



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA**

MARCELA CRISTINA RAMALHO DE MORAES
R.A.: 2030135/8

PROFESSORA ORIENTADORA:
Mariângela Abrão

Brasília/DF, 27 de maio de 2008.

MARCELA CRISTINA RAMALHO DE MORAES

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA**

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais
Aplicadas, como requisito parcial para
a obtenção ao grau de Bacharel em
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília

Profa. Orientadora: Ms. Mariângela
Abrão

Brasília/DF, 27 de maio de 2008.

MARCELA CRISTINA RAMALHO DE MORAES

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Brasília/DF, 27 de maio de 2008.

Banca Examinadora:

Professora Ms. Mariângela Abrão
Orientadora

Professor Alexandre Zioli
Examinador

Professor leudo Lacerda
Examinador

Dedico este trabalho à minha amada família, à minha grande amiga Ellen e ao meu grande amor, meu namorado Renato. Pelas palavras de estímulo e sabedoria.

Agradeço a Deus, antes de tudo, por me dar luz e forças para lutar por este objetivo.

Agradeço à minha amada família (papai, mamãe, Roberta e Lucas), que é onde encontro a minha base e devo tudo o que sou.

Agradeço ao meu namorado Renato todo seu amor, paciência, preocupação, compreensão, estímulo e apoio.

Agradeço à amiga Daniele, sua grande ajuda e compreensão.

Agradeço ao amigo Luiz, toda a sua ajuda e prestatividade.

Agradeço à professora Mariângela sua orientação, paciência e ensino dedicado, sem os quais eu não chegaria ao fim sozinha.

“A educação não cria o gênio, mas oferece-lhe, por vezes, oportunidade para se revelar”.

Leoni Kaseff

RESUMO

Esta pesquisa apresenta uma análise sobre a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT a partir de um estudo de caso feito em uma pequena empresa. A preocupação com a QVT vem crescendo cada vez mais, ao longo dos anos, desde o seu surgimento em 1930. No século XXI, a importância do fator humano dentro do contexto organizacional está sendo enfatizada, visto que a produtividade está diretamente relacionada com as condições físicas e mentais do trabalhador. Porém, este assunto tem maior ênfase de pesquisa em instituições de grande porte. Por este motivo, houve o interesse em estudar o caso de uma pequena empresa. A pesquisa procurou identificar e analisar o nível de satisfação dos funcionários da empresa estudada em relação a fatores de QVT e a sua percepção sobre este mesmo assunto. Foi realizada uma pesquisa, envolvendo 23 funcionários de uma empresa localizada no Distrito Federal. A partir da análise dos dados coletados nos questionários, identificou-se o bom índice de satisfação dos funcionários e a percepção positiva a respeito dos fatores relacionados a QVT dentro da empresa. Apesar da resposta satisfatória, recomendou-se a designação de uma equipe, formada por funcionários que se mostrarem mais interessados pelo assunto, para estudar ações de QVT em pequenas empresas, sem que haja grandes investimentos, com a finalidade de tornar a organização mais humanizada.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, pequena empresa.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1 A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.....	10
2.1.1 Fatores determinantes e conceituação de QVT.....	11
2.1.2 A importância da QVT para a organização.....	15
2.1.3 A relação entre QVT e motivação.....	17
2.1.4 A relação entre QVT e produtividade.....	18
2.1.5 Dificuldades e obstáculos para viabilização da QVT nas organizações ...	20
2.2 A Pequena Empresa Brasileira	20
2.2.1 A QVT na pequena empresa	23
3 METODOLOGIA	25
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	27
4.1 Breve Histórico da Empresa.....	27
4.2 Análise dos Resultados.....	27
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	36
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	40
APÊNDICE B – TABELAS E GRÁFICOS.....	42

1 INTRODUÇÃO

No século XXI a competitividade é crescente e intensa entre as empresas. E estas exigem cada vez mais produção e qualificação do profissional, pois cada minuto perdido pode representar a perda de clientes para a sua concorrência e, possivelmente, a queda no seu faturamento. Acompanhando este fato, está o colaborador, o principal combatente na guerra pela conquista do mercado.

Os recursos necessários ao combatente desta guerra vão além dos recursos tecnológicos e intelectuais utilizados para enfrentá-la. O colaborador precisa também de algo que o motive, que o mantenha disposto a seguir em mais um dia estressante de trabalho. Com isso, as empresas começaram a investir em programas que visam à qualidade de vida, não só no ambiente de trabalho, como também fora dele, incentivando cuidados com a saúde, prática de esportes e a cultura, como também a viabilização de fatores que sirvam de incentivo para o trabalhador, entre eles: participação nos resultados, acordos salariais, bônus e prêmios.

E no caso de pequenas empresas, como é possível viabilizar ações de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, sem fazer um grande investimento? A maior parte dos estudos dedicados a QVT está voltada para grandes empresas, pois estas possuem recursos financeiros e estrutura para a aplicação de programas com esta finalidade. No caso de pequenas empresas, não existe a possibilidade de implantação de grandes programas de QVT, porém, com simples ações é possível existir um comprometimento do empregador em proporcionar uma organização mais humanizada, que se preocupa com a saúde física e mental e com o crescimento profissional de seus funcionários.

A justificativa desta pesquisa está no fato de que este tema vem crescendo gradativamente ao longo dos anos, desde sua origem na década de 1930, portanto se trata de um assunto extremamente importante para as organizações. A produtividade não pode mais ser um fator isolado a ser considerado dentro de uma empresa. O bem-estar do trabalhador também vem a tona, pois é por meio deste segundo fator que outros fatores relacionados com a produtividade se manifestarão, como a motivação, a satisfação e a auto-estima. Para a academia, este estudo

justifica-se por contribuir para o aprofundamento do tema QVT e que poderá expandir-se para outras áreas.

Este trabalho trata-se de um estudo de caso feito em uma pequena empresa do ramo varejista, localizada no Distrito Federal, onde buscou-se responder à seguinte questão: “Os funcionários do mercado estão satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho?”.

O objetivo é fazer um levantamento e analisar a percepção e o nível de satisfação de funcionários da empresa em relação à qualidade de vida no trabalho que eles possuem e a partir desta análise, identificar fatores que possam estar prejudicando a produtividade, de acordo com o que foi estudado no embasamento teórico e sugerir ações para melhoria da qualidade de vida no trabalho destes funcionários.

Estruturalmente este trabalho está dividido em quatro partes. Na primeira parte há o embasamento teórico, onde é abordada a qualidade de vida no trabalho e há uma breve caracterização da pequena empresa no Brasil. A segunda parte traz a metodologia utilizada para o alcance do objetivo colocado. A terceira parte é composta pela apresentação e discussão dos dados obtidos com a aplicação dos questionários, com base nos autores estudados. Por fim, as considerações finais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo há o embasamento conceitual a propósito da origem dos estudos sobre a qualidade de vida no trabalho, seus modelos, relação com outras variáveis do trabalho e fatores determinantes para a sua existência e também uma caracterização da pequena empresa brasileira e a inter-relação entre esses dois conceitos, a partir da visão dos autores pesquisados.

2.1 A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT

O termo Qualidade de Vida no Trabalho – QVT vem sendo abordado constantemente nas organizações. O homem passa, grande parte de suas horas diárias no seu local de trabalho, durante pelo menos 35 anos de sua vida. Por este motivo, as organizações começaram a se preocupar com o bem-estar e a satisfação do colaborador em seu local de trabalho e compreenderam que a remuneração financeira já não era suficiente para proporcionar tais fatores. Era preciso também, oferecer estímulos que o fizesse sentir-se valorizado dentro da empresa.

Os primeiros estudos relacionados à satisfação do homem no trabalho surgiram na década de 30, com a Teoria das Relações Humanas. Elton Mayo realizou a experiência de Hawthorne, na empresa Western Electric e relacionando certas variáveis observou que o comportamento das pessoas e sua produtividade estavam associados (RODRIGUES, 2001).

A partir dos anos 50, surgiram as primeiras teorias associando indivíduo, trabalho e organização. O modelo que associava este trinômio foi denominado Qualidade de Vida no Trabalho – QVT. No Tavistock Institute, em Londres, Eric Trist juntamente com seus colaboradores desenvolveu estudos que originaram uma abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, baseando-se na satisfação pessoal e profissional do trabalhador (RODRIGUES, 2001).

Porém, apenas na década de 60 as preocupações com a QVT passaram a ser motivos de pesquisas para cientistas e dirigentes organizacionais.

O marco do desenvolvimento da QVT ocorre na década de 70. Nesta época houve criação de comissões, centros e grupos de estudos com o intuito de analisar

as causas da baixa produtividade relacionando-a com a qualidade de vida do trabalhador nas atividades de produção (RODRIGUES, 2001).

A partir da década de 90, a QVT passa a ser bem difundida e desenvolvida em vários países, tornando-se ponto de discussões trabalhistas e análises sobre produtividade.

Nadler e Lawler (1983, *apud* RODRIGUES, 2001) resumem a evolução das definições da QVT no Quadro 1:

PERÍODO	FOCO PRINCIPAL	DEFINIÇÃO
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às conseqüências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa a utilização dos termos “gerenciamento participativo” e “democrata industrial” com bastante freqüência, invocador como idéias do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como conseqüência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo qualidade de vida no trabalho. E para estes QVT nada representará.

Quadro 1: Definições evolutivas da QVT na visão de Nadler e Lawler.
Fonte: Rodrigues, 2001, p.81.

2.1.1 Fatores determinantes e conceituação de QVT

O conceito de QVT tem sido tema de questionamentos durante anos, sendo definido não como um modismo, mas sim como um processo que visa a consolidação do desenvolvimento humano e das organizações (LIMONGI-FRANÇA, ARELLANO, 2002).

De acordo com Rodrigues (2001), a expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada freqüentemente nos últimos anos, para descrever situações

e métodos com objetivos diversos. Westley (1979, *apud* RODRIGUES, 2001) comentou tal fato afirmando que “com o mesmo título, Qualidade de Vida no Trabalho, é aplicada numa diversidade de mudanças propostas nas organizações de trabalho, o que leva a uma confusão considerável”.

Fernandes e Gutierrez (1998, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003) relatam que a melhoria da saúde dos trabalhadores, por meio de novas formas de gestão tem sido tema de diversos artigos e obras publicadas com a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho.

Dentre os mais difundidos modelos e abordagens existentes na literatura sobre QVT, está a proposta de Richard Walton (1973), que forneceu um modelo de análise de experimentos, baseado em oito conceitos, considerados critérios de QVT. Tal modelo foi de grande importância para o encontro de informações que ministrassem uma base para a formação do conceito de QVT (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

Walton (1973), um dos primeiros pesquisadores a respeito da sistematização dos critérios e conceitos de QVT, fundamentou explicitamente um conjunto de critérios, a partir da visão organizacional, dando início a uma importante linha de pesquisa de satisfação em QVT. Para ele, a QVT deve ter como objetivo a formação de uma organização mais humanizada (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

A QVT está relacionada a diversos movimentos reformistas ocorridos ao longo dos anos, começando na década de 1930. Nestes movimentos foram tratados assuntos como segurança e salubridade do trabalho, aumento salarial, a correlação entre ânimo e produtividade, relações interpessoais, igualdade de oportunidades, entre outros. A junção destes movimentos reformistas define a QVT, resultando no desejo do trabalhador em fazer parte de uma organização que possua sensibilidade social (LIMONGI-FRANÇA, ARELLANO, 2002).

Walton (1973, *apud* RODRIGUES, 2001) lança questionamentos importantes a respeito da conceituação, mensuração, critérios apropriados, a inter-relação destes critérios e como estes estão relacionados à produtividade e grupos de trabalho.

Para Walton (1973), estes questionamentos são a base para pesquisas de QVT dentro das organizações. A partir daí, propôs um modelo composto de oito categorias conceituais, com o objetivo de fornecer uma estrutura para análise das características notáveis da QVT nas organizações. O trabalho deve envolver responsabilidade, autonomia, recursos, *feedback* do desempenho, tarefas

adequadas, variedade e desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador (RODRIGUES, 2001). Tais categorias estão ilustradas no quadro a seguir:

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1 - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Eqüidade interna e externa Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2 - CONDIÇÕES DE TRABALHO	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3 - USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4 - OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5 - INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6 - CONSTITUCIONALISMO	Direitos de proteção do trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7 - O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8 - RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Quadro 2: Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.
Fonte: Fernandes, 1996, p.48.

As categorias do modelo proposto por Walton (1973) são definidas a seguir, de acordo com conceituação de Fernandes (1996):

- 1. Compensação justa e adequada:** esta categoria visa mensurar a QVT em relação à remuneração do trabalhador, partindo dos critérios de remuneração adequada às necessidades, equidade salarial interna e externa.

2. **Condições de trabalho:** esta categoria mede a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho, como jornada de trabalho, carga de trabalho, ambiente físico, recursos e *stress*.
3. **Uso e desenvolvimento de capacidades:** esta categoria visa à mensuração da QVT em relação às oportunidades que o funcionário tem dentro da empresa para aplicar seu saber e suas aptidões profissionais, atendendo as condições autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade das habilidades e obtenção de *feedback* de seu desempenho.
4. **Oportunidade de crescimento e segurança:** esta categoria tem a finalidade de mensurar a QVT em relação às oportunidades que a empresa estabelece para o desenvolvimento e o crescimento pessoal de seus empregados e para a segurança do emprego.
5. **Integração social na organização:** esta categoria tem o objetivo de medir o grau de integração social existente dentro da empresa, de acordo com os critérios de igualdade de oportunidades, independente de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física, auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades e senso de comunidade existente na empresa.
6. **O constitucionalismo:** categoria cujo objetivo é medir o grau em que os direitos dos funcionários são cumpridos dentro da empresa.
7. **O trabalho e o espaço total de vida:** nesta categoria o objetivo é mensurar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador, onde as condições de crescimento na carreira não podem interferir na vida pessoal.
8. **A relevância social da vida no trabalho:** categoria que tem a finalidade de mensurar a QVT por meio da percepção do trabalhador em relação à responsabilidade social da empresa na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus funcionários.

Embora existam diversidades das preferências e diferenças individuais de cultura, classe social, educação, formação e personalidade, o modelo de Walton (1973) permite observar que, de modo geral, os fatores colocados em cada

categoria, influenciam na qualidade de vida no trabalho da maioria das pessoas. Se estes fatores não são bem gerenciados, os níveis de satisfação dos trabalhadores tendem a cair, repercutindo nos níveis de desempenho (FERNANDES, 1996).

2.1.2 A importância da QVT para a organização

A produtividade de uma organização pode estar estritamente ligada à saúde e motivação de seus colaboradores. Indiscutivelmente, colaboradores desmotivados tendem a produzir menos.

A viabilização da QVT ou a implementação de um programa com esta finalidade funciona como um fator impulsionador à motivação do colaborador, a fim de fazê-lo sentir-se como peça importante dentro do processo produtivo da organização que trabalha, pois a meta principal é melhorar a satisfação do colaborador, o que conseqüentemente beneficiará a empresa.

A implementação de programas de QVT proporcionará aos colaboradores maior disponibilidade para enfrentar problemas relacionados a estresse, motivação, estabilidade emocional, eficiência, relacionamento social, entre outros.

Gil (2001, p. 275) descreve o objetivo de programas de QVT e sua importância para as organizações:

[...] Esses programas, no entanto, orientam-se também em direção a melhorias na eficácia organizacional, já que esta tem como pré-requisito a satisfação do indivíduo, que se intensifica por meio da participação nas decisões e da melhoria das condições em que se desenvolve seu trabalho. Assim, os programas de qualidade de vida no trabalho podem permitir reconciliar os objetivos dos indivíduos em situação de trabalho e os propostos pela organização.

