

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

TALITA JUSTINO DOS SANTOS COSTA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ANÁLISE DE UMA
ORGANIZAÇÃO DO RAMO CONTÁBIL DE FLORIANÓPOLIS/SC**

FLORIANÓPOLIS

2015

TALITA JUSTINO DOS SANTOS COSTA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
ANÁLISE DE UMA ORGANIZAÇÃO
DO RAMO CONTÁBIL DE FLORIANÓPOLIS/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Administração como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marilda Todescat

FLORIANÓPOLIS

2015

TALITA JUSTINO DOS SANTOS COSTA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ANÁLISE DE UMA
ORGANIZAÇÃO DO RAMO CONTÁBIL DE FLORIANÓPOLIS/SC**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 02 de dezembro de 2015.

Prof^a. Evelize Welzel, Dr^a.
Coordenadora de Monografias

Professores avaliadores:

Prof^a. Dr^a. Marilda Todescat
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Renê Birochi
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Dr^a. Márcia Barros de Sales
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

Este trabalho aborda a Qualidade de Vida no Trabalho como ferramenta para melhor satisfação e aumento da produtividade dos funcionários. Se trata de uma pesquisa aplicada de natureza descritiva, que abrange uma pesquisa bibliográfica, um estudo de caso e um levantamento. Seu objetivo geral é identificar a percepção dos funcionários da empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda referentes às dimensões formadoras da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT a partir da Teoria de Walton. Para atingir esse objetivo foram identificadas as práticas de QVT adotadas pela empresa e as dimensões que mais contribuem para a caracterização da QVT positiva ou negativa. Também foram sugeridas outras práticas de QVT ainda não adotadas pela empresa. A coleta dos dados foi realizada através de questionários e entrevistas, e a análise dos dados se deu de forma qualitativa e quantitativa. Os resultados indicaram que os funcionários estão parcialmente satisfeitos com a sua qualidade de vida no trabalho e que a empresa possui boas práticas de QVT relacionadas a algumas dimensões propostas por Walton, mas que devem incluir ou melhorar práticas relacionadas a outras dimensões. Por fim, foram sugeridas ações que visam a melhoria da QVT na empresa.

Palavras-chave: Administração. Qualidade de Vida no Trabalho. Teoria de Walton.

ABSTRACT

The present work addresses the Quality of Working Life as a tool for greater satisfaction and productivity boost by the staff. It is an applied research of a descriptive nature, that involves a bibliographic research, a case study and a survey. Its goal is to identify how the employees of Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda perceive the dimensions that form the Quality of Working Life - QWL according to Walton's Theory. To achieve that goal, the QWL practices adopted by the company and the dimensions that contribute the most for a positive or negative QWL characterization were identified. Also, other QWL practices, not yet applied by the company, were suggested. The data collection was realized through questionnaires and interviews, and the data analysis was made quantitative and qualitative. The results indicated that the employees are partially satisfied with their quality of working life and that the company applies sound QWL good practices related to some of Walton's suggested dimensions, but should include or improve practices related to other dimensions. In conclusion, actions that aim to improve the QWL at the company were suggested.

Keywords: Management. Quality of Working Life. Walton's Theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.....	19
Figura 2 – Teoria de Fred Herzberg.....	21
Figura 3 – Campos motivacionais.....	22
Figura 4 – Qualidade de Vida no Trabalho.....	37
Figura 5 – Organograma da empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Objetivos organizacionais e individuais.....	18
Tabela 2 – Evolução do conceito de QVT.....	32
Tabela 3 – Modelo de Walton – categorias de QVT.....	51
Tabela 4 – Distribuição das respostas relativas à categoria Compensação Justa e Adequada.....	59
Tabela 5 – Sugestões referentes aos benefícios oferecidos pela empresa.....	60
Tabela 6 – Sugestões de ações para melhoria da QVT.....	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos funcionários nos setores da empresa Serconfis.....	54
Gráfico 2 – Distribuição das respostas de acordo com o sexo.....	55
Gráfico 3 – Distribuição das respostas de acordo com a faixa de idade.....	55
Gráfico 4 – Distribuição das respostas de acordo com o grau de instrução.....	56
Gráfico 5 - Distribuição das respostas de acordo com o tempo de serviço na empresa Serconfis.....	56
Gráfico 6 – Distribuição das respostas de acordo com o setor de ocupação.....	57
Gráfico 7 – Distribuição das respostas de acordo com o cargo.....	57
Gráfico 8 – Distribuição das respostas relativas à categoria Compensação Justa e Adequada (1).....	59
Gráfico 9 - Distribuição das respostas relativas à categoria Compensação Justa e Adequada (3).....	60
Gráfico 10 – Distribuição das respostas relativas à categoria Condições de Segurança e Saúde (1).....	61
Gráfico 11 – Distribuição das respostas relativas à categoria Condições de Segurança e Saúde (2).....	62
Gráfico 12 – Distribuição das respostas relativas à categoria Condições de Segurança e Saúde (3).....	62
Gráfico 13 – Distribuição das respostas relativas à categoria Condições de Segurança e Saúde (4).....	63
Gráfico 14 – Distribuição das respostas relativas à categoria Utilização e Desenvolvimento de Capacidades (1).....	64
Gráfico 15 - Distribuição das respostas relativas à categoria Utilização e Desenvolvimento de Capacidades (2).....	64
Gráfico 16 - Distribuição das respostas relativas à categoria Utilização e Desenvolvimento de Capacidades (3).....	65
Gráfico 17 - Distribuição das respostas relativas à categoria Utilização e Desenvolvimento de Capacidades (4).....	65
Gráfico 18 - Distribuição das respostas relativas à categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança Continuados (1).....	66
Gráfico 19 - Distribuição das respostas relativas à categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança Continuados (2).....	66

Gráfico 20 - Distribuição das respostas relativas à categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança Continuados (3).....	67
Gráfico 21 - Distribuição das respostas relativas à categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança Continuados (4).....	67
Gráfico 22 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização do Trabalho (1).....	68
Gráfico 23 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização do Trabalho (2).....	69
Gráfico 24 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização do Trabalho (3).....	69
Gráfico 25 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização do Trabalho (4).....	70
Gráfico 26 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização do Trabalho (5).....	70
Gráfico 27 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização do Trabalho (6).....	71
Gráfico 28 - Distribuição das respostas relativas à categoria Constitucionalismo (1).....	72
Gráfico 29 - Distribuição das respostas relativas à categoria Constitucionalismo (2).....	72
Gráfico 30 - Distribuição das respostas relativas à categoria Constitucionalismo (3).....	72
Gráfico 31 - Distribuição das respostas relativas à categoria Constitucionalismo (4).....	73
Gráfico 32 - Distribuição das respostas relativas à categoria O Trabalho e o Espaço Total de Vida(1).....	74
Gráfico 33 - Distribuição das respostas relativas à categoria O Trabalho e o Espaço Total de Vida(2).....	74
Gráfico 34 - Distribuição das respostas relativas à categoria O Trabalho e o Espaço Total de Vida(3).....	75
Gráfico 35 - Distribuição das respostas relativas à categoria O Trabalho e o Espaço Total de Vida(4).....	75
Gráfico 36 - Distribuição das respostas relativas à categoria O Trabalho e o Espaço Total de Vida(5).....	76
Gráfico 37 - Distribuição das respostas relativas à categoria O Trabalho e o Espaço Total de Vida(6).....	76

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	16
2.1.1	Histórico.....	16
2.1.2	Conceito.....	18
2.2	MOTIVAÇÃO.....	19
2.2.1	Hierarquia de Maslow.....	19
2.2.2	Teoria dos dois fatores.....	20
2.2.3	Teoria das expectativas.....	21
2.3	HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO.....	23
2.3.1	Higiene do trabalho.....	24
2.3.2	Segurança do trabalho.....	30
2.4	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	32
2.4.1	Histórico.....	32
2.4.2	Escolas de pensamento.....	33
2.4.3	Conceitos.....	34
2.4.4	Modelos de QVT.....	40
2.4.5	Ginástica laboral.....	46
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	48
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	48
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	50
3.3	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	50
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	52
4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	53
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	53
4.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	55
4.3	PERCEPÇÃO DA EMPRESA SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	78

4.4	TRIANGULAÇÃO DOS DADOS.....	83
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
	REFERÊNCIAS.....	93
	APÊNDICE A – Questionário dos colaboradores.....	96
	APÊNDICE B – Entrevista dos dirigentes.....	102

1 INTRODUÇÃO

Na introdução serão abordadas a contextualização do tema, a apresentação do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa do presente trabalho.

1.1 Contextualização do Tema e Apresentação do Problema

Nas décadas de 60 e 70 uma das qualificações mais valorizadas num funcionário era o conhecimento especializado para uma determinada função. Nessa fase, o Brasil começava a investir pesado em industrialização; o importante era a produção em massa, saber fazer, saber produzir. Já nos anos 80, a influência japonesa trouxe a obsessão pela produtividade com qualidade. Não bastava, ao trabalhador, saber produzir, ele teria que fazer mais rápido, melhor, mais barato e com qualidade. Maior produtividade com um custo menor eram, e continuam sendo, os valores expressos em muitos locais, sem uma maior preocupação com a qualidade de vida de quem produz. Não havia então a preocupação com uma melhor qualificação do trabalhador, para que tivesse um melhor desempenho, com a ativação e a especialização dos movimentos corporais em prol da facilitação do trabalho, tanto braçal quanto mental. No início dos anos 90, alguns conceitos agregaram-se aos trabalhadores, desejava-se que esses fossem aptos a cumprir mais de uma tarefa, deveriam ser suficientemente aptos a desempenharem várias atividades ao mesmo tempo. Deveriam, também, ter uma visão mais abrangente da empresa, deixando de lado suas especializações e entrando em um mundo em constante transformação, e deveriam estar preparados para serem multiprofissionais, realizando multitarefas e, em muitos casos, também sendo preparados para contextos organizacionais multiculturais.

Com as constantes mudanças impostas pelos sistemas competitivos, resultantes destas transformações de valores e conceitos, integrando diferentes culturas, as empresas têm aumentado o grau de exigência sobre seus trabalhadores. Entretanto, muitas empresas exigem muito sem a devida qualificação técnica prévia ou sem a preparação psicológica ou física dos que realizam as tarefas ou funções impostas. Com todo este acúmulo de exigências, aumentam o descontrole emocional, os acidentes de trabalho, o estresse e outras patologias que diminuem a operacionalidade e o rendimento da empresa.

Há certo tempo, empresas brasileiras começaram a realizar, lentamente, investimentos no campo das atividades físicas e esportivas para os seus trabalhadores, com o intuito de melhorar

o rendimento laboral e a qualidade de vida. Consequentemente, melhorando sobremaneira a competitividade e a qualidade das empresas.

Danielou & Naël (1995, *apud* Contador *et al.* 1997) mostram que a melhoria das condições de trabalho e o projeto de dispositivos técnicos adaptados às características do homem, com base em critérios ergonômicos, têm um duplo objetivo. O primeiro refere-se ao conforto e à saúde dos operadores. Trata-se de evitar os riscos de acidentes e de doenças ligadas ao trabalho e de procurar diminuir, tanto quanto possível, todas as formas de fadiga, sejam elas associadas ao metabolismo do corpo humano, à força muscular e das articulações ou às exigências cognitivas do trabalho. O segundo objetivo visa a eficácia na utilização de um produto ou na operação de um sistema de produção, que pode ser comprometida por exigências inadequadas ou excessivas das funções humanas.

Os novos paradigmas de gestão das organizações do século 21 seguramente apontam para uma atuação gerencial socialmente responsável e mais preocupada com as condições de trabalho de seu principal ativo, que são seus colaboradores. (ALBUQUERQUE, 2003, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 10)

Em relação a importância da Qualidade de Vida no Trabalho, Enádio Moraes (1998, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 40) expõe que “[...] a estreita correlação existente entre uma melhor Qualidade de Vida das Pessoas e a obtenção de Qualidade Total e/ou Excelência Organizacional tem-se constituído uma constatação frequente na moderna gestão de empresas e negócios”.

Para De Marchi (1998, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 40)

Qualidade de vida é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado deverão investir nas pessoas. Portanto, qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional.

Um sistema quer seja industrial ou de serviços, pode ser comprometido se os trabalhadores apresentarem os sintomas da fadiga que depende do esforço desenvolvido, da duração do trabalho e das condições pessoais como estado de saúde e do condicionamento orgânico. Algumas questões de extrema importância são os sintomas ligados ao trabalho repetitivo, dentre estes estão as Lesões por Esforços Intensos (LEI), Lesões por Esforços Repetitivos (LER), as Doenças Osteomusculares Relativas ao Trabalho (DORT) e as Lesões por Traumas Cumulativos (LTC) que atingem níveis alarmantes no processo laboral, tanto no setor industrial como no de serviços.

O hábito na realização de atividades físicas, proporcionará um melhor desenvolvimento dos músculos interessados, como também levará a uma racional utilização dos mesmos,

eliminando movimentos desnecessários e sincronizando aqueles que serão realizados. Contador (1997, p.119) conceitua que “produção é o resultado da aplicação de recursos produtivos com alguma forma de administração. É a obtenção de qualquer elemento considerado como objetivo da empresa”. Fica claro que as atividades físico-esportivas podem ser encaradas como um meio auxiliar ao processo produtivo. A implementação dessas atividades estará contribuindo para a diminuição dos acidentes de trabalho, de doenças profissionais, do estresse e do absenteísmo, colaborando assim para o aumento da produtividade e da qualidade em todos os setores, da produção aos serviços. Ressalte-se, todavia, que em primeiro lugar, estar-se-á reforçando e se mantendo a saúde do trabalhador e a sua qualidade de vida, por conseguinte de toda a sua família. Dessa forma, a prática de atividades físico-esportivas passa a ser mais uma ferramenta para a promoção da saúde, do trabalho e da qualidade de vida.

As atividades físicas podem significar todas as formas de participação, espontânea ou organizada, que tenham como objetivo expressar ou aprimorar a boa forma física, o bem-estar mental, formando e fomentando relacionamentos sócio afetivos no trabalho e na família. Essas atividades devem ser encaradas pela empresa como investimento e não como despesa, sendo de grande valia para a minimização dos problemas decorrentes do absenteísmo, da rotatividade, do treinamento e retrabalho, incutindo nos trabalhadores uma visão de vida saudável.

Quando um trabalhador de qualquer área, departamento ou nível sentir-se mais aliviado, tranquilo consigo mesmo, confiante, respeitado e compreendido, com certeza seu rendimento no trabalho, sua produção criativa, suas relações interpessoais e profissionais irão melhorar, conseqüentemente a empresa também irá se beneficiar.

As empresas brasileiras estão nos primeiros passos no que diz respeito a implantação de processos de qualidade e certificação ISO (*International Standart Organization*); inseridas no contexto desta implantação as atividades físicas se resumem basicamente em ginástica laboral, não levando em conta que, na sua maioria, os trabalhadores sofrem grande pressão psicofísica em seus postos de trabalho.

Ana Cristina Limongi-França (2003, p. 32) aponta, sobre a QVT, que “no Brasil, o tema tem despertado o interesse de empresários e administradores pela contribuição que pode oferecer para a satisfação do empregado e a produtividade empresarial”.

Para analisar a existência de indicadores de qualidade de vida no trabalho, teremos como objeto de estudo uma empresa do ramo contábil de Florianópolis/SC.

Segue, portanto, o problema de pesquisa que norteará o presente estudo: **Como se caracterizam as práticas de qualidade de vida no trabalho na organização Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda do ramo contábil de Florianópolis/SC?**

1.2 **Objetivos**

O objetivo geral deste estudo é identificar a percepção dos funcionários da empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda referentes às dimensões formadoras da Qualidade de Vida no Trabalho a partir da Teoria de Walton.

Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as práticas de qualidade de vida no trabalho adotadas pelo escritório de contabilidade analisado;
- b) Identificar quais dimensões mais contribuem para a caracterização da QVT positiva ou negativamente para o desenvolvimento dos funcionários;
- c) Sugerir outras práticas de QVT não adotadas e que poderiam beneficiar essa organização e aumentar a satisfação de seus colaboradores.

1.3 **Justificativa**

O estudo a ser realizado tem grande importância para a organização, para seus colaboradores, para a pesquisadora e, de forma indireta, para a sociedade.

A organização se beneficiará ao tomar conhecimento da percepção dos seus colaboradores a respeito da sua qualidade de vida no trabalho e das sugestões de novas práticas que podem ser adotadas, com base na opinião destes colaboradores, da pesquisadora e da literatura, considerando que um colaborador com melhor QVT estará mais satisfeito e terá condições e motivação para produzir mais e melhor, conseqüentemente, a empresa terá menores custos com erros, rotatividade dos funcionários, absenteísmo, etc.

A observação da QVT em escritórios de contabilidade é de grande valia devido à rotina e natureza do trabalho, à pressão imposta pelas instituições governamentais e pelos clientes, à necessidade de grande produtividade para o atendimento dos diversos prazos impostos pela legislação e ao grande volume de trabalho para atendimento das demandas.

Os colaboradores também se beneficiarão, pois, participando deste estudo, estarão colaborando com a organização, no sentido de tornarem claras as suas opiniões, expondo assim suas dificuldades, sugestões e aquilo que valorizam na empresa, em relação à qualidade de vida no trabalho. Se beneficiarão ainda após a avaliação da organização e aplicação de novas práticas que tornarão o seu trabalho mais agradável e motivador, ajudando a garantir a preservação de sua saúde, a redução do *stress*, sua autorrealização, etc.

Consequentemente, a sociedade se favorecerá com a maior qualidade de vida destes habitantes, tendo redução dos gastos com saúde, benefícios sociais, entre outros.

Para a pesquisadora a importância deste trabalho justifica-se pela oportunidade de aprofundamento teórico no assunto. Este conhecimento poderá ser utilizado em estudos futuros e para avaliar sua própria QVT, bem como a dos seus futuros colaboradores, se for o caso. Além disso, a pesquisadora possui o interesse pessoal em ajudar a desenvolver a organização escolhida.

Por fim, o estudo é viável pois há facilidade no acesso ao embasamento teórico e às informações oriundas da organização, graças à boa colaboração dos sócios e funcionários.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em 5 capítulos.

O capítulo 1 refere-se à Introdução e aborda a contextualização do tema, a apresentação do problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa do estudo e a estrutura do trabalho.

O capítulo 2 refere-se a Fundamentação Teórica, onde são apresentados os principais conceitos a serem aplicados no estudo, com embasamento teórico de autores da área.

No capítulo 3 são apresentados os Procedimentos Metodológicos utilizados na pesquisa, com base no referencial teórico de autores reconhecidos.

O capítulo 4 abrange a apresentação da empresa onde foi realizado o estudo, os dados coletados junto aos funcionários e ao dirigente, e a análise destes dados.

Por fim, o capítulo 5 contém a conclusão da autora acerca da pesquisa e as sugestões de práticas que visem a melhoria da QVT na empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Faz-se necessário um estudo referente aos principais conceitos, modelos e práticas da Qualidade de Vida no Trabalho para que seja possível avaliar a organização em questão e propor mudanças, caso sejam identificadas deficiências. Porém, anteriormente, é preciso contextualizar o tema apresentando a área das organizações responsável pela conquista e retenção de talentos, que produzem e dão o máximo de si, de modo positivo e favorável aos objetivos da organização, em consonância com os objetivos individuais, alcançando eficiência, eficácia e efetividade (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009): a área de Administração de Recursos Humanos.

2.1 Administração de Recursos Humanos

A expressão Recursos Humanos é utilizada desde o seu surgimento, fundamentada em princípios e práticas da administração científica e, até os dias atuais, dá suporte à racionalização do trabalho, visando ao aumento da produtividade e redução de custos (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

2.1.1 Histórico

A partir do surgimento do movimento da Administração Científica (ou Escola Clássica), através de Taylor e Fayol, no início do século XX, verificou-se a necessidade de efetuar o registro dos trabalhadores, apurando as horas de trabalho, as faltas e os atrasos a fim de que fosse possível calcular o salário com os devidos descontos. Neste período, o trabalhador era visto apenas como um instrumento a mais na busca dos resultados da empresa. O que importava era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho (MARRAS, 2000).

Com o fito de otimizar os seus resultados produtivos e garantir sua boa imagem, as grandes organizações optaram por incentivar estudos e pesquisas acadêmicas que tiveram como resultado a valorização de novas posturas de comando, desenvolvimento dos processos, métodos e normas do trabalho (MARRAS, 2000).

Na década de 20, entretanto, ocorreu o movimento das relações humanas, que teve como base a mudança na relação entre empregados e empregadores, propondo aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos (MARRAS, 2000). A

preocupação agora passa a ser com o indivíduo, suas necessidades. Este movimento evoluiu para o *Behaviorismo*, que critica a escola das relações humanas pela sua simplicidade, mas baseia-se também no comportamento humano, alegando que, por si só, a satisfação no trabalho não pudesse gerar a eficiência visada pelas organizações.

Em consequência do *Behaviorismo*, surgiram diversos estudos a respeito do comportamento humano e das relações de trabalho, e esta área de atuação passou a ser mais valorizada nas organizações, passando a ter uma função tática, além de operacional. Porém apenas nas décadas de 50 e 60 esta área passou a responsabilizar-se por novas tarefas, na prática, de âmbito gerencial.

A professora Tose (*apud* MARRAS, 2000) identificou 5 fases na evolução histórica do perfil profissional de RH no Brasil, são elas:

- A fase Contábil, que compreendeu o período até 1930, onde o profissional de RH preocupava-se principalmente com os custos da organização, o trabalhador era apenas um recurso a ser contabilizado;
- A fase Legal ocorreu entre os anos de 1930 a 1950, quando surgiu o “chefe de pessoal”, cuja preocupação era com o acompanhamento e a manutenção das leis trabalhistas criadas durante o governo de Getúlio Vargas. Neste período, o poder sobre os empregados passou a ser do chefe de pessoal, não só do chefe de produção como antes;
- A fase Tecnicista abrangeu o período de 1950 a 1965 e alavancou a função de RH ao status de gerência, aplicando o modelo americano de gestão de pessoas. Nesta fase a área de RH passou a operacionalizar os serviços de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios, dentre outros.
- A fase Administrativa, referente ao período de 1965 a 1985, foi também denominada de fase Sindicalista, visto que foi berço de um movimento sindical chamado de “novo sindicalismo”. Neste estágio surge o termo “gerente de recursos humanos”, visando mudar a ênfase dos procedimentos operacionais e burocráticos para as responsabilidades humanísticas, a preocupação com o indivíduo e suas relações;
- Por fim, a fase Estratégica, iniciada em 1985 e que compreende os dias atuais, é caracterizada pela implementação dos programas de planejamento estratégico conectados ao planejamento estratégico central das organizações e pela preocupação de longo prazo com o trabalhador. O profissional de recursos humanos assume também a função de diretor, em nível estratégico.

2.1.2 Conceito

Para Chiavenato (2010, p. 9) “Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”. Já Dessler (*apud* CHIAVENATO, 2010, p.9) conceitua como sendo o “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as ‘pessoas’ ou recursos humanos [...]”.

A Gestão de Pessoas se baseia em alguns fundamentos, de acordo com Chiavenato (2010), que irão nortear o modo como as pessoas são vistas dentro de uma organização. São eles:

- As pessoas como seres humanos, dotadas de personalidade própria, história, conhecimentos, habilidades e competências diferentes;
- As pessoas como ativadores de recursos organizacionais, capazes de impulsionar e dinamizar a organização, e não como agentes passivos e estáticos;
- As pessoas como parceiros da organização, que investem esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, na expectativa de receber o retorno desse investimento;
- As pessoas como talentos fornecedores de competências;
- As pessoas como o capital humano da organização, como o principal ativo, que agregam inteligência ao negócio.

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões, ao mesmo tempo em que são o meio pelo qual as pessoas atingem seus objetivos individuais. Na tabela 1 é feita uma relação entre os objetivos organizacionais e individuais:

Tabela 1 – Objetivos organizacionais e individuais	
Objetivos organizacionais	Objetivos individuais
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sobrevivência ✓ Crescimento sustentado ✓ Lucratividade ✓ Produtividade ✓ Qualidade nos produtos/serviços ✓ Redução de custos ✓ Participação no mercado ✓ Novos mercados ✓ Novos clientes ✓ Competitividade ✓ Imagem no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhores salários ✓ Melhores benefícios ✓ Estabilidade no emprego ✓ Segurança no trabalho ✓ Qualidade de vida no trabalho ✓ Satisfação no trabalho ✓ Consideração e respeito ✓ Oportunidades de crescimento ✓ Liberdade para trabalhar ✓ Liderança liberal ✓ Orgulho da organização

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2010)

Para Rodrigues (1994, p.150), a “qualidade de vida no trabalho tem como base para sua mensuração a motivação e a satisfação em diferentes níveis”, por este motivo é essencial que sejam apresentados os principais aspectos relacionados à motivação do trabalhador.

2.2 Motivação

Segundo Maximiano (2010), a motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta; e é composta por fatores internos do trabalhador, como suas necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades, de natureza fisiológica e psicológica; e pelos fatores externos, que são os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou os objetivos que a pessoa persegue.

