

CAROLINA MARIA VIEIRA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Estudo de caso com os colaboradores da  
Cim Previdência Forneced

FLORIANÓPOLIS

2008

CAROLINA MARIA VIEIRA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Estudo de caso com os colaboradores da  
Cim Previdência Forneced

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina estágio supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração em: Recursos Humanos.

Professora Orientadora: Kelly Cristina Benetti.


FLORIANÓPOLIS

2008

CAROLINA MARIA VIEIRA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Estudo de caso com os colaboradores da  
Cim Previdência Forneced

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final  
pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina, em 02 de dezembro de 2008.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Kelly Cristina Benetti  
Orientadora

Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Membro



Ana Lúcia Fernandez  
Membro

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por colocar tantas pessoas e coisas boas em minha vida!

À minha mãe, pelo amor, carinho, atenção de sempre e pelos esforços que fez para que eu pudesse ter a oportunidade de estudar e realizar muitos sonhos, como de me formar no curso de Administração.

À minha orientadora Kelly Cristina Benetti, pela sua paciência e atenção em me orientar nos momentos de dúvidas sobre o trabalho.

Aos amigos que me deram grande demonstração de amizade durante a elaboração deste TCC: Heloysa, Stephany, Érika, Karina, Murillo e Gabriel.

A todos os outros amigos, que estão sempre presentes em minha vida.

Aos professores, colegas do curso de Administração e companheiros de tutoria, pelos ótimos momentos que tive na UFSC.

À Universidade Federal de Santa Catarina, em especial ao Departamento de Administração que me proporcionaram a experiência de ser tutora no Curso de Graduação em Administração na modalidade a Distância e de ser tutora no projeto dos cursos de capacitação para os funcionários do Ministério da Saúde.

E, por último as minhas fiéis companheiras de trabalhos acadêmicos e amigas de todas as horas, Isadora e Emanuelle, que me proporcionaram momentos inesquecíveis, tanto na vida acadêmica quanto na vida pessoal, além da grande ajuda na realização desta pesquisa.

Obrigada!!!

*“Escale a montanha dos seus ideais e a  
conquiste. Quando você possui um sonho  
e se empenha em concretizá-lo,  
ele já se tornou realidade”.*

Sarah Kilimanjaro

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Hierarquia de Necessidades de Maslow.....	28
Figura 02 - Fatores que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho.....	39
Figura 03 - Qualidade de vida no trabalho x produtividade.....	42
Figura 04 - Estrutura corporativa da Cim Previdência.....	62
Figura 05 - Estrutura funcional da Cim Previdência.....	64

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Faixa etária.....	68
Gráfico 02 - Sexo.....	68
Gráfico 03 - Estado Civil.....	69
Gráfico 04 - Salário está de acordo com a sua experiência profissional.....	72
Gráfico 05 - Sua remuneração é suficiente para satisfazer suas necessidades.....	73
Gráfico 06 - Salário compatível com as atividades que você exerce na Cim.....	73
Gráfico 07 - Salário é compatível com o salário pago por outras empresas.....	74
Gráfico 08 - Limpeza.....	75
Gráfico 09 - Organização.....	76
Gráfico 10 - Segurança para a realização de suas atividades.....	77
Gráfico 11 - Informação sobre saúde no trabalho.....	78
Gráfico 12 - Você visualiza oportunidade de crescimento pessoal na Cim.....	82
Gráfico 13 - A empresa oferece programas de capacitação.....	84
Gráfico 14 - Com que frequência você participa desses programas.....	85
Gráfico 15 - Como se caracterizam as diferenças hierárquicas.....	86
Gráfico 16 - Como você considera a comunicação na empresa.....	88
Gráfico 17 - Como você percebe o senso comunitário entre as pessoas.....	89
Gráfico 18 - Com que frequência você participa das confraternizações.....	90
Gráfico 19 - Como você avalia a prática de confraternizações na empresa.....	91
Gráfico 20 - Relação entre administração e colaboradores da Cim.....	91
Gráfico 21 - Estas regras ou regulamentos são oficiais.....	93
Gráfico 22 - Estas regras ou regulamentos são respeitados.....	93
Gráfico 23 - Como você avalia o seu grau de privacidade na Cim.....	94
Gráfico 24 - Grau de liberdade.....	95

## RESUMO

VIEIRA, Carolina Maria. **Qualidade de vida no trabalho:** Estudo de caso com os colaboradores da Cim Previdência Fornecred. 133 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

A qualidade de vida do trabalho busca humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo relação direta entre produtividade e satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Ainda, constitui-se em condição de vida no trabalho, associando o bem-estar, à saúde e a segurança do trabalhador. Para analisar a percepção dos colaboradores sobre a QVT, escolheu-se a Cim Previdência. A Cim é uma entidade sem fins lucrativos e que tem como objetivo administrar Planos de Previdência. Além disso, possui a responsabilidade de responder o desafio de garantir, no futuro planejado, uma renda justa em relação aos valores poupados e ao tempo de contribuição aos seus integrantes. Com base nisso, foi definido o objetivo geral deste trabalho que foi analisar a percepção dos colaboradores da Cim Previdência Fornecred em relação à Qualidade de Vida no Trabalho. Quanto à metodologia aplicada o estudo caracterizou-se quanto aos fins como: descritiva e aplicada. Foi descritiva, pois descreve a realidade organizacional dos colaboradores da Cim Previdência, a qual expõe a percepção dos colaboradores em relação à QVT, e é aplicada, já que tem finalidade prática. Quanto aos meios de investigação, a pesquisa caracterizou como: pesquisa de campo, documental, bibliográfica, *ex post facto* e estudo de caso. Foi identificada como pesquisa de campo, pois o trabalho foi desenvolvido em uma organização. Além disso, foi considerada uma investigação *ex post facto*, pois a pesquisadora analisou variáveis que já ocorrem na organização e não pôde controlar os dados obtidos. Quanto aos meios, o trabalho foi caracterizado como estudo de caso, com o intuito de obter informações sobre a percepção de qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da Cim, analisando se está de acordo com os referenciais teóricos abordados. Com relação à abordagem do problema, o estudo foi considerado qualitativo, pois foram coletados dados sobre a empresa, através de entrevistas não-estruturadas e aplicação de questionário. Por fim, foi considerada como pesquisa quantitativa pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis. A análise de dados foi feita através do estabelecimento de relações entre a análise bibliográfica e as informações obtidas com a aplicação de questionários. Pôde-se perceber que a área de gestão de pessoas não é bem desenvolvida na empresa, sendo suas atividades realizadas pelas áreas Administrativo Financeiro e Desenvolvimento e Comunicação. Ao analisar a percepção dos colaboradores da Cim em relação à QVT, através dos fatores de Walton, conclui-se que eles têm uma visão clara do que necessitam para ter maior qualidade de vida no trabalho. No entanto, alguns aspectos de QVT trouxeram alguns pontos divergentes entre os colaboradores algumas sugestões foram feitas para que se possa melhorar a qualidade de vida no trabalho da empresa.

Palavras chaves: Gestão de pessoas. Qualidade de vida no trabalho. Fatores de QVT.



Gráfico 25 - Seu horário de trabalho é suficiente para realizar suas atividades.....	97
Gráfico 26 - Com que frequência você faz hora extra.....	98
Gráfico 27 - Expectativa de carreira, promoção e progresso dentro.....	98
Gráfico 28 - Você se sente satisfeito com as atividades que realiza na Cim.....	100
Gráfico 29 - Suas expectativas com o trabalho estão sendo alcançadas.....	101
Gráfico 30 - Remuneração.....	102
Gráfico 31 - Benefícios.....	103
Gráfico 32 - Plano de cargos e salários.....	104
Gráfico 33 - Disponibilidade de capacitação.....	104
Gráfico 34 - Bom relacionamento.....	105
Gráfico 35 - Convênios.....	106
Gráfico 36 - Existe relação entre QVT e motivação.....	107
Gráfico 37 - Como você avalia a motivação dos colaboradores da Cim.....	108
Gráfico 38 - Como você avalia a sua motivação.....	108
Gráfico 39 - Benefícios para os colaboradores.....	110
Gráfico 40 - Benefícios para empresa.....	111
Gráfico 41 - Fatores que estão presentes no dia-a-dia.....	112

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Origens da qualidade de vida no trabalho.....	26
Quadro 02 - Modelo de Walton para aferição da QVT.....	34
Quadro 03 - Potencial motivacional de uma tarefa.....	37
Quadro 04 - Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.....	38
Quadro 05 - Questões analisadas no questionário.....	58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Faixa etária.....	67
Tabela 02 - Sexo.....	68
Tabela 03 - Estado civil.....	69
Tabela 04 - Filho.....	70
Tabela 05 - Tempo de trabalho na empresa.....	70
Tabela 06 - Tempo que está na área que trabalha atualmente na empresa.....	71
Tabela 07 - Seu salário está de acordo com a sua experiência profissional.....	72
Tabela 08 - Sua remuneração é suficiente para satisfazer suas necessidades pessoais e sócio-econômicas.....	72
Tabela 09 - Seu salário está compatível com as atividades que você exerce na Cim.....	73
Tabela 10 - Salário é compatível com o salário pago por outras empresas.....	74
Tabela 11 - Quais destes benefícios você recebe.....	74
Tabela 12 - Limpeza.....	75
Tabela 13 - Organização.....	76
Tabela 14 - Segurança para a realização de suas atividades.....	76
Tabela 15 - Acesso aos materiais e equipamentos necessários para a realização das tarefas...77	77
Tabela 16 - Existe limite de idade para realizar suas atividades.....	77
Tabela 17 - Você realiza ginástica laboral.....	78
Tabela 18 - Você recebe algum tipo de informação sobre saúde no trabalho.....	78
Tabela 19 - A empresa fornece informações sobre o trabalho executado por você.....	79
Tabela 20 - A empresa reconhece o trabalho que você executa.....	80
Tabela 21 - A empresa reconhece o trabalho que você executa x Sexo.....	80
Tabela 22 - A empresa reconhece o trabalho que você executa x Idade.....	81
Tabela 23 - Você conhece todo o processo do seu trabalho.....	81

Tabela 24 - Você visualiza oportunidade de crescimento pessoal na Cim.....	82
Tabela 25 - Você visualiza oportunidade de crescimento pessoal na Cim x Sexo.....	82
Tabela 26 - Você visualiza oportunidade de crescimento pessoal na Cim x Idade.....	83
Tabela 27 - Na empresa existe plano de carreiras.....	83
Tabela 28 - A empresa oferece programas de capacitação.....	84
Tabela 29 - Com que frequência você participa desses programas.....	84
Tabela 30 - Você se sente seguro no seu emprego.....	85
Tabela 31 - Como se caracterizam as diferenças hierárquicas.....	86
Tabela 32 - Como se caracterizam as diferenças hierárquicas x Sexo.....	86
Tabela 33 - Você sente que na empresa ocorre algum tipo de discriminação.....	87
Tabela 34 - Você sente que na empresa ocorre algum tipo de discriminação x Sexo.....	87
Tabela 35 - Como você considera a comunicação na empresa.....	88
Tabela 36 - Seu relacionamento com as outras pessoas da organização.....	88
Tabela 37 - Como você percebe o senso comunitário entre as pessoas.....	89
Tabela 38 - Ocorrem festas de confraternização entre os funcionários.....	89
Tabela 39 - Com que frequência você participa das confraternizações.....	90
Tabela 40 - Como você avalia a prática de confraternizações na empresa.....	90
Tabela 41 - Relação entre administração e colaboradores da Cim.....	91
Tabela 42 - Existem regras ou regulamentos internos.....	92
Tabela 43 - Estas regras ou regulamentos são oficiais.....	92
Tabela 44 - Estas regras ou regulamentos são respeitados.....	93
Tabela 45 - A empresa cumpre com suas responsabilidades trabalhistas.....	94
Tabela 46 - Como você avalia o seu grau de privacidade na Cim.....	94
Tabela 47 - Todos os funcionários são tratados da mesma maneira.....	95
Tabela 48 - Grau de liberdade.....	95

Tabela 49 - Suas sugestões ou críticas são ouvidas pela direção.....	96
Tabela 50 - Suas sugestões ou críticas são ouvidas pelos seus colegas.....	96
Tabela 51 - Seu horário de trabalho é suficiente para realizar suas atividades.....	97
Tabela 52 - Com que frequência você faz hora extra.....	97
Tabela 53 - Expectativa de carreira, promoção, progresso dentro da Cim.....	98
Tabela 54 - Você considera adequados os horários da empresa.....	99
Tabela 55 - Você se sente satisfeito em trabalhar na Cim.....	99
Tabela 56 - Você se sente satisfeito com as atividades que realiza na Cim.....	100
Tabela 57 - Suas expectativas com o trabalho estão sendo alcançadas.....	100
Tabela 58 - Você acredita que sua função dentro da empresa é.....	101
Tabela 59 - Remuneração.....	102
Tabela 60 - Benefícios.....	103
Tabela 61 - Plano de cargos e salários.....	103
Tabela 62 - Disponibilidade de capacitação.....	104
Tabela 63 - Bom relacionamento.....	105
Tabela 64 - Convênios.....	106
Tabela 65 - Existe relação entre QVT e motivação.....	106
Tabela 66 - Como você considera a relação entre QVT e motivação.....	107
Tabela 67 - Como você avalia a motivação dos colaboradores da Cim.....	107
Tabela 68 - Como você avalia a sua motivação.....	108
Tabela 69 - Benefícios para os colaboradores.....	109
Tabela 70 - Benefícios para empresa.....	110
Tabela 71 - Fatores que estão presentes no dia-a-dia.....	111

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>19</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DE RH .....	22
2.2 ORIGENS E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	24
2.3 CONCEITOS DE QVT .....	27
2.4 ABORDAGENS PARA INVESTIGAÇÃO DA QVT .....	32
<b>2.4.1 O Modelo de Walton (1973).....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.2 O Modelo de Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldhan (1975).....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.3 O Modelo de William Westley (1979).....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.4 Modelo de K. Davis e W. Werther (1983).....</b>	<b>39</b>
<b>2.4.5 Modelo de D. Nadler e E. Lawler (1983) .....</b>	<b>40</b>
<b>2.4.6 Modelo de E. Huse e T. Cummings (1985) .....</b>	<b>41</b>
2.5 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO IDEÁRIO COOPERATIVO NO MUNDO.....	43
<b>2.5.1 Cooperativismo .....</b>	<b>43</b>
<b>2.5.2 Cooperativismo de crédito .....</b>	<b>46</b>
<b>2.5.3 Sistema de Crédito Cooperativo no Brasil.....</b>	<b>47</b>
2.6 PREVIDÊNCIA OFICIAL VERSUS PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR.....	50

<b>2.6.1 Entidades fechadas de previdência complementar.....</b>	<b>51</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>54</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO .....	54
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	56
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	57
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	58
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1 COOPERATIVA DE CRÉDITO FORNECRED .....	59
4.2 CIM PREVIDÊNCIA FORNECRED .....	60
<b>4.2.1 Estrutura organizacional da Cim Previdência Forneced.....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.2 Práticas de gestão de pessoas na Cim .....</b>	<b>65</b>
4.3 DESCRIÇÃO DOS DADOS.....	67
<b>4.3.1 Dados pessoais.....</b>	<b>67</b>
4.3.1.1 Faixa etária .....	67
4.3.1.2 Sexo .....	68
4.3.1.3 Estado Civil .....	69
4.3.1.4 Filho.....	69
4.3.1.5 Cargo .....	70
4.3.1.6 Tempo de trabalho na empresa.....	70
4.3.1.7 Tempo que está na área que trabalha atualmente na empresa.....	71
<b>4.3.2 Fatores de QVT.....</b>	<b>71</b>
4.3.2.1 Compensação justa e adequada .....	71
4.3.2.3 Utilização e desenvolvimento da capacidade humana .....	78
4.3.2.4 Oportunidade de crescimento e segurança .....	82
4.3.2.5 Integração social na organização.....	85

4.3.2.6 Constitucionalismo .....	92
4.3.2.7 Trabalho e espaço total de vida .....	96
4.3.2.8 Relevância social da vida no trabalho .....	99
4.3.2.9 Motivação .....	101
4.3.2.10 Benefícios da Qualidade de Vida no Trabalho .....	109
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>119</b>
5.1 SUGESTÕES .....	122
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	123
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>128</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A introdução, de acordo com Salomon (2004), tem o objetivo de situar o leitor sobre a questão do trabalho, expondo a relevância do problema e do método de abordagem do mesmo. Este capítulo expõe o tema e o problema de pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos, finalizando com a justificativa e a estrutura do trabalho, onde os temas contidos em cada capítulo são brevemente apresentados.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O mundo dos negócios está em crescente competitividade, e os mercados estão cada vez mais globalizados e incertos. As empresas precisam de pessoas comprometidas e envolvidas com a organização, oferecendo um local de trabalho onde essas possam satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais.

Rodrigues (1995) expõe que o trabalho ocupa um espaço de bastante importância na vida das pessoas, já que a maior parte do tempo dessas pessoas é vivida dentro das organizações. Sendo assim, é fundamental entender a relação entre o homem e o trabalho dentro das organizações.

O autor afirma que o trabalho proporciona ao trabalhador uma identidade, um sentido a sua vida e aumenta seu crescimento pessoal. No entanto, muitas vezes o trabalho é visto como uma obrigação, sem sentido, rotineiro e cheio de exigências, sendo incompatível com a vida social e familiar. França e Rodrigues (1997, p. 112) comentam que “o trabalho, mesmo aquele que motiva e gratifica, quando realizado com afinco, exige esforço, capacidade de concentração, de raciocínio, implica desgaste – físico e mental”.

Para proporcionar um ambiente agradável aos funcionários, onde os mesmos possam se sentir bem com suas atividades e com os demais colegas, as organizações buscam maneiras de melhorar o ambiente de trabalho. Além disso, as organizações precisam satisfazer seus clientes externos, oferecendo produtos e serviços de qualidade. Moller (1997, p.17) argumenta que “o futuro de uma empresa ou organização depende dela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mundo exterior”.

No entanto, as empresas têm dificuldade de satisfazer os requisitos de qualidade exterior, sem que seus bens e serviços sejam produzidos e prestados por pessoas com

qualidade pessoal. A qualidade pessoal traduz-se na satisfação das exigências e expectativas técnicas e humanas da própria pessoa e das outras.

De acordo com Gil (2001), a gestão pessoas não trata mais o funcionário como recursos humanos, pois é um termo muito restritivo, uma vez implica a percepção das pessoas apenas como recursos de uma organização, como os materiais e financeiros. Assim, admite que muitas empresas estão mudando, designando seus funcionários como cooperadores ou parceiros.

Contudo, para que estas pessoas se sintam como parceiros da organização e consigam atingir as necessidades da organização, precisam de um local de trabalho adequado para realizar suas atividades diárias e satisfazer suas necessidades. Rodrigues (1995) afirma que não existe desempenho dos funcionários, sem que haja desempenho, qualidade e produtividade na organização.

Diante disso, segundo Búrigo (1997), muitos gerentes para evitar ambientes propícios ao sofrimento do trabalhador e problemas sérios para a organização, buscam programas de qualidade, reengenharias, programas de motivação entre outros, como forma para aumentar a produtividade e a satisfação do trabalhador.

Com o intuito alcançar esses objetivos são necessárias medidas que englobem a melhoria dos aspectos físicos, ambientais e psicológicos dentro da empresa, para que se possa aumentar a qualidade de vida no trabalho (QVT) dos seus funcionários. O autor afirma que a QVT é uma alternativa de alguns pesquisadores, técnicos e administradores para combater os efeitos negativos do taylorismo, uma vez que o QVT envolve a satisfação das necessidades das pessoas e a humanização das relações de trabalho.

Fernandes (1996) expõe que QVT seria os esforços para melhorar ou humanizar a situação de trabalho, buscando-se soluções para a reformulação dos cargos, tornando-os mais produtivos para a empresa e mais satisfatórios para os executores. Além disso, Chiavenato (1999, p. 391) diz que “o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi cunhado por Louis Davis na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos e salários”. Neste aspecto, o autor destaca que o conceito está relacionado com a preocupação com o bem estar geral e a saúde dos funcionários enquanto desempenham suas atividades.

Para que os locais de trabalho sejam melhorados, a fim de aumentar o desempenho dos colaboradores, o modo de lidar com os esses também está sofrendo modificações. Buss (2002) comenta o trabalho sofreu uma grande evolução, já que antes os trabalhadores eram considerados como mão-de-obra, referindo ao bem mais valioso que possuíam. Nos dias atuais, seu conhecimento tornou-se fundamental para as organizações.

As pessoas devem estar preparadas, pois a pressão da organização para a produtividade é bastante enfatizada no mercado competitivo. França e Rodrigues (1997, p. 90) comentam que “vive-se a “era da qualidade”, do cliente em primeiro lugar, para garantir a sobrevivência da organização, diante da concorrência acirrada, do marketing agressivo e dos consumidores mais exigentes”.

Assim, para que as empresas consigam se destacar no mercado é necessário que os funcionários estejam mais motivados e felizes com o ambiente de trabalho. A qualidade de vida do trabalho proporciona isso, uma vez que, de acordo com Búrigo (1997) busca humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo relação direta entre produtividade e satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Ainda, constitui-se em condição de vida no trabalho, associando o bem-estar, à saúde e a segurança do trabalhador.

Segundo Faria (2001, p. 2) “a qualidade de vida precisa ser pensada em todo o processo de viver do ser humano, tanto em micro quanto em macroambientes”. Em microambientes pode-se citar o cotidiano dos trabalhadores nas empresas, como por exemplo, os profissionais que trabalham em uma empresa de previdência.

A Cim Previdência está situada na cidade de Florianópolis, é uma entidade sem fins lucrativos e que tem como objetivo administrar Planos de Previdência. Além disso, possui a responsabilidade de responder ao desafio de garantir, no futuro planejado, uma renda justa em relação aos valores poupados e ao tempo de contribuição aos seus integrantes.

Desta forma, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos colaboradores da Cim Previdência Fornecred em relação à Qualidade de Vida no Trabalho?

## 1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de responder o problema de pesquisa, foram delimitados os seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho consiste em: Analisar a percepção dos colaboradores da Cim Previdência Fornecred em relação à Qualidade de Vida no Trabalho.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) identificar as práticas de Gestão de Pessoas na Cim Previdência;
- b) analisar a percepção dos colaboradores sobre os fatores de QVT na empresa;
- c) propor ações que possam melhorar a qualidade de vida no trabalho da empresa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações, com intuito de atender as necessidades do mercado altamente competitivo, oferecer produtos e serviços que satisfaçam as exigências dos consumidores e percebendo que as pessoas são a chave para o sucesso de qualquer instituição, estão buscando maior participação dos seus colaboradores.

Fernandes (1996) comenta que dar aos funcionários oportunidade de expressão e participação nas decisões é importante para a melhoria dos métodos de trabalho e uma maneira de reconhecer a inteligência do indivíduo, refletindo em sua qualidade de vida e na produtividade da organização.

Desta maneira, a produtividade, competitividade e a qualidade têm sido muito discutidas por profissionais de todas as áreas, que buscam atingir estes fatores através da qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores. Devido a isso, escolheu-se o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para a execução do presente trabalho, que visa ampliar e desenvolver os conhecimentos sobre o tema através de referenciais teóricos e aplicação prática.

Segundo Carvalho (2000), para a definição do problema de pesquisa deve-se inicialmente verificar a relevância social e científica da pesquisa na contribuição do avanço da ciência ou na construção de políticas sociais. É importante ter tempo e recursos suficientes para fazer a investigação e possuir condições para a realização do estudo, no caso os limites pessoais.

Sendo assim, o estudo de caso sobre a análise a percepção dos colaboradores da Cim Previdência em relação à Qualidade de Vida no Trabalho foi escolhido pela importância, que segundo Castro (1977, p. 56):

dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligado à uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado à uma questão teórica que merece atenção contínua na literatura especializada [...].

O estudo foi considerado importante, pois proporcionou ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema, já que foi possível relacionar a teoria apresentada na universidade com a prática apresentada na organização. Além disso, permitiu um aprofundamento sobre alguns aspectos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, tema discutido na academia e bastante usado pelas organizações.

Para Cim Previdência é importante conhecer a percepção dos seus colaboradores em relação à Qualidade de Vida no Trabalho, já que ajuda a melhorar o ambiente de trabalho de seus colaboradores. Sobre isso, Vieira e Hanashiro (*apud* BUSS 2002) afirmam que a qualidade de vida no trabalho trata da melhoria nas condições de trabalho, envolvendo as variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais, com as ações de recursos humanos, para humanizar o trabalho, satisfazendo organização e trabalhadores.

Em relação à originalidade, Castro (1977, p. 57) comenta que “um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial de nos surpreender”. Este trabalho tem-se sua originalidade baseada nas informações detalhadas sobre as ações de QVT que a empresa proporciona aos seus funcionários, já que nenhum trabalho sobre o assunto foi realizado na organização.

Castro (1977, p. 57) afirma sobre viabilidade:

Dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito, dá para fazer a pesquisa? O prazo pode ser suficiente, o mesmo se dando com os recursos, pode ao pesquisador faltar o preparo específico naquele campo, pode não haver uma sistematização prévia do conhecimento na área ou a teoria apresentar uma insolvência metodológica. Finalmente os dados necessários podem inexistir ou mesmo sua coleta ser impossível.

Considera-se o estudo de caso viável pelo fácil acesso ao público alvo, já que todos os funcionários foram localizados na Cim para a execução das entrevistas e aplicação de questionários; pela disponibilidade de informações sobre o tema, como em livros e internet; prazo suficiente, três meses de estudo e recursos adequados para realização da pesquisa, como disponibilidade de transporte ao local e recursos financeiros.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Na primeira parte do trabalho são apresentados aspectos sobre: contextualização de RH, origem e evolução da qualidade de vida no trabalho, conceitos de QVT, abordagens para a investigação de qualidade de vida no trabalho, a evolução histórica do ideário cooperativo no mundo e previdência oficial versus previdência complementar.

Após essa etapa, verificam-se os procedimentos metodológicos, compostos por: caracterização e tipo de estudo, universo da pesquisa, coleta e análise de dados e limitações da pesquisa.

Com relação à parte prática do trabalho, faz-se uma apresentação da Cim Previdência (nome fictício), identificando a estrutura organizacional e suas práticas de gestão de pessoas. O estudo segue com a análise dos dados obtidos, divididos em: dados pessoais, fatores de QVT e outros aspectos sobre o QVT.

Por último, finaliza-se o trabalho com as considerações finais, com o resgate do problema de pesquisa e dos objetivos, sugestões de melhorias e as recomendações para próximos trabalhos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico, segundo Cruz e Ribeiro (2003), dá sustentação ao objeto de estudo. Pode ser dividido em seções, de modo que os aspectos teóricos sejam apresentados de forma clara e consistente. Esta etapa é resultante de pesquisas bibliográficas, com base na análise de autores que abordam o tema e o problema em questão.

A fundamentação teórica do presente trabalho aborda os seguintes assuntos sobre qualidade de vida no trabalho: contextualização de RH, origem e evolução da qualidade de vida no trabalho, conceitos de QVT e abordagens para a investigação de qualidade de vida no trabalho.

No entanto, com a empresa em estudo é caracterizada como uma instituição de previdência privada, que atua dentro de uma cooperativa de crédito, tornou-se necessária à caracterização da evolução histórica do ideário cooperativo no mundo e previdência oficial versus previdência complementar.

### 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DE RH

A área de Recursos Humanos, dentro da administração de empresas, teve sua evolução acelerada na década de 20. Toledo (1988) comenta que o fortalecimento do movimento sindicalista, provocado pela Revolução Industrial, proporcionou a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações. Além disso, a carência de mão-de-obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos.

O autor ainda discorre que as atividades iniciais da área de RH estavam voltadas para os programas paternalistas de bem-estar, bem como o controle de pessoal, administração salarial, recrutamento e formação sistemática de pessoal.

Sobre isso, Araújo (2006) expõe que a administração de pessoal, no século XX, após os anos 30, tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoas. Quando as pessoas procuravam emprego, e havendo vaga eram selecionadas imediatamente. Quando ingressavam na empresa, assinavam o Livro de Escrita Pessoal, atual contrato de trabalho, onde um determinado funcionário da empresa fazia a contabilidade dos salários.

Araújo (2006) explica que a década de 30 é marcada com o início sistematizado e regulado por documentos legais da administração de pessoal. Até os anos 40 a área de RH teve um crescimento acentuado, com relação às medidas trabalhistas. Assim, segundo Araújo (2006, p. 2), a Consolidação das Leis de Trabalho “veio subsidiar os outrora chamados

departamentos de pessoas (ou de relações trabalhistas ou, ainda, de relações industriais), que eram chefiados, não importando a nomenclatura da unidade, por um chefe de pessoal”.

Com a legislação em vigência, as empresas passaram a se preocupar com a admissão e demissão de pessoal, que eram realizadas pelas chefias de pessoal. Dessa forma, exigia-se dessas chefias conhecimento legal e do funcionamento de toda a organização.

Para Ribeiro (2006, p. 2), “foi na fase tecnicista (1950-1965) que o perfil do profissional de Recursos Humanos teve uma mudança significativa. Surgiu, então, o primeiro administrador de pessoal”. Com isso, o recrutamento de profissionais para trabalhar nessa função passou a levar em consideração os currículos mais amplos, pessoas com visão holística sobre administração e com missão humanística, como característica principal.

Complementando, Marras (2000) discorre que apesar da evolução ocorrida, a mudança mais significativa na área de recursos humanos, ocorreu a partir dos anos 50, onde a mesma foi ligada à ciências humanas e recebeu o nome de Gestão de Recursos Humanos. A mudança não foi apenas na nomenclatura, à gestão de recursos humanos passou a ter diversas subáreas e funções, como, por exemplo, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, e desenvolvimento gerencial.

Davel e Vergara (2008) explicam que a Administração de Recursos Humanos, na década de 70, fundou-se nas tradições da psicologia industrial, das teorias organizacionais, da abordagem sociotécnica, dinâmica de grupos, entre outras. A ARH explica e facilita a influência da gestão sobre os comportamentos das pessoas, melhorando o funcionamento da organização.

Os autores comentam que os primeiros escritórios de pessoal apareceram na segunda metade do século XIX, nos bancos e depois nas indústrias. Davel e Vergara (2008, p. 34) salientam que “o período compreendido entre 1960 e 1970 é marcado pelo desenvolvimento de técnicas, como a descrição e análise de cargos, enriquecimento das tarefas e a gestão participativa por objetivos”. No final da década de 70, a ARH passa a considerar pessoas como recursos à disposição da empresa e não apenas como custo.

Corroborando o exposto, Tachizawa *et al* (2004) explicam que a gestão de pessoas na década de 50 era conhecida como departamento de pessoal, sendo denominada de divisão de relações industriais na década de 1960, e de área de recursos humanos até recentemente. No entanto, verificam-se significativas mudanças de paradigma que nos levam a uma nova fase de gestão de pessoas.

A gestão de pessoas, conforme Ribeiro (2006), é uma das áreas que mais tem sofrido alterações nos últimos anos. A tendência atual é administração com as pessoas. Isso significa



em administrar a empresa juntamente com os colaboradores. Assim, esses não seriam mais vistos como recursos, e sim como sujeitos ativos, empreendedores das ações e criadores das inovações dentro das empresas.

De acordo com Lacombe (2005) as organizações já perceberam a importância das pessoas, e que mesmo essas precisando ser administradas, não podem esquecer que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida. Comenta ainda que, seus objetivos nem sempre coincidem com os da organização e que possuem outros vínculos fora do ambiente de trabalho.

