



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Giselle Royer Bion

Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a Gol Linhas Aéreas.

Florianópolis

2009

Giselle Royer Bion

Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a Gol Linhas Aéreas.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Professor Orientador: Dante
Marciano Girardi**

Florianópolis

2009

Giselle Royer Bion

Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a Gol Linhas Aéreas.

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado e sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em **27 de Dezembro de 2009**.

Professor _____, Dr.
Rudimar Antunes da Rocha

Apresentada á Banca Examinadora integrada pelos professores:

Professor Dante Marciano Girardi, Dr.
Orientador

Professora Juliana Tatiane Vital
Membro

Professora Louise de Lira Roedel Botelho, Ms.
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os meus professores que através do seu conhecimento me mostraram a importância em me tornar uma administradora competente e ética focalizando o ser humano como principal recurso de uma empresa, e em especial ao meu orientador professor Dante Girardi por toda sua paciência, atenção e disponibilidade em me acompanhar no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos meus colegas de trabalho que participaram da pesquisa, muitos deles amigos que lembrarei para o resto da vida, e sem os quais esse estudo não teria o menor sentido.

Agradeço aos meus pais por sempre incentivarem meus estudos e por terem me ensinado a importância da educação na vida. Aos meus irmãos, em especial à minha irmã Dayane, por me ser um exemplo de persistência e coragem e ao meu namorado Guilherme Wosny por acreditar em mim, por seu carinho e compreensão nos momentos difíceis e por ser um exemplo de dedicação e caráter.

“O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza de seus sonhos.”

(Eleanor Roosevelt)

BION, Giselle Royer. Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso na Gol Linhas Aéreas. 2009. 106 f. Estudo de caso. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2009

RESUMO

Este estudo aborda a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT como uma ferramenta de gestão capaz de aprimorar o desenvolvimento e evolução das empresas e das pessoas nela inseridas. Depois de feita uma pesquisa teórica, foi realizado um estudo de caso descritivo-exploratório em uma empresa conhecida popularmente por Gol Linhas Aéreas Inteligentes. Oficialmente denominada VRG Linhas Aéreas – Grupo Gol se configura como uma empresa brasileira do setor terciário que possui mais de 16 mil colaboradores no Brasil e América Latina. O estudo limitou-se, no entanto, à base aeroportuária de Florianópolis, abrangendo o setor operacional com 129 colaboradores. Este estudo objetivou identificar as variáveis determinantes na Qualidade de Vida do trabalho desses colaboradores, conhecer o seu ambiente de trabalho, identificar ações direcionadas à promoção da QVT e propor medidas capazes de aprimorá-la. Os resultados mostraram que a empresa oferece condições razoáveis com colaboradores parcialmente satisfeitos. Foram identificadas carências de medidas que visem QVT e da procura de informações com o intuito de conhecer os colaboradores em sua individualidade e coletividade.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho, pessoas, gestão, setor operacional, Gol Linhas aéreas.

ABSTRACT

This study approaches the Quality of working life - QWL as a management tool capable to improve the development and evolution of the companies and the people inserted in it. After a theoretical revise, it was realized a descriptive and exploratory case study in a real company: Known popularly as Gol Intelligent Airlines, VRG Airlines - Gol Group, is a Brazilian company of the tertiary sector that has more than 16.000 employees in Latin America. The study it was limited, however, to the Florianópolis airport, at Gol installations, enclosing the operational sector with 129 employees. This study aimed to identify the variables determining the quality of working life of these employees, to know its environment, to identify the directed actions to promote QWL and to propose measures to improve it. The results showed that the company offers reasonable conditions and employees partially satisfied. I was also identified a lack of measures that aim QWL and the search of information with intention to know the collaborators in its individuality and collective.

Key Words: Quality of working life, people, management, operational sector, Gol Airlines.

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E GRÁFICOS

Figura 01	Hierarquia das necessidades humanas no trabalho para Maslow	22
Figura 02	Visão integrada do ser humano segundo a medicina psicossomática	35
Quadro 01	Categorias conceituais de QVT para Walton	36
Quadro 02	Indicadores de Qualidade de vida no trabalho para Westley	37
Quadro 03	Evolução do conceito de QVT para Nadler e Lawer	39
Figura 03	Organograma Gol - Base de Florianópolis	49
Gráfico 01	Cargo dos respondentes	53
Gráfico 02	Tempo de Trabalho na empresa	54
Gráfico 03	Salário de acordo com a função	55
Gráfico 04	Equiparidade salarial externa	56
Gráfico 05	Benefícios oferecidos pela Gol	57
Gráfico 06	Carga horária e atividades	58
Gráfico 07	Trabalho e vida pessoal	59
Gráfico 08	Estrutura física do ambiente de trabalho	60
Gráfico 09	Itens do ambiente físico	62
Gráfico 10	Materiais e equipamentos	63
Gráfico 11	Dor ou desconforto físico gerado pelo trabalho	64
Gráfico 12	Realização profissional e autonomia	65
Gráfico 13	Conhecimento sobre programas que visam saúde e segurança	66
Gráfico 14	A avaliação de desempenho na Gol	67
Gráfico 15	Aproveitamento dos conhecimentos e habilidades	68
Gráfico 16	Programas de capacitação e treinamento	69
Gráfico 17	Desenvolvimento, crescimento profissional e ascensão salarial	70
Gráfico 18	Igualdade de tratamento e oportunidade	71
Gráfico 19	Repreensões e punições aplicadas aos funcionários	73
Gráfico 20	Seguridade no emprego	74
Gráfico 21	Motivação e valorização em relação ao cargo	75

Gráfico 22	Integração e relacionamento entre os colegas	76
Gráfico 23	Cumprimento de missão, valores e visão da empresa	77
Gráfico 24	Comunicação formal e informal	78
Gráfico 25	Respeito às leis trabalhistas	79
Gráfico 26	Consideração dos objetivos individuais	81
Gráfico 27	Possibilidade de expressar opiniões	82
Gráfico 28	Imagem na empresa frente à sociedade	83
Gráfico 29	Responsabilidade social	84

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	13
1.2.2 <i>Objetivos específicos:</i>	13
1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	16
2.1.1 <i>Responsabilidades da Gestão de Recursos Humanos</i>	16
2.1.2 <i>O significado no trabalho a vida das pessoas</i>	18
2.2 O AMBIENTE DE TRABALHO.....	19
2.2.1 <i>Clima organizacional</i>	20
2.2.2 <i>Liderança</i>	21
2.2.3 <i>Motivação no trabalho</i>	22
2.2.3.1 Reconhecimento profissional e benefícios	25
2.2.4 <i>O Trabalho em equipe e a comunicação</i>	26
2.2.5 <i>Fatores Físicos e Psicológicos do ambiente de trabalho</i>	26
2.2.5.1 Fatores Físicos	27
2.2.5.2 Fatores Psicológicos.....	29
2.3 SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO	30
2.3.1 <i>Os aspectos legais da segurança do trabalho</i>	30
2.4 A ALTA INTERAÇÃO COM OS CLIENTES	32
2.5 QUALIDADE	33
2.5.1 <i>Programas de Qualidade Total</i>	33
2.5.2 <i>Qualidade de vida no trabalho</i>	34
2.4.2.1 A QVT na História.....	39
3.0 METODOLOGIA	42
3.1 MÉTODO PARA COLETA DE DADOS	44
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	45
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	45
3.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	45
4.0 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	47
4.1 CONFIGURAÇÃO DA EMPRESA	47
4.1.1 <i>A Base aeroportuária da Gol em Florianópolis</i>	50
5.0 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	53
5.1 A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR OPERACIONAL QUANTO A QVT:	54
6.0 CONCLUSÕES	87
6.1 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS	90

1. INTRODUÇÃO

Décadas atrás, os recursos humanos disponíveis para as empresas eram abundantes e não havia grandes preocupações por parte dos empregadores em realizar investimentos sobre os mesmos. O cenário econômico baseava-se especialmente na produção agrícola com baixo nível tecnológico e mão de obra pouco qualificada que desenvolvia atividades mecanizadas.

Com o surgimento da globalização, a informatização e a mandatária era da globalização essa realidade foi drasticamente alterada. Hoje vivemos a era do conhecimento, que se mostra acima de tudo competitiva, onde a inteligência, a informação e a capacidade de adaptação e inovação são o patrimônio mais importante das organizações.

Sendo assim, dentre os muitos desafios enfrentados pelas empresas, a capacidade de manter o seu capital humano motivado, saudável e pronto para enfrentar os desafios impostos pelo mercado pode ser o mais importante deles.

A humanização do ambiente de trabalho, suas conseqüências na vida do colaborador e no desempenho das organizações é um tema muito estudado neste início de século e freqüentemente novas idéias e conceitos a seu respeito surgem na teoria administrativa.

Nota-se, portanto, a preocupação das organizações em promover qualidade de vida em ambientes saudáveis, motivadores e seguros aos seus colaboradores, sendo fundamental o conhecimento e a importância dada aos objetivos individuais das pessoas.

Este trabalho aborda a Qualidade de vida no trabalho (QVT) como um sistema de gestão, o capital humano como fator essencial no desenvolvimento e no sucesso das empresas e a importância de criar e proporcionar um ambiente de trabalho adequado e saudável em meio aos enormes desgastes, pressões, altas jornadas e ritmos de trabalho decorrente da busca cega pelo aumento da produtividade e lucro.

1.1 Tema e problema de pesquisa

O trabalho ocupa um espaço de extrema importância na vida do ser humano e simboliza muito mais do que um simples meio para o sustento familiar. Ele é uma forma de expressão e de satisfação das pessoas e representa os esforços e as capacidades desenvolvidas ao longo de uma vida.

A quantidade significativa de horas passadas no ambiente de trabalho reflete a importância em pensar-se em medidas geradoras de Qualidade de Vida a serem incorporadas ao cotidiano das organizações modernas; e na responsabilidade delas em propiciar aos seus colaboradores um ambiente de trabalho agradável, motivador e seguro.

Em um mercado tão competitivo e necessitado de profissionais competentes e qualificados, somente as empresas que demonstrarem preocupação e atenção para com seus clientes internos terão a chance de mantê-los. Portanto, é preciso falar em qualidade de vida no trabalho, os efeitos da tecnologia no trabalho das pessoas, aspectos físicos e que influenciam o dia a dia no ambiente de trabalho e os esforços das organizações para oferecer condições adequadas e saudáveis para o desempenho das atividades.

É nesse contexto que se percebe a importância de uma política empresarial que valorize e respeite os colaboradores. Para que isso ocorra, no entanto, é preciso que haja forte compromisso por parte da gestão e reais investimentos e esforços em formular e aplicar ações que proporcionem qualidade de vida no trabalho e incentivem a qualidade de vida fora dele.

Sendo assim, este trabalho busca responder o seguinte problema de pesquisa: Quais os fatores que determinam qualidade de vida para os colaboradores de aeroporto da Gol Linhas Aéreas?

1.2 Objetivos

Nessa seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo em questão.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores que determinam a qualidade de vida no trabalho para os colaboradores de aeroporto da Gol Linhas Aéreas.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) conhecer o ambiente de trabalho dos colaboradores do setor operacional da Gol;
- b) identificar o grau de satisfação dos colaboradores do setor operacional em relação aos fatores condicionantes de QVT;
- c) identificar ações direcionadas para a promoção da qualidade de vida para os colaboradores do setor operacional da Gol;
- d) propor medidas que visem melhorar a qualidade de vida dos colaboradores do setor operacional da Gol.

1.3 Justificativa do Trabalho

No atual cenário empresarial - em meio a tantas mudanças, turbulências da economia e as pressões do mercado - fica cada dia mais tumultuada a vida dos gestores, que muitas vezes acabam por deixar o capital humano da empresa em segundo plano.

Porém, as pessoas continuam sendo, e sempre serão o maior diferencial e o único “recurso” capaz de trazer sucesso para a empresa. Ao contrário de todo o

maquinário e da mais alta tecnologia que se possa ter, o ser humano é o único capaz de identificar oportunidades e de ter idéias que garantam a prosperidade da empresa. Somente as pessoas têm a capacidade de agregar valores aos produtos ou serviços oferecidos conquistando e fidelizando os clientes. Sendo assim, mais do que nunca é imprescindível para o sucesso de qualquer organização preocupar-se com a qualidade de vida e bem estar dos mesmos.

Segundo Castro (1978) a escolha para a pesquisa deve atender três critérios: deve ser original, importante e viável caso contrário não alcançará o objetivo desejado.

O Trabalho se caracteriza como original, visto que nenhum outro estudo dessa natureza fora desenvolvido com os colaboradores da Gol em Florianópolis.

Para reforçar a relevância deste trabalho vale ressaltar a importância que colaboradores do setor operacional de uma companhia aérea: responsáveis pela rotina da empresa, andamento dos vôos, atendimento aos clientes, pela segurança dos passageiros embarcados e itens despachados, são eles quem mais precisam realizar um serviço ágil e ao mesmo tempo de qualidade evitando atrasos nos vôos e situações desfavoráveis à qualidade do serviço.

Resumindo, são eles os responsáveis pela continuidade das operações da empresa – sem eles, a empresa literalmente pára. Não que esses colaboradores tenham uma maior importância que as pessoas que trabalham em outros setores, porém quando se fala no setor operacional de uma empresa de serviços devemos entender que são eles muitas vezes, a imagem da empresa para os clientes.

Vale ressaltar que o trabalho mostrou-se viável, já que se possui fácil acesso a bibliografias sobre o assunto tratado e o acesso a empresa se torna disponível devido à autora trabalhar na empresa a ser estudada. Além disso, os recursos materiais e de tempo necessário foram suficientes para a finalização desse estudo.

Por fim, este trabalho visa a contribuir com sugestões que permitam aprimorar a gestão de pessoas e a qualidade de vida dos colaboradores do setor operacional da Gol.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em sete capítulos. O primeiro é o que termina neste tópico – A introdução – Responsável por determinar o que será estudado, os objetivos da pesquisa, caracterização da empresa a ser estudada e justificativa para a pesquisa.

No segundo capítulo – a fundamentação teórica – foi apresentado um referencial teórico-científico sobre as diversas variáveis a serem trabalhadas, onde idéias de autores de diversas áreas serão abordadas.

O terceiro capítulo deste estudo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Também baseado em autores conceituados na área de pesquisa, será decidido qual a forma mais confiável e adequada para a obtenção dos resultados.

Logo após o capítulo de número quatro trará uma breve apresentação sobre a empresa, o quinto capítulo mostra os dados coletados no estudo bem como a análise qualitativa dos mesmos, ilustrados com gráficos e tabelas.

Já o sexto e último capítulo desse estudo aborda, logicamente, as conclusões feitas pela a autora sobre a pesquisa, bem como as sugestões de melhoria e de possíveis projetos futuros a serem realizados na empresa.

2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta alguns dos principais conceitos teóricos apresentados por autores das áreas de recursos humanos, psicologia, sociologia e comunicação social necessários ao desenvolvimento deste trabalho. Como se trata de um tema muito abrangente (Qualidade de Vida no Trabalho) e que envolve muitos fatores complexos, este capítulo aborda apenas algumas dessas variáveis – entendidas pela autora como principais.

2.1 A Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos trata a gestão das pessoas no ambiente organizacional. Chiavenato (2008) explica que administrar pessoas é sem dúvidas o elemento central do trabalho de qualquer gerente já que gerenciar significa fazer algo com base nas pessoas.

Pode-se afirmar que a gestão de pessoas eficiente é aquela que está sempre atenta às mudanças e turbulências de um mercado em constante movimento e se preocupa em entender as aspirações e objetivos individuais das pessoas. Ela é capaz de atrair e manter bons profissionais trabalhando motivados e com boa produtividade. Deve sempre atuar com clareza, honestidade, respeito ao capital humano e aos princípios éticos.

2.1.1 Responsabilidades da Gestão de Recursos Humanos

São muitas as responsabilidades de quem gere pessoas. Muito mais complexas do que qualquer tecnologia que possa ser desenvolvida, o elemento humano possui diversos objetivos particulares, aspirações, frustrações e muitos outros sentimentos e idéias que formam a singularidade de cada um de nós.

Para o sucesso da organização como um todo e sua sobrevivência no mercado é fundamental que as atividades inerentes ao setor de RH sejam desenvolvidas com eficiência, procurando atrair e manter os bons profissionais, aproveitando e gerenciando seu conhecimento e reconhecendo o seu valor e objetivos próprios.

Gil (2001) aponta que a gestão de pessoas abrange o recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, entre outros aspectos organizacionais. O autor ressalta que tais atividades estão intimamente relacionadas entre si, influenciando-se reciprocamente. Cada processo, dessa forma, pode vir a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados. O autor complementa ainda que a gestão de pessoas caracteriza-se como função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Sendo assim, de nada adianta a empresa almejar o real comprometimento da mão de obra que contratou se não proporciona aos mesmos a possibilidade de satisfazer seus objetivos próprios. Isso porque não é somente o salário que motiva o funcionário no seu trabalho e sim um conjunto de fatores capaz de fazê-lo feliz e acreditar estar em um bom lugar para desenvolver suas atividades.

É o que explica Tachizawa et al (2006) quando destaca que a empresa deve analisar as aspirações de seus colaboradores e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las. Para o autor, é difícil imaginar que um funcionário possa perseguir com afinco os objetivos de uma organização que não lhe dê condições de realizar seus objetivos pessoais.

A empresa tem motivos muito claros e indispensáveis para investir na satisfação e bem estar de seus colaboradores. Se estes não estiverem trabalhando satisfeitos é muito pouco provável que uma empresa consiga desenvolver seu diferencial competitivo e se manter rentável no mercado.

Bohlander et al (2005), alerta para a importância de uma gestão de pessoas eficiente em uma organização. Segundo o autor são os funcionários que impulsionam o desenvolvimento empresarial e desempenham um papel indispensável para a obtenção da vantagem competitiva na empresa. Para ele, a

empresa somente conseguirá atingir um patamar diferenciado das demais por meio de seu pessoal se:

- a) a empresa dispor de funcionários capazes de aprimorar a eficiência e a efetividade da empresa;
- b) os funcionários disponham de habilidades, conhecimentos e competências não encontrados na concorrência;
- c) as capacidades e atribuições não possam ser imitadas por seus pares; e
- d) os talentos dos funcionários possam ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições ao serem incumbidas delas.

A gestão de recursos humanos precisa portanto, prover aos seus colaboradores um ambiente de trabalho capaz de estimular o pensamento criativo, um sistema de comunicação eficiente, capacitação e treinamento constantes e adequados, medidas que motivem a ação dos mesmos e os faça confiar na empresa.

2.1.2 O significado no trabalho a vida das pessoas

A palavra trabalho tem significados particulares que variam de pessoa para pessoa, podendo evocar sentimentos que vão de paixão e auto-realização ao mais absoluto sentimento de tristeza e sofrimento mental.

Existem muitas razões para as quais o trabalho deve ser considerado objeto de atenção muito especial. Para Wisner (2003), o trabalho assalariado se tornou regra geral nas sociedades desenvolvidas; ele está sujeito a um contrato de trabalho cujos termos são determinados pela empresa; o volume, a estabilidade e a qualidade da produção também são precisamente controlados pela organização. O tempo que se passa no trabalho e a importância dessa parte na vida das pessoas e finalmente a concentração de poder nas mãos da empresa bem como os riscos que podem estar sujeitos os trabalhadores impostos a esse “regime”.

Hoje, existe uma forte relação de dependência entre os colaboradores e a empresa em que os mesmos dedicam grande parte de seu tempo e com isso fica até mesmo difícil fazer uma separação entre o comportamento organizacional e o comportamento humano. Muitos autores tentam explicar o conceito de trabalho e sua importância na vida humana:

Souto (2003) defende que o trabalho é entendido como todo esforço que o homem, no exercício de sua capacidade física e mental executa para atingir seus objetivos em consonância com princípios éticos.

Complementando o autor acima Verdussen (1978) explica que o trabalho passou a ser não somente um meio de sobrevivência, mas também uma motivação, permitindo satisfações físicas e mentais.

O fato é que cada indivíduo tem um significado particular daquilo que representa o trabalho em sua vida. Muitos fatores são responsáveis por tais diferenças: características pessoais, valores anseios e expectativas bem como experiências pessoais específicas influenciam na percepção de cada um. Por muitas vezes, o trabalho assume um papel tão importante na vida de algumas pessoas que pode acabar se tornando o maior objetivo de suas vidas e a maior fonte de satisfação e motivação.

É o que aponta Rodrigues (1994, p.93): “Os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”.

Portanto fica evidente que o trabalho é peça fundamental para a felicidade de muitos e que por ser um ambiente onde as pessoas permanecem diariamente varias horas por dia, torna-se extremamente importante avaliar o grau de satisfação e a maneira com os colaboradores enxergam e vivenciam o seu trabalho no dia-a-dia.

2.2 O Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho nas organizações compreende uma série de fatores e suas interações. Não cabe a este estudo aprofundar-se em cada uma dessas

variáveis e sim apresentar brevemente ao leitor para que este possa compreender sua real influência na qualidade de vida dos trabalhadores inseridos.

O ambiente de trabalho de uma empresa muito pode dizer sobre a real preocupação dos gestores com as pessoas nele inseridas. O desempenho e a satisfação dos empregados são sensivelmente alterados com o melhoramento do ambiente e a consciência de que a organização preocupa-se com o bem estar, com as idéias e aspirações dos mesmos. Verdussen (1978, p.49) afirma que:

“Um local de trabalho, seja escritório ou uma oficina, deve ser sadio e agradável. O homem precisa encontrar ali condições capazes de lhe proporcionar um máximo de proteção e, ao mesmo tempo, satisfação no trabalho. [...] Certamente que, em muitos casos as próprias condições do trabalho não permitem uma otimização das condições, pois, obviamente, não se pode levar o ruído de uma caldeira ou a temperatura de ao níveis que seriam de se desejar, mas deve ser feito sempre o melhor possível dentro das limitações existentes e as deficiências intransponíveis compensadas por outros meios”.

2.2.1 Clima organizacional

Pode-se definir clima organizacional como sendo o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho e à organização onde estes trabalham.

Segundo Luz (2001):

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Entende-se, portanto, que existe uma infinidade de fatores influenciam a visão das pessoas em relação a organização onde trabalham. Segundo Maximiano (2008) essa percepção pode ser classificada em 3 grandes categorias: satisfação, insatisfação e indiferença. O mesmo autor, afirma que o produto dos sentimentos de uma pessoa em relação à empresa onde trabalha chama-se clima

organizacional. Esse produto é medido de acordo com a percepção das pessoas em relação à organização em si e aos seus administradores. Para eler, o conceito de clima evoluiu para o conceito de “Qualidade de Vida no Trabalho”.

2.2.2 Liderança

Não existe sentido em se falar sobre liderança se não acreditarmos que umas pessoas têm forte influência nas atitudes e decisões das outras. Líderes dentro das organizações são aqueles que conseguem influenciar pessoas por meio do poder que dispõe.

Existem várias formas de poder, de utilização do mesmo, bem como de formas de liderança. Para Lacombe (2005) podemos distinguir três tipos de poder: o poder legítimo - aquele que está atrelado à posição do líder na organização e está quase sempre lado a lado com outros dois poderes: recompensa e punição; o poder referente - este é o poder exercido pelo líder por obter afeição e respeito das pessoas em função de suas qualidades como caráter, coragem, carisma, etc; e o poder do saber: está baseado nos conhecimentos que a pessoa possui podendo ser conhecimentos técnicos, experiência e poder de informação. Para obter esse tipo de poder muitos líderes acabam por não repassar o seu conhecimento para os demais.

Ainda Lacombe (2005), relata o quão importante é a capacidade de um bom líder e a necessidade do mesmo em avaliar diferentes pessoas e situações para tomar uma postura correta:

“O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando alcançar os objetivos da empresa.” LACOMBE (2005, p. 204)

O comprometimento da equipe é um reflexo de uma liderança que valoriza as pessoas e confia na capacidade e nos valores das mesmas. O verdadeiro líder sabe reconhecer o esforço e o trabalho dos subordinados, sabe se comunicar e

constantemente dá um *feedback* em relação ao seu desempenho, encorajando-o naquilo que for necessário para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Para Dessler (1996) a vantagem competitiva não está no patrimônio líquido da empresa, nos maquinários ou patentes e sim nas pessoas e sua capacidade de improvisar, inovar e tratar as empresas e os clientes como se fossem seus próprios.

Portanto, para que a empresa dê bons frutos é necessária uma liderança confiável, que apresente ampla visão sobre a empresa e sobre as dificuldades encontradas pelos subordinados no seu ambiente de trabalho.

Herman (1993, p.59) afirma que “A lealdade para com os empregado inclui saber quando alguém comete um erro honesto, sem demiti-lo ou puni-lo severamente por um erro ou acidente não intencional”. O Autor afirma que lealdade significa dar aos funcionários apoio nas horas difíceis e se caracteriza por ser um relacionamento de mão-dupla, ou seja, sendo leal com os seus subordinados você também receberá lealdade em troca.

2.2.3 Motivação no trabalho

Taylor, em suas teorias sobre administração científica propunha que a motivação deveria ser feita sempre a partir de incentivos salariais e conforme a produtividade de cada um. A preocupação com a satisfação e a saúde do empregado era ignorada.

Em 1927, a experiência de Hawthorn mostrou ao mundo que as relações humanas no trabalho têm grande relação com o comprometimento, os níveis de produção e com a motivação das pessoas dentro da empresa e que os indivíduos tendem a se sentirem mais motivados quando a empresa lhes dá importância e se preocupam em melhorar sua rotina de trabalho.

Lacombe (2005), por sua vez, define motivação como sendo aquilo que faz uma pessoa agir ou se comportar de determinada maneira, ou ainda as forças interiores que fazem as pessoas se esforçarem para conseguir determinados resultados.