Algumas teorias foram formuladas para buscar explicar a influência dos fatores internos e externos na motivação do trabalhador:

2.2.1 Hierarquia de Maslow

A teoria de Maslow é baseada na ideia de que a motivação busca satisfazer algumas das necessidades dos indivíduos, podendo ser elas as mais simples, ou primárias, como as necessidades fisiológicas, até as mais complexas, ou psicológicas, como a necessidade de auto realização (MASLOW, 2001), conforme ilustrado abaixo:

Figura 1 – Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2002)

As necessidades fisiológicas referem-se aos itens mais básicos para sobrevivência, como comida, bebida, sexo, sono, entre outros, por este motivo são a base da pirâmide e são as primeiras que o indivíduo procurará satisfazer. Posteriormente o indivíduo se concentrará em

uma nova necessidade, a de segurança, que abrange a estabilidade e proteção contra os perigos físicos e emocionais. De acordo com Robbins (2002) estas são as necessidades de nível baixo, que são satisfeitas por fatores extrínsecos ao indivíduo, como um adequado local de trabalho, uma remuneração justa e a estabilidade no emprego.

Uma vez satisfeitas estas necessidades, o indivíduo buscará suprir suas necessidades sociais, relativas às amizades, aos vínculos familiares, à sensação de pertencer a um grupo e de ser amado. Em seguida, as necessidades relacionadas a estima, sua carência de reconhecimento, valorização e de importância. Por fim, a necessidade de auto realização, considerada de nível alto por Maslow por ser exclusivamente intrínseca, ou seja, só pode ser suprida por fatores internos, dado que se referem ao desejo de atingir toda a sua potencialidade.

Este ciclo, todavia, é infundável, suprida uma necessidade, outra surge, caracterizando assim um movimento contínuo. Segundo Maslow, a necessidade de nível alto dificilmente é suprida, servindo sempre, portanto, de força para gerar motivação.

É importante ressaltar que a motivação é um processo endógeno nos indivíduos, em que cada um desenvolve ‘forças motivacionais distintas em momento distintos’ e, também, reconhecer que essas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas (MARRAS, 2000), ou seja, uma necessidade pode predominar sobre as demais, dependendo da pessoa, sua idade, personalidade, sexo e do meio em que vive (MAXIMIANO, 2007).

Bowditch e Buono (2004) evidenciam, porém, que algumas pesquisas têm levantado questionamentos sobre até onde as necessidades satisfeitas deixam de ser motivadoras; as necessidades satisfeitas levam a necessidades mais salientes no nível seguinte; as pessoas podem ser motivadas simultaneamente por mais de um tipo de necessidade.

2.2.2 Teoria dos Dois Fatores

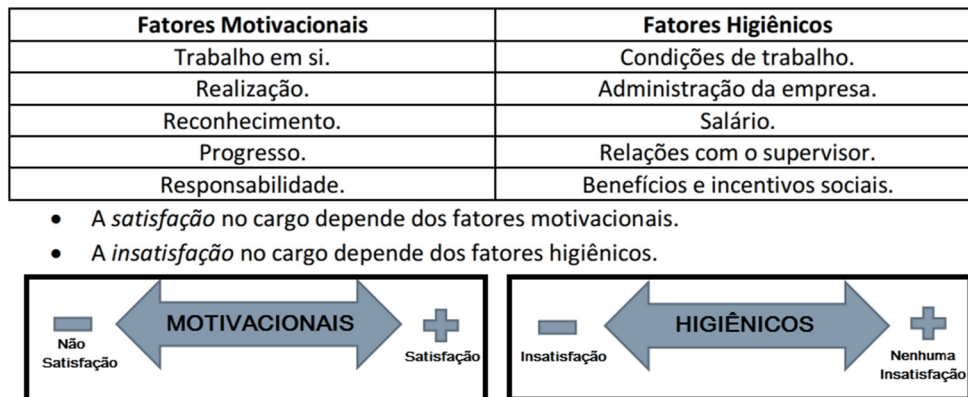
Frederick Herzberg propôs que existem dois fatores principais:

- os fatores motivacionais e intrínsecos → abrangem o trabalho em si, o reconhecimento pela realização de um bom trabalho, o exercício de responsabilidade e a possibilidade de aprendizagem e crescimento – estes fatores podem causar satisfação ou motivação, mas sua falta não acarreta em insatisfação; e,
- os fatores higiênicos e extrínsecos → relativos as condições físicas e de segurança do trabalho, ao estilo de liderança, às relações pessoais, à remuneração e às políticas

empresariais – estes fatores não causam satisfação ou motivação, mas a sua falta pode gerar insatisfação.

Segundo Maximiano (2007), “os dois estados – satisfação e insatisfação – são processos diferentes influenciados por diferentes fatores”, isto é, não são extremos opostos de uma mesma régua. O oposto de satisfação é a não-satisfação, e o oposto de insatisfação é a não-insatisfação.

Figura 2 - Teoria de Fred Herzberg



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2006

2.2.3 Teoria das Expectativas

Segundo Bowditch e Buono (2004), este modelo supõe que a motivação possui três componentes:

- Expectativa de força-desempenho → entendimento de que um esforço maior traz um melhor desempenho;
- Percepção de desempenho-resultado → entendimento de que um bom desempenho traz certos resultados;
- Valor ou atração de uma certa recompensa ou resultado para a pessoa.

Deste modo, “para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor, subsequentemente, resultará em recompensas e resultados maiores” (BOWDITCH; BUONO, 2004, p. 46).

Os autores listam ainda as principais implicações da teoria das expectativas:

- As recompensas e resultados devem ser desejados pelo trabalhador → os gerentes precisam saber o que os funcionários desejam, não podem supor ou atribuir seus próprios desejos e necessidades a outras pessoas;

- Deve ficar claro que a diferença no comportamento do trabalhador vai resultar em diferenças nas recompensas e resultados;
- O trabalhador precisa saber que seu esforço vai resultar em bom desempenho → para garantir o bom desempenho é necessário que o trabalhador receba um bom treinamento para executar a sua tarefa.

Marras (2000) relaciona 3 ações que a Administração de Recursos Humanos deve implementar para trabalhar a motivação dos indivíduos na organização:

- Incentivar os trabalhadores a atingirem seus objetivos pessoais e profissionais;
- Não os desmotivar com ambientes, condições ou políticas de trabalho inadequadas;
- Fornecer condições financeiras, físicas, e psicológicas de modo a permitir que o indivíduo atinja um nível de qualidade de vida próximo ao desejável.

Destaca ainda que, a Administração de Recursos Humanos tradicional procura satisfazer apenas os fatores higiênicos dos indivíduos, não os motiva, apenas supre suas necessidades básicas, e se questiona porque os mesmos não estão motivados, porque não “vestem a camisa da empresa”; trata-se de uma gestão incompleta ou ineficaz, visto que não permite que os trabalhadores adentrem nas camadas mais altas do campo motivacional, relacionadas aos fatores motivacionais. A Administração Estratégica de Recursos Humanos - AERH mira na parte elevada da pirâmide, buscando atender ou permitindo que surjam as necessidades relativas aos fatores motivacionais, oportunizando a sua satisfação.



Fonte: Marras (2000)

O princípio fundamental da AERH é fazer com que uma tarefa, responsabilidade, ou trabalho como um todo seja mais valorizado pelo empregado, pois assim ele aplicará toda sua motivação nesta atividade. Quanto mais o trabalhador se sentir recompensado, mais comprometimento terá em cumprir as metas estabelecidas. Por exemplo, quando um superior confiar uma tarefa ou trabalho ao empregado, deve deixar claro que a missão está sendo

repassada a ele por causa do reconhecimento de suas habilidades e competências, deste modo a sua necessidade de estima, de reconhecimento, estará sendo satisfeita e ele estará mais motivado para conseguir bons resultados e justificar a confiança depositada nele (MARRAS, 2000).

2.3 Higiene e Segurança do Trabalho

Relacionados à QVT temos os conceitos de higiene e segurança do trabalho, que se referem aos aspectos ambientais que podem afetar o bem-estar físico, a saúde e a integridade física do trabalhador. É de responsabilidade da Administração de Recursos Humanos assegurar um local de trabalho livre de riscos desnecessários e de condições ambientais que possam provocar danos à saúde das pessoas.

De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil – MTE – os riscos ocupacionais para a saúde e segurança dos trabalhadores, presentes ou relacionados ao trabalho, podem ser classificados em cinco grandes grupos: físicos; químicos; biológicos; ergonômicos e psicossociais; e de acidentes (MTE, 2014, *apud* DANTAS, 2015, p. 82)

Conforme Chiavenato (2010), os acidentes de trabalho e as doenças ocupacionais geram grandes prejuízos às organizações em termos de custos humanos, sociais e financeiros; os mesmos podem ocorrer casualmente mas existem hoje muitos programas preventivos e corretivos que visam reduzi-los e preveni-los.

Pinheiro, Troccóli e Paz (2002, *apud* BCHECHE E KILIMNIK, 2015) afirmam que o estudo de fatores físicos ambientais é insuficiente para explicar a predominância de sintomas osteomusculares nas atividades com baixa carga muscular, como é o caso das tarefas desenvolvidas em ambientes de escritório, é preciso a participação de fatores etiológicos (referentes as causas) complementares, como os aspectos psicossociais presentes neste tipo de ambiente de trabalho, no desenvolvimento e agravamento dos sintomas.

A primeira legislação no mundo referente a relação entre o trabalho e os agravos à saúde foi feita em 1884, na Alemanha, e tratava-se da lei de acidentes do trabalho. No Brasil, apenas em 1919 que uma lei semelhante foi editada. Porém, o Brasil possui hoje um dos mais detalhados e avançados conjuntos de lei e decretos a este respeito (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

O Ministério do Trabalho e Emprego instituiu 29 Normas Regulamentadoras (NRs) que tratam de uma legislação complementar, contendo as diretrizes do “que” e “como” as

organizações devem agir em relação à higiene, segurança e medicina do trabalho (MARRAS, 2000).

2.3.1 Higiene do Trabalho

Marras (2000) indica que higiene do trabalho é a área que se relaciona direta ou indiretamente com a proteção à saúde do trabalhador no que diz respeito às patologias relacionadas ao trabalho ou à agentes resultantes dele; concernente com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental e com as condições de saúde e bem-estar das pessoas (CHIAVENATO, 2010). No tocante a saúde física, o local de trabalho é a área de ação da higiene do trabalho, devendo envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos; no tocante a saúde mental, deve envolver condições psicológicas e sociológicas que atuem positivamente sobre o comportamento humano, evitando impactos emocionais como o *stress*.

Vieira (1994, *apud* CAÑETE, 1996, p. 91) conceitua a higiene do trabalho como “a ciência e a arte de reconhecer, avaliar e controlar os riscos profissionais capazes de ocasionar alterações na saúde do trabalhador ou afetar o seu conforto e eficiência”.

As inadequações nos postos de trabalho associadas a problemas de gestão têm sido os grandes causadores dos sintomas em membros superiores e coluna. Sabe-se que a dor, quando não é tratada, é uma das principais causas de incapacidade, afastamento do trabalho, perda de funcionalidade e da qualidade de vida. No entanto, as queixas de dor e desconforto são muitas vezes negligenciadas pelas empresas, levando a gastos com afastamentos médicos, perda de produtividade, absenteísmo e presenteísmo. (BCHECHE; KILIMNIK, 2015, p. 116)

Enquanto o absenteísmo é definido como a falta constante ao trabalho devido a problemas de saúde, o presenteísmo refere-se ao comparecimento ao trabalho, mas à diminuição da produtividade e da motivação devido a problemas de saúde física ou mental, como dores de cabeça e nas costas, cansaço, irritação e alergias. Estima-se que os custos das organizações com o presenteísmo sejam maiores do que com o absenteísmo.

Seguem elencados abaixo os itens que devem ser abordados pelo programa de higiene do trabalho, de acordo com Chiavenato (2010):

- a. Ambiente físico de trabalho → incluindo:
 - a.1 Iluminação adequada ao tipo de atividade;
 - a.2 Ventilação adequada, que trata da remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis e do afastamento de fumantes, ou da utilização de máscaras;
 - a.3 Níveis adequados de temperatura;

- a.4 Remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares;
- a.5 Conforto.
- b. Ambiente psicológico de trabalho → incluindo:
 - b.1 Relacionamentos humanos agradáveis;
 - b.2 Atividade agradável e motivadora;
 - b.3 Gerência democrática e participativa;
 - b.4 Eliminação de possíveis fontes de *stress*;
 - b.5 Envolvimento pessoal e emocional.
- c. Princípios de ergonomia → incluindo:
 - c.1 Máquinas e equipamentos adequados;
 - c.2 Mesas e instalações ajustadas ao físico do trabalhador;
 - c.3 Ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico do trabalhador.
- d. Saúde ocupacional → relacionada com a assistência médica preventiva.

Sznelwar e Zidan (2000, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003) identificaram alguns fatores que contribuem fortemente para o aparecimento de doenças ocupacionais:

- Forte pressão temporal caracterizada pela necessidade constante de superar-se e/ou de manter ritmos acelerados de trabalho;
- Falta de pausas e intervalos;
- Restrições ao diálogo com os clientes, devido à imposição de roteiros predeterminados;
- Restrições à livre movimentação pela necessidade de manter-se no posto de trabalho;
- Manutenção constante de atenção e forte solicitação de memória durante longos períodos;
- Estímulo à competitividade entre colegas, devido a programas de produtividade baseados na individualização excessiva da produção;
- Conflitos constantes com os superiores e falta de oportunidades para discussão e resolução de problemas.

2.3.1.1 Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO

Chiavenato (2010) expõe que, em 1994 foi instituído o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que exige o exame médico pré-admissional, exame médico periódico, exame de retorno de trabalho no caso de afastamento superior a 30 dias, exame de mudança de

função e o exame médico demissional. Além destes exames, pode abranger ainda palestras de medicina preventiva, elaboração de mapas de riscos ambientais, relatório anual, dentre outros. Este programa é obrigatório para todas as empresas que possuam funcionários, independente do seu porte ou enquadramento tributário, e deve ser elaborado por um médico do trabalho.

O objetivo do PCMSO é “priorizar a preservação da higidez dos trabalhadores, por meio de ações de saúde que privilegiem o diagnóstico precoce dos agravos à saúde, originados nas agressões das atividades laborais fora do controle da higiene industrial” (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 39).

2.3.1.2 Doenças Osteomusculares Esqueléticas Relativas ao Trabalho – DORT

Segundo Marras (2000), as doenças osteomusculares esqueléticas relativas ao trabalho são um grupo de doenças adquiridas em função das atividades exercidas no trabalho e são estudadas pela Ergonomia, que pretende analisar a relação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, sob o ponto de vista da medicina, da engenharia e da psicologia. Um exemplo comum de DORT é a LER (lesão por esforços repetitivos), que atinge hoje principalmente os usuários de computador.

A pesquisadora Carayon (2000, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 34) aponta que as DORTs “são, entre as novas doenças ocupacionais, o maior motivo de atenção para os profissionais de saúde e segurança, os ergonomistas, os engenheiros industriais, os sindicatos e os trabalhadores”. Explica ainda que as DORTs são enfermidades dos tendões (como a tendinite), nervos (como a síndrome do túnel do carpo), músculos (como a síndrome de tensão no pescoço), articulações (como a osteoartrose), enfermidades vasculares (como a síndrome de *Reynaud*), da bursa (como a bursite de ombros e joelhos), dentre outros.

2.3.1.3 Ergonomia

“A disciplina que é utilizada como ferramenta para se operar de forma sistemática no campo da QVT é conhecida como ergonomia” (FERREIRA, 2012, *apud* BCHECHE; KILIMNIK, 2015, p. 103). Couto (2007, *apud* BCHECHE; KILIMNIK, 2015, p. 103) define a ergonomia como sendo o “trabalho interprofissional que, baseado num conjunto de ciências e tecnologias, procura o ajuste mútuo entre o ser humano e seu ambiente de trabalho de forma confortável, produtiva e segura, basicamente, procurando adaptar o trabalho às pessoas”.

Bcheche e Kilimnik (2015, p. 103) traduzem a ergonomia como “uma reflexão e uma compreensão acerca das leis e regras que regem o trabalho em contextos específicos, com o objetivo de transformá-lo”.

Hendrick (1993, *apud* BCHECHE; KILIMNIK, 2015) relaciona quatro fatores que devem ser abordados pela ergonomia:

- a. Interface homem-máquina, ou ergonomia de hardware → lida com os aspectos relativos à performance dos sistemas operacionais e do arranjo das estações de trabalho;
- b. Interface homem-ambiente, ou ergonomia ambiental → refere-se as capacidades e limitações humanas em comparação com às demandas impostas pelas variações do ambiente;
- c. Interface usuário-sistema, ou ergonomia de *software*, ou ergonomia cognitiva → estuda como as pessoas conceitualizam e processam as informações;
- d. Interface homem-organização-máquina, ou macroergonomia → foca na estrutura do sistema de trabalho como um todo, em suas interfaces com os avanços tecnológicos, com o sistema organizacional e com a interface homem-máquina.

Com base nesses fatores é possível concluir que a relação homem-máquina-ambiente de trabalho não envolve apenas os componentes físicos (monitor, teclado, gabinete do computador), mas também os programas de computador (softwares), por exemplo (BCHECHE; KILIMNIK, 2015), e que todos esses componentes devem ser observados quando forem feitas propostas de melhorias das condições de trabalho.

2.3.1.4 *Stress* no trabalho

Chiavenato (2010, p. 473) conceitua o *stress* como sendo “um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente”. O *stress* ocupacional é definido por Ferreira (2012, *apud* BCHECHE; KILIMNIK, 2015, p. 100) como sendo “[...] respostas prejudiciais físicas e emocionais que ocorrem quando as exigências do trabalho não correspondem às capacidades, recurso ou necessidades do trabalhador”. Limongi-França (2003, p. 41), de forma mais resumida, conceitua o *stress* como “uma resposta do corpo à pressão”.

Estudos realizados pelo ISMA (*International Stress Management Association*) concluíram que os trabalhadores brasileiros estão entre os mais estressados do mundo, no quesito Esgotamento Profissional, estágio mais avançado no *stress* (SANTINI, 2004, *apud* DANTAS, 2015).

As condições de trabalho são geradoras de fatores estressantes em várias situações: quando há desgaste nas relações entre os colegas de trabalho, quando o ambiente é hostil, quando há perda de tempo com discussões inúteis e com pouca cooperação, quando há presença

de abordagem política inadequada, e quando há uma competição não saudável entre os funcionários (SOUZA et al., 2002, *apud* DANTAS, 2015).

Podem provocar *stress* no trabalho: o autoritarismo do chefe, a desconfiança, a pressão com exigências e cobranças, a sobrecarga de trabalho, relações problemáticas com clientes, o cumprimento do horário de trabalho, a monotonia das tarefas, o mal humor dos colegas de trabalho, a falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal (CHIAVENATO, 2010).

“O *stress* ocupacional encontra-se presente em praticamente todos os contextos de trabalho e nos mais diversos níveis da estrutura organizacional” (SANT’ANNA; KILIMNIK, 2011, *apud* BCHECHE; KILIMNIK, 2015, p. 101), porém ao indivíduo é permitido buscar se afastar de uma determinada situação que lhe cause muito *stress* ou tentar minimizar o nível e a influência de um fator de pressão sobre ele (BCHECHE; KILIMNIK, 2015).

Couto (1987, *apud* BCHECHE; KILIMNIK, 2015) afirma que os principais fatores de pressão estão conectados à urgência com que as tarefas são impostas; a má administração do tempo ligado a uma série de exigências; o excesso de centralização das atividades, gerando um aumento da responsabilidade; a ausência de controle efetivo sobre os processos; e o excesso de investimento na imagem.

Todavia,

O estresse não é necessariamente disfuncional. Algumas pessoas trabalham bem sob pequena pressão e são mais produtivas em uma abordagem de cobrança de metas. Outras buscam incessantemente mais produtividade ou um melhor trabalho. Um nível modesto de estresse conduz à maior criatividade quando uma situação competitiva requer novas ideias e soluções. Como regra geral, muitas pessoas não se preocupam com uma pequena pressão desde que ela possa conduzir a consequências desejadas ou resultados positivos. (CHIAVENATO, 2010, p. 473)

Bowditch e Buono (2004, p. 248) concordam com esta afirmação quando dizem que “níveis moderados de *stress* podem reforçar o interesse de uma pessoa, o esforço que ela empenha e [...] o desempenho, o crescimento e o desenvolvimento”. Os autores afirmam ainda que cada pessoa tem uma capacidade para lidar com o *stress*, sendo assim um fator muito estressante para uma pessoa pode não ser considerado tão estressante para outra pessoa.

O *stress* possui dois componentes distintos, conforme exposto por Fila, Eatough e Griffeth (2015): o primeiro são os **estressores**, isto é, “estímulos situacionais externos que requerem respostas adaptativas dos funcionários”, como a carga de trabalho, falta de controle, restrições organizacionais, conflito do papel (quando o trabalhador assume as demandas de dois ou mais membros da organização) e ambiguidade do papel (quando o trabalhador não sabe quais são as expectativas para ele); o segundo fator são as **tensões**, que são “uma ampla gama

de reações negativas e prejudiciais que os funcionários podem ter em consequência dos estressores a que são submetidos”.

Bowditch e Buono (2004, p. 248) expõe que os estressantes são uma série de fatores ambientais que causam o *stress*, e que aqueles relacionados ao trabalho podem acontecer em diferentes níveis organizacionais, incluindo: (1) os **intrínsecos ao trabalho** (como os conflitos de papéis, ambiguidade, sobrecarga, falta de controle); (2) os **associados com a estrutura e o controle da organização** (como a burocracia, políticas rígidas); (3) os **relacionados ao sistema de recompensas e feedback** (envolvendo as preocupações com igualdade e imparcialidade); (4) os **associados com as preocupações de recursos humanos** a respeito de treinamento, desenvolvimento e progresso profissional; e (5) os **ligados às relações de liderança**.

Dantas, Rodrigues e Nascimento (2009, *apud* DANTAS, 2015) enumeram algumas das possíveis consequências do *stress*: reações psicológicas, como ansiedade, depressão ou histeria; reações fisiológicas, como doenças de todos os órgãos; reações comportamentais, como uso de tóxicos, conflitos, alterações do estilo de vida e hábitos de conduta; comprometimento da qualidade de vida; problemas para a sociedade com repercussões financeiras e sociais.

Regis Filho (1998, *apud* DANTAS, 2015) cita as seguintes sequelas: insônia, sonolência excessiva (hipersonia), perturbação do humor, aumento dos erros, problemas familiares; que podem evoluir para doenças gastrointestinais e cardiovasculares, abuso de substâncias, depressão, fadigas, etc.

“O *stress* ocupacional é considerado um dos maiores ‘vilões’ em termos de saúde mental, pois, quando apresentado de forma crônica, pode evoluir para a Síndrome de *Burnout*” (SOUZA et al., 2009, *apud* KRISTENSEN et al., 2015, p. 142). “O *Burnout* é [...] a síndrome da desistência, na qual o indivíduo deixa de investir em seu trabalho e nas relações afetivas que dele decorrem ao perceber-se incapaz de lidar e de envolver-se emocionalmente com o mesmo” (CODÓ; VASQUES-MENEZES, 1999, *apud* KRISTENSEN et al., 2015, p. 143).

Os sintomas desta síndrome são a desatenção, negligência, cinismo, falta de empatia e hostilidade (CARVALHO; MALAGRIS, 2007, *apud* DANTAS, 2015).

Segundo Kristensen et al. (2015), a Síndrome de *Burnout* possui 3 dimensões: exaustão emocional, referente a diminuição ou ausência de energia, esgotamento emocional, sentimento de frustração e tensão; despersonalização, traduzida como uma forma indiferente e impessoal de tratar outras pessoas e aspectos do trabalho; e baixa realização profissional, relativa a propensão de fazer uma autoavaliação negativa, com infelicidade e insatisfação a respeito do seu progresso profissional.

“O esgotamento [...] se caracteriza pela deterioração do desempenho e um nível de energia em declínio, devido ao efeito cumulativo de pressões diárias contínuas” (BOWDITCH; BUONO, 2004, p. 249). Os resultados deste esgotamento são que o funcionário perde seu entusiasmo; se sente desanimado e impotente; desenvolve uma imagem própria negativa; se sente exausto física e mentalmente; e seus níveis anteriores de envolvimento, seriedade e responsabilidade são substituídos pela rotina e indiferença.

Sant’Anna e Kilimnik (2011, *apud* BCHECHE; KILIMNIK, 2015, p. 102) concluem que “para se estabelecerem níveis aceitáveis de qualidade de vida no trabalho, é preciso, antes de tudo, gerenciar o estresse e suas manifestações negativas”.

Dantas (2015) determina alguns aspectos que podem melhorar a relação no ambiente de trabalho dos médicos, porém podemos adaptá-los para todos os trabalhadores, são eles:

- a. Respeitar e valorizar a vida e a saúde do trabalhador, priorizando as ações de saúde e segurança nos seus ambientes de trabalho, como o Programa de Controle Médico em Saúde Ocupacional – PCMSO, o Programa de Riscos Ocupacionais – PPRA, e Programas de Administração/Controle de *Stress* na Vida e no Ambiente de Trabalho;
- b. A concepção de tempo de trabalho precisa estar organizada de modo a permitir o tempo livre para descanso e lazer;
- c. Permitir ao trabalhador a sua própria realização pessoal enquanto executa suas tarefas, atentando para as condições para o desenvolvimento do trabalho, como capacitação e atualização continuada, recursos necessários para a execução das atividades, e o equilíbrio entre o tempo disponível e a carga de trabalho;
- d. É preciso conhecer e respeitar as possibilidades e limites individuais, independente dos padrões de produção e de limites de carga horária. É necessário estar ciente da real capacidade de trabalho do indivíduo.

2.3.2 Segurança do Trabalho

Thelan, Ledgerwood e Walters (1985, *apud* CHIAVENATO, 2010) conceituam a segurança do trabalho como um “conjunto de medidas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas de práticas preventivas”.

Chiavenato (2010) divide a segurança do trabalho em 3 áreas principais: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos. Marras (2000), por sua vez, expõe

que a segurança do trabalho possui como preocupação fundamental a prevenção de acidentes e a eliminação das causas destes acidentes.