Neste contexto, verifica-se a importância da qualidade de vida no trabalho. Limongi-França (2007) comenta da dificuldade dos executivos e profissionais da área de Recursos Humanos em estar desenvolvendo experiências sobre a QVT. No Brasil, esse tema é de grande interesse por parte dos empresários e administradores, pois contribui para a satisfação do empregado e no aumento da produtividade empresarial.

Assim, como forma de entender a qualidade de vida no trabalho, apresenta-se as suas origens e evolução nas empresas.

## 2.2 ORIGENS E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho tem sido preocupação dos seres humanos desde os primórdios de sua existência, com intuito de facilitar e aumentar a satisfação e bem-estar dos trabalhadores na realização de suas tarefas. Assim, destacam-se os ensinamentos de Euclides de Alexandria há 300 anos a.C, que facilitou o método de trabalho dos agricultores à margem do rio Nilo, com base nos princípios de geometria, ou então a “Lei das Alavancas” de Arquimedes, 287 a.C, possibilitando a diminuição o esforço físico de muitos trabalhadores (RODRIGUES, 1994).

Gil (2001) discorre que com a revolução industrial as oficinas que os artesões mantinham em sua própria casa foram sendo separadas desse ambiente, pois perceberam que a separação entre trabalho e casa é a mais importante divisão do trabalho. Contudo, com o advento da economia do conhecimento, essa separação começa a ser questionada. Os funcionários passam a querer um local agradável para trabalhar. Dessa forma, as organizações são desafiadas a investir no ambiente, para atrair talentos e melhorar a produtividade.

A origem do movimento de QVT remonta pelo ano de 1950, através da abordagem sócio-técnica, que segundo Vieira (1996) teve início com o estudo de vários pesquisadores, entre eles Trist, Banfort, Emery, Rice e Jacks, do Instituto Tavistock de Londres. No entanto,

somente na década de 60 é que cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes buscaram melhores maneiras de organizar o trabalho, com intuito de minimizar os efeitos negativos do trabalho na saúde e bem-estar dos funcionários.

Nesse período, conforme Huse e Cummings (*apud* Rodrigues, 1995), destacam-se alguns fatos significativos, como a criação da “National Commission on Productivity”, com a finalidade de analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias americanas; criação pelo congresso do “National Center for Productivity and Quality of Working Life”, realizando estudos sobre produtividade e qualidade de vida do trabalhador nas atividades de produção; e a criação de grupos de estudo sobre QVT, como o “Quality of Working Life Program” na University of Califórnia.

Vieira (1996) ainda afirma que somente na década de 70, a expressão “qualidade de vida no trabalho” foi comentada publicamente pelo professor Louis Davis, ampliando seu trabalho sobre cargos. Contudo, o movimento pela QVT estendeu-se até o ano de 74, já que com a crise energética e alta inflação gerou uma queda sobre o interesse no assunto.

Búrigo (1997) comenta que até o final da década de 70 ocorreu uma estagnação sobre o desenvolvimento e as preocupações com o QVT, em decorrência da elevada inflação, crise do petróleo e da competição internacional pelas forças industriais como o Japão. Já em 1979 ocorreu uma nova preocupação com a QVT, impulsionada com as novas técnicas de administrar, utilizadas principalmente pelo Japão, como o Círculo de Controle de Qualidade, disseminadas nas organizações do ocidente.

A partir desse momento, a QVT passou a ser um conceito global, como forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade. Com isso, Búrigo (1997, p. 32) expõe que “parte-se assim, do pressuposto de que as necessidades e aspirações humanas do trabalhador também fazem parte da responsabilidade social do empregador”.

Na década de 80 a idéia de maior participação do trabalhador nas decisões organizacionais teve boas repercussões, tendo em vista que as organizações sentiram-se obrigadas a repensar sobre suas condutas e a buscar soluções com a participação dos funcionários. Já nos anos 90, segundo Nadler e Lawler (*apud* FERNANDES, 1996), constata-se a preocupação das pessoas para que QVT não fosse tratada como um mero modismo da época, mas como um processo necessário, e considerado importante pelos gerentes e trabalhadores das organizações.

Ao longo desses períodos a expressão “qualidade de vida no trabalho” teve sua evolução com base nos problemas que ocorriam com as pessoas. Com isso, de acordo com o quadro 01, podem-se visualizar as origens da QVT segundo Westley (1979):

<b>Natureza do problema</b>	<b>Sintoma do Problema</b>	<b>Ação para solucionar o Problema</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Propostas</b>
Econômico (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves	- Cooperação - Divisão dos lucros - Participação nas decisões
Político (1850-1950)	Insegurança	Posições políticas	- Insatisfação - Greves	- Trabalho auto-supervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nos Lucros
Psicológico (1950)	Alienação	Agentes de mudança	- Desinteresse - Absenteísmo e "Turnover"	- Enriquecimento das tarefas
Sociológico	Anomia	Autodesenvolvimento	- Ausência de significação do trabalho - Absenteísmo e "Turnover"	- Métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos.

Quadro 01: Origens da qualidade de vida no trabalho  
 Fonte: Westley (*apud* RODRIGUES, 1995, p. 88)

Por meio do quadro 01, observa-se que Westley dividiu a natureza do problema em econômico, político, psicológico e sociológico. A partir dessas definições, separou os fatores que originaram a qualidade de vida no trabalho em sintoma do problema, ação para solucionar o problema, indicadores do problema e as propostas para solucionar os problemas.

Atualmente a QVT está bastante difundida e desenvolvida em vários países da Europa, além dos Estados Unidos, Canadá e México, visando a atender às necessidades psicossociais dos trabalhadores, para aumentar seus níveis de satisfação no trabalho. No Brasil, com a finalidade de aumentar o conhecimento e abrir novas discussões sobre o assunto, algumas pesquisas estão sendo desenvolvidas. Sendo que, os estudos sobre QVT no país iniciaram-se na década de 80, com estudos pioneiros da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e de Minas Gerais (UFMG) (BÚRIGO, 1997).

Shibuya (2008) expõe que a iniciativa de promover projetos visando à satisfação pessoal dos colaboradores cresce no mercado de trabalho. Assim, o que diferenciara uma empresa da outra será a qualidade de vida de seus colaboradores e o clima predominante do local de trabalho, diminuindo a importância do tamanho da organização, e ressaltando a produtividade e a qualidade, resultantes do bem-estar organizacional.

Diante desses aspectos, conforme Limongi-França (2007), existe uma crescente percepção da importância de QVT para os administradores. Além dos programas de saúde ocupacional e de segurança do trabalho para o pessoal do chão de fábrica, existe uma preocupação atual com os outros colaboradores, como os da gerência e alta direção.

A autora discorre também, que apesar de QVT ser historicamente associado às questões de saúde e segurança no trabalho, seu conceito precisa de outras habilidades, atitudes e conhecimentos em outros fatores, associando produtividade, legitimidade, competências gerenciais e mesmo integração social.

Para proporcionar um maior entendimento sobre o assunto, apresentam-se os conceitos de QVT.

### 2.3 CONCEITOS DE QVT

A vida humana tem sido caracterizada pela busca constante de satisfação e de inibição de sofrimentos. As pessoas vivem administrando e cuidando das necessidades de ser, ter, sentir, conhecer, fazer e estar, e interferem nas necessidades dos outros, para a busca do prazer e da felicidade. Conforme Patrício, Casagrande e Araújo (1999), “essa busca, enquanto processo humano, é mediada por interações compostas por energias, expressões de componentes e culturais (crenças, valores, conhecimentos, normas, práticas) e sentimentais, e também por componentes próprios da natureza humana”.

Autores como Maslow e Herzberg, de acordo com Vieira (1996), estudaram QVT sob os fatores motivacionais ligados ao desempenho humano. Conforme Lacombe (2005), no início da década de 1940, Abraham Maslow desenvolveu a teoria sobre a hierarquia das necessidades, que possibilita identificar o que motiva cada pessoa. Para Maslow o princípio da motivação baseia-se: uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento. Assim, o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas.

Na figura 01, pode-se visualizar o que procurou definir como hierarquia das necessidades.



Figura 01: Hierarquia de Necessidades de Maslow.

Fonte: Abrantes, 2007

Marras (2000) complementa que de acordo com Maslow, a motivação dos indivíduos busca satisfazer as necessidades que vão desde as fisiológicas, até as psicológicas (auto-realização). Com isso, as pessoas possuem necessidades distintas de acordo com variáveis intrínsecas e extrínsecas, buscando a satisfação de uma necessidade superior, quando a inferior estiver satisfeita de modo pleno.

O autor expõe que após as idéias de Maslow, Douglas McGregor confirma que essas necessidades encontram satisfação no próprio trabalho. McGregor é o criador da Teoria X e Y, que mostra, Marras (2000, p.35), “duas formas distintas de ‘ser’ do trabalhador ou duas formas distintas de ‘ver’ o trabalhador”. Os adeptos da Teoria X supõem que as pessoas não gostam de trabalhar e que trabalham com a possibilidade de recompensa. Já os que acreditam na Teoria Y, consideram que os colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação. Essa teoria veio reforçar a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial como indivíduos e não somente como membros de grupos.

Mesmo com a grande popularidade da teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades, Robbins (2002) explicita que as tentativas de verificação da teoria em pesquisas, têm alcançado pouco sucesso. Com intuito de abordar as limitações da teoria, ainda conforme Robbins (2002), Clayton Alderfer formulou uma versão compactada com algumas premissas modificadas, abordando a relação entre necessidades e motivação.

Nesse sentido, Alderfer definiu três grupos de necessidades centrais: existência, relacionamento e crescimento. O primeiro grupo trata dos requisitos materiais básicos à nossa

existência, como as necessidades fisiológicas e de segurança, citados por Maslow. O grupo do relacionamento expressa o desejo de manter relações interpessoais, correspondendo à necessidade de associação e ao componente interno de estima da hierarquia de Maslow. Sobre as necessidades de crescimento, Alderfer define como desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, compostas do componente interno de estima e das características de auto-realização, categorias da pirâmide de Maslow.

Robbins (2002) ainda comenta que a teoria de Alderfer, conhecida como teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) não exige uma hierarquia rígida, na qual uma necessidade inferior deve ser satisfeita para que a pessoa possa seguir adiante. A dimensão frustração-regressão foi incluída na teoria, pois a frustração das necessidades de ordem superior exige maior satisfação das necessidades de ordem inferior.

Grande contribuição aos estudos de motivação, que ajudam na satisfação dos indivíduos, foi dada por Frederick Herzberg, que considerou os fatores higiênicos, que são necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, como pagamento e condições de trabalho, e os fatores motivadores, como responsabilidade e reconhecimento, que promovem verdadeira motivação. Através de levantamentos empíricos, foi constatado que as pessoas insatisfeitas com seus serviços preocupavam-se com o ambiente de trabalho, e quando estavam satisfeitas, era devido ao trabalho (GIL, 2001).

Complementando isso, Marras (2000) discorre sobre as pesquisas de B. F. Skinner, cientista que emitiu o conceito do reforço no comportamento, no qual o trabalhador que experimenta o sucesso após uma determinada atitude, tende a repeti-la na tentativa de obter outro sucesso. O autor cita, também, as pesquisas de Victor Vroom, como o modelo de expectativa, e as de Julian Rotter com a Teoria do aprendizado social. Esses pesquisadores acreditavam que o comportamento humano é orientado para os resultados, já que as pessoas fazem coisas esperando algo em troca.

Diante desse contexto e das pesquisas, foi identificado que a melhor maneira de buscar a satisfação das pessoas é através da qualidade de vida. O termo "qualidade", segundo Sampaio (1999), trata de atributos ou características considerados indicadores de superioridade em relação a algum assunto. Já o termo "vida" só pode ser entendido por uma perspectiva bem contextualizada, já que inclui saúde, relações familiares satisfatórias, condições financeiras estáveis, entre outros.

Sob ponto de vista social, economistas, sociólogos e políticos estão preocupados com a riqueza e bem estar da sociedade, através de indicadores sociais, como crimes, suicídios, violência urbana, desintegração familiar, renda *per capita*. Para a Medicina, a qualidade de

vida traduz-se pela qualidade da saúde, identificada por índices de natalidade, morbidade, mortalidade, idade média da população, taxas de expectativa de vida, entre outros. A Psicologia, nos últimos anos, agregou outros indicadores, devido às suas preocupações com estresse, satisfação no trabalho, importância da saúde mental, a fim de garanti-los no local de trabalho.

Silva e Marchi (1997) afirmam que a qualidade de vida depende das expectativas e plano de vida de cada um. Dessa forma, o conceito é individual e subjetivo, já que qualidade de vida para uma determinada pessoa pode não ser para outra, devido às diferenças de projetos de vida.

Na psicologia, conforme expõe Druck (2002), o termo qualidade está relacionado com o bem-estar, que pode ser entendido como equilíbrio humano, psicológico, emocional e espiritual, que proporciona eficiência profissional em diferentes aspectos da personalidade do homem. No ponto de vista da área de administração, os enfoques são dados para a qualidade de vida no trabalho, conciliando interesses dos indivíduos e das organizações.

Para Siqueira (1995, p. 42) “qualidade é a satisfação das necessidades dos clientes”. O autor classifica cliente em três categorias: clientes externos, que pagam e usam os produtos e serviços da empresa; clientes intermediários, como os representantes e fornecedores; e os clientes internos, no caso as pessoas que trabalham na empresa.

Corroborando com exposto, Aidar (1995) explicita que a organização deve avaliar sua qualidade a partir do atendimento das expectativas e necessidades de seus clientes externos. No entanto, confirma que as organizações precisam melhorar da qualidade pessoal dos seus colaboradores, satisfazendo, assim, seus clientes internos.

É importante perguntar a esses clientes o que eles precisam e o que a empresa pode fazer para que as mudanças no ambiente trabalho facilitem seu trabalho. Bortolini (2000) salienta que para entender o trabalhador, é importante ouvi-lo, conhecer suas necessidades, aptidões, perspectivas e limitações, para poder investir no seu potencial e propor ações para melhores condições de QVT.

Em função disso, a qualidade de vida no trabalho proporciona a satisfação dos clientes internos, uma vez que segundo Bergeron (*apud* FERNANDES, 1996) o QVT introduz métodos participativos, a fim de modificar um ou vários aspectos do local de trabalho, proporcionando situação mais favorável aos empregadores e o aumento da produtividade da organização.

Bom Sucesso (1998) menciona que a QVT está relacionada com alguns fatores, desde a escolha da profissão, envolvendo a cultura organizacional, na qual o indivíduo está inserido

e a infra-estrutura familiar. Conforme Moretti (2001), a qualidade de vida no trabalho envolve pessoas, trabalho e organizações, onde se destaca a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas de trabalho.

O conceito de QVT, de acordo com Búrigo (1997), envolve os atos legislativos que protegem o trabalhador e o atendimento das necessidades humanas, baseado na humanização do trabalho. Contudo, antes dos programas e ações de QVT, é preciso considerá-la como uma gestão dinâmica, já que as organizações mudam dentro do contexto que estão inseridas.

Com relação a isso, Kanaane (1995) destaca que a qualidade de vida no trabalho relaciona-se com o desenvolvimento organizacional, e está voltada aos aspectos de satisfação no cargo e valorização do trabalho. Reforça sua idéia, apontando indicadores de QVT, como remuneração justa, ambiente seguro e saudável, possibilidade de crescimento e segurança, autenticidade, relevância social, metas de auto-realização, espaço para lazer e família.

Fernandes (1996) coloca que a QVT pode ser considerada como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que interferem na cultura e modificam o clima organizacional, melhorando o bem-estar do trabalhador e a produtividade das organizações.

A autora enfatiza que a QVT é denominada como gestão dinâmica, pois as empresas e as pessoas mudam freqüentemente, e que é contingencial, considerando que a realidade de cada organização é bastante diferente. É importante englobar os fatores físicos e sócio-psicológicos, pois eles atuam na satisfação dos indivíduos, considerando também os fatores tecnológicos. Sendo assim, os três em conjunto afetam a cultura e o clima organizacional com reflexos na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Guest (*apud* Vieira, 1996, p. 39) acrescenta, ainda, que QVT é:

um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante 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.

O termo QVT tem sido utilizado para tratar de preocupações e projetos, sendo modificado com a evolução da concepção de trabalho. Búrigo (1997, p. 34) expõe que “possui ampla abrangência na organização a ponto de qualquer iniciativa de melhoramento das



condições de trabalho, ou mesmo das atividades desenvolvidas na área de Recursos Humanos, ser chamada de QVT”.

Sobre o exposto, Bom Sucesso (2002) discorre que parte da responsabilidade para promoção da qualidade de vida no trabalho é decidida por políticas públicas, através da legislação trabalhista. A outra responsabilidade fica a cargo das empresas, com ações que possibilitem a realização do trabalho, com sentimento de contribuição, aumentando a auto-estima e auto-realização.

A autora complementa que, as organizações se vêem impulsionadas a realizar a sua parte, como por exemplo: treinando e desenvolvendo os seus integrantes, investindo na melhoria dos processos, investimentos na modernização e tecnologia que contribuam para satisfazer as necessidades dos indivíduos, melhora contínua nas condições de trabalho e estimulando a reflexão sobre a importância e responsabilidade com a QVT.

Outro aspecto fundamental refere-se aos termos de qualidade que estão diretamente ligados aos clientes. É importante saber as expectativas, necessidades e exigências que *interferem na qualidade de vida dos clientes internos da organização*. Nesse aspecto, Carneiro (*apud* FERNANDES 1996) comenta que qualidade de vida no trabalho é ouvir as pessoas, no intuito de saber o que as pessoas sentem, querem e pensam; e também empregar sua potencialidade máxima, no sentido de criar condições para que as pessoas possam se desenvolver e consigam desenvolver a organização.

Limongi-França (2007) expõe que ocorre uma confusão sobre entre o significado teórico e técnico de QVT. Através do conceito teórico de QVT identifica-se que não é suficiente a decisão de melhorar a QVT das empresas. Limongi-França (2007, p. 34) afirma que “devem-se identificar fatores e critérios que sustentem a formulação de modelos de implantação de projetos de QVT”.

Com isso, algumas abordagens são utilizadas para investigar a qualidade de vida no trabalho.

## 2.4 ABORDAGENS PARA INVESTIGAÇÃO DA QVT

O termo Qualidade de Vida no Trabalho tem sido bastante utilizado para descrever situações que ocorrem na organização, com finalidade de propor melhorias caso seja preciso. Dessa maneira, de acordo com Rodrigues (1995), autores como Walton (1973), Hackman e Oldhan (1975), Westley (1979), K. Davis e Werther (1983), Nadler e Lawler (1983), Huse e Cummings (1985) são bastante representativos nas abordagens para investigação da QVT.

### 2.4.1 O Modelo de Walton (1973)

Sobre este modelo, Rodrigues (1995) comenta que para Walton a qualidade de vida é bastante utilizada para descrever valores ambientais e humanos, em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Desconsiderando a posição hierárquica, Walton acreditava que existem trabalhadores descontentes com as deficiências encontradas na sua qualidade de vida no trabalho, buscando novas tarefas desafiadoras, proporcionando maior satisfação no trabalho.

Buss (2002) coloca que quando os estudos de Walton associavam melhor qualidade de vida no trabalho com desempenho da empresa, resultaram na determinação de oito critérios para analisar o indivíduo no seu ambiente de trabalho. Contudo, afirma que esses critérios *podem variar de acordo com os trabalhadores e os ambientes que estão inseridos*.

Com isso, Rodrigues (1995) demonstra as oito categorias conceituais, desenvolvidas por Walton:

- a) compensação adequada e justa;
- b) condições de segurança e saúde do trabalho;
- c) oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana;
- d) oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança;
- e) integração social na organização de trabalho;
- f) o constitucionalismo na organização do trabalho;
- g) o trabalho e o espaço total da vida;
- h) a relevância social da vida no trabalho.

Neste aspecto, o quadro 02 apresenta os oito fatores e dimensões que afetam o trabalhador em seu ambiente de trabalho, propostos por Walton:

FATORES	DIMENSÕES
1 - Compensação justa e adequada	1 – Renda adequada ao trabalho 2 – Equidade interna 3 – Equidade externa
2 – Condições de trabalho	4 – Jornada de trabalho 5 – Ambiente físico seguro e saudável
3 – Uso e desenvolvimento de capacidades	6 – Autonomia 7 – Significado da tarefa 8 – Identidade da tarefa 9 – Variedade da habilidade 10 – Retroinformação
4 – Chances de crescimento e segurança	11 – Possibilidade de carreira 12 – Crescimento profissional 13 – Segurança de emprego
5 – Integração social na empresa	14 – Igualdade de oportunidades 15 – Relacionamento 16 – Senso comunitário
6 – Constitucionalismo	17 – Respeito às leis e direitos trabalhistas 18 – Privacidade pessoal 19 – Liberdade de expressão 20 – Normas e rotinas
7 – Trabalho e espaço total de vida	21 – Papel balanceado do trabalho
8 – Relevância social da vida no trabalho	22 – Imagem da empresa 23 – Responsabilidade social pelos serviços 24 – Responsabilidade social pelos produtos 25 – Responsabilidade social pelos Empregados

Quadro 02: Modelo de Walton para aferição da QVT

Fonte: Vieira (1996, p. 44)

Ao tratar da compensação adequada e justa, Walton considera o trabalho como modo de ganhar a vida. A compensação pode ter relações entre salário e fatores como experiência e responsabilidade; salário e talento ou habilidade; e pela demanda de mão-de-obra ou média de compensação. Assim, para que compensação seja adequada faz-se necessário a identificação

dos indicadores: remuneração adequada, identificando se a remuneração recebida é suficiente para satisfazer as necessidades pessoais e sócio-econômicas; equidade interna, que procura estabelecer relação entre os níveis de compensações na empresa; e a equidade externa, estabelece interação entre os padrões salariais da organização com o mercado de trabalho.

Sobre as condições de segurança e saúde do trabalho, Walton propõe horários de trabalho reforçados, que sejam compatíveis com as atividades desenvolvidas; condições físicas de trabalho que minimizam os riscos de doenças e danos; e limite de idade para trabalhos que possam prejudicar o bem-estar de pessoas que estão acima ou abaixo de uma determinada idade.

Para alcançar a oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana, Walton estabelece que é necessário ter autonomia no trabalho; múltiplas habilidades; informação e perspectivas; tarefas completas e planejamento.

A oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança traz a ênfase do autor para a oportunidade de carreira. Walton sugere a aplicação respectiva, usando o conhecimento e as habilidades em atribuições de trabalho futuro: o desenvolvimento, para que as atividades do colega de trabalho contribuam para aumentar a capacidade do outro indivíduo, antes da sua obsolescência; oportunidades de progresso em termos organizacionais ou de carreiras adotadas por membros da família ou associados; e a segurança de emprego ou de renda do trabalho realizado pelo empregado.

Sobre a integração social na organização de trabalho, Walton prega o não preconceito, contra cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física. Além disso, a estratificação e a mobilidade social ajudaram no senso de comunidade nas empresas, proporcionando maior nível de integração entre os trabalhadores.

O *constitucionalismo na organização do trabalho trata dos direitos e os deveres dos empregados*, que são considerados por Walton como fundamentais para uma elevada qualidade de vida no trabalho. Com isso, os aspectos mais importantes são o direito à privacidade, posicionamento e tratamento justo a todos.

Com relação ao trabalho e o espaço total da vida, Walton expõe que o trabalho pode ter aspectos negativos ou positivos na vida do indivíduo. O equilíbrio existe na relação entre o trabalho e o espaço da vida. Assim, o equilíbrio é alcançado nos esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção. Nesta categoria, Walton faz uma relação do tempo e energia despendida quando o trabalhador se dedica ao trabalho e os problemas na vida familiar.

No aspecto relevância social da vida no trabalho. Walton comenta sobre a postura de algumas organizações, como o aumento do número de empregados, ocasionando a depreciação de seus trabalhos e carreiras, e a mudança em sua auto-estima. Salienta que a produtividade possui grande relação com a vida no trabalho, como a satisfação do trabalhador.

Sendo assim, a qualidade de vida no trabalho varia de acordo com o conjunto de trabalho. Walton afirma que as mudanças organizacionais acontecerão de modo mais lento que as expectativas dos trabalhadores. A reestruturação do trabalho é necessária para que a qualidade de vida no trabalho possa ser realizada de modo que satisfaça essas expectativas.

#### **2.4.2 O Modelo de Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldhan (1975)**

Este modelo, de acordo com Vieira (1996), parte do princípio que os resultados pessoais e de trabalho são alcançados através de estados psicológicos críticos, que são criados nas dimensões da tarefa. Os estados psicológicos críticos citados pelos autores são: significância percebida, como o trabalho é percebido pelo indivíduo; responsabilidade percebida pelo trabalhador, como resultado do seu trabalho; e o conhecimento do resultado por quem executa as atividades.

As dimensões das tarefas que podem conduzir aos estados psicológicos críticos, conforme Hackman e Oldhan são:

- a) variedade de habilidade (VH) que a tarefa requer dos indivíduos;
- b) identidade da tarefa (IT), no sentido de que um trabalho é executado do início ao fim, com o objetivo de obter-se um resultado paupável;
- c) significado que a tarefa (ST) adquire ao impactar a vida ou o trabalho de outras pessoas;
- d) autonomia (AU) que os indivíduos têm para planejar e executar as tarefas;
- e) *feedback* do próprio trabalho (FT), a fim de obter um retorno do seu desempenho através da própria execução das atividades;
- f) *feedback* extrínseco (FE), ou seja, retorno pelo seu desempenho através de seus superiores hierárquicos; e
- g) inter-relacionamento (IR) com outras pessoas ou clientes proporcionado pelo trabalho.

Após a identificação dessas variáveis, Vieira (1996) comenta que os autores produziram um escore que reflete o potencial motivacional de uma tarefa (PMT), em função das suas características, como pode ser verificado na solução matemática a seguir:

$$\text{PMT} = \frac{(\text{VH} + \text{IT} + \text{ST} + \text{IR})}{4} \times \text{AU} \times \text{FT}$$

Quadro 03: Potencial motivacional de uma tarefa  
Fonte: Vieira (1996, p. 42)

Através da equação, verifica-se que o potencial motivacional de uma de uma tarefa (PMT) é resultado, de acordo com modelo de Hackman e Oldhan, do somatório de variedade de habilidade (VH), identidade da tarefa (IT), significado da tarefa (ST) e inter-relacionamento (IR) dividido por quatro. A partir desse valor, multiplica-se pela autonomia (AU) e pelo *feedback* do próprio trabalho (FT),

Além dessas variáveis, Hackman e Oldhan incluíram a necessidade individual de crescimento (NIC), na qual se caracteriza pelo desenvolvimento de ações e idéias independentes no trabalho e pela possibilidade de utilizar a criatividade e aprender coisas novas. Desse modo, acredita-se que pessoas como mais NIC, reajam melhor às tarefas de alto PMT.

Para completar o modelo, acrescentaram um novo grupo de variáveis, nomeadas de resultados pessoais e de trabalho (RPT). Essas variáveis são: satisfação geral (SG) ou grau em que a individuo está satisfeito com o trabalho; motivação interna com o trabalho (MIT) ou grau em que o individuo está auto-motivado com o trabalho; e as satisfações específicas em relação à possibilidade de crescimento (SPC), à supervisão (SSU), à segurança no trabalho (SST), à compensação (SC) e ao ambiente social (SAS).

Vieira (1997) coloca que o modelo desses autores sintetiza as dimensões ou características do cargo, já que acreditavam ser determinantes da qualidade vida no trabalho, uma vez que essas podem oferecer recompensas intrínsecas, satisfazendo os indivíduos no trabalho.

A autora expõe que Hackman e Oldhan idealizaram o “*job diagnostic survey - JDS*” (inventário de diagnóstico das características do trabalho), usado por muitos pesquisados, no intuito de diagnosticar a QVT através da obtenção do grau de satisfação geral, de motivação interna, e da satisfação específica no trabalho.

### 2.4.3 O Modelo de William Westley (1979)

Neste modelo, Westley analisa a qualidade de vida nas organizações através dos seguintes indicadores, expostos por Fernandes (1996, p. 53):

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

No quadro 04, verifica-se o modelo de Westley, adaptado por Ruschel (1993).

<b>Econômico</b>	<b>Político</b>	<b>Psicológico</b>	<b>Sociológico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equidade Salarial</li> <li>● Remuneração adequada</li> <li>● Benefícios</li> <li>● Local de Trabalho</li> <li>● Carga Horária</li> <li>● Ambiente Externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Segurança no emprego</li> <li>● Atuação Sindical</li> <li>● Retroinformação</li> <li>● Liberdade de expressão</li> <li>● Valorização do cargo</li> <li>● Relacionamento com a chefia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realização potencial</li> <li>● Nível de Desafio</li> <li>● Desenvolvimento pessoal</li> <li>● Desenvolvimento profissional</li> <li>● Criatividade</li> <li>● Auto-Avaliação</li> <li>● Variedade de tarefa</li> <li>● Ident. c tarefa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Participação nas decisões</li> <li>● Autonomia</li> <li>● Relacionamento interpessoal</li> <li>● Grau de responsabilidade</li> <li>● Valor pessoal</li> </ul>

Quadro 04: Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

Fonte: Ruschel (*apud* Fernandes, 1996, p. 53)

Assim, Westley identifica como indicadores econômicos: equidade salarial, remuneração adequada, benefícios, local de trabalho, carga horária e ambiente externo. Como indicadores políticos, o modelo utiliza a segurança no emprego, situação sindical, retroinformação, liberdade de expressão, valorização do cargo e relacionamento com a chefia.

Os indicadores psicológicos usados são: realização potencial, nível de desafio, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, auto-avaliação, variedade de tarefa e identificação com a tarefa. E como indicadores sociológicos, Westley cita participação nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade e valor pessoal.

#### 2.4.4 Modelo de K. Davis e W. Werther (1983)

De acordo com Rodrigues (1995, p. 87), “Davis e Werther vêem a QVT como afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo. Porém, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador”. Neste sentido, não se pode confirmar que a insatisfação do empregado seja resolvida com a reformulação de cargos.

No entanto, os autores dedicaram seus estudos na análise e designação dos cargos em três níveis: Organizacional, Ambiental e Comportamental. Na figura 02, são apresentados esses níveis e seus respectivos componentes.