Uma teoria muito estudada quando se trata de motivação empresarial é a Teoria das necessidades de Maslow. Para ele, as necessidades humanas obedecem a uma hierarquia. Isso significa que o indivíduo só consegue satisfazer certas necessidades a partir do momento que já satisfizer o nível de necessidades anterior. Os níveis de necessidades são respectivamente: Necessidades fisiológicas (referentes à sobrevivência do indivíduo), Necessidades de segurança, Necessidades de sociais (aceitação do grupo, amor, pertence), Necessidades de estima (autoconfiança, status, prestígio) e Necessidades de auto-realização (necessidades mais elevadas do indivíduo, compreendem a necessidade da pessoa em identificar seu próprio potencial e o desenvolver continuamente).

A pirâmide da teoria das necessidades humanas para Maslow está expressa na Figura 01:



Figura 01: Pirâmide da hierarquia das necessidades humanas no trabalho para Maslow
Adaptado de Fernandes (1996).

Na prática, as pessoas nunca estão plenamente satisfeitas. Assim que uma necessidade é suprida, surgem outras. De acordo com HAMPTON (1992) cada uma das necessidades de nível maior torna-se uma fonte ativa de motivação apenas quando as necessidades dos níveis mais baixos da hierarquia são saciadas.

Para HERSEY e BLANCHARD (1986, p.18), “As pessoas diferem uma das outras não só pela capacidade que as mesmas possuem, mas também pela vontade de fazer as coisas, ou seja, pela motivação. Os motivos são as necessidades, desejos e impulsos vindos dos indivíduos e dirigidos aos seus objetivos. São os porquês do seu comportamento.”

Sendo assim, os motivos de cada pessoa diferem de acordo com as suas aspirações, desejos, obrigações e idéias individuais. Ao mesmo tempo em que, um colaborador possa não almejar uma promoção na sua carreira e esteja satisfeito com o seu cargo e nível de responsabilidade prezando apenas por um lugar agradável para trabalhar e relacionar-se com os demais o outro pode sentir-se muito desmotivado se não sentir que existem reais chances de uma promoção e plena realização profissional.

Davis e Newstron (1991, p. 47), complementam que “embora não haja respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”. Ainda segundo os autores “O resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. DAVIS E NEWSTRON(1991, p.28)

Perceber-se, dessa forma, que motivar um funcionário pode não ser tão simples ou lógico quanto motivar outro. Trata-se de uma questão de interessar-se em conhecer as aspirações individuais e de percepção das habilidades de cada um. Não é possível motivar alguém, pois a motivação é uma característica interna das pessoas, o que motivam elas é o desejo de satisfazer suas necessidades.

O que a empresa pode fazer para aumentar a motivação dentro da organização é oferecer aos membros nela inseridos, a oportunidade de satisfazer essas necessidades pessoais e profissionais? O primeiro passo seria identificar essas necessidades através do contato contínuo com as pessoas.

Muitas organizações oferecem benefícios diversos para seus colaboradores como uma forma de demonstrar preocupação com o seu bem estar e encorajar o seu esforço para um bom desempenho. Alguns dos benefícios mais comuns incluem planos de saúde, auxílios refeição e alimentação, planos de remuneração variável ou participação nos lucros da empresa.

2.2.3.1 Reconhecimento profissional e benefícios

A questão do reconhecimento profissional e da concessão de benefícios está diretamente ligada à motivação e satisfação dos colaboradores em seu trabalho. Mais do que uma forma de recompensa monetária eles tem o poder de elevar a auto-estima do empregado fazendo com que o mesmo sinta reconhecido e valorizado por seu trabalho.

Nos dias atuais, onde a maior parte da população já ultrapassou a questão das necessidades básicas, - fator de grande influência na época de Taylorismo, quando as condições de vida eram mais precárias - e as pessoas têm procurado a satisfação de suas necessidades que vão além da questão financeira: a qualidade de vida. Dispomos de muitas teorias que afirmam que a questão financeira não é mais suficiente para manter o trabalhador comprometido com a eficácia e produtividade organizacional, ou a levar este indivíduo a ter satisfação no trabalho (RODRIGUES, 1994).

Muitas são as outras formas encontradas pelas empresas para reconhecer seus profissionais e motivá-los. A concessão de benefícios é uma prática comum e eficiente adotada por muitas empresas: Os benefícios oferecidos por uma organização, servem para indiretamente, motivar e satisfazer os funcionários, obtendo assim, o melhor de seu desempenho. Hanashiro et al. (2007)

Lacombe (2005) define benefícios como uma remuneração extra-salarial concedida aos funcionários, sob forma monetária ou não. Pode ser citar como benefícios não monetários o reconhecimento de determinado funcionário ao ter sua foto publicada como “funcionário destaque”, plano de carreira, planos de saúde, etc. Já benefícios monetários são aqueles que complementam a renda fixa do trabalhador. Trata-se de programas de remuneração variável, participação nos lucros e outras gratificações financeiras.

Segundo Chiavenato (2008), os benefícios procuram atender às necessidades individuais dos funcionários, buscando oferecer uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranqüila e produtiva. Fazendo com que cada pessoa possa se desligar das preocupações cotidianas e se concentrar em suas atividades e assim, satisfazer necessidades superiores às cotidianas.

Existem benefícios obrigatórios por lei tais como cita Martins (2004): Abonos, previdência social, comissões e percentagens, gratificações, 13º salário, férias, parcelas não integrantes do salário-de-contribuição, salário-educação, auxílio-doença, abono de permanência em serviço, aposentadoria por invalidez ou por tempo de contribuição, auxílio doença-acidentária, pensão por morte acidentária, auxílio acidente e desemprego, garantia de emprego ao acidentado e assistência social.

2.2.4 O Trabalho em equipe e a comunicação

O trabalho em equipe envolve esforços para um objetivo comum, devendo somar conhecimentos e esforços resultando em algo mais grandioso em termos qualitativos e quantitativos.

Para Herman (1993, p.58)

“O trabalho eficaz em equipe envolve uma luta comum em busca e metas e objetivos compreendidos acordados por todos os interessados. Além do acesso, o trabalho em equipe implica um fluxo mais ativo de comunicação que permita a todos os membros saber o que os outros estão fazendo, porque estão fazendo e o que farão no futuro. É um processo deliberado e assertivo.”

Uma empresa com um sistema falho de comunicação jamais terá os objetivos claros e conseguirá chegar a um consenso sobre seus processos de trabalho. Além de acarretar em mau desempenho produtivo, uma comunicação ineficiente é um forte fator desmotivador para os colaboradores, que precisam entender o seu papel no processo como um todo bem como sugerir mudanças.

2.2.5 Fatores Físicos e Psicológicos do ambiente de trabalho

Muitos fatores físicos e psicológicos podem afetar a nossa vivência no trabalho podendo nos causar dores físicas e problemas de saúde, bem como desconforto e sofrimento mental.

2.3.5.1 Fatores Físicos

Os fatores físicos do ambiente de trabalho compreendem toda a estrutura física oferecida pela empresa bem como outros fatores presentes como iluminação, barulho, temperatura, ventilação, *layout*, equipamentos, etc.

A ergonomia é a ciência responsável por estudar estas variáveis e sua adaptação ao homem.

A Ergonomia traduz o foco das atividades no ser humano. Após feita uma análise das atividades realizadas pelos funcionários em determinado ambiente é preciso estudar qual a melhor forma possível de desenvolver tais atividades sem prejudicar o trabalhador ou proporcionar risco a sua saúde.

Para Wisner (2003) A ergonomia tem ao menos duas finalidades: a conservação e a melhora da saúde dos trabalhadores e o funcionamento satisfatório do sistema técnico do ponto de vista da produção e da segurança.

A Ergonomia se interessa por tudo aquilo que pode vir a provocar riscos para a saúde do trabalhador tanto no curto quanto no longo prazo. Por exemplo: um trabalhador que realiza suas atividades em um ambiente com pouca iluminação pode não sentir os efeitos prejudiciais da situação nos seis primeiros meses de trabalho, porém este será certamente um problema em um espaço de tempo maior e prejudicará o bem estar, o desempenho e a qualidade de vida do trabalhador.

"A Ergonomia não é apenas o estudo da adaptação do trabalho ao homem, mas antes, o resgate desse trabalho como fonte de prazer e realização e, principalmente, da questão central do papel de protagonistas, dos trabalhadores, no processo de produção do conhecimento e transformação da realidade." Regis F^o (2000)

A ergonomia, segundo Lida (1993) deve avaliar vários aspectos do comportamento humano no trabalho e outros fatores ambientais importantes para o projeto de sistemas de trabalho, dentre os quais, o homem (suas características físicas, psicológicas, fisiológicas e sociais), as máquinas e equipamentos, o ambiente físico que envolve o homem durante o trabalho (temperatura, ruídos, luz,

gases e outros), as informações e a comunicação existentes no trabalho, a organização (horários, turnos de trabalho e formação de equipes) e as conseqüências do trabalho (tarefas de inspeção, estudos dos erros, acidentes, fadiga e estresse).

A ginástica laboral é uma tendência seguida por muitas empresa preocupadas com a saúde física de seus colaboradores. A existência desta pratica nas organizações é responsável pela redução de despesas por afastamento médico, acidentes e lesões, melhorando a imagem da instituição perante os funcionários e a sociedade, além de aumentar a produtividade e qualidade.

Segundo Dias (1994), a Ginástica Laboral consiste em exercícios específicos que são realizados no próprio local de trabalho, e atuam de forma preventiva e terapêutica. Para a autora, a prática de ginástica laboral não sobrecarrega e não leva o funcionário ao cansaço porque é leve e de curta duração.

Outro método muito utilizado para melhorar o ambiente físico do ambiente de trabalho é o 5S's. Criado no Japão após o pós-guerra, em uma tentativa de reconstruir o país, esse sistema prima por oferecer e manter um ambiente de trabalho limpo e bem organizado, a redução de desperdícios de tempo e recursos, diminuição da ocorrência de acidentes e outros riscos a saúde além de elevar consideravelmente a produtividade.

.O termo "5S" provém das iniciais de 5 palavras japonesas: *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu*, *Shitsuke* que no português significam: organização, arrumação, limpeza, padronização e disciplina.

"Reagir incessantemente aos problemas após o fato consumado é como ver o fogo sem ver o pavio ou a primeira fagulha, ou seja, o fogo não precisaria ter ocorrido se as fagulhas não tivessem sido ignoradas" (MARSHALL, 1992).

O método de 5s só funciona se existir a cooperação de todos os membros da empresa – da gerência até os níveis operacionais. Sua implantação promete criar uma atmosfera muito mais saudável e um ambiente muito mais propício para o trabalho, sendo adotada por muitas empresas – sem restrição de tamanho ou segmento – ao redor do mundo.

2.2.5.2 Fatores Psicológicos

Muitos fatores psicológicos influenciam na execução do trabalho dos indivíduos e podem comprometer a sua saúde mental. Para Sigmund Freud, a saúde mental das pessoas provém da sua capacidade de amar e trabalhar, ou seja essas ações traduzem o sentido da vida das pessoas e explicam a sua existência.

De acordo com Pafaro e Martino (2004), o estresse pode surgir de causas externas como trabalho, desarmonia na família, eventos atípicos de difícil aceitação como morte, acidente, etc ou internamente através de conflitos pessoais internos, crenças e valores.

No ambiente de trabalho ele pode ser adquirido pelo pouco comprometimento da empresa para com o funcionário, excesso de trabalho e a falta de tempo para a vida pessoal, sendo um problema que afeta a vida de muitos trabalhadores.

Lipp (2000) coloca que o estresse pode ser definido como um desgaste geral do organismo. Ele pode ser ocasionado pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando o indivíduo é forçado a confrontar-se com situações que o irrite, aborreçam, excitem, amedrontem ou até mesmo o façam enormemente feliz.

O estresse no trabalho na maioria das vezes significa pressão e insistência. O organismo estressado é aquele que está sob pressão ou sob a ação de um estímulo insistente. Pode ser causado pelo excesso de trabalho, pressões para se alcançar determinadas metas, falta de identificação com o trabalho ou políticas da empresa, etc.

Autores da psicologia relacionam o aspecto “demanda psicológica” - que relaciona a quantidade de trabalho exigido com fatores como tempo, número de interrupções, nível de concentração exigida e necessidade de esperar pelos demais colegas terminarem suas tarefas para poder dar continuidade a sua - com o que chamam de “controle” do trabalho. O Controle do trabalho envolve o nível de autonomia que o trabalhador exerce sobre o seu próprio trabalho e o uso de suas habilidades incluindo a variação das tarefas, aprendizagem, uso do potencial crítico, etc.

2.3 Saúde e Segurança no trabalho

Segundo a definição adotada pela organização mundial de saúde (OSM) em 1986, Saúde não é apenas ausência de doenças, mas também o completo bem estar biológico, psicológico e social.

Chiavenato (2008) considera de vital importância que as empresas preservem e protejam os recursos humanos, garantindo-lhes condições ambientais e pessoais para que realizem suas tarefas, afinal, os recursos humanos são a força motriz das organizações.

A segurança no ambiente organizacional precisa ser constantemente exigida e enfatizada por todos na organização. Deve-se ter a certeza de que esta não esta sendo negligenciada ou que pouca importância esteja sendo dada a este fator.

“Não basta dizer que segurança é importante, a mensagem precisa ser claramente transmitida aos supervisores da linha de frente. Esses supervisores, e os horistas a eles subordinados, precisam ter autoridade, responsabilidade e a obrigação de corrigir os problemas de segurança antes que alguém se machuque” (HERMAN,1993 pág. 71).

Portanto, a empresa precisa criar em seus funcionários um sentido de responsabilidade com a sua própria saúde e com a dos demais colegas, bem como esclarecer dúvidas e ressaltar a seriedade em seguir as instruções dadas.

2.3.1 Os aspectos legais da segurança do trabalho

Segundo Ministério do Trabalho e Emprego (2006, *apud* PEREIRA, 2006), serão discriminadas as Normas Regulamentadoras (NR) relativas à medicina e segurança no trabalho, obrigadas a todas as empresas - sejam elas públicas ou privadas - para os órgãos de administração direta e indireta, bem como para o poder judiciário e legislativo, que possuam funcionários regidos pela CLT – Consolidação das leis do trabalho.

A seguir, estão dispostas as principais NR's conforme a Portaria 3.214 da CLT:

A NR 2 – Inspeção Prévia determina que todo novo estabelecimento deve solicitar aprovação da suas instalações para início das atividades.

A NR 3 – Embargo ou Interdição estabelece que todo estabelecimento está sujeito ao embargo da própria empresa e/ou das máquinas, caso estas demonstrem grave e iminente risco aos trabalhadores.

Quanto a NR 5 – Comissão Interna de Prevenção de Acidente (CIPA), todas as empresas que possuam empregados celetistas e com um número superior a 20 funcionários devem manter esta comissão. O objetivo é a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho.

A NR 6 define os Equipamentos de Proteção Individual (EPI) obrigatórios a serem fornecidos para os empregados a fim de, proteger a saúde e a integridade física do trabalhador.

O PCMSO é definido pela NR 7 que trata dos exames médicos obrigatórios para as empresas. E o PPRA, definida pela NR 9, trata da saúde e integridade do trabalhador, através da antecipação, avaliação e controle dos riscos ambientais existentes.

A NR 12 – Verifica a disposição das máquinas e equipamentos no ambiente de trabalho.

A NR 15 - Determina as atividades e operações insalubres, ou seja, atividades que ocorrem além do limite de tolerância da intensidade, natureza e tempo de exposição ao agente causador. Já a NR 16 trata das atividades e operações perigosas, que, referem-se as atividades perigosas de explosivos, inflamáveis e energia elétrica.

Considerando a NR 17, esta diz respeito à ergonomia na empresa e, estabelece parâmetros para adaptação do homem às condições de trabalho, quanto à máquina, ambiente, comunicação dos elementos do sistema, informações, processamento, tomada de decisões, organização e conseqüências do trabalho.

Quanto a NR 23, esta define que todas as empresas devem possuir proteção contra acidentes, bem como, saídas para pessoal, equipamentos e pessoal treinado.

A NR 24 estabelece que todas as empresas devem manter condições sanitárias adequadas e de conforto no local de trabalho.

A NR 26 determina a sinalização de segurança padrão para evitar a distração, confusão, fadiga do trabalhador e, cuidados especiais quanto a produtos e locais perigosos.

A norma que determina que todo técnico de segurança deve ter certificado de conclusão do 2º grau de Técnico de Segurança e Saúde no Trabalho é a NR 27, com currículo do Ministério do Trabalho e Emprego, devidamente registrado através das DRTs regionais.

E, por último, a NR 28 responsável pela fixação das normas sobre fiscalização e as penalidades no caso de não-cumprimento.

2.4 A alta interação com os clientes

Em especial os funcionários com alta interação com o cliente possuem um trabalho mais complexo do que o funcionário com pouco contato: suas funções exigem maiores graus de habilidades interpessoais, autocontrole, comunicação, treinamento, empatia, preocupação com a aparência, além do domínio das habilidades técnicas requeridas para o desenvolvimento das atividades.

Corrêa e Corrêa (2005) descrevem algumas características consideradas imprescindíveis aos colaboradores com alta interação com o público:

“além das habilidades técnicas requeridas é necessário que o funcionário seja em determinadas situações atraente, transmita tranquilidade, segurança e administre as relações entre o cliente e o eventual elemento de tecnologia envolvido” (Corrêa e Corrêa, 2005 p. 253)

Os funcionários do setor de operações, principalmente no ramo de serviços, estão diretamente em contato com as reclamações, sugestões e frustrações dos clientes. Deste modo, retém informações indispensáveis sobre necessidade dos clientes - fonte importantíssima para o desenvolvimento de novas estratégias e atitudes corretivas e muitas vezes a administração da empresa esquece-se de ouvi-los, ignorando poderosa fonte de conhecimento.

Os funcionários da linha de frente são os que mantêm contato direto com o público. Possuem papel fundamental na formação da percepção e satisfação dos clientes – é principalmente nas ocasiões em que o cliente mantém contato com as

pessoas da linha de frente que ele forma sua imagem da empresa e é essa experiência que o faz voltar ou não a procurar os seus serviços. No entanto o que infelizmente acontece nas empresas é que tais colaboradores são, muitas vezes, desvalorizados e negligenciados pela gestão.

Segundo Corrêa e Corrêa (2005) na maioria das empresas de serviços, a empresa prefere investir em treinamentos e motivação dos gestores e negligenciam aqueles que configuram a linha de frente que são comparativamente mal treinados e mal remunerados.

2.5 Qualidade

A preocupação com a qualidade dos produtos e serviços é uma questão essencial nos dias atuais e muitas organizações têm investido na implantação de sistemas de gestão da qualidade para assegurar a sua competitividade. Ter qualidade em produtos e serviços oferecidos significa ter credibilidade, confiança e respeito frente aos clientes, funcionários e fornecedores. A qualidade é vista, portanto, como um forte medidor do desempenho organizacional.

A busca contínua pela melhoria dos resultados e ganhos de informação irá proporcionar a empresa maior conhecimento sobre sua própria realidade, maior eficiência e conseqüentemente o reconhecimento do mercado.

2.5.1 Programas de Qualidade Total

Os programas de gestão da qualidade são alimentados com base em informações sobre o desempenho da empresa. O desempenho atual é comparado com o "ideal" para que medidas corretivas possam ser tomadas.

De acordo com Cerqueira Neto (1991 p.43)

"As grandes empresas se empenham na implementação de programas de Qualidade Total, cujos resultados não só garantem a plena satisfação do cliente como também reduzem os custos com operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos e otimizando a utilização dos recursos existentes"

Já Coutinho (1993) *apud* Coltro (1996, p. 37) menciona o investimento no elemento humano da empresa como forte ingrediente para a conquista da qualidade total:

“... Pressupondo-se a permanência das pressões competitivas fortes, as empresas vão ter que se aprimorar na busca de padrões de competitividade, qualidade e eficiência. O que exige um bom estruturamento, uma comunicação fácil e fluída, além de uma ambiente de valorização dos recursos humanos...”

Acredita-se que a qualidade total teve bastante influência para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho. Dentre as práticas anunciadas pelo sistema de controle da qualidade total, têm-se algumas que devem ser destacadas para melhor análise dessa influência, tais como: maior participação dos funcionários nos processos de trabalho, ou seja, uma tentativa de eliminação da separação entre planejamento e execução, descentralização das decisões; redução de níveis hierárquicos; supervisão mais democrática; ambiente físico seguro e confortável; além de condições de trabalho capazes de gerar satisfação; oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal. Como se pode ver, estas práticas representam um esforço para a melhoria das condições de trabalho, ou seja, existe um movimento pela melhoria da qualidade de vida no trabalho na filosofia do controle da qualidade total.

2.5.2 Qualidade de vida no trabalho

Hoje se entende que qualidade de vida no trabalho é um conjunto muito mais complexo de variáveis que fica sujeita a análise e percepção de cada indivíduo integrante da empresa. Ela abrange muitos fatores e seu significado é de difícil conceituação. Pode ser entendida como a soma de diversos fatores que não resultarão em qualidade de vida de estiverem isolados, é preciso que exista o conjunto, a interação entre os mesmos.

Para Cañete (1996, p. 83) “é inadmissível falar em qualidade total nos dias atuais, e até uma heresia, se não houver investimento real em qualidade de vida dos trabalhadores”.

O ambiente de trabalho precisa ser humanizado de forma que as pessoas que trabalham nele sintam que são respeitadas e importantes para a empresa. Muitas corporações planejam o seu futuro focando em novas parcerias, aumento o numero de clientes, maior rentabilidade e esquecem-se do seu principal “recurso”: as pessoas. Porém, são elas que deverão estar atentas para as mudanças de mercado e se antecipar à elas fazendo com que a empresa sobreviva, são as pessoas quem irão usar as tecnologias oferecidas da forma correta ou incorreta, e que poderão conquistar novos clientes mostrando através da qualidade de seu trabalho.

Para Matos (1980, p.118), “a humanização do ambiente de trabalho significa tornar o clima interno não opressivo, participativo, receptivo ao inter-relacionamento cordial e cooperativo em todos os níveis”

Cabe ressaltar que quando se fala em um ambiente humanizado e com qualidade de vida não significa apenas obedecer a legislação mostrando que a empresa trabalha corretamente: isso é sua obrigação. Ela deve fazer mais do que isso, deve ser capaz de envolver e reconhecê-los como parte fundamental de seu sucesso.

Para Fernandes (1996) o conceito de qualidade de vida engloba além dos atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento de suas necessidades e aspirações, com responsabilidades de tornar o trabalho mais humanizado e socialmente responsável.

Vieira (1996 p. 38) citando Guest (1979) conceitua a QVT como:

“(...) um processo pelo qual uma organização tenta relevar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos 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.”

Segundo a medicina psicossomática e descrito na obra de Limongi-França (2007) qualidade de vida no trabalho (QVT) envolve aspectos motivacionais – inerentes ao cargo; satisfacionais – inerentes ao meio e ainda possui um enfoque biopsicosocial – uma visão integral do ser humano.

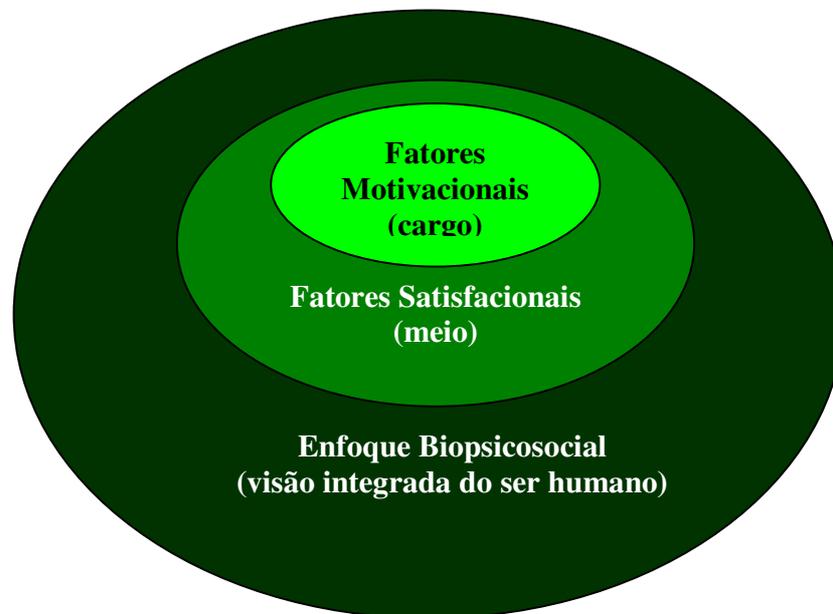


Figura 02 – Visão integrada do ser humano segundo a medicina psicossomática - Adaptado de Limongi França (2007)

Observando a figura acima, fica bastante claro que o conceito de QVT é mais amplo do que as teorias tradicionais de motivação, incluindo vários outros aspectos consideráveis sobre o elemento humano.

Não existe uma definição consensual na literatura sobre o que significa qualidade de vida no trabalho. Muitos autores, preocupados em oferecer referenciais para a obtenção da satisfação do trabalhador e sua motivação, criaram modelos na tentativa de defini-la.

Abaixo, encontra-se a proposta de Nadler e Lawler (1983) *apud* Vieira (1996) para referenciar a QVT:

- 1) participação nas decisões
- 2) reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e trabalho autônomo
- 3) inovação do sistema de recompensas como influência do clima organizacional

4) melhora do ambiente de trabalho no que se refere à horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

Conforme WALTON Apud FERNANDES (1996), são oito as categorias conceituais, de domínio da empresa, para que a Qualidade de vida no trabalho possa ser oferecida aos colaboradores. São elas: condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na Organização, Constitucionalismo, o Trabalho e o espaço total de vida e a Relevância social do trabalho na vida. Esses fatores devem ser trabalhados de forma à motivar os funcionários e os propiciar ambientes sadios e seguros de trabalho bem como o respeito ao funcionário e suas idéias. A seguir encontra-se um quadro mostrando as categorias que geram qualidade de vida segundo Walton (1973).