Os programas de segurança do trabalho devem ter finalidade profilática, prevenindo através da minimização dos riscos de acidente (CHIAVENATO, 2010). Para Limongi-França (2003, p. 38) o objetivo do PPRA (Programa de Prevenção de Acidentes) é a

Preservação da integridade do trabalhador [...], por meio de ações que eliminem, neutralizem ou reduzam as agressões dos locais de trabalho que possuam agentes ambientais acima dos limites de tolerâncias estabelecidos, nacional e internacionalmente, como adequados, que possam, portanto, gerar doenças nos trabalhadores.

Esta função é regida pela CLT, que dispõe como obrigatória para organizações que se enquadrem no quadro I da Norma Regulamentadora 5, do MTE, em conformidade com sua atividade econômica e o número de empregados, a criação de uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA. A comissão deve ser formada por representantes do empregador e dos empregados e ter como objetivo principal a conscientização do trabalhador de proteger a sua vida e a de seus colegas através de ações mais seguras e da preocupação em descobrir as condições inseguras que possam provocar acidentes (MARRAS, 2000).

Este objetivo principal é baseado na realidade de que os acidentes são causados por um ato inseguro (em 90% dos casos), isto é, o acidente foi provocado por um trabalhador por excesso de confiança, cansaço, preocupação, falta de experiência ou inadaptação ao trabalho, levando a um movimento errado, um desliz; ou por uma condição insegura, quando uma situação provoca o acidente, e não o trabalhador, como nos casos de equipamentos em más condições de uso, etc. (MARRAS, 2000), Chiavenato (2010) considera que a programação de trabalho prolongado e o clima psicológico do ambiente de trabalho também se enquadram nas condições inseguras.

Marras (2000) afirma que os acidentes podem trazer como consequências imediatas:

- a. Para o trabalhador → o sofrimento físico, a incapacidade para o trabalho e o desamparo à família do trabalhador;
- b. Para a empresa → custos com primeiros socorros, desgaste da imagem, perda de tempo dos demais funcionários que ajudaram a socorrer o acidentado, danos nos equipamentos e/ou materiais;
- c. Para a sociedade → perda temporária ou permanente de um elemento da população economicamente ativa, aumento do custo de vida, maior valor de taxas e impostos de seguros, maior gasto com saúde.

2.4 Qualidade de Vida no Trabalho

Limongi-França (2003, p. 22) afirma que “o tema Qualidade de Vida no Trabalho tem sido tratado como um leque amplo e, geralmente, confuso”. Nesta etapa serão explorados o histórico, as escolas de pensamento, os conceitos, os modelos e outros elementos deste tema, a fim de reunir os diversos pontos de vista dos autores.

2.4.1 Histórico

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi utilizado pela primeira vez em 1950, por Eric Trist e seus colaboradores para o tratamento de questões referentes à relação entre organização, indivíduo e trabalho. Porém, só em 1970 este conceito ganhou força e passou a ser melhor estudado, por influência do modelo de gestão aplicado nas empresas japonesas, como o Toyotismo, sendo os precursores da discussão Juran e Deming, gurus da qualidade.

A ênfase original [...] foi influenciada pela preocupação da sociedade norte-americana [...] em relação aos efeitos do emprego na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores, e com as maneiras de se melhorar a experiência de uma pessoa no trabalho (BOWDITCH; BUONO, 2004, p. 206).

Na tabela 2 podemos ver a evolução da QVT, de acordo com Nadler e Lawer (1983):

Tabela 2 – Evolução do conceito de QVT	
Concepções evolutivas da QVT	Características ou Visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos "administração participativa" e "democracia industrial" eram

	frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um "modismo" passageiro.

Fonte: FERNANDES, 1996.

2.4.2 Escolas de Pensamento

Foram propostas por Limongi-França (2003) algumas escolas de pensamento que visam agrupar as dimensões sob as quais este tema é abordado, são elas:

- a. Escola Socioeconômica** → esta escola trata da QVT do ponto de vista das novas relações de trabalho, surgidas na era da globalização, e de seus paradoxos. Com a globalização surgem novas tendências que refletem na segurança, na saúde e nas expectativas dos trabalhadores, como, por exemplo, o trabalho a distância. Com o avanço da tecnologia são criados equipamentos de proteção mais seguros e surgem mais estudos e soluções na área da medicina preventiva. Devido a estas mudanças, são necessários novas teorias, conceitos e interpretações na área das ciências sociais.
- b. Escola Organizacional** → refere-se a QVT do ângulo do local de produção, reconhece que as relações de trabalho, suas práticas e valores nascem de experiências no chão de fábrica, dos processos de controle da produção, dos tempos e movimentos. Taylor é a referência dessa escola, porém o primeiro autor que fundamentou um conjunto de critérios do ponto de vista organizacional foi Walton, em 1975. Atualmente os autores Fernandes e Rodrigues destacam-se com os principais autores da escola organizacional. Seguem as principais contribuições desta escola, de acordo com Limongi-França (2003):
 - b.1** – Expansão dos processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal;
 - b.2** – Política de gestão de pessoas - valorização e capacitação;
 - b.3** – Marketing – imagem corporativa e comunicação interna;
 - b.4** – Tempo livre - desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte;
 - b.5** – Risco e desafio como fatores de motivação e comprometimento.

c. Escola Condição Humana no Trabalho → toda pessoa é vista como um complexo biopsicossocial, ou seja, tem dimensões biológicas, psicológicas e sociais – este conceito provém da medicina psicossomática, que aborda o ser humano com uma visão holística – e os fatores psicossociais são fundamentais para a análise da saúde e da doença da sociedade moderna. Lipowski foi o precursor desta escola.

c.1 – Dimensão biológica – trata das características físicas do indivíduo, adquiridas no seu nascimento;

c.2 – Dimensão Psicológica – trata dos processos afetivos, emocionais e de raciocínio que formam a personalidade de cada indivíduo e seu modo de perceber e posicionar-se perante os outros indivíduos e as circunstâncias da vida;

c.3 – Dimensão social – refere-se aos valores socioeconômicos, à cultura, às crenças, à família e outras organizações sociais, à comunidade em que vive, ao meio ambiente e a localização geográfica.

Com base nesta escola foi desenvolvido o seguinte conceito de QVT: “a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (WHOQOL GROUP, 1998, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 27).

2.4.3 Conceitos

De acordo com Maximiano (2007), o conceito da QVT baseia-se em uma visão integral (holística) da pessoa, chamado de enfoque biopsicossocial, onde a saúde não é apenas a ausência de doenças, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social, definição esta adotada pela Organização Mundial de Saúde; e em uma visão ética, que procura identificar, eliminar ou, ao menos, minimizar, os riscos ocupacionais, como a segurança do ambiente físico, o controle do esforço físico e mental exigido para cada atividade, e a forma de gerenciar situações de crise que prejudiquem a capacidade de manter os salários e empregos.

O termo Bem-Estar é compreendido por Nunes (2009, *apud* BCHECHE; KILIMNIK, 2015, p. 100) como “[...] um estado dinâmico de saúde, no qual o indivíduo progride em direção a um nível elevado de funcionalidade, atingindo um equilíbrio ótimo entre um meio externo e interno”. Paschoal (2008, *apud* BCHECHE; KILIMNIK, 2015, p. 100) conceitua o bem-estar ocupacional como sendo “[...] a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance

de suas metas”. O termo bem-estar ocupacional engloba os fatores ergonômicos, de qualidade de vida e de pressão no trabalho.

Para a prevenção de problemas de saúde, algumas empresas adotam programas de bem-estar, que visam à redução dos custos e à melhoria do padrão de saúde de seus colaboradores. Segundo Chiavenato (2010), um programa de bem-estar possui, normalmente, três componentes: Ajudar os funcionários na identificação de riscos potenciais à saúde, educá-los a respeito destes e encorajá-los a mudar o seu estilo de vida através da boa alimentação, atividade física e monitoramento da saúde.

Com base nos conceitos acima, podemos entender a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como sendo a “gestão [...] de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade da empresa” (FERNANDES, 1996). Sant’anna e Kilimnik (2011, *apud* BCHECHE; KILIMNIK, 2015, p. 102) conceituam a QVT como “[...] um instrumento, que tem como objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores, e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho”. Já Limongi-França (1997, *apud* BCHECHE; KILIMNIK, 2015, p. 102) afirma que a QVT é “um conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”.

Chiavenato (2010) afirma que a QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.

Prestes Rosa (1998, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 40) aponta a Qualidade de Vida como

A busca contínua da melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas tecnologias como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe. No contexto empresarial ela se insere na qualidade organizacional, no repensar contínuo da Empresa.

Apesar dos conceitos dos autores serem bem distintos, é possível concluir que todos têm pontos em comum, como o foco na humanização do trabalho e na conciliação dos objetivos dos indivíduos e da organização (BCHECHE; KILIMNIK, 2015).

Segundo Nurick (*apud* BOWDITCH; BUONO, 2004, p. 208) os conceitos “parecem se agregar em 4 domínios distintos, porém relacionados”. Estes domínios enquadram a QVT como:

- a. uma **filosofia**, com valores e suposições implícitas, colaborativas, humanísticas e igualitárias por natureza;

- b. um conjunto de **estruturas e métodos** para a mudança organizacional;
- c. um conjunto de **processos humanos** (participação dos empregados na solução de problemas e na tomada de decisões, maior competência interpessoal) funcionando, resultante de uma mudança planejada;
- d. um conjunto de **resultados** que podem ser acompanhados e avaliados.

Conforme Chiavenato (2010), compõe a QVT os aspectos intrínsecos do cargo (seu conteúdo) e os aspectos extrínsecos do cargo (seu contexto). O autor ressalta ainda que a QVT afetas as atitudes pessoais e os comportamentos relevantes para a produtividade do indivíduo ou do grupo, tais quais: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar e aceitar mudanças e agregar valor à organização.

Guest (1979, *apud* VIEIRA, 1996, p. 38-39) define QVT como

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

Boas e Marin (2015) afirmam que o conceito de QVT abrange dois aspectos principais: os fatores (determinantes da QVT) e os indicadores (componentes da QVT).

Um fator da QVT é a **carga de trabalho**: a sub-carga e a sobrecarga podem causar fadiga, e esta tem como consequência deficiências na motivação e no desempenho, problemas de saúde, bem-estar e segurança (ZOHAR; TZISCHINSKI; EPSTEIN, 2003; e HANCOCK E VERWEY, 1997, *apud* BOAS E MARIN, 2015); outro fator é o **número de horas trabalhadas**: o desequilíbrio entre a vida privada e a vida profissional, devido ao excesso de horas trabalhadas, causa *stress* e prejudica assim a QVT (BOAS; MARIN, 2015); Chiavenato (2010) também cita o **desempenho no cargo** e o **clima organizacional** como fatores determinantes da QVT.

Entre os indicadores, ou componentes da QVT, vale destacar: o ***stress* relacionado ao trabalho; comprometimento com o trabalho** e o **bem-estar psicológico**.

A QVT está diretamente relacionada à satisfação do trabalhador e a sua motivação para produzir, e com isso, aumentar a competitividade da organização. Como as empresas têm que ser constantemente competitivas no mercado global, só atingirão suas metas de produtividade através do comprometimento dos empregados, proveniente de sua satisfação com o trabalho. Quando o fator humano não é levado em conta, o desempenho do cliente interno (empregado) é comprometido pelos baixos níveis de satisfação, afetando o atendimento às exigências do

cliente externo, o que inviabiliza as estratégias voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços (FERNANDES, 1996).

Figura 4 - Qualidade de vida no trabalho



Fonte: MAXIMIANO (2007)

Maximiano (2007) ressalta, porém, que além da satisfação do trabalhador, de modo geral, é necessário dar atenção especial ao *stress*, pois as atividades que requerem exaustivo esforço físico ou que são realizadas em ambientes de grande tensão, produzem efeitos psicológicos negativos, mesmo que o trabalhador esteja fisicamente saudável. O *stress* é fruto do desequilíbrio entre as exigências da tarefa e a capacidade do indivíduo que as realiza, e resulta em diversos graus de incerteza, conflito e sensação de desamparo.

A tensão é um acontecimento habitual e faz parte da vida das pessoas, o nível correto de tensão é um dos fatores da qualidade de vida, porém a tensão excessiva gera prejuízos na função motora e outras perdas cognitivas (COUTO, 2007, *apud* BCHECHE; KILIMNIK, 2015).

Bcheche e Kilimnik (2015) afirmam que:

O trabalhador, na atualidade, é submetido a cobranças crescentes de desempenho e produtividade diante de um mercado cada vez mais competitivo. Para responder às demandas estabelecidas, o trabalho é desempenhado muitas vezes às custas da integridade física e mental do trabalhador. Consequentemente, desordens corporais e metabólicas sinalizam e manifestam as sobrecargas que os indivíduos sofrem frequentemente no ambiente de trabalho (BCHECHE; KILIMNIK, 2015, p. 99).

Existe atualmente grande preocupação com a relação entre trabalho e o bem-estar do trabalhador, porém observa-se que a ênfase não está no atendimento a trabalhadores que apresentam doenças ocupacionais, mas na prevenção destas, no desenvolvimento da QVT e na construção de um ambiente, que seja propício à produtividade das pessoas e à sua realização.

Os problemas ligados à insatisfação no trabalho, classificado por Herzberg como fatores higiênicos, têm consequências que geram o aumento do absenteísmo, a diminuição do

rendimento, a alta rotatividade dos trabalhadores, reclamações frequentes e doenças psicossomáticas, causadas principalmente pelo estresse ocupacional. Estas repercussões na saúde física e mental dos trabalhadores causam a queda da rentabilidade empresarial. “É notório que as doenças ocupacionais geram custos e, conseqüentemente, trazem danos para as organizações. Da mesma maneira, sabe-se que a melhoria na saúde e segurança pode trazer vantagens econômicas para as empresas, para os trabalhadores e para a sociedade” (BCHECHE; KILIMNIK, 2015, p. 99).

São necessárias inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais com o fito de promover a saúde e o bem-estar do trabalhador; investir no trabalhador ajuda a aumentar a produtividade e o diferencial competitivo da organização (OLIVIA, 2008, *apud* BECHECHE; KILIMNIK, 2015).

Marques (1996, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003) declara que

Um dos fatores mais essenciais para assegurar a produtividade dos Recursos Humanos, sem dúvida alguma, é a garantia da plena saúde e vitalidade. Os programas de qualidade de vida mudam o comportamento, atuam preventivamente, reduzem custos e contribuem para atrair ou reter colaboradores. Ao elegermos SAÚDE e VITALIDADE como fatores essenciais para a produtividade, tínhamos em mente que a chave do desenvolvimento e o crescimento das organizações, e indiretamente da produtividade, está na capacidade cerebral dos Recursos Humanos. Em outras palavras, a capacidade de iniciativa, a competência profissional, a inventividade, a autodisciplina e o pensamento estratégico – o hábito de agir no presente, tendo em vista o futuro – estão diretamente ligados às condições de saúde e educação de cada um.

Atualmente, as organizações vêm adotando cada vez mais programas de promoção de saúde e qualidade de vida. Os dirigentes inclusive têm-se preocupado com os hábitos ruins dos profissionais, como fumo, álcool, dietas inadequadas, etc., devido a estes hábitos gerarem para a empresa maior absenteísmo e queda de produtividade, além de *stress* e doenças para o profissional (KARCH, 2000, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003).

Limongi-França (2003, p. 99) declara que um desafio da organização moderna é o de

Conciliar uma produção enxuta e flexível com programas de qualidade de vida, de maneira a reduzir o medo do trabalhador de perder seu emprego, adequando o ambiente de trabalho à nova realidade, cada dia mais dinâmica, e vencendo as contradições de um ambiente incerto, porém rico em oportunidades com a gestão de competências e os programas de qualidade de vida.

A autora alega que a busca de respostas para este desafio abrange o estímulo à maior integração entre os trabalhadores; os programas de qualidade de vida; o gerenciamento de informações, de modo a permitir seu maior fluxo; a capacitação e atualização dos trabalhadores; e a atuação da empresa em programas de responsabilidade social. Desse modo a empresa teria

uma estrutura de trabalho cooperativo e versátil, com ampla possibilidade de agregar talentos, e seria menos formal e menos rígida (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

Chiavenato (2010) identifica duas posições antagônicas a respeito da QVT: de um lado as reivindicações dos colaboradores quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, e de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade.

Se adotarmos a postura ganha/ganha, [...] poderemos experimentar e comprovar, através de resultados práticos, que preocupar-se e cuidar [...] da saúde e bem-estar das pessoas não impede a produtividade e o lucro, pelo contrário. Tal atitude funciona como alavanca para estes resultados [...]. (CAÑETE, 1996, p. 94)

O autor destaca ainda alguns fatores como componentes da Qualidade de Vida no Trabalho:

- a. A satisfação com o trabalho executado;
- b. As possibilidades de futuro na organização;
- c. O reconhecimento pelos resultados alcançados;
- d. O salário percebido;
- e. Os benefícios auferidos;
- f. O relacionamento humano dentro da organização;
- g. O ambiente psicológico e físico de trabalho;
- h. A liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões;
- i. A possibilidade de estar engajado e de participar ativamente.

Limongi-França (2007) afirma que a QVT envolve desde os cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança, até a motivação, questões que remetem a discussão a respeito das condições de vida e bem-estar do trabalhador.

Bowditch e Buono (2004) estabelecem os seguintes aspectos operacionais da QVT:

- a. Tomada de decisões participativa e envolvimento das pessoas nos diversos níveis da hierarquia da organização → este é considerado, pelos autores, o aspecto operacional central;
- b. Reestruturação da natureza do trabalho realizado e do local de trabalho → de modo a tornar o trabalho compatível com as necessidades do indivíduo e com as estruturas sociais presentes no ambiente de trabalho;
- c. Estrutura de recompensas → busca de maneiras inovadoras de recompensar o esforço do empregado.

São aspectos do trabalho que podem provocar efeitos na saúde e no bem-estar: a oportunidade de interagir com os colegas durante e após o trabalho e durante os intervalos, o tamanho e a coesão do grupo de trabalho, o reconhecimento do desempenho do trabalhador, o suporte social, a carga de trabalho igualitária, a participação na tomada de decisões, o *feedback* da supervisão, e o acesso e contato com a supervisão (CARVALHO; GONÇALVES; GUTIERREZ, 2006).

2.4.4 Modelos de QVT

Existem diversos modelos de QVT, destaco os de Walton, Davis & Werther, Hackman e Oldhan, e de Nadler e Lawler.

2.4.4.1 Modelo de Walton

O modelo de Walton é considerado por muitos autores como o mais abrangente e completo, por esta razão é comumente utilizado com base para as pesquisas na área de QVT.

A “expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico” (WALTON, 1973, *apud* RODRIGUES, 1994, p. 81).

Walton (1973) procurou “identificar os fatores e dimensões que afetam de maneira mais significativa o trabalhador na situação de trabalho. [...] o autor considera que, dependendo do contexto, novos grupos de critérios diferenciados poderão ser gerados” (VIEIRA, 1996, p. 43).

Estes se dividem em oito categorias conceituais, assim descritas:

- a. Compensação justa e adequada:** Chiavenato (2010) explica que este fator depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza; da equidade interna (relação com as remunerações dentro da organização); da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho); e se a renda é suficiente quando comparada com os padrões sociais determinados ou subjetivos do empregado. Segundo Walton (1973), não há nenhum consenso em padrões objetivos ou subjetivos para julgar a compensação adequada, afirmando serem questões parcialmente ideológicas. A avaliação do trabalho especifica relacionamentos entre o pagamento e os fatores tais como a responsabilidade requerida, treinamento do trabalho e a nocividade de condições de funcionamento. Por outro lado, a compensação justa pode

estar associada à capacidade de pagar (empresas mais lucrativas deveriam pagar mais) e também quando mudanças nas formas de trabalhar ocasionam aumento de produtividade (é justo que os ganhos obtidos sejam divididos com os funcionários envolvidos).

- b. Condições de segurança e saúde no trabalho:** envolvem variáveis como horas razoáveis de trabalho, pagamento de horas extras requeridas, condições físicas do trabalho que minimizem os riscos de doenças relacionadas ao trabalho e acidentes de trabalho, imposição de limite de idade quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade.
- c. Utilização e desenvolvimento de capacidades:** Cinco variáveis são necessárias para que haja este desenvolvimento, afetando a participação, a autoestima e mudanças no trabalho:
- **autonomia** - quando o trabalho permite a autonomia e autocontrole das atividades;
 - **habilidades múltiplas** - quando o trabalho permite o empregado usar suas habilidades variadas;
 - **informação e perspectiva** - está relacionada a obtenção de informações significativas sobre o processo total do trabalho e os resultados de sua própria ação, tal que permita o funcionário apreciar a relevância e as consequências destas ações;
 - **tarefas completas:** se o trabalho envolve uma tarefa completa ou é apenas uma parte significativa desta; e,
 - **planejamento:** se o trabalho envolve o planejamento e implementação do próprio trabalho.
- d. Oportunidades de crescimento e segurança continuados:** Referem-se à oportunidade de carreira no emprego, como:
- **desenvolvimento;**
 - **aplicação futura** - a expectativa de utilizar conhecimentos avançados ou novos conhecimentos e habilidades em futuros trabalhos;
 - **oportunidades de progresso** - disponibilidade de oportunidades de avançar em termos organizacionais ou de carreira; e,
 - **segurança** - emprego ou renda segura associada ao trabalho.
- e. Integração social na organização do trabalho:** Segundo Walton (1973, p.15), “desde que o trabalho e a carreira são perseguidos tipicamente dentro da estrutura de organizações sociais, a natureza de relacionamentos pessoais transforma-se numa outra dimensão importante da qualidade da vida no trabalho”. Bowditch e Buono

(2004, p. 207) atestam que “a possibilidade de um empregado alcançar a identidade pessoal e a autoestima é fortemente influenciada por atributos do ambiente de trabalho”. Os seguintes atributos são considerados:

- **ausência de preconceitos** - aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial independente de raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física;
- **igualitarismo** - ausência de divisão de classes dentro da organização em termos de *status* traduzido por símbolos e/ou por estrutura hierárquica íngreme;
- **mobilidade** - mobilidade ascendente como, por exemplo, empregados com potencial que poderiam se qualificar para níveis mais elevados;
- **grupos preliminares de apoio** - grupos caracterizados pela ajuda recíproca, sustentação sócio emocional e afirmação da singularidade de cada indivíduo;
- **senso comunitário** - extensão do senso comunitário além dos grupos de trabalho; e,
- **abertura interpessoal** - forma com que os membros da organização relatam entre si suas ideias e sentimentos.

f. Constitucionalismo: está relacionado aos direitos e deveres que um membro da organização tem quando é afetado por alguma decisão tomada em relação a seus interesses ou sobre seu *status* na organização, e a maneira como ele pode se proteger. Os seguintes aspectos são elementos chaves para garantir o constitucionalismo:

- **privacidade** - direito de privacidade pessoal, por exemplo, não revelando informações do comportamento do empregado fora do trabalho ou de membros da sua família;
- **liberdade de expressão** - direito de discordar abertamente da visão de seus superiores, sem medo de represálias;
- **equidade** - direito a tratamento igual em todos os aspectos, incluindo sistema de compensação, premiações e segurança no emprego; e,
- **processo justo** - uso da lei em caso de problemas no emprego, privacidade, procedimentos de processos e apelações.

g. O trabalho e o espaço total de vida: o trabalho não deve absorver todo o tempo do trabalhador em detrimento de sua vida particular, de seu lazer e atividades comunitárias.

h. A relevância social da vida no trabalho: o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar da organização. A organização deve ter uma imagem e atuação perante a sociedade, responsabilidade social, e pelos produtos

e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente. “As organizações que não agem de um modo socialmente responsável fazem com que muitos de seus funcionários depreciem o valor de seu trabalho e suas carreiras, o que por sua vez irá afetar a autoestima de cada um” (BOWDITCH; BUONO, 2004, p. 208).

2.4.4.2 Modelo de Davis e Werther

O modelo de Davis e Werther (1983) baseia-se em três grupos de elementos:

- a. Elementos organizacionais:** referem-se à especialização, às práticas e ao fluxo do trabalho. Está relacionado à busca da eficiência; sendo esta alcançada a partir da especialização na racionalização da produção. A abordagem mecanicista, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho são os métodos para análise da especialização. A abordagem mecanicista tenta identificar cada tarefa em um cargo dispondo-as de maneira a minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores. O fluxo de trabalho é influenciado pela natureza do produto ou serviço. As práticas são as maneiras determinadas para realização do trabalho.
- b. Elementos Ambientais:** São as condições externas a organização, as potencialidades (habilidades), as disponibilidades e as expectativas sociais. O fator habilidade deve ser considerado importante para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações profissionais do trabalhador.
- c. Elementos comportamentais:** São as necessidades de alto nível dos funcionários. Estas necessidades estão relacionadas com a autonomia, variedade de habilidades, *feedback*, valorização do cargo, etc. A autonomia refere-se à responsabilidade pelo trabalho; a variedade de habilidades refere-se ao uso das diferentes capacidades, o *feedback* está relacionada às informações sobre o desempenho, e a identidade da tarefa está relacionado a entender e executar o todo do trabalho.

Para Davis e Werther (1983), fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargo influenciam a QVT. Sendo o trabalhador mais envolvido pela natureza do cargo. Então, o projeto de cargos por estes autores se divide em três níveis: Organizacional, Ambiental e Comportamental. O objetivo destes autores é chegar a cargos produtivos e satisfatórios que trariam uma vida no trabalho de alta qualidade (RODRIGUES, 1998).