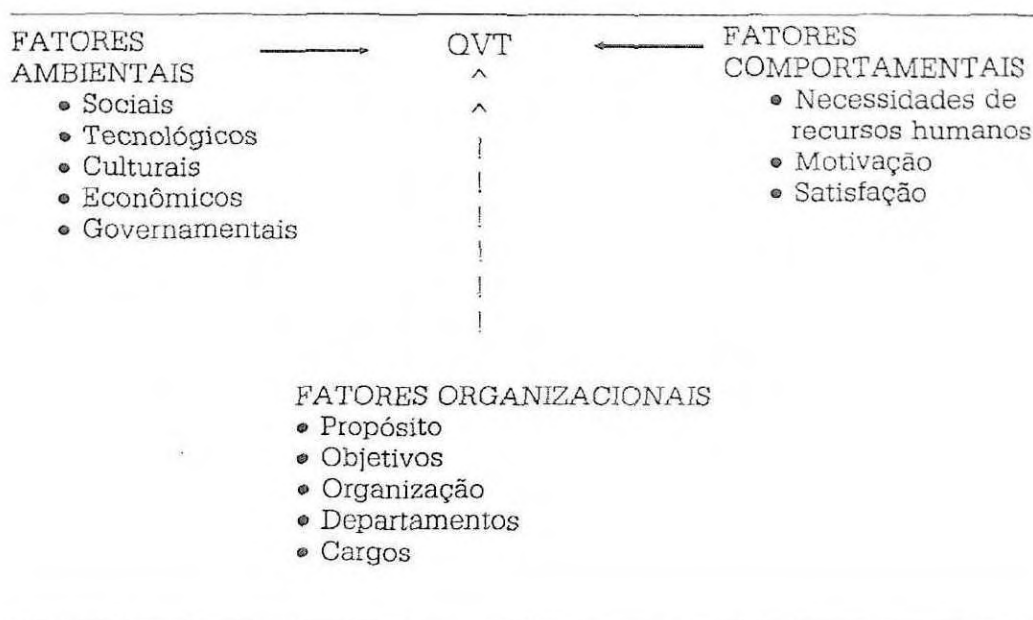


Figura 02: Fatores que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho  
 Fonte: Rodrigues (1995, p. 89)

A partir da figura 02, observa-se que Davis e Werther representam a qualidade de vida no trabalho com base nos fatores ambientais, comportamentais e organizacionais. Com relação aos fatores ambientais, os autores citam os sociais, tecnológicos, culturais, econômicos e governamentais. Já nos fatores comportamentais, expõem as necessidades de recursos humanos, motivação e satisfação. E por último, como fatores organizacionais colocam o propósito, objetivos, organização, departamentos e os cargos.

Segundo Rodrigues (1995), no nível organizacional analisa-se primeiramente a eficiência, através da racionalização da produção, principalmente, a partir da especialização.



A especialização pode ser identificada com a utilização de três métodos: abordagem mecanicista, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho.

Na abordagem mecanicista, a atividade é identificada em cada cargo, a fim de que as tarefas sejam dispostas, minimizando o tempo e o esforço dos trabalhadores. O fluxo de trabalho é influenciado pela natureza do produto ou serviço. E as práticas de trabalho são os modos de desempenhar o trabalho.

No nível ambiental, dois fatores são importantes: a habilidade e disponibilidade de empregados e as expectativas sociais. Para análise do primeiro, deve-se considerar o local de trabalho que o funcionário está inserido, para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo de suas aspirações profissionais. As expectativas sociais devem ser identificadas, pois são atendidas pelo cargo, e variam no tempo e espaço.

Com relação ao nível comportamental, os autores consideram que é a parte mais sensível para êxito no cargo, já que pesquisas comportamentais são essenciais para confecção de um cargo. Destacam-se quatro dimensões nesse nível: autonomia, que é a responsabilidade pelo trabalho; variedade, utilização de diferentes perícias e capacidades; identidade de tarefa, fazer o todo da peça de trabalho; e retroinformação, informação sobre o desempenho.

Rodrigues (1995, p. 89) enfatiza que “autonomia e variedade são fatores comportamentais que influenciam no projeto do cargo satisfatório. Por outro lado, temos eficiência inversamente proporcional aos mesmos”. Constata-se, com isso, que os cargos mais eficientes podem se tornar menos satisfatórios e cargos satisfatórios, menos ineficientes. Assim, é importante a determinação do ponto ótimo do cargo, visando à eficácia organizacional.

Davis e Werther, identificam algumas barreiras para a implementação e o sucesso de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Essas barreiras podem ser provenientes dos trabalhadores, dirigentes ou sindicatos, pois temem a mudança. Contudo, os autores afirmavam que, de acordo com Rodrigues (1995, p. 90), “é preciso vencer o desafio, a fim de conseguir uma vida no trabalho de alta qualidade, por meio de cargos produtivos e satisfatórios”.

#### **2.4.5 Modelo de D. Nadler e E. Lawler (1983)**

Sobre o modelo de Nadler e Lawler, Búrigo (1997, p. 40) salienta que para os autores “a QVT pode ser definida através de atividades que se poderiam compreender como representativas dos esforços empreendidos para alcançá-la”. Complementa, que essas

atividades não possuem o intuito de serem abrangentes, mas algumas se enquadram na definição feita por eles e as outras maiorias de atividades que são chamadas de QVT.

Dessa forma, a autora expõe que as atividades mais representativas para os autores são: resolução participativa de problemas; reestruturação do trabalho; sistemas inovativos de recompensas; e melhorias do ambiente de trabalho.

Conforme Rodrigues (1995, p. 92), os fatores de sucesso para a implementação dos projetos de QVT de acordo com Nadler e Lawler, são:

- a) percepção da necessidade;
- b) o foco do problema que é destacado na organização;
- c) estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes;
- d) compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados;
- e) sistemas múltiplos afetados; e
- f) envolvimento amplo da organização.

O autor ainda discorre que no modelo de Nadler e Lawler, um bom programa de QVT é fundamentado em três necessidades básicas. O desenvolvimento do projeto deve ser aplicado de forma coerente com o contexto analisado. A segunda necessidade está relacionada com as modificações nos sistemas de gerenciamento e disposições organizacionais. E a última, trata das mudanças no comportamento dos superiores, pois a alta gerência deve estar comprometida com o processo, para que seja disseminado na organização.

#### **2.4.6 Modelo de E. Huse e T. Cummings (1985)**

Segundo Rodrigues (1995), Huse e Cummings definem QVT como forma pensamento, integrando pessoas, trabalho e organização. Assim, dois aspectos devem ser destacados: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional, e a participação dos empregados nas decisões e nos problemas do trabalho.

Esse conceito de QVT é colocado em prática através de quatro aspectos ou programas, conforme Rodrigues (1995, p. 90):

- a) a participação do trabalhador: o trabalhador é envolvido no processo de tomada de decisão em vários níveis organizacionais, através de uma filosofia organizacional adequada. A participação é operacionalizada através de análise e solução de problemas na produção feita, como por exemplo, pelos Ciclos de Controle de Qualidade (CCQ) e de grupos de trabalho cooperativos;

b) projeto do cargo: envolve a reestruturação do cargo dos indivíduos ou grupos. Os cargos devem atender às necessidades tecnológicas do trabalhador. O projeto do cargo inclui o enriquecimento do trabalho onde são fixados a maior variedade da tarefa, feedback e grupos de trabalho auto-regulados;

c) inovação no sistema de recompensa: envolve todo o plano de cargos e salários da organização e visa minimizar as diferenças salariais e de "status" entre os trabalhadores.

d) melhora no ambiente de trabalho: envolve mudanças físicas ou tangíveis nas condições de trabalho como: flexibilidade de horário, modificação do local dos equipamentos de trabalho, etc. Essas mudanças aumentam a satisfação dos operários com as suas atividades.

A figura 03 mostra como a QVT interfere positivamente na produtividade:

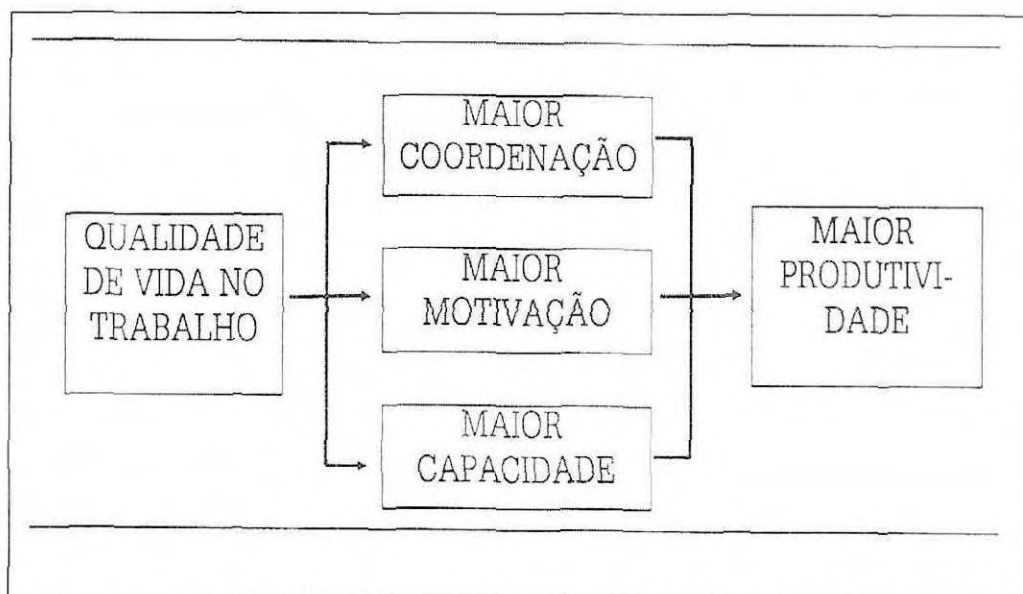


Figura 03: Qualidade de vida no trabalho x produtividade  
Fonte: Rodrigues (1995, p. 91)

Além desses aspectos, no modelo de Huse e Cummings os programas de QVT agem positivamente na comunicação e coordenação para uma melhor produtividade. A QVT também aumenta a capacidade do trabalhador, melhorando seu desempenho. Dessa forma, a motivação e a capacidade do empregado são itens fundamentais para aumentar a produtividade.

Após a identificação desses modelos para a investigação da qualidade de vida no trabalho, optou-se pelo modelo de Walton (1973) devido sua amplitude e por ter sido utilizado por diversos pesquisadores. Com suas pesquisas, Walton procurou identificar os fatores e

dimensões que afetam de maneira mais significativa o trabalhador no seu local de trabalho. No entanto, o autor considera que outros critérios poderão surgir.

O modelo de Walton é o único que enfatiza questões elementares à realização do trabalho, priorizando os fatores higiênicos, as condições físicas e os aspectos relacionamento à segurança e à remuneração. Faz-se necessário ressaltar que, para Walton, existem diversos trabalhadores insatisfeitos e alienados perante as inúmeras deficiências no ambiente, aspectos que são considerados, também, no cooperativismo.

## 2.5 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO IDEÁRIO COOPERATIVO NO MUNDO

O instinto de ajuda mútua é percebido na natureza e em todos os seres vivos. Klaes (2005) expõe que esse princípio, e a solidariedade que existem na natureza têm por instrumento a cooperação na ordem social, econômica e moral, e também estão na órbita da inteligência e na esfera profissional.

O homem estando no grau mais elevado da escala dos seres vivos, precisa de auxílio e cooperação para alcançar seus objetivos, que representam algo por cuja consecução se empreende algo. Dessa forma, o ser humano trabalha para se sentir satisfeito em ter algum bem ou ter algo que esperava conseguir.

No entanto, o autor ainda expõe que, quando o ser humano tem a sensação ou sentimento de falta de algo, diz-se que possui necessidades. E isso, faz com que se sinta obrigado a realizar algo que sirva para remediar ou suprimir um estado de desconforto. Por outro lado, a produção ou aquisição de meios para atender as necessidades exige esforço e sacrifício, e o ser racional procura alcançar a satisfação dessas necessidades, com o menor esforço possível.

Assim, para que as pessoas consigam satisfazer suas necessidades, sanar a exigências que o ambiente impõe e interagir com outros seres, é importante entender o cooperativismo dentro deste contexto.

A seguir serão apresentados os temas sobre: cooperativismo, cooperativismo de crédito e o sistema de crédito cooperativo no Brasil, com base em Klaes (2005).

### 2.5.1 Cooperativismo

A cooperação surgiu no momento que o homem percebeu que suas ações isoladas e distintas não seriam suficientes na busca por elementos indispensáveis à satisfação de suas

necessidades. Dessa forma, procurou a colaboração de outro ser semelhante, para que juntos alcançassem o benefício comum (KLAES, 2005).

O cooperativismo, conforme o autor, já era visto no período do nomadismo, através da ajuda mútua que se prestava no pastoreio e o auxílio recíproco, bem como o cultivo das lavouras. Pode-se verificar que a história do cooperativismo é do início da humanidade.

Na Idade Antiga, encontram-se exemplos de cooperação na Grécia, Roma, Esparta e entre os Essênios. Na Grécia o auxílio era visto por todos aqueles que lutavam pela manutenção material, buscavam melhor padrão de vida, maior bem-estar e lugar justo na sociedade.

As associações cooperativistas na Grécia Antiga eram basicamente compostas de pessoas das classes média e baixa. A partir dessas associações, que recebiam o nome de “Orglonas” e “Tiasas”, e tinham como função garantir aos seus membros enterros decentes, nasceram às associações com fins profissionais e econômicos.

Os colégios romanos, na Roma antiga, eram associações de operários de cunho cooperativo. Klaes (2005) explica que neles ingressavam romanos, estrangeiros, escravos, todos na demonstração de ajuda mútua, solidariedade humana, sem ocorrer preconceitos de qualquer espécie.

Em Esparta encontravam-se manifestações com aspectos cooperativistas nos acampamentos militares, onde a vida era regida por normas comunais. É possível encontrar nos documentos atenienses e romanos, registros que evidenciam a existência de fundos de ajuda mútua.

Contudo, os primeiros documentos sobre as colônias cooperativas, remetem ao tempo do “Segundo Templo” na Palestina, antes de sua destruição. A Colônia Comunal, mantida pelos Essênios, pôde ser considerada como o primeiro ensaio, do qual existem muitas informações, de vida comunal de trabalho e ajuda mútua.

Além disso, verificam-se experiências com características cooperativistas no livro básico do judaísmo, o “Talmud”, no qual é possível encontrar descrições da vida do povo hebreu entre os anos 356 e 425 da nossa era, destacando a existência de associações entre os mercadores para o seguro do gado (KLAES, 2005).

Na Idade Média (Séculos V a XV) observam-se sistemas de organização e atividades cooperativistas nos ambientes rurais e urbanos da Europa. No meio rural, foram estabelecidas aldeias nos principais pontos das rotas comerciais e de comunicação. Essas populações tiveram grande crescimento pelas posturas radicais ocorridas no campo social e econômico, e

internamente foram ganhando caráter urbano, com excelentes centros de cultura, artes e criação em geral.

Nas regiões da França, Itália, Suíça, Inglaterra e nos Alpes, os camponeses trabalhavam coletivamente para realizar a transformação do local e para a venda da produção leiteira. Nesses locais, além da venda de leite, eles formavam grupos cooperativos na produção de queijos, manutenção das granjas, realização de tarefas agrárias etc.

Já no meio urbano, de acordo com o mesmo autor, as populações iam crescendo ao ponto que as condições sócio-econômicas se concentravam nas cidades, onde a classe média, representada pelos artesões e comerciantes, começa a se organizar em “*Gildas*” ou “*Corporaciones*”, que se assemelham atualmente aos sindicatos e cooperativas.

Esses agrupamentos de pessoas possuíam espírito protecionista, pois defendiam seus membros da concorrência externa e dos seus colegas. Para isso, fechavam o mercado urbano para os produtos externos e utilizam regulamentações minuciosas a respeito dos trabalhadores, preços, salários, horário de trabalho, ferramentas e técnicas de produção, estabelecendo uma ordem econômica igualitária.

As “*Guildas*” representavam para as autoridades, os grupos de artesões e de comerciantes, realizando importantes atividades de ajuda mútua, baseadas na irmandade. Arbitravam seus conflitos internos e algumas vezes vendiam e compravam em comum os produtos e matérias-primas requeridas (KLAES, 2005).

Os Monastérios e as experiências hispano-americanas refletem também um pioneirismo em relação à ação cooperativa. Alguns Monastérios, do ponto de vista econômico, constituíram um tipo de cooperativas integrais ou comunidades auto-suficientes nas atividades de produção e no consumo. Assim, essas comunidades se mantinham através do trabalho de seus membros tanto no setor primário como nas oficinas.

Com relação às experiências hispano-americanas sobre características cooperativistas, pode-se citar o povo Asteca no México, o império Incaico na Região Altiplano Andino, atual território Peru, as organizações incaicas em alguns territórios, pertencem hoje à Argentina, e os grupos “*Guaranis*” no Paraguai.

Na Idade Moderna, no período entre os Séculos XVI e XVII, revelaram-se na Europa várias obras de filósofos e economistas, que procuravam solucionar os problemas das organizações sócio-econômicas da época. Nessas obras descreviam detalhadamente sobre: os novos tipos de comunidade, os conceitos originais de governos, propriedade privada, trabalho, família e educação.

Essas idéias influenciaram, segundo Klaes (2005), de alguma maneira dois significativos momentos da História, as “Colônias Religiosas” e as “Missões Jesuíticas”. As colônias de cunho religioso eram organizadas por pessoas que eram intolerantes as perseguições religiosas, com economia coletiva, dando início aos movimentos religiosos com conotações cooperativistas.

As Missões Jesuíticas desenvolveram-se na América Latina, abrangendo parte do Uruguai, Brasil, Argentina e Paraguai. Essas terras, que eram indivisíveis, eram habitadas pelos “Povos Guaranis”. Em cada Missão, a propriedade coletiva do solo e dos animais de criações possibilitou a reserva do campo para os animais e para a agricultura.

Neste local, fabricavam-se também relógios e carrilhões, construíam igrejas, fundiam-se metais e fazia-se vinho. As mulheres fiavam e teciam lã e algodão e os homens partiam para os campos. Cada chefe de família recebia viveres e artigos de acordo com as necessidades de todo o grupo familiar.

Percebe-se que o gênesis do cooperativismo é encontrado desde a Idade Antiga até a Moderna. Assim, através dessa análise é possível verificar que a cooperação afirma-se como uma doutrina social e como um sistema de atividades econômicas, dispondo de princípios, regras e comportamentos, para ascensão do homem no plano social, político-cultural e econômico (KLAES, 2005).

A cooperação moderna, principalmente a industrial e a sociedade pelo regime baseado em associações de caráter econômico a favor dos interesses comuns, tem por fundamento a doutrina dos “Utopistas”. Nas obras dos utopistas, podem-se encontrar novas ideologias, inspiradas na ambição de obter melhores condições gerais de vida.

Através do movimento cooperativista, é possível, segundo Klaes (2005) entender como surgiu o cooperativismo de crédito.

### **2.5.2 Cooperativismo de crédito**

*Com a mecanização das indústrias, houve o surgimento dos trabalhadores urbanos e assalariados. No entanto, conforme Klaes (2005) ao mesmo tempo se promovia o desemprego em massa, e o êxodo rural, aumentando a miséria e os desajustes sociais. Dessa forma, reagindo às péssimas condições de sobrevivência, os trabalhadores iniciaram os primeiros passos do cooperativismo moderno na Inglaterra.*

O Cooperativismo de Crédito surgiu com o intuito de acabar com as relações desiguais de troca e de financiamento as atividades que prejudicavam os produtores rurais e os

trabalhadores urbanos. Juntamente a isso, era necessário conceder crédito que fosse compatível com a realidade das pessoas e que tivesse como foco central o ser humano.

Uma das principais prioridades do crédito cooperativo, de acordo com o autor, era garantir a melhoria da qualidade de vida das pessoas e proporcionar o progresso das famílias. A essência do Cooperativismo de Crédito inclui a ativa participação e permite à sua estrutura descentralizada atuar de maneira democrática.

A Alemanha é conhecida como o berço do Cooperativismo de Crédito, e Hermann Schulze foi considerado o iniciador do movimento em seu país. Como membro da Assembléia Nacional Alemã, tinha como preocupações as dificuldades e a exploração enfrentadas pelos industriais, comerciantes e trabalhadores em geral.

Como forma de ajudar essas pessoas, organizou uma pequena Caixa de Socorro, dinheiro utilizado para atender os casos de doença e morte. Essa instituição de crédito recebia donativos ou empréstimos sem interesse das pessoas ricas. Contudo, introduziu o pagamento de juros nos empréstimos concedidos à sociedade e a acumulação de um fundo, através de depósitos.

As instituições de Schulze não tinham caráter beneficente, e se baseavam no auxílio próprio, capital formado pelos próprios sócios e também de um fundo de reserva com porcentagens tiradas dos benefícios realizados pela sociedade. Suas características estão relacionadas às atividades da classe urbana, artesões, comerciantes e pequenos patrões.

Além de Schulze, Friedrich Wilhelm Raiffeisen e Wilhelm Hass foram os grandes nomes do cooperativismo de crédito na Alemanha. Na Itália destacam-se Luigi Luzzatti e Leone Wollemborg. No Canadá o nome mais representativo nesse tipo de cooperativismo é de Alphonse Desjardins (KLAES, 2005).

### **2.5.3 Sistema de crédito cooperativo no Brasil**

No Brasil, segundo Klaes (2005), percebe-se o movimento cooperativista em vários segmentos da atividade econômica, como: serviços públicos, crédito, eletrificação e telefonia rural, trabalho, saúde, consumo, transporte, turismo, educação, habitação, produção, etc.

Destaca-se em alguns desses segmentos, o fato de as cooperativas serem compostas por associados que são, ao mesmo tempo, os proprietários das empresas cooperativas e usuários dos produtos e serviços oferecidos por elas. Isso aumenta o grau de fidelidade e integração do cliente com a empresa.



O Cooperativismo de Crédito no Brasil surgiu no início do Século XX, quando alguns precursores perceberam que somente através do cooperativismo era possível desenvolver e organizar a produção agropecuária do país (KLAES, 2005).

A primeira cooperativa de crédito no Brasil foi constituída no dia 28 de dezembro de 1902, no município de Nova Petrópolis, no estado do Rio Grande do Sul. A cooperativa foi criada por iniciativa do padre jesuíta Theodoro Amstadt, grande conhecedor dos problemas dos agricultores de origens alemã e italiana, pelas muitas viagens que fez ao interior do país.

Depois da primeira, Amstadt criou mais catorze cooperativas de crédito entre 1902 e 1923. E, entre 1923 e 1938, foram fundadas mais vinte e seis cooperativas de crédito. Após sua morte, surgiram outras quinze, totalizando cinquenta e cinco cooperativas de crédito que direta ou indiretamente estiveram sob a influência deste pioneiro do cooperativismo de crédito rural.

Esse modelo, conforme Klaes (2005), fundamentava-se na honestidade de seus cooperados e atuava junto às pequenas comunidades rurais ou pequenas vilas. A movimentação financeira era feita por depósitos, de qualquer pessoa, que recebiam uma pequena remuneração.

Ao final dos anos vinte do Século XX, surgiu outro modelo de cooperativa, onde se exigia um pequeno capital social, e tinha como público preferencial os assalariados, artesões, pequenos empresários e comerciantes ou industriais. Nesse tipo de cooperativa, a responsabilidade era limitada ao valor da cota parte que o associado possui.

Já em 1960, foram traçadas as primeiras diretrizes do Crédito Urbano, prevendo que os objetivos das cooperativas seriam a economia sistemática, créditos por finalidade, desenvolvimento econômico-financeiro, educação permanente, promoção humana, o capital a serviço do homem e cada sócio um voto.

A partir da década de oitenta, ocorre uma mudança no Cooperativismo de Crédito no Brasil. Acentuou-se a preferência pelas cooperativas de responsabilidade limitada. No entanto, essas eram severamente fiscalizadas, pois muitos acreditavam que elas não exerciam o papel de cooperativa.

Com isso, as Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo passaram a ser o melhor caminho para o desenvolvimento do Cooperativismo de Crédito Brasileiro. Isso porque, atendiam as necessidades dos trabalhadores dos centros urbanos, contribuíram para diminuir as tensões sociais e melhoraram o salário real dos operários. (KLAES, 2005)

No início dos anos 90, os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná se destacavam no desenvolvimento das Cooperativas de Crédito. Na metade da década de 90

autoridades monetárias reformularam as normas de regência, aumentando a atuação dessas cooperativas e autorizando a criação de Bancos Cooperativos.

O primeiro banco cooperativo privado brasileiro foi denominado de Banco Cooperativo SICREDI S. A., cuja função era unir as cooperativas de crédito dos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul para ter acesso a produtos e serviços bancários vedados às cooperativas de crédito, e aos seus recursos financeiros.

Além do SICREDI S. A., foi sugerida a idéia da criação do Banco Cooperativo do Brasil S. A. (BANCOOB). A articulação e integração dos diversos Sistemas Cooperativos de Crédito Regionais que pretendiam criar o BANCOOB culminaram na institucionalização do SICOOB (Sistema das Cooperativas de Crédito integrantes do BANCOOB).

Em 21 de julho de 1997, foi publicada, pelo Banco Central do Brasil, a Carta Patente, que autorizou o funcionamento do Banco Cooperativo do Brasil – BANCOOB, composto por catorze Cooperativas Centrais de Crédito. Suas operações ficaram concentradas em vários estados: Pará, Paraíba, Bahia, Mato Grosso, Goiás, Santa Catarina, Rio Grande do Sul etc.

Os Bancos Cooperativos e as Cooperativas de Crédito Rural são instituições de caráter bancário, fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil. Klaes (2005) complementa afirmando que esses modelos de cooperativas sempre tiveram bastante destaque no estado de Santa Catarina.

De acordo com o autor, o Cooperativismo assemelha-se às iniciativas empresariais. Além disso, destaca-se nos princípios de boa gestão empresarial e no profissionalismo, o que é exigido pelo mercado em que atua e pelo Banco Central do Brasil, seu órgão normatizador e fiscalizador.

Como as Cooperativas de Crédito são parte integrante do Sistema Financeiro Nacional, possuem as mesmas obrigações e podem sofrer as mesmas sanções que as demais instituições financeiras. No entanto, diferenciam-se dos bancos comerciais, nos privilégios a estes outorgados.

A partir desses aspectos, constata-se que o Cooperativismo de Crédito no Brasil está tendo um bom desenvolvimento, mesmo com pouca representatividade econômica e política. Isso porque, o sistema ainda não está totalmente estruturado, devido à falta de uma maior unidade, de lideranças mais coesas e do descrédito de algumas autoridades governamentais.

Apesar da fragilidade político-econômica, o Sistema de Crédito Cooperativo vem prestando bons serviços aos seus associados. Através da ajuda mútua e a solidariedade, o crédito cooperativo poderá tirar produtores rurais e trabalhadores urbanos da situação de marginalizados, provocada pelos sistemas de crédito do País.

Atualmente, segundo Klaes (2005), o segmento de Cooperativas de Crédito no Brasil é constituído em grandes sistemas, integrados por Cooperativas de Crédito Singulares, Cooperativas Centrais de Crédito, Confederações de Cooperativas de Crédito e Bancos Cooperativos. Os principais sistemas são: SICREDI, ligado ao Banco Cooperativo SICREDI S.A. (BANSICREDI); Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICCOB), ligado ao Banco Cooperativo do Brasil S.A. (BANCOOB); o Sistema de Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo de Médicos do Brasil, ligado a UNICRED e o Sistema Nacional de Cooperativas de Economia e Crédito Solidário – CRESOL.

O Cooperativismo de crédito tem por missão genuína reunir as melhores alternativas financeiras para seus associados. A crescente longevidade e conjuntura econômica estável destacam a necessidade e as vantagens de um planejamento para o futuro. A partir desta tendência, o tema Previdência Complementar se destaca e age proativamente para proporcionar maior tranquilidade às pessoas.

## 2.6 PREVIDÊNCIA OFICIAL VERSUS PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

A Previdência Oficial Brasileira não tem condições de garantir a tranquilidade financeira para os aposentados. Por isso, os fundos de previdência complementar são as melhores opções para quem já está de olho no amanhã. Assim, garantir o futuro através de um Plano de Previdência Complementar é cada dia mais essencial.

De acordo com Martínez (1988), o regime de previdência complementar no Brasil é organizado e forma autônoma em relação ao regime geral de previdência social. Além disso, é facultativo, baseado na constituição de reservas que garantem o benefício contratado, que é o contrário do regime geral de previdência social, que paga os beneficiários com as contribuições efetuadas pelos trabalhadores que estão ativos.

Para o autor, a tendência é de que o governo reduza o teto salarial da previdência social, diminuindo os benefícios, incentivando os trabalhadores ativos a aderirem, também, à previdência privada como forma de complementação de seus benefícios. Assim, com a reforma previdenciária, o governo pretende sanear esse setor, buscando recursos para arcar com os benefícios futuros dos atuais contribuintes.

Como o governo não formou um fundo de benefícios, a previdência social esteve bastante deficitária entre os anos de 1995 a 1998. No entanto, com a Lei Complementar N 109 de 29 de maio de 2001, outras regras foram definidas para as entidades de previdência

privada, abertas e fechadas, que criaram a figura da previdência privada para os funcionários públicos federais, estaduais e municipais, visando à redução do custeio administrativo.

Já em seu outro livro, Martinez (1995) expõe que a Lei n 8.213-91 estabelece o Regime Geral de Previdência Social, através do qual são filiados ao INSS, os trabalhadores vinculados à iniciativa privada. Esses são classificados como empregados, empresários, autônomos avulsos e especiais. A classificação é feita de acordo à forma pela qual dão curso as suas atividades.

Na legislação vigente, vinculam-se obrigatoriamente na previdência social os empregados que prestam serviço de natureza urbana ou rural em caráter não eventual às empresas, as pessoas contratadas em trabalho temporário, os diretores, sócios ou cotistas que participam da gestão ou recebem remuneração e as pessoas físicas que exerçam por conta própria qualquer atividade econômica.

De acordo com Júnior (2002), a previdência privada tem o intuito de complementar o benefício pago pela previdência social. São dois tipos de entidades de previdência complementar: aberta e fechada. As entidades abertas são acessíveis a qualquer interessado, que subscreva e custeie o seu plano de benefícios, sendo ele o único contribuinte do plano. Só podem oferecer planos na forma de rendas e pecúlios.

As entidades fechadas, conforme Santanna (2004), pela lei não possuem fins lucrativos e são acessíveis exclusivamente aos empregados da respectiva empresa mantenedora, ou de um grupo de empresa as quais, para os efeitos da lei são denominadas de patrocinadoras. São conhecidas, também, como fundos de pensão, e diferenciam-se das entidades abertas, principalmente por não visarem à distribuição de lucros e de preverem a contribuição de duas fontes, do trabalhador e da empresa mantenedora.

### **2.6.1 Entidades fechadas de previdência complementar**

A previdência privada fechada é caracterizada pelo modelo empresarial, que é privado e facultativo, destinado aos funcionários de empresas ou instituições que patrocinam os planos de aposentadoria.

Segundo Póvoas (2000), o sistema de entidades fechadas engloba as organizações de empregadores, que por si só ou agrupados, criam operadoras para proporcionarem aos empregados, planos de benefícios previdenciários.

A ANAPP classifica esse segmento como constituído pelas instituições que operam no seio de uma empresa ou grupo de empresas, como planos de formação grupal, para a prestação de benefícios complementares e assemelhados aos da Previdência Social.

A previdência privada fechada não está aberta para todas as pessoas. O acesso está vinculado com uma empresa ou associação. Os representantes desse grupo são as Entidades Fechadas de Previdência Privada (EFPP).

Sobre esse tipo de entidade, a BrasilPrev expõe que é uma fundação ou sociedade civil, sem fins lucrativos, patrocinada por empresa privada ou estatal, onde seus planos devem ser oferecidos a todos os funcionários e adquiridos apenas por pessoas que tenham vínculo empregatício com a empresa.

As entidades fechadas de previdência complementar, de acordo com Paixão (2007), não têm natureza comercial, e a elas não se deve aplicar o Código de Defesa do Consumidor (a despeito do afirmado em jurisprudência contrária). Quanto à forma jurídica, as entidades fechadas de previdência complementar são necessariamente organizadas sob a forma de fundação (privada) ou sociedade civil, sem fins lucrativos.