MODELO DE AVALIAÇÃO DE QVT DE WALTON
Remuneração justa e adequada: equiparidade interna e externa, justiça na compensação, partilha dos ganhos de produtividade, proporcionalidade entre salários.
Segurança e salubridade do trabalho: os trabalhadores não devem ser expostos a condições ambientais, altas jornadas de trabalho ou a risco que possam comprometer sua saúde.
Oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades: o uso e o desenvolvimento das capacidades devem atender a certas condições, como autonomia, variedade de habilidades, informação e perspectiva de atividade, significado e planejamento das tarefas
Oportunidade de progresso e segurança no emprego: manifestam-se no desenvolvimento pessoal, no desenvolvimento da carreira, na possibilidade de aplicação de novas habilidades, na sensação de segurança no emprego e na remuneração.
Integração social na organização: um ambiente favorável nas relações pessoais é atingido com ausência de preconceitos, democracia social, ascensão na carreira, companheirismo, união e comunicação aberta
Leis e normas sociais: o grau de integração social na organização está relacionado com o direito à privacidade e a liberdade de expressão de idéias, com tratamento eqüitativo e normas claras.
Trabalho e vida privada: as condições de crescimento na carreira não devem interferir no descanso nem na vida familiar do empregado.
Significado social da atividade do empregado: a atuação social da organização tem significado importante para os empregados tanto em sua percepção da empresa quanto em sua auto-estima.

Quadro 1 – Categorias Conceituais de QVT.

Fonte: FERNANDES (1996: 28) Adaptado de Walton (1973)

Outro modelo bastante citado na literatura é o modelo de Westley (1979) citado por Fernandes (1996 p. 52). Que apresenta A QVT através de quatro indicadores fundamentais:

Indicadores de Qualidade de vida no trabalho			
Econômico	Político	Psicológico	Sociológico
<ul style="list-style-type: none"> • Equidade Salarial • Remuneração Adequada • Benefícios • Local de trabalho • Carga horária • Ambiente externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança no emprego • Atuação sindical • Retroinformação • Liberdade de expressão • Valorização do cargo • Relacionamento com a chefia 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização potencial • Nível de desafio • Desenv. pessoal • Desenv. Profissional • Criatividade • Auto-avaliação • Variedade da tarefa • Identidade com a tarefa 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação nas decisões • Autonomia • Relacionamento interpessoal • Grau de responsabilidade • Valor pessoal

Quadro 2 - Indicadores de Qualidade de vida no Trabalho
 (Fonte: Westley (1979) adaptado por Russel (1993))

Para Walton *apud* Garcia (2007 p. 13) “Independentemente da forma como se aborda o tema da QVT, é necessário conhecer a diversidade das preferências humanas – culturais, sociais, familiares, educacionais e de personalidade. A sociedade está tornando maior consciência da QVT num tempo de grande crescimento das diversidades no estilo de vida [...] Diferenças em subculturas e em estilos de vida são acompanhados por diferentes definições acerca do que seja uma alta QVT”.

Uma das dificuldades para conseguir proporcionar qualidade de vida nas organizações reside na “diversidade das preferências humanas e diferenças individuais e o grau de importância que cada trabalhador dá as suas necessidades, implicando provavelmente em denotado custo operacional” (Quirino e Xavier, 1986).

Já Fernandes (1996 p. 38-39) aponta que a falta de investimento em QVT é que pode acarretar em custos ainda mais numerosos, imprevisíveis e prejudiciais à empresa, além de limitar o seu potencial:

“Apesar de toda badalação em cima de novas tecnologias de produção, ferramentas de qualidade, etc., é fato facilmente constatável que mais e mais trabalhadores se queixam de uma rotina de trabalho, de uma subutilização de suas potencialidades e talentos, e de condições de trabalho inadequadas. Estes problemas ligados a insatisfação no trabalho tem conseqüências que geram um aumento do absenteísmo, uma diminuição do rendimento, uma rotatividade de mão-de-obra mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, tendo efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores, e, em decorrência na rentabilidade empresarial.”

Pesquisas de clima organizacional e de qualidade de vida combinadas constituem um bom ponto de partida essencial para organizações que se preocupam em oferecer condições de trabalho satisfatórias para seus funcionários. Estas devem estar combinadas com outros tipos de práticas que buscam um melhor conhecimento individual dos colaboradores.

2.4.2.1 A QVT na História

A QVT teve diversas fases e concepções ao longo da História, sendo o seu futuro ainda incerto. Em 1950, era abordada como um sistema aberto sócio-técnico – indicando a empresa como entidade cujo problema principal é conseguir adaptar-se ao meio.

Nesta visão, a união dos conhecimentos da engenharia e administração deviam estar integradas com a visão da psicologia e sociologia objetivando otimizar a produção, porém considerando os fatores sociais e inter-grupais envolvidos.

Para Nadler e Lawer (1983) *apud* Fernandes (1996), concepções sobre QVT e a sua representatividade no tempo podem ser verificados no Quadro 3:

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

Quadro 3 : Evolução do conceito de QVT .

Fonte - Nadler e Lawer (1983) apud Fernandes (1996:42)

Tudo leva a crer que a QVT veio para ficar e são inúmeros os benefícios que esta trará para a sociedade em geral caso seja perseguida com afinco. Porém, não se sabe ao certo se as empresas e as pessoas continuarão a valorizá-la e buscá-la ou se simplesmente não passará de um modismo a ser superado por outros fatores futuros.

O fato é que atualmente preocupação com a qualidade de vida no trabalho é crescente no mundo organizacional. Tal fato pode ser atribuído à maior conscientização dos trabalhadores, ao maior acesso à informação e à saúde ou mesmo devido à maior responsabilidade social atribuída à empresa e a consolidação e reconhecimento das leis trabalhistas.

Bom Sucesso (2002) explica que o fato de que o trabalhador está a cada dia se tornando mais consciente e não disposto a trabalhar e produzir com qualidade em um ambiente que não lhe ofereça qualidade de vida. A autora afirma também que comportamentos autoritários e ofensivos como gritos, ameaças e manipulações podem levar o empregado a ser assíduo e pontual, porém não irá assegurar compromisso com a tarefa, entusiasmo e muito menos criatividade.

Portanto, por mais que seja falado em qualidade de vida do trabalho, humanização do ambiente organizacional, reconhecimento e investimento no bem estar físico e mental do trabalhador estes objetivos jamais serão alcançados se não houver esforços estruturados reais para a promoção de qualidade de vida.

3.0 METODOLOGIA

Neste capítulo foram definidos os métodos utilizados na realização da pesquisa, a fim de auxiliar a sua compreensão.

A pesquisa em questão é caracterizada por ser um estudo de caso – já que se refere à análise da realidade da organização objeto do estudo. A mesma teve como objetivo central a identificação dos fatores que influenciam na qualidade de vida da Gol Linhas aéreas de Florianópolis.

Segundo Hanashiro et al. (2007) existem várias maneiras de se fazer uma pesquisa. Quanto aos objetivos, autores classificam-nas como, exploratórias, descritivas e explicativas. As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade do pesquisador com determinado fenômeno. Um estudo exploratório possibilita ao pesquisador obter maior proximidade e experiência a respeito de determinado tema, auxiliando-o na formação de hipóteses para pesquisa futuras. As pesquisas descritivas têm como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, enquanto as pesquisas explicativas têm com meta verificar quais fatores determinam ou contribuem para a ocorrência de um fenômeno.

Visto isso, este estudo de caso classifica-se como descritivo aplicado, pois teve como propósito descrever a realidade organizacional, mostrando através de uma pesquisa, a relação entre as diversas variáveis do ambiente organizacional e a Qualidade de Vida no Trabalho. Segundo Mattar (2005) “[...] uma pesquisa descritiva tem como objetivo descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.” (MATTAR, 2005, p.90)

Segundo Hanashiro et al. (2007) em uma pesquisa quantitativa, o pesquisador trabalha com hipóteses claramente especificadas e variáveis bem definidas, preocupando-se com a medição e quantificação dos resultados, evitando distorções na análise e interpretação dos dados.

Kirk & Miller (1985 *apud* MATTAR, 2005) classificam uma pesquisa como qualitativa quando procura a presença ou a ausência de algo.

Novamente Hanashiro et al. (2007) afirma que a qualitativa não se preocupa em medir os eventos estudados, não empregando instrumentos estatísticos sofisticados para análise. Envolve a apresentação de dados descritivos e narrativos para compreender fenômenos.

Este estudo é caracterizado como qualitativo e quantitativo. Qualitativo na medida em que, procura verificar a relação entre as diversas variáveis com a Qualidade de Vida no Trabalho da Gol (funcionários de aeroportos), e quantitativo por tabular os dados e buscar medir a opinião dos funcionários em relação às ações promovidas pela empresa.

Conforme Prodanov (2003 *apud* PEREIRA, 2006) há dois tipos de dados, os dados secundários e os dados primários. Os dados secundários são aqueles disponíveis em documentos já existentes como pesquisas bibliográficas e documentais. Os dados primários são aqueles coletados mediante trabalho do próprio pesquisador.

A coleta de dados foi realizada através de dados primários e secundários. Como dados primários, foram realizadas aplicações de questionários e observação direta. Dados secundários foram coletados através de bibliografias, análise documental com o acesso aos arquivos do Portal Corporativo da Gol, além de consultas ao site e manuais da organização.

O uso do método de observação planejada e controlada procurou perceber a realidade organizacional quanto ao tema abordado. Para Lakatos e Marconi (1990), em uma observação sistemática, o observador sabe o que procura e o que é de real importância na situação organizacional, tendo como objetivo, colher dados sobre o que observam.

A aplicação de questionários com os funcionários do setor operacional da base aeroportuária de Florianópolis ficaram disponíveis por quatro semanas em um site, para que os colaboradores pudessem preencher onde se sentissem mais confortáveis e no momento em que estivessem dispostos.

Cabe explicitar que todos os colaboradores do setor operacional da Gol em Florianópolis foram convidados a participar da pesquisa. Todos aqueles que se mostraram dispostos para tanto tiveram a oportunidade de fazê-lo, visto que, na própria empresa possuem acesso a computadores com internet.

Para a elaboração deste trabalho buscou-se analisar as três dimensões: a visão da empresa, do colaborador e a teoria relacionando-as para evitar visão parcial e resultados tendenciosos.

3.1 Método para coleta de dados

Esta seção explica o método adotado para definir o número de colaboradores a participar da pesquisa através do preenchimento de questionários.

Segundo Vergara (2000), população de pesquisa não é o número total de elementos de um local, como o termo é normalmente conhecido, mas um conjunto que apresenta as características que serão o objeto de estudo.

A população total de funcionários do setor operacional da Gol/Varig na base Florianópolis corresponde a 129 funcionários. A pesquisa utilizou-se do método de censo, ou seja, toda a população formada pelos os colaboradores da base aeroportuária da Gol/Varig em Florianópolis.

A escolha pela pesquisa censitária foi realizada devido ao número não muito elevado de possíveis respondentes da pesquisa e a facilidade de alcance dos mesmos através do método de obtenção de dados escolhido (questionário *online*).

Para Barbetta (2003) Quando tratamos de uma população relativamente pequena, necessitamos de uma amostra proporcionalmente grande se comparada ao número total (cerca de 80%) de elementos da população sendo geralmente mais adequado o estudo da população absoluta.

Os colaboradores a serem estudados desempenham funções de auxiliar de aeroporto, agentes de aeroporto, agentes líderes e supervisores. Sendo assim, todos os ocupantes dos cargos citados tiveram oportunidades de participar da pesquisa.

3.2 Instrumentos de coleta de dados

Para alcançar os resultados da presente pesquisa foi elaborado um questionário *online*, este questionário foi baseado modelo avaliação de QVT para Walton(1973). Por email, todos os possíveis respondentes receberam um *link* capaz de direcioná-los a uma pagina da *web* onde se encontra o questionário – totalmente anônimo.

Para Zikmund (2006) muitos são os benefícios de escolha desse tipo de canal. Segundo o autor, muitos respondentes sentem que podem ser mais francos em aplicações de questionário pela internet do que seriam através da aplicação feita pessoalmente ou por telefone. Outros benefícios citados pelo autor dizem respeito à rapidez, facilidade na distribuição, interatividade e apelo visual, maior flexibilidade para os respondentes, menor uso de recursos naturais (papel), etc.

3.3 Tratamento e análise dos dados

O resultado obtido com a aplicação dos questionários de pesquisas foi tabulado com a ajuda de planilhas do Excel. Os dados foram posteriormente organizados em gráficos e então foi feita uma análise qualitativa, onde os pontos em comum de percepção dos respondentes foi comparado com os pontos de vista da empresa e a teoria.

Os resultados alcançados com a aplicação deste processo estão contidos, juntamente com a análise e interpretação dos dados, no capítulo 5.

3.4 Limitações do trabalho

Apesar da Gol (VRG Linhas aéreas) possuir mais de 50 bases distribuídas pelo Brasil e também na América Latina, este trabalho foi limitado à base do aeroporto de Hercílio Luz em Florianópolis – SC, assim sendo, os resultados

obtidos não devem ser interpretados de forma generalizada, impossibilitando a aplicação nas demais bases sem as devidas adequações.

Este trabalho identifica algumas das muitas variáveis que contribuem para a qualidade de vida do trabalho. Devido à grande abrangência do tema, apenas algumas das variáveis – tidas como mais relevantes - que compõe do tema qualidade de vida no trabalho, foram abordadas neste estudo.

Outra limitação encontrada foi a falta de cooperação ou de disponibilidade de muitos colaboradores a participar na pesquisa através do preenchimento do questionário – método para a coleta de dados.

Este estudo de caso está limitado também, ao período de agosto a outubro de 2009.

4.0 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com a partir da coleta de dados e a análise dos mesmos. A análise dos dados irá comparar três pontos de vista: de autores abordados na fundamentação teórica, colaboradores do setor operacional e a administração da empresa.

4.1 Configuração da empresa

A Gol Linhas aéreas é uma empresa brasileira do setor terciário que iniciou suas atividades em Janeiro de 2001. Com a sua estratégia de *low cost, low fare* – custo baixo para tarifas baixas – Conforme a descrição da empresa em seu próprio site¹ a Gol prima por uma estrutura de custos enxuta e alta produtividade, conseguindo vender passagens aéreas até 30% mais baratas que as concorrentes, alcançando as classes C e D que antes utilizavam outros meios de transporte.

Com a proposta é a de revolucionar o mercado da aviação no Brasil e popularizar o transporte aéreo, a Companhia oferece atualmente a mais extensa malha de rotas na América do Sul: quase 800 vôos diários para 59 destinos em nove países. Combinada com mais de 30 parcerias operacionais com empresas estrangeiras.

Em 2007 a Gol realizou a compra da Varig com o objetivo de atuar separadamente do mercado e focar a marca VARIG como preferência do público mais exigente, oferecendo um serviço de qualidade superior. Em meio a uma sucessão de fatos, em 2008 as duas empresas se fundiram em uma só e hoje não atuam mais como concorrentes e sim como parceiras – duas marcas fortes - uma inovadora e uma tradicional formam uma mesma empresa.

¹ <http://ww.voegol.com.br>

O país pôde acompanhar a impressionante agilidade com a empresa cresceu, ampliou sua estrutura, adquiriu novas marcas, e rompeu paradigmas em um país onde somente poucos tinham acesso ao transporte aéreo e o mercado era dominado por empresas tradicionais do setor. Em pouco tempo, a Gol conquistou o Brasil e a América Latina e hoje se encontra registrada como VRG Linhas Aéreas - Grupo Gol possuindo mais de 16 mil funcionários espalhados por todos os estados do Brasil e pela América do sul.

A seguir, são apresentados missão, visão e valores perseguidos pela empresa bem como aquilo que a mesma tem como suporte para alcançar seus objetivos.

A missão representa a razão de existência de uma organização. A Missão da Gol Linhas Aéreas é representada da seguinte forma:

“Prover transporte seguro de pessoas e cargas, sustentado pelo trinômio baixo custo, baixo preço e de excelência na qualidade, através de soluções inovadoras, buscando maximizar os resultados para nossos clientes, acionistas, colaboradores e sociedade.” (PORTAL COORPORATIVO, 2009)

A visão de uma organização deve ser a situação futura desejada a longo prazo. A visão da Gol é assim representada: “Superar-se e ser reconhecida, até 2010, como a empresa que popularizou o transporte aéreo com qualidade e preço baixo na América Latina.” (PORTAL COORPORATIVO, 2009)

Os valores são os princípios e formas de ação que a empresa acredita serem os corretos para o alcance dos seus objetivos. Para a Gol:

“Desenvolver os negócios da empresa com base em ações originais, criativas, éticas e justas, focadas em resultados sustentados e duradouros, que se traduzam para os clientes em serviços de alta qualidade com preços baixos. Para os colaboradores, respeito, crescimento, reconhecimento profissional, incentivo ao exercício da solidariedade e cumprimento da responsabilidade social e ambiental.” (PORTAL COORPORATIVO, 2009)

A obtenção de informações colhidas na empresa e o estudo das mesmas darão subsídio para que ações corretivas possam ser tomadas com maior clareza, tornando possível alcançar maior qualidade de vida no ambiente organizacional e

maior grau de satisfação do cliente com consecutiva melhora na imagem da empresa.

Hoje a organização está registrada como “VRG Linhas Aéreas – Grupo Gol” e controla marcas importantes e reconhecidas na indústria brasileira de aviação: GOL, SMILES, VARIG, GOLLOG, e VOE FÁCIL. A mesma apresenta uma estrutura organizacional bastante complexa devido ao seu grande porte, suas operações de nível internacional e a distribuição de sua estrutura por todo o país e América do sul.

No anexo II encontra-se o organograma da VRG Linhas Aéreas- Grupo Gol. O centro das decisões bem como todas as áreas de suporte da Gol estão concentradas na cidade de São Paulo. Os demais centros de operações e logística estão subordinados à alta administração, onde se encontra apenas as diretorias da empresa e os responsáveis pelo gerenciamento de cada setor da companhia.

O presente estudo foi dirigido aos colaboradores do setor operacional de aeroporto de Florianópolis estando, portanto, sob a responsabilidade da Diretoria de Pessoas e Aeroportos, dirigida por Marco Antonio Piller.

4.1.1 A Base aeroportuária da Gol em Florianópolis

A figura 03 ilustra o organograma da Base de Florianópolis. Cabe ressaltar que a maioria das bases da empresa segue estrutura organizacional semelhante. Colaboradores incluídos nos dois primeiros níveis hierárquicos compreendem os colaboradores que atuam no setor operacional – objeto desse estudo.

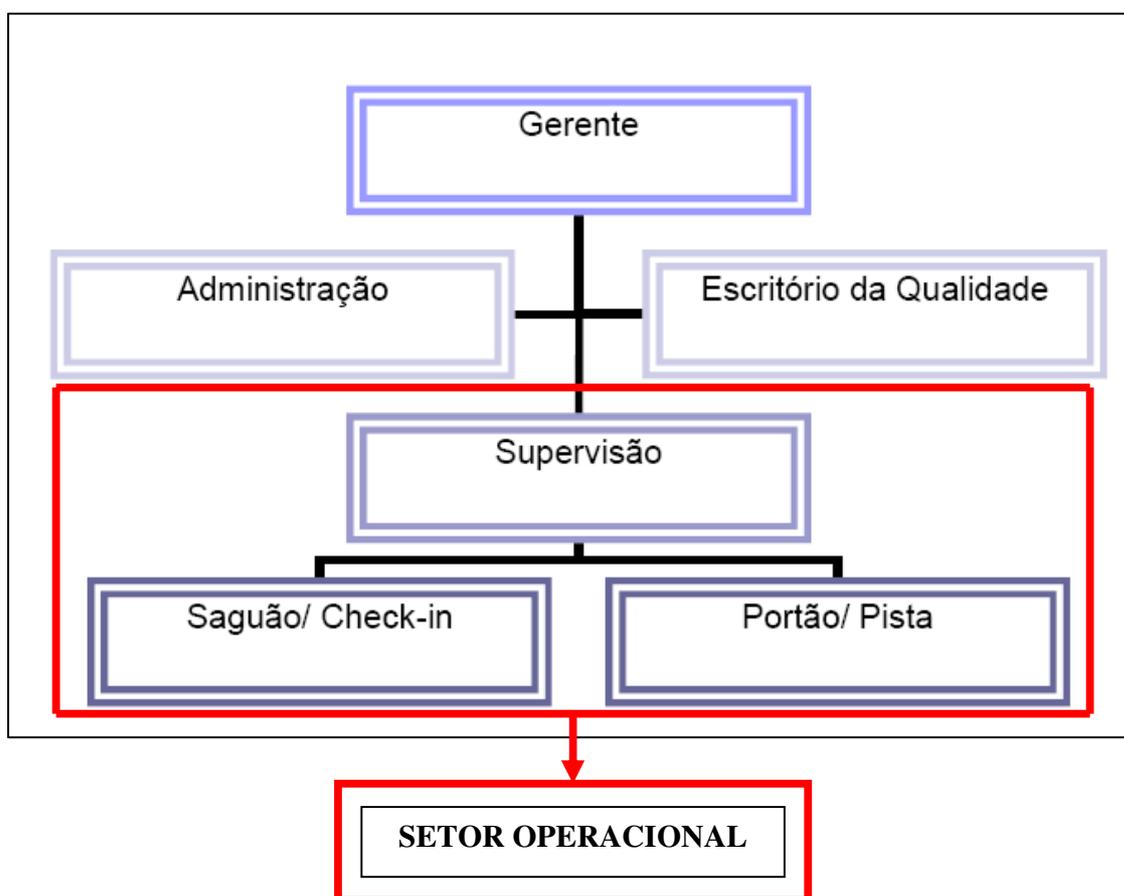


Figura 03 – Organograma Gol - base de Florianópolis
Adaptado de (PORTAL COORPORATIVO, 2009)

As atividades do Saguão/*Check-in* são realizadas pelos cargos de Auxiliar de Aeroporto, Agente de Aeroporto, Agente Líder e Despachante Técnico.

- os auxiliares são os anfitriões, se posicionam na fila e é o primeiro contato do cliente com a empresa. O anfitrião recebe o cliente, orienta a fila, responde a questionamentos, fica na porta de

embarque para atendimento de clientes com *web check-in*, auxilia no embarque e desembarque e é responsável pelo fechamento de vôo e entrega para a Infraero para a conferência de selos referente as taxas de embarque.

- alguns auxiliares, exclusivamente do sexo masculino, são encarregados de retirar as bagagens dos passageiros da balança de *check-in* e colocá-las na esteira que a direciona para a parte de fora do aeroporto onde uma empresa terceirizada realiza o carregamento das aeronaves.
- os agentes de aeroporto fazem o serviço de Loja, *Check-in*, *Check-Out*, Conexão, Embarque e Desembarque, *Lost Luggage* (serviço de bagagem)
- o Agente Líder é um intermediário para a supervisão. Ele faz as mesmas atividades que o supervisor só que dentro do saguão. Ele é responsável pelo contato com o cliente, separa as posições por vôos, e autoriza transações que os agentes de aeroporto não têm autonomia.
- o Agente Instrutor supre as necessidades de treinamento e orientação à equipe quanto a procedimentos e sistemas.
- o Despachante Técnico - DT é responsável por todo o balanceamento da aeronave. Ele prepara toda a documentação para levar ao comandante que tem que estar ciente de tudo o que ele irá transportar: peso, quantidade de passageiros, quantos adultos, quantas crianças, se tem animais a bordo, se tem passageiro armado, meteorologia, etc. O DT tem contato direto com as aeronaves passando todas as coordenadas e orientando o comandante.

O portão/pista são todas as funções que ficam fora do saguão, no “lado ar” (ou na pista) do aeroporto. São eles DT1, responsável pela coordenação e distribuição das bagagens nos porões de acordo com a orientação do DT. Também supervisiona a empresa terceirizada responsável pelo

carregamento/descarregamento da aeronave; Limpeza da Aeronave e Manutenção.

Atualmente a base é constituída por 32 auxiliares de aeroporto, 73 agentes de Aeroporto, 13 despachantes, 7 agentes líderes e 4 supervisores divididos em três turnos de trabalho. Além desses colaboradores, trabalham na base dois colaboradores responsáveis pelo gerenciamento da qualidade das operações, quatro colaboradores no setor administrativo, uma técnica de segurança no trabalho, e um gerente.

5.0 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

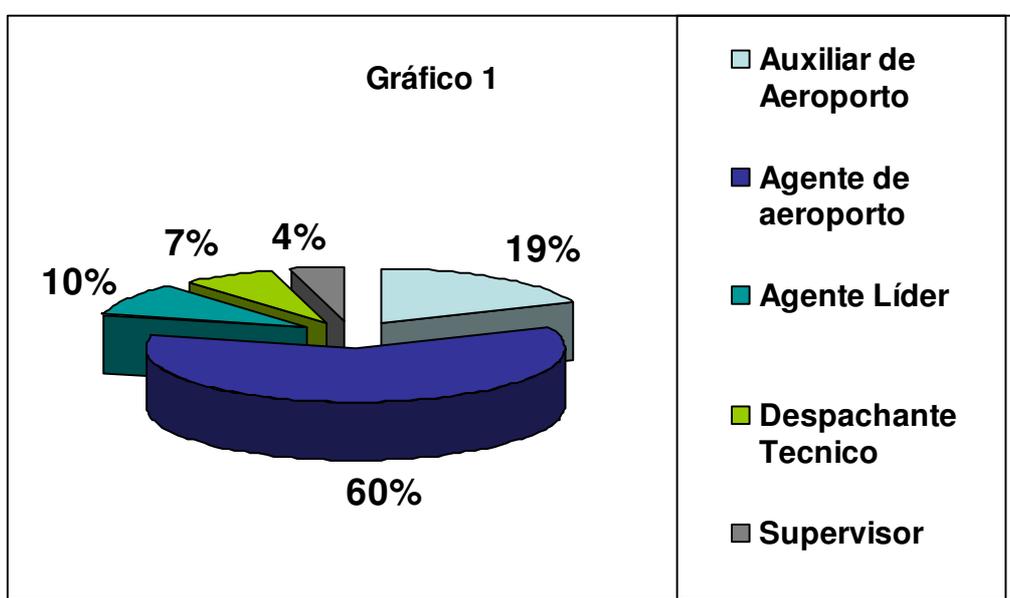
Dos 129 colaboradores abrangidos pela pesquisa apenas 67 se dispuseram a cooperar com o estudo. Apesar dos esforços da pesquisadora em colocar cartazes e enviar *e-mails* lembrando sobre a pesquisa durante as quatro semanas em que o questionário ficou à disposição.