2.4.4.3 Modelo de Hackman e Oldham

Este modelo propõe que resultados positivos pessoais e do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, desempenho de alta qualidade, e baixo *turnover* e absenteísmo) são obtidos quando três “estados psicológicos críticos” (percepção da significância do trabalho – é o grau em que o indivíduo percebe seu trabalho como valioso e significativo; percepção da responsabilidade pelos resultados; e conhecimento dos reais resultados do trabalho) estão presentes para um certo trabalhador (VIEIRA, 1996).

Segundo o modelo de Hackman e Oldham (1975), os estados psicológicos críticos são criados pela presença de cinco dimensões básicas do trabalho, descritas da seguinte forma:

- a. Variedade de Habilidades:** grau em que o trabalho requer uma variedade de diferentes atividades e o uso de diferentes habilidades e talentos em sua realização. “As tarefas altamente variadas são vistas pelos funcionários como mais desafiadoras por causa da gama de habilidades que envolvem. [...] A variedade proporciona aos funcionários um maior sentimento de competência [...]” (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 152);
- b. Identidade da Tarefa:** grau em que o trabalho é realizado por completo (do início até o final) com um resultado visível, sendo composto de tarefas identificáveis;
- c. Significado da Tarefa:** grau no qual o trabalho tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas – na própria organização ou na sociedade. “O ponto chave é o fato de que os trabalhadores acreditam que estão fazendo algo importante na sua organização/sociedade” (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 153);
- d. Autonomia:** grau com que o trabalho permite a liberdade, independência e discrição do trabalhador na programação de suas atividades e na determinação dos procedimentos a serem utilizados;
- e. Feedback do próprio trabalho (intrínseco):** grau com que informações relacionadas ao desempenho na execução das atividades solicitadas são claramente apresentadas durante sua realização;
- f. Feedback extrínseco:** grau com que os trabalhadores recebem informações claras a respeito do seu desempenho nas atividades, segundo a opinião de supervisores e companheiros. “Uma vez que estão investindo uma parte substancial de suas vidas no trabalho, elas (as pessoas) querem saber, com razoável frequência, como estão se saindo [...]” (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 152);

g. Inter-relacionamento: grau com que o trabalho requer a interação do trabalhador com outras pessoas para a realização das atividades.

Hackman e Oldham (1975) também afirmam que o modelo não é capaz de captar os “resultados pessoais e do trabalho” segundo a percepção do trabalhador no que se refere à sua própria produtividade e aos índices de absenteísmo e *turnover*. Os resultados captados dos trabalhadores pelo modelo são:

- a. Satisfação geral com o trabalho:** é uma medida geral de quanto o trabalhador está satisfeito e feliz com o trabalho que executa;
- b. Motivação interna para o trabalho:** grau com que o trabalhador sente-se feliz ao executar perfeitamente as tarefas (ou infeliz ao executar as tarefas erroneamente); e
- c. Satisfação específica:** busca captar a satisfação do trabalhador com:
 - segurança no emprego;
 - pagamento e outras formas de compensação;
 - companheiros de trabalho;
 - supervisores; e,
 - oportunidades de crescimento e desenvolvimento na organização.

Os autores estruturaram as dimensões e características do cargo que consideram ser determinantes da QVT, por serem capazes de oferecer as ‘recompensas intrínsecas’ e assim satisfazer os trabalhadores e automotivá-los para as atividades. Também desenvolveram o inventário de diagnóstico das características do trabalho (*job diagnostic survey* – JDS), utilizado para obter o grau de satisfação geral, de motivação interna e de satisfações específicas no trabalho a fim de diagnosticar a QVT (VIEIRA, 1996).

2.4.4.5 Modelo de Nadler e Lawler

Chiavenato (2010) expõe que o modelo de Nadler e Lawler define que a QVT está baseada em quatro aspectos:

- a.** Participação dos colaboradores nas decisões;
- b.** Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
- c.** Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional;
- d.** Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, jornada de trabalho, entre outros.

“Na medida em que esses quatro aspectos são incrementados, há uma melhoria da QVT” (CHIAVENATO, 2010, p. 489).

2.4.5 Ginástica Laboral

A Ginástica Laboral, aliada à ergonomia, parece estar sendo a forma encontrada para lidar com os altos índices de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, que afetam significativamente sua produtividade, a qualidade de vida dos seus funcionários e, conseqüentemente, as impedem de falar em Qualidade Total, abalando seriamente seus níveis de competitividade. (CAÑETE, 1996, p. 22)

A Ginástica Laboral surgiu no Japão na década de 30, quando os funcionários dos correios passaram a frequentar aulas diárias de ginástica, tendo em vista a desconcentração e a melhoria da saúde. A prática chegou ao Brasil em 1979, através de um estudo realizado na região do Vale dos Sinos (RS), pela Federação de Estabelecimento de Ensino Superior - FEEVALE e o SESI.

Rossi (1992, *apud* CAÑETE, 1996, p. 53) afirma que “o exercício [...] possibilita que o indivíduo use o excesso de adrenalina produzida devido a tensão das suas atividades e reduza a ansiedade que a sua ocupação provoca”, combatendo assim o *stress*. O autor indica, no mínimo, 20 minutos diários de relaxamento e afirma que as pessoas que praticam exercícios têm mais disposição para o trabalho, mais saúde, e assim faltam menos ao trabalho e geram menos custos à empresa e à sociedade.

Cañete (1996, p. 77) ressalta que “o exercício físico é fundamental para o equilíbrio, prevenção e manutenção da saúde humana”, relembrando a afirmação de Becker Jr. (1985, *apud* CAÑETE, 1996, p. 77) de que “o movimento é uma necessidade básica do organismo” e de Lamb (1978, *apud* CAÑETE, 1996, p. 77) de que as pessoas que praticam exercícios com regularidade são mais saudáveis e estão menos propensas a adoecer do que as que não o fazem.

O melhor condicionamento físico gera melhoria no ânimo, no bem-estar, na saúde e na performance no trabalho. As atividades físicas acarretam em diminuição da ansiedade, da depressão, de *stress* e estados emocionais negativos; melhoria do humor, da autoestima; aumento da capacidade criativa e imaginativa; redução da tensão; entre outros benefícios. (CAÑETE, 1996).

Rey (1963, *apud* CAÑETE, 1996, p. 77) concluiu que a prática de ginástica laboral foi eficaz na redução dos acidentes de trabalho, ao ser aplicada nos períodos do dia em que o cansaço dos trabalhadores é mais agudo.

Por fim, Cañetes (1996) expõe que os resultados esperados da prática da ginástica laboral são a redução de acidentes de trabalho, das dores, dos afastamentos; o aumento da produtividade; e a melhoria da saúde física.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Gil (2010, p. 1) conceitua pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Marconi e Lakatos (2010, p. 46) definem método como o “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (...) traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Com base nestes conceitos podemos concluir que os procedimentos metodológicos são o conjunto dos processos necessários, de forma ordenada, para se atingir determinado resultado desejado, ou seja, é o caminho que o pesquisador deve definir e seguir para achar a resposta para o problema proposto

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. São expostas a classificação da pesquisa, a população e a amostra, o modo de coleta e análise dos dados e as limitações da pesquisa.

3.1 Classificação da pesquisa:

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa aplicada, definida por Zanella (2009) como sendo a pesquisa cuja motivação básica é a solução de problemas concretos, práticos e operacionais, e por Almeida (2014) como uma pesquisa que utiliza conhecimentos já sistematizados com o objetivo de resolver problemas organizacionais.

Esta pesquisa ainda pode ser classificada em relação aos seus objetivos, procedimentos e abordagem, conforme descrito abaixo.

3.1.1 Quanto aos objetivos:

A pesquisa terá natureza descritiva pois terá “como objetivo primordial a descrição das características de uma população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 54), no caso, a pesquisa visa identificar e descrever as práticas de qualidade de vida no trabalho utilizadas pela empresa.

3.1.2 Quanto aos procedimentos:

A pesquisa se caracterizará como um estudo de caso, pois será baseada na realidade de da organização Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda. Segundo Yin (2001), os estudos de caso contribuem para a identificação de fenômenos organizacionais, complexos, envolvendo grande número de variáveis, e permitem uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas da vida real – tais como processos organizacionais e administrativos. “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32). Já Diehl e Tatim (2004) definem o estudo de caso, no sentido de método de pesquisa, como

Um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais, quer essa unidade seja uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação (DIEHL; TATIM, 2004, p. 61).

Para fundamentar a pesquisa, será efetuada uma pesquisa bibliográfica, “com a finalidade de buscar relações entre conceitos, características e ideias” (ALMEIDA, 2014), através de material já existente, como livros e artigos científicos.

A pesquisa ainda se enquadrará como um levantamento, método através do qual “procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de indivíduos acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter conclusões correspondentes aos dados coletados (DIEHL; TATIM, 2004).

3.1.3 Quanto a abordagem:

A abordagem da pesquisa se dará de forma qualitativa, pois terá por base conhecimentos teóricos-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade, a fonte direta de dados será o ambiente natural da organização e buscará compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes, de acordo com a definição de Zanella (2009); mas também de forma quantitativa, que utiliza instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto na análise dos dados, para medir relações entre as variáveis, “com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 51).

3.2 População e amostra

A população (ou universo) de uma pesquisa é “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo” (VERGARA, 2009, p. 46). A amostra (ou população amostral) é uma parcela deste universo, escolhida com base em um critério de representatividade (VERGARA, 2009).

A população desta pesquisa abrangeu todos os colaboradores da empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda (atualmente, 64 colaboradores, sendo 52 efetivos, 09 estagiários e 3 dirigentes), e a amostra foi intencional, onde “os elementos da população são selecionados intencionalmente pelo pesquisador” (ALMEIDA, 2014, p. 32) e se restringiu a um dirigente e aos funcionários efetivos com mais de 4 (quatro) meses de contratação (45 no total), visto que estes possuem um conhecimento maior das rotinas e cultura da empresa.

3.3 Coleta e análise de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com um dirigente da empresa e de questionários aplicados com os funcionários.

“O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito” (VERGARA, 2009, p. 52). A entrevista, por sua vez, é um procedimento no qual são feitas perguntas de forma oral ao entrevistado que também lhe responde oralmente, neste caso a presença física de ambos é necessária, a não ser que se utilize mídia interativa (VERGARA, 2009).

O questionário aplicado com os funcionários e transcrito no apêndice A deste trabalho, foi composto por 40 questões, sendo 37 perguntas fechadas e 3 perguntas abertas, formuladas pela pesquisadora com base em um modelo fornecido por sua orientadora, visando a simplificação e facilidade de análise e a abrangência da maior quantidade de informações relevantes possíveis, para que não corresse o risco de falta de informações relevantes à pesquisa. O questionário objetivou identificar a percepção dos funcionários a respeito das práticas de QVT adotadas e das sugestões para melhorias neste quesito.

Nas questões fechadas do questionário foram usadas a escala de categoria simples, ou dicotômica, que são constituídas por duas escolhas de resposta mutuamente exclusivas; a escala de múltipla escolha com resposta única e com resposta múltipla; e a escala *likert*.

A entrevista com o dirigente, transcrita no apêndice B do presente trabalho, foi formulada pela pesquisadora e continha 17 perguntas que visavam identificar as práticas de QVT já adotadas e a importância dada a essas práticas.

A revisão bibliográfica foi essencial para o aprofundamento do tema e elaboração dos questionários e entrevistas, assim como para dar embasamento à análise dos dados coletados.

A análise dos dados coletados na entrevista foi realizada por meio da análise de conteúdo. Segundo Almeida (2014) esta técnica objetiva compreender o que se diz sobre determinado assunto, consistindo em diversos procedimentos que geram indicadores, a partir dos quais são feitas inferências. Este método é dividido em etapas, dentre as quais: a definição da grade de categorias; a escolha das unidades de análise e os procedimentos estatísticos.

No presente estudo as categorias utilizadas foram as propostas pelo modelo de QVT de Walton, por serem as consideradas mais abrangentes, são elas: Compensação justa e adequada; Condições de segurança e saúde no trabalho; Utilização e desenvolvimento de capacidades; Oportunidades de crescimento e segurança continuados; Integração social na organização do trabalho; Constitucionalismo; O trabalho e o espaço total de vida; e A relevância social do trabalho na vida, conforme tabela 3:

Tabela 3 - Modelo de Walton – categorias de QVT (continua)	
Categorias	Indicadores de QVT
1. Compensação justa e adequada	- Equidade interna e externa - Justiça na compensação - Partilhas de ganhos de produtividade - Proporcionalidade entre salários
2. Condições de segurança e saúde no trabalho	- Jornada de trabalho razoável - Ambiente físico seguro e saudável - Ausência de insalubridade
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	- Autonomia - Autocontrole relativo - Qualidades múltiplas - Informações sobre o processo total de trabalho
4. Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	- Possibilidade de carreira - Crescimento pessoal - Perspectiva de avanço salarial - Segurança de emprego
5. Integração social na organização	- Ausência de preconceitos - Mobilidade - Igualdade - Relacionamento - Senso comunitário

Tabela 3 - Modelo de Walton – categorias de QVT (continuação)	
6. Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> - Direitos de proteção ao trabalhador - Privacidade pessoal - Liberdade de expressão - Tratamento imparcial - Direitos trabalhistas
7. Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> - Papel balanceado no trabalho - Estabilidade de horários - Poucas mudanças geográficas - Tempo para lazer da família
8. Relevância social da vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem da empresa - Responsabilidade social da empresa - Responsabilidade pelo serviço - Práticas de emprego

Fonte: Adaptada de Fernandes (1996)

Os dados coletados através da entrevista foram analisados de modo qualitativo, e os dados coletados através dos questionários foram tabulados e analisados de modo quantitativo.

3.4 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa possui, porém, algumas limitações, são elas:

- Por se tratar de um estudo de caso, onde apenas uma empresa foi objeto de pesquisa, há uma base frágil para generalização. As respostas obtidas se aplicam a esta empresa, sem garantias de aplicarem-se a outras empresas do ramo, do local, ou de forma ainda mais generalizada;

- O período da pesquisa foi curto, abrangendo apenas os meses de setembro a novembro/2015;

- A ênfase nos aspectos perspectivas pode distorcer os resultados, tendo em vista que a percepção das pessoas é subjetiva. Segundo Gil (2010) há grande diferença entre o que as pessoas fazem e sentem e o que elas dizem, por este motivo é necessário formular perguntas que minimizem o risco de subjetividade e distorção.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentadas as características da empresa analisada, os dados coletados através dos questionários e entrevista realizada, e a análise desses dados, traçando um paralelo entre a percepção dos funcionários e da empresa a respeito do tema Qualidade de Vida no Trabalho.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda atua no ramo contábil de Florianópolis/SC há 31 anos e conta hoje com 3 sócios diretores e 61 funcionários (entre funcionários efetivos e estagiários).

A Serconfis possui em sua carteira de clientes, atualmente, microempreendedores individuais; profissionais liberais; empregadores domésticos; condomínios residenciais; organizações sem fins lucrativos; empresas de pequenos, médio e grande porte, que atuam nas mais diversas áreas, como: comércio, construção civil, tecnologia, consultoria, engenharia, educação, advocacia, dentre outras. Hoje são 434 clientes mais, aproximadamente, 500 clientes pessoas físicas (cuja prestação de serviço se resume, normalmente, a elaboração da declaração de imposto de renda pessoa física).

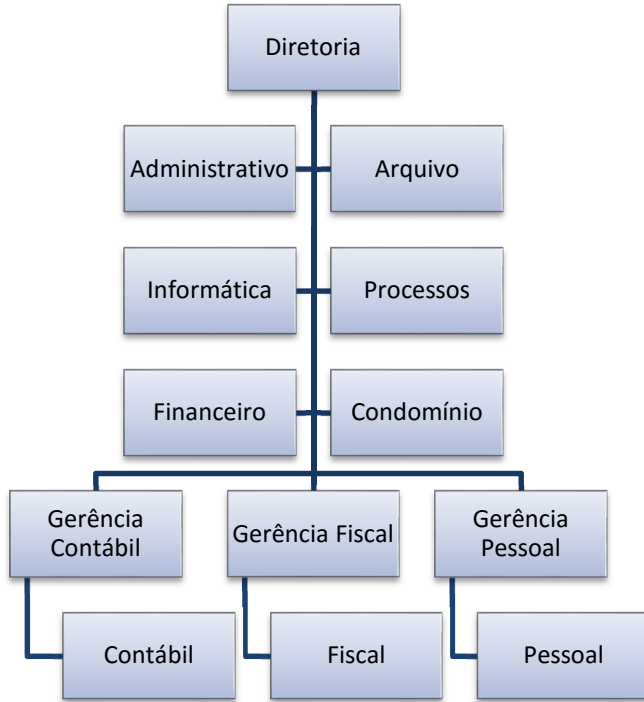
Para melhor administrar suas atividades e atender seus clientes a empresa está dividida nos seguintes setores:

- **Administrativo/Recepção** – voltado para o atendimento de clientes presenciais e por telefone e algumas rotinas administrativas;
- **Arquivo** – responsável pela guarda e manutenção dos documentos da própria empresa e dos clientes;
- **Condomínio** – responsável pela escrituração contábil dos condomínios clientes;
- **Contábil** – responsável pela escrituração contábil das empresas clientes, exceto condomínios;
- **Financeiro** – encarregado das rotinas financeiras da empresa;
- **Fiscal** – encarregado da escrituração fiscal da própria empresa e dos clientes;
- **Informática** – encarregado da gestão de TI da empresa e auxílio aos clientes;
- **Pessoal** – responsável pelas rotinas trabalhistas das empresas clientes;

- **Processos** – encarregado de atender as necessidades dos clientes relativas às exigências legais dos órgãos públicos (alvarás, certidões, contratos, etc.) e instituições bancárias.

Abaixo podemos visualizar o organograma da empresa Serconfis:

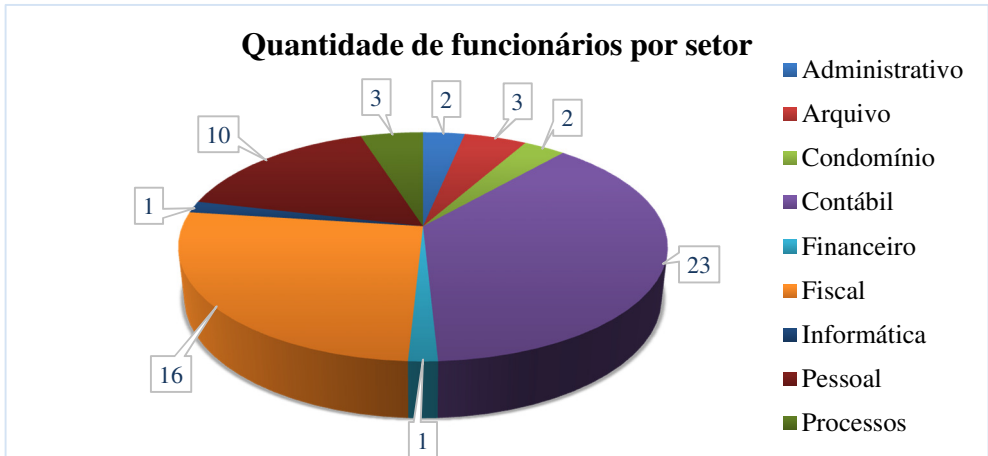
Figura 5 – Organograma da empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora

Atualmente, os funcionários da Serconfis estão distribuídos entre os setores da seguinte forma:

Gráfico 1 - Distribuição dos funcionários nos setores da empresa Serconfis



Fonte: Dados primários

4.2 Análise dos dados

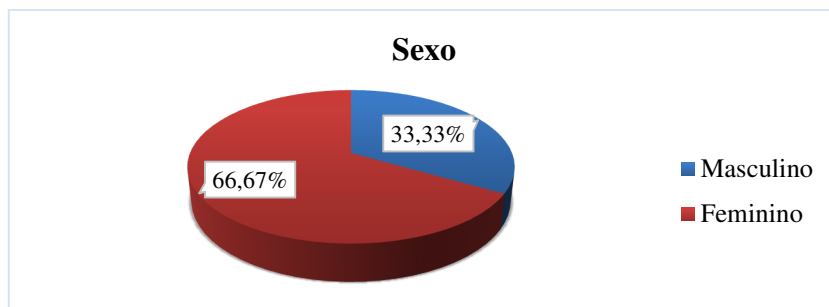
Para a coleta de dados junto aos funcionários da empresa foram aplicados questionários no formato eletrônico, com o objetivo de diminuir o tempo de resposta, evitar atrapalhar a rotina de trabalho e flexibilizar o horário que os funcionários reservariam para responder as questões. 45 funcionários da empresa foram selecionados para esta pesquisa, destes 30 a responderam.

Inicialmente o questionário abrangeu algumas questões referentes ao perfil dos funcionários, os resultados são expostos a seguir:

4.2.1 Perfil dos funcionários

Em relação ao sexo dos funcionários respondentes, observamos que 66,67% são do sexo feminino e 33,33% são do sexo masculino, conforme gráfico 2:

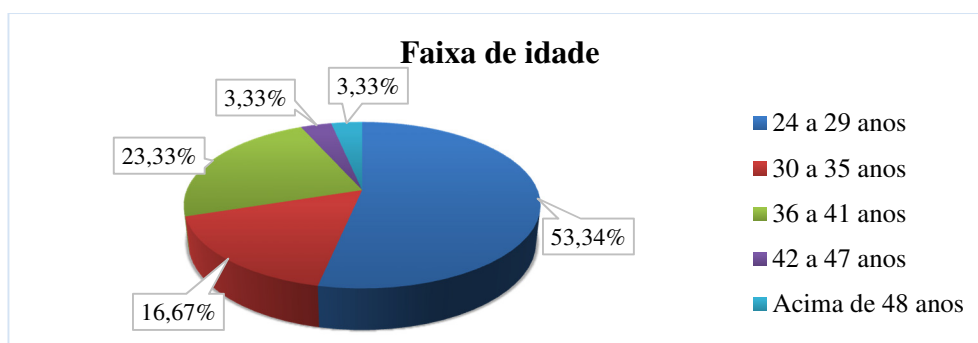
Gráfico 2 – Distribuições das respostas de acordo com o sexo



Fonte: Dados primários

No gráfico 3 observamos a distribuição dos funcionários de acordo com a sua faixa de idade, onde 53,34% possuem entre 24 e 29 anos, 16,67% possuem entre 30 e 35 anos, 23,33% tem entre 36 e 41 anos, 3,33% tem entre 42 e 47 anos e 3,33% possuem mais de 48 anos.

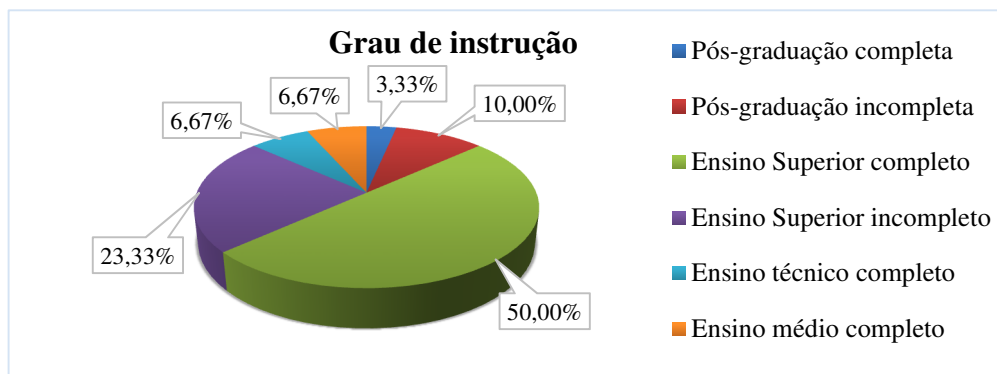
Gráfico 3 - Distribuição das respostas de acordo com a faixa de idade



Fonte: Dados primários

Quanto ao grau de instrução, podemos verificar no gráfico 4 que, aproximadamente, 3,33% dos respondentes concluíram algum tipo de pós-graduação, 10% possuem pós-graduação incompleta, 50% possuem ensino superior completo, 23,33% possuem ensino superior incompleto, 6,67% possuem ensino médio completo e 6,67% possuem ensino técnico completo.