Quanto ao seu objeto, o autor afirma que as entidades fechadas de previdência complementar se destinam a instituir planos de benefícios de natureza previdenciária e operá-los. Excepcionalmente, podem prestar serviços assistenciais à saúde, sendo-lhes vedado, contudo, prestar quaisquer outros serviços que não estejam no âmbito de seu objeto.

Os planos de Previdência Complementar Fechada são destinados aos profissionais ligados a empresas, sindicatos ou entidades de classe. Em linhas gerais, o trabalhador contribui com uma parte mensal do salário e a empresa financia o restante, valor que normalmente é dividido em partes iguais, formando o Fundo de Pensão.

Com relação ao registro, os estatutos das entidades fechadas serão aprovados na assembléia de constituição, aprovados também pela SPC (Secretaria de Previdência Complementar) e registrados no cartório competente para o registro das pessoas jurídicas (conforme a Lei n.º 6.015/73 – Lei de Registros Públicos).

Da mesma forma, as alterações estatutárias serão aprovadas dentro da entidade fechada de previdência complementar pelo seu conselho deliberativo (e, eventualmente, por outros órgãos internos previstos no estatuto) e pela SPC, e serão registrados no cartório do registro civil competente. Quanto aos órgãos estatutários, os principais são o Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva da entidade fechada de previdência complementar.

A entidade fechada de previdência complementar, ainda segundo Paixão (2007), informará ao órgão regulador e fiscalizador (SPC) quem é o responsável pelas aplicações dos recursos da entidade, escolhido entre os membros da diretoria-executiva. Os demais membros da diretoria-executiva responderão pelos danos e prejuízos causados à entidade para os quais tenham concorrido, solidariamente com o dirigente responsável pelas aplicações dos recursos.

Além da aposentaria normal e especial, Júnior (2002) comenta que as entidades fechadas também proporcionam a seus participantes outros tipos de benefícios, como pensões, auxílios e pecúlios, visando o bem estar do participante e de seus familiares. Esses variam de acordo com a entidade, sendo facultativo às Entidades Fechadas de Previdência Complementar adotar parte ou na íntegra esses benefícios.

Sendo assim, os benefícios oferecidos por esse tipo de entidade são considerados bons instrumentos para o desenvolvimento dos recursos humanos da empresas, já que asseguram aos seus beneficiários os meios indispensáveis de manutenção, por motivo de incapacidade, idade avançada, tempo de serviço, por exemplo, bem como serviços que visam à proteção da saúde e bem-estar desses indivíduos.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa científica, segundo Cruz e Ribeiro (2003), é a busca de respostas a questões propostas. A finalidade da pesquisa é compreensão de fatos, através da formulação de hipóteses.

No presente trabalho, a metodologia foi identificada quanto: à caracterização e tipo de estudo, universo da pesquisa, coleta e análise de dados e limitações da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO

A pesquisa, de acordo com Vergara (2007) pode ser caracterizada quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi classificada como descritiva e aplicada. Já quanto aos meios de investigação, foi caracterizada como pesquisa de campo, documental, bibliográfica, *ex post facto*, e estudo de caso. E quanto à abordagem do problema, outra caracterização citada por Beuren (2003), a pesquisa foi considerada qualitativa e quantitativa.

Quanto aos fins, a pesquisa caracterizou-se inicialmente como descritiva, que para Gil (1999) tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. O ato de descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros. Esta pesquisa descreve a realidade organizacional dos colaboradores da Cim Previdência, a qual expõe a percepção dos colaboradores em relação à QVT.

Em um segundo momento, a pesquisa foi classificada também como aplicada, que conforme Vergara (2007), é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, tendo finalidade prática, como é o caso do estudo em questão.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi identificada como pesquisa de campo, que para Vergara (2007, p. 47) “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Para realizar essa pesquisa podem-se usar entrevistas, aplicação de questionários, observação participante, o que ocorreu na realização desse trabalho, com finalidade de analisar a percepção dos colaboradores da Cim sobre QVT.

A pesquisa foi classificada também como bibliográfica e documental. Muitas vezes, a pesquisa documental é confundida com a pesquisa bibliográfica, por suas características semelhantes. No entanto, Gil (1999) destaca que a principal diferença é a natureza das fontes

dessas pesquisas. Assim, a pesquisa bibliográfica constitui-se a partir de uma temática de estudo, já a pesquisa documental em materiais que não receberam tratamento analítico ou podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Para Lakatos e Marconí (1990) a pesquisa documental é caracterizada pela fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não. Foram utilizados documentos internos da Cim Previdência, arquivos virtuais e físicos com dados sobre a empresa, *website* institucional, e outros documentos que auxiliaram a realização do trabalho.

De acordo com Cruz e Ribeiro (2003), a pesquisa bibliográfica visa levantamento de trabalhos anteriores sobre o mesmo tema abordado no estudo, ajuda identificar e selecionar técnicas a serem utilizadas, além de fornecer subsídios para a redação do projeto ou trabalho. Esse tipo de pesquisa visa o aprofundamento do pesquisador com relação aos conteúdos sobre o objeto de estudo, através de revisão a respeito da literatura existente sobre o tema.

As fontes bibliográficas, segundo Gil (2007), podem ser: livros, publicações periódicas e impressos diversos. Os livros, em relação a sua forma de utilização, podem ser classificados como de leitura corrente, que abrangem obras de diversos gêneros literários, para proporcionar conhecimentos científicos e técnicos, ou de referência (informativa e remissiva), que possibilitam rápida obtenção de informações.

Conforme Gil (2007, p.45), “publicações periódicas são aquelas editadas em fascículos, em intervalos regulares e irregulares, com a elaboração de vários autores, tratando de assuntos diversos, embora relacionados a um objetivo mais ou menos definido”. Os principais exemplos de publicações são os jornais e revistas.

Foram analisadas várias bibliografias referentes à qualidade de vida no trabalho, como Gil (2001), Búrigo (1997), Bom Sucesso (1998), Vieira (1996), Fernandes (1996), Rodrigues (1995), Moretti (2001) e Faria (2001). Muitos desses autores abordaram os modelos de investigação da qualidade de vida no trabalho.

Dos modelos citados ao longo do trabalho, optou-se em fazer a análise da percepção da qualidade de vida no trabalho na Cim Previdência com base no modelo de Walton, que apresenta oito categorias ou fatores, fundamentais para investigação da QVT, e por ter sido utilizado por vários autores e pesquisadores.

Além disso, foi considerada uma investigação *ex post facto*, isso porque, como expõe Vergara (2007, p. 48), “o pesquisador não pode controlar ou manipular variáveis, seja porque suas manifestações já ocorreram, seja porque as variáveis não são controláveis”. Dessa maneira, para a realização do trabalho, a pesquisadora analisou variáveis que já ocorrem na organização e não pôde controlar os dados obtidos.



Ainda quanto aos meios, o trabalho foi caracterizado como estudo de caso, pois, de acordo com Triviños (2006), apesar de não se poder generalizar o resultado atingido, essa categoria de pesquisa fornece um profundo conhecimento em relação a uma determinada realidade. Assim, o presente estudo foi realizado na Cim Previdência, com o intuito de obter informações sobre a percepção de qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da organização, analisando se está de acordo com os referenciais teóricos abordados.

Com relação à abordagem do problema, o estudo foi considerado qualitativo. Para Chizzotti (2006, p. 52), “a pesquisa qualitativa fundamenta-se em dados reunidos nas interações interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos”. Foram coletados dados sobre a empresa, através de entrevistas não-estruturadas e aplicação de questionário, com algumas questões que podem trazer como resultados, atributos ou qualidades.

Por fim, foi considerada, também, como pesquisa quantitativa, pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, que teve como finalidade medir relações entre as variáveis. De acordo com Vieira (1996), o estudo *quantitativo procura medir e quantificar os resultados da investigação, elaborando-os em dados estatísticos.*

### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Segundo Vergara (2007) a população é o conjunto de elementos, como empresas, produtos, pessoas, que possuem as características que serão objeto de estudo. Já a população amostral são algumas pessoas da população escolhidas segundo algum critério de *representatividade.*

A Cim Previdência é formada pelo Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Diretor Superintendente, Diretor Administrativo Financeiro, Administrativo Financeiro, Controles Internos, Desenvolvimento e Comunicação e Comercial.

Para a realização da pesquisa, definiu-se como população os funcionários que trabalham nos departamentos: Administrativo Financeiro, Controles Internos, Desenvolvimento e Comunicação, e Comercial, tendo vista a facilidade de acesso as essas pessoas e por serem funcionários contratados pela Cim e não eleitos, como ocorre nos demais níveis.

Desta forma, realizou-se um censo, pois a pesquisadora teve acesso a toda a população da pesquisa, no caso, os oito funcionários que trabalham nesses setores.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados, conforme Vergara (2007), é realizada com o intuito de obter informações necessárias para responder seu problema de pesquisa. De acordo com Lakatos e Marconi (1990), toda pesquisa implica na coleta de dados de variadas fontes, sejam elas primárias ou secundárias.

Os dados primários, de acordo com Zanella (2007), são os dados que estão em posse dos pesquisados: o pesquisado, as pessoas que têm informações sobre o pesquisado, e situações similares; e os secundários são os dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e, algumas vezes, já analisados.

Com relação aos dados secundários, fez-se uma revisão da literatura especializada em qualidade de vida no trabalho, utilizando-se diversos autores, bem como uma pesquisa documental, utilizando-se artigos e pesquisas na área.

Para a obtenção dos dados primários foi realizada, como explica Vergara (2007), a observação simples do local, pois o pesquisador mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que está sendo analisada.

Foram realizadas algumas entrevistas com a administradora da Cim, para obtenção de informações sobre a estrutura da empresa e sobre as políticas de gestão de pessoas da empresa. Estas entrevistas realizadas são caracterizadas como não-estruturadas, que conforme Lakatos e Marconi (1990), proporcionam ao entrevistado, liberdade de desenvolver a situação em qualquer direção que considere mais adequada, explorando com mais profundidade uma determinada questão.

Além disso, foi elaborado um questionário com base nas oito categorias e em outras informações do modelo Walton, com intuito de analisar a percepção dos colaboradores em relação à QVT. Antes da aplicação do questionário, algumas alterações propostas pela orientadora foram feitas, com o intuito de facilitar o entendimento dos respondentes e para que os dados obtidos fossem válidos. Não se realizou pré-teste com os colaboradores, pois o questionário seguiu a proposta do questionário de Walton, instrumento que já foi validado.

Aplicou-se questionário com os oito colaboradores da Cim Previdência. De acordo com Vergara (2007), o questionário é identificado por uma série de questões apresentadas ao respondente. Com isso, o questionário utilizado para a pesquisa contou com 10 tópicos, totalizando em 61 perguntas, sendo 56 questões fechadas, algumas com a opção de complementação de resposta, e 5 perguntas abertas, conforme apêndice A.

No quadro 05 é possível verificar as principais questões analisadas em cada categoria de Walton.

FATORES	QUESTÕES ANALISADAS
2- Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário</li> <li>• Benefícios</li> </ul>
2 – Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• limpeza</li> <li>• organização</li> <li>• segurança</li> <li>• aspectos sobre saúde e trabalho</li> </ul>
3 – Uso e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informações sobre o trabalho</li> <li>• reconhecimento pelo trabalho</li> </ul>
4 – Chances de crescimento e segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oportunidade de crescimento</li> <li>• programas de capacitação</li> </ul>
5 – Integração social na empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicação</li> <li>• relacionamento</li> <li>• confraternizações</li> </ul>
6 – Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regras e regulamentos</li> <li>• sugestões, críticas</li> </ul>
7 – Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• horários de trabalho</li> <li>• expectativa de carreira, promoção</li> </ul>
8 – Relevância social da vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• satisfação de trabalhar na empresa</li> <li>• expectativas com o trabalho</li> </ul>

Quadro 05: Questões analisadas no questionário

Fonte: dados primários, 2008.

A análise de dados foi feita através do estabelecimento de relações entre os fatores de QVT do modelo de Walton, e mais dois fatores (Motivação e Benefícios de QVT) com os dados obtidos na aplicação dos questionários.

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A principal limitação do trabalho destaca-se na impossibilidade de divulgar o nome da empresa, sendo utilizado no decorrer do trabalho um nome fictício (Cim Previdência Fornecred). Além disso, por ser classificado como um estudo de caso, seus dados não podem ser extrapolados a outras organizações.

Outra limitação diz respeito ao fato de ter sido o primeiro trabalho realizado na empresa, tendo o pesquisador que buscar maiores informações sobre a empresa em seu site e nas entrevistas realizadas com a administradora.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com o desenvolvimento da pesquisa. Primeiramente, fez-se a apresentação da organização (com nome fictício), para posterior análise dos dados, de acordo com a ordem das perguntas feitas no questionário aplicado, elaboradas de acordo com o modelo de Walton para aferição da QVT.

### 4.1 COOPERATIVA DE CRÉDITO FORNECRED

No dia 11 de julho de 1994, as cooperativas centrais Fornecred (nome fictício da empresa pesquisada, por pedido de seus administradores) firmaram um pacto de consolidação da ideologia cooperativista de crédito em nível nacional, surgindo a Cooperativa de Crédito Fornecred. Consolidava-se, assim, o Sistema de Cooperativas de Crédito Fornece Crédito, cabendo-lhe a representação maior do sistema e da identidade cooperativista.

Com intuito de propiciar crédito e prestar serviços de modo mais simples e vantajoso para seus associados, como por exemplo: emprestar dinheiro com juros bem menores e com menos exigências do que bancos, a Fornecred foi idealizada para representar os interesses das Singulares e Centrais em âmbito nacional.

O Sistema Fornecred, tem como funções principais representar política e institucionalmente o sistema, estabelecer diretrizes de padronização, fiscalização e proteção da marca, e também organizar o principal evento do setor e da Fornecred, a Convenção Nacional.

O Sistema Fornecred conta com 14 cooperativas filiadas, 9 Fornecred's Centrais e 127 Fornecred's Singulares. Essas cooperativas Singulares estão presentes em 24 Estados da Federação com seus mais de 370 pontos de atendimento ao cooperado.

As cooperativas Singulares têm como missão, prestar assessoria a todo o associado, buscar retorno sobre PLA acima da média de mercado, atendimento personalizado e oferecer produtos e serviços diferenciados voltados para as necessidades dos associados.

Já as Cooperativas Centrais objetivam organizar em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como, facilitando a utilização recíproca dos serviços. As suas atribuições são:

- a) coordenação financeira de suas Singulares: garantindo a solidez das Singulares e coordenar o Fundo Garantidor de Depósitos;

- b) coordenar: participação política no Sistema de Cooperativa de Crédito Fomecred, elaboração de plano de metas e expansão e ações de marketing;
- c) fazer cumprir os normativos editados pelo Banco Central do Brasil e do Sistema de Cooperativa de Crédito Fomecred;
- d) executar serviços de: auditoria, avaliação de desempenho econômico e financeiro, formação, capacitação e recrutamento de Recursos Humanos;
- e) prestar os serviços de assessoria técnica; e
- f) prestar os serviços comuns de: compras, contabilidade e folha de pagamento.

A missão da cooperativa é desenvolver e coordenar ações políticas e administrativas, para implantação pelas Centrais do Sistema Fomecred, visando a padronização dos processos e a defesa da marca, tornando-a uma sistema uno, sólido e integrado em nível nacional.

O Sistema de Cooperativas Fornece Crédito de Santa Catarina (Fomecred/SC), Central de Santa Catarina, foi constituída em 28 de dezembro de 1994, na cidade de Joinville/SC como uma Cooperativa Central de Economia e Crédito Mútuo com área de atuação limitada ao Estado de Santa Catarina.

Tem como missão promover a satisfação econômica e financeira, com produtos e serviços de qualidade, com ética e profissionalismo, interagindo com a sociedade e difundindo a cultura cooperativa. E sua visão é ser o parceiro financeiro do cooperado.

O princípio dessa constituição norteou-se na importância da união das Fomecred's em torno de uma Cooperativa Central, somando-se os esforços para uma melhor administração dos recursos financeiros dos associados e mais ampla e eficaz prestação de serviços.

#### 4.2 CIM PREVIDÊNCIA FORNECRED

O cooperativismo de crédito tem por missão reunir as melhores alternativas financeiras para seus associados. Portanto, torna-se fundamental as discussões sobre a melhor forma e investimento a ser oferecido. O cenário de crescente longevidade e a conjunta econômica estável destaca a necessidade de um planejamento para o futuro. Ao mesmo tempo, exige das instituições financeiras incremento do seu portfólio para investimentos financeiros de longo prazo.

Diante desta tendência, o tema Previdência Complementar se destaca e o Sistema Fomecred (nome fictício) age proativamente a este cenário e consolida um dos mais bem sucedidos instituídos do país. Assim, a Fomecred surge com a Vivaler, estabelecendo a parceria na realização dos seus planos, através de um contrato seguro e transparente.

A Cim Previdência Fornecred (nome fictício da empresa de previdência, utilizada na presente pesquisa) passou a ser vislumbrada após a aprovação da Lei Complementar 109, de 2001, onde se tornou possível a criação de Planos Previdenciários Instituídos por Entidades Associativas ou Classistas. A partir desta aprovação foi criada uma comissão constituída por Diretores e Técnicos da Fornecred Central de SC e Fornecred Florianópolis e da Secretaria de Previdência Complementar, para realizar estudos sobre a viabilidade de um plano *previdenciário exclusivo para os Cooperados do Sistema Fornecred*.

Em 20 de novembro de 2004 ocorreu o lançamento da Cim Previdência Fornecred, entidade fechada de previdência complementar, multipatrocinada. É uma sociedade civil, sem fins lucrativos, constituída sob a égide da Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001 e normas subseqüentes, com autonomia administrativa e personalidade jurídica de direito privado.

A Cim Previdência Fornecred tem por objetivos principais: desenvolver, executar e administrar plano(s) de benefícios de natureza previdenciária, para as pessoas jurídicas que se classifiquem como Instituidor ou Patrocinador, vinculadas ao Sistema Fornecred, dirigido aos seus associados e ou empregados, na forma estabelecida deste Estatuto, Convênio de Adesão, Regulamento de cada plano de benefícios e na legislação aplicável, mediante prévia autorização do órgão público competente. Além disso, busca promover o bem-estar social dos seus integrantes, especialmente no que se refere à previdência complementar.

Para conseguir seus objetivos, a Cim Previdência poderá firmar contratos ou convênios com entidades de direito público ou privado, nacionais ou estrangeiras, onerosos ou não, mediante aprovação prévia da maioria dos membros da Diretoria Executiva, do Conselho Deliberativo e do órgão público competente.

Tendo como objetivo administrar Planos de Previdência, o Vivelor foi o primeiro plano gerido pela Entidade. Colocado à disposição dos cooperados a partir de 01 de fevereiro de 2005, o Plano chegou, com o intuito de proporcionar a manutenção da promoção social conquistada ao longo da vida do cooperado e proteção social à sua família.

A empresa funciona como instrumento de responsabilidade social do Sistema Fornecred, capacitada a responder ao desafio de garantir, no futuro planejado, uma renda justa em relação aos valores poupados. Visa, também, a promoção social para oferecer bons produtos, gerar emprego, renda e ainda reverter sobras e benefícios indiretos para os associados.

#### 4.2.1 Estrutura organizacional da Cim Previdência Forneced

A Cim Previdência Forneced (nome fictício) tem a finalidade de preservar os direitos dos participantes, zelar pela excelência na transparência, prestação de contas e equidade na divulgação de demonstrativos financeiros.

A empresa tem como visão ser reconhecida por sua competência e eficácia, como a melhor administradora de Planos Instituídos de Previdência Complementar do País. Sua missão é promover a proteção familiar e qualidade de vida com a disseminação da cultura previdenciária aos associados do Sistema Forneced, administrando planos de benefícios com excelência, transparência e segurança.

A instituição possui os seguintes valores: excelência, transparência, segurança, responsabilidade social, responsabilidade ambiental, profissionalismo, criatividade e comprometimento.

Para a formação da sua estrutura corporativa, conta com participantes eleitos democraticamente que assumem os postos nos Conselhos da Cim, com o intuito de acompanhar ativamente a evolução estratégica da Entidade, bem como observar de perto os processos decisórios da Diretoria Executiva.

De acordo com a figura 04 é possível visualizar a estrutura corporativa da Cim Previdência (nome fictício):

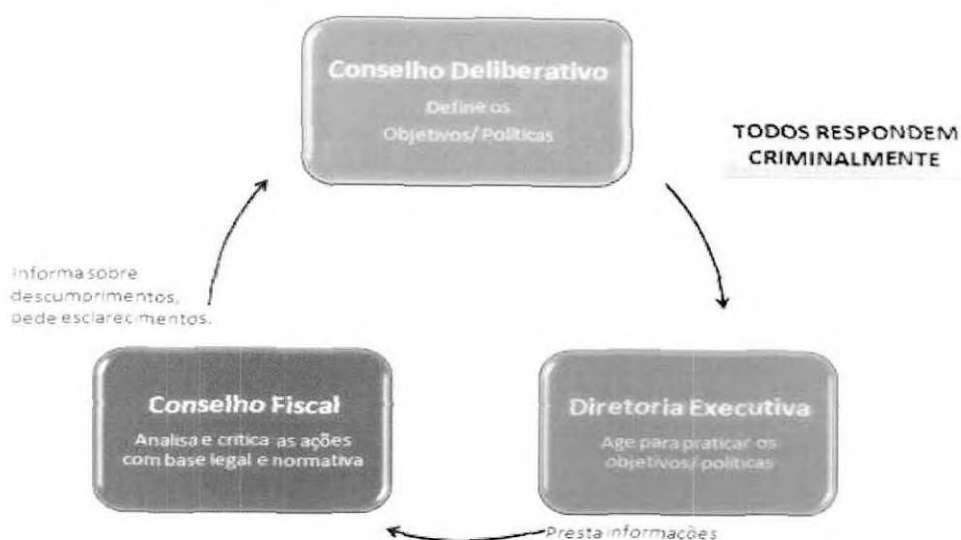


Figura 04: Estrutura corporativa da Cim Previdência  
Fonte: Cim Previdência – Site institucional

O Conselho Deliberativo é o Órgão de deliberação e orientação superior da Cim, cabendo-lhe fixar objetivos e políticas para a entidade. O Conselho Deliberativo é formado por 09 (nove) membros efetivos com respectivos suplentes, sendo 02 (dois) indicados pela Furneced Central SC, 04(quatro) membros representantes das instituidoras e patrocinadores e 03(três) membros eleitos por e dentre os participantes e assistidos.

O Conselho Fiscal é órgão de controle interno da Entidade, cabendo-lhe emitir pareceres acerca da gestão administrativa e econômico-financeira. Esse conselho é composto por 03 (três) membros titulares e igual número de suplentes, sendo 02 (dois) indicados pelo Instituidor e Patrocinador, e 01 (um) eleito por e dentre os Participantes e Assistidos, mediante votação direta, cujo processo e regulamentação aprovados pelo Conselho Deliberativo.

A Diretoria Executiva é órgão de administração da Cim Previdência cabendo-lhe gerir os planos de benefícios, os seus recursos e programas, em estrita observância às normas legais, deste Estatuto e outras afins. Será composta de 2 (dois) membros, indicados pelo Conselho Deliberativo, sendo 01 (um) Diretor-Superintendente e 01 (um) Diretor Administrativo-Financeiro.

Os membros do Conselho Deliberativo, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal serão investidos em seus cargos mediante a assinatura dos termos de posse lavrados em livro próprio. O mandato dos membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e da Diretoria Executiva terá a seguinte duração, permitida a recondução: Conselho Deliberativo: 04 (quatro) anos, contados da posse, por eleição ou indicação; Conselho Fiscal: 04 (quatro) anos, contados da posse, por eleição ou indicação; e Diretoria Executiva: indeterminado, e demissíveis. O mandato se estenderá até a investidura dos novos eleitos.

Na figura 05 identifica-se a estrutura funcional da Cim Previdência, englobando conselhos, diretoria e os departamentos.





Figura 05: Estrutura funcional da Cim Previdência  
 Fonte: Cim Previdência – Site Institucional

Cabe ao Diretor-Superintendente a direção e a coordenação geral dos trabalhos da Diretoria Executiva, e ainda: cumprir e fazer cumprir este Estatuto, as deliberações do Conselho Deliberativo e da Diretoria Executiva, os regulamentos dos planos de benefícios e outros atos regulamentares da Cim Previdência, bem como as demais disposições legais aplicáveis.

Os membros da Diretoria Executiva responderão solidariamente pelos danos e prejuízos causados à Entidade. A remuneração dos membros da Diretoria Executiva será fixada pelo Conselho Deliberativo.

As assessorias que atuam na Cim Previdência prestam serviços especializados. A Assessoria atuarial: faz todo o cálculo de recebimento de benefício, na forma de renda, com base na tabela atuarial. Também realiza estudos para verificar se há algum descasamento entre os recursos garantidores e os benefícios que a empresa deve pagar. A Assessoria de Investimentos auxilia a aplicação de investimentos, já a Assessoria Jurídica realiza consultas jurídicas e defesas, caso necessário. E a Assessoria Contábil realiza consultas para o fechamento contábil e caso haja alguma dúvida, quanto à legislação.

A Cim Previdência é composta, também, pelos seguintes departamentos: Administrativo Financeiro, Controles Internos, Desenvolvimento e Comunicação e o Comercial.

O Administrativo Financeiro é composto por quatro pessoas, que gerenciam informações e processos com qualidade, segurança e agilidade, tornando-se o pilar de sustentação para as demais áreas da Entidade e garantindo suporte e credibilidade aos clientes internos e externos. O financeiro fica com as contas à pagar e receber e a gestão da carteira de investimentos. Já o administrativo, cuida do administrativo interno, administração das rotinas de recursos humanos e *staff* (apoio).

A área de Controles Internos é formada por um funcionário, e tem como finalidade estruturar os processos da Entidade, identificando e monitorando os riscos existentes, consolidando as informações em relatórios que amparem as estratégias de Governança Corporativa. Faz a escrita dos manuais de procedimentos internos, realização de auditoria dos procedimentos, emissão de relatório da autoria e identificação de melhorias nos processos, além dos estudos para certificação de Qualidade.

No setor de Desenvolvimento e Comunicação trabalha uma pessoa, que tem como responsabilidade realizar a capacitação e o desenvolvimento dos funcionários, comunicar com os clientes internos e externos, fazer relatórios e análises, e disseminar a cultura previdenciária com possíveis clientes.

Trabalham no Comercial duas pessoas, que têm como responsabilidade dá suporte às singulares, processo de fidelização, atendimento ao cooperado e singulares, ferramentas de comercialização e marketing.

Na empresa não se verifica área de Gestão de Pessoas, no entanto a empresa possui algumas práticas de gestão de pessoas, como pode ser observado no próximo tópico.

#### **4.2.2 Práticas de gestão de pessoas na Cim**

A Cim Previdência (nome fictício) não possui uma área exclusiva para a gestão de pessoas, estando suas práticas de RH sob responsabilidade dos setores Administrativo Financeiro e de Desenvolvimento e Comunicação.

Os processos de gestão de pessoas, conforme Chiavenato (1999), são: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.

Os processos de agregar pessoas são o recrutamento e seleção. Após levantamento da existência da necessidade de novos colaboradores, a empresa coloca o anúncio da vaga em meio público de circulação (jornal). Com os currículos recebidos, a empresa faz uma triagem e convoca as pessoas aprovadas para a realização de dinâmica de grupo junto à psicóloga

(terceirizada). Os candidatos mais apropriados para a vaga realizam uma entrevista com a Diretora Adm-Financeira, Coordenadora e Supervisor de Área e quando escolhido, o candidato passa por entrevista final com o Diretor-Superintendente.

Com relação aos processos de aplicar pessoas, esses compreendem o desenho dos cargos e a avaliação de desempenho. A empresa não possui avaliação de desempenho. No entanto, tem plano de cargos e salários que foi criado com os objetivos de: estabelecer e manter o equilíbrio salarial interno, entre cargos e funções de confiança; orientar os colaboradores, quanto às possibilidades de ascensão profissional existentes na empresa; definir perfis profissionais que orientem o desenvolvimento profissional e processos de recrutamento e seleção; e, estabelecer critérios de progressão salarial.

Os processos de recompensar pessoas são compostos pela remuneração e benefícios. Com base no mercado e na remuneração paga aos funcionários da Fornecred, a Cim adaptou os salários dos seus funcionários. Todos os colaboradores recebem vale-refeição, vale-transporte (6% em folha) assistência médica e plano de previdência complementar (50%). Além disso, a empresa fornece todos os outros benefícios previstos em lei.

Sobre os processos de desenvolver pessoas, o responsável pelas ações de gestão de pessoas faz constantemente levantamentos dos cursos que seriam interessantes para a formação profissional dos colaboradores da empresa, sendo que cada funcionário deve elencar em ordem de preferência os cursos que gostaria de realizar. Assim, de acordo com a disponibilidade de cursos e de recursos, os funcionários vão sendo treinados e capacitados.

Para que possa escolher e realizar estes cursos, no entanto, o colaborador já deve ter realizado dois cursos e uma certificação profissional, considerados "pré-requisitos" na empresa: cursos para Especialista em Previdência (ministrado por uma das colaboradoras da empresa) e curso posterior de Certificação Profissional Anbid Série 10 (curso ministrado pela Diretora Adm-Financeira da empresa). A prova de certificação pode ser realizada em datas variadas.

Além dos cursos, a empresa fornece auxílio em curso de pós-graduação para até dois colaboradores simultaneamente, em valor máximo de 300 reais. Para controle dos recursos destinados ao desenvolvimento de pessoas, a empresa define um orçamento mensal destinado a este fim. A utilização do orçamento é flexível, ou seja, a empresa poderá ultrapassar o orçamento em determinado mês, mas deverá compensar o gasto extra em um próximo mês, utilizando menos recursos do orçamento.

Já os processos de monitorar pessoas acontecem de maneira informal, sendo verificadas no dia-a-dia as atividades realizadas por seus colaboradores.

Os esforços como, por exemplo, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida no trabalho, confraternizações, relações com sindicatos também são maneiras que as empresas adotam para manter as pessoas no trabalho. A empresa oferece aos seus colaboradores uma ajuda semanal de R\$ 20,00 para compra de frutas e de R\$ 50,00 mensais para compra de lanche. Além disso, verificam-se confraternizações anuais, cuidados com a segurança e limpeza do local de trabalho.

A análise da percepção dos colaboradores com relação à qualidade de vida no trabalho é a proposta deste trabalho.

### 4.3 DESCRIÇÃO DOS DADOS

Neste tópico serão apresentados os dados obtidos com a aplicação dos questionários com os oito funcionários que trabalham nas áreas: Administrativo Financeiro, Controles Internos, Desenvolvimento e Comunicação, e Comercial, da Cim Previdência (nome fictício).

#### 4.3.1 Dados pessoais

##### 4.3.1.1 Faixa etária

A tabela 01 e o gráfico 01 mostram a faixa etária da população utilizada na pesquisa.

Tabela 01: Faixa etária

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
20 a 25 anos	2	2	25%	25%
26 a 31 anos	6	8	75%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

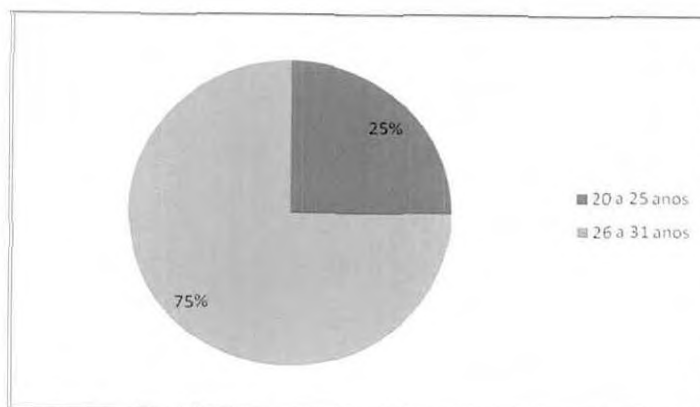


Gráfico 01: Faixa etária  
Fonte: dados primários.