Tal fato pode ser justificado pela falta de interesse ou entendimento de alguns colaboradores sobre o tema, colaboradores de férias, licença médica/maternidade ou a simples falta de hábito em responder pesquisas e o receio em expressar sua opinião. Essa é uma limitação que pode comprometer os resultados obtidos, porém, foge do alcance e vontade da pesquisadora.

Depois de realizados os procedimentos para a coleta dos dados descritos no capítulo 3, apresenta-se a análise dos dados que buscou comparar a percepção dos funcionários com os documentos normativos da empresa e o referencial teórico abordado anteriormente.

5.1 A percepção dos colaboradores do setor operacional quanto A QVT:

A seguir serão identificadas as resposta dos colaboradores a respeito das perguntas contidas no questionário aplicado. Tais respostas foram coletadas, tabeladas e posteriormente alocadas em um gráfico e visa agrupar as respostas semelhantes mostrando suas proporções com uma melhor visualização:



Este gráfico mostra a proporção dos respondentes à pesquisa em relação ao cargo. Este gráfico terá grande importância em análises futuras que visam perceber características distintas entre os diferentes cargos,

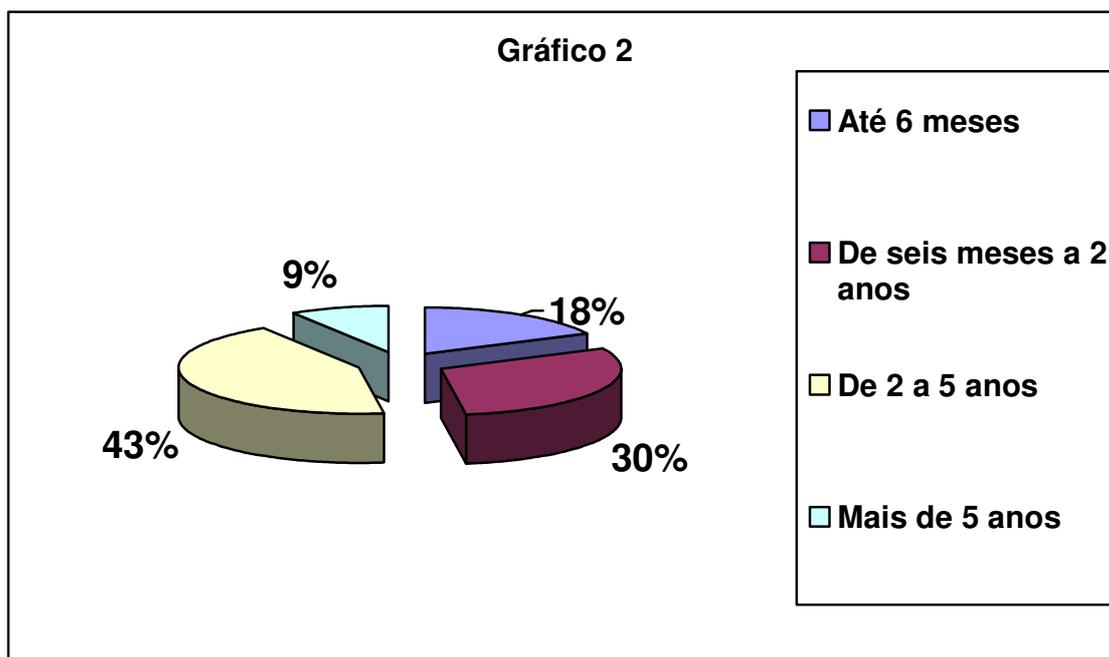


Gráfico 02– Há quanto tempo trabalha na empresa?
 Fonte – Dados Primários

Pode-se observar que apenas 9% dos colaboradores possuem mais do que cinco anos de casa e 18% trabalham na empresa por um período igual ou inferior a seis meses. Esse é um fato bastante relevante e pode ser justificado pelo veloz crescimento da empresa ou por uma possível rotatividade elevada dos funcionários.

Cabe evidenciar que dos colaboradores que apontaram ter até seis meses de empresa, 83% são auxiliares de aeroporto – cargo localizado na base do organograma. Responsáveis por recepcionar os passageiros e organizar a fila de atendimento na frente do balcão de *check in*, por colocar as bagagens dos passageiros na esteira e recepcionar passageiros na entrada do embarque. Essas são atividades realizadas em pé, onde alguns colaboradores (do sexo masculino) necessitam fazer uso da força física. Portanto, a grande quantidade de colaboradores com pouco tempo de empresa pode ter relação com a rotatividade do cargo em questão.

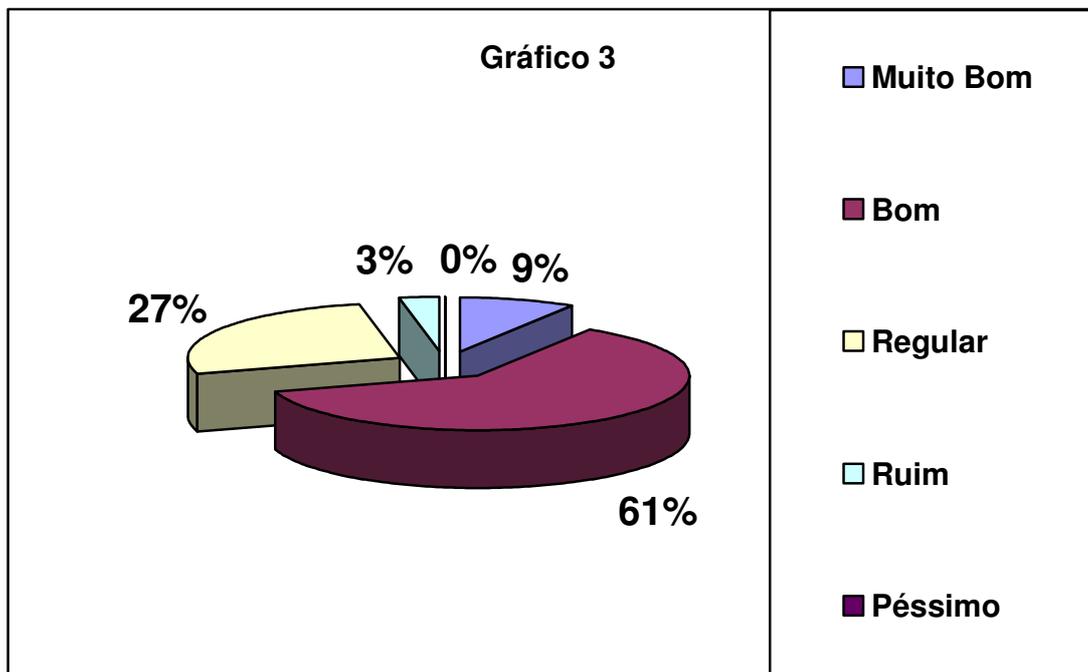


Gráfico 03– Como você classificaria seu salário de acordo com a função que exerce?
 Fonte – Dados Primários

Como se pode verificar, a maioria dos colaboradores considera ganhar um bom salário para por seu trabalho. Apenas 3% consideram ganhar um salário Regular e nenhum colaborador acredita receber um salário considerado péssimo.

Os colaboradores que responderam que seu salário é “Bom” e “Muito Bom” somado representam 70% dos respondentes. Acredita-se que esse é um fator muito positivo para a empresa e vai ao encontro de sua política de valorização do capital humano.

Segundo seu Manual de Política de Recursos Humanos, A Gol procura valorizar o seu capital humano proporcionando uma remuneração justa e adequada aos colaboradores. A Gol acredita ser fundamental “Promover a satisfação dos colaboradores, por meio de Política de Remuneração que possibilite o engajamento e comprometimento de todos nos objetivos da empresa.” (PILLER, 2008)

Esse pensamento vai ao encontro da teoria estudada. Conforme já abordado neste trabalho, muitos autores atribuem à remuneração justa e adequada a um fator de influência na QVT.

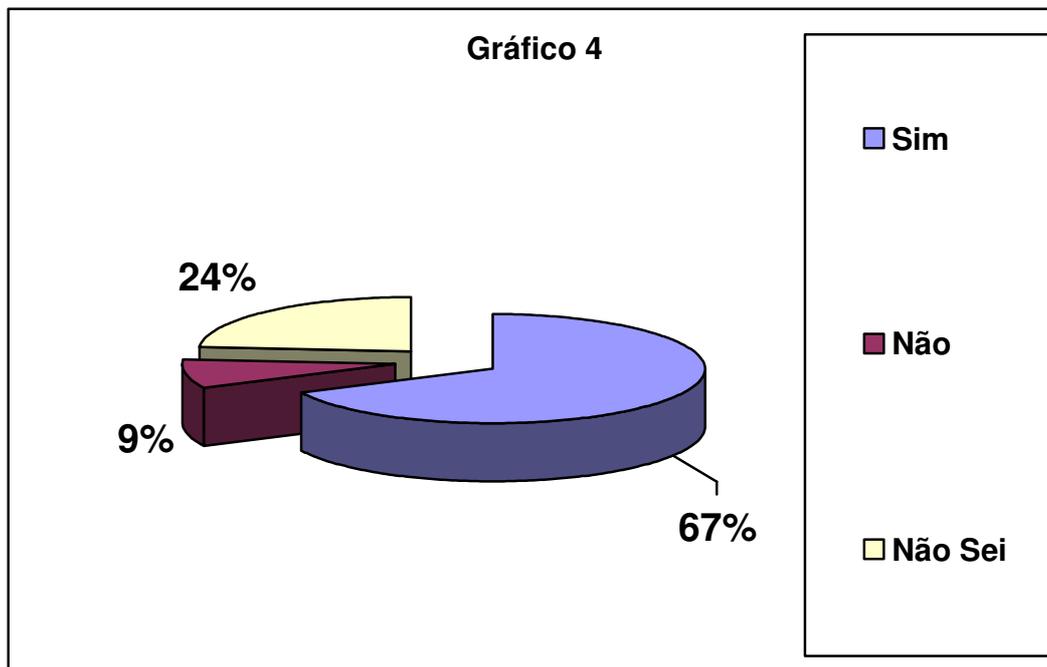


Gráfico 04- Acredita que o seu salário está de acordo com a média praticada por outras empresas do ramo?

Fonte – Dados Primários

A grande maioria dos colaboradores respondeu à pergunta afirmando que seu salário é compatível com o de outras empresas do ramo. Este é um ponto bastante positivo e que possui muito influencia na QVT e que pode evitar que bons profissionais considerem trabalhar para serem mais bem remunerados.

Segundo informações contidas no Manual de Recursos Humanos, a Gol considera fundamental “acompanhar a evolução salarial do mercado por meio de pesquisas.” (PILLER, 2008)

A equidade externa é um fator considerado relevante ao tratar-se de QVT. Diversos autores como Walton (1973) a caracterizam como elemento fundamental à satisfação dos funcionários.

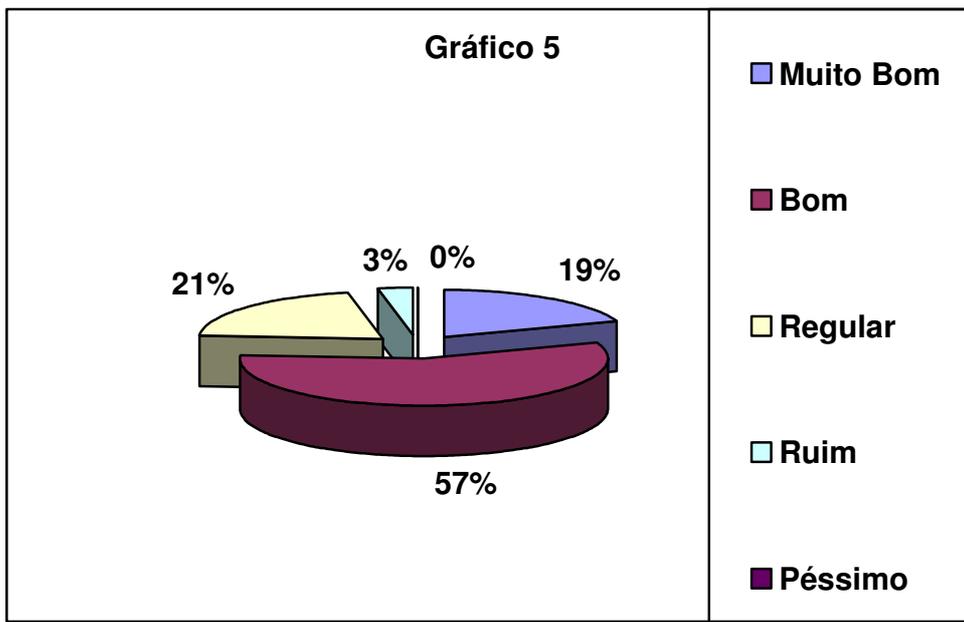


Gráfico 05- Como você avalia os benefícios oferecidos pela empresa?
 Fonte – Dados Primários

A massiva maioria dos colaboradores aponta, de forma bastante positiva, outro fator de relevância para a QVT: a concessão de benefícios. 76% dos colaboradores assinalaram ser “Muito Bom” ou “Bom” o pacote de benefícios concedidos pela Gol.

Segundo informações do portal corporativo, todos os colaboradores Gol têm direito a benefícios como: Vale Alimentação, Refeição, Transporte, Participação nos Lucros da empresa, Benefício creche, Benefício Viagem e Plano de saúde subsidiado pela organização. No portal corporativo da empresa também se encontra uma lista de instituições de ensino, academias, cursos de idiomas e parques que fixaram convênio com a Gol, oferecendo descontos aos seus colaboradores.

Em seu manual de Políticas de Recursos Humanos – seção 4.4 - a empresa se compromete a: “Buscar por meio de parcerias a geração de benefícios aos colaboradores por meio de operadoras de assistência médica, previdenciária, créditos financeiros, instituições de ensino e outras medidas que busquem o bem estar e qualidade de vida.” (PILLER, 2008)

Diversos autores consideram bastante positivo o oferecimento de benefícios, servindo estes para indiretamente motivar e satisfazer os funcionários,, obtendo assim, melhor desempenho por parte dos mesmos.

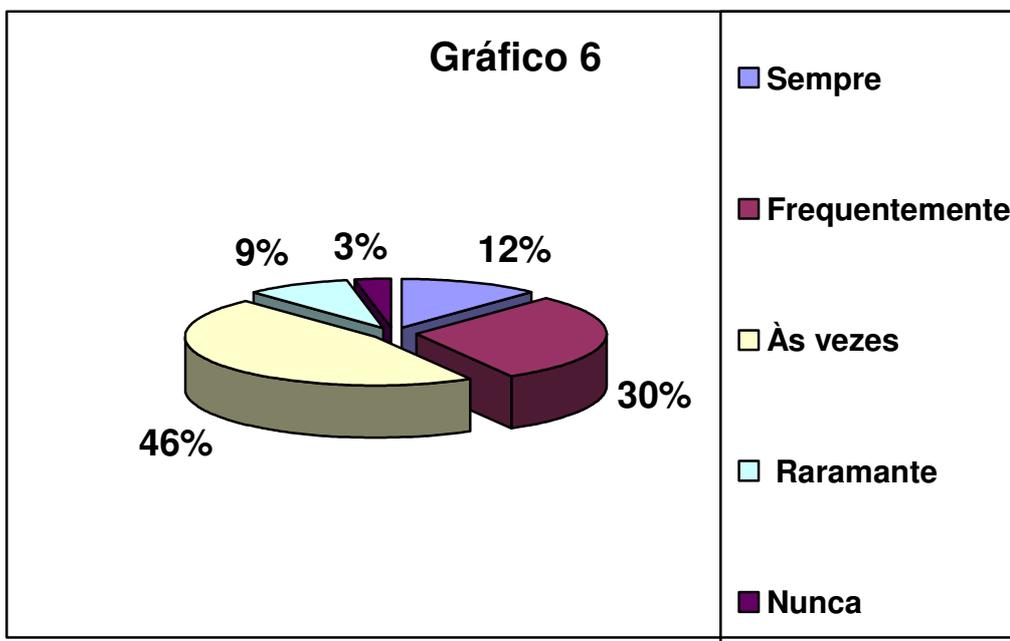


Gráfico 06- A sua carga horária é compatível com as atividades que precisa desenvolver sem que haja sobrecarga de trabalho ou lhe cause estresse?

Fonte – Dados Primários

Pouco menos da metade dos colaboradores considera que às vezes sua carga horária é suficiente para realizar as tarefas designada a eles. Outros 42% responderam que sua carga horária é sempre ou frequentemente compatível com a demanda de atividades.

Após análise e cruzamento de dados, percebeu-se que 75% colaboradores que responderam “raramente ou nunca” são agentes líderes e supervisores, mostrando possível sobrecarga de trabalho no nível da supervisão.

A sobrecarga de trabalho é o principal fator gerador de estresse. Como visto na teoria apresentada o estresse causa danos na saúde mental e física das pessoas, sendo um forte agravante para uma baixa QVT. O mesmo deve ser combatido em sua causa, para isso são necessários esforços da empresa para uma melhor distribuição de tarefas, menor burocracia nos procedimentos e maior humanização do ambiente de trabalho.

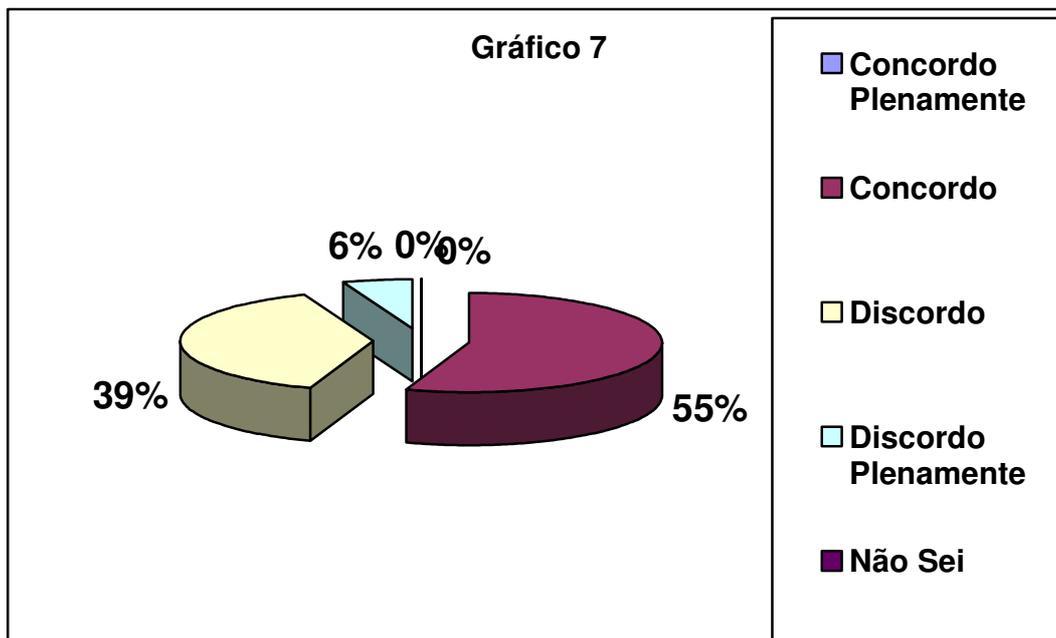


Gráfico 07- Meus horários de trabalho são razoáveis e não prejudicam o meu convívio social ou familiar.

Fonte – Dados Primários

Conforme mostra o gráfico, dividiram-se bastante as opiniões dos colaboradores no que se refere a esse tema. Mesmo que a maioria dos colaboradores concorde com a afirmação em questão, uma parcela bastante significativa discorda de que seus horários são razoáveis e não prejudicam o convívio familiar.

Cabe ressaltar que a empresa em questão é uma empresa de serviços que serve ao turismo e as necessidades de locomoção de todo um país, não sendo possível, evidentemente, que a mesma pare suas atividades operacionais para que todos possam desfrutar de seus finais de semana e feriados.

Porém, conforme a teoria estudada, a carga de trabalho não deve interferir no descanso nem na vida familiar do empregado.

Através de análise de dados secundários, constatou-se que a regime de trabalho dos colaboradores do setor operacional da Gol é formulada através de regime de escala de revezamento sendo a jornada de trabalho de 6 horas diárias e as folgas são estabelecidos obedecendo a convenção coletiva de trabalho dos aviários.

Segundo as normas internas da empresa, colaboradores poderão solicitar dias de folga para eventos especiais ou troca de turno desde que essa solicitação tenha uma antecedência mínima.

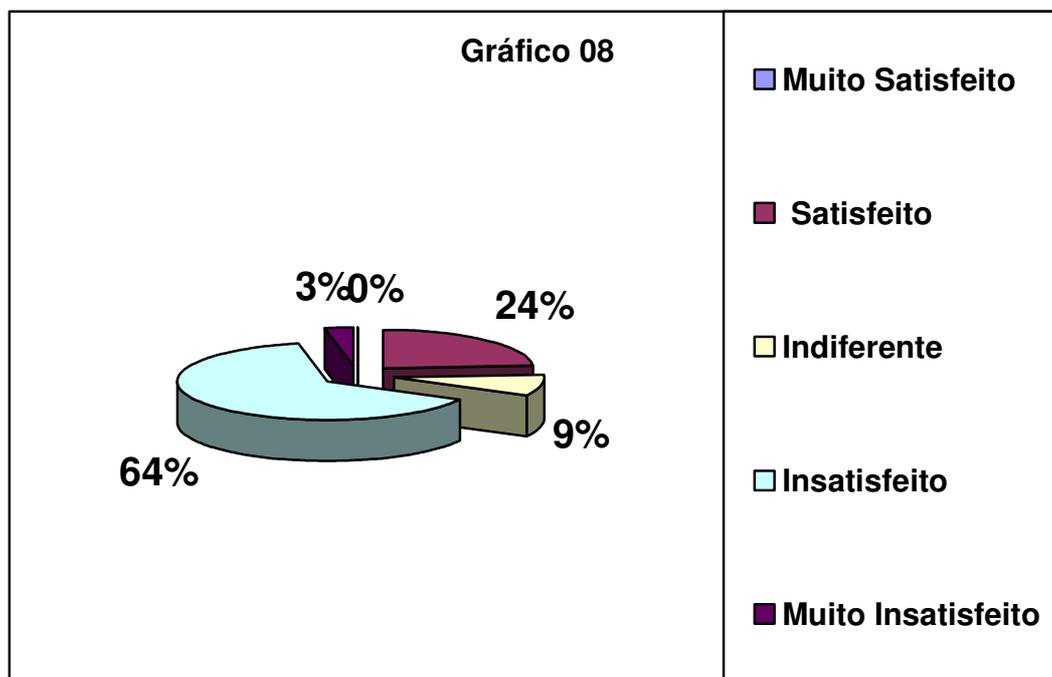


Gráfico 08 - Como você se sente em relação estrutura física do seu trabalho?

Fonte – Dados Primários

O gráfico evidencia que 64% dos colaboradores estão insatisfeitos com a estrutura física de seu trabalho. Através do uso da observação direta, ficou evidente a difícil realidade das empresas de aviação no aeroporto de Hercílio Luz, onde se situa a base aeroportuária da Gol.

Trata-se de um aeroporto necessitado de reforma e ampliações, não existe estacionamento para os colaboradores ou local apropriado para refeições. As instalações são apertadas e não há banheiro exclusivo para o uso dos funcionários - sendo os mesmos obrigados a caminhar praticamente toda extensão do aeroporto para utilizar o banheiro destinado ao público. Tais condições fogem ao controle da empresa, sendo a estrutura e a melhoria das instalações de responsabilidade da administradora do aeroporto – a INFRAERO.

Porém, outros fatores – estes sim de controle da empresa que podem ser melhorados: é o caso das condições de alguns itens do mobiliário destinado ao

uso dos colaboradores do setor operacional: cadeiras quebradas e com o estofamento desgastado e armário com portas quebradas podem ser encontrados sem muita procura.

Conforme descrito na seção de Políticas de Segurança no Trabalho do Manual de Políticas de Recursos Humanos a empresa Gol se compromete a:

- “1) Assegurar padrões adequados de Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional para todos os colaboradores, mantendo ambiente seguro e agradável para o desempenho das atividades;
- 2) Prover e manter infra-estrutura necessária para garantir operações seguras, incluindo o suporte de serviços e equipamentos apropriados para cada área.
- 3) Prevenir e controlar todo e qualquer risco potencial à integridade física e à saúde dos colaboradores por meio de inspeções, auditorias e adoção de medidas preventivas;”
(PILLER, 2008)

Conforme a teoria, as políticas da Gol em relação à Saúde e segurança no trabalho estão de acordo com a legislação trabalhista. Apesar das dificuldades encontradas em oferecer uma ambiente ideal de trabalho, a empresa deve empreender esforços para torná-lo o mais agradável possível.