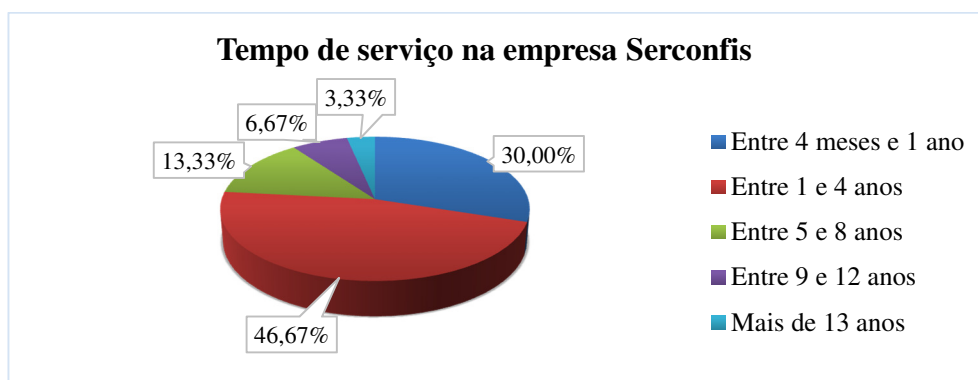
Gráfico 4 - Distribuição das respostas de acordo com o grau de instrução



Fonte: Dados primários

No que se refere ao tempo de serviço do funcionário na empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda, constatamos que 46,67% trabalham na empresa há um período de 1 a 4 anos, 30% há um período de 4 meses a 1 ano, 13,33% há um período de 5 a 8 anos, 6,67% há um período de 9 a 12 anos e 3,33% há mais de 13 anos, conforme demonstrado no gráfico 5:

Gráfico 5 - Distribuição das respostas de acordo com o tempo de serviço na empresa Serconfis

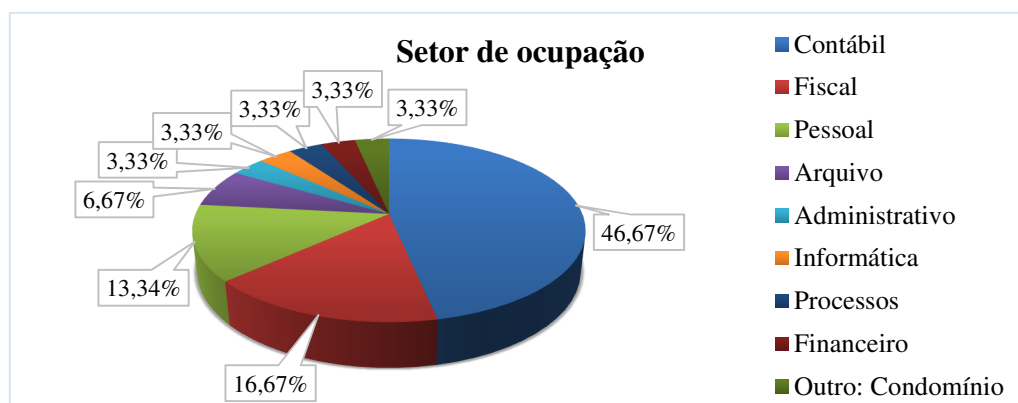


Fonte: Dados primários

Entre os funcionários respondentes, 46,67% trabalham no setor contábil, 16,67% no setor fiscal, 13,34% no setor pessoal, 6,67% no setor de arquivo, 3,33% no setor administrativo,

3,33% no setor de informática, 3,33% no setor financeiro, 3,33% no setor de processos e 3,33% no setor de condomínios, conforme demonstrado no gráfico 6.

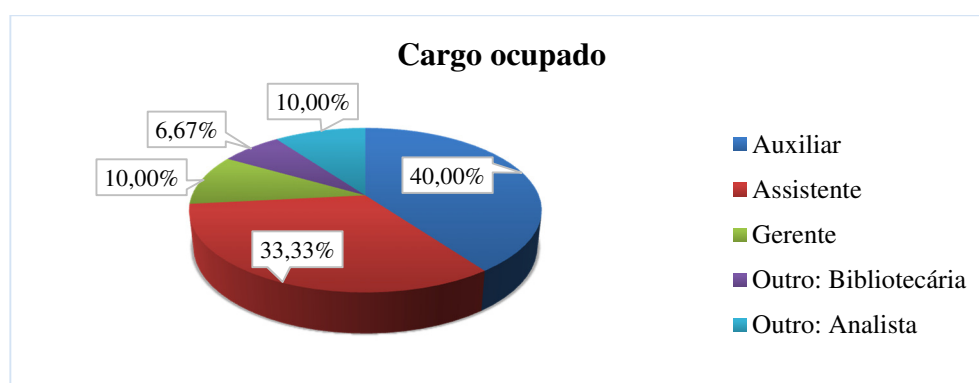
Gráfico 6 - Distribuição das respostas de acordo com o setor de ocupação



Fonte: Dados primários

Dentre os cargos ocupados nos seus respectivos setores, temos que 40% dos respondentes ocupam cargo de auxiliares, 33,33% ocupam cargo de assistentes, 10% ocupam cargo de gerência e 16,67% ocupam outros cargos (6,67% ocupam cargo de bibliotecárias e 10% de analistas), evidenciado no gráfico 7.

Gráfico 7 - Distribuição das respostas de acordo com o cargo



Fonte: Dados primários

4.2.2 Percepção dos funcionários sobre a Qualidade de Vida no Trabalho

Após levantamento do perfil dos funcionários da empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda, as perguntas do questionário voltaram-se para a identificação da percepção dos mesmos a respeito da qualidade de vida no trabalho. Para a elaboração deste questionário e análise dos resultados foram utilizadas as categorias estabelecidas por Walton em seu modelo de QVT e descritas na tabela 3:

Tabela 3 - Modelo de Walton – categorias de QVT	
Categorias	Indicadores de QVT
1. Compensação justa e adequada	- Equidade interna e externa - Justiça na compensação - Partilhas de ganhos de produtividade - Proporcionalidade entre salários
2. Condições de segurança e saúde no trabalho	- Jornada de trabalho razoável - Ambiente físico seguro e saudável - Ausência de insalubridade
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	- Autonomia - Autocontrole relativo - Qualidades múltiplas - Informações sobre o processo total de trabalho
4. Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	- Possibilidade de carreira - Crescimento pessoal - Perspectiva de avanço salarial - Segurança de emprego
5. Integração social na organização	- Ausência de preconceitos - Mobilidade - Igualdade - Relacionamento - Senso comunitário
6. Constitucionalismo	- Direitos de proteção ao trabalhador - Privacidade pessoal - Liberdade de expressão - Tratamento imparcial - Direitos trabalhistas
7. Trabalho e espaço total de vida	- Papel balanceado no trabalho - Estabilidade de horários - Poucas mudanças geográficas - Tempo para lazer da família
8. Relevância social da vida no trabalho	- Imagem da empresa - Responsabilidade social da empresa - Responsabilidade pelo serviço - Práticas de emprego

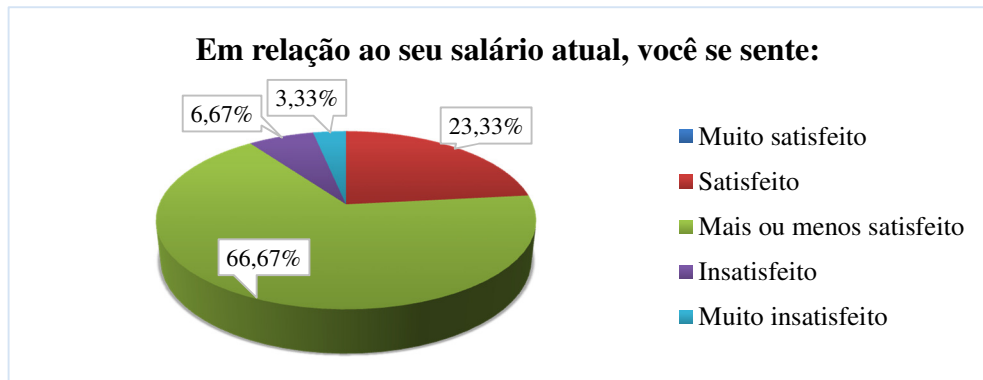
Fonte: Adaptada de Fernandes (1996)

4.2.2.1 Compensação justa e adequada

As primeiras perguntas do questionário referem-se à categoria proposta por Walton relativa a compensação justa e adequada, que abrange as questões referentes aos salários e benefícios oferecidos pela empresa no tocante: à equidade interna e externa (comparação com as remunerações dentro e fora da empresa), ao trabalho realizado, à responsabilidade requerida e aos padrões sociais do empregado.

Quando perguntados a respeito do seu nível de satisfação com o salário atual, 23,33% estão satisfeitos, 66,67% dos respondentes disseram estar mais ou menos satisfeitos, 6,67% estão insatisfeitos, 3,33% estão muito insatisfeitos e nenhum funcionário disse estar muito satisfeito, como é possível observar no gráfico 8.

Gráfico 8 – Distribuição das respostas relativas à categoria Compensação Justa e Adequada(1)



Fonte: Dados primários

Conclui-se, portanto, que 76,67% dos colaboradores que participaram desta pesquisa não estão satisfeitos com o seu salário atual.

Aos colaboradores que não estão muito satisfeitos com o seu salário atual (no caso, todos os respondentes), foi questionado quais fatores os levam a não estarem muito satisfeitos. Nessa questão poderiam ser escolhidos quantos itens o respondente julgasse necessário: 40% indicaram o fator de equidade interna, 50% o fator do trabalho realizado (natureza ou volume), 40% optaram pelo nível de responsabilidade requerida, 23,33% indicaram o fator da equidade externa, 13,33% consideram a renda insuficiente se comparada com os seus padrões sociais, 3,33% dos respondentes consideram ainda que o salário é incompatível com a jornada de trabalho, conforme demonstrado na tabela 4:

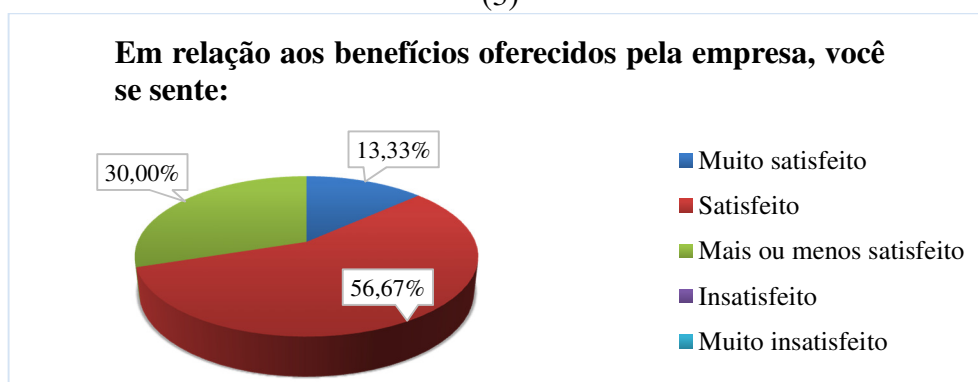
Tabela 4 - Distribuição das respostas relativas à categoria Compensação Justa e Adequada (2)	
Caso não tenha respondido que está Muito Satisfeito, qual(is) fator(es) o levam a se sentir assim em relação ao seu salário atual?	
Fatores	Porcentagem
Equidade interna	40,00%
Equidade externa	23,33%
Trabalho realizado (natureza ou volume)	50,00%
Responsabilidade requerida	40,00%
Renda insuficiente se comparada com os seus padrões sociais	13,33%
Outro: Incompatibilidade do salário com a jornada de trabalho	3,33%

Fonte: Dados primários

É possível concluir que os fatores considerados pela maioria dos colaboradores como motivo da não total satisfação com o salário atual são a equidade interna, a responsabilidade requerida e a natureza ou volume do trabalho realizado.

Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, 13,33% estão muito satisfeitos, 56,67% estão satisfeitos, 30% estão mais ou menos satisfeitos, nenhum funcionário que participou desta pesquisa julgou estar insatisfeito ou muito insatisfeito. Conforme gráfico 9:

Gráfico 9 - Distribuição das respostas relativas à categoria Compensação Justa e Adequada (3)



Fonte: Dados primários

Logo, observa-se que a maioria dos funcionários está satisfeita com os benefícios oferecidos. De todo modo, os mesmos fizeram algumas sugestões referentes aos benefícios que poderiam aumentar esta satisfação. Conforme exposto na Tabela 5, 33,33% dos colaboradores solicitaram o reajuste do valor do vale refeição/alimentação.

Tabela 5 - Sugestões referentes aos benefícios oferecidos pela empresa (continua)	
1	- Aumento do vale refeição/alimentação que o valor é baixo e está há três anos sem aumento.
2	- Aumento no valor do vale refeição/alimentação, pois o valor hoje recebido não cobre o valor médio de almoço.
3	- Somente o vale refeição poderia ser reavaliado o valor ofertado. Talvez o vale cultura.
4	- Aumento do vale refeição. - Contribuição e incentivo ao aperfeiçoamento dos colaboradores (conclusão da faculdade ou outro curso que venha contribuir para o enriquecimento intelectual dos colaboradores e da empresa). - Ajuda de custo na obrigação anual dos colaboradores junto ao CRC.
5	- Auxílio educação, auxílio creche.
6	- Auxílio estudo (dar condições para os colaboradores se atualizarem). - Auxílio creche (para os colaboradores que tem filhos). - Ajuda de custo com gasolina para quem não utiliza vale transporte.
7	- Aumento do vale alimentação, acho que poderia ser 16 ou 17 reais por dia.

Tabela 5 - Sugestões referentes aos benefícios oferecidos pela empresa (continuação)	
8	- Aumento no vale refeição/alimentação.
9	- Atualizar o vale alimentação.
10	- Acredito que a empresa poderia anualmente melhorar o vale alimentação, pois já faz quase três anos que o valor não é reajustado.
11	- Bonificação por produtividade ou destaque.
12	- Aumento do valor do vale alimentação.
13	- Aumento do vale alimentação.

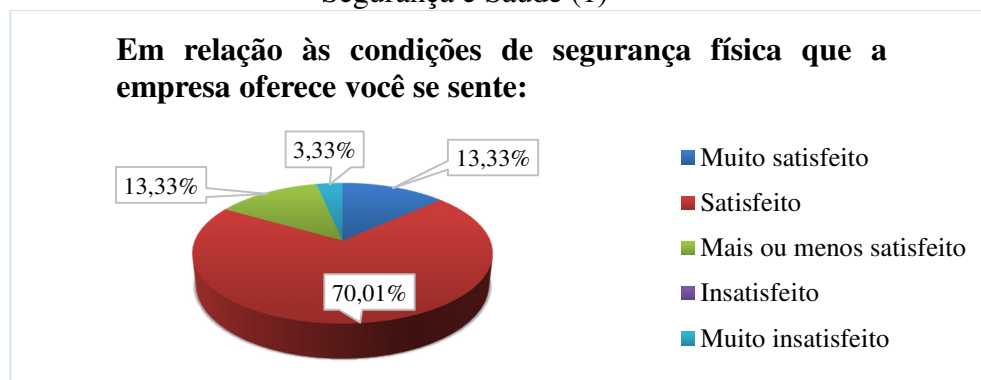
Fonte: Dados primários

4.2.2.2 Condições de segurança e saúde no trabalho

A segunda categoria proposta por Walton refere-se as condições físicas do trabalho, envolvendo variáveis como a jornada de trabalho, pagamento de horas extras, condições de segurança que visem a manutenção da saúde e segurança do trabalhador.

No que diz respeito ao nível de satisfação dos funcionários com as condições de segurança física que a empresa oferece, 13,33% estão muito satisfeitos, 70,01% estão satisfeitos, 13,33% estão mais ou menos satisfeitos, e 3,33% estão muito insatisfeitos, como exposto no gráfico 10.

Gráfico 10 - Distribuição das respostas relativas à categoria Condições de Segurança e Saúde (1)

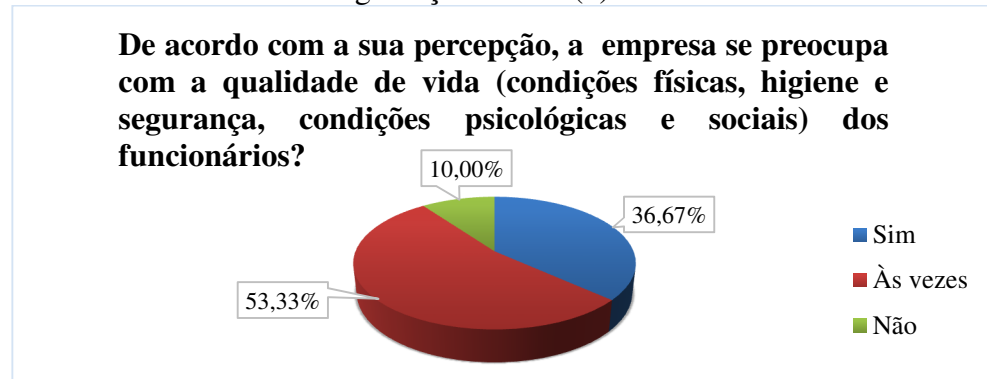


Fonte: Dados primários

Observa-se que 83,34% dos funcionários estão satisfeitos com as condições de segurança e saúde no trabalho da empresa Serconfis.

Quando questionados se os colaboradores percebem se a empresa está preocupada com a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários 36,67% responderam que sim, percebem, 53,33% responderam que às vezes percebem, e 10% responderam que não percebem esta preocupação.

Gráfico 11 - Distribuição das respostas relativas à categoria Condições de Segurança e Saúde (2)

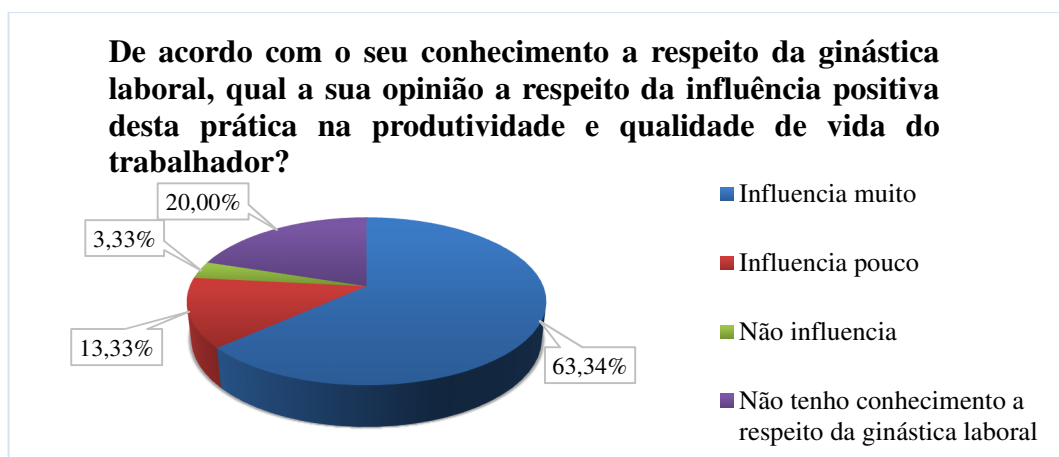


Fonte: Dados primários

No gráfico 11 pode-se notar que 46,67% dos colaboradores às vezes, ou nunca, percebem uma preocupação da empresa com a qualidade de vida dos seus trabalhadores.

Em relação a ginástica laboral, prática de QVT adotada com a finalidade de melhorar as condições do trabalhador, promovendo saúde, bem-estar, e ajudando a evitar erros e acidentes de trabalho, os colaboradores foram questionados se consideram que esta prática influencia positivamente na produtividade e na QVT, como pode-se visualizar no gráfico 12: 63,34% consideram que influencia muito, 13,33% consideram que influencia pouco, 3,33% consideram que não influencia e 20% informaram não ter conhecimento suficiente sobre esta prática.

Gráfico 12 - Distribuição das respostas relativas à categoria Condições de Segurança e Saúde (3)



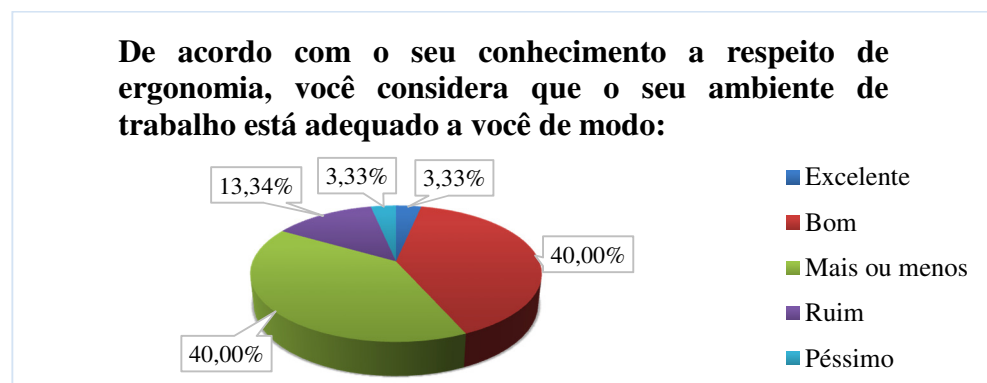
Fonte: Dados primários

Conclui-se que 76,67% dos respondentes consideram que, em certo grau, a ginástica laboral influencia positivamente na produtividade e na qualidade de vida no trabalho. É possível

que essa porcentagem fosse maior caso os 20% que responderam que não possuem conhecimento, logo não podem considerar que influencia ou não, obtivessem conhecimento a respeito desta prática. Apenas 3,33% dos respondentes consideram que esta prática não influencia positivamente.

A última pergunta relativa à categoria das Condições de Segurança e Saúde no Trabalho refere-se a ergonomia, ou seja, a adequação do ambiente de trabalho ao trabalhador. No gráfico 13 verifica-se que 3,33% consideram que está adequado de modo excelente, 40% dos colaboradores consideram que o ambiente de trabalho está bem adequado aos trabalhadores, 40% consideram que está mais ou menos adequado, 13,34% consideram que está adequado de modo ruim e 3,33% consideram que está adequado de modo péssimo,

Gráfico 13 - Distribuição das respostas relativas à categoria Condições de Segurança e Saúde (4)



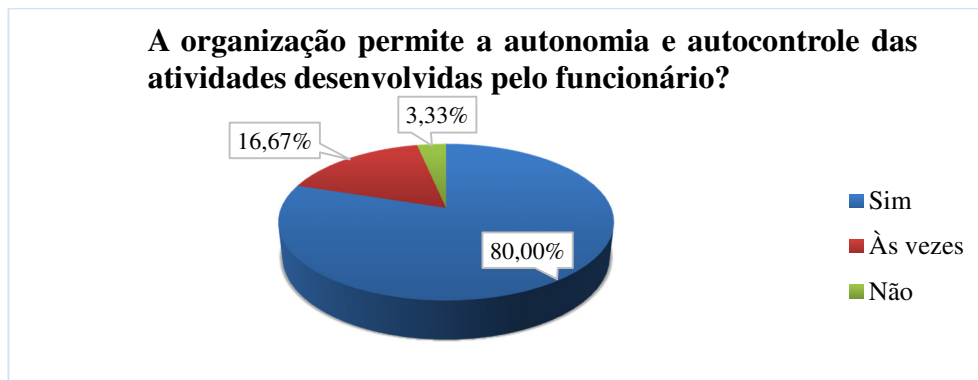
Fonte: Dados primários

4.2.2.3 Utilização e desenvolvimento de capacidades

A terceira categoria do modelo de QVT de Walton diz respeito as oportunidades que a empresa fornece aos seus funcionários de aplicar em seu dia-a-dia as aptidões e conhecimentos profissionais. Nesta categoria estão inclusas as seguintes variáveis: autonomia, habilidades múltiplas, informação e perspectiva, tarefas completas e planejamento.

Quando questionados se a organização permite a autonomia e autocontrole das atividades desenvolvidas pelo funcionário, 80% dos funcionários responderam que sim, 16,67% consideram que isto ocorre às vezes e 3,33% responderam que não, conforme exposto no gráfico 14:

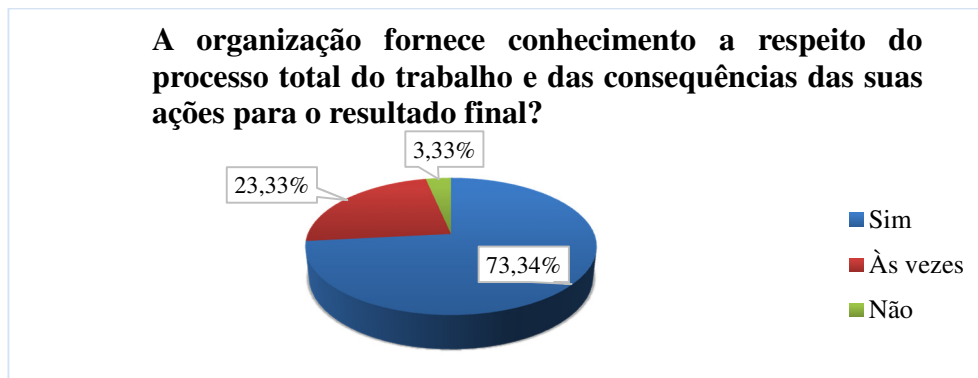
Gráfico 14 - Distribuição das respostas relativas à categoria Utilização e Desenvolvimento de Capacidades (1)



Fonte: Dados primários

Em relação a variável Informação e Perspectiva, 73,34% dos funcionários que participaram desta pesquisa afirmam que a organização fornece conhecimento a respeito do processo total do trabalho e das consequências de suas ações para o resultado final, 23,33% afirmam que a organização fornece este conhecimento às vezes, e 3,33% afirmam que a organização não fornece este conhecimento, conforme demonstrado no gráfico 15:

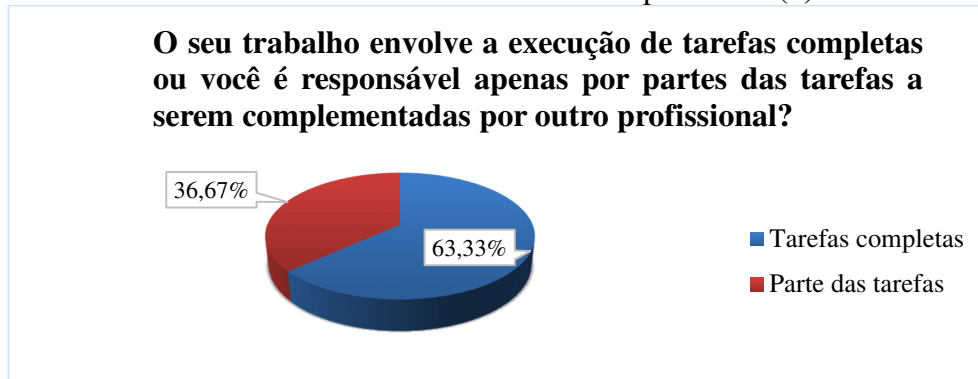
Gráfico 15 - Distribuição das respostas relativas à categoria Utilização e Desenvolvimento de Capacidades (2)



Fonte: Dados primários

No que diz respeito à variável Tarefas Completas, 63,33% dos funcionários afirmaram que executam tarefas completas e 36,67% que executam apenas parte de tarefas:

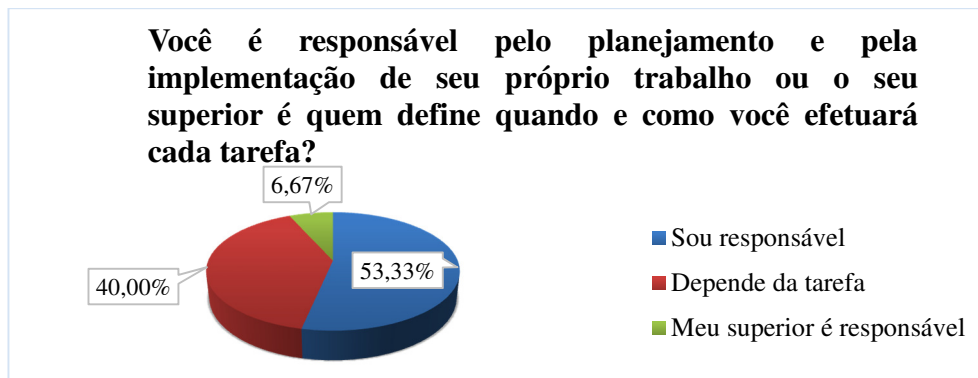
Gráfico 16 - Distribuição das respostas relativas à categoria Utilização e Desenvolvimento de Capacidades (3)



Fonte: Dados primários

Em relação à variável Planejamento, 53,33% afirmaram ser responsáveis pelo planejamento e implementação do próprio trabalho, 40% afirmaram que isso depende da tarefa a ser realizada e 6,67% afirmaram que o seu superior hierárquico é quem define quando e como cada tarefa é realizada, como mostra o gráfico 17.