Dos indagados, dois respondentes (25%) estão na faixa etária entre 20 a 25 anos, e seis estão na faixa etária entre 26 a 31 anos, representando 75%.

#### 4.3.1.2 Sexo

Pode ser visualizada na tabela 02 e no gráfico 02 a porcentagem de funcionários do sexo feminino e masculino.

Tabela 02: Sexo

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Feminino	6	6	75%	75%
Masculino	2	8	25%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

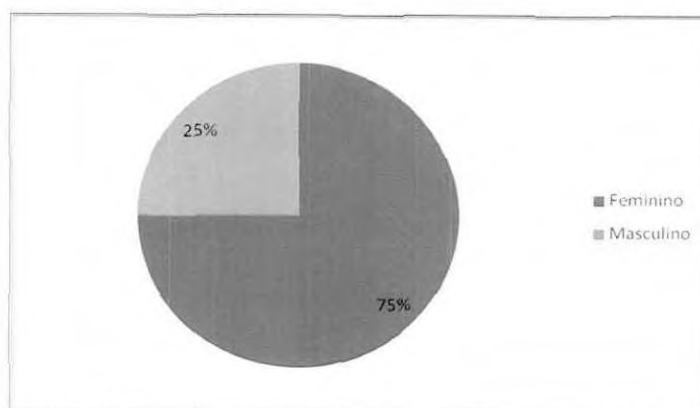


Gráfico 02: Sexo  
Fonte: dados primários.

Percebe-se que dos oito funcionários entrevistados, apenas dois (25%) são do sexo masculino e seis são do sexo feminino.

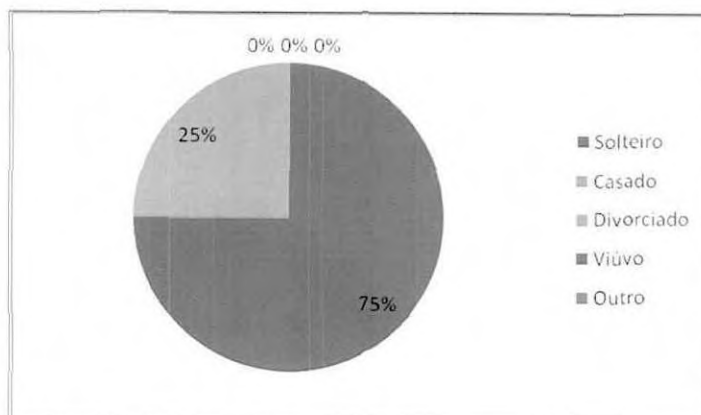
#### 4.3.1.3 Estado Civil

Através da tabela 03 e do gráfico 03 verifica-se o estado civil dos respondentes.

Tabela 03: Estado civil

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Solteiro	6	6	75%	75%
Casado	2	8	25%	100%
Divorciado	0	8	0%	100%
Viúvo	0	8	0%	100%
Outro	0	8	0%	100%
Total	8		100%	

Fontes: dados primários.



No que diz respeito ao estado civil, o maior percentual de funcionários da Cim é representado pelos solteiros (75%), no caso seis respondentes, e duas pessoas são casadas (25%).

#### 4.3.1.4 Filho

Na tabela 04 é possível visualizar se os respondentes possuem filhos.

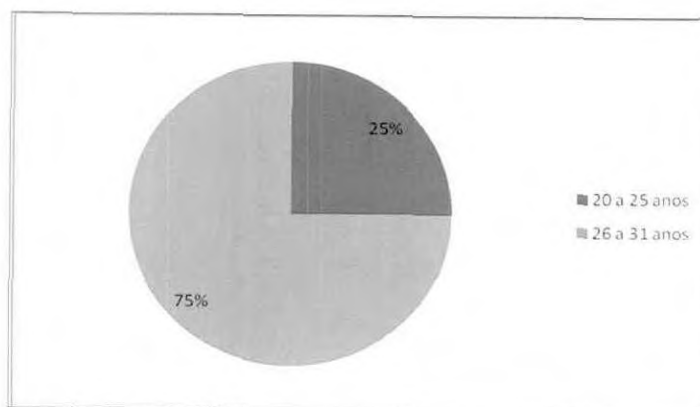


Gráfico 01: Faixa etária  
Fonte: dados primários.

Dos indagados, dois respondentes (25%) estão na faixa etária entre 20 a 25 anos, e seis estão na faixa etária entre 26 a 31 anos, representando 75%.

#### 4.3.1.2 Sexo

Pode ser visualizada na tabela 02 e no gráfico 02 a porcentagem de funcionários do sexo feminino e masculino.

Tabela 02: Sexo

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Feminino	6	6	75%	75%
Masculino	2	8	25%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

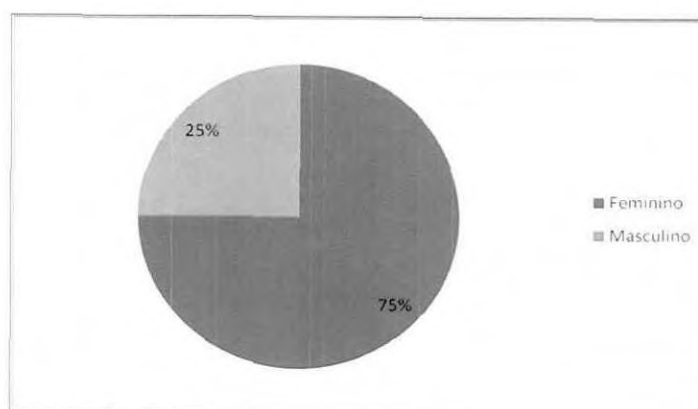


Gráfico 02: Sexo  
Fonte: dados primários.

Tabela 04: Filho

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Sim	1	1	87,50%	87,50%
Não	7	8	12,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

Dentre os respondentes, somente um colaborador possui filho (12,50%) e os demais não.

#### 4.3.1.5 Cargo

Foi perguntado a cada entrevistado o cargo que ocupava, e as respostas foram as seguintes: Auxiliar de Escritório, Coordenador Comercial, Assistente Administrativo Financeiro, Administrador, Auxiliar Administrativo, Escriturário, Assistente Administrativo Comercial e Assistente Administrativo.

#### 4.3.1.6 Tempo de trabalho na empresa

O tempo de trabalho na empresa é apresentado na tabela 05.

Tabela 05: Tempo de trabalho na empresa

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
8 meses	2	2	25%	25%
10 meses	1	3	12,50%	37,50%
1 ano	2	5	25%	62,50%
2 anos	1	6	12,50%	75%
3 anos	2	8	25%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

Conforme os dados obtidos, dois respondentes (25%) estão na empresa há 8 meses, um colaborador está há 10 meses (12,50%), dois (25%) estão trabalhando na empresa há 1 ano, um funcionário (12,50%) há 2 anos e dois funcionários (25%) trabalham há 3 anos na Cim.



#### 4.3.1.7 Tempo que está na área que trabalha atualmente na empresa

Na tabela 06 é possível identificar quanto tempo cada colaborador trabalha na área em que atua.

Tabela 06: Tempo que está na área que trabalha atualmente na empresa

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
8 meses	2	2	25%	25%
10 meses	2	4	25%	50%
1 ano	2	6	25%	75%
3 anos	2	8	25%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

Das respostas, dois funcionários (25%) estão na área que trabalham atualmente há 8 meses, duas pessoas (25%) estão há 10 meses, outras duas estão há 1 ano na área e os outros dois colaboradores estão atuando há 3 anos na área que trabalham na empresa.

#### 4.3.2 Fatores de QVT

Apresentam-se na seqüência os dados coletados através da aplicação de questionário, com base nos fatores de Walton.

##### 4.3.2.1 Compensação justa e adequada

O fator compensação visa avaliar a capacidade de a remuneração suprir as necessidades do funcionário de forma digna. Refere-se à satisfação do trabalhador por sua remuneração quando comparada interna e externamente.

Nas tabelas 07 a 11 e nos gráficos 04 a 07, verificam-se alguns aspectos analisados sobre o fator compensação.

Tabela 07: Seu salário está de acordo com a sua experiência profissional

	Freqüência Absoluta	Freqüência Absoluta Acumulada	Freqüência Relativa	Freqüência Relativa Acumulada
Sim	0	0	0%	0%
Não	2	2	25%	25%
Em parte	6	8	75%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

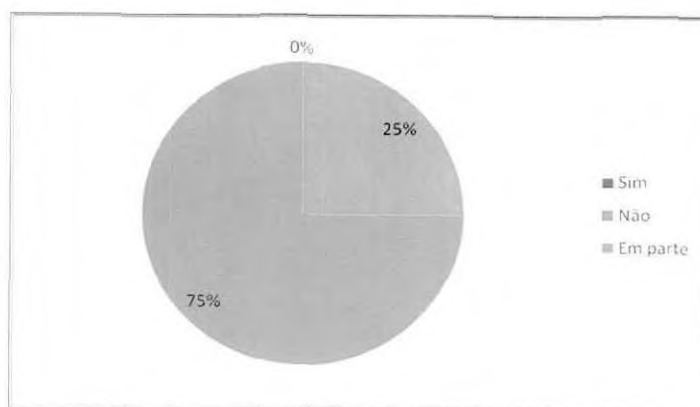


Gráfico 04: Salário está de acordo com a sua experiência profissional

Fonte: dados primários.

Para a maioria dos respondentes, seis pessoas (75%), o salário está 'Em parte' (não é o ideal, mas está compatível) de acordo com a experiência profissional e com a responsabilidade das atividades. Somente duas pessoas responderam que o salário 'Não' está de acordo.

Tabela 08: Sua remuneração é suficiente para satisfazer suas necessidades pessoais e socioeconômicas

	Freqüência Absoluta	Freqüência Absoluta Acumulada	Freqüência Relativa	Freqüência Relativa Acumulada
Sim	1	1	12,50%	12,50%
Não	4	5	50%	87,50%
Em parte	3	8	37,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

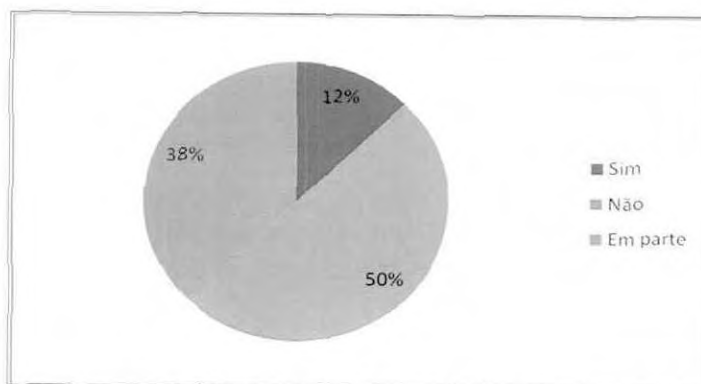


Gráfico 05: Sua remuneração é suficiente para satisfazer suas necessidades  
Fonte: dados primários.

Quando questionados se a remuneração era suficiente para satisfazer suas necessidades pessoais e sócio-econômicas, um colaborador (12,50% dos entrevistados) respondeu que a remuneração era suficiente para essas necessidades, três funcionários (37,50%) responderam que satisfazia 'Em parte' (não é o ideal, mas está compatível), e quatro responderam que a remuneração 'Não' é suficiente para satisfazer suas necessidades.

Tabela 09: Seu salário está compatível com as atividades que você exerce na Cim

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	2	2	25%	25%
Não	1	3	12,50%	37,50%
Em parte	5	8	62,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

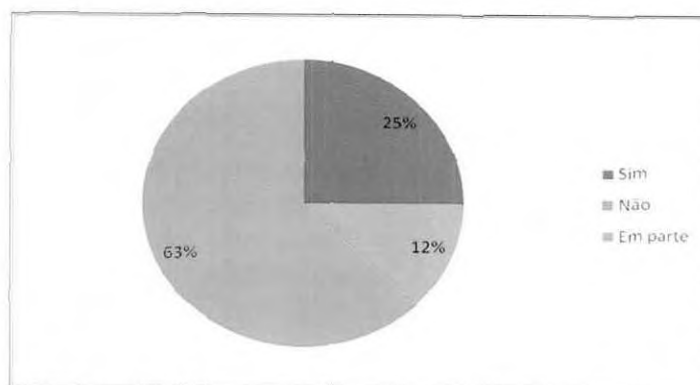


Gráfico 06: Salário compatível com as atividades que você exerce na Cim  
Fonte: dados primários, 2008.

Com relação a compatibilidade do salário com as atividades que os respondentes exercem na Cim, dois indivíduos (25%) responderam que está compatível, um (12,50%)

respondeu que 'Não', e a maioria, cinco colaboradores (62,50%), respondeu que o salário está 'Em parte' (não é o ideal, mas está compatível) com as atividades que exercem na Cim.

Tabela 10: Salário é compatível com o salário pago por outras empresas

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Sim	2	2	25%	25%
Não	3	5	37,50%	62,50%
Em parte	3	8	37,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

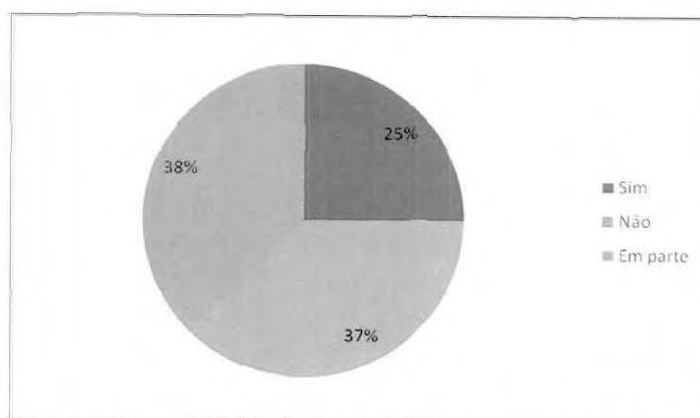


Gráfico 07: Salário é compatível com o salário pago por outras empresas  
Fonte: dados primários.

Ao perguntar se o salário é compatível com o salário pago por outras empresas para realizar a mesma função, dois elementos da população (25%) responderam que 'Sim', três (37,50%) afirmaram que 'Não' e os outros três colaboradores (37,50%) responderam que o salário é 'Em parte' (não é o ideal, mas está compatível) com o salário pago por outras empresas.

Tabela 11: Quais destes benefícios você recebe

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Vale-refeição	8	8	26,66%	26,66%
Assistência médica	8	16	26,66%	53,32%
Vale-transporte	5	21	16,66%	69,98%
Previdência privada	8	29	26,66%	96,64%
Outros	1	30	3,33%	100%
Total	30		100%	

Fonte: dados primários.

Sobre os benefícios, todos os respondentes recebem vale-refeição, assistência médica e previdência-privada. No entanto, somente cinco pessoas responderam que recebem vale-transporte e uma pessoa respondeu que recebe outro tipo de benefício, no caso plano odontológico.

#### 4.3.2.2 Condições de trabalho

O fator condição de trabalho visa avaliar as condições físicas e ambientais que a empresa oferece para que seu colaborador realize suas tarefas da melhor maneira possível. As variáveis analisadas podem ser visualizadas nas tabelas 12 a 18 e nos gráficos 08 a 11.

Tabela 12: Limpeza

	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Absoluta Acumulada</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Freqüência Relativa Acumulada</b>
Péssimo	0	0	0%	0%
Ruim	0	0	0%	0%
Regular	1	1	12,50%	12,50%
Bom	3	4	37,50%	50%
Ótimo	4	8	50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

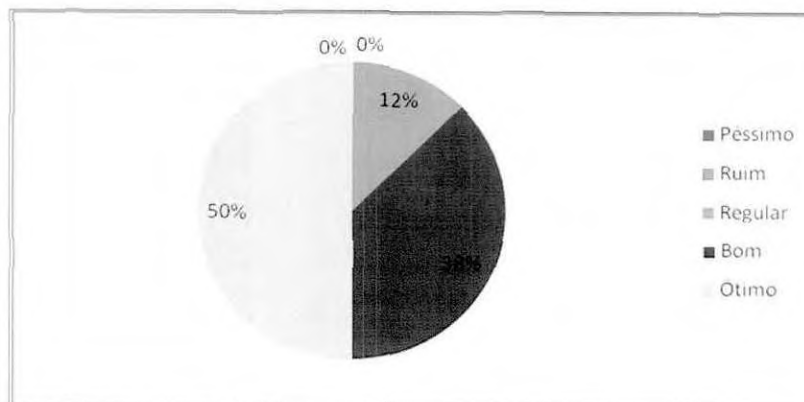


Gráfico 08: Limpeza  
Fonte: dados primários.

Como é observado na tabela 12, com relação à limpeza, quatro funcionários (50%) responderam que está 'Ótima' a limpeza do local de trabalho. Não houve nenhuma resposta negativa, somente um respondente (12,50%) escolheu a opção 'Regular'. A porcentagem dos

que avaliaram como 'Bom' ficou em 37,50%, já que três colaboradores escolheram essa opção.

Tabela 13: Organização

	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Absoluta Acumulada</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Freqüência Relativa Acumulada</b>
Péssimo	0	0	0%	0%
Ruim	0	0	0%	0%
Regular	0	0	0%	0%
Bom	5	5	62,50%	62,5
Ótimo	3	8	37,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

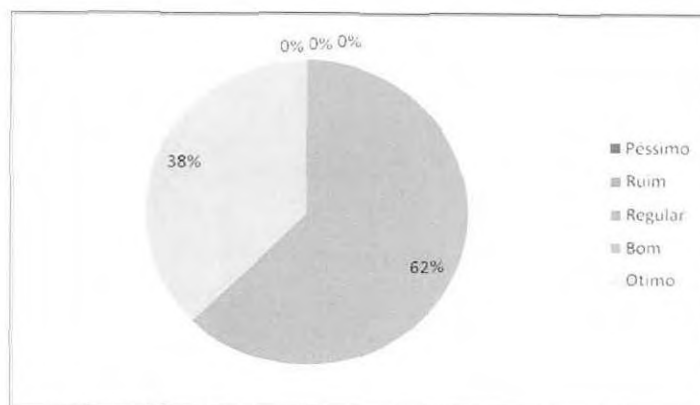


Gráfico 09: Organização.

Fonte: dados primários.

Com base nos dados sobre organização é possível verificar que cinco pessoas (62,50%) escolheram a opção 'Bom' para a organização da empresa, e três pessoas responderam que acham 'Ótimo'.

Tabela 14: Segurança para a realização de suas atividades

	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Absoluta Acumulada</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Freqüência Relativa Acumulada</b>
Péssimo	0	0	0%	0%
Ruim	0	0	0%	0%
Regular	3	3	37,50%	37,50%
Bom	2	5	25%	62,50%
Ótimo	3	8	37,50%	100%
Total	8			

Fonte: dados primários.

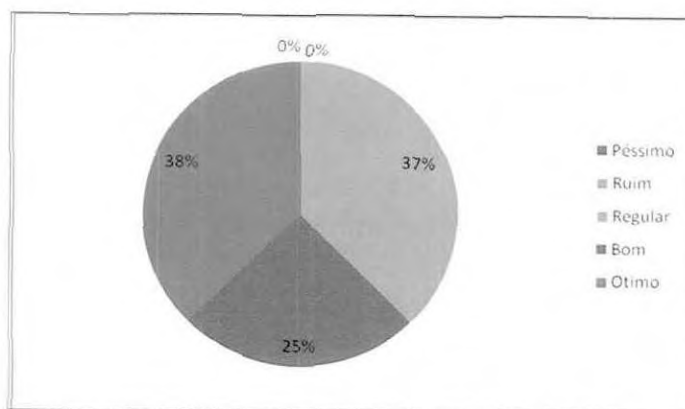


Gráfico 10: Segurança para a realização de suas atividades  
Fonte: dados primários.

Considerando a segurança para a realização das atividades (utilização de materiais próprios, por exemplo), três funcionários (37,50%) a consideraram como 'Regular', dois (25%) escolheram a opção 'Bom', e três pessoas (37,50%) assinalaram a opção 'Ótimo' para a segurança na realização das atividades.

Tabela 15: Acesso aos materiais e equipamentos necessários para a realização das tarefas

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Não	0	0	0%	0%
Sim	8	8	100%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

Com base na tabela 15, identifica-se que todos os respondentes têm acesso aos materiais e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas.

Tabela 16: Existe limite de idade para realizar suas atividades

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Sim	0	0	0%	0%
Não	8	8	100%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

Sobre o limite de idade para realizar as atividades, como exposto na tabela 16, os oito respondentes (100%) consideraram que não existe limite de idade.

Tabela 17: Você realiza ginástica laboral

	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Absoluta Acumulada</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Freqüência Relativa Acumulada</b>
Não	0	0	0%	0%
Sim	8	8	100%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

Todas as pessoas da pesquisa (100%), com demonstrado na tabela 17, realizam ginástica laboral.

Tabela 18: Você recebe algum tipo de informação sobre saúde no trabalho

	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Absoluta Acumulada</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Freqüência Relativa Acumulada</b>
Não	7	7	87,50%	87,50%
Sim	1	8	12,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

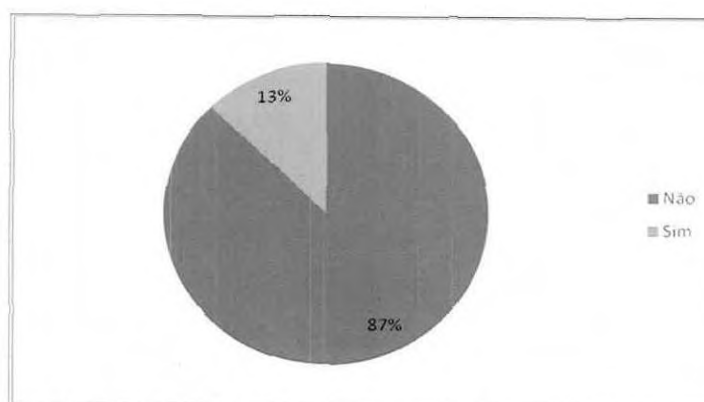


Gráfico 11: Informação sobre saúde no trabalho

Fonte: dados primários.

Verifica-se que sete funcionários (87,50%) recebem algum tipo de informação sobre saúde no trabalho e apenas uma pessoa (12,50%) respondeu que não recebe.

#### 4.3.2.3 Utilização e desenvolvimento da capacidade humana

O uso e desenvolvimento de capacidades refere-se às oportunidades que o indivíduo tem para utilizar seus conhecimentos e aptidões, obter informações do trabalho que



desempenha e o processo produtivo ao qual pertence. As tabelas 19 a 23 apresentam algumas variáveis utilizadas para verificação desse fator.

Como primeira verificação, perguntou-se aos respondentes: Quais decisões ou atividades você pode tomar sem consultar a chefia. As respostas foram:

- a) acho errado não consultar os chefes para tomar decisão;
- b) para realizar negociações de ações e visitas;
- c) fazer aplicação diária;
- d) não quis responder;
- e) atividades relacionadas ao setor;
- f) qualquer decisão que não prejudique o setor;
- g) poucas atividades;
- h) não quis responder.

Tabela 19: A empresa fornece informações (feedback) sobre o trabalho executado por você

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Nunca	0	0	0%	0%
Raramente	0	0	0%	0%
Às vezes	4	4	50%	50%
Sempre	4	8	50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

Outro aspecto importante é quanto ao *feedback* dado pela empresa sobre o desempenho dos seus colaboradores. A tabela 19 aponta que quatro colaboradores (50%) recebem esse tipo de informação, já os outros quatro (50%) informaram que as 'Às vezes' recebem o *feedback*.

Tabela 20: A empresa reconhece o trabalho que você executa

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Nunca	0	0	0%	0%
Raramente	0	0	0%	0%
Às vezes	4	4	50%	50%
Sempre	4	8	50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

Quando perguntados se a empresa reconhece o trabalho que executa, quatro funcionários (50%) apontaram que 'Às vezes' a empresa reconhece o trabalho realizado e os demais entrevistados (50%) responderam que a empresa 'Sempre' reconhece o trabalho.

Tabela 21: A empresa reconhece o trabalho que você executa x Sexo

	Feminino		Masculino	
	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Nunca	0	0	0	0%
Raramente	0	0	0	0%
Às vezes	3	50%	1	50%
Sempre	3	50%	1	50%
Total	6	100%	2	

Fonte: dados primários

Comparando o reconhecimento que a empresa dá pelo trabalho executado com o sexo dos respondentes, verifica-se que a opinião das colaboradoras ficou dividida, já que três acreditam que a empresa 'Às vezes' reconhece o trabalho realizado e três afirmaram que a empresa 'Sempre' reconhece o trabalho executada por elas. A opinião dos homens também ficou dividida, pois um colaborador afirmou que a organização 'Sempre' reconhece o trabalho que realiza e outro colaborador afirmou que 'Às vezes' a empresa reconhece o trabalho executado por ele.

Tabela 22: A empresa reconhece o trabalho que você executa x Idade

	20 a 25 anos		26 a 31 anos	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Nunca	0	0	0	0%
Raramente	0	0	0	0%
Às vezes	1	50%	3	50%
Sempre	1	50%	3	50%
Total	2	100%	2	100%

Fonte: dados primários

Na tabela 22 é possível identificar a relação entre a opinião dos colaboradores sobre o reconhecimento da empresa pelo trabalho executado e a idade desses respondentes. Sendo assim, observa-se que um colaborador que está na faixa de 20 a 25 anos considera que 'Às vezes' a empresa reconhece o trabalho que foi feito, outro funcionário da mesma faixa etária, afirmou que a empresa 'Sempre' reconhece o trabalho que executa. Os demais respondentes, que estão na faixa etária entre 26 a 31 anos, também ficaram divididos entre essas duas opções, três afirmaram que a empresa 'Sempre reconhece' e outros três afirmaram que a empresa 'Às vezes' reconhece o trabalho executado.

Tabela 23: Você conhece todo o processo do seu trabalho

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
	Não conheço	0	0	0%
Conheço pouco	0	0	0%	0%
A maioria	4	4	50%	50%
Completamente	4	8	50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

Em relação ao conhecimento de todo o processo de trabalho, a tabela 21 aponta que 50% dos respondentes conhecem 'Completamente' o processo do seu trabalho e quatro colaboradores (50%) responderam que conhecem 'A maioria' dos processos necessários para realizar o trabalho.

#### 4.3.2.4 Oportunidade de crescimento e segurança

Este tópico este relacionado à oportunidade de carreira concedida aos trabalhadores e a segurança dentro da organização, bem como as dificuldades enfrentadas por esses. As tabelas 24 a 30 mostram as variáveis analisadas, bem como os gráficos 12, 13 e 14 proporcionam uma melhor visualização dos dados obtidos na pesquisa.

Tabela 24: Você visualiza oportunidade de crescimento pessoal na Cim

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Sim	7	7	87,50%	87,50%
Não	0	7	0%	87,50%
Não sei	1	8	12,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

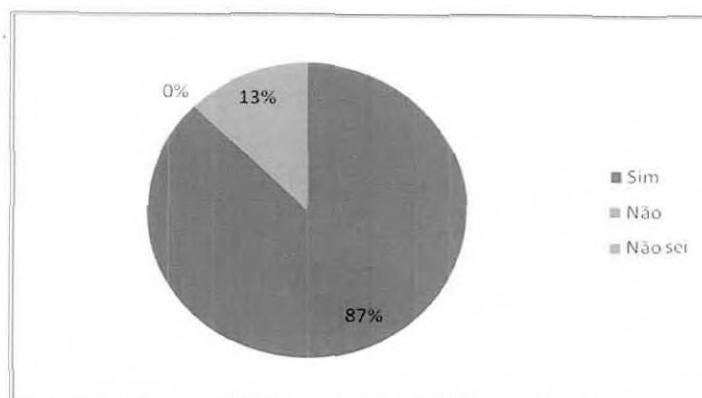


Gráfico 12: Você visualiza oportunidade de crescimento pessoal na Cim  
Fonte: dados primários.

O resultado do questionário quanto à oportunidade de crescimento pessoal na Cim, mostra que a maioria (87,50%) dos colaboradores visualiza crescimento pessoal na empresa e uma pessoa (12,50%) respondeu 'Não sei' para a pergunta.

Tabela 25: Você visualiza oportunidade de crescimento pessoal na Cim x Sexo

	Feminino		Masculino	
	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Sim	0	0%	1	50%
Não	0	0%	0	0%
Não sei	6	100%	1	50%
Total	6	100%	2	100%

Fonte: dados primários

Na tabela 25, verifica-se o comparativo entre a oportunidade de crescimento pessoal na Cim e o sexo dos entrevistados. Assim, seis colaboradoras estão indecisas sobre a oportunidade de crescimento na empresa. Já os homens tiveram opinião diferentes. Um deles visualiza oportunidade de crescimento pessoal na Cim, e o outro também ficou indeciso sobre essa questão.

Tabela 26: Você visualiza oportunidade de crescimento pessoal na Cim x Idade

	20 a 25 anos		26 a 31 anos	
	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Sim	1	50%	6	100%
Não	1	50%	0	0%
Não sei	0	0%	0	0%
Total	2	100%	6	100%

Fonte: dados primários

Com base a relação entre a oportunidade de crescimento pessoal e a faixa etária dos respondentes percebe-se que as respostas foram distintas entre os colaboradores que estão na faixa etária de 20 a 25 anos, já que um indivíduo visualiza oportunidade de crescimento pessoal na empresa e outro não visualiza essa oportunidade. Todos os seis respondentes que se enquadram na faixa etária de 26 a 31 anos visualizam oportunidade de crescimento pessoal na Cim.

Tabela 27: Na empresa existe plano de carreiras

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Sim	8	8	100%	100%
Não	0	8	0%	100%
Não sei	0	8	0%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

Com base na tabela 23, observa-se que todos os colaboradores (100%) confirmaram que existe plano de carreiras na empresa.

Tabela 28: A empresa oferece programas de capacitação

	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Absoluta Acumulada</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Freqüência Relativa Acumulada</b>
Sim	6	6	75%	75%
Não	2	8	25%	25%
Não sei	0	8	0%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

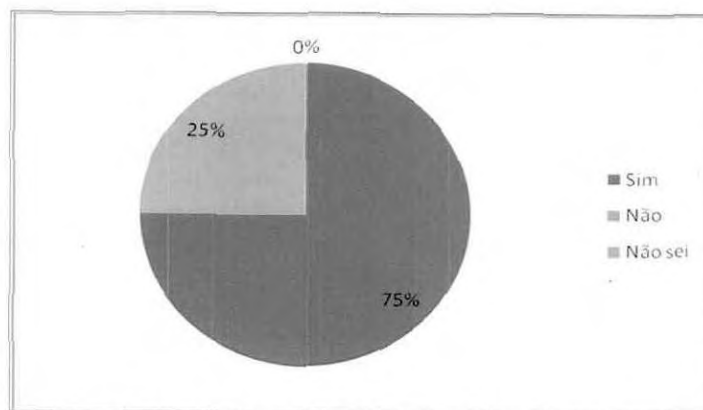


Gráfico 13: A empresa oferece programas de capacitação

Fonte: dados primários.