Gráfico 09

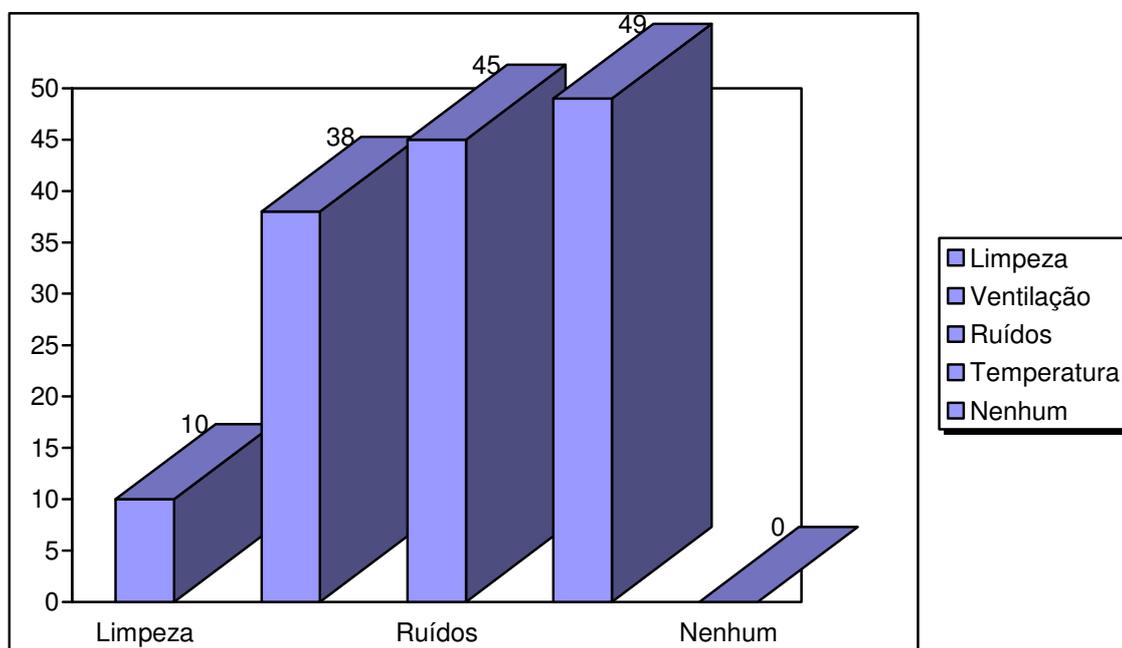


Gráfico 09 - Quais itens que você considera inapropriados ou insatisfatórios no seu ambiente de trabalho considerando os fatores: limpeza, iluminação, ruídos, Ventilação e temperatura?
Fonte – Dados Primários

Dos 129 respondentes, nenhum respondeu que considera apropriados todos os itens listados. Muitos colaboradores apontaram mais de um item - o que justifica o grande número de opiniões .

Trata-se de dados realmente alarmantes que em muito comprometem a Qualidade de vida no trabalho destas pessoas.

Tais características vão de encontro ao que a Gol pretende oferecer aos seus colaboradores e a visão da área de Recursos Humanos da empresa descrita como: “Até 2010 assegurar que a Gol esteja entre as melhores empresas para se trabalhar” (PILLER, 2008)

Conforme constatado na seção Aeroportos do portal corporativo da empresa, o setor de infra-estrutura aeroportuária da Gol tem como missão:

“Criar condições propícias para o desenvolvimento das operações nos aeroportos, bem como apoiar as atividades e suprir suas necessidades, fazendo a intermediação com autoridades aeroportuária, além de representar a empresa junto aos órgãos governamentais. Criar

condições propícias para o desenvolvimento das operações nos aeroportos, bem como apoiar as atividades e suprir suas necessidades, fazendo a intermediação com autoridades aeroportuária, além de representar a empresa junto aos órgãos governamentais.” (PILLER, 2008)

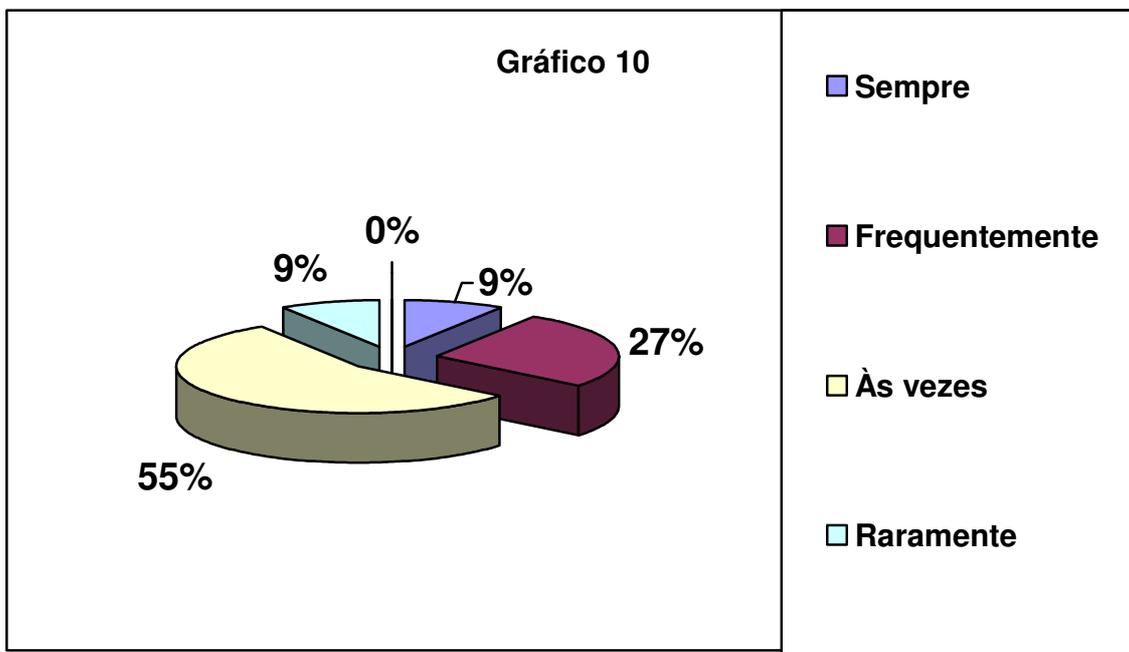


Gráfico 10 - Os materiais e equipamentos necessários para o desenvolvimento de seu trabalho são freqüentemente vistoriados e encontram-se em bom estado?
Fonte – Dados Primários

Esse gráfico evidenciou a falta de atenção e rigorosidade dada à inspeção e manutenção aos equipamentos de segurança e demais equipamentos e móveis utilizados no trabalho.

Mais de metade dos respondentes atribuiu a freqüência “Às vezes” a pergunta acima, outros 9% afirmam que a empresa raramente o faz. Segundo o Documento Normativo da Empresa intitulado Mapa de riscos ambientais é dever da empresa:

- “conhecer o processo de trabalho no local analisado: os trabalhadores: número, sexo, idade, treinamentos profissionais e de segurança e saúde, jornada; os instrumentos e materiais de trabalho; as atividades exercidas; o ambiente.
- identificar os riscos existentes no local analisado,
- identificar as medidas preventivas existentes e sua eficácia. Medidas de proteção coletiva; medidas de organização do trabalho; medidas de proteção individual; medidas de higiene e conforto: banheiro, lavatórios, vestiários, armários, bebedouro, refeitório, área de lazer.

- . identificar os indicadores de saúde: queixas mais freqüentes e comuns entre os trabalhadores expostos os mesmos riscos; acidentes de trabalho ocorridos; doenças profissionais diagnosticadas; causas mais freqüentes de ausência ao trabalho.” (NOGUEIRA 2008)

A visão da empresa é, como anteriormente visto, compatível com as leis trabalhistas e Normas regulamentadoras.

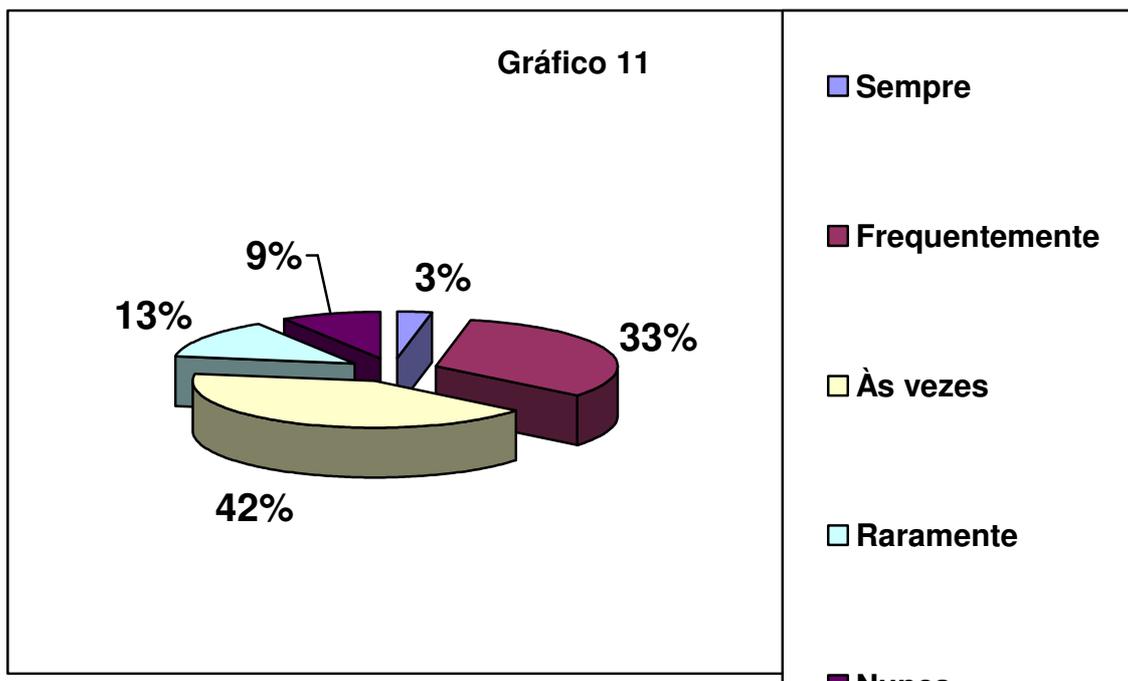


Gráfico 11 - Sinto dor ou desconforto em alguma parte do corpo após um dia de trabalho.
Fonte – Dados Primários

Muitos colaboradores (33%) sentem dor frequentemente após um dia de trabalho, outros (42%) afirmam que isso acontece “Às vezes” e outros 3% dizem que sempre sentem dor.

Essa informação é bastante preocupante, e tem impacto direto na saúde dos colaboradores da GOL e compromete significativamente sua QVT.

De forma bastante contraditória ao examinado pelo gráfico, na seção 4.6 - Políticas da Segurança do Trabalho (PILLER, 2008), a empresa se compromete a monitorar e eliminar possíveis variáveis que estejam causando problemas à saúde do colaborador, mencionando como seu dever. Para o mesmo autor, a Gol se compromete a prevenir e controlar todo e qualquer risco potencial à integridade física e à saúde dos colaboradores por meio de inspeções, auditorias e pela adoção de medidas preventivas.

Através da observação direta foi constatado que muitos colaboradores manuseiam bagagens e pertences dos passageiros - muitas vezes com peso superior a 30 kg - sem o auxílio de quaisquer equipamentos que protejam as articulações colunas ou diminuam o peso do objeto ao ser levantado e alocado na esteira.

A prática de ginástica laboral nas organizações em muito ajuda a reduzir esse tipo de problema e, conforme visto, tem reflexos eficientes na saúde e bem-estar dos colaboradores.

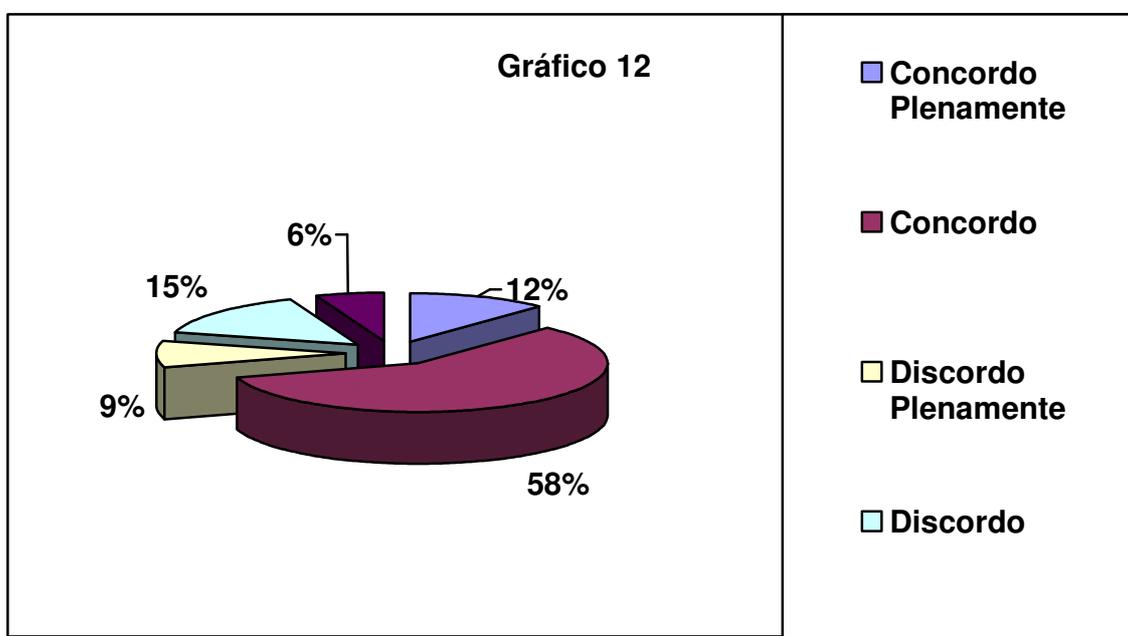


Gráfico 12 - Me sinto realizado com as minhas atribuições e possuo autonomia suficiente para realizar minhas tarefas.

Fonte – Dados Primários

Os colaboradores da Gol, em sua maioria, garantem sentir-se realizados com as atribuições recebidas e possuem autonomia suficiente para o desempenho de suas atividades. 70% dos colaboradores concordam ou concordam plenamente com a questão mencionada, já 24% dividem as opiniões entre “Discordo” ou “Discordo Plenamente”, tiveram ainda 6% de pessoas que não souberam responder à pergunta.

Não foi encontrado no Manual de Políticas de Recursos Humanos, ou em qualquer outro documento interno, algum artigo que faça menção à satisfação com as atribuições e autonomia diretamente.

No entanto, Piller (2008) estabelece como objetivo, por meio da utilização de ferramentas de definição de perfil das pessoas, buscar o melhor aproveitamento para as competências exigidas para cada atividade, ou seja, contratar a pessoa certa para o lugar certo.

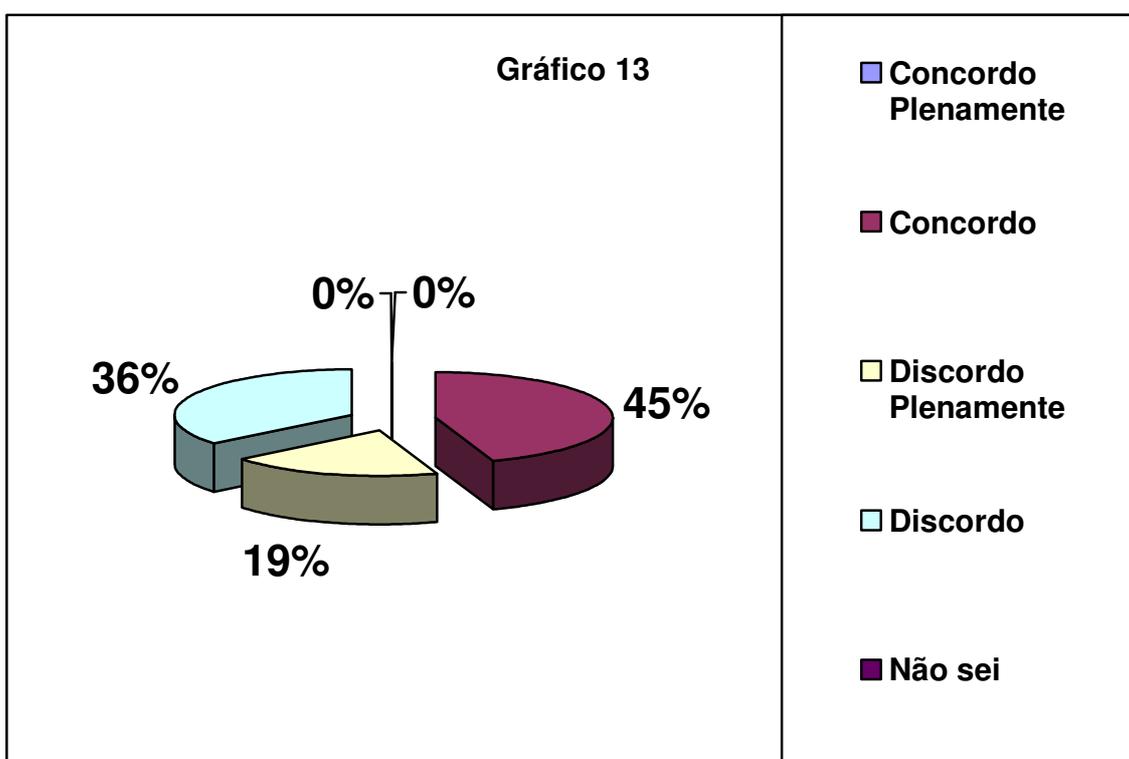


Gráfico 13 - Posso amplo conhecimento sobre os programas destinados à prevenção e promoção da saúde e segurança no trabalho existentes na empresa.
Fonte – Dados Primários

Não existe relação entre aqueles que não conhecem os programas e cargo ou tempo de empresa. Um fato bastante alarmante reside no fato de que 55% dos respondentes escolheram as opções “Discordo” ou “Discordo Plenamente” para a afirmação do gráfico12.

De forma bastante divergente, é apresentado pela empresa na seção 4.6 - Políticas da segurança do trabalho, presente no Manual de política de Recursos Humanos da empresa, que é de dever da GOL “Realizar campanhas de

segurança do trabalho demonstrando as responsabilidades do empregador e também do colaborador que deve realizar suas tarefas de forma segura” (PILLER, 2008)

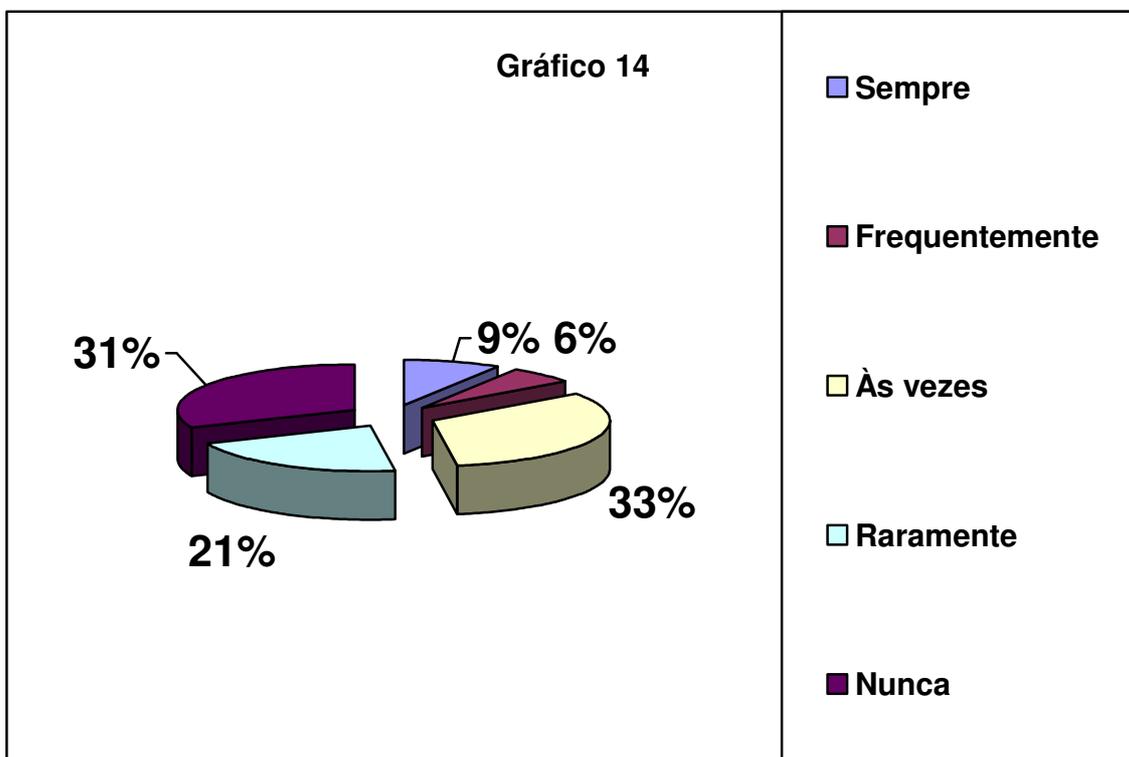


Gráfico 14 - Recebo avaliação sobre meu desempenho no trabalho, sendo aconselhado pelos demais colegas e superiores a como evoluir profissionalmente?

Fonte – Dados Primários

As opiniões dividiram-se bastante conforme demonstra o gráfico. Trata-se de dados bastante negativos a QVT dos colaboradores e residem no fato de 33% dos respondentes terem respondido “Às vezes”, 21% assinalaram a alternativa “Raramente” e 31% afirmarem que nunca recebe avaliação sobre o seu desempenho no trabalho.

Esse é um dado muito divergente em relação ao proposto pela empresa em seu Manual de Política de Recursos Humanos. Conforme apresentado no mesmo, a empresa deverá: “Estabelecer programa de avaliação de desempenho da liderança e dos colaboradores, com obrigatoriedade de *feedback* que possibilite desenvolver comportamentos e habilidades necessários à sustentação dos movimentos organizacionais” (PILLER, 2008)

Conforme abordado na Fundamentação teórica, o processo de avaliação de desempenho e a comunicação aberta entre os colaboradores e a chefia são fatores que influenciam da qualidade de vida e no desenvolvimento profissional. A retroinformação é muito importante para situar o colaborador sobre como seu trabalho é visto e o que pode ser trabalhado ou aperfeiçoado para melhorá-lo.

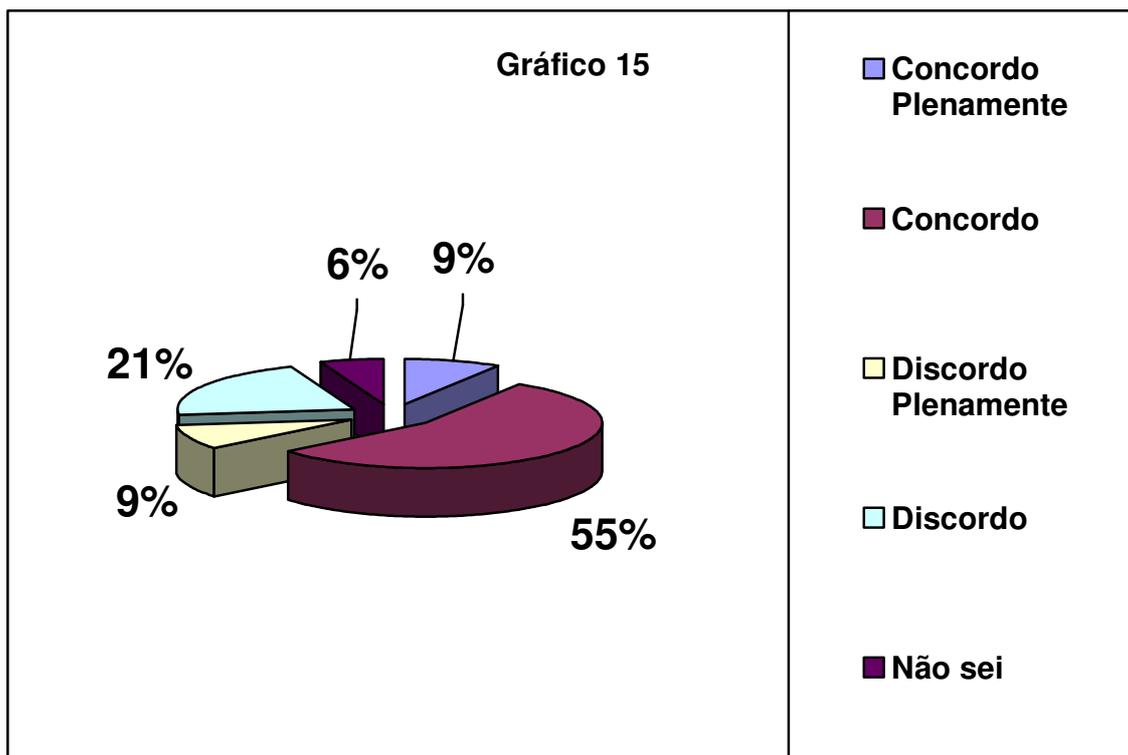


Gráfico 15 - Sinto que meus conhecimentos e habilidades são bem aproveitados no meu trabalho.
Fonte – Dados Primários

Grande parte dos respondentes acredita que seus conhecimento e habilidades são bem aproveitados na execução de suas tarefas.

No entanto, 30% dos respondentes discordam ou discordam plenamente dessa informação.