Os programas de qualidade de vida no trabalho têm como objetivo criar uma organização mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho, recebimento mais constante de *feedback* sobre o desempenho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

De acordo com o jornalista Lucca Neto (1999, apud LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 41) a QVT é uma questão humana e os investimentos nesta questão são inevitáveis. É preciso que as empresas se preocupem com a participação dos trabalhadores no processo, adequando os métodos de produção à eles.

Limongi-França (2003, p. 110) descreve aspectos positivos percebidos em empresas com a implantação de programas de QVT. Trata-se de estudos realizados

por alunos com formação universitária e experiência em gestão de pessoas. Tais aspectos compõem o quadro 3:

Dimensão Biológica 18%	Dimensão Psicológica 15%	Dimensão Social 18%	Dimensão Organizacional 49%
<p>Redução de doenças / faltas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução no número de doenças/afastamentos • Menor absenteísmo • Distanciamento ou diminuição da doença • Menos falta ao trabalho <p>Redução de custos com assistência médica</p> <p>Melhoria no estilo de vida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ação concreta e determinada para a promoção da saúde • Importância de um estilo de vida mais saudável • Modelos de vida sadia para melhorar o estilo de vida • As empresas estão investindo pesadamente em programas de QVT e estão cuidando do bem-estar físico e emocional de seus funcionários 	<p>Melhor satisfação interna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários mais satisfeitos • Aumenta o grau de satisfação dos funcionários <p>Melhoria na autoestima/imagem dos funcionários</p> <p>Aumento da motivação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior motivação /comprometimento • Reforça o vínculo dos funcionários • Aumenta o grau de responsabilidade 	<p>Empregados mais conscientes/politizados</p> <ul style="list-style-type: none"> • As pessoas estão mais conscientes da importância de manter um estilo de vida saudável • População mais questionadora • Novo perfil de profissional interessado em sua própria qualidade de vida • Funcionários com maior grau de exigência <p>Melhoria do clima organizacional (relacionamentos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamentos mais saudáveis • Integração dos funcionários <p>Aumento da preocupação com qualidade de vida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pessoas e empresas têm demonstrado interesse crescente pelo tema • Maior conscientização sobre QVT • Muitas ações estão sendo feitas • Preocupação com o bem-estar dos trabalhadores • Alto grau de receptividade 	<p>Aumento da produtividade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários saudáveis e satisfeitos produzem mais e melhor • Empregado saudável é produtivo <p>Aumento da competitividade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para conseguir novos clientes • As empresas que não se modernizam estarão fadadas ao fim de sua existência • Conseguem melhor vantagem competitiva • Gestão organizacional mais arrojada/competitiva <p>Imagem da empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing para a empresa • Melhor imagem externa • Os consumidores buscam produtos de empresas cuja identificação com a imagem é positiva • Aparecem na mídia, ganham prêmios <p>Redução dos custos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução das perdas de processos e do trabalho <p>ISO 9000</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigências para certificação ISO 9000 • QVT tem sido associada à ISO 9000 • Crescentes necessidades das empresas de obter certificações ISO <p>Exigência de qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados da empresa • Otimização dos recursos da empresa • Lucratividade • Maiores resultados • Emprego saudável gera lucro

Quadro 3: Aspectos positivos gerados pelos programas de QVT.

Fonte: Limongi-França, 2003, p.110.

Segundo Limongi-França (2003), o desafio das organizações é reconstruir, com bem-estar, os ambientes competitivo, tecnológico, produtivo e garantir aos seus funcionários ritmos e situações ecologicamente corretas, considerando as dimensões biológica, psicológica, social e organizacional de cada pessoa e não apenas o atendimento a doenças e outros sintomas de *stress* causados, ou potencializados, pelo trabalho. Trata-se de manter o funcionário íntegro como pessoa, cidadão e profissional.

De acordo com De Marchi (1998, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 41), um dos fundadores e ex-presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida: “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”.

Os novos métodos de trabalho exigem muito mais esforço do profissional, tanto mentalmente como fisicamente, causando *stress*, entre outros tipos de doenças associadas ao trabalho por fadiga muscular e mental. Na organização moderna, é indispensável a incorporação de políticas de Qualidade de Vida no Trabalho. Trata-se não somente de uma visão humanística, como também estratégica.

2.1.3 A relação entre QVT e motivação

A viabilidade da QVT nas organizações ajuda a criar condições que estimulam a motivação do funcionário. Estas condições envolvem, dentre outros fatores, o ambiente de trabalho saudável, reconhecimento quando se tem um bom desempenho, participação nas decisões da empresa, salário compatível com a função exercida e identificação por parte dos gestores, das necessidades de seus funcionários (MELLO, 2006).

Elton Mayo, em sua experiência, que deu início à Teoria das Relações Humanas, provou que a produtividade do funcionário sofre influências do meio exterior. Sendo assim, o ambiente de trabalho atua de maneira relevante na motivação do funcionário, que precisa sentir-se bem neste ambiente para desenvolver suas atividades.

Nesse sentido é papel do gestor ter essa preocupação com o meio em que seus funcionários estão trabalhando, fazendo com que tal meio contribua para a elevação da motivação dos mesmos. Mello (2006, p. 8) ressalta a importância da preocupação do gestor com a motivação de seus funcionários:

Independentemente das várias correntes que dispõem sobre o assunto motivação, a tarefa do administrador é cooperar para que as pessoas não fiquem desmotivadas através de condições de trabalho (características da situação de trabalho) satisfatórias, tais como: ambiente adequado, boas instalações, iluminação, ventilação, bom refeitório, clima organizacional de confiança e lealdade, benefícios, sistema de recompensa e etc, das características do trabalho em si, inerentes às tarefas que o funcionário desenvolve, oportunidades, novos desafios, participação nas decisões da empresa, utilidade do trabalho e satisfação das necessidades, expectativas e objetivos de vida, dentro e através da própria organização, a partir de um esforço contínuo de compatibilizar objetivos pessoais e objetivos empresariais.

Desta forma, viabilizar a Qualidade de Vida no Trabalho pode estimular a motivação do funcionário, pois este irá perceber que a organização preocupa-se com o seu bem-estar físico e emocional, além de sua produtividade.

O conceito de QVT agrega fatores pessoais que são entendidos como necessidades, valores, crenças e expectativas e fatores situacionais como tecnologia, sistema de ambiente de trabalho e estado geral da economia. A junção dos interesses dos funcionários e da organização humaniza as situações de trabalho. Sendo assim, há um estímulo da motivação, elevação da auto-estima, fazendo com que o trabalho seja um caminho para se chegar aos mais altos níveis de satisfação e realização pessoal, trazendo a valorização do profissional dentro da organização, o que conseqüentemente ocasionará a melhoria da auto-imagem deste profissional (MELLO, 2006).

2.1.4 A relação entre QVT e produtividade

O grau de aproveitamento dos meios utilizados para a produção de bens e serviços tem sido definido como produtividade. Aproveitar ao máximo os recursos disponíveis permitirá o alcance de resultados cada vez mais competitivos (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

No campo da Administração, o problema se encontra na dúvida do gestor em determinar quais condições devem existir, a fim de alcançar melhores índices de

produtividade. Tais condições não se referem apenas ao processo de produção propriamente dito, mas também às condições físicas e mentais do trabalhador e de seu ambiente de trabalho.

Bennett (1983, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003) afirma o fato citado acima, ressaltando que a melhoria da produtividade vai além da idéia de uma boa produção ou de eficiência. A produtividade está vinculada ao dinamismo humano, pois tem ligação estreita com a melhoria da qualidade de vida de cada pessoa no trabalho e suas conseqüências fora dele.

Viabilizar Qualidade de Vida no Trabalho contribuirá para o aumento da produtividade. Possibilitar ao funcionário o sentimento de bem-estar dentro da empresa resultará em motivação e, com isso, um maior empenho nas atividades que realiza. De acordo com Laszlo (1987, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 44) “estratégias para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho contribuem para o indispensável subproduto melhoria da produtividade. Esse conjunto de idéias e cursos de ação está centrado em estratégias para a melhoria da QVT”.

Marques (1996, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 45), diretor de produção de uma grande fábrica, cita a importância de reintegrar questões de qualidade de vida às metas de produtividade:

Um dos fatores mais essenciais para assegurar a produtividade dos Recursos Humanos, sem dúvida, 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 auto-disciplina 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.

A formulação de estratégias para aumentar a QVT dos funcionários de uma organização, contribuirá para um subproduto essencial da melhora da produtividade, já que estas estratégias estão relacionadas com a qualidade de experiências humanas no ambiente organizacional que envolve o trabalho propriamente dito, o ambiente de trabalho e a personalidade do indivíduo inserido nestas condições (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002).

2.1.5 Dificuldades e obstáculos para viabilização da QVT nas organizações

Mesmo com todos os benefícios trazidos para as organizações com a viabilização da QVT, existem dificuldades e resistências por parte dos gestores, para a implantação de programas voltados para esta finalidade, pois envolvem custos para beneficiar principalmente os empregados e não a organização. Isto se deve ao fato de que alguns gestores ainda têm a antiga concepção organizacional centrada apenas no lucro e na produtividade, enxergando o trabalhador como peça de engrenagem de uma máquina e não como o fator principal para que se tenha produtividade e qualidade associadas. Falta nesses gestores a visão da Qualidade de Vida no Trabalho como posicionamento humanístico e estratégia administrativa.

Existem também as aplicações da QVT de maneira superficial e inadequada, conforme o comentário de Lindolfo Galvão de Albuquerque, professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA – USP (*apud* LIMONGI-FRANÇA e ASSIS, 1995, p. 28):

[...] existe uma grande distância entre o discurso e a prática. Filosoficamente, todo mundo acha importante a implantação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazo são esquecidos. Tudo está por fazer. A maioria dos programas de QVT tem origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem se quer se associa a programas de qualidade total ou de melhoria de clima organizacional.

QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização.

2.2 A Pequena Empresa Brasileira

As pequenas empresas têm papel fundamental no crescimento e maturação de uma economia, pois geram oportunidades para o aproveitamento de uma considerável parcela de mão-de-obra e estimulam o desenvolvimento empresarial (OLIVEIRA, 2006).

Só no Brasil, de acordo com o IBGE (2004), existem atualmente 14,8 milhões de micro e pequenas – 4,5 milhões formais e 10,3 milhões informais – que respondem por 28,7 milhões de empregos e por 99,23% dos negócios do país (SEBRAE, 2008).

Porém, apesar desta grande e importante participação na economia do país, ainda há muito a ser feito, tanto pelo governo, quanto pelos estudiosos do assunto, a fim de melhorar as condições de sobrevivência deste tipo de empresa (OLIVEIRA, 2006).

A classificação e caracterização do porte das empresas no Brasil pode ser feita de diversas formas: número de funcionários, patrimônio líquido, faturamento, entre outras. A importância de classificar as empresas decorre, principalmente, da necessidade do estabelecimento de medidas de incentivo que proporcione o fortalecimento e expansão das mesmas, de acordo com o porte (OLIVEIRA, 2006).

No ponto de vista da pequena empresa, é muito importante a adoção de critérios para a classificação de seu porte, pois isto permitirá que as empresas classificadas dentro dos limites estabelecidos pelas instituições reguladoras, possam usufruir dos benefícios e incentivos estabelecidos nas legislações, para as organizações do segmento (OLIVEIRA, 2006).

Sob o ponto de vista acadêmico, a importância da classificação do porte das empresas está no fato de que isto possibilita a realização de estudos e análises comparativas entre organizações com características mais próximas, o que traz grandes benefícios, já que há maior homogeneização do universo estudado (OLIVEIRA, 2006).

Dentre os métodos para a classificação do porte de empresas mais tradicionais no Brasil, estão a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE e a classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, que são apresentados nos quadros a seguir (OLIVEIRA, 2006):

SEBRAE		
CLASSIFICAÇÃO (PORTE)	NÚMERO DE EMPREGADOS	
	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
Microempresa	0 a 19	0 a 9
Pequena Empresa	20 a 99	10 a 49
Média Empresa	100 a 499	50 a 99
Grande Empresa	Acima de 500	Acima de 100

Quadro 4: Classificação do porte de empresas segundo o SEBRAE.
Fonte: Sebrae-SP, 1999 (*apud* OLIVEIRA, 2006, p. 6) com adaptações.

BNDES	
CLASSIFICAÇÃO (PORTE)	RECEITA OPERACIONAL ANUAL BRUTA
Microempresa	Até R\$ 1.200.000,00
Pequena Empresa	De R\$ 1.200.000,00 até R\$ 10.500.000,00
Média Empresa	De R\$ 10.500.000,00 até R\$ 60.000.000,00
Grande Empresa	Acima de R\$ 60.000.000,00

Quadro 5: Classificação do porte de empresas segundo o BNDES.
 Fonte: Sebrae-SP, 1999 (*apud* OLIVEIRA, 2006, p. 6) com adaptações.

As micro e pequenas empresas – MPE possuem características próprias de gestão, competitividade e inserção no mercado. Tais características podem desempenhar um importante papel na descentralização industrial no Brasil (SEBRAE, 2008).

De acordo com o IBGE (2003, *apud* CEZARINO & CAMPOMAR, 2004, p. 3):

[...] as MPE constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

O IBGE fornece também as principais características de gestão atribuídas às MPE brasileiras (CEZARINO & CAMPOMAR, 2004):

- a) Baixo volume de capital empregado;
- b) Altas taxas de natalidade e mortalidade;
- c) Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- d) Grande centralização do poder decisório;
- e) Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- f) Registros contábeis pouco adequados;
- g) Contratação direta de mão-de-obra;
- h) Baixo nível de terceirização;
- i) Baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- j) Baixo investimento em inovação tecnológica;
- k) Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- l) Dificuldade de definição dos custos fixos;

- m) Alto índice de sonegação fiscal;
- n) Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada.

Batalha e Demori (1990, *apud* OLIVEIRA, 2006) afirmam que as pequenas empresas são agentes de mudanças, visto que possuem flexibilidade e natural predisposição para inovações, o que permite o aparecimento de novos serviços e produtos.

2.2.1 A QVT na pequena empresa

Uma pesquisa feita em 2003 pelo Conselho de Liderança Corporativa, entidade com base nos Estados Unidos e atuação mundial, indicou que funcionários altamente comprometidos com a empresa, seja ela grande ou pequena, podem melhorar seu desempenho em até 50% e a lucratividade dos negócios em mais de 30% (SEBRAE, 2008).

De acordo com uma pesquisa divulgada no site da Associação Brasileira de Qualidade de Vida – ABQV, realizada com donos de pequenas empresas, observou que mais da metade dos entrevistados possuíam empregados doentes em suas empresas, além de vícios, como o tabagismo e sintomas de depressão ou ansiedade. Estes pequenos empresários reconhecem que a má qualidade de vida de seus funcionários afeta a produtividade da organização. Ainda nesta mesma pesquisa, foi revelado que 90% dos proprietários de pequenas empresas acreditam que uma situação de *stress* do funcionário influencia em sua capacidade de trabalho e 74% relataram ter tido um trabalho extra porque um funcionário ficou doente. Mais de 70% relataram que seus funcionários trazem problemas pessoais para o trabalho e mais de 50% disseram que a incapacidade do funcionário em resolver seus problemas pessoais pode comprometer a produtividade ou aumentar o risco de acidentes no ambiente de trabalho.