Sobre os programas de capacitação, seis indivíduos (75%) entendem que a empresa oferece programa de capacitação. Já dois funcionários (25%) responderam que a empresa não oferece programas de capacitação.

Além da pergunta, foi estipulado que só responderia a questão: Com que frequência você participa desses programas, os respondentes que escolheram a opção 'Sim'.

Tabela 29: Com que frequência você participa desses programas

	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Absoluta Acumulada</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Freqüência Relativa Acumulada</b>
Nunca	0	0	0%	0%
Raramente	0	0	0%	0%
Às vezes	2	2	33,33%	33,33%
Sempre	4	6	66,66%	100%
Total	6		100%	

Fonte: dados primários.

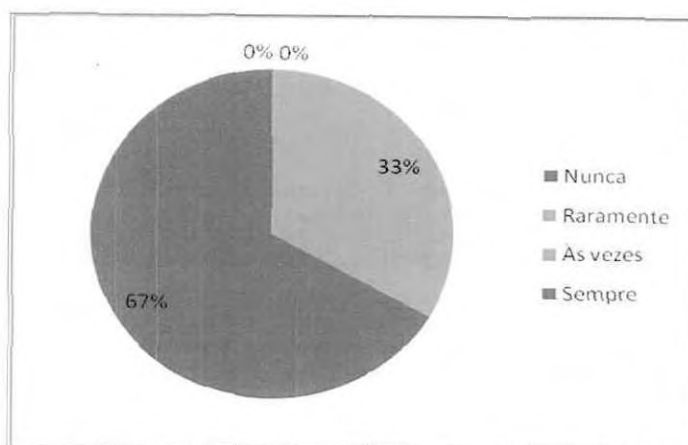


Gráfico 14: Com que frequência você participa desses programas  
Fonte: dados primários.

Das seis pessoas que responderam que a empresa oferece programas de capacitação, duas (33,33%) participam 'Às vezes' desses programas e quatro colaboradores (66,66%) 'Sempre' participam dos programas de capacitação.

Tabela 30: Você se sente seguro no seu emprego

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Sim	7	7	87,50%	87,50%
Não	1	8	12,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

Com relação à segurança no emprego, 87,50% dos colaboradores (sete) responderam que se sentem seguros, no entanto, um funcionário não se sente seguro no emprego.

#### 4.3.2.5 Integração social na organização

Este fator identifica a importância das relações interpessoais para verificar o grau de identidade dos trabalhadores com a organização e o nível de satisfação destes com a qualidade de vida no trabalho.

Verificam-se as variáveis analisadas nas tabelas 31 a 41. Os gráficos 15 a 20 auxiliam a visualização da análise realizada.

Tabela 31: Como se caracterizam as diferenças hierárquicas

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Nenhuma	0	0	0%	0%
Baixa	2	2	25%	25%
Média	3	5	37,50%	62,50%
Alta	3	8	37,50%	100%
Total	6		100%	

Fonte: dados primários.

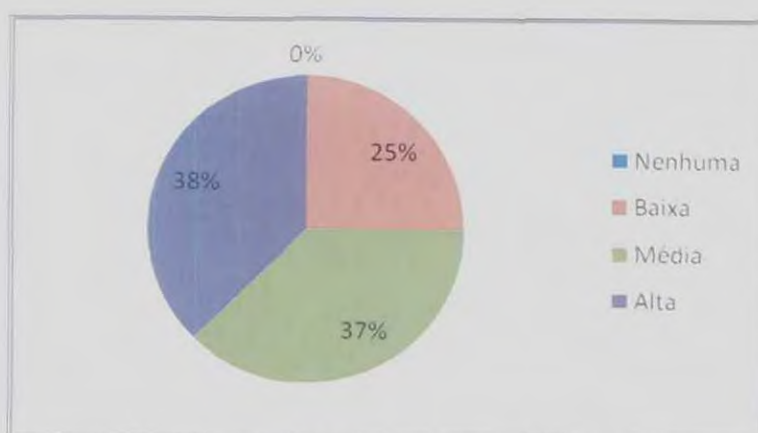


Gráfico 15: Como se caracterizam as diferenças hierárquicas

Fonte: dados primários

A pergunta relacionada às diferenças hierárquicas (níveis de autoridade) na empresa trouxe os seguintes resultados: duas pessoas (25%) responderam que a diferença é 'Baixa', três (37,50%) assinalaram como 'Média' as diferenças hierárquicas e três (37,50%) acreditam ser 'Alta' as diferenças hierárquicas.

Tabela 32: Como se caracterizam as diferenças hierárquicas x Sexo

	Feminino		Masculino	
	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Nenhuma	0	0%	0	0%
Baixa	1	16,70%	1	50%
Média	2	33,30%	1	50%
Alta	3	50%	0	0%
Total	6	100%	2	100%

Fonte: dados primários



Das respostas dadas pelas mulheres, uma funcionária considera 'Baixa' a diferença hierárquica, já outras duas consideram 'Média' e três caracterizam como 'Alta' a diferença hierárquica na empresa. Um dos homens respondeu que é 'Baixa' a diferença hierárquica entre os funcionários e o outro acredita que é 'Média' essa diferença.

Tabela 33: Você sente que na empresa ocorre algum tipo de discriminação

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	0	0	0%	0%
Às vezes	1	1	12,50%	12,50%
Não	7	8	87,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

Através da tabela 33, observa-se que sete pessoas (87,15%) não sentem nenhum tipo de discriminação na Cim, e somente um funcionário (12,50%) respondeu que 'Às vezes' ocorre discriminação na empresa.

Tabela 34: Você sente que na empresa ocorre algum tipo de discriminação x Sexo

	Feminino		Masculino	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	0	0%	0	0%
Às vezes	1	16,70%	0	0%
Não	5	83,30%	2	100%
Total	6	100%	2	100%

Fonte: dados primários

A maioria das mulheres respondentes (cinco funcionárias) não verifica discriminação na empresa, e na opinião de uma colaboradora 'Às vezes' ocorre algum tipo de discriminação. Nenhum dos homens verifica discriminação na Cim.

Tabela 35: Como você considera a comunicação na empresa

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Péssima	0	0	0%	0%
Ruim	1	1	12,50%	12,50%
Regular	1	2	12,50%	25%
Boa	5	7	62,50%	87,50%
Ótima	1	8	12,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

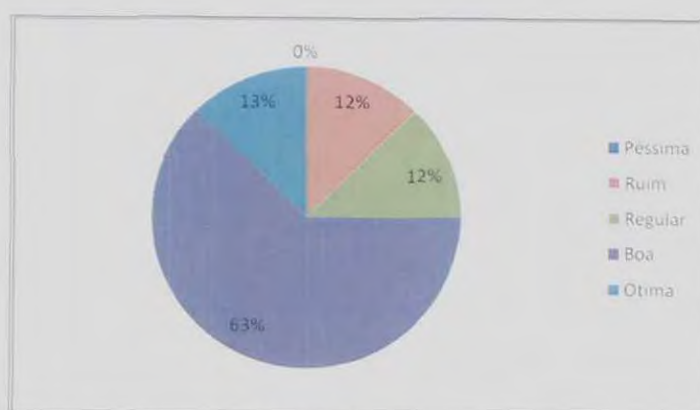


Gráfico 16: Como você considera a comunicação na empresa

Fonte: dados primários.

Na empresa a comunicação é avaliada pela maioria dos respondentes (62,50%) como 'Boa'. Um colaborador (12,50%) assinalou a opção 'Ruim', outro colaborador (12,50%) respondeu como 'Regular' e uma pessoa considera como 'Ótima' a comunicação na empresa.

Tabela 36: Seu relacionamento com as outras pessoas da organização

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Péssimo	0	0	0%	0%
Ruim	0	0	0%	0%
Regular	0	0	0%	0%
Bom	3	3	37,50%	37,50%
Ótimo	5	8	62,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

Já no que se refere ao relacionamento com as outras pessoas, de acordo com a tabela 36, três colaboradores (37,50%) consideram 'Bom' e cinco (62,50%) caracterizam como 'Ótimo' o seu relacionamento com as outras pessoas.

Tabela 37: Como você percebe o senso comunitário entre as pessoas.

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Nenhum	0	0	0%	0%
Baixo	0	0	0%	0%
Médio	5	5	62,50%	62,50%
Alto	3	8	37,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

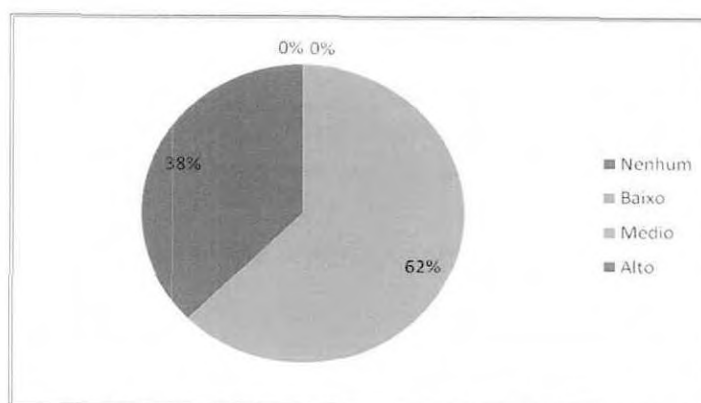


Gráfico 17: Como você percebe o senso comunitário entre as pessoas.  
Fonte: dados primários.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, cinco funcionários (62,50%) acreditam que o censo comunitário (companheirismo, coletividade) é 'Médio' e três funcionários (37,50%) responderam que é 'Alto' o censo comunitário entre as pessoas.

Tabela 38: Ocorrem festas de confraternização entre os funcionários

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Sim	8	8	100%	100%
Não	0	8	0%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

Todas as pessoas da pesquisa (oito colaboradores) responderam que ocorrem festas de confraternização na empresa.

Tabela 39: Com que frequência você participa das confraternizações

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Nunca	0	0	0%	0%
Raramente	0	0	0%	0%
Às vezes	2	2	25%	25%
Sempre	6	8	75%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

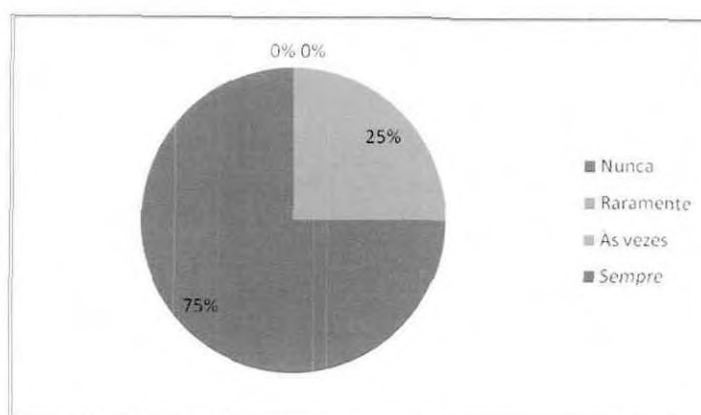


Gráfico 18: Com que frequência você participa das confraternizações  
Fonte: dados primários

A maioria dos respondentes (75%) confirmou que 'Sempre' participa das confraternizações e duas pessoas (25%) responderam que 'Às vezes' participam das confraternizações realizadas pela empresa.

Tabela 40: Como você avalia a prática de confraternizações na empresa

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Péssima	0	0	0%	0%
Ruim	0	1	0%	0%
Regular	1	2	12,50%	12,50%
Boa	4	7	50%	62,50%
Ótima	3	8	37,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

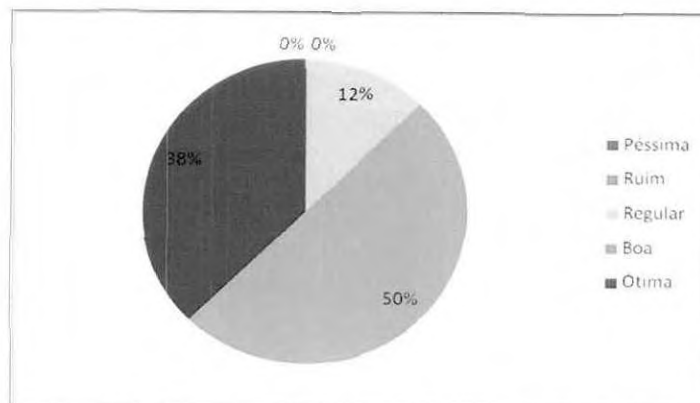


Gráfico 19: Como você avalia a prática de confraternizações na empresa  
Fonte: dados primários.

Sobre a prática de confraternizações na empresa, quatro pessoas (50%) consideram como 'Boa', uma pessoa (12,50%) respondeu que é 'Regular' e três colaboradores (37,50%) avaliam como 'Ótima' a prática de confraternizações na empresa.

Tabela 41: Relação entre administração e colaboradores da Cim

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Péssima	0	0	0%	0%
Ruim	0	0	0%	0%
Regular	0	0	0%	0%
Boa	5	5	62,50%	62,50%
Ótima	3	8	37,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

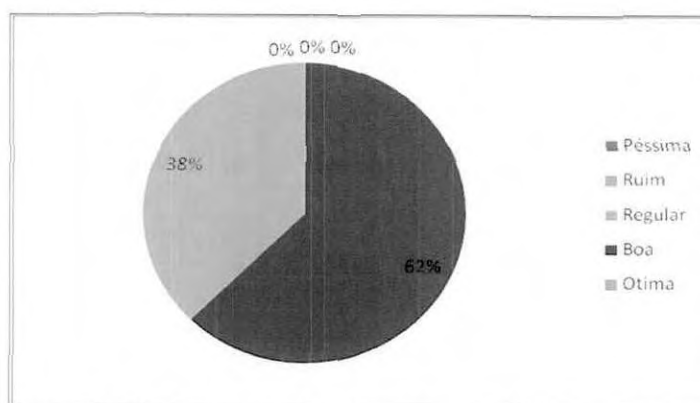


Gráfico 20: Relação entre administração e colaboradores da Cim  
Fonte: dados primários.

Na opinião dos respondentes sobre a relação entre administração e colaboradores, cinco dos elementos da população (62,50%) acreditam que é 'Boa' e três respondentes consideram como 'Ótima' a relação entre a administração da empresa e os colaboradores.

#### 4.3.2.6 Constitucionalismo

A variável constitucionalismo verifica o atendimento aos direitos e deveres do trabalhador, de acordo com as leis trabalhistas, normas e regras organizacionais, ao respeito à privacidade pessoal e à liberdade de expressão.

Nas tabelas 42 a 50 podem ser visualizadas as características avaliadas nesta categoria. Nos gráficos 21 a 24 ilustram-se algumas dessas características.

Tabela 42: Existem regras ou regulamentos internos

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Sim	8	8	100%	100%
Não	0	8	0%	100%
Não sei	0	8	0%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

Os oito respondentes (100% das respostas) afirmaram que existem regras ou regulamentos internos.

Tabela 43: Estas regras ou regulamentos são oficiais

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Sim	7	7	87,50%	87,50%
Não	1	8	12,50%	100%
Não sei	0	8	0%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

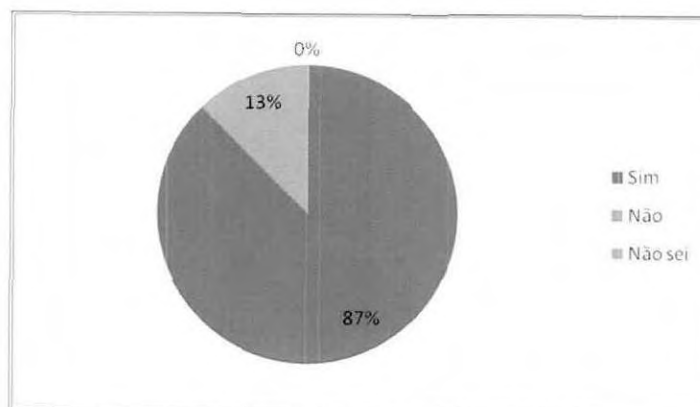


Gráfico 21: Estas regras ou regulamentos são oficiais  
Fonte: dados primários.

Conforme as respostas obtidas, sete pessoas (87,50%) acreditam que as regras ou regulamentos são oficiais e uma pessoa (12,50%) respondeu que esses não são oficiais.

Tabela 44: Estas regras ou regulamentos são respeitados

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim, às vezes	6	6	75%	75%
Sim, sempre	2	8	25%	100%
Não, nunca	0	8	0%	100%
Não sei	0	8	0%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

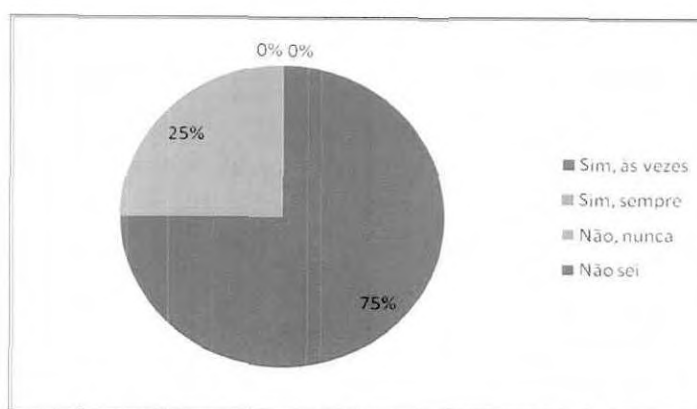


Gráfico 22: Estas regras ou regulamentos são respeitados  
Fonte: dados primários.

Com relação ao respeito a estas regras ou regulamentos, 75% dos colaboradores (seis pessoas) respondeu que 'Sim, às vezes', demonstrando que nem sempre são respeitados. Já 25% dos respondentes (dois colaboradores) afirmaram que as regras e os regulamentos são sempre respeitados.

Tabela 45: A empresa cumpre com suas responsabilidades trabalhistas

	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Absoluta Acumulada</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Freqüência Relativa Acumulada</b>
Sim	8	8	100%	100%
Não	0	8	0%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

Segundo todos os respondentes (100%), conforme tabela 45, a empresa cumpre com suas responsabilidades trabalhistas.

Tabela 46: Como você avalia o seu grau de privacidade na Cim

	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Absoluta Acumulada</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Freqüência Relativa Acumulada</b>
Inexistente	0	0	0%	0%
Baixo	0	0	0%	0%
Médio	5	5	62,50%	62,50%
Alto	3	8	37,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

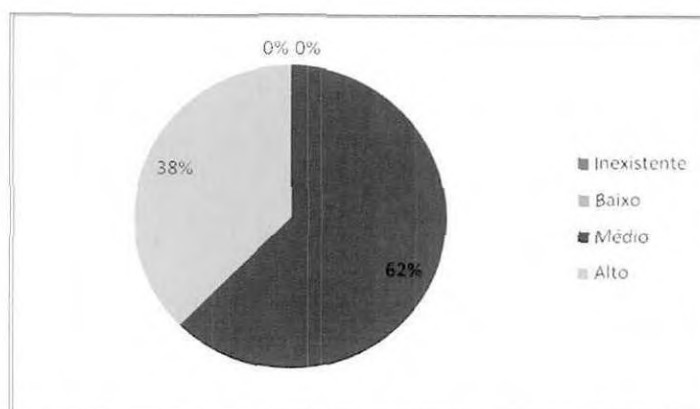


Gráfico 23: Como você avalia o seu grau de privacidade na Cim  
Fonte: dados primários

O grau de privacidade na Cim foi considerado pela maioria (62,50% dos respondentes) como 'Médio', e 37,50% (três pessoas) consideram como 'Alto' o grau de privacidade na empresa.



Tabela 47: Todos os funcionários são tratados da mesma maneira

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Sim	5	5	62,50%	62,50%
Não	3	8	37,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

A maioria dos respondentes (62,50%) considera que todos os funcionários são tratados da mesma maneira, e três pessoas (37,50%) acreditam que os funcionários não são tratados igualmente.

Tabela 48: Grau de liberdade

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Inexistente	0	0	0%	0%
Baixo	0	0	0%	0%
Médio	4	4	50%	50%
Alto	4	8	50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

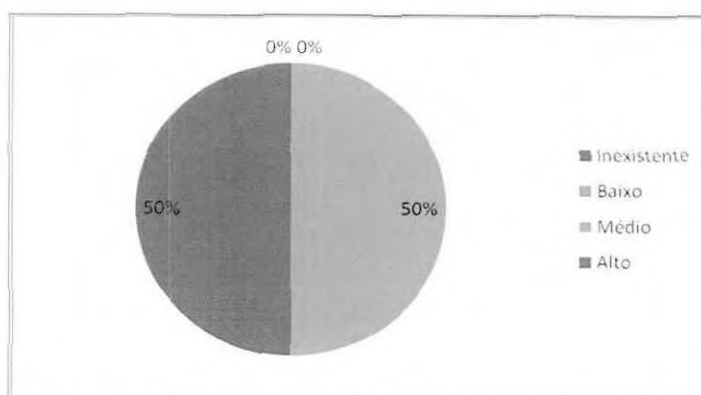


Gráfico 24: Grau de liberdade

Fonte: dados primários

Com relação ao grau de liberdade para opinar, criticar ou sugerir melhorias ou mudanças na empresa, a opinião ficou dividida entre os colaboradores. Sendo assim, quatro desses (50%) responderam que o grau de liberdade é 'Médio' e quatro pessoas (50%) o consideram 'Alto'.

Tabela 49: Suas sugestões ou críticas são ouvidas pela direção

	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Absoluta Acumulada</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Freqüência Relativa Acumulada</b>
Não, nunca	0	0	0%	0%
Sim, às vezes	4	4	50%	50%
Sim, sempre	4	8	50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

Das respostas obtidas, quatro funcionários (50%) acreditam que nem sempre suas sugestões ou críticas são ouvidas, no entanto os outros quatro consideram que suas sugestões ou críticas são sempre ouvidas pela direção.

Tabela 50: Suas sugestões ou críticas são ouvidas pelos seus colegas

	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Absoluta Acumulada</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Freqüência Relativa Acumulada</b>
Não, nunca	0	0	0%	0%
Sim, às vezes	2	2	25%	25%
Sim, sempre	6	8	75%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

É possível visualizar na tabela 50, que duas pessoas (25%) consideram que nem sempre suas sugestões ou críticas são ouvidas pelos seus colegas, já seis colaboradores (75%) afirmaram que suas sugestões ou críticas são sempre ouvidas pelos outros funcionários.

#### 4.3.2.7 Trabalho e espaço total de vida

Este indicador visa mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional da pessoa, através do nível de satisfação do trabalhador em relação à influência exercida pelo trabalho sobre a vida privada, jornada de trabalho e estabilidade de horários.

As tabelas 51 a 54 expõem os aspectos analisados e os gráficos 25, 26 e 27 ajudam na visualização.

Tabela 51: Seu horário de trabalho é suficiente para realizar suas atividades

	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Absoluta Acumulada</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Freqüência Relativa Acumulada</b>
Não	4	4	50%	50%
Sim	2	6	25%	75%
Em parte	2	8	25%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

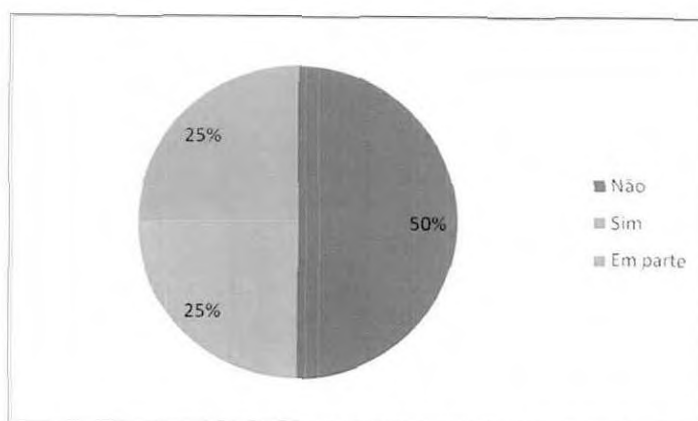


Gráfico 25: Seu horário de trabalho é suficiente para realizar suas atividades

Fonte: dados primários.

Como foi observado, quatro indivíduos afirmaram que seu horário de trabalho não é suficiente para realizar as atividades, duas pessoas consideram que é parcialmente suficiente e outras duas acham que seu horário de trabalho é suficiente para realizar as suas atividades.

Tabela 52: Com que freqüência você faz hora extra

	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Absoluta Acumulada</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Freqüência Relativa Acumulada</b>
Nunca	0	0	0%	0%
Raramente	2	2	25%	25%
Às vezes	3	5	37,50%	62,50%
Sempre	3	8	37,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

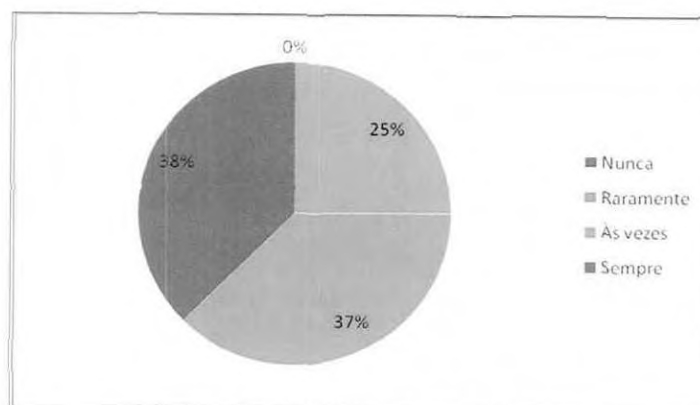


Gráfico 26: Com que frequência você faz hora extra

Fonte: dados primários.

Neste aspecto, duas pessoas (25%) responderam que 'Raramente' fazem hora extra, três pessoas (37,50%) afirmaram que 'Às vezes' trabalham mais do que sua jornada, e três colaboradores (37,50%) confirmaram que 'Sempre' realizam hora extra.

Tabela 53: Expectativa de carreira, promoção, progresso dentro da Cim

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	7	7	87,50%	87,50%
Não	1	8	12,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

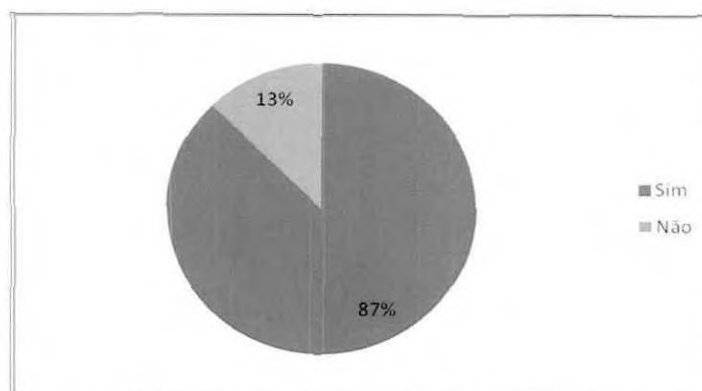


Gráfico 27: Expectativa de carreira, promoção e progresso dentro Cim

Fonte: dados primários.

Dentre os respondentes, sete colaboradores (87,50%) possuem expectativa de carreira, promoção e progresso dentro da Cim, e somente um funcionário (12,50%) não tem essa expectativa.

Tabela 54: Você considera adequados os horários da empresa

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Sim	8	8	100%	100%
Não	0	8	0%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

Todos os respondentes (100%) consideram adequados os horários da empresa (trabalho, intervalo, almoço).

#### 4.3.2.8 Relevância social da vida no trabalho

A categoria Relevância Social da Vida no Trabalho analisa a satisfação do colaborador em fazer parte da empresa. As tabelas 55 a 58 indicam os fatores avaliados e os gráficos 27 e 28 ajudam na visualização dessas análises.

Tabela 55: Você se sente satisfeito em trabalhar na Cim

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Insatisfeito	0	0	0%	0%
Pouco satisfeito	0	0	0%	0%
Satisfeito	4	4	50%	50%
Muito satisfeito	4	8	50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

Dos oito pesquisados, quatro (50%) assinalaram a opção 'Satisfeito' em trabalhar na Cim, e quatro (50%) a opção 'Muito satisfeito' em trabalhar na empresa.

Tabela 56: Você se sente satisfeito com as atividades que realiza na Cim

	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Absoluta Acumulada</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Freqüência Relativa Acumulada</b>
Insatisfeito	0	0	0%	0%
Pouco satisfeito	4	4	50%	50%
Satisfeito	1	5	12.50%	62.50%
Muito satisfeito	3	8	37.50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

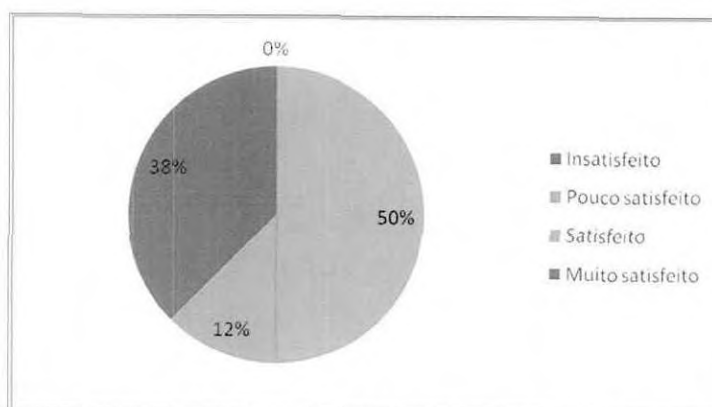


Gráfico 28: Você se sente satisfeito com as atividades que realiza na Cim

Fonte: dados primários

Quatro dos colaboradores (50%) assinalaram a opção 'Pouco satisfeito' para as atividades que realizam na Cim. Somente um funcionário (12.50%) está 'Satisfeito' e três funcionários escolheram o item 'Muito satisfeito' para as atividades que realizam na Cim.

Tabela 57: Suas expectativas com o trabalho estão sendo alcançadas

	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Absoluta Acumulada</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Freqüência Relativa Acumulada</b>
Sim	3	3	37.50%	37.50%
Não	1	4	12,50%	50%
Em parte	4	8	50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

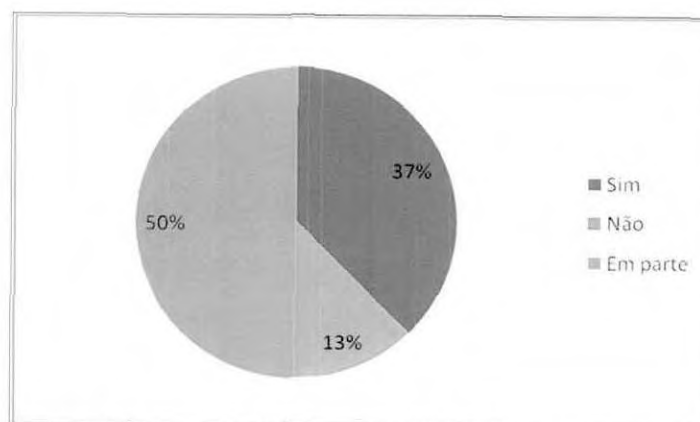


Gráfico 29: Suas expectativas com o trabalho estão sendo alcançadas  
Fonte: dados primários

Com relação às expectativas, três colaboradores (37,50%) responderam que suas expectativas com o trabalho estão sendo alcançadas, e quatro (50%) dos entrevistados têm alcançado 'Em parte' essas expectativas. Somente um dos colaboradores (12,50%) respondeu que suas expectativas com o trabalho 'Não' estão sendo alcançadas.

Tabela 58: Você acredita que sua função dentro da empresa é

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Indiferente	0	0	0%	0%
Pouco importante	0	0	0%	0%
Importante	4	4	50%	50%
Muito importante	4	8	50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

De acordo com opinião de quatro colaboradores (50%) a função que exercem é 'Importante' para a empresa, e para os demais respondentes (50%) a função exercida é 'Muito importante' dentro da empresa.