Gráfico 17 - Distribuição das respostas relativas à categoria Utilização e Desenvolvimento de Capacidades (4)



Fonte: Dados primários

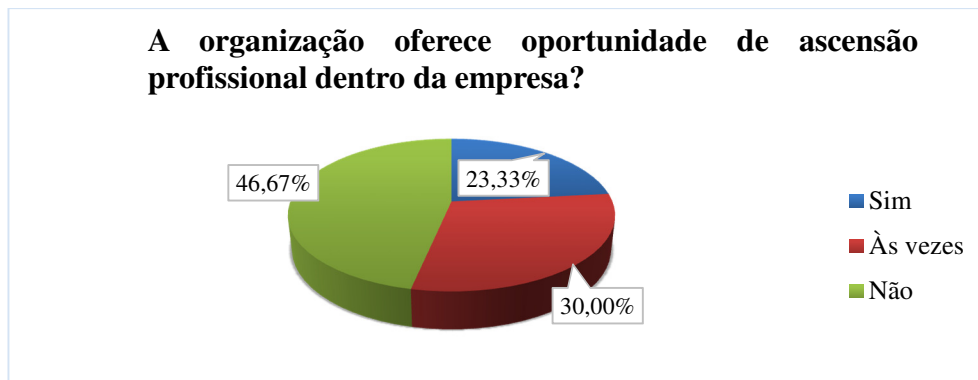
Conclui-se então, a partir das respostas das questões relacionadas à categoria Utilização e Desenvolvimento de Capacidades, que dentre os funcionários da empresa Serconfis que participaram desta pesquisa, a maioria possui autonomia e autocontrole para executar suas tarefas, as executam por completo, é responsável pelo planejamento e implementação de todo o seu próprio trabalho, e afirmam que a organização fornece conhecimento a respeito do processo total do trabalho e das consequências de suas ações para o resultado final,

4.2.2.4 Oportunidades de crescimento e segurança continuados

Esta categoria trata das oportunidades de carreira do trabalhador no emprego, incluindo as variáveis: desenvolvimento, aplicação futura (aplicação dos conhecimentos adquiridos em futuros trabalhos), oportunidades de progresso e segurança no emprego.

Quando questionados se a organização oferece oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa, 23,33% afirmam que sim, quase metade (46,67%) dos funcionários afirma que a organização não oferece oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa, e 30% afirmam que a organização às vezes oferece esta oportunidade, como visto no gráfico 18.

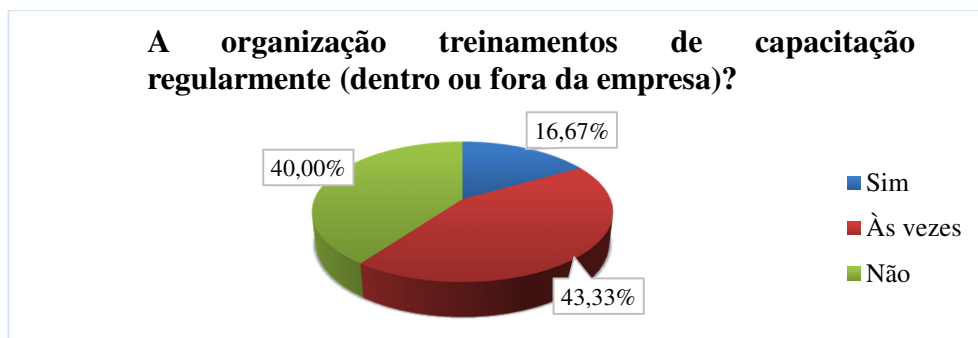
Gráfico 18 - Distribuição das respostas relativas à categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança Continuados (1)



Fonte: Dados primários

No que diz respeito à variável Desenvolvimento, o gráfico 19 mostra que 16,67% alegam que a empresa oferece treinamentos de capacitação regularmente, 43,33% alegam que a empresa oferece às vezes, e 40% alegam que a empresa não oferece treinamentos de capacitação regularmente,

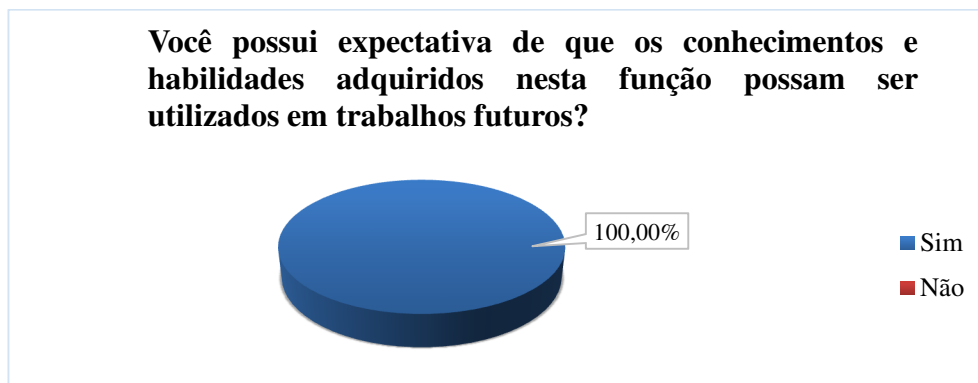
Gráfico 19 - Distribuição das respostas relativas à categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança Continuados (2)



Fonte: Dados primários

Em relação à variável Aplicação Futura, ao serem questionados se possuem expectativas de que os conhecimentos e habilidades adquiridos na função atual possam ser aplicados em trabalhos futuros, 100% dos respondentes afirmaram que sim, como pode-se observar no gráfico 20:

Gráfico 20 - Distribuição das respostas relativas à categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança Continuados (3)



Fonte: Dados primários

No tocante à variável Segurança no emprego, 83,33% afirmam se sentir seguros no emprego, 16,67% afirmam sentir segurança às vezes, nenhum funcionário afirmou não sentir segurança no emprego, como expresso no gráfico 21.

Gráfico 21 - Distribuição das respostas relativas à categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança Continuados (4)



Fonte: Dados primários

No que concerne à categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança Continuados, pode-se inferir que quase metade dos funcionários considera que a empresa não oferece

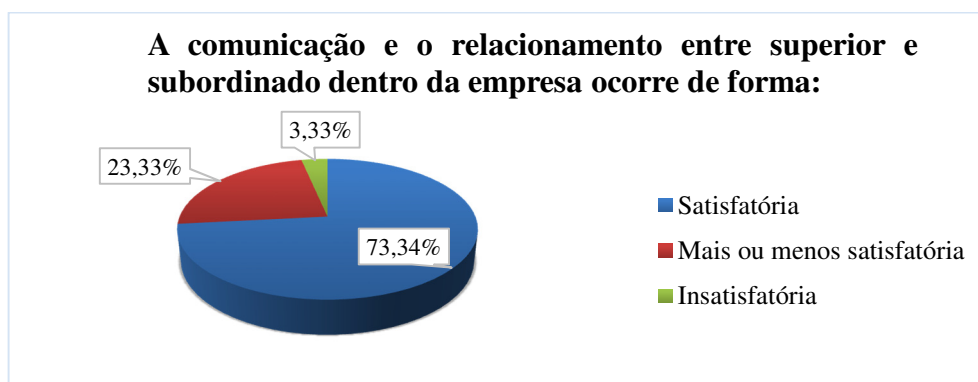
oportunidades de ascensão profissional dentro da organização e 43,33% alegam que a empresa não oferece treinamentos regularmente, mesmo assim, todos os participantes desta pesquisa afirmam que possuem expectativas de aplicar os conhecimentos e habilidades adquiridos na função atual em trabalhos futuros, e a maioria se sente seguro em relação ao seu emprego.

4.2.2.5 Integração social na organização do trabalho

A presente categoria refere-se aos relacionamentos na empresa e ao ambiente de trabalho e envolve as variáveis: ausência de preconceitos, igualitarismos (ausência de divisões de classes dentro da organização em termos de *status* ou estrutura hierárquica), mobilidade, grupos preliminares de apoio, senso comunitário e abertura interpessoal. Algumas dessas variáveis foram abrangidas no questionário aplicado resultando nas seguintes estatísticas:

73,34% consideram que o relacionamento e comunicação entre superiores e subordinados dentro da organização ocorre de forma satisfatória, 23,33% consideram que ocorre de forma mais ou menos satisfatória e 3,33% consideram que ocorre de forma insatisfatória, como demonstrado a seguir:

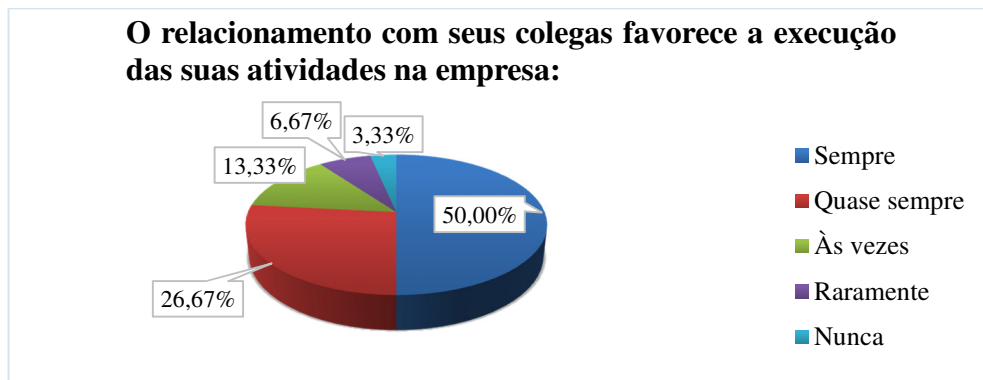
Gráfico 22 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização do Trabalho (1)



Fonte: Dados primários

No gráfico 23 é possível verificar que metade dos funcionários (50%) alegam que o relacionamento com seus colegas sempre favorece a execução das suas atividades na empresa, 26,67% alegam que quase sempre favorece, 13,33% alegam que às vezes favorece, 6,67% alegam que raramente favorece, e 3,33% alegam que nunca favorece.

Gráfico 23 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização do Trabalho (2)



Fonte: Dados primários

No que diz respeito ao relacionamento entre os colegas de equipe, percebe-se que 30% consideram que esse relacionamento é excelente, 66,67% dos funcionários consideram que é bom, e apenas 3,33% consideram que é ruim, nenhum funcionário considera o relacionamento péssimo ou se sente indiferente em relação ao mesmo, como demonstrado no gráfico 24.

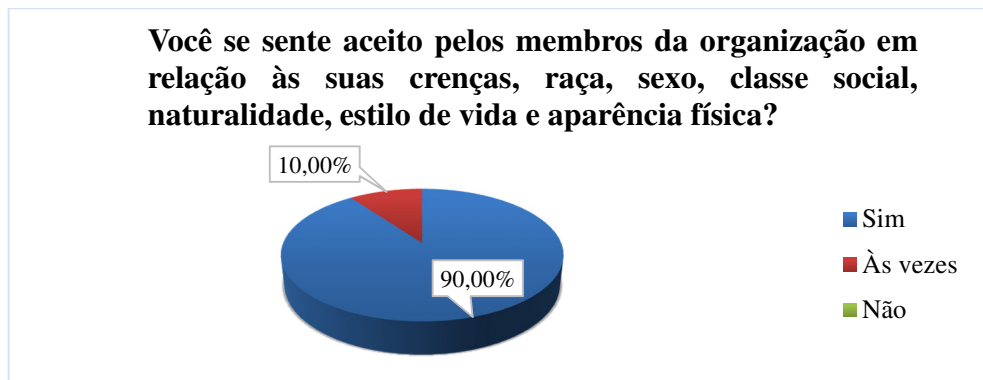
Gráfico 24 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização do Trabalho (3)



Fonte: Dados primários

A maioria dos funcionários da Serconfis (90%) sempre se sentem aceitos pelos demais membros da organização em relação às suas crenças, raça, sexo, classe social, naturalidade, estilo de vida e aparência física, os demais (10%) se sentem aceitos às vezes.

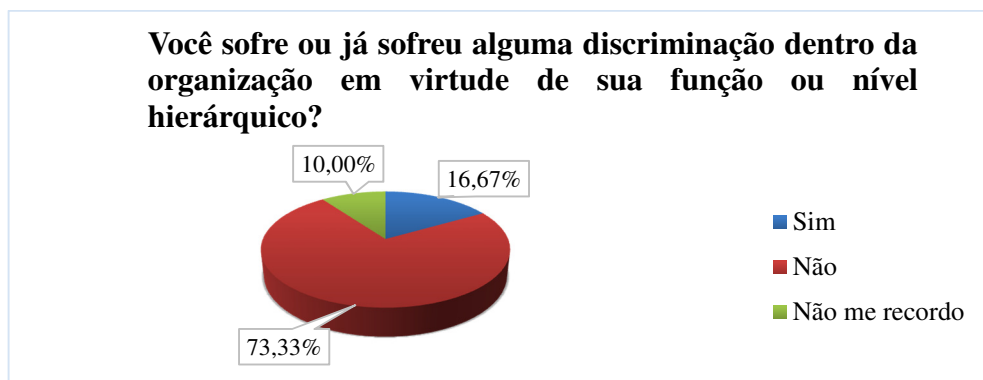
Gráfico 25 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização do Trabalho (4)



Fonte: Dados primários

No tocante a discriminação dentro da organização em virtude da função ocupada ou do seu nível hierárquico, o gráfico 26 mostra que 16,67% dos colaboradores afirmam sofrer ou já ter sofrido alguma discriminação, a maioria (73,33%), porém, afirma nunca ter sofrido discriminação e 10% não se recordam.

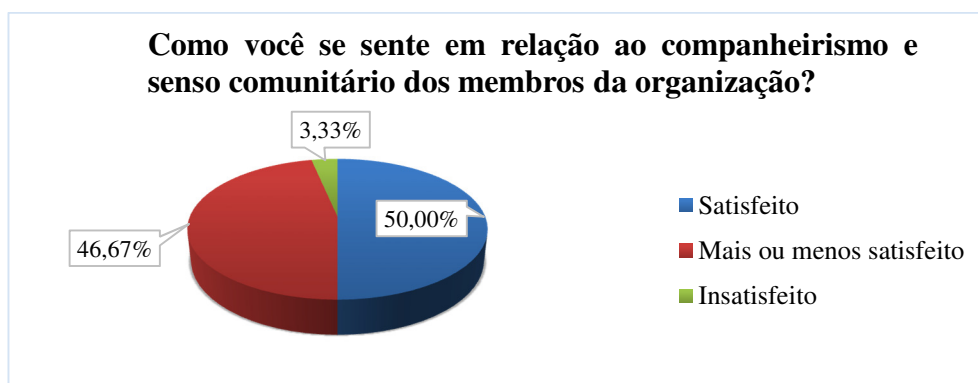
Gráfico 26 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização do Trabalho (5)



Fonte: Dados primários

Em relação ao senso comunitário dos membros da organização, 50% estão satisfeitos, 46,67% estão mais ou menos satisfeitos e apenas 3,33% estão insatisfeitos, como visualiza-se no gráfico 27.

Gráfico 27 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização do Trabalho (6)



Fonte: Dados primários

Pode-se concluir, através dos resultados das questões da categoria Integração Social na Organização do Trabalho, que, de modo geral, os funcionários da Serconfis estão satisfeitos com o relacionamento com os seus superiores e subordinados, avaliam o relacionamento com os membros de sua equipe como bom ou excelente e consideram que o relacionamento com os seus colegas de trabalho favorece a execução das suas atividades. Além disso, a maioria dos colaboradores se sente aceito pelos demais membros da organização, apesar da sua crença, raça, sexo, classe social, naturalidade, estilo de vida e aparência física; e alegam não sofrerem e nunca terem sofrido discriminação em função da sua posição na empresa. Apenas metade dos funcionários, porém, está totalmente satisfeita com o senso comunitário dos colegas.

4.2.2.6 Constitucionalismo

Esta categoria está relacionada com os direitos e deveres que um colaborador possui quando é afetado por uma decisão tomada em relação aos seus interesses ou sua posição na organização. Para garantir o constitucionalismo é necessária a presença de alguns elementos: privacidade, liberdade de expressão, equidade e processo justo. As próximas questões do questionário visam identificar esta presença na Serconfis:

Quanto a liberdade de expressão, 66,67% se sentem livres para manifestar suas ideias e sugestões aos seus superiores, sem medo de serem repreendidos, 23,33% se sentem livres às vezes, e 10% não se sentem livres.

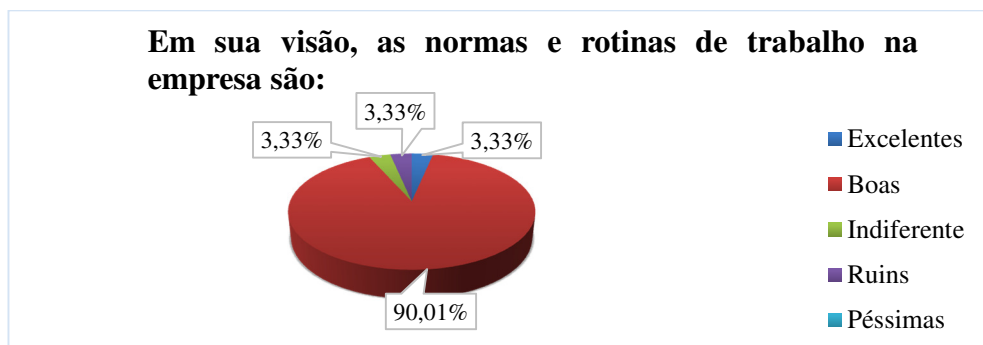
Gráfico 28 - Distribuição das respostas relativas à categoria Constitucionalismo (1)



Fonte: Dados primários

No tocante às normas e rotinas da empresa, 3,33% as consideram excelentes, 90,01% dos colaboradores consideram que são boas, 3,33% as consideram ruins e 3,33% se mostraram indiferentes a este quesito, nenhum funcionário as avaliou como péssimas.

Gráfico 29 - Distribuição das respostas relativas à categoria Constitucionalismo (2)



Fonte: Dados primários

Em relação ao elemento privacidade, 73,33% dos funcionários responderam estar satisfeitos com a sua privacidade no local de trabalho e 26,67% responderam estar mais ou menos satisfeitos, nenhum funcionário está insatisfeito neste quesito.

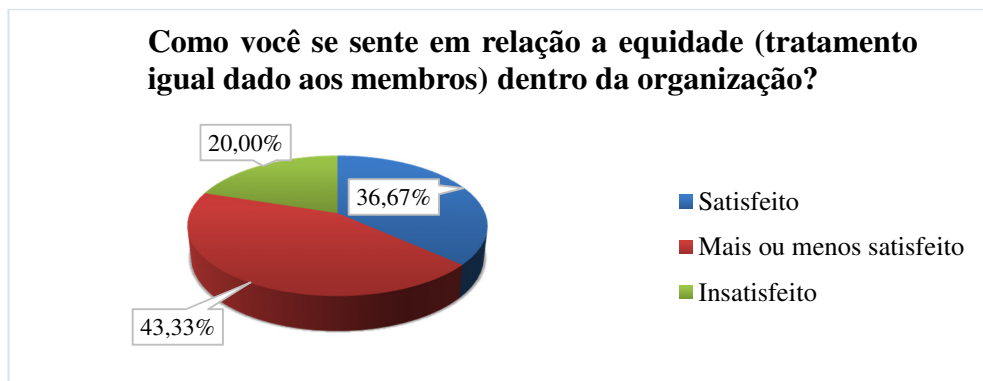
Gráfico 30 - Distribuição das respostas relativas à categoria Constitucionalismo (3)



Fonte: Dados primários

Sobre a equidade dentro da organização, 36,67% alegam estar satisfeitos com o tratamento igual dados aos membros da organização, 43,33% dos funcionários alegam estar mais ou menos satisfeitos, e 20% alegam estar insatisfeitos.

Gráfico 31 - Distribuição das respostas relativas à categoria Constitucionalismo (4)



Fonte: Dados primários

À vista disso, pode-se constatar que a maioria dos funcionários se sente livre para expressar suas ideias e sugestões aos seus superiores, sem medo de represálias, porém boa parte dos funcionários alega que às vezes sente essa liberdade, ou seja, existem situações em que os mesmos têm medo de se manifestar. A maioria dos funcionários também está satisfeita com a sua privacidade no local de trabalho, todavia muitos não estão totalmente satisfeitos. O elemento menos presente na organização, porém, do ponto de vista dos funcionários, é a equidade, apenas 36,67% estão completamente satisfeitos com este quesito, 63,33% estão mais ou menos satisfeitos ou totalmente insatisfeitos.

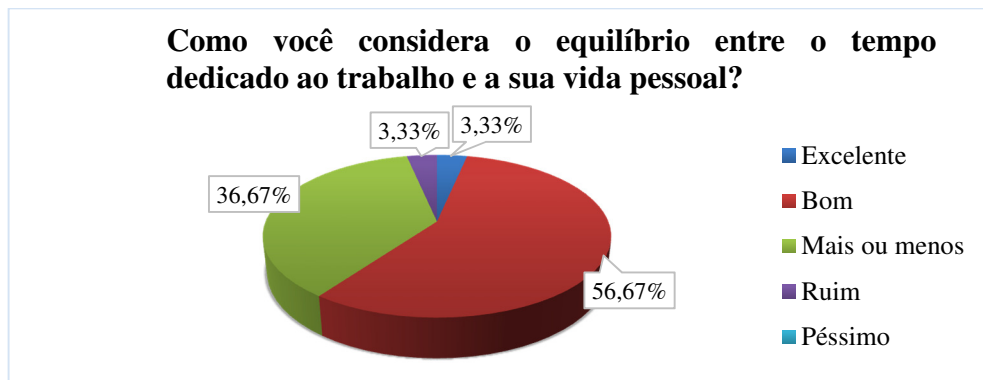
Quanto às normas e rotinas da empresa, a maior parte dos funcionários (93,34%) as consideram boas ou excelentes.

4.2.2.7 O trabalho e o espaço total de vida

A penúltima categoria do modelo de QVT proposto por Walton trata do equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e à vida pessoal do trabalhador e da influência que o trabalho pode ter na vida pessoal.

Foi questionado aos colaboradores como eles consideram o equilíbrio entre o seu trabalho e a sua vida pessoal e 3,33% responderam que consideram excelente, 56,67% responderam que consideram bom, 36,67% consideram mais ou menos, 3,33% consideram ruim, e nenhum colaborador respondeu que considera péssimo.

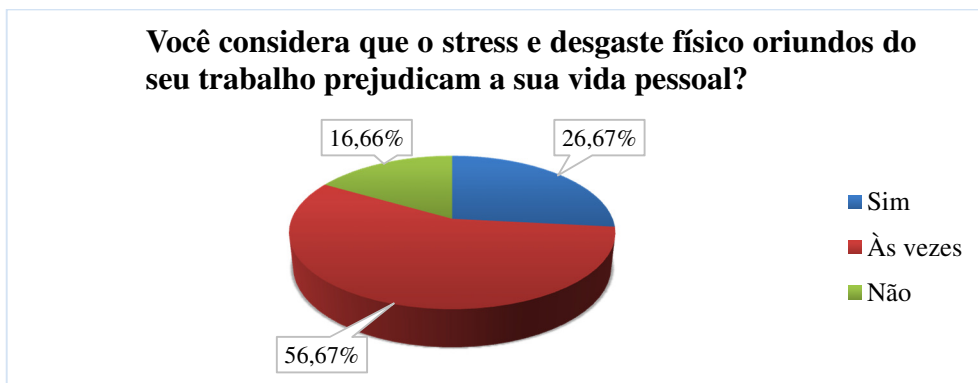
Gráfico 32 - Distribuição das respostas relativas à categoria O Trabalho e o Espaço
Total de Vida (1)



Fonte: Dados primários

Ainda a respeito desta categoria, 26,67% disseram que o *stress* e o desgaste físico oriundos do trabalho prejudicam sua vida pessoal, 56,67% dos colaboradores disseram que às vezes prejudica e 16,66% disseram que não prejudica.