Os estudos e pesquisas sobre QVT, em sua maioria, focam as grandes empresas, já que estas possuem estrutura funcional e práticas de Recursos Humanos. Nas micro e pequenas empresas, a gestão de recursos humanos é bem diferente, visto que existe grande proximidade entre postos e cargos de trabalho e pouca possibilidade de ascensão profissional. O que surpreende os interessados pelo assunto, já que no Brasil as MPE têm grande importância, conforme comentário

de Alberto Ogata, vice-presidente da ABQV, em artigo publicado no site da associação:

[...] considerando-se a importância das MPE e as dificuldades vividas pelos empreendedores, inclusive no campo pessoal e familiar, surpreende a pequena importância que o tema tem merecido pelas organizações e universidades. Ao analisarmos as ofertas de cursos, workshops, treinamentos ou a relação de estudos e pesquisas relacionadas a MPE, quase não observa nenhuma referência à questão da saúde e da qualidade de vida do pequeno empresário e seus trabalhadores.

Deste modo, acreditamos ser importante a adoção de estratégias e ações que visem apoiar não somente o negócio do pequeno empreendedor, mas também propiciar instrumentos para que tenha uma melhor qualidade de vida.

Otaga sugere ações como abordagem de questões ligadas ao estilo de vida por meio de programas e treinamentos, questões relacionadas a motivação, treinamento entre outros assuntos ligados à gestão de pessoas, suporte para questões vinculadas à área trabalhista, suporte em situações de *stress* pós-traumático, parceria com recursos da comunidade, como SESC, SESI, Secretaria da Saúde, etc.

João Abdalla, consultor de marketing do Sebrae-SP, afirma que o primeiro passo para a viabilização de QVT na pequena empresa é saber dos funcionários quais são suas necessidades e expectativas. A partir daí, a empresa deve buscar parcerias, a fim de orientar seus funcionários em prol da qualidade de vida.

Não há dúvida de que o aumento da qualidade de vida do funcionário refletirá positivamente a empresa onde ele trabalha. Pequenas empresas não possuem grandes recursos e áreas especializadas para implantação de programas voltados à QVT. No entanto, basta que o proprietário e seus funcionários estejam dispostos a melhorar, para que pequenas ações transformem suas vidas.

3 METODOLOGIA

As atividades utilizadas para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa são descritas a seguir, com auxílio de autores que serviram como base para a caracterização da mesma.

Foi utilizado o método de abordagem dedutivo, que de acordo com Lakatos e Marconi (2001), parte do princípio de que se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão também será verdadeira. Aplicando este método à presente pesquisa, parte-se do princípio de que as conclusões feitas baseadas nas respostas em relação à percepção dos funcionários de uma pequena empresa sobre a QVT que possuem, fornecidas pela amostra da população analisada, pode ser considerada para todo o universo da amostra.

Em relação à natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada, pois, de acordo com Gil (1999), o objetivo é gerar conhecimentos para a aplicação prática, a fim de solucionar problemas específicos de uma realidade circunstancial. No caso apresentado, o objetivo é conhecer a realidade da empresa analisada, em relação à percepção de QVT que seus funcionários possuem e propor possíveis ações de melhorias. Ainda de acordo com Gil (1999), esta pesquisa classifica-se como qualitativa, visto que utiliza-se de opiniões e informações, para classificação e análise. Tais informações foram coletadas por meio do questionário aplicado aos funcionários da pequena empresa analisada.

Quanto aos meios, de acordo com Gil (1999), a pesquisa é classificada como exploratória, pois utilizou-se de levantamentos bibliográficos, visitas a sítios de Internet e artigos acadêmicos para a obtenção de conhecimento a respeito do que já foi estudado sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e as características da pequena empresa no Brasil.

A pesquisa foi realizada com funcionários de uma pequena empresa que atua no ramo de supermercados, localizada no Distrito Federal, durante uma semana, abrangendo funcionários de diversas funções. A amostra classifica-se como amostra por conveniência, pois de acordo com Gil (1999), os indivíduos participantes são selecionados de acordo com a acessibilidade do pesquisador, admitindo que estes poderão de alguma forma, representar o universo. Foram selecionados

aleatoriamente 23 funcionários da empresa, cujo universo é composto por 48 funcionários, contando com o proprietário.

Como instrumento para a coleta de dados, utilizou-se um questionário, adaptado do modelo de Fernandes (1996), que se encontra no apêndice A desta pesquisa. É composto por 41 questões fechadas, sendo que as questões de 1 a 4 são a respeito dos dados pessoais e as questões 5 a 41 são questões envolvendo assuntos abordados em relação a Qualidade de Vida no Trabalho, onde as opções de resposta são escaladas de acordo com o nível de satisfação: Bastante insatisfeito, Insatisfeito, Indiferente, Satisfeito e Bastante satisfeito. As questões estão divididas em dez blocos, de acordo com a natureza das perguntas relacionadas à QVT.

O questionário foi aplicado aos funcionários em seu ambiente de trabalho. Anteriormente à aplicação, o questionário passou por análise do proprietário e do gerente geral do estabelecimento, que autorizaram a aplicação desde que não fosse citado o nome da empresa na pesquisa. Foram informados ao proprietário e aos funcionários, a finalidade da pesquisa e a importância da sinceridade em suas respostas, além do sigilo e confidencialidade das informações coletadas.

Após a aplicação do questionário, os dados coletados foram analisados, com base na teoria apresentada no capítulo anterior, a fim de se obter uma posição a respeito da percepção dos funcionários sobre as questões relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho abordadas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os dados acerca da QVT na empresa objeto de estudo.

4.1 Breve Histórico da Empresa

A pequena empresa, do mercado varejista, teve início em 1983 na Octogonal-DF, onde permanece até hoje. Inicialmente, o negócio surgiu como uma panificadora. Eram vendidos pães, biscoitos, tortas, entre outros produtos comumente vendidos neste tipo de estabelecimento.

Classificou-se a empresa como de pequeno porte, de acordo com os parâmetros adotados pelo SEBRAE, visto que não foram fornecidos dados a respeito da receita operacional anual bruta, para classificá-la quanto ao porte, de acordo com os parâmetros adotados pelo BNDES.

Em 2008, a empresa atua como um mini mercado, onde são vendidos produtos dos mais variados tipos, como produtos de fabricação própria, entre eles: pães, tortas, biscoitos, produtos embalados e produtos de lanchonete; e os industrializados, como produtos de higiene pessoal, limpeza, mercearia, congelados e carnes.

O público-alvo são as classes B e C devido ao poder aquisitivo da região atuante. São atendidos vários tipos de pessoas, como solteiros, casais, executivos, famílias pequenas e empregadas domésticas.

A empresa possui o modelo de gestão familiar e é formada por 48 funcionários, divididos entre os cargos de gerente, caixa, balconista, confeitoiro, padeiro, gestor de compras, gestor de produtos, faxineiro, salgadeiro e açougueiro.

4.2 Análise dos Resultados

A percepção dos funcionários da empresa a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho que possuem foi reconhecida por meio da aplicação de um questionário a 23 funcionários aleatórios, dentre os 48 empregados desta. Foi feita uma análise

crítica dos resultados, relacionando-os com teoria de base utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

Conforme descrito na metodologia, o questionário utilizado é dividido em dez blocos, de acordo com a natureza das perguntas relacionadas à QVT.

A amostra utilizada é composta por aproximadamente 48% do total de funcionários da empresa onde a pesquisa foi realizada, quantidade esta que pode ser considerada como boa representatividade do universo, visto que está bem próxima da metade do total de funcionários.

A partir do Bloco I, verificou-se que a amostra constituiu-se homogênea, sendo 11 homens e 12 mulheres. Mais da metade dos participantes (52%) está na faixa etária de 18 a 25 anos e que considerável parte (43%) é casada.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte que atua no mercado varejista (supermercados), o grau de escolaridade dos funcionários caracteriza-se entre o Ensino Médio Incompleto e Ensino Médio, ambos com aproximadamente 43% de frequência relativa.

No Bloco II foram analisados níveis de satisfação dos funcionários em relação às condições de trabalho da empresa que atuam. Dentre as cinco perguntas pertencentes a este bloco, quatro perguntas obtiveram mais de 50% de satisfação e apenas uma, relacionada à segurança no trabalho, obteve a resposta “Satisfeito” de menos da metade dos funcionários (35%). Ainda nesta mesma questão, 47% declara-se indiferente com relação a este assunto. A percepção referente a este fator pode ser considerada positiva, visto que, os funcionários estão em sua maioria satisfeitos com os critérios questionados. Porém é necessária uma verificação, pois há uma grande parte indiferente a este assunto. De acordo com Walton (1973, *apud* FERNANDES, 1996), a qualidade do ambiente físico (organização e arrumação) e o ambiente saudável (limpeza, segurança e insalubridade) interferem diretamente na Qualidade de Vida no Trabalho do funcionário.

O Bloco III traz questões a respeito da saúde na empresa. Este bloco obteve uma percepção caracterizada como “Indiferente” na primeira pergunta e “Satisfeito” na segunda pergunta. A primeira pergunta, que trata da assistência médica oferecida aos funcionários e familiares, obteve a maioria das respostas como “Indiferente” (31%). Este fato pode ser explicado que, por se tratar de uma pequena empresa, não há recursos financeiros suficientes para disponibilidade de planos de saúde e/ou convênios com farmácias e outras prestadoras de serviço do mesmo

ramo. A segunda pergunta, referente à promoção e prevenção da saúde dos funcionários, obteve resultado satisfatório, com 39% das respostas. Em visita à empresa pesquisada, foi observado que existem cartazes e placas sinalizando e advertindo o uso de toucas, luvas, máscaras e cuidado com a rede elétrica. Verificou-se também que os funcionários utilizavam os equipamentos citados, onde existiam as placas e cartazes. Walton (1973, *apud* FERNANDES, 1996) afirma que um dos critérios para a mensuração da QVT está relacionado às condições de trabalho, e, dentro destas a quantidade e a qualidade de material disponível para a execução das atividades, assim como, as condições de segurança do local de trabalho. Tais critérios interferem diretamente na Qualidade de Vida no Trabalho.

O Bloco IV, onde são abordadas questões relativas ao moral no trabalho, obteve considerável nível de satisfação. O destaque maior está na questão 12, que trata da relação com os colegas de trabalho. Dentre os 23 respondentes 52% encontra-se bastante satisfeito e 43% encontra-se satisfeito. Apenas uma pessoa não respondeu a esta pergunta.

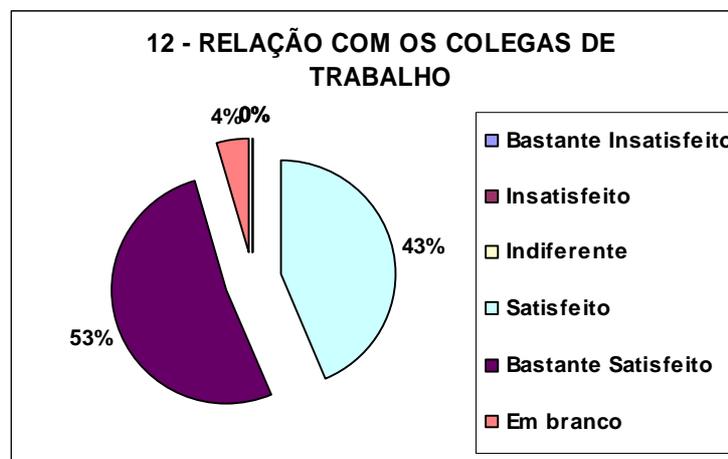


Gráfico 12: Relação com colegas de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Os outros fatores abordados (reconhecimento de superiores, *feedback* e motivação para o trabalho) obtiveram mais de 60% de respostas “Satisfeito”. Este bloco caracteriza-se como um dos mais importantes, pois as questões estão voltadas a aspectos que refletem na motivação e moral profissional. Conforme critérios estabelecidos por Walton (1973, *apud* FERNANDES, 1996), o alto grau de relacionamento, o *feedback* e a identificação com a tarefa (motivação para o trabalho) contribuem para o aumento da QVT. A última questão deste bloco, que

aborda a garantia de permanecer no emprego, obteve também um alto nível de satisfação, onde 30% dos respondentes encontram-se bastante satisfeitos e 36% encontram-se satisfeitos. A segurança de permanecer no emprego, também é relatada nas premissas para a existência de QVT estabelecidas por Richard Walton (1973, *apud* RODRIGUES, 2001), onde ele afirma que para a viabilidade da oportunidade de crescimento contínuo no trabalho, é necessário existir, dentre outros fatores “a segurança do emprego ou de renda associado ao trabalho do trabalhador”.

O Bloco V traz questões relativas à compensação. Grande parte dos funcionários está satisfeita com a política de remuneração da empresa (44%). Pode ser considerada importante, a informação referente à equidade externa, onde a satisfação está presente em 43% dos funcionários. A equidade externa é um fator de peso, pois é uma das bases para a concorrência de mão-de-obra entre as empresas. É notável também que 35% é indiferente a este questionamento. Um dos motivos pode estar no fato de que a maioria dos funcionários pesquisados (43%) está na faixa etária de 18 a 25 anos, idade em que geralmente as pessoas estão em seu primeiro emprego. Sendo assim, não há conhecimento comparativo suficiente a respeito de remuneração em outras empresas do mesmo porte e setor.

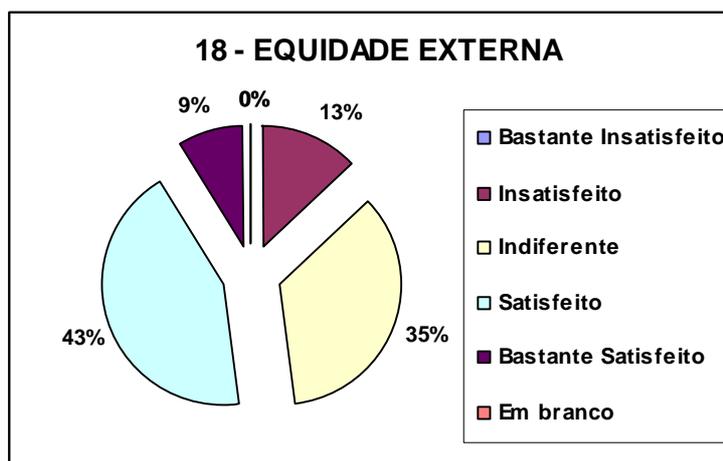


Gráfico 18: Equidade externa
Fonte: Dados da pesquisa

Resultado positivo também para as questões referentes ao salário variável e aos benefícios oferecidos, onde os resultados foram de 48% e 44% de respostas “satisfeito”, respectivamente. O resultado positivo desta questão pode gerar respostas positivas na QVT dos funcionários, visto que, na maioria das vezes,

pequenas empresas não possuem recursos financeiros suficientes para oferecer benefícios aos seus funcionários. Tal aspecto também está dentro das premissas de Walton (1973, *apud* RODRIGUES, 2001) para a existência de QVT nas organizações, onde ele relata que o trabalho é o meio do indivíduo ganhar a vida. Existindo compensação justa e adequada pelo trabalho realizado, haverá uma maior motivação para o trabalho.

No Bloco VI estão as questões voltadas à participação do funcionário na empresa, onde se buscou verificar a percepção destes em relação às ações da empresa em prol da participação do funcionário. Este bloco obteve um alto nível de satisfação, visto que, em todas as questões que o compreendem (prática da criatividade, liberdade de expressão e oportunidade de aprimorar os conhecimentos) as respostas foram em sua maioria “Satisfeito” ou “Bastante satisfeito”. O destaque está na questão 23, que fala da oportunidade de adquirir e aprimorar conhecimentos. Nesta questão as respostas “Satisfeito” (26%) e “Bastante satisfeito” (30%) totalizam mais da metade das respostas totais (56%). Em conversa com o proprietário, verificou-se que a empresa investe em cursos e treinamentos para seus funcionários constantemente, o que vem a ser uma característica de grande valia dentro de uma pequena empresa, pois, conforme já foi citado, há baixa disponibilidade de recursos financeiros para este tipo de ação.