#### 4.3.2.9 Motivação

Neste tópico, procurou-se analisar os fatores que proporcionam maior motivação aos colaboradores, e a relação entre QVT e a motivação desses colaboradores na empresa.

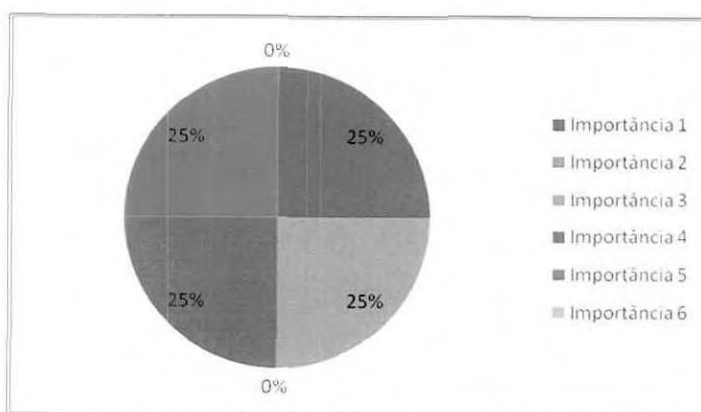
As tabelas 59 a 68 foram elaboradas com base na seguinte premissa: os respondentes deveriam ordenar em grau de importância os fatores remuneração, benefícios, plano de cargos e salários, capacitação, bom relacionamento e convênios, considerando como principal a

importância 1, e a medida que aumenta os valores, por exemplo, importância 2 diminui o grau de importância.

Tabela 59: Remuneração

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Importância 1	2	2	25%	25%
Importância 2	2	4	25%	50%
Importância 3	0	4	0%	50%
Importância 4	2	6	25%	75%
Importância 5	2	8	25%	100%
Importância 6	0	8	0%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários



O fator 'Remuneração maior do que as oferecidas no mercado' dividiu a opinião dos respondentes. Dos oito colaboradores, dois (25%) consideram a remuneração como de 'Importância 1', dois (25%) classificaram como de 'Importância 2', outros dois funcionários (25%) acham que a remuneração tem 'Importância 4' e duas pessoas (25%) acreditam que a remuneração tem 'Importância 5'.



Tabela 60: Benefícios

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Importância 1	2	2	25%	25%
Importância 2	4	6	50%	75%
Importância 3	2	8	25%	100%
Importância 4	0	8	0%	0%
Importância 5	0	8	0%	0%
Importância 6	0	8	0%	0%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

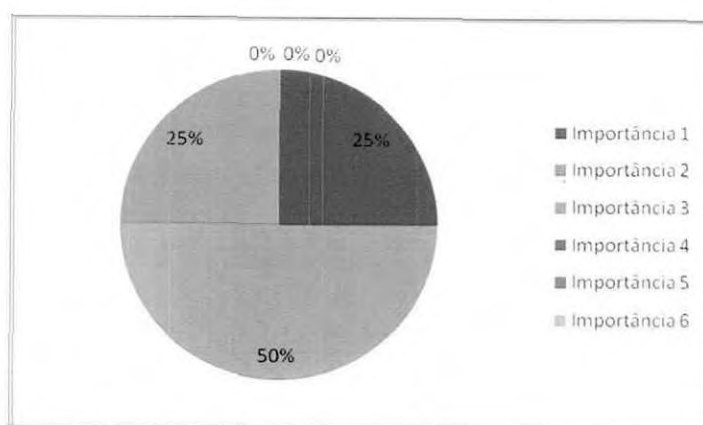


Gráfico 31: Benefícios

Fonte: dados primários

Com relação aos benefícios como, por exemplo, plano de saúde e odontológico, dois entrevistados (25%) caracterizaram como de 'Importância 1', quatro (50%) consideraram como de 'Importância 2' e dois colaboradores (25%) classificam como de 'Importância 3'.

Tabela 61: Plano de cargos e salários

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Importância 1	0	0	0%	0
Importância 2	1	1	12.50%	12.50%
Importância 3	1	2	12.50%	25%
Importância 4	3	5	37.50%	62.50%
Importância 5	3	8	37.50%	100%
Importância 6	0	8	0%	0%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

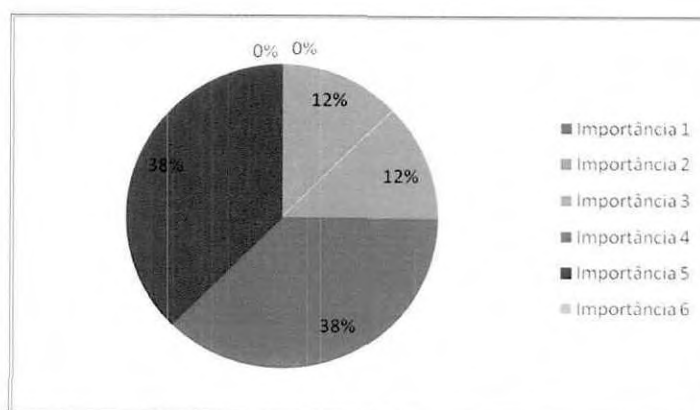


Gráfico 32: Plano de cargos e salários

Fonte: dados primários.

O fator plano de cargos e salários foi considerado de 'Importância 2' por um funcionário. Outro respondente da pesquisa caracterizou como de 'Importância 3'. Na opinião de três colaboradores (37.50%) o plano de cargos e salários tem 'Importância 4' e para as outras três pessoas (37.50%) é caracterizado como de 'Importância 5'.

Tabela 62: Disponibilidade de capacitação

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Importância 1	1	1	12,50%	12,50%
Importância 2	1	2	12,50%	25%
Importância 3	3	5	37,50%	62,50%
Importância 4	2	7	25%	87,25%
Importância 5	1	8	12,50%	100%
Importância 6	0	8	0%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

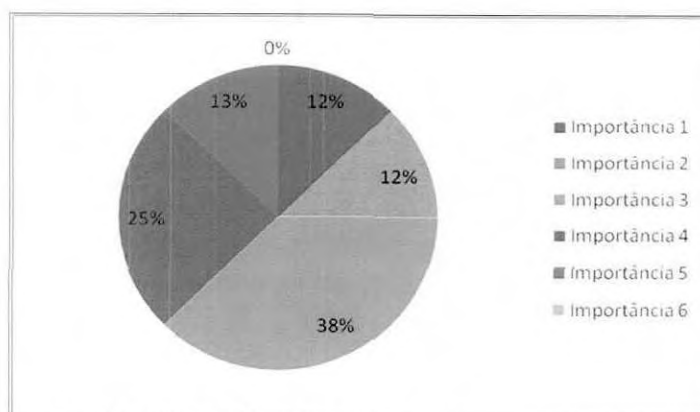


Gráfico 33: Disponibilidade de capacitação

Fonte: dados primários

Considerando a disponibilidade de capacitação para a sua área como fator que proporciona ao colaborador maior motivação em permanecer na empresa, os colaboradores deram as seguintes opiniões: um colaborador (12,50%) considerou como de 'Importância 1', um colaborador (12,50%) acredita que tenha 'Importância 2', três funcionários (37,50%) deram a 'Importância 3', duas pessoas (25%) que trabalham na Cim escolheram a opção 'Importância 4' e outra pessoa (12,50%) caracterizou como de 'Importância 5'.

Tabela 63: Bom relacionamento

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Importância 1	2	2	25%	25%
Importância 2	0	2	0%	25%
Importância 3	2	4	25%	50%
Importância 4	1	5	12,50%	62,50%
Importância 5	1	6	12,50%	75%
Importância 6	2	8	25%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

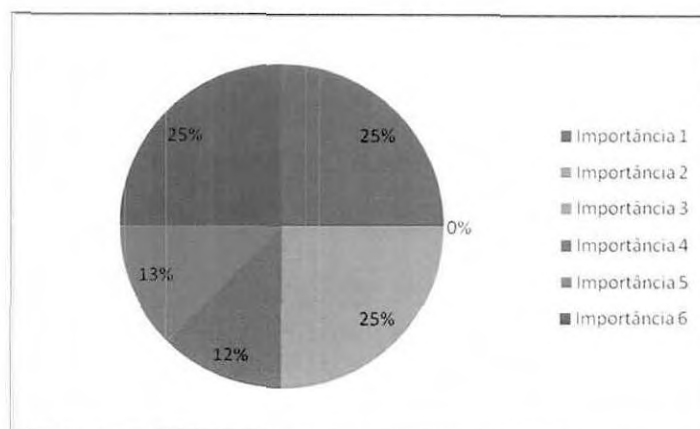


Gráfico 34: Bom relacionamento

Fonte: dados primários.

As respostas dadas ao fator 'Bom relacionamento' foram as seguintes: dois colaboradores (25%) deram maior importância (importância 1) ao bom relacionamento, dois (25%) consideraram de 'Importância 3', um colaborador (12,50%) considerou como 'Importância 4', um colaborador (12,50%) deu 'Importância 5', dois respondentes (25%) consideraram como de 'Importância 6' o bom relacionamento entre colaboradores e administradores para proporcionar maior motivação em permanecer na empresa.

Tabela 64: Convênios

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Importância 1	1	1	12,50%	12,50%
Importância 2	0	1	0%	12,50%
Importância 3	0	1	0%	12,50%
Importância 4	0	1	0%	12,50%
Importância 5	1	2	12,50%	25%
Importância 6	6	8	75%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

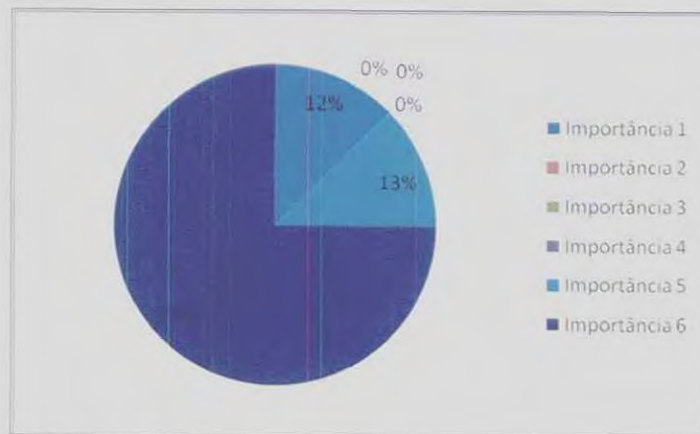


Gráfico 35: Convênios  
Fonte: dados primários.

A maioria (75%) dos respondentes considerou como de 'Importância 6' o fator convênios, um colaborador (12,50%) da pesquisa deu 'Importância 1' ao fator, e outro funcionário (12,50%) caracterizou com a 'Importância 6' os convênios com clubes ou associações como fator de motivação.

Tabela 65: Existe relação entre QVT e motivação

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	6	6	75%	75%
Não	2	8	25%	100%
Não sei	0	8	0%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

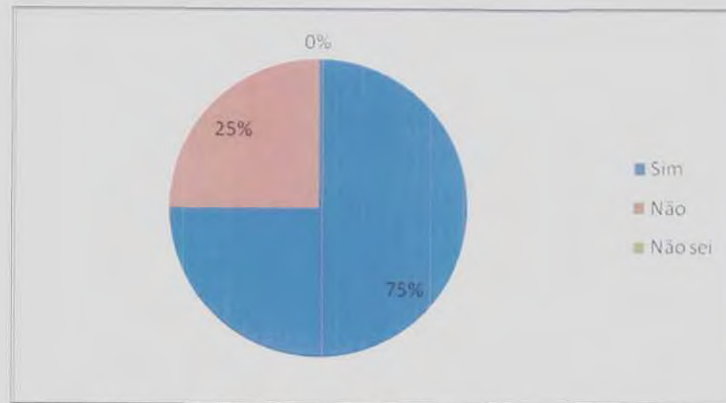


Gráfico 36: Existe relação entre QVT e motivação  
Fonte: dados primários.

No que diz respeito à relação entre QVT e motivação, 75% dos questionados (seis colaboradores) responderam que existe esta relação, enquanto 25% (duas pessoas) afirmaram que não existe relação.

Tabela 66: Como você considera a relação entre QVT e motivação

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Inexistente	0	0	0%	0%
Não sei	0	0	0%	0%
Pouco Importante	0	0	0%	0%
Importante	3	3	37,50%	37,50%
Muito importante	5	8	62,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários

De acordo com a tabela 66, percebe-se que a relação entre QVT e motivação é considerada importante para os colaboradores, já que três respondentes (37,50%) responderam que é 'Importante', e, cinco pessoas (62,50%) afirmaram que a relação é 'Muito importante'. Ninguém considerou 'Inexistente' esta relação.

Tabela 67: Como você avalia a motivação dos colaboradores da Cim

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Inexistente	0	0	0%	0%
Baixa	0	0	0%	0%
Média	2	2	25%	25%
Alta	6	8	75%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

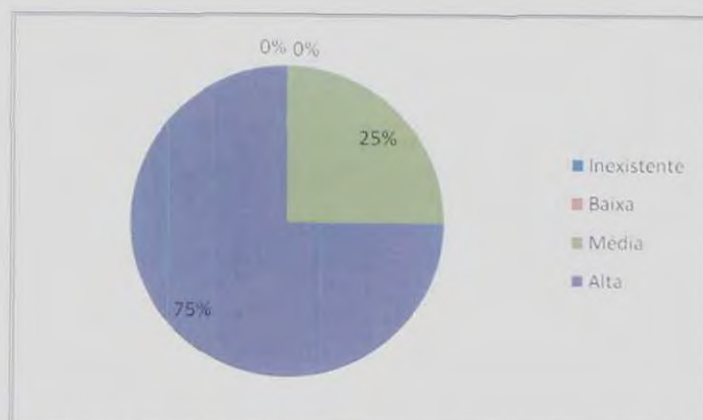


Gráfico 37: Como você avalia a motivação dos colaboradores da Cim  
Fonte: dados primários.

Os colaboradores da empresa (75% dos respondentes) percebem, em seus colegas, um alto grau de motivação, sendo que dois colaboradores (25%) avaliaram como 'Média' a motivação dos colaboradores em geral.

Tabela 68: Como você avalia a sua motivação

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Inexistente	0	0	0%	0%
Baixa	0	0	0%	0%
Média	3	3	37,50%	37,50%
Alta	5	8	62,50%	100%
Total	8		100%	

Fonte: dados primários.

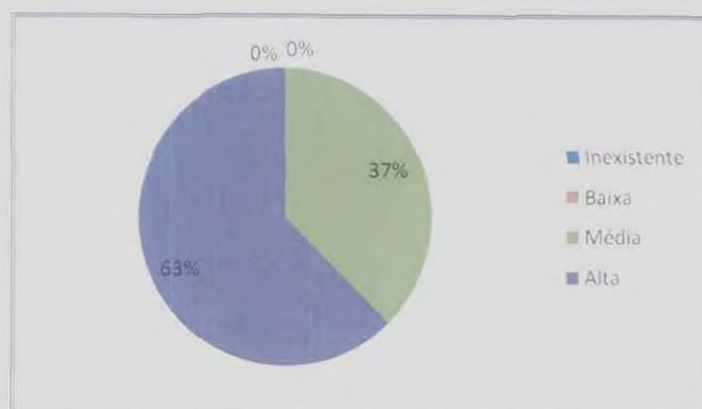


Gráfico 38: Como você avalia a sua motivação  
Fonte: dados primários.

Do total de respondentes, três elementos da população avaliam como ‘Média’ a motivação, não se sentindo totalmente motivados, nem totalmente desmotivados. A maioria desses, cinco respondentes (62,50%), avaliam como ‘Alta’ a sua motivação.

#### 4.3.2.10 Benefícios da Qualidade de Vida no Trabalho

Neste tópico, os respondentes tiveram que escolher dois benefícios gerados com a qualidade de vida no trabalho, considerados mais importantes para os colaboradores e dois mais importantes para a empresa. Assim, foram elaboradas as tabelas 63 e 64 que expõem os benefícios escolhidos pelos respondentes. Os gráficos 37 e 38 possibilitam melhor visualização desses benefícios.

Tabela 69: Benefícios para os colaboradores

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Motivação	6	6	37,50%	37,50%
Qualidade do trabalho	2	8	12,50%	50%
Crescimento pessoal	0	8	0%	50%
Trabalho em equipe	1	9	6,25%	56,25%
Produtividade	2	11	12,50%	68,75%
Alegria	1	12	6,25%	75%
Saúde	1	13	6,25%	81,25%
Crescimento profissional	1	14	6,25%	87,50%
Segurança	1	15	6,25%	93,75%
Bem-estar	1	16	6,25%	100%
Outros	0	16	0%	100%
<b>Total</b>	<b>16</b>		<b>100%</b>	

Fonte: dados primários

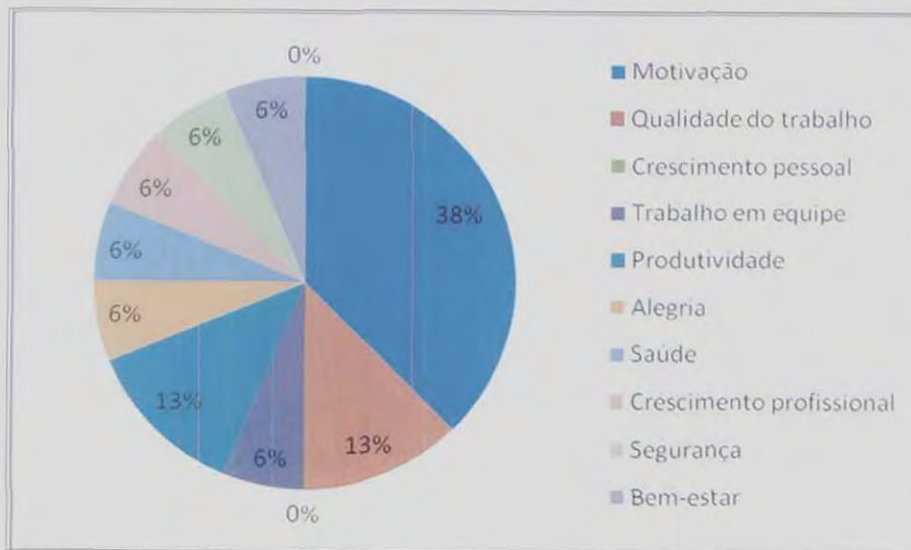


Gráfico 39: Benefícios para os colaboradores  
Fonte: dados primários.

Quanto aos benefícios gerados com a qualidade de vida no trabalho para os colaboradores, a maioria dos entrevistados (seis elementos da população) considera a motivação como um dos principais benefícios para os colaboradores, já dois entrevistados (12,50%) escolheram a opção 'Qualidade do trabalho' como um dos maiores benefícios, um indivíduo (6,25%) avaliou a 'Trabalho em equipe' como maior benefício, o benefício 'Produtividade' foi considerado por dois entrevistados como o mais importante. Os benefícios 'Alegria', 'Saúde', 'Crescimento profissional', 'Segurança', 'Bem-estar' somente foram indicados uma vez como os mais importantes para os colaboradores. A opção 'Outros' não foi assinalada pelos respondentes.

Tabela 70: Benefícios para empresa

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Produtividade	8	8	50%	50%
Redução de faltas ao trabalho	1	9	6,25%	56,25%
Qualidade de trabalho	1	10	6,25%	62,50%
Maior comprometimento	3	13	18,75%	81,25%
Menor rotatividade	2	15	12,50%	93,75%
Pessoal Motivado	0	15	0%	100%
Atração e retenção de profissionais capacitados	1	16	6,25%	100%
Total	16		100%	

Fonte: dados primários



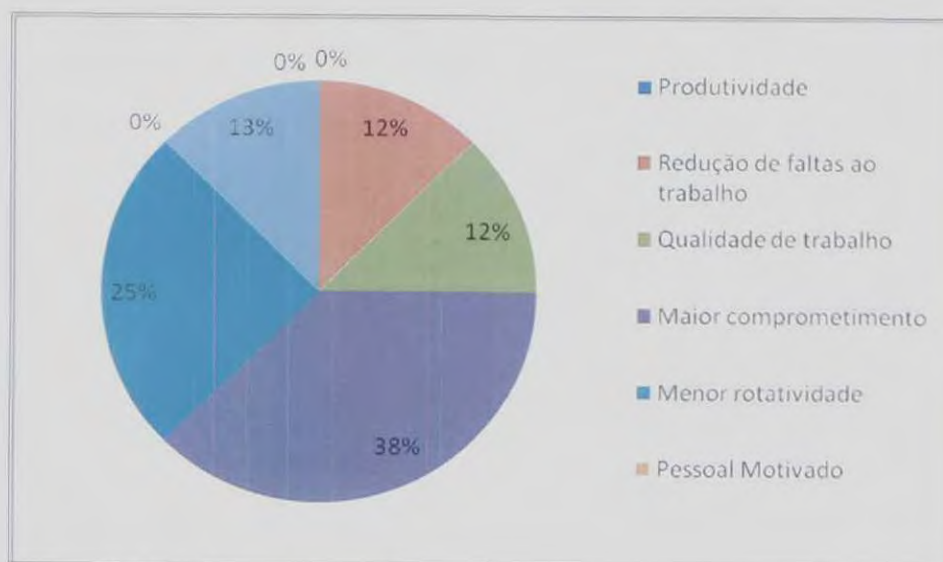


Gráfico 40: Benefícios para empresa  
Fonte: dados primários.

De acordo com os dados, o fator 'Produtividade' foi considerado por oito respondentes (50% das respostas) como o maior benefício para a empresa gerado com a QVT. Três indivíduos acreditam que a QVT gera 'Maior Comprometimento' e dois responderam que a QVT gera 'Menor Rotatividade'. Com relação aos fatores 'Redução de faltas ao trabalho', 'Qualidade de Trabalho' e 'Atração e retenção de profissionais capacitados', cada um foi considerado somente uma vez como o maior benefício para empresa gerado com a QVT.

Tabela 71: Fatores que estão presentes no dia-a-dia

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Liberdade para opinar	8	8	44,44%	44,44%
Opressão	2	10	11,11%	55,55%
Fácil acesso	8	18	44,44%	100%
Difícil acesso	0	18	0%	100%
Total	18		100%	

Fontes: dados primários

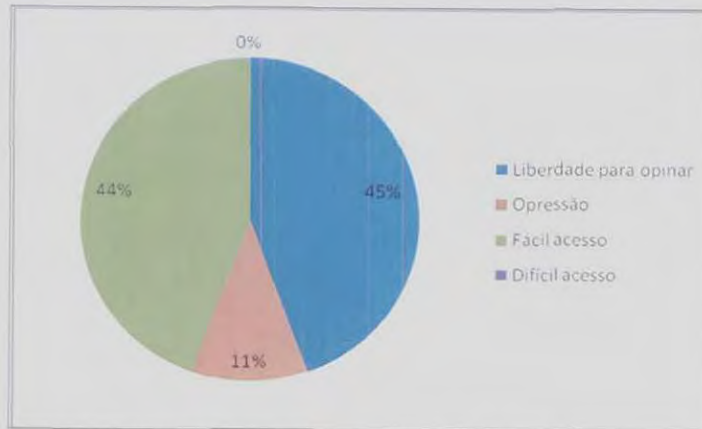


Gráfico 41: Fatores que estão presentes no dia-a-dia  
Fontes: dados primários.

Com relação aos fatores que estão presentes no dia-a-dia dos respondentes, é possível observar que a liberdade para opinar/sugerir alternativas para os problemas está presente no dia-a-dia dos oito respondentes (44,44% das respostas). Esses colaboradores (oito respondentes) afirmaram que possuem fácil acesso aos gerentes e administradores. No entanto, dois entrevistados (11,11% das respostas) afirmaram que sofrem opressão ou não são bem aceitas as suas intervenções no trabalho.

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Com base na aplicação dos questionários com os oito colaboradores da Cim Previdência (nome fictício), identifica-se que dois respondentes estão na faixa etária entre 20 a 25 anos, e seis estão na faixa etária entre 26 a 31 anos. Dos oito funcionários entrevistados, apenas dois são do sexo masculino.

No que diz respeito ao estado civil, o maior percentual de funcionários da Cim é constituído de solteiros, no caso seis respondentes, e duas pessoas são casadas. Somente um colaborador possui filho, e esse funcionário só tem um filho.

Sobre os cargos que cada respondente ocupava, as seguintes respostas foram dadas: Auxiliar de Escritório, Coordenador Comercial, Assistente Administrativo Financeiro, Administrador, Auxiliar Administrativo, Escriturário, Assistente Administrativo Comercial e Assistente Administrativo.

De acordo com os dados obtidos, dois respondentes estão na empresa há 8 meses, um colaborador está há 10 meses, dois estão trabalhando na empresa há 1 ano, um funcionário há 2 anos e dois funcionários trabalham há 3 anos na Cim Previdência. Sobre a atuação na área, dois funcionários estão na área que trabalham atualmente há 8 meses, dois colaboradores

estão há 10 meses, dois estão há 1 ano na área e os outros dois respondentes estão 3 anos atuando na área.

Após a identificação do perfil dos respondentes, foram analisadas as respostas sobre os fatores de QVT. O modelo de Walton, de acordo com Rodrigues (1995), propõe oito categorias conceituais, com o intuito de fornecer uma estrutura para analisar as características notáveis da qualidade de vida no trabalho.

Conforme o autor, a categoria *Compensação Adequada e Justa* de Walton vê o trabalho como o meio do indivíduo ganhar a vida. Assim, a veracidade da compensação pode ser identificada pelas relações entre o salário e os fatores como experiência, talento e habilidade, pela demanda de mão-de-obra, entre outros.

Assim, a partir da análise dessa categoria verifica-se que para a maioria dos respondentes o salário não está totalmente de acordo com a sua experiência profissional e com a responsabilidade das atividades. Com isso, segundo os colaboradores, a remuneração ainda não é suficiente para satisfazer suas necessidades pessoais e sócio-econômicas.

Com relação a compatibilidade do salário com as atividades que os respondentes exercem na Cim e com o salário pago por outras empresas, identifica-se que ainda não está compatível, nem com as atividades realizadas na empresa, nem com o salário pago por outras empresas para realizar a mesma função.

Sobre os benefícios, todos os respondentes responderam que recebem vale-refeição, assistência médica e previdência-privada. No entanto, somente cinco pessoas recebem vale-transporte e uma pessoa respondeu que recebe outro tipo de benefício (plano odontológico).

Na categoria *Condições de Segurança e Saúde do Trabalho*, de acordo com Rodrigues (1995), Walton propõe sugestões como horários razoáveis, condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos, limite de idade quando o trabalho é destrutivo para o bem-estar das pessoas ou quando essas estão acima da idade.

Quanto ao fator condições de trabalho existente na organização, a análise apresenta consenso entre a visão dos colaboradores, já que consideram a limpeza e higiene como muito boas, bem como confirmam que tem a sua disposição os equipamentos de segurança e de recursos materiais para a execução das tarefas. Para os respondentes não existe limite de idade para a realização das atividades, e todos confirmaram que realizam ginástica laboral. Além disso, verifica-se que pela maioria, a empresa fornece algum de informação sobre saúde no trabalho.

Walton, de acordo com Rodrigues (1998), estabelece cinco requisitos básicos para a categoria Oportunidade de Uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana: autonomia no trabalho, múltiplas habilidades, informação e perspectivas, tarefas completas e planejamento.

Como primeira verificação para esse fator, perguntou-se aos respondentes: Quais decisões ou atividades você pode tomar sem consultar a chefia. As respostas foram:

- a) acho errado não consultar os chefes para tomar decisão;
- b) para realizar negociações de ações e visitas;
- c) fazer aplicação diária;
- d) não quis responder;
- e) atividades relacionadas ao setor;
- f) qualquer decisão que não prejudique o setor;
- g) poucas atividades;
- h) não quis responder.

A partir das respostas, identifica-se que os colaboradores não sabem ao certo que tipo de decisões ou atividades podem realizar sem consultar os chefes. E também não deixa claro se ocorrem com frequência na organização.

Outro aspecto importante é o *feedback* dado pela empresa aos colaboradores, sobre o seu desempenho. Outra identificação é que a Cim reconhece o trabalho que seus colaboradores executam na empresa. Em relação ao conhecimento de todo o processo de trabalho, todos os funcionários demonstraram que reconhecem pelo menos grande parte do processo.

No item que trata da categoria sobre Oportunidade de Crescimento Contínuo e Segurança, Walton focaliza a atenção para a oportunidade de carreira.

O resultado do questionário quanto à oportunidade de crescimento pessoal na Cim, mostra que a maioria dos colaboradores visualiza crescimento pessoal na empresa. Todos os colaboradores afirmaram que existe plano de carreiras na empresa. A maioria dos respondentes confirmou que a Cim oferece programa de capacitação.

Com relação à segurança no emprego, é possível identificar que mais de 90% dos entrevistados se sente seguro na empresa, aparentando certo grau de estabilidade na empresa.

Segundo Rodrigues (1995), Walton estabelece alguns pontos importantes para uma boa integração social no trabalho, como ausência de preconceitos. Ainda propõe a ausência de estratificação e a mobilidade social, pois facilitam um senso de comunidade nas organizações.

Conforme citado pelos respondentes, a questão da hierarquia é bem definida na empresa. A comunicação é considerada como boa. O relacionamento entre os colaboradores, e entre administração e colaboradores também é caracterizado como bom na empresa.

Com relação ao senso comunitário, na opinião dos respondentes, ainda não é o ideal, pois a maioria o considerou como 'Médio'. Assim, passo importante seria a realização de mais programas de integração entre os funcionários, e funcionários e alta gerência.

Já a questão do preconceito torna-se extremamente relevante, pois na visão de sete respondentes, este é um fato inexistente. No entanto, um funcionário respondeu que 'Às vezes' ocorre discriminação na empresa. É certo, que o nível de percepção do que é preconceito é diferente para cada indivíduo, pois avalia estas questões dentro do seu nível cultural e das suas concepções éticas e morais. Entretanto, uma vez identificado por parte de um dos funcionários, a administração deve reavaliar os seus procedimentos, formas de tratamento (formal e informal), e traçar caminhos que permitam reverter este quadro.

No item integração social na empresa, os resultados foram positivos sobre as confraternizações, já que todos confirmam que existe esse tipo de integração na empresa, e *que a maioria sempre participa dessas confraternizações. As confraternizações podem ser aproveitadas pela organização como ferramenta para identificação dos grupos informais, bem como traçar o perfil dos colaboradores, e identificar as suas preferências e comportamentos.*

As normas que estabelecem os direitos e os deveres dos trabalhadores são vistas por Walton, conforme expõe Rodrigues (1995), como fundamentais para aumentar a QVT. Os aspectos mais importantes do Constitucionalismo na Organização do Trabalho são o direito a privacidade, direito de posicionamento e o tratamento justo as pessoas em todos os assuntos.

Quanto o constitucionalismo, através das informações coletadas, fica evidenciado que existem regras na empresa, que estas são conhecidas e respeitadas pelos funcionários, bem como o cumprimento dos deveres legais por parte da empresa.

Ainda com relação ao constitucionalismo, a questão da privacidade foi considerada pela maioria como moderada, podendo ser sinal de grande interferência da empresa nas ações realizadas pelos colaboradores ou por trabalharem em um local onde todos da empresa têm fácil acesso aos departamentos e as informações sobre o trabalho realizado.

A maioria dos entrevistados considera que todos os funcionários são tratados da mesma maneira, e os outros três entrevistados acreditam que os funcionários não são tratados igualmente.