As pessoas deverão ter oportunidade de crescimento e reconhecimento e seus conhecimentos devem ser aproveitados da melhor forma dentro da organização. É o que explica a Gol em um de seus documentos formalizados, conforme descrito, a empresa se compromete a: “Implementar ações em conjunto com a área de desenvolvimento que permitam avaliar e reconhecer colaboradores, propiciando seu crescimento profissional” (PILLER, 2008)

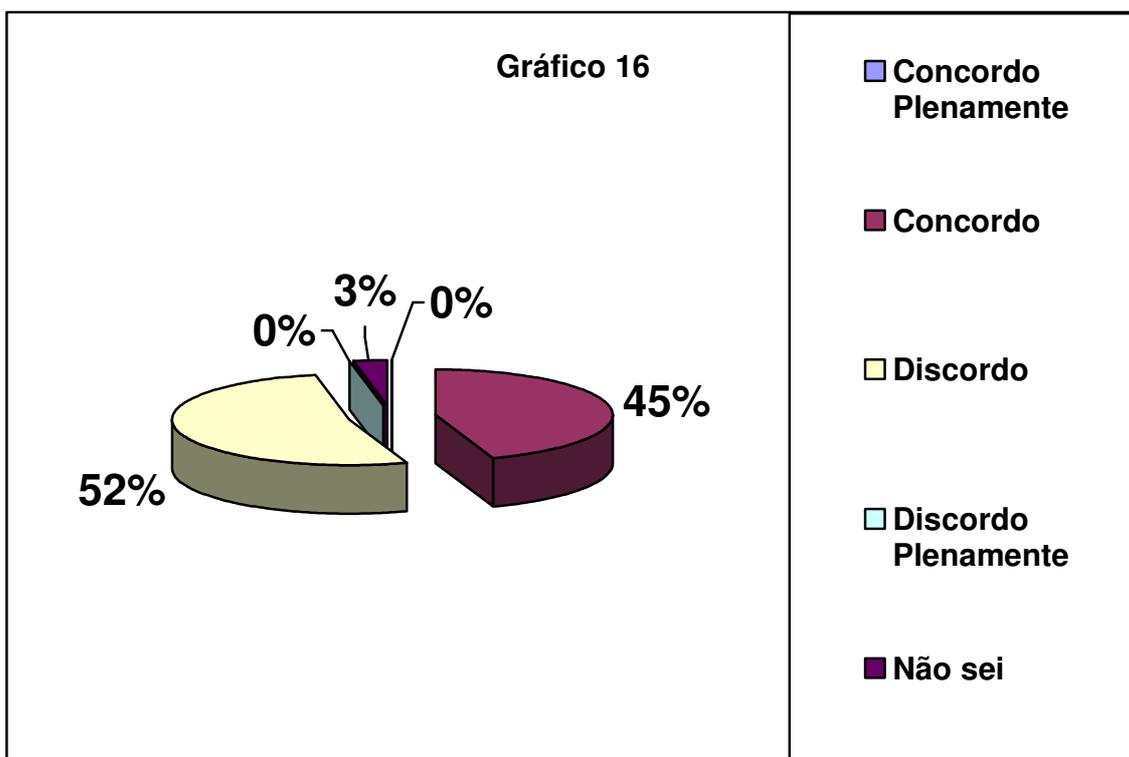


Gráfico 16 - Os programas de capacitação e treinamentos são adequados e satisfazem as minhas necessidades profissionais.
 Fonte – Dados Primários

A falta de treinamento adequado e que satisfaça plenamente as necessidades dos colaboradores fica bastante evidente neste gráfico. Mais da metade discorda em receber capacitações e treinamentos necessários para o desenvolvimento de seu trabalho.

Segundo Piller (2008) o programa básico de formação para todo o colaborador de aeroporto da Gol está dividido em três etapas: Cursos de Integração, Cursos de formação operacional, e Cursos complementares obrigatórios. Além da formação básica, existem outros cursos de atualização e complementares que são adicionais á formação do colaborador. Tais cursos são formulados para atender em tempo o alinhamento dos colaboradores de aeroportos ás mudanças organizacionais de normas e/ou sistemas que influenciam diretamente as atividades de aeroportos.

O treinamento dos funcionários da linha de frente da empresa é fundamental e não pode ser considerado menos importante do que o treinamento dos gestores. Conforme a teoria já vista, esse é um erro muito grave das

empresas e cometido por muitas grandes organizações e possui influência direta na imagem da empresa e na satisfação dos clientes.

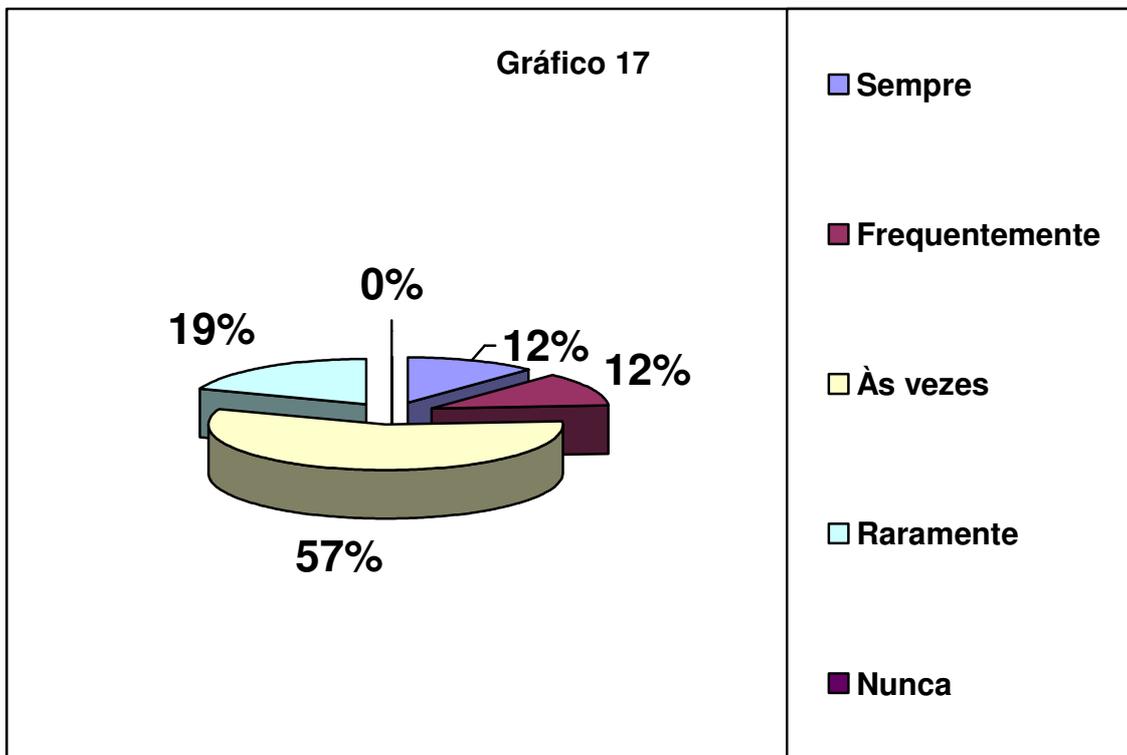


Gráfico 17 - Meu trabalho oferece oportunidades de desenvolvimento, crescimento profissional e ascensão salarial.

Fonte – Dados Primários

A maior parte (57%) dos colaboradores afirma ter oportunidade de crescimento dentro da empresa “Às vezes”, Outros 19% consideram raras tais as oportunidades. 24% dividiram as opiniões em “Sempre” e “Frequentemente”.

Acredita-se que no caso na base de Florianópolis as oportunidades de crescimento são limitadas visto que a empresa centraliza a maior parte de sua estrutura em São Paulo, porém os colaboradores de toda a Gol com mais de um ano de casa podem se candidatar a vagas em todo Brasil.

Segundo a empresa e sua política de seleção interna, cabe a empresa: “Fomentar por meio da política de aproveitamento interno oportunidades de crescimento para os colaboradores, “valorizando a prata da casa”.”

A Oportunidade de progresso profissional foi mencionada por Walton (1973) apud Fernandes (1996) como uma das categorias fundamentais para obtenção da QVT. Segundo o mesmo, esta se manifesta no desenvolvimento pessoal, no desenvolvimento da carreira, na possibilidade de aplicação de novas habilidades, etc.

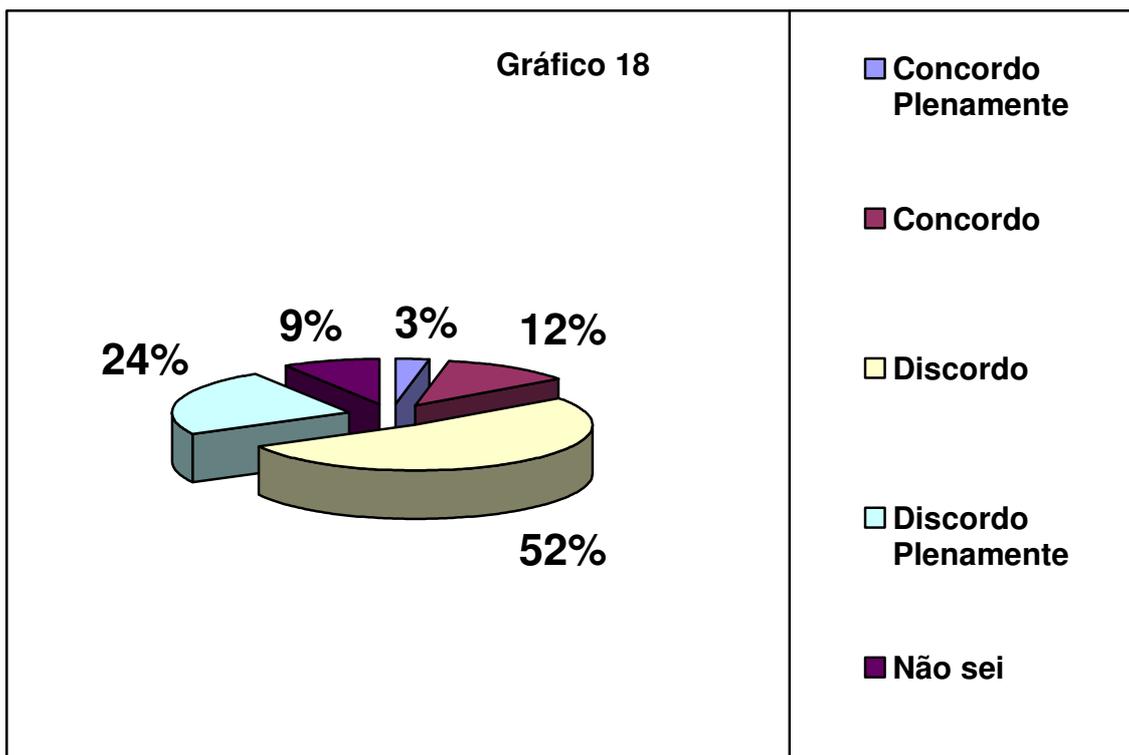


Gráfico 18 - Acredito existir igualdade de oportunidades e tratamento entre os colaboradores, sem a existência de preconceitos ou favoritismos e que as pessoas são promovidas com base em sua competência para assumir determinado cargo.
Fonte – Dados Primários

Segundo o gráfico, poucas são as pessoas que afirmam acreditar haver justiça e imparcialidade nas decisões tomadas na empresa. 24% dos colaboradores discordam plenamente e outros 52 % discordam que exista igualdade de oportunidades e tratamento entre as pessoas.

Somente 12% concordam com a afirmação do Gráfico 17, 9% afirmam concordar plenamente e outros 3% não souberam responder a pergunta.

O que acontece na visão dos colaboradores está totalmente em desacordo com o proposto pela gestão da empresa que define em artigos do seu código de Ética, relacionados a seguir:

CAPÍTULO III. - RELACIONAMENTO COM COLABORADORES

Art. 4º. - A GOL promoverá um ambiente de trabalho sadio, organizado e harmonioso, visando à valorização do ser humano e o seu bem estar, em que haja confiança, respeito, justiça e estímulo às inovações e ao desenvolvimento.

Art. 6º. - Atitudes discriminatórias não são toleradas.

CAPÍTULO VI. - DA LIDERANÇA

Art. 14º. - Aqueles que ocupam posição de liderança dentro da GOL possuirão conduta e postura éticas exemplares, que inspirem confiança e possam ser seguidas pelos demais colaboradores.

CAPÍTULO VIII. - CONFLITO DE INTERESSES

Art. 17º. - Nas relações internas e externas o colaborador não deve utilizar sua posição na GOL de modo a influenciar decisões que venham favorecer interesses próprios ou de terceiros em detrimento dos interesses da empresa.

Art. 18º. - Não haverá favorecimentos na relação entre colaboradores (PILLER, 2006)

O tratamento eqüitativo e normas claras foram atribuídos mencionados por vários autores e por Walton (1973) apud Fernandes (1996), como parte das Leis e normas sociais – uma das categorias conceituais para a conquista da QVT.

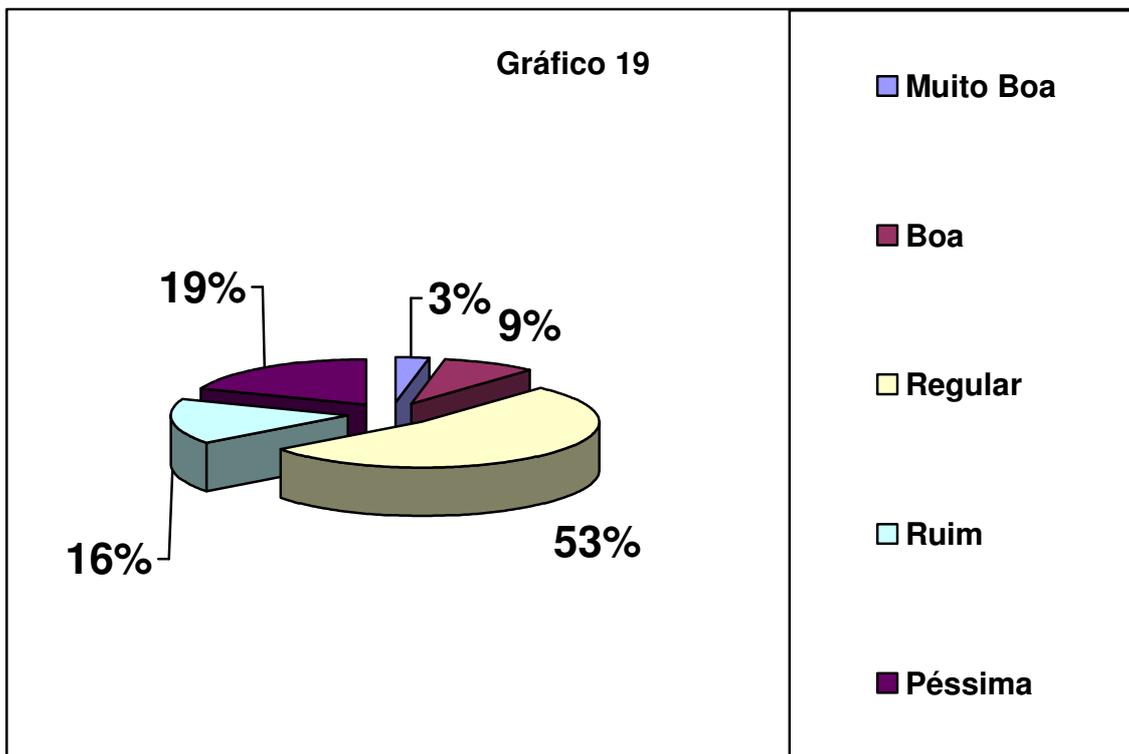


Gráfico 19 - A política da empresa em relação a eventuais repreensões e punições aplicadas aos funcionários por erros cometidos (sejam eles intencionais ou não) é:
Fonte – Dados Primários

As políticas da empresa em relação a eventuais repreensões e punições foram consideradas pela maioria - 53% dos respondentes - como Regular. Outros 35 % a consideram “Ruim” ou “Péssima” e apenas 12 % afirma que pode ser considerada “muito Boa” ou “Boa”.

De acordo com Alves (2008), e descrito no Manual de Regulamento Disciplinar da empresa, existem quatro tipos de falta passíveis de serem cometidas pelo colaborador, como mostra a classificação: I – Leve; II – Média; III – Grave; IV – Gravíssima. Todas as faltas, independentes de sua gravidade são aplicadas por escrito (exceto advertência verbal) e lançadas no histórico funcional do colaborador.

Ainda segundo o mesmo documento, A aplicação das penalidades é gradual, da menor para a maior, conforme a reincidência da irregularidade. São consideradas faltas leves, além de outras: serviço feito inadequadamente, atraso em treinamentos programados, reincidência do descumprimento de horário,

etc. Cabe ressaltar que a realização de uma advertência implica em suspensão temporária do benefício viagem (por seis meses).

Conforme visto na teoria, as punições devem ter um caráter educativo e erros não intencionais não devem ser punidos da mesma forma que os intencionais.

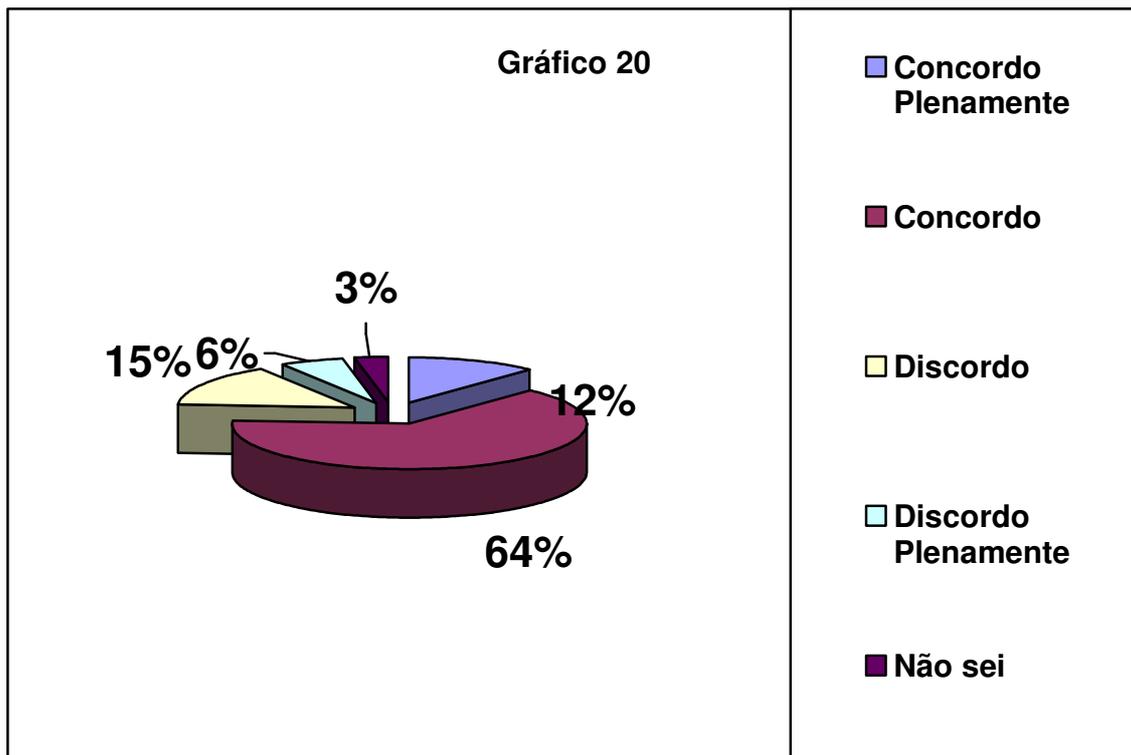


Gráfico 20 - Sinto-me seguro no emprego e a preocupação em ser demitido não é freqüente.
Fonte – Dados Primários

Este gráfico mostra condições bastante positivas para a empresa considerando que a seguridade no emprego é um fator apontado por muitos autores como fator influente na QVT. 78% dos respondentes “concordam” ou “concordam plenamente” com a afirmação a que se refere o gráfico.

Segundo a teoria, os colaboradores que se sentem seguros no emprego e que não possuem preocupação constante em serem demitidos podem realizar as atividades com maior tranquilidade e produtividade, retribuindo com lealdade e confiança.

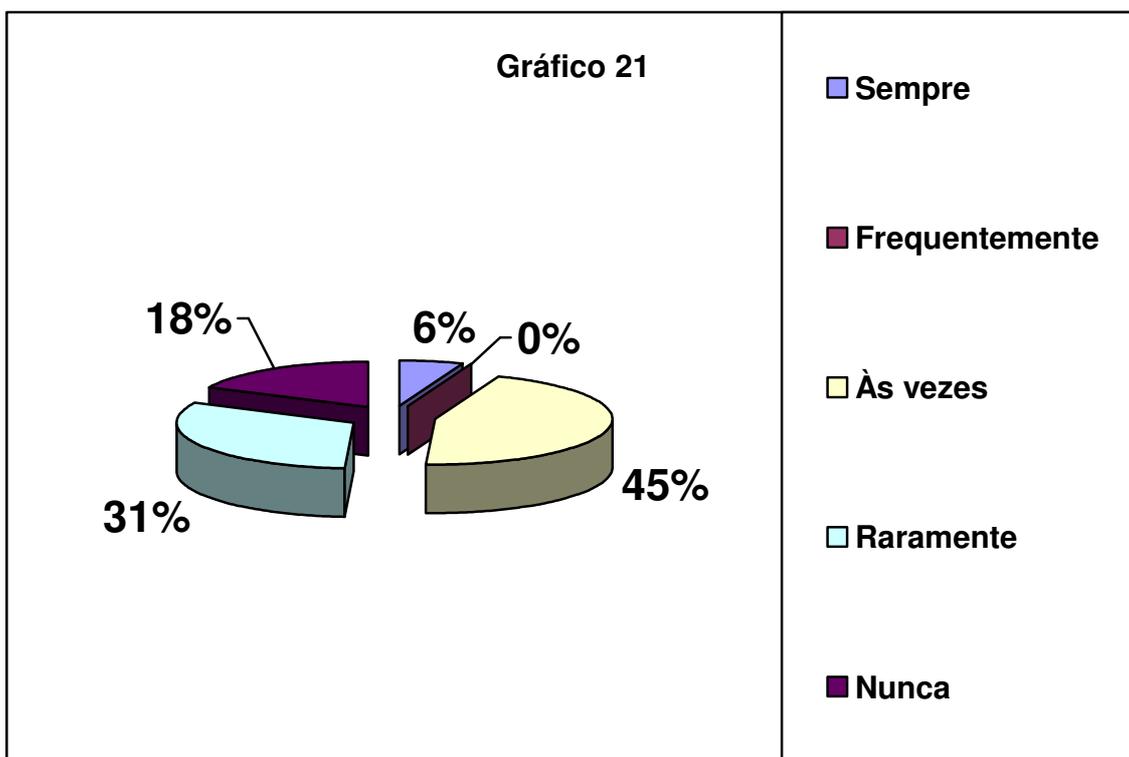


Gráfico 21 - Sinto-me desmotivado ou desvalorizado em relação ao cargo ou a função que exerço.
Fonte – Dados Primários

Quase metade dos colaboradores respondeu que “às vezes” se sente desmotivado ou desvalorizado em relação ao seu cargo, 6% afirmam que sempre se sentem assim e outros 49% mencionam quem este é um sentimento que raramente ou nunca ocorre.

Através da análise da estrutura da organização é possível perceber que em Florianópolis existe limitação de cargos e setores na base de Florianópolis. Desse modo, muitos colaboradores permanecem por cinco ou seis anos ocupando o mesmo cargo e recebendo a mesma remuneração, com o mesmo nível de autoridade e responsabilidades.

Esse acaba sendo um fator desmotivante. Conforme visto na teoria, a empresa precisa oferecer oportunidades para os indivíduos satisfazerem suas necessidades pessoais e profissionais, reconhecido e valorizando o seu trabalho.

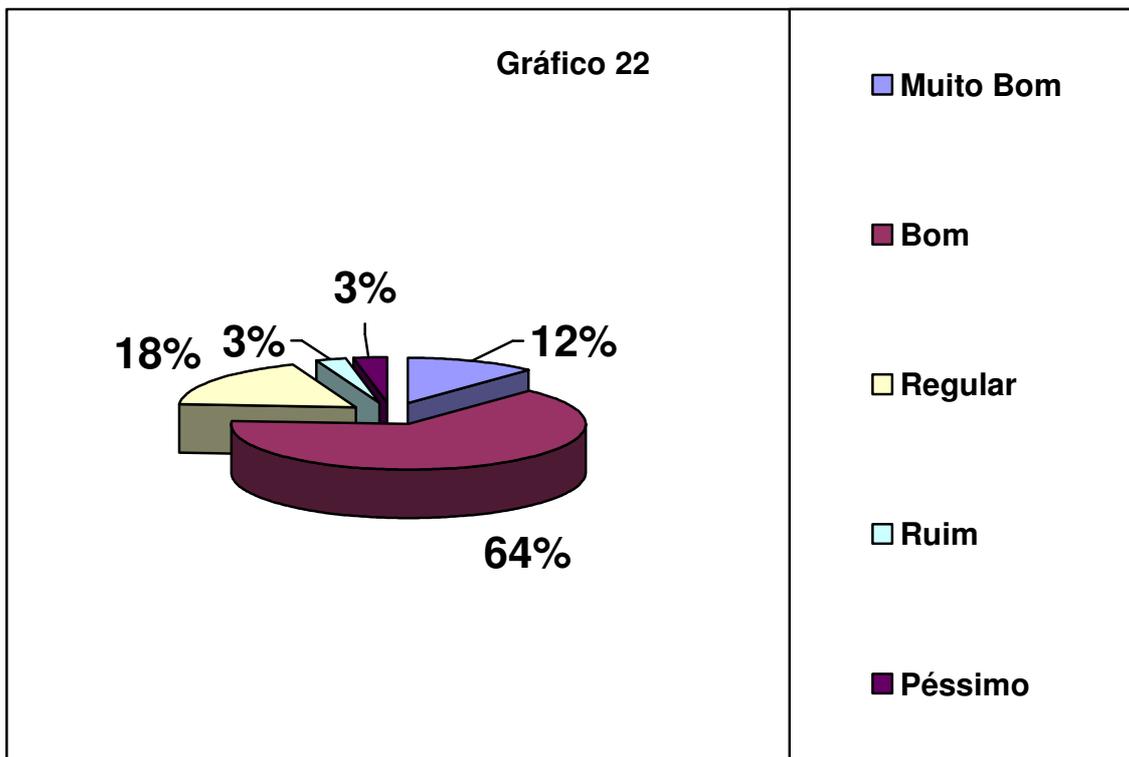


Gráfico 22 - Acredito que a integração e o relacionamento entre os colegas no ambiente de trabalho e fora dele sejam:
 Fonte – Dados Primários

O Relacionamento entre os colaboradores foi considerado “Bom” por 64% dos respondentes e “Muito Bom” por 12%. Essa é uma característica fundamental para uma boa QVT. Segundo a teoria, o bom relacionamento entre os colaboradores e o sentimento de “fazer parte do grupo” é um grande fator motivacional e um bom clima agradável deve ser estimulado pela empresa em todos os níveis.