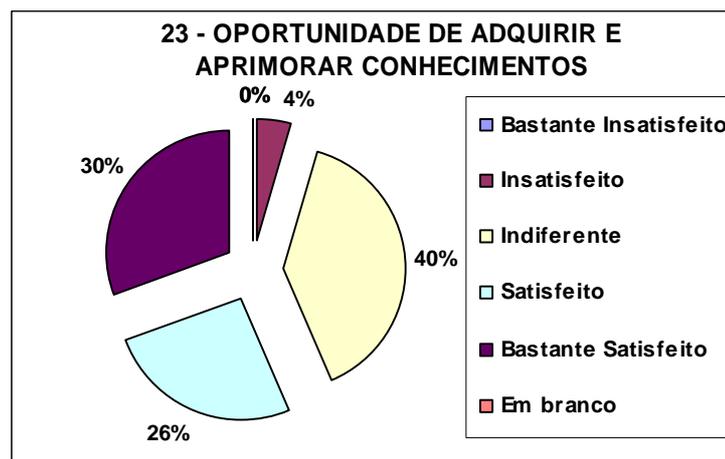


Gráfico 23: Oportunidade de adquirir e aprimorar conhecimentos
Fonte: Dados da pesquisa

Este ponto também é evidenciado por Walton (1973, *apud* RODRIGUES, 2001) em suas premissas para a existência de QVT nas organizações. É importante que a organização incentive o crescimento pessoal, proporcionando processos de

educação para o desenvolvimento das potencialidades do funcionário e aplicação das mesmas.

No Bloco VII são enfatizadas questões a respeito da eficácia da comunicação na empresa. Partindo da análise dos dados obtidos, constatou-se que a maioria dos funcionários está satisfeita com a comunicação na empresa. Um dado importante está relacionado ao conhecimento das metas da empresa, onde 57% dos respondentes estão satisfeitos.

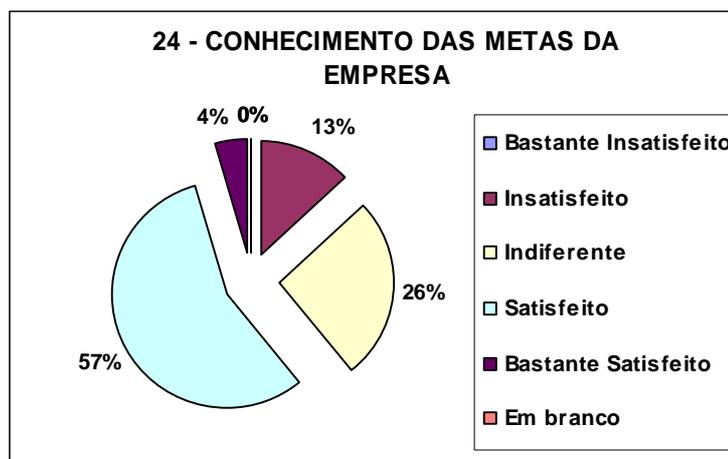


Gráfico 24: Conhecimento das metas da empresa
Fonte: Dados da pesquisa

Também é dada ênfase na questão 25, onde é relatado o fluxo de informações entre chefes e subordinados. Mais da metade dos pesquisados (57%), está satisfeita com o fluxo das informações providas no sentido de cima para baixo. Este aspecto é de grande relevância na QVT de uma organização. O bom fluxo de comunicação facilita a motivação, pois esclarece aos funcionários o que deve ser feito, a qualidade de seu desempenho e o que fazer para melhorar. Estabelecer metas específicas, o *feedback* e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e necessitam da comunicação. A comunicação age no controle, na motivação e proporciona as informações necessárias para que as pessoas e/ou grupos de trabalho tomem decisões ao transmitir dados com a finalidade de identificação e avaliação de alternativas (ROBBINS, 2005).

O Bloco VIII trata da imagem da empresa, onde foi investigada a percepção dos funcionários em relação às imagens interna e externa da empresa. Este bloco também obteve resultado positivo, pois em todas as suas questões (opinião pessoal em relação à empresa, imagem interna, imagem externa, responsabilidade social e

enfoque no cliente) as respostas “Satisfeito” e “Bastante satisfeito” totalizam uma frequência relativa entre 70% e 80%. A questão 29 merece destaque por obter quase que unanimidade de respostas “Satisfeito” (66%) e “Bastante satisfeito” (26%), resultando em um índice de 92% de satisfação.

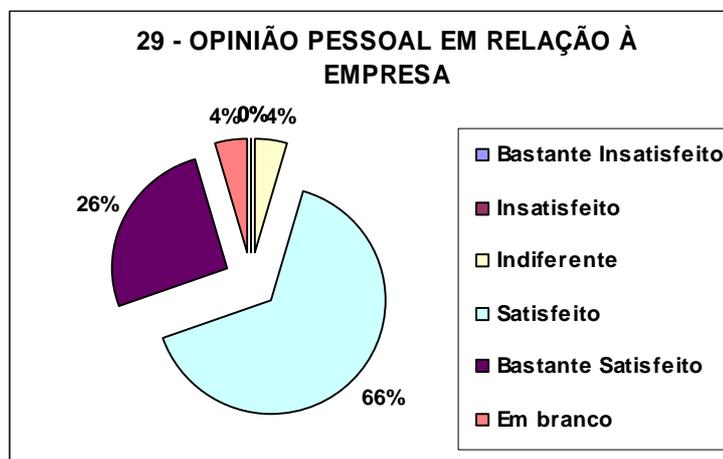


Gráfico 29: Opinião pessoal em relação à empresa
Fonte: Dados da pesquisa

Walton (1973, *apud* FERNANDES, 1996) estabelece a imagem da instituição como um dos critérios para a mensuração da QVT nas organizações. A visão do empregado em relação a sua instituição de trabalho influencia na sua satisfação pessoal, auto-estima e motivação, o que conseqüentemente acarretará boas respostas na produtividade.

Ressalta-se também que a questão “enfoque no cliente” obteve um alto índice de satisfação, onde as respostas “Satisfeito” (43%) e “Bastante satisfeito” (39%) totalizaram um índice de 82% de satisfação. Esta característica também é colocada por Walton (1973, *apud* FERNANDES, 1996) em suas premissas para a existência de QVT. A percepção do funcionário quanto à responsabilidade pelos serviços que a empresa oferece aos seus clientes também tem relação com a motivação e auto-estima deste.

A relação Chefe-Subordinado foi tratada nas questões do Bloco IX. Em todas as variáveis analisadas neste bloco (apoio sócio-emocional, orientação técnica, igualdade de tratamento e gerenciamento por meio de exemplos) os níveis de satisfação estão acima de 50%, o que demonstra que a grande maioria dos participantes está satisfeita com as relações existentes entre chefes e subordinados. Este aspecto está relacionado à integração social na organização, que, de acordo com as premissas estabelecidas por Walton (1973, *apud* FERNANDES, 1996)

influenciam na QVT. O bom relacionamento, a igualdade de tratamento, entre os outros fatores citados acima, trarão segurança pessoal ao funcionário, influenciando em sua motivação.

O Bloco X, último do questionário, trata da organização do trabalho. Este bloco é visto por Fernandes (1996), responsável pela versão original do questionário, como o fator chave da QVT, pois são abordadas as formas de trabalho. No geral, este bloco alcançou avaliação positiva, pois em todas as questões (inovações nos métodos de trabalho, grupos de trabalho, variedade de tarefas e ritmo de trabalho) as respostas foram positivas para pelo menos 65% dos pesquisados. Um enfoque importante está na questão 40, que trata da variedade de tarefas. As respostas “Satisfeito” (53%) e “Bastante satisfeito” (17%) totalizam uma resposta positiva de 70% dos funcionários.

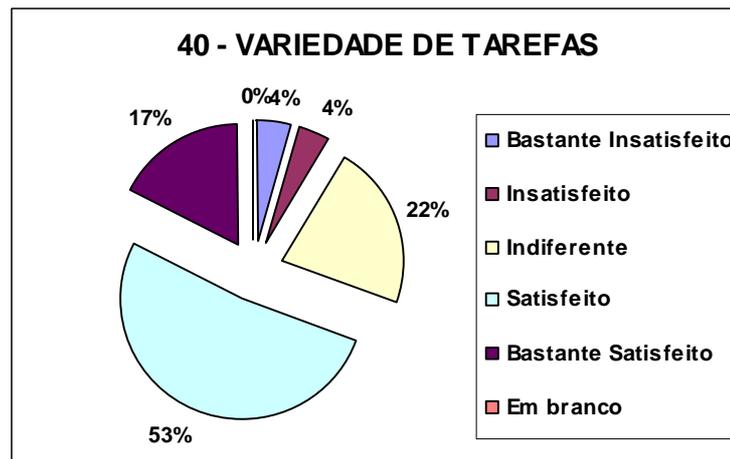


Gráfico 40: Variedade de tarefas
Fonte: Dados da pesquisa

A importância da variedade de tarefas também está entre as premissas para a existência de QVT estabelecidas por Walton (1973, *apud* FERNANDES, 1996). A variedade de tarefas possibilita a utilização de uma larga escala de capacidades e habilidades do indivíduo. Um trabalho que exige variedade de habilidades torna-se mais prazeroso por ser mais desafiante, estimulando a auto-estima e motivação. Ao contrário do trabalho monótono, pois não é necessário planejamento e busca de conhecimento para tomada de decisões.

Analisando globalmente todos os fatores de QVT colocados nas questões de nº 5 a 41, observa-se que 50% dos funcionários têm uma percepção positiva a respeito da QVT da empresa. É importante ressaltar também o alto índice de

respostas “indiferente” (22%). Para este ponto sugere-se uma ação de identificação dos funcionários com a empresa, a fim de posicioná-los sobre as políticas organizacionais da instituição onde trabalham.

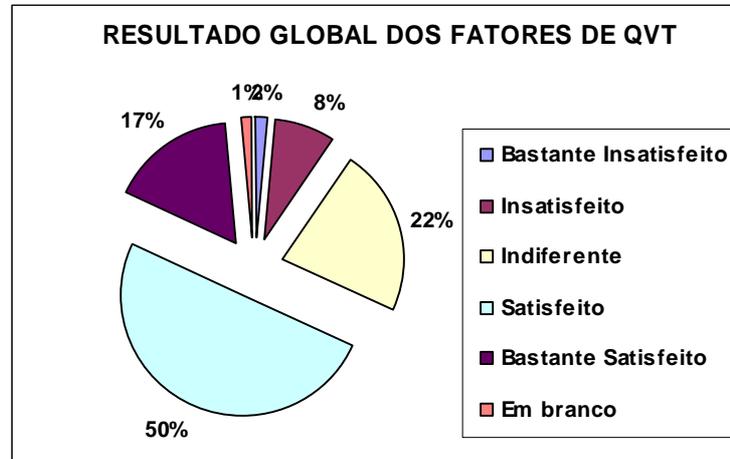


Gráfico 42: Resultado global dos fatores de QVT
Fonte: Dados da pesquisa

Analisando individualmente as respostas positivas encontradas em cada bloco, verifica-se que o Bloco III, onde foram abordadas questões relativas à saúde é o que possui menor índice respostas positivas em relação à satisfação. Das 44 respostas obtidas neste bloco, 39% corresponde às alternativas “Satisfeito” ou “Bastante satisfeito”, ao contrário dos demais blocos, onde este índice está sempre acima de 55%. O nível de satisfação do Bloco III inferior aos demais blocos, pode estar relacionado às características de pequenas empresas, pois conforme foi visto no embasamento teórico, a gestão de Recursos Humanos nas pequenas empresas é bem diferente, por conta principalmente de questões financeiras e de estrutura.

Conclui-se que a partir dos dados obtidos, os funcionários estão satisfeitos com a QVT que possuem na empresa. De acordo com os autores pesquisados, em especial Richard Walton, pioneiro no assunto, as características de situações colocadas no questionário estão em um nível satisfatório, de acordo com o que Walton coloca em suas premissas para a mensuração de QVT.

Dois pontos merecem ser ressaltados, onde foram tratadas questões referentes à saúde e à grande quantidade de respostas “Indiferente” dadas pelos funcionários. Estes dois pontos merecem ser trabalhados dentro da empresa. O primeiro a fim de gerar ações que viabilizem benefícios relacionados à saúde dos funcionários e seus familiares e o segundo com a intenção de buscar no funcionário um interesse maior pelas variáveis que afetam o seu dia-a-dia no trabalho.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo fazer um levantamento e analisar a percepção e o nível de satisfação de funcionários da pequena empresa do ramo varejista em relação à Qualidade de Vida no Trabalho que possuem. O objetivo foi alcançado uma vez que os dados obtidos com os questionários aplicados foram suficientes para verificar a percepção dos funcionários, pois a amostra utilizada corresponde à boa parte do universo em questão (48%). A partir destes dados, verificou-se que os funcionários da empresa analisada estão satisfeitos com a QVT que possuem, resultando em uma percepção positiva.

A QVT merece atenção de todas as organizações, sejam de grande, médio ou pequeno porte. Ações em prol da melhoria da qualidade de vida dos funcionários devem ser constantes. Grandes empresas possuem recursos e estrutura disponíveis para a aplicação de programas de QVT complexos, que envolvem muitas pessoas ou muitas vezes, existe até um departamento dentro da empresa voltado para este assunto. Pequenas empresas, porém, não possuem estas mesmas disponibilidades, mas isto não deve ser encarado como um fator de impedimento da promoção da QVT dentro da empresa. Sempre existem ações que estão ao alcance de todos, desde que haja comprometimento entre funcionários e proprietário na busca da qualidade de vida e de uma organização mais humanizada.

Recomenda-se à empresa onde a pesquisa foi realizada, a formação de uma pequena equipe, composta por funcionários que se mostrarem mais interessados pelo assunto, a fim de averiguar sobre QVT e procurar implantar ações com esta visão, como por exemplo, melhoria da comunicação organizacional, aumento da participação dos funcionários em decisões e até mesmo ações de bem-estar, reconhecimento e recompensa, sem que haja necessidade de grandes investimentos. Apesar de ter obtido resultado satisfatório, a empresa possui pontos que precisam ser estudados, como por exemplo, o grande número de respostas “Indiferente” no questionário. É importante que o funcionário conheça as políticas organizacionais da empresa e saiba o porquê da sua importância dentro dela, é a questão da identidade com a empresa.

Dentre as limitações para a pesquisa está a grande resistência das empresas procuradas para a aplicação do questionário. Muitas empresas possuem o receio de que os resultados obtidos possam gerar algum prejuízo à sua imagem, além do “inconveniente” de atrapalhar os funcionários durante o expediente, colocação esta feita pelos gestores de algumas das empresas procuradas. Outra limitação encontra-se na possibilidade da existência de dificuldades de compreensão e leitura dos funcionários antes de responder ao questionário.

Esta pesquisa despertou interesse na autora em continuar estudando o assunto, voltado para casos de pequenas empresas, pois a maioria dos estudos sobre QVT está relacionada a empresas de grande porte. Sendo assim, sugere-se a continuação e o aprofundamento do assunto, por outros pesquisadores, a fim de encontrar novos resultados e desafios, visto que a QVT está se tornando um tema cada vez mais presente dentro das organizações, sendo uma questão não somente humana, mas também estratégica.

REFERÊNCIAS

ABQV – Associação Brasileira de Qualidade de Vida. Disponível em: <<http://www.abqv.org.br/>>. Acesso em Abr 2008.

CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, M. C. *Micro e Pequenas Empresas: Características Estruturais e Gerenciais*. São Paulo: Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004. 5 p.

FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de Vida no Trabalho: Como Medir para Melhorar*. 3ª ed., Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. 1ª ed., São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de Vida no Trabalho: Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-Industrial*. 1ª ed., São Paulo: Atlas, 2003.

_____ *et al.* *As Pessoas na Organização*. 2ª ed., São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____; ASSIS, Maria Paulina de. Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: Caminhos Percorridos e Desafios. *Rae Light*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 26-33, 1995.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação. *Agathos: Revista Científica da Assevim*, n. 2, v. 2, 2006.

OLIVEIRA, Otávio José de. Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas. *Integração* (São Paulo), São Paulo, v. Ano XI, p. 5-15, 2006.

OTAGA, Alberto. *Conectando os programas de qualidade de vida à responsabilidade social empresarial*. Brasil, [2008]. Disponível em: <http://www.abqv.org.br/conexao_emfoco02.php>. Acesso em: 26 abr 2008.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. *Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial*. 8ª ed., Petrópolis: Vozes, 2001.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em Abr 2008.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Bloco I: Dados Pessoais

1. Sexo: Masculino Feminino
2. Idade: 18 a 25 anos 26 a 32 anos 33 a 40 anos mais de 40 anos
3. Estado civil: Solteiro(a) Casado(a) Divorciado(a) Viúvo(a) Outro
4. Escolaridade: Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo

Nas questões abaixo, marque a opção que melhor expressa sua opinião a respeito da empresa onde você trabalha, de acordo com a escala abaixo:

(1) Bastante insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Indiferente (4) Satisfeito (5) Bastante Satisfeito

Bloco II CONDIÇÕES DE TRABALHO	5 - Qualidade de Vida no Trabalho de forma geral dentro da empresa	
	6 - Condições de limpeza	
	7 - Condições de organização e arrumação	
	8 - Condições de segurança	
	9 - Condições de insalubridade ¹	
Bloco III SAÚDE	10 - Assistência médica aos funcionários e familiares	
	11 - Promoção e prevenção da saúde dos funcionários	
Bloco IV MORAL	12 - Relação com colegas de trabalho	
	13 - Reconhecimento de superiores por trabalho bem executado	
	14 - Recebimento de informações sobre desempenho e trabalho desenvolvido	
	15 - Motivação para o trabalho	
	16 - Garantia de permanecer no emprego	
Bloco V COMPENSAÇÃO	17 - Igualdade de remuneração entre funcionários que executam as mesmas tarefas (equidade interna)	
	18 - Remuneração equivalente à de funcionários de outra empresa do mesmo porte e setor (equidade externa)	
	19 - Salário variável oferecido (comissão, participação nos resultados, bônus, prêmios)	
	20 - Benefícios (vale transporte, vale alimentação)	
Bloco VI PARTICIPACÃO	21 - Possibilidade de prática da criatividade no trabalho	
	22 - Liberdade para expressar opinião pessoal e/ou idéias	
	23 - Oportunidade de adquirir e aprimorar conhecimentos (cursos, palestras, seminários)	
Bloco VII COMUNICAÇÃO	24 - Conhecimento das metas da empresa	
	25 - Fluxo de informações providas dos chefes para funcionários	
	26 - Fluxo de informações entre funcionários que estão no mesmo patamar	
	27 - Comunicação formal dentro da empresa	
	28 - Comunicação informal dentro da empresa	
Bloco VIII IMAGEM DA EMPRESA	29 - Opinião pessoal em relação a empresa	
	30 - Imagem da empresa perante aos seus funcionários	
	31 - Imagem da empresa perante aos clientes	
	32 - Responsabilidade social da empresa	
	33 - Enfoque no cliente	

Bloco IX RELAÇÃO CHEFE - SUBORDI- NADO	34 - Apoio sócio-emocional fornecido pela empresa e/ou chefe	
	35 - Orientação disponibilizada para a execução de tarefas	
	36 - Igualdade de tratamento entre chefia e funcionários	
	37 - Gerenciamento por meio de exemplos	
Bloco X ORGANI- ZAÇÃO DO TRABALHO	38 - Possibilidade de inovações nos métodos de trabalho	
	39 - Grupos de trabalho (divisão das tarefas)	
	40 - Variedade de tarefas	
	41 - Ritmo de trabalho	

¹ **Insalubridade:** Existência de métodos que colocam em risco a saúde do funcionário.

Fonte: FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de Vida no Trabalho: Como Medir para Melhorar*. 3ª ed., Salvador: Casa da Qualidade, 1996, p.112-115. (com adaptações)

APÊNDICE B – TABELAS E GRÁFICOS

Bloco I: Dados Pessoais

Questão 1: Sexo dos Entrevistados

1 - SEXO	Frequência	Frequência Relativa (%)
Masculino	11	48%
Feminino	12	52%
TOTAL	23	100%

Tabela 1: Sexo

Fonte: Dados da pesquisa

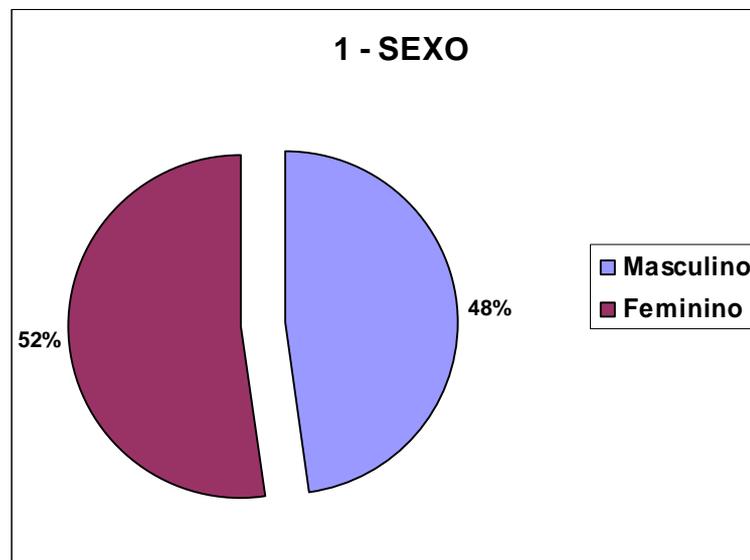


Gráfico 1: Sexo dos Entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 2: Idade dos Entrevistados

2 - IDADE	Frequência	Frequência Relativa (%)
18 a 25 anos	12	52%
26 a 32 anos	7	30%
33 a 40 anos	2	9%
Mais de 40 anos	1	4%
Em branco	1	4%
TOTAL	23	100%

Tabela 2: Idade

Fonte: Dados da pesquisa

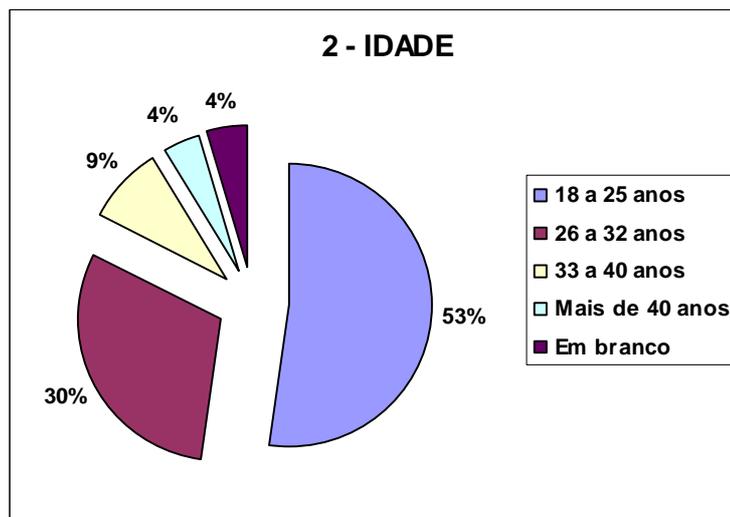


Gráfico 2: Idade dos Entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 3: Estado Civil

3 - ESTADO CIVIL	Frequência	Frequência Relativa (%)
Solteiro (a)	9	39%
Casado (a)	10	43%
Divorciado (a)	0	0%
Viúvo (a)	0	0%
Outro	3	13%
Em branco	1	4%
TOTAL	23	100%

Tabela 3: Estado Civil
Fonte: Dados da pesquisa

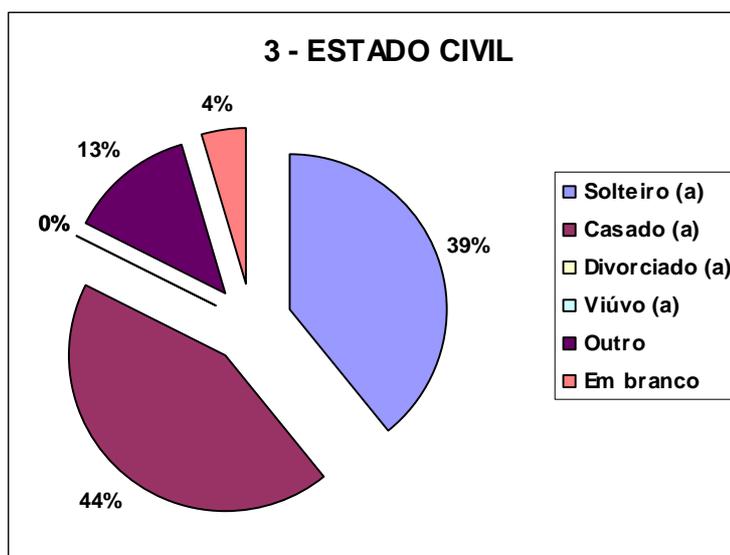


Gráfico 3: Estado Civil
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 4: Escolaridade

4 - ESCOLARIDADE	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Ensino Médio Incompleto	10	43%
Ensino Médio	10	43%
Ensino Superior Incompleto	2	9%
Ensino Superior	0	0%
Em branco	1	4%
TOTAL	23	100%

Tabela 4: Escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa

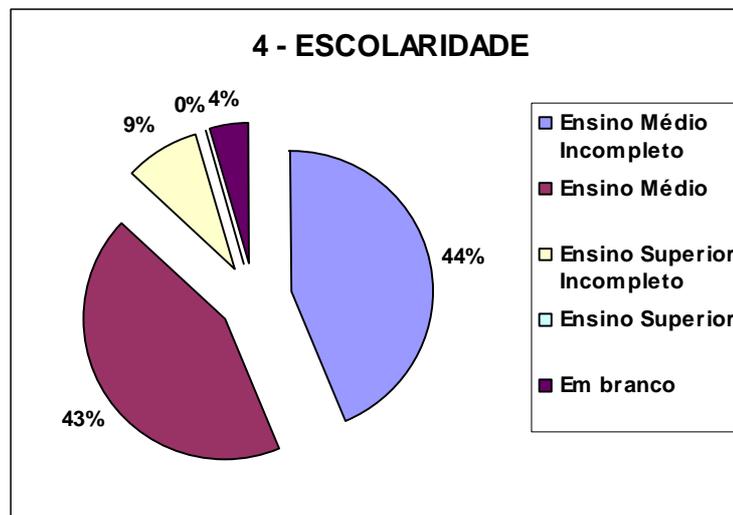


Gráfico 4: Escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa

Bloco I I: Condições de Trabalho

Questão 5: Qualidade de Vida no Trabalho de forma geral dentro da empresa

5 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE FORMA GERAL DENTRO DA EMPRESA		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	2	9%
Indiferente	4	17%
Satisfeito	15	65%
Bastante Satisfeito	2	9%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 5: Qualidade de Vida no Trabalho de forma geral dentro da empresa
Fonte: Dados da pesquisa

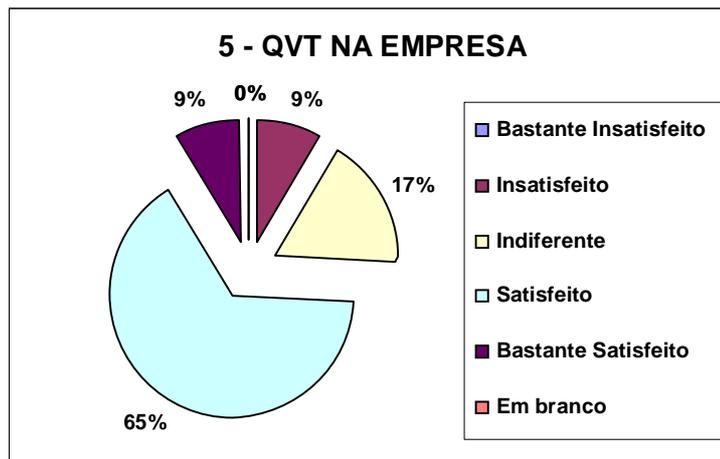


Gráfico 5: Qualidade de Vida no Trabalho de forma geral dentro da empresa
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 6: Condições de limpeza

6 - CONDIÇÕES DE LIMPEZA		
Alternativas	Frequência	Frequência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	1	4%
Insatisfeito	1	4%
Indiferente	2	9%
Satisfeito	15	65%
Bastante Satisfeito	4	17%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 6: Condições de limpeza
Fonte: Dados da pesquisa

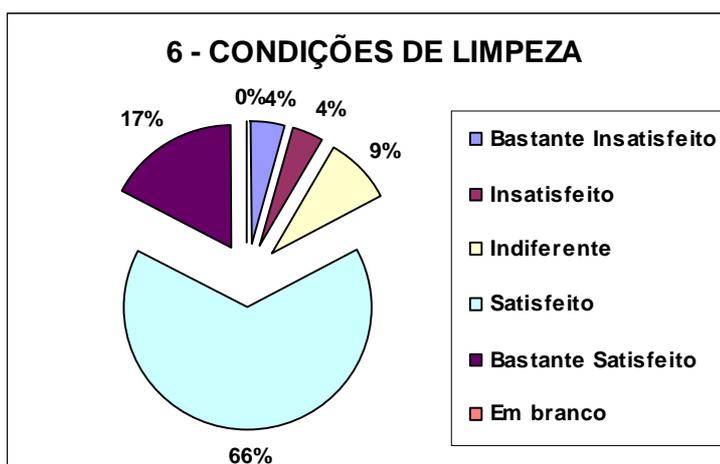


Gráfico 6: Condições de limpeza
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 7: Condições de organização e arrumação

7 - CONDIÇÕES DE ORGANIZAÇÃO E ARRUMAÇÃO		
Alternativas	Frequência	Frequência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	2	9%
Insatisfeito	3	13%
Indiferente	5	22%
Satisfeito	12	52%
Bastante Satisfeito	1	4%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 7: Condições de organização e arrumação
Fonte: Dados da pesquisa

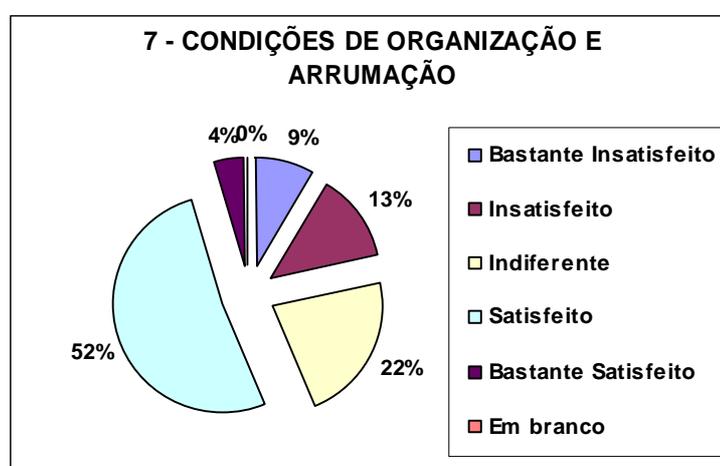


Gráfico 7: Condições de organização e arrumação
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 8: Condições de segurança