Gráfico 33 - Distribuição das respostas relativas à categoria O Trabalho e o Espaço
Total de Vida (2)



Fonte: Dados primários

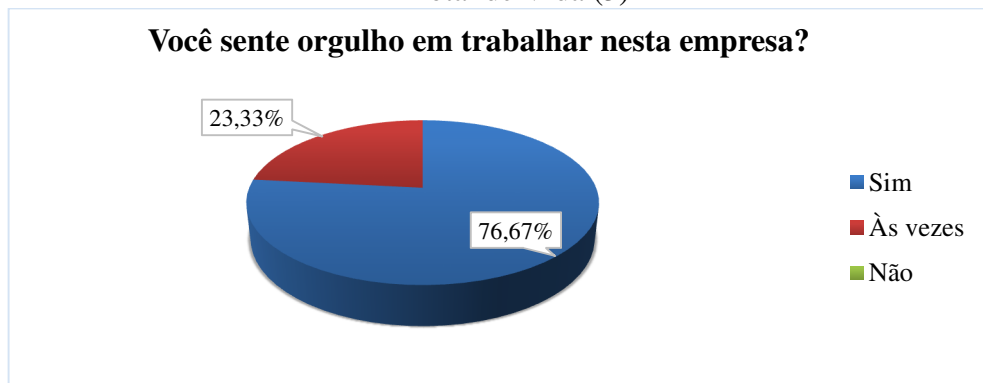
Através destes resultados pode-se inferir que 60% dos colaboradores consideram, pelo menos, bom o equilíbrio de seu trabalho com a sua vida pessoal, porém 73,33% consideram que o *stress* e o desgaste físico oriundos do trabalho prejudicam, em algum nível, a sua vida pessoal.

4.2.2.8 Relevância social da vida no trabalho

A última categoria proposta por Walton abrange os aspectos relacionados a relevância social da vida no trabalho, como o orgulho do colaborador em fazer parte da organização devido a imagem da empresa e sua responsabilidade perante à sociedade.

No que tange ao orgulho em trabalhar na empresa, 76,67% dos colaboradores afirmaram sentir orgulho em trabalhar na empresa e 23,33% afirmaram sentir orgulho às vezes, nenhum colaborador disse não sentir orgulho nunca.

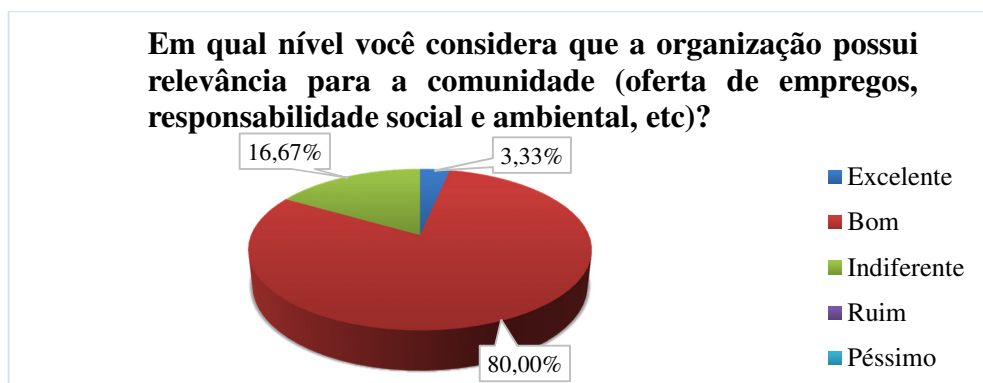
Gráfico 34 - Distribuição das respostas relativas à categoria O Trabalho e o Espaço Total de Vida (3)



Fonte: Dados primários

No quesito relevância para a sociedade, 3,33% consideram que a organização tem um nível excelente de relevância para a sociedade, 80% consideram que tem um nível bom, e 16,67% se consideram indiferentes neste quesito. Nenhum colaborador considera o nível de relevância social ruim ou péssimo.

Gráfico 35 - Distribuição das respostas relativas à categoria O Trabalho e o Espaço Total de Vida (4)



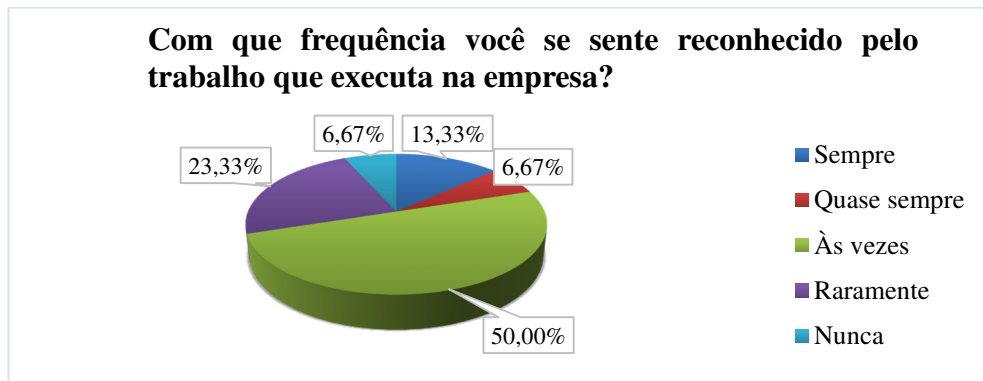
Fonte: Dados primários

Com o objetivo de avaliar, de modo geral, a satisfação dos funcionários com a empresa foram realizadas as duas últimas perguntas do questionário.

Em relação ao reconhecimento pelo trabalho realizado, 13,33% afirmaram que sempre se sentem reconhecidos, 6,67% afirmaram que quase sempre se sentem reconhecidos, 50% dos

colaboradores responderam que sentem esse reconhecimento às vezes, 23,33% responderam que raramente são reconhecidos, apenas, e 6,67% afirmaram nunca se sentirem reconhecidos. Presume-se através destas afirmações que: ou apenas 23,33% são de fato reconhecidos sempre pelo trabalho que fazem; ou que a empresa não fornece o *feedback* necessário aos demais que afirmaram não se sentirem sempre reconhecidos.

Gráfico 36 - Distribuição das respostas relativas à categoria O Trabalho e o Espaço
Total de Vida (5)



Fonte: Dados primários

Em termos de realização profissional, 26,67% afirmam sentir-se realizados, 63,33% afirmam sentir-se mais ou menos realizados e 10% afirmam não se sentirem realizados.

Gráfico 37 - Distribuição das respostas relativas à categoria O Trabalho e o Espaço
Total de Vida (6)



Fonte: Dados primários

4.2.3 Sugestões dos funcionários

Ao final do questionário os funcionários puderam sugerir ações que consideram que ajudariam a melhorar a qualidade de vida no trabalho, estas sugestões estão expostas na Tabela 6:

Tabela 6 – Sugestões de ações para melhoria da QVT (continua)	
1	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar a norma de ergonomia no ambiente de trabalho. - Melhorar a comunicação entre os setores. - Promover a interação entre os funcionários. - Investir em equipamentos apropriados para a elaboração das tarefas e melhorar a organização e limpeza dos ambientes.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a organização e limpeza dos ambientes. - Móveis e estruturas adequadas as normas ergonômicas. - Contratação de mais um estagiário para o setor de Arquivo, devido à grande quantidade de trabalho. - Melhorar a comunicação/respeito entre as pessoas e setores.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Ginástica laboral acreditaria que iria ajudar muito, porque trabalhamos muito tempo sentados e acaba influenciando na nossa vida pessoal. - A empresa poderia fornecer local de descanso no meio dia, a Serconfis é uma empresa grande, precisa ter lugar para ver televisão, espaço para ler uma revista no horário de meio dia, como espaço cultural, acredito que iria ajudar a empresa em um todo e ajudar que os colaboradores ficassem mais unidos. Esse espaço poderia ser criado no 5º andar.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a organização do espaço físico da empresa.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Já que aqui não existe plano de carreira, poderia ser dado um aumento de salário para o funcionário a cada ano de, no mínimo, 1% a mais além do dissídio, acredito que isso mostra que ele está sendo valorizado pela sua dedicação e trabalho, dissídio serve apenas para controlar a inflação e não para valorizar o colaborador. Aqui existe uma rotatividade grande de funcionários, e acho isso ruim, o serviço nunca é finalizado pela mesma pessoa e o que importa é a qualidade e não a quantidade. - Acredito que uma área de descanso com <i>puf</i>, sofá, com música ambiente ajudaria a dar uma recarga no funcionário na hora do almoço. - Melhorias no espaço de trabalho, a cada mês aumenta o número de colaboradores, mas parece que não há um planejamento de espaço. - A inclusão de ginástica laboral seria ótimo para nós que ficamos muito tempo sentados.
6	<ul style="list-style-type: none"> - Prática da ginástica laboral.
7	<ul style="list-style-type: none"> - Prática da ginástica laboral. - Compra de cadeiras mais confortáveis.
8	<ul style="list-style-type: none"> - Controle de uso da cozinha (porque o abuso de uns prejudica os outros). - Novos funcionários no setor de contabilidade devido ao acúmulo de trabalho e novas exigências da Receita Federal.
9	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de cargos e salários, acho importante para valorização, desempenho e satisfação do profissional e da empresa.
10	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de cadeiras mais confortáveis e mesas maiores.
11	<ul style="list-style-type: none"> - Prática da ginástica laboral. - Adoção de uniforme básico (só camiseta). - Ampliação do espaço físico comum. - Ambiente de trabalho mais arejado e com espaço mobiliado para melhor organização dos documentos. - Cumprimento dos direitos e deveres pertinentes por todos os funcionários de forma igualitária.

Tabela 6 – Sugestões de ações para melhoria da QVT (continuação)	
12	- Gostaria de ter um parecer vez ou outra do trabalho exercido, perante à empresa e com os clientes, sendo eles positivos ou negativos, para que possa estar aprimorando e corrigindo quando necessário.
13	- A empresa poderia oferecer um espaço de cozinha maior, para que os funcionários tenham qualidade na hora de descanso e ao realizar as refeições.
14	- Premiar os funcionários antigos com algum tipo de gratificação como triênio ou quinquênio, até como incentivo para evitar a rotatividade, poderia ser pago assiduidade também, em uma tentativa de evitar o absenteísmo. - Acredito que com o crescimento da empresa a parte de qualidade de vida no trabalho vai deixando a desejar, pois o espaço pequeno para trabalhar é terrível para que é grande, pois ficar com as pernas encolhidas o dia todo não é fácil, a altura do monitor também fica baixo dificultando a postura correta.

Fonte: Dados primários

4.3 Percepção da empresa sobre a Qualidade de Vida no Trabalho

Para a coleta de dados junto à empresa Serconfis foi realizada uma entrevista, abrangendo 17 questões, cujo roteiro está transcrito no Apêndice A deste trabalho, com um dos dirigentes da organização. Essa entrevista visou identificar a percepção da empresa em relação à Qualidade de Vida no Trabalho através das 8 categorias propostas por Walton.

O dirigente entrevistado possui 41 anos, é contador com pós graduação em Auditoria Empresarial, e atua na Serconfis há 22 anos: primeiramente como funcionário, durante 8 anos, e atualmente como sócio, há 14 anos.

4.3.1 Compensação justa e adequada

A empresa acredita oferecer uma remuneração justa e adequada para a maioria dos seus funcionários, porém, devido à legislação trabalhista e à obrigatoriedade de equiparação salarial, há a dificuldade de melhorar o salário de alguns funcionários que, segundo observação dos dirigentes, mereciam ganhar mais, apesar de estarem na mesma função que outros. Entretanto, a organização vem buscando alternativas para resolver essa situação o mais rápido possível, de modo que todos seus funcionários recebam salários justos e adequados ao trabalho realizado.

O fator identificado como causa de alguns salários não estarem adequados é o volume de trabalho, apesar de exercerem a mesma função, alguns funcionários possuem um volume de trabalho um pouco maior do que os demais que exercem a mesma função, em razão de produzirem mais e melhor. Em poucos casos a responsabilidade requerida também é um fator que exige uma melhor adequação da remuneração.

A organização não possui muito conhecimento a respeito da equidade externa, ou seja, se os seus salários estão compatíveis com os salários oferecidos por outros escritórios de contabilidade, contudo acredita que são compatíveis pois não tem muita dificuldade em contratar novos funcionários e raramente perde algum funcionário por motivo salarial (a não ser nos casos que o funcionário muda o foco de sua carreira e resolve trabalhar como contador ou auxiliar contábil dentro de uma empresa que não atua no ramo da contabilidade).

Os benefícios oferecidos são considerados adequados pela organização e servem como diferencial no momento da contratação de novos funcionários. A empresa oferece hoje o plano de saúde, o plano odontológico, o vale alimentação e o vale transporte. Não possui planejamento de oferecer novos benefícios no curto prazo, apenas de reajustar o valor do vale alimentação pois não é reajustado há muito tempo e não está de acordo com o custo médio para se fazer uma refeição nas proximidades da empresa.

4.3.2 Condições de segurança e saúde no trabalho

A organização avalia que as condições de saúde e segurança no trabalho oferecidas estão adequadas pois não tem recebido um *feedback* negativo dos seus funcionários, porém não possui conhecimento total das condições ideais para efetuar essa comparação e avaliar com mais precisão.

Em termos de ergonomia, a empresa apenas atende as solicitações pontuais de alguns funcionários quando realizadas e busca manter os equipamentos e a estrutura em boas condições de uso. Não existe, todavia, um estudo ou planejamento para melhor adequar o ambiente de trabalho aos funcionários de modo geral, e existe uma avaliação de que, muitas vezes, os próprios funcionários prejudicam o ambiente de trabalho devido a desorganização com os documentos, acúmulo de papéis, falta de cuidado com os equipamentos, etc.

Em relação à prática da ginástica laboral, a organização não possui muito conhecimento a respeito, mas não acredita que seja importante e que possa influenciar positivamente a produtividade dos funcionários. Há uma preocupação de que a interrupção no trabalho para esta prática possa atrapalhar a rotina e que muitos funcionários possam não aceita-la bem, principalmente por não terem conhecimento também dos benefícios que venham a ter em detrimento de algumas inconveniências.

4.3.3 Utilização e desenvolvimento de capacidades

A Serconfis busca permitir e incentivar a autonomia de seus funcionários, consideram que a capacidade de lidar bem com esta autonomia seja uma característica positiva no

trabalhador e um requisito para atuar na maior parte das funções. Em poucas funções, porém, esta autonomia é reduzida devido à natureza do trabalho e ao perfil dos funcionários que as ocupam.

A empresa também busca fornecer aos seus colaboradores o panorama geral de cada trabalho realizado, para que eles possam o conhecimento do processo total do trabalho e das consequências de suas ações para o resultado final. Este é um quesito considerado muito importante pela organização e que influencia muito no modo como o funcionário lida com as tarefas a serem realizadas.

4.3.4 Oportunidades de crescimento e segurança continuados

Não existem políticas pré-determinadas de ascensão dos profissionais da empresa. Eventualmente algum funcionário é promovido por ocasião de abertura de uma vaga em cargo superior e avaliação da organização de que este funcionário tem condições de exercer este cargo, mas essa expectativa não é fomentada pela empresa pois situações assim são raras. A empresa possui uma estrutura hierárquica achatada, logo não é possível criar oportunidades de ascensão aos funcionários com frequência.

No entanto, a organização busca incentivar o desenvolvimento de seus profissionais, oportunizando treinamentos de capacitação voltados à atualização de legislações e ferramentas para a execução do trabalho. Estes treinamentos normalmente são feitos fora da empresa, por meio de cursos oferecidos pelo Conselho Regional de Contabilidade - CRC/SC, Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis - SESCON, empresa Domínio Sistemas, empresa ITC – Informativo Tributário Contábil - Consultoria, entre outros. E os funcionários que participam são aqueles que lidam diretamente com o assunto a ser abordado no curso, logo, não são todos os funcionários que possuem esta oportunidade, e não há uma regularidade pré-determinada para esses treinamentos, mas devido a necessidade e oferta costumam ocorrer com boa frequência.

4.3.5 Integração social na organização do trabalho

A empresa valoriza a boa relação existente entre subordinados e seus superiores, e julga primordial essa relação positiva para o desempenho dos funcionários, mas afirma que essa boa relação não ocorre na empresa como um todo, existem setores em que é necessário trabalhá-las com mais afinco.

O mesmo ocorre com a relação entre os colegas de trabalho de mesmo nível hierárquico: a organização considera que seja boa, de modo geral, e julga que isso é muito importante para

a satisfação e produtividade do trabalhador, porém não trabalha de forma ativa para promover esse bom relacionamento, apenas atua na resolução de eventuais conflitos.

4.3.6 Constitucionalismo

No tocante à livre manifestação de ideias e sugestões, não há bloqueios impostos pela organização, essa liberdade é oferecida a todos os funcionários, no entanto, não há preocupação em incentivá-la regularmente. Apesar disso, a empresa considera que esta liberdade influencia positivamente a satisfação do trabalhador e, conseqüentemente, sua produtividade.

A preocupação em expressar suas ideias e sugestões, principalmente aquelas que trazem benefícios à empresa de modo geral, é muito valorizada e faz parte dos atributos estimados em um funcionário.

Em relação ao tratamento igualitário dado aos membros da organização, a premissa é de que todos sejam tratados de modo igual, entretanto, em situações isoladas, um funcionário que se destaca profissionalmente dos demais pode receber um tratamento diferenciado, obtendo concessões não dadas aos demais. A organização entende que isso é um modo de demonstrar reconhecimento pelo trabalho realizado e vem a motivar este funcionário, mas que pode causar desmotivação aos demais se estes não estiverem cientes dos motivos deste tratamento diferenciado ou não concordarem com os mesmos.

4.3.7 O trabalho e o espaço total de vida

A empresa entende que não possui conhecimento suficiente a respeito da produtividade de cada funcionário e o tempo necessário para execução de cada tarefa, logo tem dificuldades em avaliar se há equilíbrio entre o volume de trabalho e o tempo fornecido para a execução do mesmo. No dia a dia, porém, através dos relatos dos colaboradores, observa que, de modo geral, não há este equilíbrio, que o tempo não é suficiente em relação ao volume de trabalho. Para ter certeza seria necessário criar ferramentas que auxiliem na mensuração da produtividade e assim verificar se há mesmo muito trabalho e o problema não está na falta de produção dos funcionários devido a incapacidades profissionais ou problemas nos procedimentos, no modo como são executadas as tarefas. A empresa entende também que o fato de atualmente não existir esse equilíbrio, independente do motivo, causa um *stress* ao trabalhador.

Apesar da empresa não exigir a realização de horas extras por parte dos funcionários, as permite em casos que julga serem de fato necessárias, mediante autorização prévia, e as remunera de acordo com as determinações da legislação.

4.3.8 A relevância social da vida no trabalho

Além de oferecer empregos e ter ciência da importância desses empregos para o sustento de muitas famílias (fator que afeta decisões como reajuste salariais, demissões, entre outros) a organização não possui projetos de auxílio a comunidade por iniciativa própria.

Contudo, dá liberdade e ajuda a manter financeiramente um grêmio formado pelos funcionários da empresa que, com certa frequência, promove ações que visam o bem social: como campanhas de agasalho, campanhas para doação de sangue e rifas para auxílio de famílias carentes. Este grêmio utiliza-se do nome e da estrutura da empresa para efetuar suas ações, que abrangem também eventos para integração entre os colaboradores e suas famílias, e homenagens em datas festivas.

A organização busca demonstrar o reconhecimento pelo trabalho de seus colaboradores através de *feedbacks*, aumentos salariais e atendimento a eventuais solicitações pessoais, como folgas, necessidade de mudança do horário de trabalho, entre outras, porém nem sempre os mesmos ocorrem com a devida regularidade e não há outras práticas determinadas de reconhecimento, como premiações.

Apesar de considerar que, de modo geral, os funcionários da Serconfis possuem qualidade de vida no trabalho e estão satisfeitos com o exercício de sua função e com o ambiente de trabalho, a empresa gostaria de adotar algumas práticas que venham a melhorar ainda mais a qualidade de vida no trabalho, são elas:

- Adoção de partilha de ganhos de produtividade – é uma prática considerada importante, mas a empresa ainda não estudou como aplicá-la, por depender de recursos financeiros ainda não disponíveis, não pode entrar em vigor neste momento;

- Treinamento padrão a todos os funcionários na ocasião de sua contratação, a respeito do funcionamento da organização, normas e procedimentos – falta formular exatamente como seria esse treinamento e definir responsáveis para executá-lo;

- Treinamento padrão a todos os funcionários na ocasião de implementação de mudanças na organização, com o objetivo de passar diretrizes claras e homogêneas a todos e mantê-los a par do processo total do trabalho - falta formular exatamente como seria esse treinamento e definir responsáveis para executá-lo;

- Melhoria do ambiente físico de trabalho, promovendo melhor organização, redução da quantidade de trabalhadores em um mesmo ambiente, aumento do espaço disponível para cada funcionário, melhoria constante dos equipamentos e da estrutura, como mesas, cadeiras e

computadores – este fator depende principalmente de recursos financeiros que permitam o aumento do espaço físico total da empresa;

- Melhoria da definição dos trabalhos e responsabilidades de cada funcionário e setor.

4.4 Triangulação dos dados

Nesta seção serão comparadas as percepções dos funcionários e as percepções da empresa, afim de identificar os pontos em comum e os pontos divergentes. Para esta comparação serão utilizadas as categorias de Walton, nas quais foi baseada a análise dos questionários e da entrevista.

4.4.1 Compensação justa e adequada

Apesar da empresa acreditar oferecer remuneração justa e adequada para a maioria dos seus funcionários, apenas 23,33% deles alegaram estarem satisfeitos com os seus salários e nenhum alegou estar muito satisfeito. Os fatores que influenciam a não satisfação total com a remuneração são a equidade interna, a responsabilidade requerida e a natureza ou volume do trabalho realizado. Em relação à pequena parte dos funcionários que a empresa considera que ainda não recebam uma remuneração completamente justa e adequada, julga-se que seja principalmente em função do volume de trabalho e da responsabilidade requerida.

Em relação aos benefícios, a maioria dos funcionários está satisfeita com os que lhe são oferecidos, mesmo assim sugeriram outros que a empresa poderia oferecer. A empresa também os considera adequados, porém, ambos concordam que o valor do vale alimentação deva ser reajustado devido ao aumento do custo médio de uma refeição nos arredores do escritório.

Observa-se, portanto, que a empresa e os funcionários não possuem uma mesma percepção a respeito da remuneração oferecida, mas concordam quando se tratam dos benefícios oferecidos.

4.4.2 Condições de segurança e saúde no trabalho

Apesar da empresa considerar as condições de segurança e saúde no trabalho adequadas, essa opinião baseia-se na falta de *feedback* negativo por parte dos funcionários, e não no conhecimento efetivo de quais são as condições ideais. De todo modo, a maior parte dos funcionários está satisfeita com as condições oferecidas.

Por outro lado, a maioria dos colaboradores considera que o ambiente de trabalho não está bem adequado ao trabalhador. A empresa alega não possuir os conhecimentos necessários

de ergonomia para melhor adequar o ambiente, mas que atende as solicitações pontuais quando efetuadas por algum colaborador, em relação aos equipamentos, móveis, etc.

As opiniões divergem principalmente na questão da ginástica laboral, a empresa não acredita que esta prática produza resultados positivos consideráveis e que pode vir a atrapalhar a rotina dos trabalhadores, já a maior parte dos funcionários considera que, em certo grau, a ginástica laboral influencia positivamente na produtividade e na QVT. Vale ressaltar que 20% dos funcionários afirmaram não possuir conhecimento a respeito, logo, não poderiam avaliar.

4.4.3 Utilização e desenvolvimento de capacidades

De modo geral, os funcionários e a organização concordam que é permitida e incentivada a autonomia e autocontrole na execução das tarefas e que a empresa fornece o conhecimento aos seus colaboradores do processo total do trabalho e das consequências de suas ações para o resultado final. Consequência disso é que mais da metade dos funcionários executam tarefas completas, e não parte delas, e são responsáveis pelo planejamento e implementação do próprio trabalho.

4.4.4 Oportunidades de crescimento e segurança continuados

No que diz respeito à ascensão profissional, percebe-se que a percepção da empresa e dos funcionários converge. Ambos consideram que esta oportunidade é eventual, ocorre em caso de necessidade de preenchimento de um cargo vago e da identificação por parte dos gestores de algum colaborador que possa ser aproveitado para o mesmo. Não é fomentada essa expectativa nos colaboradores e nem há um comprometimento da empresa em ocupar os cargos vagos com pessoas que já trabalham na organização.

Em relação ao desenvolvimento, funcionários e gestores tem a mesma percepção: os treinamentos são oferecidos às vezes, sem regularidade definida, por entidades parceiras e tem conteúdo técnico, ou seja, visam a atualização da legislação e das ferramentas utilizadas para a execução do trabalho, e não os procedimentos internos da empresa.

4.4.5 Integração social na organização do trabalho

A maior parte dos funcionários e os gestores consideram boa a relação entre superiores e subordinados dentro da organização, porém concordam que existem casos em que esta relação não é satisfatória e deve ser mais bem trabalhada. O mesmo vale para o relacionamento entre colegas de trabalho, que, de modo geral, julgam ser um bom relacionamento, e que favorece a execução das atividades.

4.4.6 Constitucionalismo

No quesito liberdade de expressão, a percepção dos funcionários e gestores converge parcialmente. A organização afirma fornecer esta liberdade a todos os funcionários, estar aberta à ideias e sugestões, entretanto, 23,33% dos colaboradores afirmam que se sentem livres para se manifestar às vezes e 10% afirmam não se sentirem livres.