Segundo normas da Gol, a empresa deverá “Estabelecer clima organizacional harmônico, por meio da motivação dos colaboradores e da utilização de pesquisas para detectar oportunidades de melhorias” (PILLER, 2008)

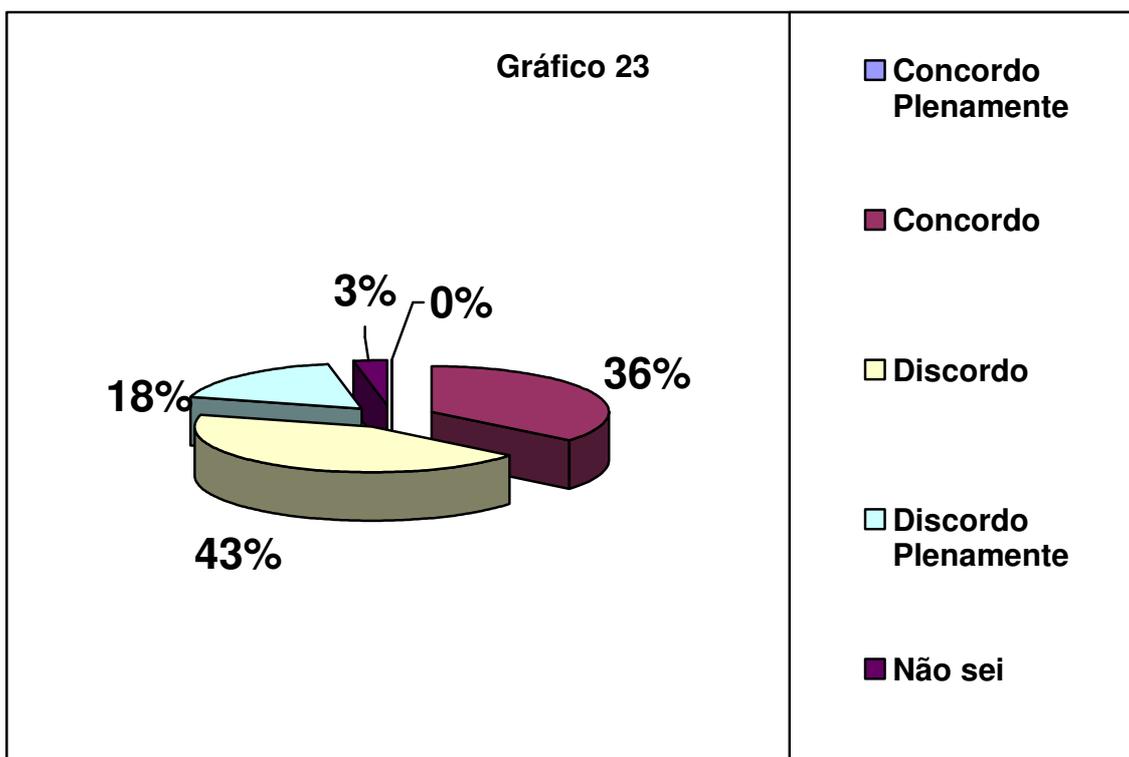


Gráfico 23 - A missão, visão e os valores da empresa são frequentemente mencionados e seguidos por todos na empresa.

Fonte – Dados Primários

Muitas pessoas, 61%, discordaram ou discordaram plenamente dessa afirmação, conforme prova o gráfico. 36% afirmam concordar e outros 3 % não souberam responder.

Foi observado que no portal corporativo e nos murais internos da empresa essa informação encontra-se bastante visível. No entanto, acredita-se que esse seja um dado pouco mencionado e analisado no dia a dia de trabalho e em reuniões e *briefings* dos colaboradores do setor operacional.

Segundo estabelecido pela Gestão de Recursos Humanos e formalizado através de seu manual, cabe a empresa: Difundir amplamente aos colaboradores de todos os níveis a cultura organizacional da empresa. (PILLER, 2008)

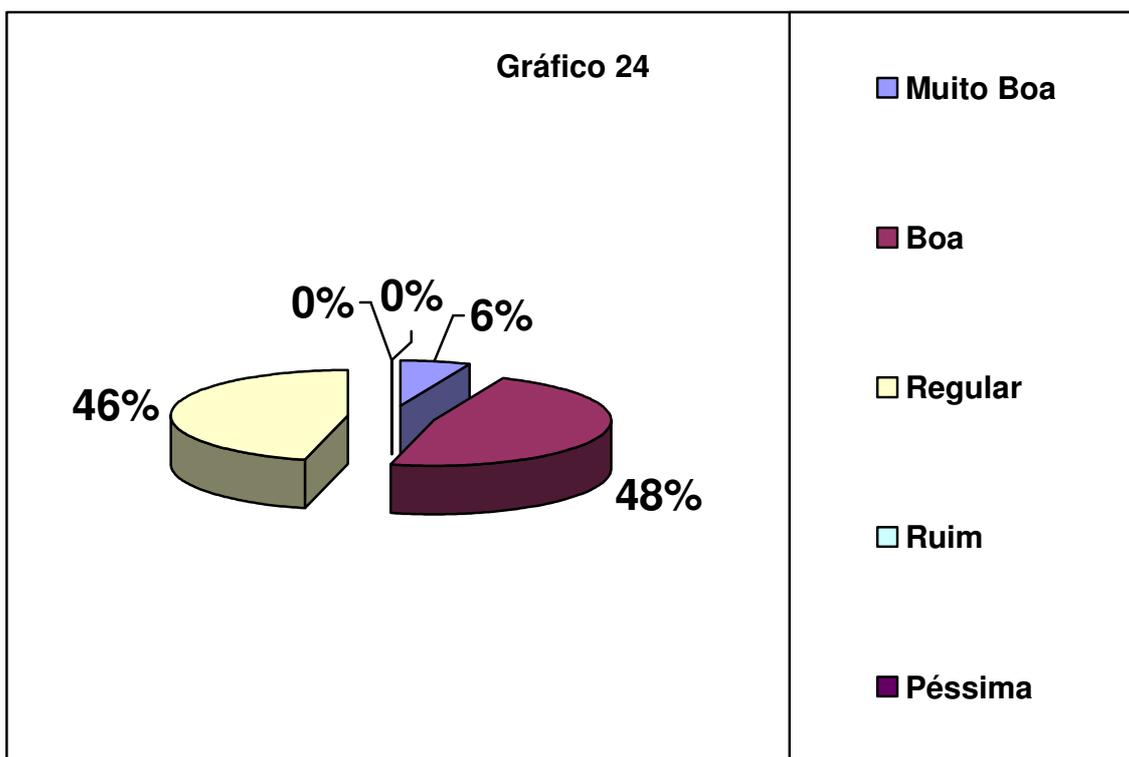


Gráfico 24 - A comunicação (formal e informal) da empresa no que se refere à normas, procedimentos e metas é:
Fonte – Dados Primários

As opiniões ficaram bastante divididas nesse gráfico. Observa-se que a comunicação da empresa é vista para seus funcionários como “Boa” ou “Regular” e que apenas 6% dos colaboradores a consideram “Muito boa”.

A comunicação da empresa é feita basicamente através de informativos – que tem prazo máximo pra ser lido e assinado por todos, e-mails e portal corporativo além de *briefings* e cursos dados pela empresa.

Dois colaboradores relataram nos questionários a dificuldade da empresa estabelecer diálogos e acordos frente a um cenário tão instável quanto ao das operações de vôos, a seguir estão as suas considerações:

“As regras da empresa mudam antes mesmo de conseguirmos nos adaptar a elas. Os diversos canais da Gol falam línguas diferentes, difíceis de serem compreendidas por nós, quem dera pelos clientes.”

“Quando acontece alguma situação adversa no aeroporto as informações custam a chegar a todos. O ambiente tumultuado dificulta o acesso a informações claras e ninguém se responsabiliza por assegurar que todos estejam agindo em concordância.”

A comunicação nas relações de trabalho foi estudada como sendo um fator determinante na qualidade de vida das pessoas. As mesmas têm a necessidade de saber identificar seu papel e receber informações necessárias sobre o processo total do trabalho e dos resultados obtido do processo como um todo.

Do contrário, a comunicação deficiente irá gerar frustrações e desmotivação aos indivíduos que podem não se sentir importantes ou úteis ao desenvolvimento da empresa.

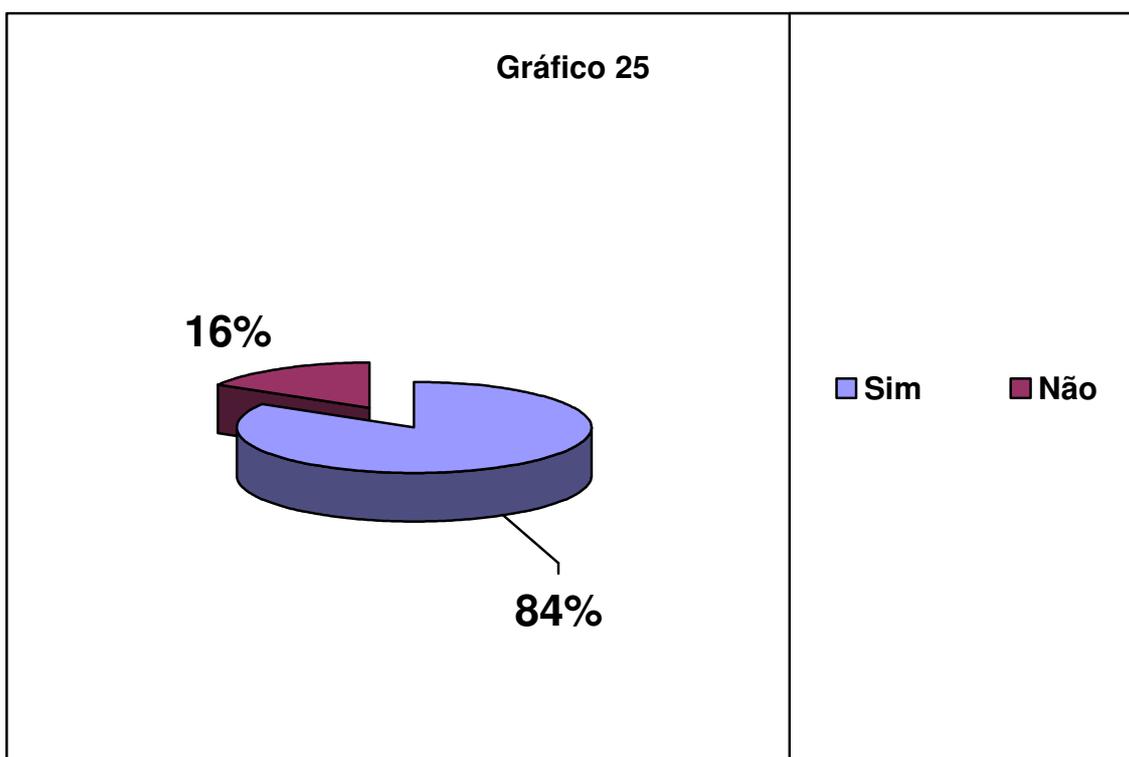


Gráfico 25 - Você acredita que as leis trabalhistas são respeitadas na sua empresa? Caso sua resposta seja "NÃO", explique por quais motivos.

Fonte – Dados Primários

Conforme evidencia o gráfico, a grande maioria das pessoas confia que a empresa respeita as leis trabalhistas.

Esse foi um resultado bastante positivo para a empresa, que declara em um seus documentos formalizados:

“**Art. 1º.** – São assegurados ao colaborador:

I – todos os direitos previstos em Lei, de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (C.L.T.);

II – todos os direitos concedidos em Acordos Coletivos dos Aeroviários e nas Normas Internas da Empresa;

III – o direito de receber da chefia imediata todo e qualquer esclarecimento sobre dúvidas que se apresentarem na interpretação dos artigos constantes deste manual.”
(MANUAL DE CONDUTA DOS AEROVIÁRIOS GOL)

Porém, 16% dos respondentes acreditam que, de alguma forma, a empresa deixa de cumprir com todas as suas responsabilidades legais.

Alguns colaboradores se queixam da falta de recebimento de um valor agregado ao salário por trabalharem com recebimento de dinheiro: o “quebra de caixa”:

Esse foi um item considerado de grande seriedade e relevância pela pesquisadora. Portanto, os colaboradores que responderam “Não” à pergunta, foram incentivados a se posicionar e discorrer abertamente sobre o tema.

A seguir, estão descritas algumas opiniões coletadas:

“Não. Colaboradores recebem dinheiro, assinam recibo e não recebem quebra de caixa sendo obrigados a repor o dinheiro em causa de falta.”

“A empresa segue as leis, mas não porque pensa no bem estar do colaborador e sim porque é obrigada!”

Após verificação do relato acima, foi consultada a bibliografia referente à verba “quebra de caixa”, não concedida pela Gol aos colaboradores que trabalham com dinheiro. Verificou-se na Consolidação das Leis Trabalhistas que inexistente na legislação qualquer dispositivo determinando o pagamento desse benefício, bem como no documento coletivo de trabalho da categoria profissional do aeroviário.

No entanto, para autores que abordam o tema da Qualidade de Vida no Trabalho e suas variáveis, o cumprimento da legislação somente, não acarretará em uma boa QVT, já que esta é sua obrigação elementar.

Medidas como o pagamento de “quebra de caixa” tem a capacidade de gerar maior segurança e tranquilidade aos colaboradores, diminuindo a sua preocupação com o risco de perda e aumentando sua satisfação - trazendo bons reflexos no clima organizacional.

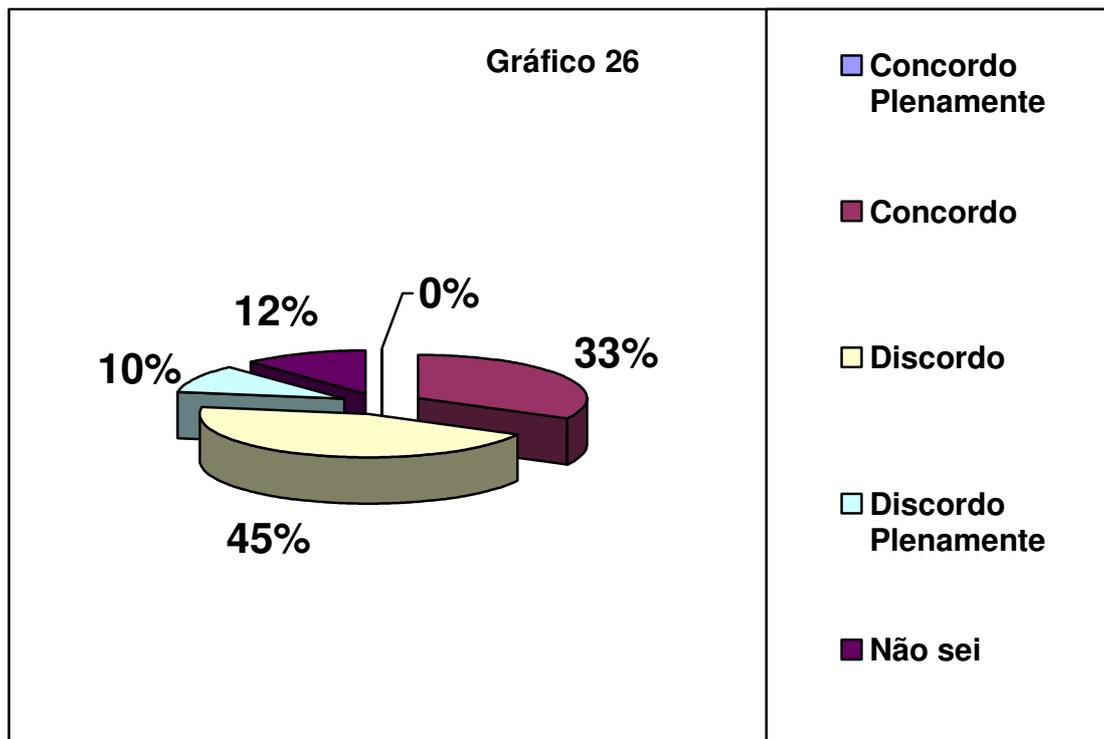


Gráfico 26 - A empresa tenta buscar seus objetivos próprios sem esquecer-se de considerar os objetivos individuais e a vida pessoal dos colaboradores.
 Fonte – Dados Primários

O gráfico acima mostra opiniões bastante heterogêneas. Representa, no entanto, um dado bastante negativo visto que 55% dos respondentes discordaram ou discordaram plenamente de que a empresa considere os objetivos pessoais dos colaboradores para obtenção de seus objetivos.

A missão da área de RH da empresa tem a seguinte definição: “Valorização das pessoas dentro de um ambiente corporativo voltado para as diretrizes e resultados da empresa” (PILLER, 2008). Através dessa frase pode-se identificar que a empresa busca seus objetivos e se compromete a valorizar as pessoas dentro da organização, porém fica evidente o enfoque dado aos objetivos da organização.

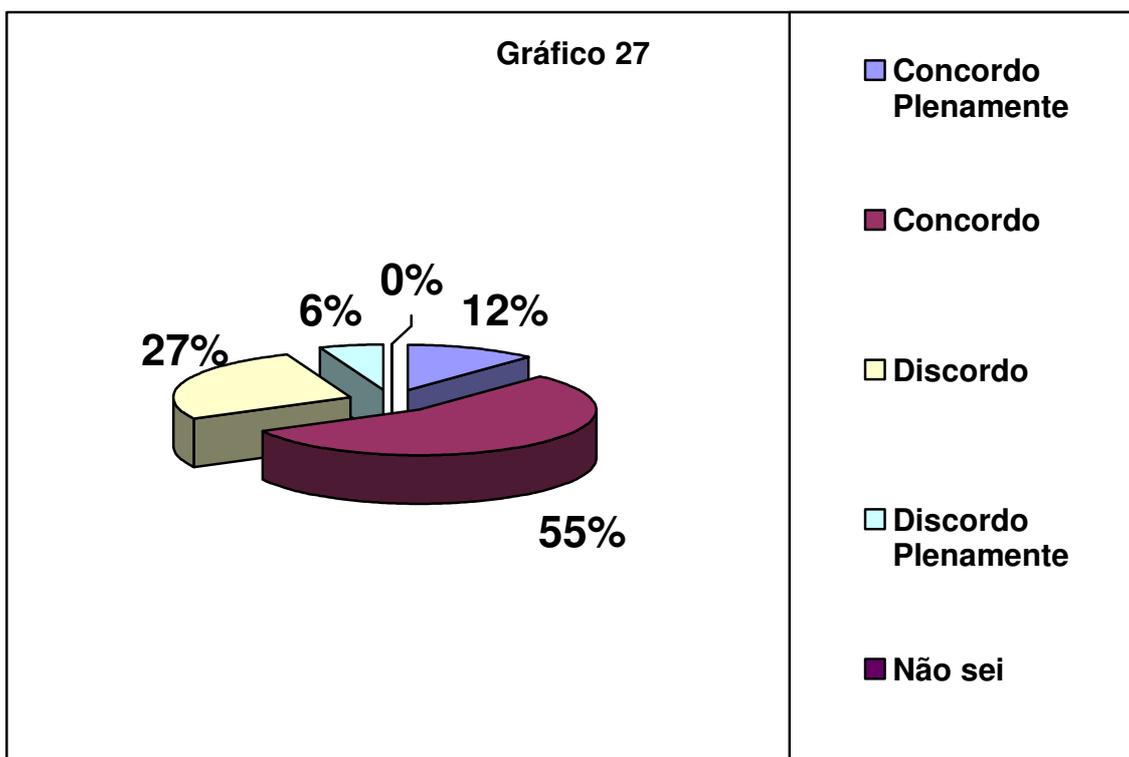


Gráfico 27 - Sinto que posso expressar minhas idéias e meus pontos de vista aos meus superiores, sem medo de repreensões e punições.

Fonte – Dados Primários

Boa parte dos colaboradores concorda que suas opiniões e pontos de vistas são aceitos pelos superiores de forma positiva. Se juntarmos os percentuais das opções “Concordo plenamente” e “Concordo” teremos um resultado de 67%. No entanto, outros 27% discordam que possam fazer o mesmo sem medo de repreensões e punições e 6% afirmam discordar plenamente da afirmação.

Segundo a empresa e descrito no Código de Ética: “A GOL acredita que a manifestação de críticas e sugestões de seus colaboradores contribui para seu aprimoramento.” (PILLER,2006)

Muitos autores garantem os benefícios da gestão participativa para as organizações, favorecendo o engajamento e o sentimento de valorização pessoal - fazendo com que os colaboradores sintam-se co-responsáveis pelo sucesso da empresa.

A empresa que adota uma gestão participativa se torna mais sábia pois garante que diferentes pontos de vista e informações serão considerados na tomada de decisão.

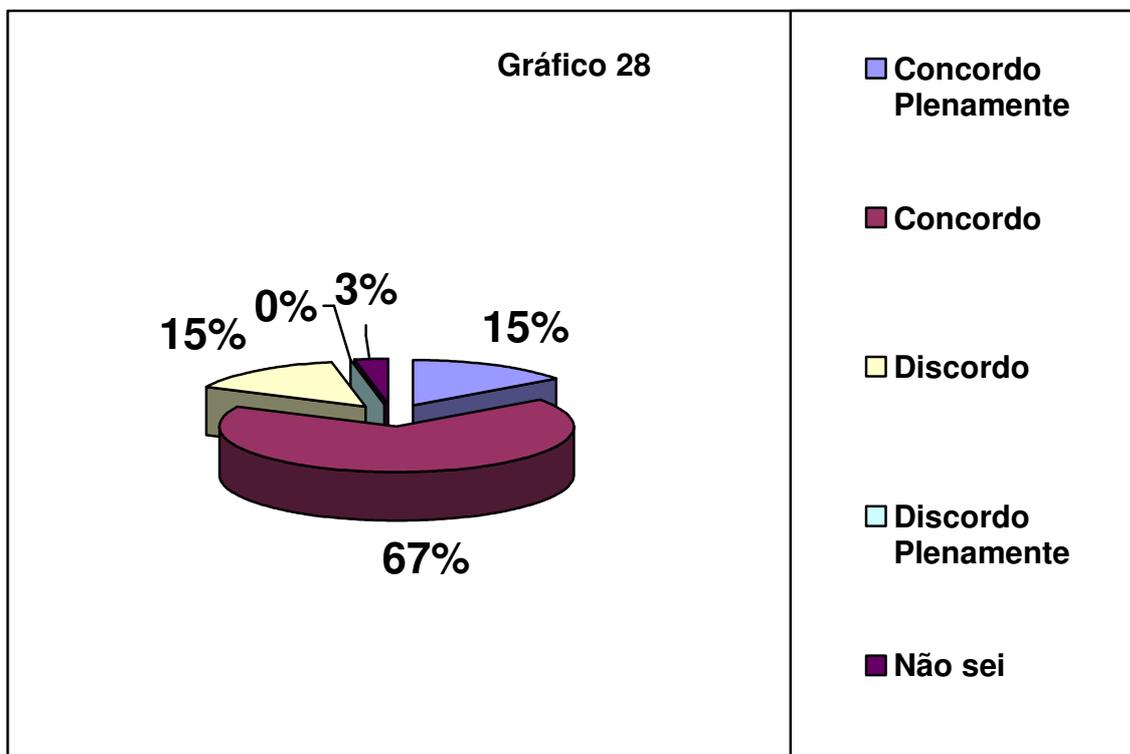


Gráfico 28 - A empresa em que trabalho tem uma boa imagem frente à sociedade, fazendo com que eu sinta orgulho e satisfação por fazer parte da mesma.

Fonte – Dados Primários

De forma muito positiva, o gráfico representa a satisfação indiscutível representando a maioria de seus colaboradores com a imagem da empresa. Mais de 80% dos concorda ou concorda plenamente que a Gol tenha uma boa imagem frente a sociedade, resultando em sentimento de orgulho e satisfação para os colaboradores. 15% por cento dos respondentes discordam dos anteriores e outros 3% não souberam responder. Conforme apresentado no site da Gol, a mesma preza por dar oportunidades aos passageiros que antes não tinham condições de pagar pelas passagens aéreas oferecidas pelo concorrentes :

“Grande parcela dos clientes da Companhia está voando pela primeira vez: como as tarifas da GOL são muitas vezes competitivas com as das empresas de ônibus, a cada ano mais brasileiros e sul-americanos ganham acesso ao avião, estatisticamente o meio de transporte mais rápido, conveniente e seguro que existe. O modelo de negócios da GOL é baseado em estruturas, sistemas e controles que privilegiam a

qualidade dos serviços, a alta tecnologia, a segurança e a padronização da frota, bem como a motivação e a produtividade de sua equipe.” (GOL LINHAS AÉREAS, 2009)

O fato de a empresa ser pioneira em oferecer passagens destinadas às classes mais baixas é uma característica que pode ter grande influência na sua imagem frente à sociedade – podendo estar associada ao resultado bastante positivo evidenciado pelo gráfico acima.

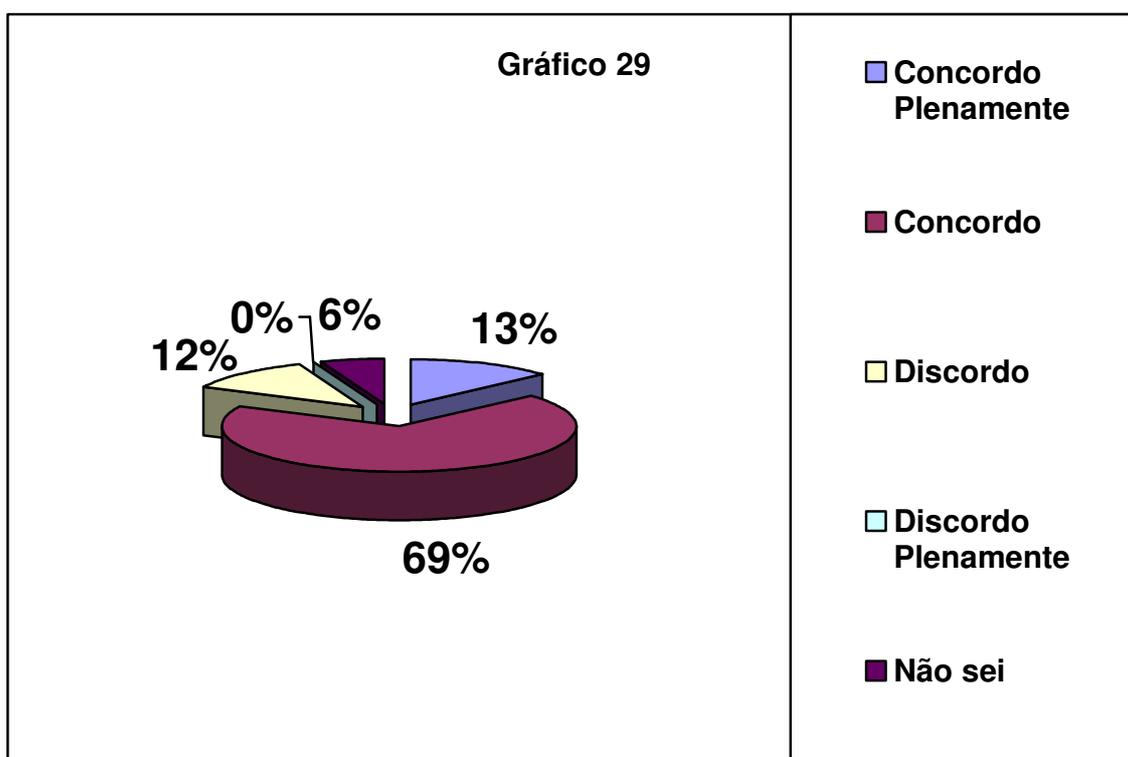


Gráfico 29 - A empresa na qual trabalho desenvolve programas de responsabilidade social na comunidade e preocupa-se em não causar danos para a mesma.
Fonte – Dados Primários

Grande parte dos colaboradores entrevistados acredita que a Gol seja uma empresa preocupada com a sociedade e que desenvolve atividades de cunho social. O gráfico mostra que 69% dos respondentes afirmam que concordam com a pergunta que dá sentido ao gráfico e 13% afirmam que concordam plenamente. Apenas 12% afirmam que discordam e outro 6% não souberam responder à pergunta.