8 - CONDIÇÕES DE SEGURANÇA		
Alternativas	Frequência	Frequência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	2	9%
Indiferente	11	48%
Satisfeito	8	35%
Bastante Satisfeito	2	9%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 8: Condições de segurança
Fonte: Dados da pesquisa

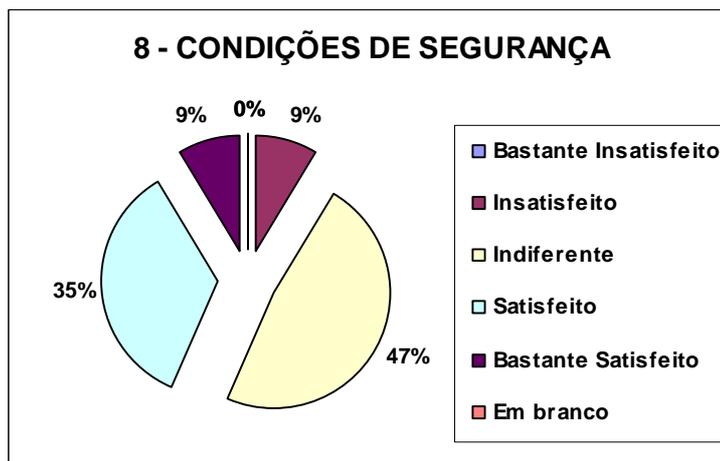


Gráfico 8: Condições de segurança
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 9: Condições de insalubridade

9 - CONDIÇÕES DE INSALUBRIDADE		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	1	4%
Insatisfeito	1	4%
Indiferente	6	26%
Satisfeito	13	57%
Bastante Satisfeito	1	4%
Em branco	1	4%
TOTAL	23	100%

Tabela 9: Condições de insalubridade
Fonte: Dados da pesquisa

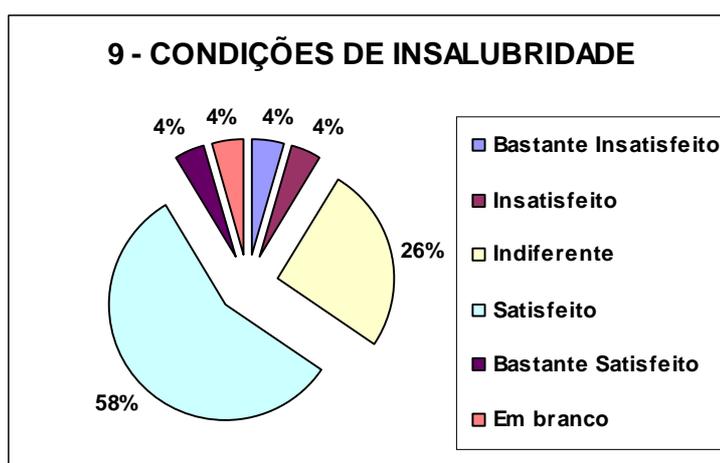


Gráfico 9: Condições de insalubridade
Fonte: Dados da pesquisa

Bloco III: Saúde

Questão 10: Assistência médica aos funcionários e familiares

10 - ASSISTÊNCIA MÉDICA AOS FUNCIONÁRIOS E FAMILIARES		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	2	9%
Insatisfeito	6	26%
Indiferente	7	30%
Satisfeito	6	26%
Bastante Satisfeito	1	4%
Em branco	1	4%
TOTAL	23	100%

Tabela 10: Assistência médica aos funcionários e familiares

Fonte: Dados da pesquisa

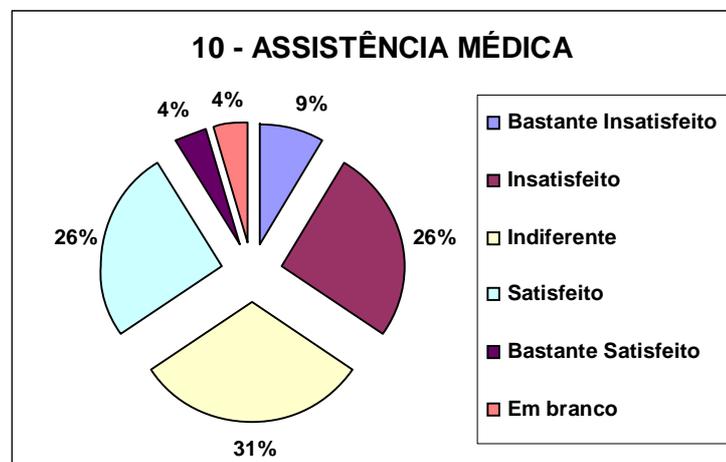


Gráfico 10: Assistência médica aos funcionários e familiares

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 11: Promoção e prevenção da saúde dos funcionários

11 - PROMOÇÃO E PREVENÇÃO DA SAÚDE DOS FUNCIONÁRIOS		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	7	30%
indiferente	5	22%
Satisfeito	9	39%
Bastante Satisfeito	1	4%
Em branco	1	4%
TOTAL	23	100%

Tabela 11: Promoção e prevenção da saúde dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

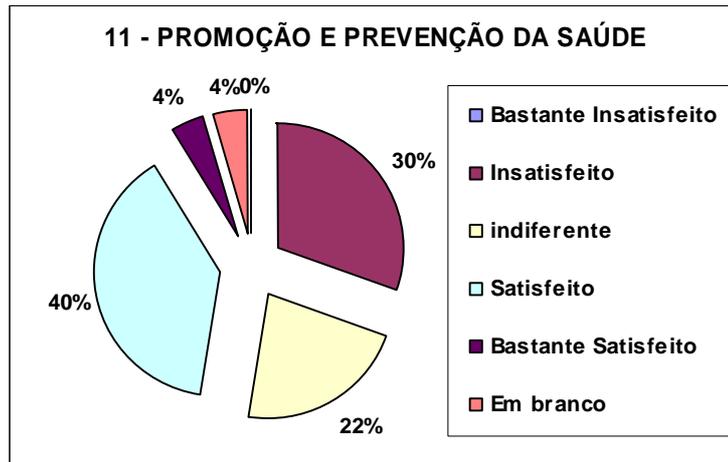


Gráfico 11: Promoção e prevenção da saúde dos funcionários
 Fonte: Dados da pesquisa

Bloco IV: Moral

Questão 12: Relação com colegas de trabalho

12 - RELAÇÃO COM COLEGAS DE TRABALHO		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	0	0%
Indiferente	0	0%
Satisfeito	10	43%
Bastante Satisfeito	12	52%
Em branco	1	4%
TOTAL	23	100%

Tabela 12: Relação com colegas de trabalho
 Fonte: Dados da pesquisa

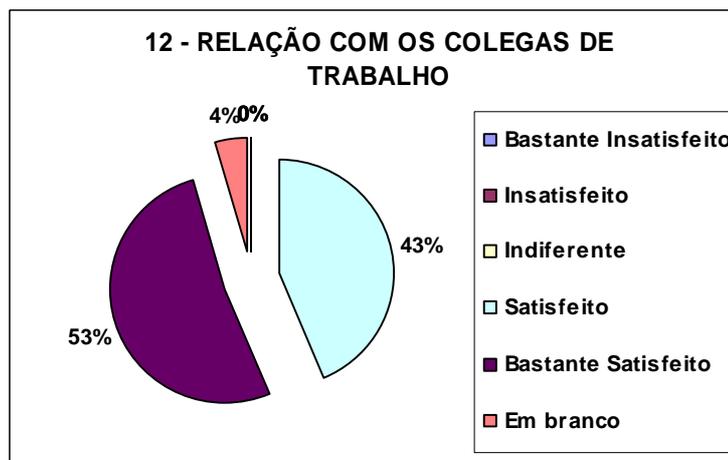


Gráfico 12: Relação com colegas de trabalho
 Fonte: Dados da pesquisa

Questão 13: Reconhecimento de superiores por trabalho executado

13 - RECONHECIMENTO DE SUPERIORES POR TRABALHO EXECUTADO		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	0	0%
Indiferente	5	22%
Satisfeito	15	65%
Bastante Satisfeito	2	9%
Em branco	1	4%
TOTAL	23	100%

Tabela 13: Reconhecimento de superiores por trabalho executado

Fonte: Dados da pesquisa

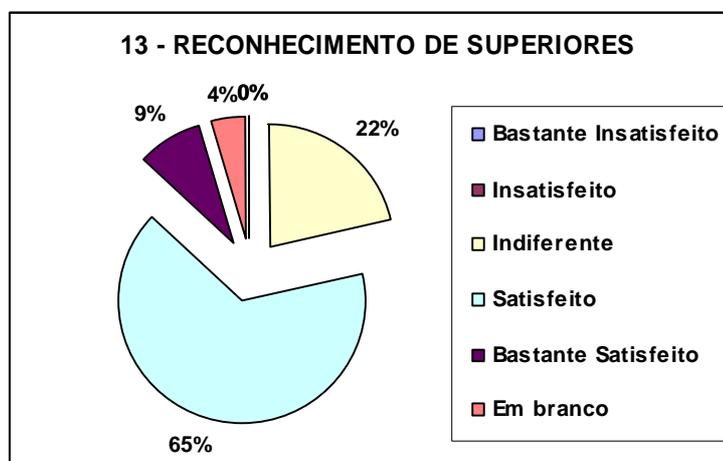


Gráfico 13: Reconhecimento de superiores por trabalho executado

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 14: Recebimento de informações sobre desempenho e trabalho desenvolvido (feedback)

14 - RECEBIMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE DESEMPENHO E TRABALHO DESENVOLVIDO (FEEDBACK)		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	3	13%
Indiferente	4	17%
Satisfeito	15	65%
Bastante Satisfeito	1	4%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 14: Recebimento de informações sobre desempenho e trabalho desenvolvido (feedback)

Fonte: Dados da pesquisa

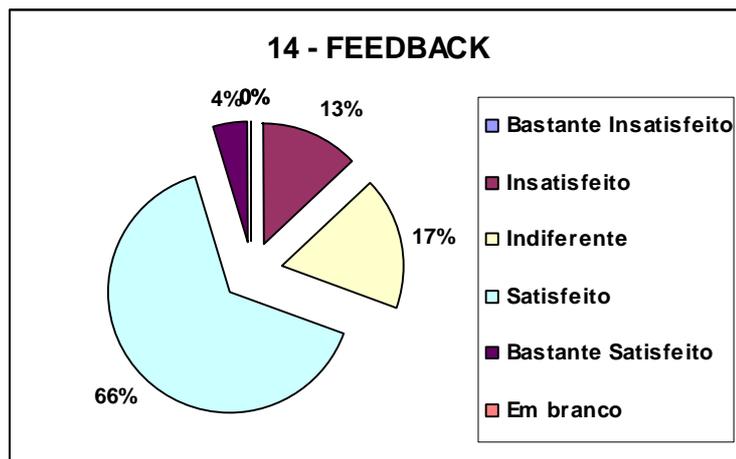


Gráfico 14: Feedback
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 15: Motivação para o trabalho

15 - MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	1	4%
Indiferente	2	9%
Satisfeito	14	61%
Bastante Satisfeito	5	22%
Em branco	1	4%
TOTAL	23	100%

Tabela 15: Motivação para o trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

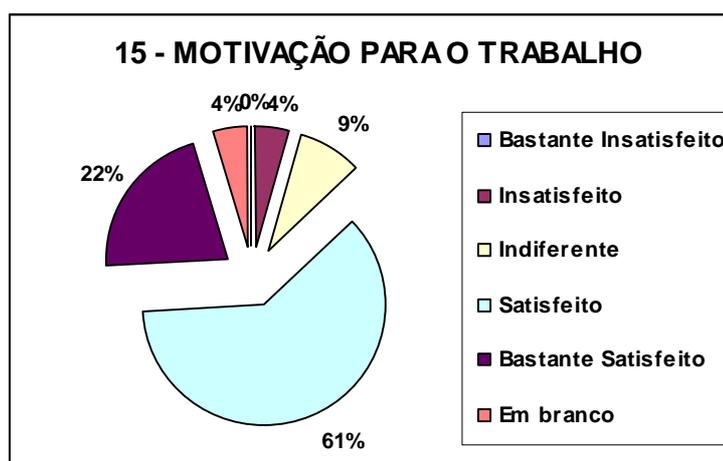


Gráfico 15: Motivação para o trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 16: Garantia de permanecer no emprego

16 - GARANTIA DE PERMANECER NO EMPREGO		
Alternativas	Frequência	Frequência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	1	4%
Indiferente	7	30%
Satisfeito	8	35%
Bastante Satisfeito	7	30%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 16: Garantia de permanecer no emprego

Fonte: Dados da pesquisa

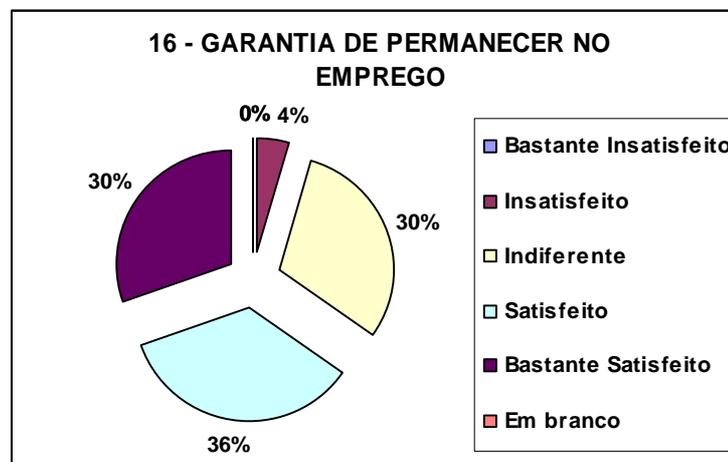


Gráfico 16: Garantia de permanecer no emprego

Fonte: Dados da pesquisa

Bloco V: Compensação

Questão 17: Igualdade de remuneração entre funcionários que executam as mesmas tarefas (equidade interna)

17 - IGUALDADE DE REMUNERAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS QUE EXECUTAM AS MESMAS TAREFAS (EQUIDADE INTERNA)		
Alternativas	Frequência	Frequência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	1	4%
Insatisfeito	3	13%
Indiferente	6	26%
Satisfeito	10	43%
Bastante Satisfeito	3	13%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 17: Igualdade de remuneração entre funcionários que executam as mesmas tarefas (equidade interna)

Fonte: Dados da pesquisa

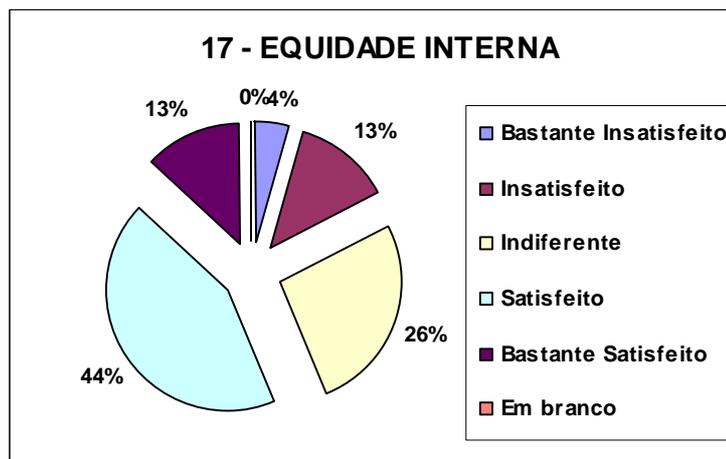


Gráfico 17: Equidade interna
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 18: Remuneração equivalente à de funcionários de outra empresa do mesmo porte e setor (equidade externa)