No quesito equidade, isto é, o tratamento igualitário dado aos membros da organização, a maior parte dos funcionários não está totalmente satisfeito, por outro lado a empresa parte da premissa de que todos são tratados de forma igual, porém existem situações que são exceções, em que a empresa opta pelo tratamento diferenciado, normalmente para oferecer vantagem a algum colaborador que possua merecimento em consequência da boa execução do seu trabalho.

4.4.7 O trabalho e o espaço total de vida

No tocante ao equilíbrio entre a vida pessoal e o tempo dedicado ao trabalho, a maioria dos funcionários considera que há um bom equilíbrio, porém afirmam que o *stress* e o desgaste físico oriundos do trabalho prejudicam a sua vida pessoal. A organização concorda que, atualmente, não há um bom equilíbrio entre o volume de trabalho e o tempo fornecido para a execução do mesmo e que isso causa *stress* aos colaboradores, porém esta é uma observação decorrente do *feedback* dos funcionários, não há uma mensuração do tempo necessário para a execução das tarefas, logo não se sabe se a causa está mesmo no volume de trabalho excessivo ou na pouca produtividade dos trabalhadores.

4.4.8 A relevância social da vida no trabalho

A percepção dos funcionários é de que a empresa possui um nível bom de relevância para a comunidade, no entanto, percebe-se que esta relevância se baseia principalmente na geração de empregos, tendo em vista que, segundo a própria organização, não existem projetos de auxílio a comunidade, apenas apoio aos projetos realizados pelo grêmio dos funcionários da empresa que, com certa regularidade, promove campanhas que visam o bem social.

Observa-se que a organização e os funcionários possuem a mesma percepção neste quesito.

De modo geral, funcionários e gestores possuem a mesma percepção no que se refere ao reconhecimento pelo trabalho realizado, em sua maioria concordam que este reconhecimento não é sempre demonstrado pela empresa e não ocorre de forma equilibrada entre os

funcionários, alguns funcionários são reconhecidos com mais frequência e outros com menos frequência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude da evolução do mercado e das formas de gestão, do aumento da concorrência, do maior acesso à informação e, conseqüentemente, do maior conhecimento por parte dos gestores e trabalhadores daquilo que afeta o trabalho, a produtividade, a saúde e a satisfação do funcionário, surge a necessidade de refletir a respeito da qualidade de vida do trabalhador e das suas conseqüências para o desempenho da empresa.

Com o crescimento do número de empresas atuantes no ramo e das alternativas que fogem ao que é tradicional, trazendo opções que favoreçam a qualidade do serviço prestado beneficiando os clientes e, em paralelo, a organização como um todo, é preciso que as empresas tradicionais passem a ousar, inovando o modo como o trabalho é executado, suas normas e práticas, de modo que se destaquem das demais.

Este trabalho teve como objetivo se tornar uma base para que os gestores da empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda, com o conhecimento adquirido a respeito da percepção dos funcionários da empresa sobre a QVT, possam refletir, identificar os pontos negativos e positivos da organização no que tange à qualidade de vida no trabalho, e buscar soluções para os problemas identificados.

Para o atingimento do objetivo geral, foram efetuados os seguintes procedimentos: levantamento bibliográfico; aplicação de questionários com os funcionários para identificação da sua percepção a respeito da QVT; entrevista com um dirigente da empresa para identificação da percepção da empresa sobre a QVT; comparação entre a percepção dos funcionários e da empresa; oportunidade para sugestões de melhorias no âmbito da QVT. Todo o levantamento e a análise dos dados se baseou no modelo de qualidade de vida de Walton, em que são propostas oito categorias relativas às dimensões da QVT.

Com a conclusão destes procedimentos é possível efetuar um diagnóstico, reconhecendo quais dimensões mais contribuem para a caracterização da QVT positiva ou negativa, e sugerir ações que visem a melhoria da QVT na empresa Serconfis.

Em relação a primeira categoria de Walton (Compensação justa e adequada), conclui-se que a maioria dos funcionários não está satisfeita com o seu salário atual e solicita um reajuste do valor do vale alimentação. Considerando que os principais motivos para não satisfação com o salário são a equidade interna, o volume ou natureza do trabalho, e a responsabilidade requerida, sugere-se:

- Estudo e implementação de um plano de cargos e salários, analisando e comparando estes quesitos nos diferentes cargos ocupados;

- Busca de alternativas para a equiparação salarial, de modo que a empresa respeite a legislação trabalhista e diferencie os salários ou gratificações dos profissionais que atuam na mesma função, mas que tenham nível de merecimento diferente;

- Redistribuição das tarefas a serem executadas para que haja uniformidade entre os funcionários de um mesmo setor;

- Pesquisa referente aos salários e benefícios oferecidos por outras empresas do mercado para verificação da adequação em relação a equidade externa;

- Pesquisa do custo médio das refeições nas mediações da empresa e reajuste do valor do vale alimentação;

- Análise dos demais benefícios e gratificações sugeridos pelos funcionários para verificação da possibilidade de implementação de mais algum benefício (auxílio educação, auxílio creche, ajuda de custo com combustível, bonificação por produtividade, etc.).

No tocante às condições de segurança e saúde no trabalho, verificou-se que a maioria dos funcionários está satisfeita, porém é preciso atentar para os quase 20% que não estão satisfeitos e às sugestões efetuadas relativas a essa categoria, que foi a categoria sobre a qual os colaboradores mais se manifestaram. Outro ponto importante é que a maioria dos funcionários nem sempre ou nunca percebe uma preocupação da organização com a QVT de seus colaboradores. No que tange à inclusão da prática de ginástica laboral, a maior parte dos funcionários considera que, em certo grau, a prática influencia positivamente na sua produtividade e QVT. Por último, no que se refere à ergonomia, verificou-se que a maioria considera que o ambiente de trabalho não está bem adequado aos trabalhadores. Sendo assim sugere-se que:

- A organização demonstre sua preocupação com a QVT através da análise e implementação, na medida do possível, das sugestões de melhorias, e do diálogo constante com os funcionários para ciência dos níveis de satisfação e das novas sugestões que possam surgir, bem como para justificar a não implementação das práticas sugeridas que, por algum motivo, não venham a ser implementadas;

- Definição de normas para melhor organização e limpeza do espaço físico, no que tange a organização de documentos, das estações de trabalho, das áreas comuns, dos equipamentos de informática (organização dos fios, etc.);

- Estudo e aplicação das normas de ergonomia;

- Investimento em melhores e mais novos móveis, equipamentos e softwares, de modo a manter a constância na substituição dos equipamentos antigos e que já não atendem de modo

satisfatório às necessidades dos trabalhadores e a melhoria e atualização dos softwares utilizados, para que as tarefas sejam executadas sem interferência negativa dessas ferramentas;

- Análise do trabalho a ser executado para avaliação da necessidade de contratação de mais funcionários ou redistribuição das tarefas entre os funcionários que já fazem parte da organização;

- Avaliação da possibilidade de oferecer um local de descanso para os funcionários utilizarem no horário de almoço e/ou durante seus intervalos;

- Avaliação da disposição das mesas e armários, para melhor organização e aumento da área disponibilizada para cada trabalhador;

- Locação de mais uma sala ou mudança da sede da empresa para melhor adequação à quantidade de funcionários, aproveitando-se assim para determinar um local maior e mais confortável para a realização de reuniões e atendimento aos clientes;

- Aumento da área destinada à cozinha, para que os funcionários disponham de um local mais confortável para a realização de suas refeições;

- Estudo aprofundado a respeito dos benefícios da ginástica laboral para avaliação de aplicação desta prática de modo adaptado à realidade da empresa, através da contratação de uma assessoria na área.

Na análise da categoria Utilização e Desenvolvimento de Capacidades concluiu-se que, de modo geral, os funcionários possuem autonomia e autocontrole das atividades realizadas, possuem conhecimento do processo total do trabalho, executam tarefas completas e são responsáveis pelo planejamento e implementação do próprio trabalho, na maior parte dos casos. Sendo assim considera-se que a este indicador ajuda a caracterizar a QVT da empresa como positiva. De todo modo, é preciso que a empresa atente para a parcela dos trabalhadores que afirmaram não possuir estas características, de modo a avaliar se mudanças devem ser realizadas com o objetivo de fornecer a todos, de modo igualitário, ou se as diferenças nas características dos cargos exigem esta diferenciação no tratamento.

No que se refere à categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança Continuados, os resultados demonstram que a empresa normalmente não oferece oportunidade de ascensão profissional. Este é um fator que pode desmotivar os funcionários, sendo assim sugere-se que, como há uma estrutura hierárquica achatada que dificulta o surgimento de oportunidades de promoção, a organização procure outros meios para motivá-los, como a possibilidade de aumento salarial periódico vinculado ao desempenho do profissional, previsto no plano de cargos e salários. Ainda em relação à esta categoria, sugere-se a adoção da prática de treinamentos padrões que abranjam os procedimentos internos da empresa para todos os

funcionários, além do aumento das oportunidades de treinamentos referentes à atualização técnica, ou seja, atualização das legislações e formas de execução das tarefas, visando assim o desenvolvimento dos colaboradores. Ressalta-se como positivo que todos os participantes desta pesquisa possuem expectativa de utilizar os conhecimentos e habilidades adquiridos na Serconfis em trabalhos futuros, e que a maioria possui sentimento de segurança em relação a seu emprego.

No que diz respeito à Integração Social na Organização do Trabalho, a maior parcela dos colaboradores considera que a comunicação e relação entre superiores e subordinados ocorre de modo satisfatório, desta maneira a sugestão para a empresa é que foque nos relacionamentos não satisfatórios, interferindo nos conflitos e situações pontuais que devam ser mais bem trabalhados e melhorados, buscando conversar e entender todos os envolvidos para assim buscar soluções que beneficiem ambos os lados e, conseqüentemente, a organização. O mesmo vale para os relacionamentos entre os colegas de trabalho de modo geral, incentivando a resolução de conflitos, a redução de discriminações, o senso comunitário, a comunicação e o auxílio mútuo, de modo que este relacionamento favoreça a execução das atividades na empresa. Sugere-se também que a organização estimule a amizade e o convívio entre os funcionários promovendo a execução de atividades em conjunto ou eventos que auxiliem em interações sociais. Por último, sugere-se a adoção de normas que melhorem a comunicação entre os setores, de modo a evitar a concorrência, erros e atrasos nos processos devido a falha de comunicação, como a obrigatoriedade do contato ser dar apenas entre os gerentes ou através de e-mails. Uma melhor e mais clara definição das obrigações e responsabilidades de cada setor, em documento escrito, de forma prévia ao surgimento da demanda, também ajudaria na melhoria do relacionamento entre os setores e no nível de satisfação dos funcionários para com a direção da empresa.

Concernente a categoria Constitucionalismo, ressalta-se como positivo que a maioria dos colaboradores se sente livre para manifestar suas ideias e sugestões sem medo de repreensão. A organização deve apenas deixar claro que todos possuem essa liberdade e inclusive incentivar essa manifestação, pois estando ciente da avaliação dos funcionários será mais fácil conhecer e solucionar os problemas da empresa que possam não ser de fácil identificação pelos gestores. Isso pode ser feito através da disponibilização de uma caixa para reclamações e sugestões ou através de pesquisas regulares, por meio de um questionário padrão, por exemplo. Outro ponto positivo relativo a esta categoria é que, de modo geral, os funcionários estão satisfeitos com as normas e rotinas de trabalho e com a sua privacidade no local de trabalho. É importante apenas

buscar entender o motivo de quase 30% dos funcionários não estarem totalmente satisfeitos com esta privacidade, para avaliar a necessidade de mudança de algum procedimento.

Tratando-se de equidade é preciso observar se, de fato, como avalia a empresa, é premissa na tomada de decisões e ocorre na maioria das vezes, ou se, sem perceber, a empresa beneficia alguns colaboradores em detrimento de outros. Nos casos em que isso ocorre propositalmente, oferecendo vantagem aos trabalhadores que mereçam esta diferenciação em virtude de seu desempenho profissional, é importante comunicar os que não foram beneficiados do motivo destes benefícios, de modo que todos entendam que não é apenas uma questão de privilégios e preferência sem relação com o trabalho executado, e sintam-se motivados a melhorar seu desempenho de modo a também gozarem destes benefícios.

Em relação à penúltima categoria proposta por Walton, referente ao Trabalho e o Espaço Total de Vida, é necessário observar os casos em que este equilíbrio não é considerado bom e a responsabilidade da empresa nisso, ou seja, o acúmulo de trabalho, a necessidade de horas extras, etc. No que diz respeito a este fator é preciso avaliar a pressão imposta aos funcionários, o volume de trabalho e a responsabilidade requerida que causam um nível de *stress* considerado excessivo e que afeta negativamente a vida pessoal de grande parte dos funcionários, podendo inclusive causar desgaste físico e problemas de saúde, que acarretam em desmotivação e absenteísmo, e conseqüentemente afetam a qualidade do serviço prestado e os custos da empresa.

Por fim, a empresa foi bem avaliada no que tange à categoria Relevância Social da Vida no Trabalho. Todos os funcionários sentem orgulho, sempre ou às vezes, de trabalhar na Serconfis e a maioria considera que a organização tem um bom ou excelente nível de relevância para a comunidade. Para promover ainda mais a melhoria da empresa neste quesito sugere-se que a empresa participe mais efetivamente das campanhas promovidas pelo Grêmio e incentive os colaboradores para que participem desse tipo de campanha promovida pelo grêmio e por outras entidades.

Aconselha-se que a organização priorize o feedback dados aos funcionários, de modo que aqueles que executam um bom trabalho se sintam reconhecidos e aqueles que precisam melhorar tenham ciência da avaliação feita pela empresa ou pelos clientes e possam trabalhar nesta melhoria. O reconhecimento é um fator que ajuda a motivar o funcionário e melhora a comunicação entre superiores e subordinados. Por este motivo julga-se que esta seja a ação de mais fácil aplicação e que trará melhores resultados a empresa. Além do *feedback* verbal outras formas de reconhecimento podem ser aplicadas, como as premiações, cursos ou presentes, vantagens na obtenção de férias e folgas, etc.

Finalizando este trabalho, fica a sugestão para próximos trabalhos de estudo mais aprofundado dos itens identificados como de necessária melhoria: implementação de planos de cargos e salários, ergonomia, prática da ginástica laboral ou alternativa a ela que se adeque à realidade da empresa e à necessidade dos trabalhadores, formas de premiação, alteração nas rotinas de modo a promover melhor comunicação e relacionamento entre os membros da equipe, pesquisas regulares de satisfação dos funcionários e abertura para reclamações e sugestões.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, T. L. (org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ALBURQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.

BCHECHE; Ilana C.; KILIMNIK, Zélia M. A relação entre os fatores do trabalho e a frequência de dor em profissionais administrativos/ gerenciais. In: ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWÉ, P. L. (Org.). **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: stress interpessoal e ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2015. P. 119-140.

BOAS, Ana Alice; MORIN, Estelle M. *Stress* no trabalho, bem-estar psicológico e comprometimento com o trabalho: efeitos e relações com a qualidade de vida no trabalho. In: ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWÉ, P. L. (Org.). **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: stress interpessoal e ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2015. P. 98 – 118.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

CAÑETE, Ingrid. **Humanização: Desafio da empresa moderna** – A ginástica laboral como um caminho. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. Barueri: Manole, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONTADOR, José Celso. **Gestão de operações**. São Paulo: Edgard Blücher, 1997.

DANTAS, Rosa Amélia Andrade. *Stress* e Qualidade de Vida dos Médicos: Como melhorar essa relação no ambiente de trabalho. In: ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWÉ, P. L. (Org.). **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: stress interpessoal e ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2015. P. 79-97.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

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

FILA, Marcus J.; EATOUGH, Erin M.; GRIFFETH, Rodger W. Trabalho Estressante e Rotatividade Voluntária. In: ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWÉ, P. L. (Org.). **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: stress** interpessoal e ocupacional. São Paulo: Atlas, 2015. P. 159 – 178.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

KRISTENSEN; Christian H.; TAVARES, Valquíria C.; DONAT, Júlia C.; SILVA, Gustavo R. Síndrome de Burnout e a Prática Profissional na Psicologia. In: ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWÉ, P. L. (Org.). **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: stress** interpessoal e ocupacional. São Paulo: Atlas, 2015. P. 141-156.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 9. ed São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI; Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª edição. São Paulo: Futura, 2000.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 361p.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 5ª Edição. Petrópolis: Vozes, 1994.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

APÊNDICE A – Questionário dos colaboradores**1. Selecione o seu sexo:**

- Masculino Feminino

2. Selecione a sua faixa de idade:

- 18 a 23 anos 30 a 35 anos 42 a 47 anos
 24 a 29 anos 36 a 41 anos acima de 48 anos

3. Selecione o seu grau de instrução:

*Especialização: pós-graduação, mestrado ou doutorado

- Ensino Médio completo
 Ensino Técnico completo
 Ensino Superior incompleto
 Ensino Superior completo
 Especialização* incompleta
 Especialização* completa

4. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- Entre 4 meses e 1 ano
 Entre 1 e 4 anos
 Entre 5 e 8 anos
 Entre 9 e 12 anos
 Mais de 13 anos

5. Em qual setor da empresa você trabalha?

- Administrativo
 Financeiro
 Pessoal
 Arquivo
 Fiscal
 Contábil
 Processos
 Informática
 Outro _____

6. Qual cargo você ocupa?

- Auxiliar
 Assistente
 Gerente
 Outro _____

7. Em relação ao seu salário atual, você se sente:

- Muito Satisfeito
 Satisfeito
 Mais ou Menos Satisfeito
 Insatisfeito
 Muito Insatisfeito

8. Caso não tenha respondido que está Muito Satisfeito, qual(is) fator(es) o levam a se sentir assim em relação ao seu salário atual?

(Marque quantas opções quiser)

- Trabalho realizado (natureza ou volume)
- Responsabilidade requerida
- Equidade interna (comparação com as remunerações dentro da empresa)
- Equidade externa (comparação com as remunerações fora da empresa – mesma função em outras empresas do mercado)
- Renda insuficiente se comparada com os seus padrões sociais
- Outro: _____

9. Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, você se sente:

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos satisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

10. Utilize este espaço para sugerir outros benefícios que você considera muito importantes para a promoção da qualidade de vida e motivação para o trabalho:

11. Em relação às condições de segurança física que a empresa oferece você se sente:

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos satisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

12. De acordo com a sua percepção, a empresa se preocupa com a qualidade de vida (condições físicas, higiene e segurança, condições psicológicas e sociais) dos funcionários?

- Sim
- Não
- Às vezes

13. De acordo com o seu conhecimento a respeito da ginástica laboral, qual a sua opinião a respeito da influência positiva desta prática na produtividade e qualidade de vida do trabalhador?

- Influencia muito
- Influencia pouco
- Não influencia
- Não tenho conhecimento a respeito da ginástica laboral

14. De acordo com o seu conhecimento a respeito de ergonomia*, você considera que o seu ambiente de trabalho está adequado a você de modo:

*Ergonomia: trabalho interprofissional que, baseado num conjunto de ciências e tecnologias, procura o ajuste mútuo entre o ser humano e seu ambiente de trabalho de forma confortável, produtiva e segura, basicamente, procurando adaptar o trabalho às pessoas.

- Excelente
- Bom

- Mais ou menos
- Ruim
- Péssimo

15. A organização permite a autonomia e autocontrole das atividades desenvolvidas pelo funcionário?

- Sim
- Não
- Às vezes

16. A organização fornece conhecimento a respeito do processo total do trabalho e das consequências das suas ações para o resultado final?

- Sim
- Não
- Às vezes

17. O seu trabalho envolve a execução de tarefas completas ou você é responsável apenas por partes das tarefas a serem complementadas por outro profissional?

- Tarefa completa
- Partes das tarefas

18. Você é responsável pelo planejamento e pela implementação de seu próprio trabalho ou o seu superior é quem define quando e como você efetuará cada tarefa?

- Sou responsável
- Meu superior é responsável
- Depende da tarefa

19. A comunicação e o relacionamento entre superior e subordinado dentro da empresa ocorre de forma:

- Satisfatória
- Mais ou menos satisfatória
- Insatisfatória

20. O relacionamento com seus colegas favorece a execução das suas atividades na empresa:

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

21. A organização oferece oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa?

- Sim
- Não
- Às vezes

22. A organização treina regularmente de capacitação regularmente (dentro ou fora da empresa)?

- Sim
- Não

Às vezes

23. Você possui expectativa de que os conhecimentos e habilidades adquiridos nesta função possam ser utilizados em trabalhos futuros?

Sim

Não

24. Você sente segurança em relação ao seu emprego?

Sim

Não

Às vezes

25. Você considera que o relacionamento entre as pessoas da sua equipe é:

Excelente

Bom

Indiferente

Ruim

Péssimo

26. Você se sente aceito pelos membros da organização em relação às suas crenças, raça, sexo, classe social, naturalidade, estilo de vida e aparência física?

Sim

Não

Às vezes

27. Você sofre ou já sofreu alguma discriminação dentro da organização em virtude de sua função ou nível hierárquico?

Sim

Não

Não me recordo

28. Como você se sente em relação ao companheirismo e senso comunitário dos membros da organização?

Satisfeito

Mais ou menos satisfeito

Insatisfeito

29. Você se sente livre para manifestar suas ideias e sugestões aos seus superiores, sem medo de ser repreendido?

Sim

Não

Às vezes

30. Em sua visão, as normas e rotinas de trabalho na empresa são:

Excelentes

Boas

Indiferente

Ruins

Péssimas

31. Como você se sente em relação a sua privacidade no local de trabalho?

- Satisfeito
- Mais ou menos satisfeito
- Insatisfeito

32. Como você se sente em relação a equidade (tratamento igual dado aos membros) dentro da organização?

- Satisfeito
- Mais ou menos satisfeito
- Insatisfeito

33. Como você considera o equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a sua vida pessoal?

- Excelente
- Bom
- Mais ou menos
- Ruim
- Péssimo

34. Você considera que o stress e desgaste físico oriundos do seu trabalho prejudicam a sua vida pessoal?

- Sim
- Não
- Às vezes

35. Você sente orgulho em trabalhar nesta empresa?

- Sim
- Não
- Às vezes

36. Em qual nível você considera que a organização possui relevância para a comunidade (oferta de empregos, responsabilidade social e ambiental, etc)?

- Excelente
- Bom
- Indiferente
- Ruim
- Péssimo

37. Com que frequência você se sente reconhecido pelo trabalho que executa na empresa?

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

38. Em termos de realização profissional você se sente:

- Realizado
- Mais ou menos realizado
- Não me sinto realizado

39. Utilize este espaço para sugerir ações que, na sua opinião, podem ajudar a melhorar a sua qualidade de vida no trabalho:

40. Informe seu e-mail corporativo:

Este item é solicitado apenas para controle de quem já respondeu ou não. Reitero a confidencialidade TOTAL das respostas.

APÊNDICE B – Entrevista dos dirigentes

- 1. A empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda remunera todos os seus funcionários de forma justa e adequada, considerando: o trabalho realizado (natureza ou volume), a responsabilidade requerida, e a equidade interna e externa? Se não, de acordo com que fator as remunerações não estão adequadas? A empresa possui planejamento de metas fixadas para a adequação destas remunerações?**

- 2. A empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda acredita que os benefícios oferecidos aos seus funcionários sejam suficientes para motivação do funcionário e melhora da sua qualidade de vida? A organização possui planejamento de melhorar o valor desses benefícios ou incluir novos benefícios afim de promover satisfação aos seus funcionários?**

- 3. A empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda acredita que as condições de segurança física (prevenção de acidentes, cuidado com a saúde) que oferece estão adequadas?**

- 4. Você acredita que a ginástica laboral pode ter uma influência positiva na produtividade dos funcionários da Serconfis?**

- 5. Na empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda os funcionários têm autonomia sobre as atividades que desenvolvem?**

- 6. A empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda procura fornecer conhecimento a respeito do processo total do trabalho de seus funcionários e das consequências das ações deles para o resultado final? Acredita que isso seja importante e que possa alterar o modo como o funcionário lida com a tarefa a ser realizada?**

- 7. Você acredita que, de forma geral, há boa relação, na empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda, entre subordinados e seus superiores? Acha que esta relação influencia na forma como os funcionários executam suas tarefas?**

- 8. A empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda busca oferecer oportunidades de ascensão profissional aos trabalhadores? Com que frequência? (Sempre, quase sempre, às vezes, raramente, nunca)**

- 9. A empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda busca oferecer treinamentos de capacitação regularmente aos seus trabalhadores?**

- 10. A Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda valoriza e incentiva a boa relação entre os colaboradores e considera que esta relação afeta a produtividade e satisfação do trabalhador em relação ao seu trabalho?**

- 11. A empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda busca permitir a livre manifestação das ideias e sugestões dos seus colaboradores? Acredita que esta liberdade influencia positivamente a satisfação do trabalhador e, conseqüentemente, sua produtividade?**

- 12. Você acredita que todos os colaboradores são tratados igualmente na Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda? Acredita que este possa ser um fator motivador ou desmotivador aos colaboradores?**

- 13. A empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda desenvolve algum tipo de auxílio a comunidade? Em caso afirmativo quais seriam essas ações/projetos?**

- 14. A empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda demonstra reconhecimento pelo trabalho de seus colaboradores. Como?**

- 15. Você possui alguma ideia de prática de QVT que gostaria de aplicar na organização mas que, por algum motivo, ainda não foi possível?**

- 16. Você considera que na empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda existe um equilíbrio entre o volume de trabalho e tempo para a execução do trabalho ou existe stress decorrente do excesso de trabalho?**

17. Você acredita que os funcionários da empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda possuem qualidade de vida no trabalho e estão satisfeitos com o exercício de sua função e o ambiente de trabalho?