Através do portal corporativo da empresa, observar-se muitos projetos culturais, esportivos e educacionais apoiados e patrocinados pela Gol.

No *website* da companhia existe um parágrafo sobre responsabilidade sócio-ambiental como os seguintes dizeres:

“A GOL é consciente da importância do seu papel de agente transformador da sociedade. Por isso, a Companhia apóia projetos das áreas de assistência social, educação, empreendedorismo, inclusão social e saúde, que reúnem as premissas básicas para o desenvolvimento do País. Empenhada em adotar práticas que minimizem o impacto causado ao planeta, a GOL desenvolveu diversos programas que priorizam o uso consciente dos recursos naturais e, conseqüentemente, reduzem os impactos da Companhia no meio ambiente. Um exemplo é o projeto Passando Limpo, que utiliza um método inteligente de lavagem das aeronaves, realizada a seco, em que a GOL gasta apenas 10% do que costumava utilizar para lavar uma aeronave. Já por meio do projeto Colaborador Cidadão, a Companhia estimula o exercício do voluntariado como forma de incentivar os seus colaboradores a exercer seu papel como cidadão e desenvolver uma atitude pró-ativa quanto às questões sociais.” (GOL LINHAS AÉREAS, 2009)

Conforme o Código de Ética da empresa – capítulo 7, Art. 15º “A GOL tem responsabilidade social e incentiva a participação de todos os seus colaboradores em projetos sociais e culturais e em atividades que promovam o desenvolvimento do sentimento de cidadania.” Art. 16º. – “A GOL se preocupa com o meio ambiente e apóia iniciativas para sua preservação.” (PILLER, 2006)

A imagem da empresa é muito importante para seus colaboradores. Relembrando as idéias de Walton (1973), é possível relacionar a constatação dos dois gráficos acima com seus efeitos sobre a QVT. O autor menciona em suas categorias conceituais sobre QVT que: “a atuação social da organização tem significado importante para os empregados tanto em sua percepção da empresa quanto em sua auto-estima.”

6.0 CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou identificar os fatores que determinam Qualidade de vida para os colaboradores do setor operacional da Gol Linhas aéreas em Florianópolis.

Neste sexto e último capítulo, serão realizadas as conclusões do estudo e feitas algumas recomendações pertinentes.

Após análise da realidade empresarial e a comparação entre as diferentes visões abordadas na análise, pode-se afirmar que existe a Gol preocupa-se em oferecer qualidade de vida aos seus colaboradores, porém assim como em muitas empresas faltam reais investimentos em programas destinados a QVT e esforços para adquirir conhecimentos e coletar informações sobre as necessidades, aspirações e descontentamentos dos colaboradores.

Cabe aqui, lembrar os objetivos estabelecidos anteriormente para este estudo conforme descritos no capítulo 1. O primeiro objetivo consiste em “Conhecer o ambiente de trabalho dos colaboradores do setor operacional da Gol”. Acredita-se que este objetivo foi amplamente satisfeito através de análise documental e observação direta do ambiente de trabalho.

O ambiente físico onde se encontra as instalações do setor operacional da Gol em Florianópolis é o Aeroporto Hercílio Luz - único aeroporto da cidade e que recebe a demanda das demais cidades vizinhas. Tal aeroporto não acompanhou o crescimento na aviação comercial e sua infra-estrutura é bastante precária se comparado a muitos aeroportos no Brasil com igual demanda de vôos e passageiros.

A estrutura da Gol em Florianópolis é bastante enxuta e se resume ao setor operacional e os setores de apoio local como Recursos Humanos, Qualidade, Financeiro e Gerência.

- e) Para o segundo objetivo do estudo foi definido: “Identificar o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos fatores condicionantes de QVT”. Esse objetivo também foi satisfeito através da aplicação de questionários com os mesmos verificando diversas variáveis que compõe a

QVT nas organizações e a posterior análise dos dados que evidenciou fatores positivos e negativos na vida desses colaboradores.

O terceiro objetivo estipulado foi identificar ações direcionadas para a promoção da qualidade de vida para os colaboradores do setor operacional da Gol. De modo geral, acredita-se que a Gol ofereça um programa qualidade de vida no trabalho razoável aos seus colaboradores e vários pontos positivos foram detectados ao longo da análise: salários compatíveis com as funções, benefícios vantajosos, seguridade no emprego, atuação na sociedade, adequação a legislação, etc.

Porém não há dúvidas de que um programa mais estruturado e investigativo de QVT possa melhorar significativamente as condições dos colaboradores se existirem esforços para tanto.

Muitos fatores preocupantes foram observados e estão comprometendo a imagem da empresa internamente e externamente bem como a satisfação, motivação e comprometimento dos colaboradores.

O quarto objetivo da pesquisa foi descrito como: “Propor medidas que visem melhorar a qualidade de vida dos colaboradores do setor operacional da Gol.”. Sendo assim, a seguir serão feitas algumas recomendações principais à empresa para que esta possa usufruir de benefícios incalculáveis em longo prazo com investimentos em QVT:

- a) formular junto com as autoridades aeroportuárias e demais companhias aéreas, planos de ação visando a melhoria do ambiente físico, principalmente no que se refere à temperatura, ventilação e ruídos no ambiente de trabalho;
- b) colocar em prática o proposto pela empresa quanto ao seu sistema de avaliação e desempenho dos colaboradores que claramente está sendo deixado em segundo plano na Base de Florianópolis;
- c) buscar maior entendimento das aspirações individuais dos colaboradores, seus interesses e investimentos em capacitações.
- d) buscar maior eficiência dos programas de treinamento voltados aos colaboradores do setor operacional, identificando constantemente as necessidades e dificuldades apresentadas;

- e) Implementar programas de Ginástica Laboral a fim de resolver ou diminuir a grande ocorrência de dor e desconforto após o trabalho.
- f) aumentar a frequência e a atenção dada às inspeções e manutenções dos equipamentos de trabalho inclusive os equipamentos de proteção individuais e coletivos, bem como a divulgação dos programas destinados a Saúde e segurança no trabalho.
- g) investir em capacitação da liderança. Evidenciar com frequência as políticas de Recursos Humanos da mesma, repreendendo e punindo atitudes com tratamento desigual aos colaboradores, falta de flexibilidade em aceitar sugestões e considerar pontos de vista, etc.
- h) disseminar a missão, visão, valores e objetivos da empresa, enfatizando-os com veemência e clareza durante reuniões locais, cursos, etc.
- i) melhorar a comunicação da empresa principalmente em relação aos acontecimentos e decisões tomadas para resolução de problemas ocasionados por situações adversas das operações de vôos.
- j) rever as políticas da empresa em relação às punições empreendidas e modificá-las de forma que se tornem mais positivas e não comprometam a motivação dos funcionários.
- k) repensar o plano de cargos e salários do setor operacional, considerando tempo de casa e o nível de conhecimento de cada um, delegando maior autonomia, responsabilidade e autoridade aqueles que mostrarem comprometimento e capacidade para tanto. Considerar os conhecimentos de cada funcionário adquiridos dentro e fora da organização e importantes para o desenvolvimento profissional tais como: cursos, conhecimento de idiomas, etc.
- l) verificar a existência de sobrecarga de trabalho no nível da supervisão e a necessidade de uma melhor distribuição das responsabilidades.

6.1 Sugestões para novas pesquisas

Outros estudos podem ser realizados para aprimorar os resultados desta pesquisa, como sugestões para novas pesquisas ficam sugeridas:

- análise da QVT nas demais empresas aéreas para verificar a exigência de fatores convergentes e divergentes sobre a percepção dos mesmos.
- uma pesquisa mais aprofundada sobre os itens no ambiente físico seria interessante para descobrir se a insatisfação dos funcionários está relacionada apenas à estrutura oferecida pelo Aeroporto de Florianópolis ou se o problema pode ser melhorado por medidas adotadas pela GOL dentro do espaço que cabe à mesma.
- análise mais aprofundada da questão da avaliação de desempenho do setor operacional de Aeroporto e dos demais setores da Gol.

8.0 REFERÊNCIAS

ALVES, Jean Carlo Junior (Org.) **Regulamento Disciplinar: VRG LINHAS AÉREAS S.A. – GRUPO GOL.** 2008. 9p. Diretoria de Gestão de Pessoas e Aeroportos.

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 1979.

BARBETTA, P. A.. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 5. Edição – Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2003

BOHLANDER, G.; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOM SUCESSO, E D. P. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CAÑETE, I. **Humanização Desafio da Empresa Moderna, a ginástica laboral como um caminho.** Porto Alegre: Artes e Ofício Editora 1996.

CASTRO, C. M. **A Prática da Pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CERQUERIRA NETO, E. P. **Gestão da qualidade: princípios e métodos.** São Paulo: Editora Pioneira, 1991

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações.** Rio de Janeiro. Saraiva, 1979.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** 3. ed. São Paulo: Editora Elsevier, 2008.

CTL., legislação previdenciária e Constituição Federal/ Anne Joyce Angher, coordenação – São Paulo: Riddel, 2003

COLTRO, A. **A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial.** São Paulo: Caderno de pesquisas em administração v.1, nº 2/ 1º. Sem, 1996.

CORRÊA C, CORRÊA H. **Administração de Produção e de Operações: Manufatura e Serviços - Uma Abordagem Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2005.

DAVIS, K., NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento.** São Paulo: Makron Books, 1996.

DIAS, M. **Ginástica laboral**: empresas gaúchas têm bons resultados com a ginástica antes do trabalho. Proteção: 1994.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

GARCIA, E. O. P. **Estudo de caso exploratório sobre qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos**. Organizações em contexto, Ano 3, n. 5 Junho 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOL LINHAS AÉREAS. **Gol Linhas Aéreas Inteligentes**. Disponível em: <http://www.voegol.com.br>. Acesso em: 22 ago. 2009.

GONÇALVEZ, E. L. **A empresa e a saúde do trabalhador**. São Paulo: Pioneira, 1988.

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. 3.ed. rev. Rio de Janeiro: Makron Books, 1992

HANASHIRO, D. M. et al. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em *stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

HERMAN, R. E. **Como Manter os Bons Funcionários**: Estratégias para Solucionar o Grande Problema de Recursos Humanos da Década. São Paulo: Makron Books, 1993.

HERSEY, P; BLANCHARD, K H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LIDA, I. **Ergonomia**: projeto e produção. 2ª reimpressão. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1993.

LIMONGI-GRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

LIPP, M.E.N. **O stress está dentro de você**. São Paulo: Contexto, 2000.

LUZ, R.. **Gestão da ambiência organizacional**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2003.

MATOS, F. G. Fator QF – **Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing 1**. São Paulo: Atlas, 2005

OLIVEIRA, Aristeu de. **Prática do Direito Trabalhista e Previdenciário: um enfoque constitucional**. São Paulo: Atlas, 1996.

NOGUEIRA, Jean Carlo Alves (Org.) **Mapa de Riscos Ambientais: VRG LINHAS AÉREAS S.A. – GRUPO GOL**. São Paulo, 2008. 7 p. Coordenadoria de Segurança do Trabalho.

PAFARO, R., MARTINO, M. **Estudo do stress do enfermeiro com dupla jornada de trabalho em um hospital de oncologia pediátrica de Campinas**. Revista da Escola Enfermagem USP: 2004;38(2):152-60

PEREIRA, Letícia Nunes. **Saúde e segurança no trabalho: estudo de casos na indústria moveleira**. 2007. 135 f. Estudo de Caso - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

PILLER, Marco Antonio (Org.). **Manual de Políticas de Recursos Humanos: VRG LINHAS AÉREAS S.A. – GRUPO GOL**. São Paulo, 2008. 7 p. Diretoria de Gestão de Pessoas e Aeroportos.

PILLER, Marco Antonio (org). **Código de Ética: VRG LINHAS AÉREAS S.A. – GRUPO GOL**. São Paulo, 2006. 8p. Diretoria de Gestão de Pessoas e Aeroportos.

PORTAL COORPORATIVO – Gol Linhas aéreas Inteligentes. Disponível em <http://portal.golnaweb.com.br>. Acesso em 30 jul 2009)

QUIRINO, T. R. & XAVIER, O. S. **Qualidade de vida no trabalho de organizações de pesquisa**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 22, n. 1, p. 71-82, jan/mar. 1987

RÉGIS F^o, G. **Síndrome da má adaptação ao trabalho em turnos: uma abordagem ergonômica**. Itajaí: Editora da Univali, 2000.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V; FORTUNA, A. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5^a ed. São Paulo: FGV, 2006.

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

VERDUSSEN, R. **Ergonomia: a racionalização humanizada do trabalho**. Rio de Janeiro, LTC, 1978.

WISNER, A. **A Inteligência no Trabalho**: Textos selecionados de Ergonomia. Fundacentro. São Paulo, 2003.

ZIKMUND, W.G. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. 2º Edição, São Paulo: Thomson, 2006.

9.0 ANEXOS

ANEXO I – Manual de Política de Recursos Humanos da VRG LINHAS AÉREAS – Grupo Gol

ANEXO II - Organograma da VRG Linhas Aéreas – Grupo Gol

 Linhas aéreas inteligentes	MANUAL GERAL	DATA : 01/11/2008
		Pág.: 27
	Código – Número sequencial - Assunto	Rev. 00
	MG - RH 001 - Manual de Políticas de Recursos Humanos	

TERMO DE APROVAÇÃO

Aprovo o presente Manual de Políticas de Recursos Humanos, para vigorar no âmbito interno da empresa.

Determino o cumprimento das Políticas aqui estabelecidas, de acordo com as leis nacionais e internacionais aplicáveis e regulamentos do Sistema Brasileiro de Aviação Civil.

São Paulo, 11 de novembro de 2008.

Marco Antonio Piller
Diretoria de Gestão de Pessoas e Aeroportos

 Linhas aéreas inteligentes	MANUAL GERAL	DATA : 01/11/2008
		Pág.: 3/7
	Código – Número sequencial - Assunto	Rev. 00
	MG - RH 001 - Manual de Políticas de Recursos Humanos	

1. OBJETIVO

Este Manual visa centralizar e consolidar as políticas que regem a Área de Recursos Humanos da VRG Linhas Aéreas S.A. – Grupo GOL.

2. APRESENTAÇÃO DA ÁREA

O papel da área de Gestão de Pessoas deve sempre se caracterizar por um conjunto de princípios, práticas e processos vinculados às políticas e diretrizes da empresa.

Deve atuar como parceiro estratégico da organização, agregando valor ao negócio por meio das pessoas.

MISSÃO

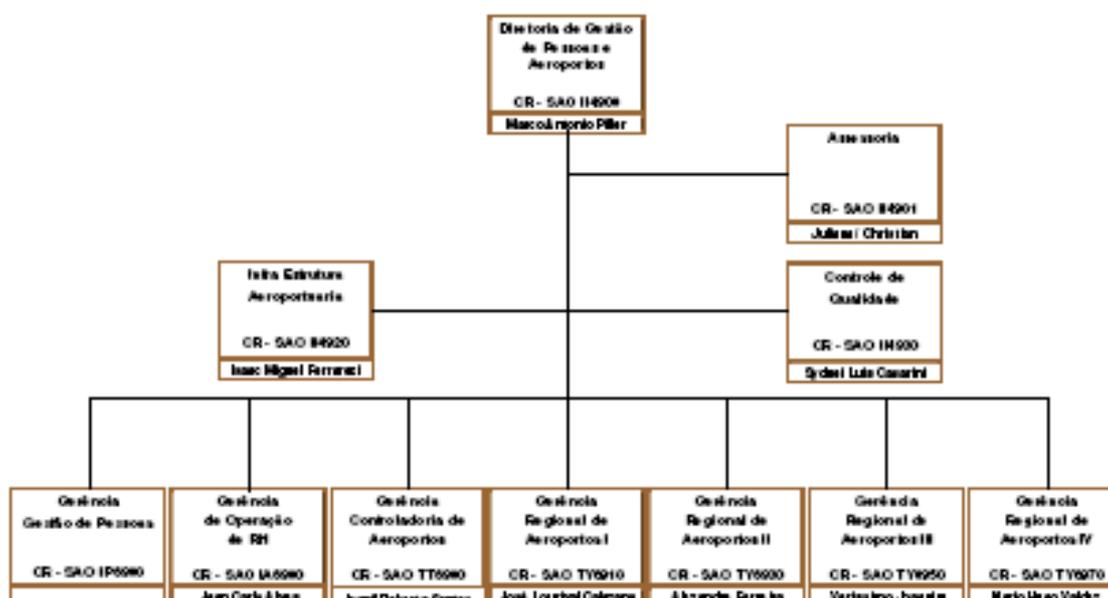
Valorização das pessoas dentro de um ambiente corporativo voltado para as diretrizes e resultados da empresa;

VISÃO

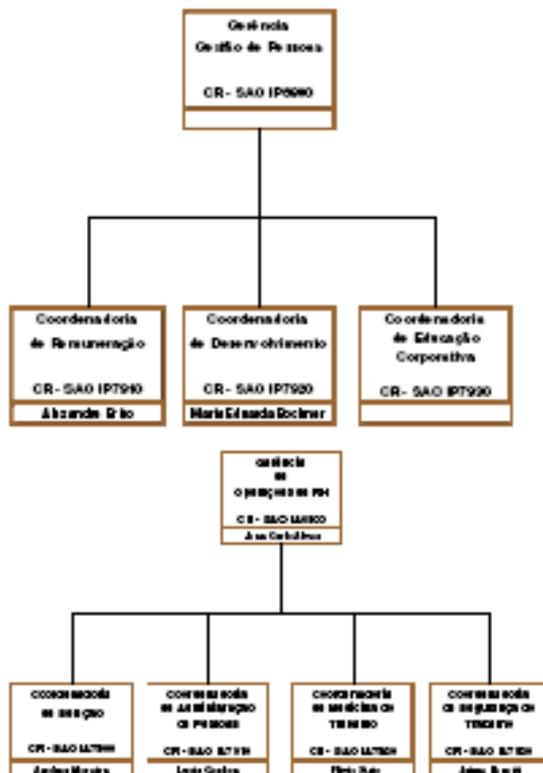
Até 2010 assegurar que a Gol esteja entre as melhores empresas para se trabalhar;

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O organograma da estrutura administrativa da área de recursos humanos da empresa é apresentado a seguir:



 Linhas aéreas inteligentes	MANUAL GERAL		DATA : 01/11/2008
			Pág.: 47
	Código – Número seqüencial - Assunto		Rev. 00
	MG - RH 001 - Manual de Políticas de Recursos Humanos		



	MANUAL GERAL	DATA : 01/11/2008
		Pág.: 57
	Código – Número seqüencial - Assunto	Rev. 00
	MG - RH 001 - Manual de Políticas de Recursos Humanos	

4. POLÍTICAS

4.1 POLÍTICAS SELEÇÃO

- 1) A seleção deve ser transparente, sem restrições de sexo, cor, idade e possibilitar o acesso de menores e pessoas portadoras de deficiência.
- 2) Por meio da utilização de ferramentas de definição de perfil das pessoas, buscar o melhor aproveitamento para as competências exigidas para cada atividade, ou seja, "contratar a pessoa certa para o lugar certo".
- 3) Assegurar que as funções operacionais críticas sejam exercidas por profissionais qualificados, treinados e com habilidades específicas da área de atuação, com plena capacidade física e mental. Devem preencher os requisitos preestabelecidos pelas normas vigentes e serem avaliados periodicamente desde o processo de seleção.

4.1 POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

- 1) Investir na capacitação da liderança, de modo a torná-los gestores de pessoas;
- 2) Em conjunto com os gestores, garimpar e descobrir talentos e sucessores, executando políticas de desenvolvimento individuais e coletivas, propiciando satisfação individual e sucesso para a corporação;
- 3) Disseminar a cultura organizacional da empresa, atrelando as ações dos colaboradores às expectativas do acionista e do cliente, tendo como base o crescimento profissional e maiores ganhos para a organização;
- 4) Estabelecer clima organizacional harmônico, por meio da motivação dos colaboradores e da utilização de pesquisas para detectar oportunidades de melhorias;
- 5) Estabelecer programa de avaliação de desempenho da liderança e dos colaboradores, com obrigatoriedade de feedback que possibilite desenvolver comportamentos e habilidades necessários à sustentação dos movimentos organizacionais;
- 6) Fomentar por meio da política de aproveitamento interno oportunidades de crescimento para os colaboradores, "valorizando a prata da casa";
- 7) Avaliar e monitorar Indicadores de Recursos Humanos, alinhando as ações da área de Gestão de Pessoas às necessidades do negócio.

4.2 POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO

- 1) Promover a satisfação dos colaboradores, por meio de Política de Remuneração que possibilite o engajamento e comprometimento de todos nos objetivos da empresa;
- 2) Adotar política de remuneração variável, voltada para as metas e resultados da organização;
- 3) Estabelecer incentivos a médio e longo prazos, visando a retenção de talentos;
- 4) Implementar ações em conjunto com a área de desenvolvimento que permitam avaliar e reconhecer colaboradores, propiciando seu crescimento profissional;
- 5) Acompanhar a evolução salarial do mercado por meio de pesquisas.

	MANUAL GERAL	DATA : 01/11/2008
		Pág.: 6/7
	Código – Número seqüencial - Assunto	Rev. 00
	MG - RH 001 - Manual de Políticas de Recursos Humanos	

4.3 POLÍTICAS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

- 1) Propiciar a integração de novos colaboradores à empresa, por meio de treinamento de ambientação;
- 2) Difundir aos colaboradores de todos os níveis a cultura organizacional da empresa;
- 3) Controlar a execução de treinamentos técnicos realizados pelas áreas específicas, centralizando os dados e indicadores;
- 4) Possibilitar o uso de tecnologia avançada de metodologia de treinamento;
- 5) Desenvolver a liderança por meio de treinamentos, capacitação, formação individual e coach;
- 6) Efetuar levantamento de necessidades, conforme estratégia da empresa, provendo planos de melhorias para gap's de formação;
- 7) Por meio de parcerias, desenvolver cursos de formação profissional voltados para o mercado da aviação.

4.4 POLÍTICAS DA ADMINISTRAÇÃO PESSOAL

- 1) Estabelecer uma administração de pessoal transparente, efetuando os pagamentos de forma correta e pontual, tanto no que se refere aos direitos dos colaboradores como também dos organismos tributários e fiscais;
- 2) Cumprir e fazer cumprir a legislação trabalhista e previdenciária, evitando passivos para a organização;
- 3) Manter ambiente cordial e respeitoso com as entidades sindicais;
- 4) Propiciar clima harmônico, facilitando o acesso a informações, sugestões e reclamações por parte dos colaboradores;
- 5) Buscar por meio de parcerias a geração de benefícios aos colaboradores por meio de operadoras de assistência médica, previdenciária, créditos financeiros, instituições de ensino e outras medidas que busquem o bem estar e qualidade de vida.

4.5 POLÍTICAS DA MEDICINA DO TRABALHO

- 1) Preservar a saúde do colaborador adotando políticas de acompanhamento médico, por meio de exames periódicos e garantindo o controle de doenças, conforme Regulamento Sanitário Internacional e IATA;
- 2) Manter o controle efetivo da documentação exigida pela legislação vigente;
- 3) Elaborar e produzir campanhas de orientação voltadas para riscos à saúde e doenças típicas da atividade laboral;
- 4) Prestar assistência aos colaboradores em caso de emergência, em especial quando fora de sua base de trabalho.

 Linhas aéreas inteligentes	MANUAL GERAL	DATA : 01/11/2008
		Pág.: 7/7
	Código – Número seqüencial - Assunto	Rev. 00
	MG - RH 001 - Manual de Políticas de Recursos Humanos	

4.6 POLÍTICAS DA SEGURANÇA DO TRABALHO

- 1) Assegurar padrões adequados de Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional para todos os colaboradores, mantendo ambiente seguro e agradável para o desempenho das atividades;
- 2) Prover e manter infra estrutura necessária para garantir operações seguras, incluindo o suporte de serviços e equipamentos apropriados para cada área.
- 3) Prevenir e controlar todo e qualquer risco potencial à integridade física e à saúde dos colaboradores por meio de inspeções, auditorias e adoção de medidas preventivas;
- 4) Cumprir a legislação vigente referente à obrigatoriedade do uso de equipamentos de proteção individual;
- 5) Realizar campanhas de segurança do trabalho demonstrando as responsabilidades do empregador e também do colaborador que deve realizar suas tarefas de forma segura;
- 6) Estimular a participação dos colaboradores em Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, Brigada de Incêndio, Seminários e Congressos, de forma a difundir a cultura de Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional.

ANEXO II- Organograma da VRG Linhas Aéreas – Grupo Gol