18 - REMUNERAÇÃO EQUIVALENTE À DE FUNCIONÁRIOS DE OUTRA EMPRESA DO MESMO PORTE E SETOR (EQUIDADE EXTERNA)		
Alternativas	Frequência	Frequência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	3	13%
Indiferente	8	35%
Satisfeito	10	43%
Bastante Satisfeito	2	9%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 18: Remuneração equivalente à de funcionários de outra empresa do mesmo porte e setor (equidade externa)

Fonte: Dados da pesquisa

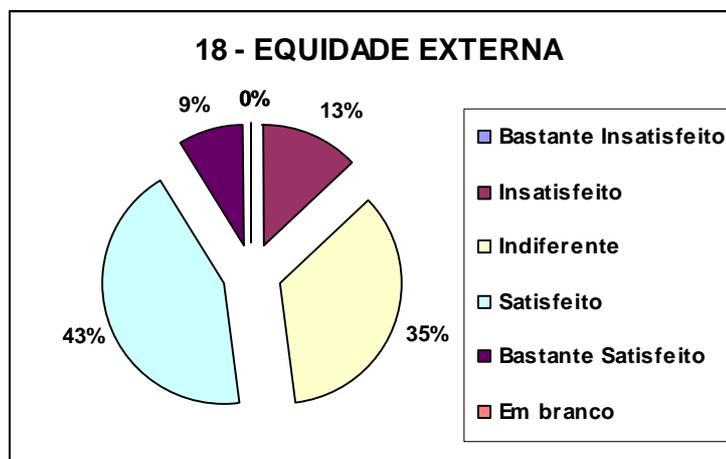


Gráfico 18: Equidade externa
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 19: Salário variável oferecido (comissão, participação nos resultados, bônus, prêmios)

19 - SALÁRIO VARIÁVEL OFERECIDO (COMISSÃO, PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS, BÔNUS, PRÊMIOS)		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	1	4%
Insatisfeito	2	9%
Indiferente	6	26%
Satisfeito	11	48%
Bastante Satisfeito	2	9%
Em branco	1	4%
TOTAL	23	100%

Tabela 19: Salário variável oferecido (comissão, participação nos resultados, bônus, prêmios)
Fonte: Dados da pesquisa

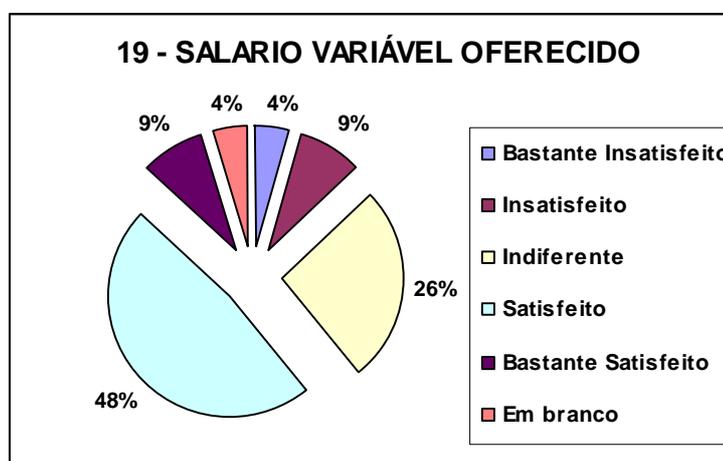


Gráfico 19: Salário variável oferecido
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 20: Benefícios (vale transporte, vale alimentação)

20 - BENEFÍCIOS (VALE TRANSPORTE, VALE ALIMENTAÇÃO)		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	1	4%
Indiferente	7	30%
Satisfeito	10	43%
Bastante Satisfeito	5	22%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 20: Benefícios (vale transporte, vale alimentação)
Fonte: Dados da pesquisa

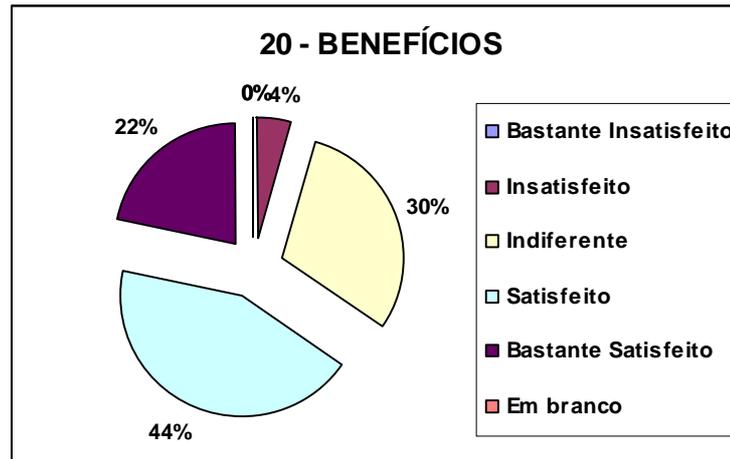


Gráfico 20: Benefícios (vale transporte, vale alimentação)
Fonte: Dados da pesquisa

Bloco VI: Participação

Questão 21: Possibilidade de prática da criatividade no trabalho

21 - POSSIBILIDADE DE PRÁTICA DA CRIATIVIDADE NO TRABALHO		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	2	9%
Indiferente	4	17%
Satisfeito	14	61%
Bastante Satisfeito	3	13%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 21: Possibilidade de prática da criatividade no trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

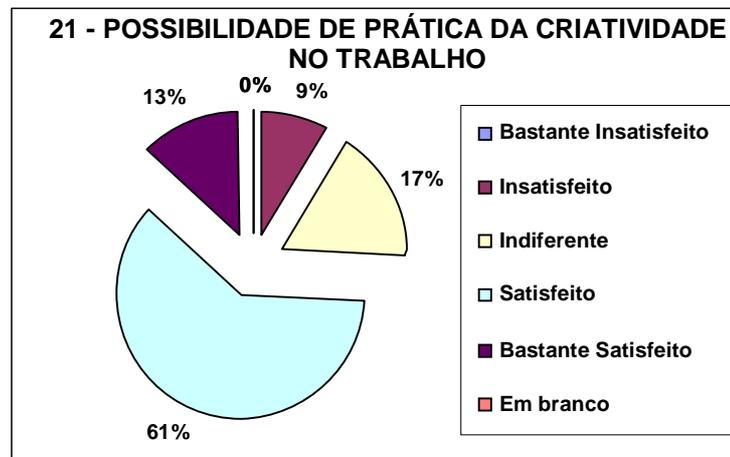


Gráfico 21: Possibilidade de prática da criatividade no trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 22: Liberdade para expressar opinião pessoal e/ou idéias

22 - LIBERDADE PARA EXPRESSAR OPINIÃO PESSOAL E/OU IDÉIAS		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	1	4%
Insatisfeito	0	0%
Indiferente	5	22%
Satisfeito	7	30%
Bastante Satisfeito	9	39%
Em branco	1	4%
TOTAL	23	100%

Tabela 22: Liberdade para expressar opinião pessoal e/ou idéias

Fonte: Dados da pesquisa

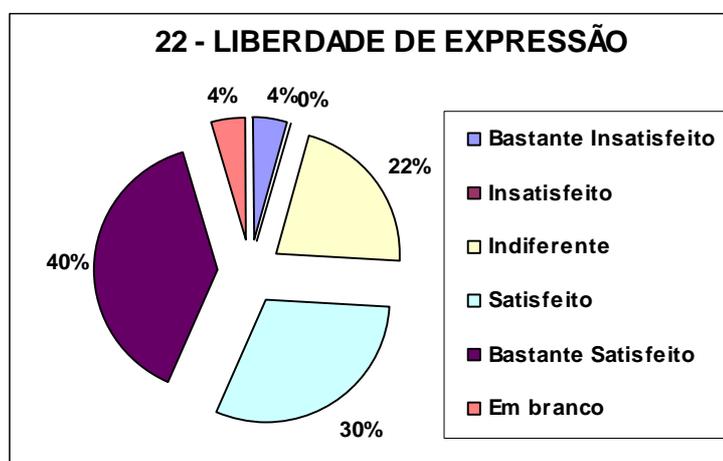


Gráfico 22: Liberdade para expressar opinião pessoal e/ou idéias

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 23: Oportunidade de adquirir e aprimorar conhecimentos (cursos, palestras, seminários)

23 - OPORTUNIDADE DE ADQUIRIR E APRIMORAR CONHECIMENTOS		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	1	4%
Indiferente	9	39%
Satisfeito	6	26%
Bastante Satisfeito	7	30%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 23: Oportunidade de adquirir e aprimorar conhecimentos (cursos, palestras, seminários)

Fonte: Dados da pesquisa

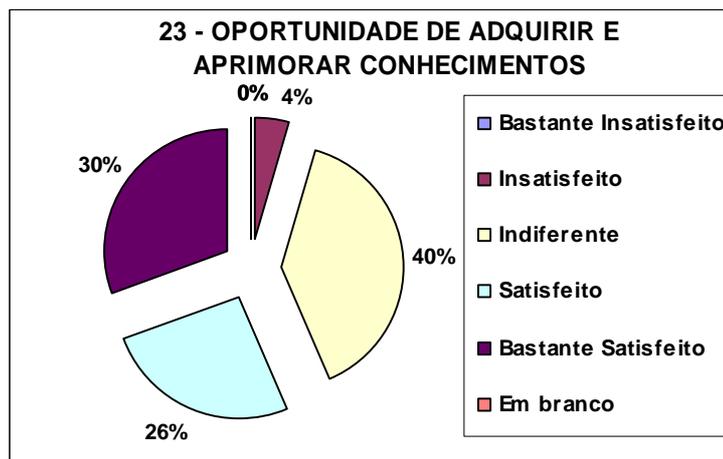


Gráfico 23: Oportunidade de adquirir e aprimorar conhecimentos
Fonte: Dados da pesquisa

Bloco VII: Comunicação

Questão 24: Conhecimento das metas da empresa

24 - CONHECIMENTO DAS METAS DA EMPRESA		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	3	13%
Indiferente	6	26%
Satisfeito	13	57%
Bastante Satisfeito	1	4%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 24: Conhecimento das metas da empresa
Fonte: Dados da pesquisa

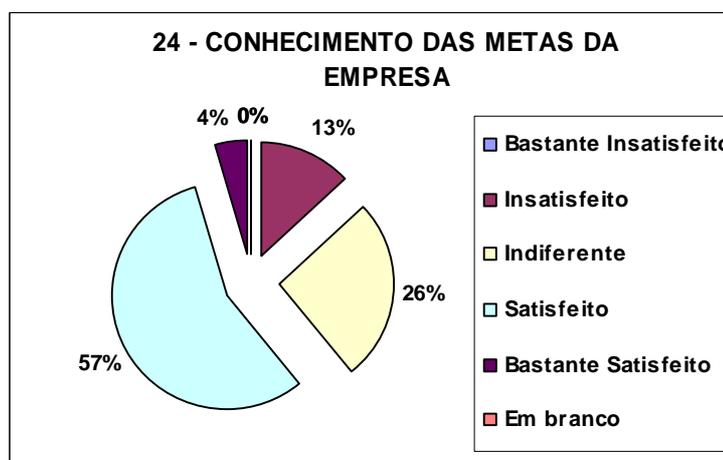


Gráfico 24: Conhecimento das metas da empresa
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 25: Fluxo de informações providas dos chefes para os funcionários

25 - FLUXO DE INFORMAÇÕES CHEFES - SUBORDINADOS		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	2	9%
Indiferente	4	17%
Satisfeito	13	57%
Bastante Satisfeito	4	17%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 25: Fluxo de informações providas dos chefes para os funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

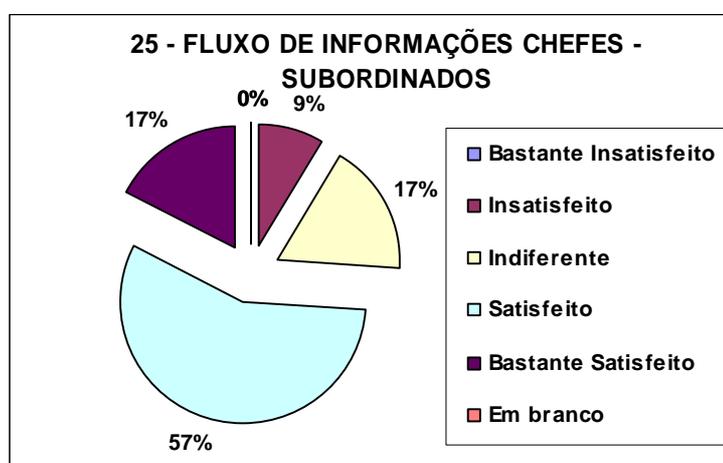


Gráfico 25: Fluxo de informações providas dos chefes para os funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 26: Fluxo de informações entre funcionários que estão no mesmo patamar

26 - FLUXO DE INFORMAÇÕES ENTRE FUNCIONÁRIOS		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	1	4%
Indiferente	8	35%
Satisfeito	10	43%
Bastante Satisfeito	3	13%
Em branco	1	4%
TOTAL	23	100%

Tabela 26: Fluxo de informações entre funcionários que estão no mesmo patamar

Fonte: Dados da pesquisa

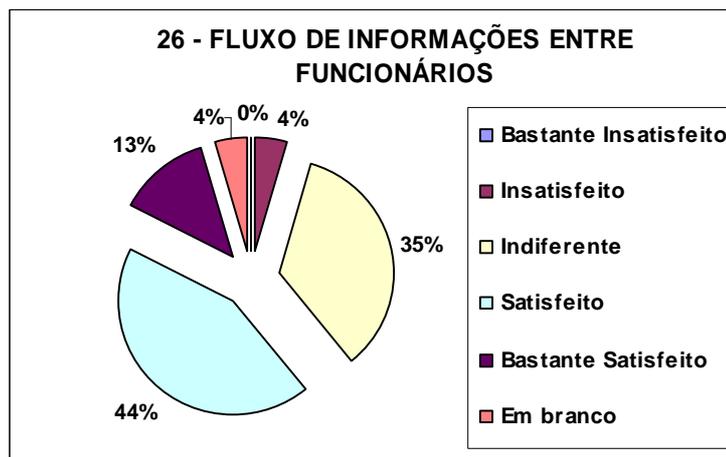


Gráfico 26: Fluxo de informações entre funcionários
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 27: Comunicação formal dentro da empresa

27 - COMUNICAÇÃO FORMAL DENTRO DA EMPRESA		
Alternativas	Frequência	Frequência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	3	13%
Indiferente	2	9%
Satisfeito	14	61%
Bastante Satisfeito	4	17%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 27: Comunicação formal dentro da empresa
Fonte: Dados da pesquisa

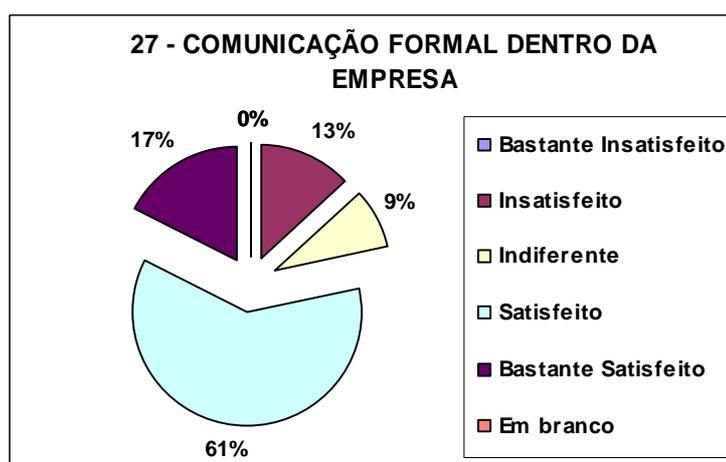


Gráfico 27: Comunicação formal dentro da empresa
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 28: Comunicação informal dentro da empresa