Sobre grau de liberdade para opinar, criticar ou sugerir melhorias ou mudanças na empresa, os respondentes encararam da seguinte maneira: quatro pessoas responderam que o grau de liberdade é 'Médio' e quatro pessoas o consideram 'Alto'.

Das respostas, quatro funcionários acreditam que nem sempre suas sugestões ou críticas são ouvidas pela direção, no entanto os outros quatro consideram que suas sugestões ou críticas são 'Sempre' ouvidas pela direção. Duas pessoas consideram que nem sempre suas sugestões ou críticas são ouvidas pelos colegas, já seis colaboradores afirmaram que suas sugestões ou críticas são 'Sempre' ouvidas pelos seus colegas.

De acordo com Rodrigues (1995), o fator Trabalho e o Espaço Total da Vida é visto por Walton através do conceito de equilíbrio. Para ele, o equilíbrio tem origem nos esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção.

Assim, quatro indivíduos afirmaram que seu horário de trabalho não é suficiente para realizar as atividades, duas pessoas consideram que é parcialmente suficiente, e outras duas opinaram que é suficiente para realizar as suas atividades. Isso pode ser confirmado, já que a todos os respondentes fazem hora extra. No entanto, todos os respondentes consideram adequados os horários da empresa (trabalho, intervalo, almoço).

*Dentre os respondentes, sete colaboradores possuem expectativa de carreira, promoção e progresso dentro da Cim, e somente um funcionário não tem essa expectativa. O trabalho em si é um fator motivacional, pois está diretamente relacionado às atividades desenvolvidas pelos colaboradores, e este tipo de motivação só depende deles para acontecer, podendo ser a desmotivação com o trabalho, a falta de expectativa desse funcionário.*

Para Walton, como expõe Rodrigues (1995), a categoria Relevância Social da Vida no Trabalho refere-se ao empenho do trabalhador, no sentido de que a organização não propicie a depreciação de seu trabalho e de sua profissão. Assim, Walton considera que esta situação pode afetar a auto-estima do trabalhador, influenciando a sua QVT.

Verifica-se que todos os funcionários se sentem satisfeitos em trabalhar na Cim. Contudo, a satisfação com as atividades que realiza na Cim teve opinião dividida entre os colaboradores, já que quatro assinalaram a opção 'Pouco satisfeito' com as atividades e os outros quatro a opção 'Satisfeito' com as atividades que realizam na Cim.

Com relação às expectativas, três colaboradores responderam que suas expectativas com o trabalho estão sendo alcançadas e quatro dos entrevistados têm alcançado 'Em parte' essas expectativas. Somente um dos colaboradores respondeu que suas expectativas com o trabalho não estão sendo alcançadas.

A relevância social apresenta-se como um dos fatores motivacionais relacionado ao conteúdo do cargo, que proporciona ao colaborador satisfação quanto às atividades desempenhadas. Assim, é fundamental que a empresa realize ações para constatar se os funcionários estão satisfeitos com as suas atividades e o que pode ser mudado. Verifica-se que todos os colaboradores acreditam que a função que exercem é importante para empresa.

Outros dois fatores, além das categorias de Walton, foram analisados, como a Motivação e os Benefícios da Qualidade de Vida no Trabalho.

Com relação à motivação, o fator 'Remuneração maior do que as oferecidas no mercado' trouxe as seguintes respostas: dois consideram a remuneração como de 'Importância 1', dois classificaram como de 'Importância 2', outros dois funcionários acham que a remuneração tem 'Importância 4' e duas pessoas acreditam que a remuneração tem 'Importância 5'.

Sobre os benefícios como, por exemplo, plano de saúde e odontológico, a maioria dos colaboradores considera como de 'Importância 2'. O fator plano de cargos e salários foi considerado por três indivíduos como de 'Importância 4' e para as outras três pessoas como de 'Importância 5'.

Considerando à disponibilidade de capacitação para a sua área como fator que proporciona ao colaborador maior motivação em permanecer na empresa, os colaboradores deram as seguintes opiniões: um colaborador considerou como de 'Importância 1', um colaborador acredita que tenha 'Importância 2', três funcionários deram a 'Importância 3', duas pessoas que trabalham na Cim escolheram a opção 'Importância 4' e outra pessoa caracterizou como de 'Importância 5'.

As respostas dadas ao fator 'Bom relacionamento' foram as seguintes: dois colaboradores deram maior importância (importância 1) ao bom relacionamento, dois consideraram 'Importância 3', um colaborador considerou como 'Importância 4', um colaborador deu 'Importância 5' e dois respondentes consideraram como de 'Importância 6' o bom relacionamento entre colaboradores e administradores para proporcionar maior motivação em permanecer na empresa

A maioria dos respondentes considerou como de 'Importância 6' convênios com clubes ou associações como fator de motivação.

No que diz respeito à relação entre QVT e motivação, seis colaboradores responderam que existe esta relação, enquanto duas pessoas afirmaram que não existe relação. Percebe-se que a relação entre QVT e motivação é considerada importante para os colaboradores da

empresa, já que três respondentes a consideraram como 'Importante', e cinco pessoas afirmaram que a relação é 'Muito importante'. Ninguém considerou 'Inexistente' esta relação.

Seis colaboradores da empresa percebem, em seus colegas, um alto grau de motivação, e cinco respondentes avaliam como 'Alta' a sua motivação. Assim, esses resultados dão forte indício que as pessoas estão motivadas em trabalhar na Cim.

Quanto aos benefícios gerados com a qualidade de vida no trabalho para os colaboradores, a maioria dos entrevistados considera a motivação como um dos principais benefícios para os colaboradores, já dois entrevistados escolheram a opção 'Qualidade do trabalho' como um dos maiores benefícios, um indivíduo avaliou a 'Trabalho em equipe' como maior benefício, o benefício 'Produtividade' foi considerado por dois entrevistados como o mais importante. Os benefícios 'Alegria', 'Saúde', 'Crescimento profissional', 'Segurança', 'Bem-estar' foram indicados somente uma vez como os mais importantes para os colaboradores. A opção outros não foi assinalada pelos respondentes.

De acordo com os dados, o fator 'Produtividade' foi considerado por oito respondentes como o maior benefício gerado para empresa com a QVT. Três indivíduos acreditam que a QVT gera 'Maior Comprometimento' e dois responderam que a QVT gera 'Menor Rotatividade'. Os fatores 'Redução de faltas ao trabalho', 'Qualidade de Trabalho' e 'Atração e retenção de profissionais capacitados', foram considerados somente uma vez como o maior benefício para empresa gerado com a QVT.

Com relação aos fatores que estão presentes no dia-a-dia dos respondentes, é possível observar que a liberdade para opinar/sugerir alternativas para os problemas está presente no dia-a-dia dos oito respondentes. Esses colaboradores afirmaram que possuem 'Fácil acesso' aos gerentes e administradores. No entanto, dois entrevistados afirmaram que sofrem 'Opressão ou não são bem aceitas' as suas intervenções no trabalho.

Diante da opinião dos colaboradores da Cim Previdência (nome fictício), e dos conteúdos abordados ao longo do trabalho, foram feitas algumas considerações, sugestões e recomendações para futuros trabalhos.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade de vida no trabalho assume papel importante nas organizações preocupadas com a sua permanência no mercado. Isso deve principalmente ao fato de a tecnologia não ser o fator exclusivamente determinante do sucesso organizacional, reconhecendo as pessoas como fator de extrema importância no desenvolvimento e crescimento das organizações.

Contudo, muitas empresas não sabem qual a percepção que os seus funcionários têm dos fatores relacionados à QVT. Este é caso da Cim Previdência (nome fictício), entidade fechada de previdência complementar, multipatrocinada. É uma sociedade civil, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e personalidade jurídica de direito privado.

Diante disto, definiu-se o seguinte problema de pesquisa do presente trabalho: Qual a percepção dos colaboradores da Cim Previdência Fornecred em relação à Qualidade de Vida no Trabalho?

Essa percepção foi verificada com base nas respostas obtidas a partir da aplicação dos questionários com os colaboradores da empresa.

Com relação ao primeiro objetivo específico de identificar as práticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa, verifica-se que a empresa ainda não possui um setor específico para cuidar da gestão de pessoas, estando suas práticas de RH sob responsabilidade dos setores Administrativo Financeiro e Desenvolvimento e Comunicação da empresa.

No entanto, como ponto forte das suas políticas de RH pode-se destacar o Plano de Cargos e Salários, que é o mesmo utilizado pelo Sistema Fornecred, programas de capacitação e a realização de confraternizações entre os colaboradores.

Para responder o objetivo de analisar a percepção dos colaboradores sobre os fatores de QVT na empresa, utilizaram-se as oito categorias conceituais desenvolvidas por Walton: compensação adequada e justa, condições de segurança e saúde do trabalhador, oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana, oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança, integração social na organização do trabalho, o trabalho e o espaço total de vida e a relevância social da vida no trabalho. Além disso, foram verificados os fatores motivação e benefícios da QVT.

Analisando a categoria 'Compensação Adequada e Justa' de Walton, verifica-se que para a maioria dos respondentes o salário não está totalmente de acordo com a sua experiência profissional e com a responsabilidade das atividades; a remuneração ainda não é suficiente para satisfazer suas necessidades pessoais e sócio-econômicas; o salário ainda não está

compatível, nem com as atividades realizadas na empresa, nem com o salário pago por outras empresas para realizar a mesma função; e todos os colaboradores recebem vale-refeição, assistência médica e previdência-privada.

Com base nas respostas sobre o fator 'Condições de Segurança e Saúde do Trabalho', identifica-se que opinião dos colaboradores é positiva sobre a limpeza, higiene e disponibilização de equipamentos de segurança e de recursos materiais para a execução das tarefas. Além disso, não existe limite de idade para a realização das atividades, todos realizam ginástica laboral e a empresa fornece algum de informação sobre saúde no trabalho.

Quanto à categoria 'Oportunidade de Uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana' observa-se que os respondentes deram respostas bem distintas sobre decisões ou atividades que os os mesmos podem tomar sem consultar a chefia. A empresa dá *feedback* aos colaboradores sobre o seu desempenho, reconhece o trabalho que seus colaboradores executam na empresa. Sobre o processo de trabalho, todos os funcionários demonstraram que reconhecem pelo menos grande parte desse processo.

Sobre a categoria 'Oportunidade de Crescimento Contínuo e Segurança', a maioria dos colaboradores visualiza crescimento pessoal e se sentem seguros em trabalhar na empresa. Os colaboradores afirmaram que existe plano de carreiras na empresa e que a empresa oferece programas de capacitação.

Os principais aspectos visualizados na empresa sobre a categoria 'Integração Social na Organização do Trabalho', de acordo com os respondentes, são: hierarquia bem definida na empresa; boa comunicação entre os colaboradores; o relacionamento entre os colaboradores e entre administração e colaboradores também é caracterizado como bom na empresa. O senso comunitário ainda não é o ideal na empresa. Já a questão do preconceito torna-se extremamente relevante, pois é um fato inexistente na Cim. Sobre as confraternizações, todos confirmam que existe esse tipo de integração na empresa, e que a maioria sempre participa dessas confraternizações.

De acordo com as informações coletadas sobre 'O Constitucionalismo na Organização do Trabalho' fica evidenciado que existem regras na empresa, que estas são conhecidas e respeitadas pelos funcionários, bem como o cumprimento dos deveres legais por parte da empresa. A questão da privacidade foi considerada pela maioria como moderada. A maioria considera que todos os funcionários são tratados da mesma maneira, e os outros três acreditam que os funcionários não são tratados igualmente. Existe liberdade para opinar, criticar ou sugerir melhorias ou mudanças na empresa, e as sugestões ou críticas dos colaboradores são ouvidas pela direção e pelos colegas de trabalho.

Quanto ao 'Trabalho e o Espaço Total da Vida' observa-se certa divergência na percepção sobre esse fator. Isso porque, quatro indivíduos afirmaram que seu horário de trabalho não é suficiente para realizar as atividades, duas pessoas consideraram parcialmente suficiente, e outras duas opinaram que é suficiente para realizar as suas atividades. Isso pode ser confirmado com a realização de hora extra pelos funcionários. No entanto, todos os respondentes acham adequados os horários da empresa (trabalho, intervalo, almoço). Dentre os respondentes, sete colaboradores possuem expectativa de carreira, promoção e progresso dentro da Cim, e somente um funcionário não tem essa expectativa.

A última categoria de Walton analisada foi a 'Relevância Social da Vida no Trabalho', que trouxe os seguintes resultados: todos os funcionários se sentem satisfeitos em trabalhar na Cim. Contudo, a satisfação com as atividades realizadas na Cim teve opinião dividida entre os colaboradores, já que quatro escolheram a opção 'Pouco satisfeito' e os outros quatro assinalaram a opção 'Satisfeito' para as atividades exercidas na Cim. A maioria dos respondentes consegue atingir suas expectativas, somente um dos colaboradores respondeu que suas expectativas com o trabalho não estão sendo alcançadas. Verifica-se que todos os colaboradores acreditam que a função que exercem é importante para empresa.

Outros dois fatores, além das categorias de Walton, foram analisados, como a Motivação e os Benefícios da Qualidade de Vida no Trabalho.

Com relação à motivação, o fator 'Remuneração maior do que as oferecidas no mercado' dividiu a opinião dos respondentes sobre sua importância. Sobre os benefícios como, por exemplo, plano de saúde e odontológico, a maioria dos colaboradores considera como de 'Importância 2'. O fator plano de cargos e salários foi considerado por três indivíduos como de 'Importância 4' e para as outras três pessoas como de 'Importância 5'.

Considerando à disponibilidade de capacitação para a sua área como fator que proporciona ao colaborador maior motivação em permanecer na empresa a maioria dos respondentes a 'Importância 3' para esse aspecto. As respostas dadas ao fator 'Bom relacionamento entre colaboradores e administradores para proporcionar maior motivação em permanecer na empresa' tiveram como principais respostas: dois colaboradores deram maior importância (importância 1) ao bom relacionamento, dois consideraram 'Importância 3', e dois respondentes consideraram como de 'Importância 6'. A maioria dos respondentes considerou como de 'Importância 6' convênios com clubes ou associações como fator de motivação.

No que diz respeito à relação entre QVT e motivação, observa-se que essa relação não é percebida por todos os colaboradores, uma vez que seis colaboradores responderam que

existe esta relação, enquanto duas pessoas afirmaram que não existe relação. Percebe-se, também, que a relação entre QVT e motivação é considerada importante para os colaboradores da empresa, e que esses percebem, em seus colegas, certo grau de motivação.

Quanto aos benefícios gerados com a qualidade de vida no trabalho para os colaboradores, a maioria dos entrevistados considera a 'Motivação' como um dos principais benefícios para os colaboradores. De acordo com os dados, o fator 'Produtividade' foi considerado o maior benefício gerado com a QVT para a empresa.

E sobre os fatores que estão presentes no dia-a-dia dos respondentes, é possível observar que a liberdade para opinar/sugerir alternativas para os problemas está presente no dia-a-dia dos colaboradores da Cim. Esses colaboradores afirmaram que possuem 'Fácil acesso' aos gerentes e administradores. No entanto, dois entrevistados afirmaram que sofrem 'Opressão ou não são bem aceitas' as suas intervenções no trabalho.

Ao analisar a percepção dos colaboradores da Cim em relação à QVT, através dos fatores de Walton, conclui-se que eles têm uma visão clara do que necessitam para ter mais satisfação no trabalho. No entanto, alguns aspectos de QVT trouxeram alguns pontos divergentes entre os colaboradores.

Diante disso, algumas sugestões foram feitas para que se possa melhorar a qualidade de vida no trabalho da empresa.

## 5.1 SUGESTÕES

O tema Qualidade de Vida no Trabalho possui amplo campo para análise. No decorrer da presente pesquisa, alguns pontos deixaram questionamentos. Assim, com base nos objetivos propostos neste trabalho recomendam-se as seguintes ações para o aperfeiçoamento da QVT na organização, promovendo a realização e o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores da Cim:

- a) criação da área de Gestão de Pessoas, para que as ações de QVT tenham maior enfoque dentro da empresa, promovendo outras práticas de valorização e reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos colaboradores;
- b) realizar avaliação de desempenho com os funcionários;
- c) incentivar a colaboração entre os funcionários, já que nem todos percebem senso comunitário entre as pessoas (companheirismo, coletivismo, ajuda nas tarefas);
- d) promover reuniões periódicas entre funcionários e psicólogo (a), objetivando integração social na organização;

- e) reavaliar a jornada de trabalho e incrementar o quadro de pessoas em determinados setores, pois muitos funcionários acreditam que seu horário de trabalho muitas vezes não é suficiente para realizar as atividades;
- f) fazer rodízios de setores e funções, objetivando melhorar o aproveitamento das pontecialidades de seus funcionários;
- g) fornecer maiores informações sobre o trabalho realizado na empresa, já que alguns funcionários não conhecem todo o processo de seu trabalho;
- h) possibilitar aos colaboradores maior tempo de dedicação à família e lazer; e
- i) incrementar a QVT já existente através das ações sugeridas.

Acredita-se que é fundamental para as organizações resgatar o papel do ser humano como agente transformador, cheio de vontade de buscar sua felicidade através da vida pessoal e profissional. Assim, torna-se indispensável às ações de QVT, pois são através dessas que a empresa consegue proporcionar aos seus colaboradores maior satisfação e motivação no local de trabalho e conseqüentemente a realização pessoal.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

A partir da realização deste trabalho, novos estudos podem ser realizados na Cim Previdência Fornecred, como:

- a) A interferência da QVT no desenvolvimento dos colaboradores da Cim;
- b) Desenvolvimento de um método para Avaliação de Desempenho na Cim;
- c) E ainda, recomenda-se a realização de outros estudos visando aplicar outras práticas de Gestão de Pessoas, como seleção, treinamento e desenvolvimento, e remuneração na Cim Previdência.

## REFERÊNCIAS

ANAPP – Associação Nacional de Previdência Privada. **Mercado brasileiro**. Disponível em: <<http://www.anapp.com.br>> Acesso em: 10 Out. 2008.

ABRANTES, Diego. **Pirâmide de hierarquia das necessidades segundo Maslow**. Agosto, 2007. Disponível em: <[www.consultorando.blogspot.com](http://www.consultorando.blogspot.com)> Acesso em: Ago. 2008.

AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade humana: as pessoas em primeiro lugar**. 2. ed. São Paulo: Maltese, 1995.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Qualitymark, 2002.

BORTOLINI, Maristela Helena Zimmer. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro Sócio-Econômico. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no Laboratório de Análises Clínicas do Hospital Universitário Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 2000.

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

BUSS, Vanderlei. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Qualidade de vida no trabalho: o caso do corpo técnico e auxiliar administrativo de uma instituição de ensino superior**. Florianópolis, 2002.

BRASILPREV – Brasilprev Seguros e Previdência S.A. **Diferenças entre entidades abertas e fechadas**. Disponível em: <[http://www.brasilprev.com.br/institucional/entenda/ap\\_previdenciacao.asp#EF](http://www.brasilprev.com.br/institucional/entenda/ap_previdenciacao.asp#EF)>. Acesso em: 25 Out. 2008

CARVALHO, Alex Moreira. **Aprendendo metodologia científica: uma orientação para os alunos de graduação**. São Paulo: O Nome da Rosa, 2000.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCK, Marlice Ceolin. **O dito e o escrito sobre qualidade de vida no trabalho do enfermeiro** – tendências e versões. Florianópolis, 2002.

FARIA, Terezinha Maria de Andrade de. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro Tecnológico. **A qualidade de vida de profissionais de saúde no cotidiano de trabalho de uma maternidade hospitalar: possibilidades e limites numa teia de múltiplas interações**. Florianópolis, 2001.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JÚNIOR, Geraldo de Assis Souza. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **A nova fase das entidades fechadas da previdência complementar no Brasil: tendências e aspectos contábeis**. Florianópolis, 2002.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao Século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KLAES, Luiz Salgado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Cooperativismo e ensino à distância**. Florianópolis, 2005.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Sress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINEZ, Wladimir Novaes. **Legislação da previdência social**. 5 ed. São Paulo: LTR, 1988.

MARTINEZ, Wladimir Novaes. **Princípios do direito previdenciário**. 3 ed. São Paulo: LTR, 1995.

MOLLER, Claus Nue. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana**. Disponível em: <<http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>> Acesso em: 15 Set. 2008.

PAIXÃO, Leonardo André. **A previdência complementar fechada: uma visão geral**. 2007 Disponível em: <<http://www.previdenciasocial.gov.br/docs/pdf/SPC-uma-visao-geral.pdf>> Acesso em: 04 Out. 2008.

PATRÍCIO, Zuleica M; CASAGRANDE, Jacir L; ARAÚJO, Marília F. de. **QUALIDADE de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas**. Florianópolis: Ed. do Autor, 1999.

PÓVOAS, Manuel S. Soares. **Na rota das instituições do bem-estar: seguro e previdência**. São Paulo: Green Forest do Brasil, 2000.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

SALOMON, Dêlcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

SAMPAIO, JADER DOS REIS. **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II**. São Paulo: Caso do Psicólogo, 1999.

SANTANNA, Joaquim José de. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Adaptação do balanço patrimonial de entidades de previdência privada ao modelo dinâmico de análise da gestão financeira: estudo comparativo dos fundos de pensão de Santa Catarina**. Florianópolis, 2004.

SILVA, Marco Aurélio Dias da; MARCHI, Ricardo De. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.



SIQUEIRA, Jairo. **Liderança, qualidade e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

SCHERMERHORN, John R. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SHIBUYA, Cecília Cibella. **Qualidade de vida só existe enquanto cooperação entre empresa e funcionários**. Disponível em: <http://www.abqv.org.br/artigos.php?id=44> Acesso em: 25 Ago. 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

ZANELLA, Liane Carly Hermes. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Secretaria de Educação a Distância. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2007.

## APÊNDICE A

### 1 - QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA EMPRESA CIM PREVIDÊNCIA

O presente questionário, que faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Carolina Maria Vieira, do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, tem o objetivo de reunir informações sobre o tema “Qualidade de Vida no Trabalho” na empresa Cim Previdência.

AS INFORMAÇÕES AQUI CONTIDAS SERÃO MANTIDAS EM SIGILO! E VOCÊ NÃO SERÁ IDENTIFICADO!

#### Questionário

##### Dados pessoais:

- 1) Qual a sua idade?: \_\_\_\_\_
- 2) Qual o seu sexo?:  
 Feminino  Masculino
- 3) Estado Civil:  
 Solteiro  
 Casado  
 Divorciado  
 Viúvo  
 Outro. Qual \_\_\_\_\_
- 4) Tem filhos?  
 Sim. Quantos \_\_\_\_\_  
 Não
- 5) Qual a seu cargo?: \_\_\_\_\_
- 6) Há quanto tempo você trabalha na Cim?: \_\_\_\_\_
- 7) Há quanto tempo você trabalha na área XX da empresa Cim? \_\_\_\_\_

##### Compensação justa e adequada:

- 1) Seu salário está de acordo com a sua experiência profissional e com responsabilidade de suas atividades?  
 Sim  Não  Em parte (não é o ideal, mas está compatível)
- 2) Sua remuneração é suficiente para satisfazer suas necessidades pessoais e sócio-econômicas?  
 Sim  Não  Em parte (não é o ideal, mas está compatível)
- 3) Seu salário está compatível com as atividades que você exerce na XXX?

( ) Sim ( ) Não ( ) Em parte (não é o ideal, mas está compatível)

4) Você acredita que o seu salário é compatível com o salário pago por outras empresas para realizar a mesma função que você exerce?

( ) Sim ( ) Não ( ) Em parte

5) Quais destes benefícios você recebe?

( ) Vale-refeição ( ) Assistência médica ( ) Vale-transporte ( ) Previdência Privada

( ) Outros. Qual(is)? \_\_\_\_\_

### Condições de trabalho:

1) Em sua opinião, como são as condições no trabalho sobre os seguintes aspectos:

#### Limpeza:

( ) Péssimo ( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Ótimo

#### Organização:

( ) Péssimo ( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Ótimo

**Segurança para a realização de suas atividades, como a utilização de materiais próprios, equipamentos de proteção individual e treinamentos.**

( ) Péssimo ( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Ótimo

2) Você e os outros colaboradores da empresa têm acesso aos materiais e equipamentos necessários para realização das tarefas?:

( ) Sim ( ) Não. O que está faltando: \_\_\_\_\_

3) Existe limite de idade para realizar suas atividades?:

( ) Sim ( ) Não. Porque \_\_\_\_\_

4) Você realiza ginástica laboral?:

( ) Sim ( ) Não

Se sim, pule para a questão 6.

5) Caso não, você acredita que a prática de ginástica laboral interferiria seu desempenho?

( ) Não ( ) Sim. Como? \_\_\_\_\_

6) Você recebe algum tipo de informação sobre saúde no trabalho?

( ) Não ( ) Sim. Como: \_\_\_\_\_

### Oportunidade de uso e desenvolvimento da capacidade humana:

1) Quais decisões atividades você pode tomar sem consultar a chefia?

\_\_\_\_\_

2) A empresa fornece informações (feedback) sobre o trabalho executado por você?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Sempre

3) A empresa reconhece o trabalho que você executa?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Sempre

4) Você conhece todo o processo do seu trabalho?

( ) Não conheço ( ) Conheço pouco ( ) A maioria ( ) Completamente

### Oportunidade de crescimento contínuo e segurança:

1) Você visualiza oportunidades de crescimento pessoal na empresa?

( ) Sim. Quais: \_\_\_\_\_

( ) Não ( ) Não sei

2) Na empresa existe plano de carreiras?

Sim  Não  Não sei

3) A empresa oferece programas de capacitação?

Sim  Não  Não sei

Só responda a questão 4, se a resposta for sim, senão pule para a 5.

4) Com que frequência você participa desses programas?

Nunca  Raramente  Às vezes  Sempre

5) Você se sente seguro no emprego?

Sim  Não. Porque \_\_\_\_\_

### **Integração social na organização**

1) Como se caracterizam as diferenças hierárquicas (níveis de autoridade) na empresa?

Nenhuma  Baixa  Média  Alta

2) Você sente que na empresa ocorre algum tipo de discriminação?

Sim  Às vezes  Não

3) Como você considera a comunicação na empresa?

Péssimo  Ruim  Regular  Boa  Ótima

4) Como é o seu relacionamento com as outras pessoas da organização?

Péssimo  Ruim  Regular  Bom  Ótimo

5) Como você percebe o senso comunitário entre as pessoas? (companheirismo, coletivismo, ajuda nas tarefas).

Nenhum  Baixo  Médio  Alto

6) Ocorrem festas de confraternizações entre os funcionários?

Sim  Não

Se sim, responda as duas próximas questões, caso não, pule para o próximo tópico.

7) Com que frequência você participa das confraternizações?

Nunca  Raramente  Às vezes  Sempre

8) Se sim, como você avalia a prática de confraternizações na empresa (festas de aniversário, de final de ano, passeios, etc.)?

Péssimo  Ruim  Regular  Bom  Ótimo

9) Você considera a relação entre administração e colaboradores?

Péssima  Ruim  Regular  Boa  Ótima

10) E quais destes fatores estão mais presentes em seu dia-a-dia?

liberdade para opinar/sugerir alternativas para os problemas

opressão/não são bem aceitas as intervenções dos colaboradores

fácil acesso aos gerentes e administradores

difícil acesso aos gerentes e colaboradores

### **Constitucionalismo na organização do trabalho**

1) Existem regras ou regulamentos internos?

Sim  Não  Não sei

2) Estas regras ou regulamento são oficiais?

Sim  Não  Não sei

3) Estas regras ou regulamento são respeitados?

Sim, às vezes  Sim, sempre  Não, nunca  Não sei

4) A empresa cumpre com suas responsabilidades trabalhistas?

Sim  Não. Por quê? \_\_\_\_\_

5) Como você avalia o seu grau de privacidade trabalhando na Cim?

Inexistente  Baixo  Médio  Alto

- 6) Na sua opinião, todos os funcionários são tratados da mesma maneira?  
 Sim  Não
- 7) Qual é o grau de liberdade que você possui para opinar, criticar, ou sugerir melhorias ou mudanças?  
 Inexistente  Baixo  Médio  Alto
- 8) Suas sugestões ou críticas são ouvidas pela direção?  
 Não, nunca  Sim, às vezes  Sim, sempre
- 9) Suas sugestões ou críticas são ouvidas pelos seus colegas?  
 Não, nunca  Sim, às vezes  Sim, sempre

### Trabalho e espaço total de vida

- 1) Seu horário de trabalho é suficiente para realizar suas atividades?  
 Não  Sim  Em parte
- 2) Você considera adequados os horários da empresa (trabalho / intervalo / almoço)?  
 Sim  Não. Por quê? \_\_\_\_\_
- 3) Com que frequência você faz hora extra?  
 Nunca  Raramente  Às vezes  Sempre
- 4) Você possui alguma expectativa de carreira, promoção e progresso dentro da Cim?  
 Sim  Não

### Relevância social da vida no trabalho

- 1) Você se sente satisfeito em trabalhar na Cim?  
 Insatisfeito  Pouco Satisfeito  Satisfeito  Muito satisfeito
- 2) Você se sente satisfeito com as atividades que realiza na XXX?  
 Insatisfeito  Pouco Satisfeito  Satisfeito  Muito satisfeito
- 3) Suas expectativas com o trabalho estão sendo alcançadas?  
 Sim  Não  Em parte  
 Porque? \_\_\_\_\_
- 4) Você acredita que sua função dentro da empresa é:  
 Indiferente  Pouco importante  Importante  Muito importante

### Motivação

- 1) Ordene as seguintes ações que lhe proporcionariam maior motivação em permanecer na empresa: (sendo 1 a opção de maior importância).
- Remuneração maior do que as oferecidas no mercado
- Benefícios como, plano de saúde, odontológico, etc
- Plano de cargos e salários
- Disponibilidade de capacitação para a sua área ou outras
- Bom relacionamento entre os colaboradores e administradores
- Convênios com clubes ou outras associações, que oferecessem descontos em cursos extra, fora do trabalho.
- 2) Você acredita que exista relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação?  
 Sim  Não  Não Sei
- 3) Como você considera a relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação?  
 Inexistente  Não sei  Pouco importante  Importante  Muito Importante
- 4) Como você avalia a motivação dos colaboradores da XXXX?  
 Inexistente  Baixa  Média  Alta

5) Como você avalia a sua motivação?

( ) Inexistente ( ) Baixa ( ) Média ( ) Alta

### **Benefícios da Qualidade de Vida no Trabalho**

1) Em sua opinião quais são os benefícios gerados com a qualidade de vida no trabalho?  
Assinale os dois mais importantes para você!

- |                           |                              |
|---------------------------|------------------------------|
| ( ) Motivação             | ( ) Alegria                  |
| ( ) Qualidade do trabalho | ( ) Saúde                    |
| ( ) Crescimento pessoal   | ( ) Crescimento profissional |
| ( ) Trabalho em equipe    | ( ) Segurança                |
| ( ) Produtividade         | ( ) Bem-estar                |
| ( ) Outros Quais? _____   |                              |

E os dois benefícios mais importantes para a empresa?

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| ( ) Produtividade                 | ( ) Menor rotatividade                              |
| ( ) Redução de Faltas ao trabalho | ( ) Pessoal Motivado                                |
| ( ) Qualidade do Trabalho         | ( ) Atração e retenção de profissionais capacitados |
| ( ) Maior comprometimento         | ( ) Produtividade                                   |
| ( ) Outros Quais? _____           |   |