28 - COMUNICAÇÃO INFORMAL DENTRO DA EMPRESA		
Alternativas	Frequência	Frequência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	3	13%
Indiferente	9	39%
Satisfeito	9	39%
Bastante Satisfeito	0	0%
Em branco	2	9%
TOTAL	23	100%

Tabela 28: Comunicação informal dentro da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

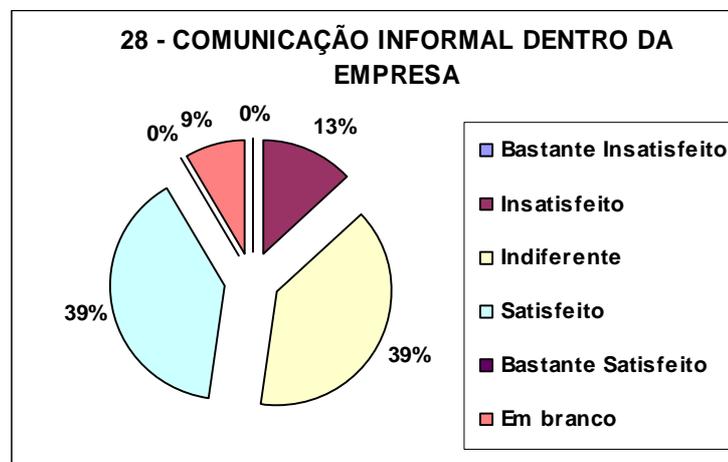


Gráfico 28: Comunicação informal dentro da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Bloco VIII: Imagem da Empresa

Questão 29: Opinião pessoal em relação à empresa

29 - OPINIÃO PESSOAL EM RELAÇÃO À EMPRESA		
Alternativas	Frequência	Frequência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	0	0%
Indiferente	1	4%
Satisfeito	15	65%
Bastante Satisfeito	6	26%
Em branco	1	4%
TOTAL	23	100%

Tabela 29: Opinião pessoal em relação à empresa

Fonte: Dados da pesquisa

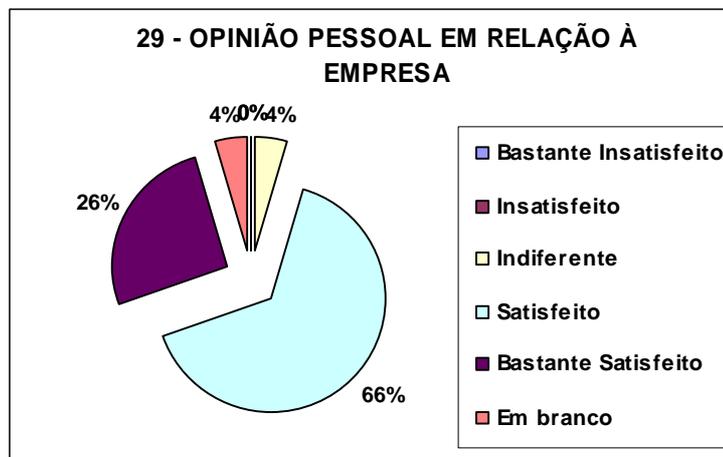


Gráfico 29: Opinião pessoal em relação à empresa
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 30: Imagem da empresa perante aos funcionários

30 - IMAGEM DA EMPRESA PERANTE AOS FUNCIONÁRIOS		
Alternativas	Frequência	Frequência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	1	4%
Indiferente	5	22%
Satisfeito	12	52%
Bastante Satisfeito	5	22%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 30: Imagem da empresa perante aos funcionários
Fonte: Dados da pesquisa

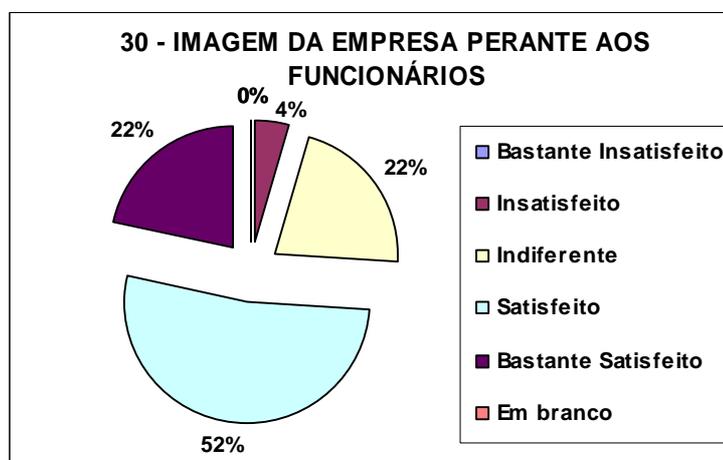


Gráfico 30: Imagem da empresa perante aos funcionários
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 31: Imagem da empresa perante aos clientes

31 - IMAGEM DA EMPRESA PERANTE AOS CIENTES		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	1	4%
Indiferente	7	30%
Satisfeito	14	61%
Bastante Satisfeito	1	4%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 31: Imagem da empresa perante aos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

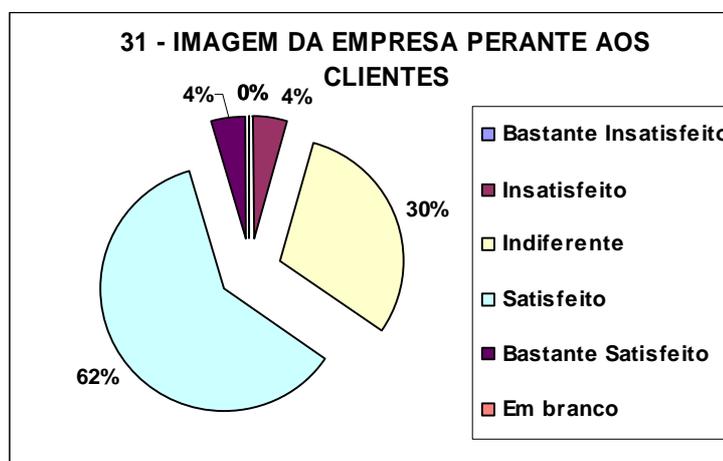


Gráfico 31: Imagem da empresa perante aos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 32: Responsabilidade social da empresa

32 - RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	0	0%
Indiferente	7	30%
Satisfeito	12	52%
Bastante Satisfeito	4	17%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 32: Responsabilidade social da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

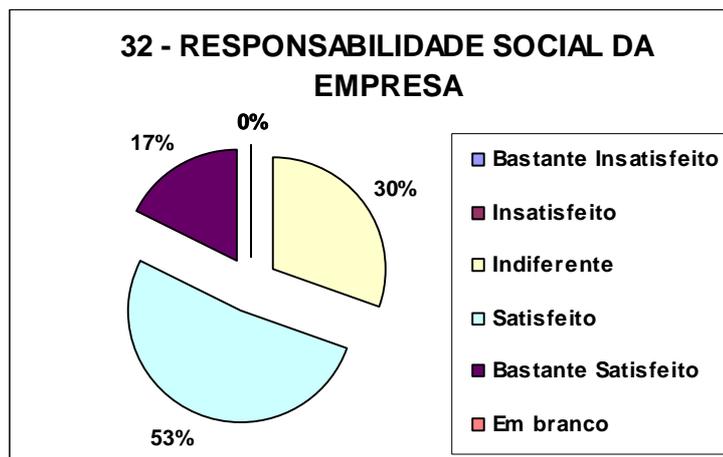


Gráfico 32: Responsabilidade social da empresa
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 33: Enfoque no cliente

33 - ENFOQUE NO CLIENTE		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	2	9%
Indiferente	2	9%
Satisfeito	10	43%
Bastante Satisfeito	9	39%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 33: Enfoque no cliente
Fonte: Dados da pesquisa

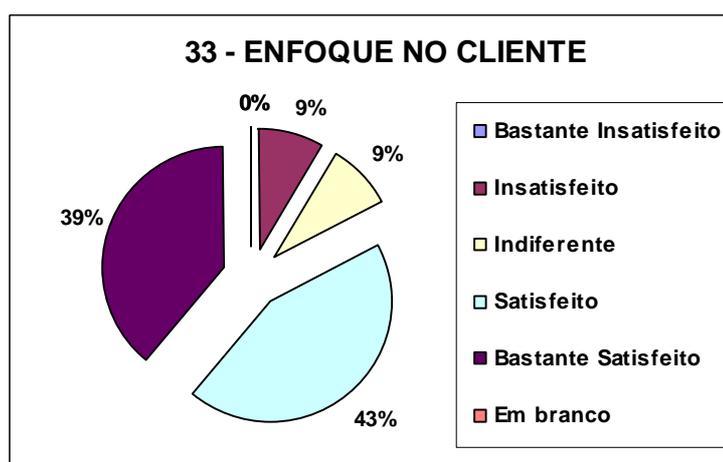


Gráfico 33: Enfoque no cliente
Fonte: Dados da pesquisa

Bloco IX: Relação Chefe-Subordinado

Questão 34: Apoio sócio-emocional fornecido pela empresa e/ou chefe

34 - APOIO SÓCIO-EMOCIONAL FORNECIDO PELA EMPRESA E/OU CHEFE		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	3	13%
Indiferente	7	30%
Satisfeito	8	35%
Bastante Satisfeito	5	22%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 34: Apoio sócio-emocional fornecido pela empresa e/ou chefe

Fonte: Dados da pesquisa

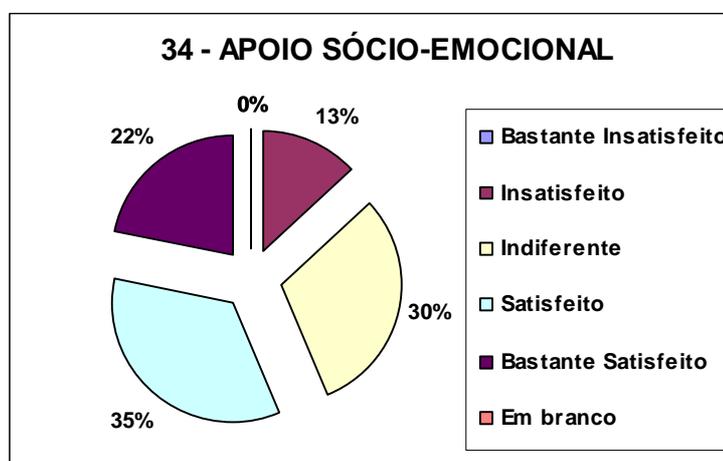


Gráfico 34: Apoio sócio-emocional fornecido pela empresa e/ou chefe

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 35: Orientação disponibilizada para a execução de tarefas

35 - ORIENTAÇÃO DISPONIBILIZADAPARA A EXECUÇÃO DE TAREFAS		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	1	4%
Insatisfeito	0	0%
Indiferente	5	22%
Satisfeito	12	52%
Bastante Satisfeito	5	22%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 35: Orientação disponibilizada para a execução de tarefas

Fonte: Dados da pesquisa

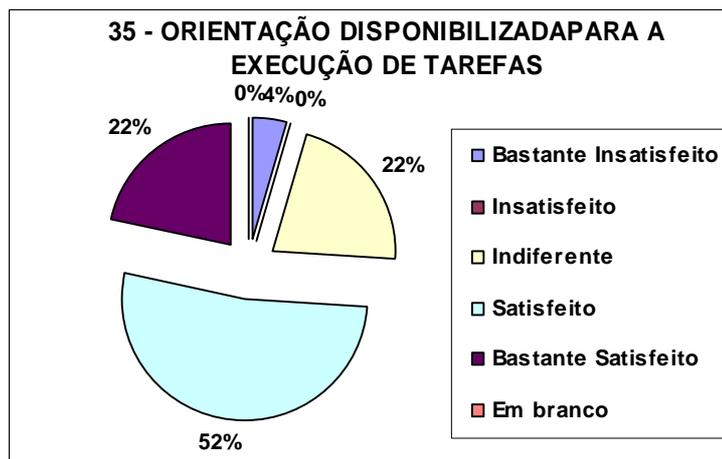


Gráfico 35: Orientação disponibilizada para a execução de tarefas
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 36: Igualdade de tratamento entre chefia e funcionários

36 - IGUALDADE DE TRATAMENTO ENTRE CHEFIA E FUNCIONÁRIOS		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	1	4%
Insatisfeito	3	13%
Indiferente	0	0%
Satisfeito	14	61%
Bastante Satisfeito	5	22%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 36: Igualdade de tratamento entre chefia e funcionários
Fonte: Dados da pesquisa

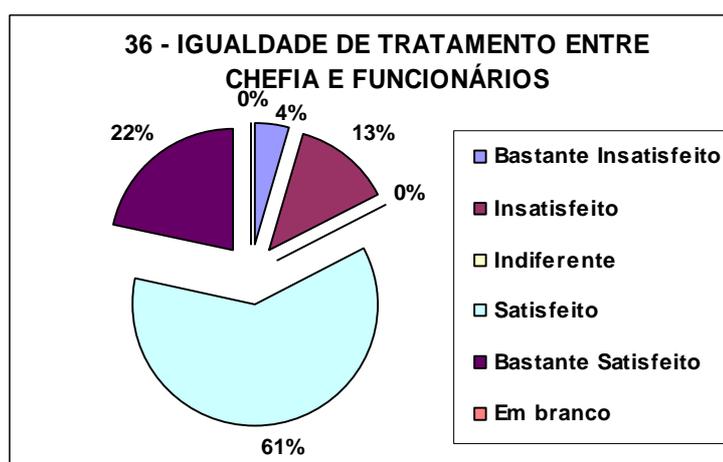


Gráfico 36: Igualdade de tratamento entre chefia e funcionários
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 37: Gerenciamento por meio de exemplos:

37 - GERENCIAMENTO POR MEIO DE EXEMPLOS		
Alternativas	Frequência	Frequência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	3	13%
Indiferente	5	22%
Satisfeito	11	48%
Bastante Satisfeito	4	17%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 37: Gerenciamento por meio de exemplos

Fonte: Dados da pesquisa

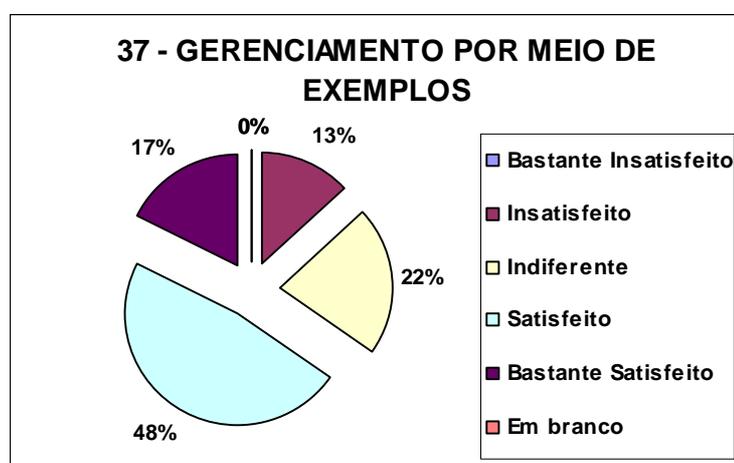


Gráfico 37: Gerenciamento por meio de exemplos

Fonte: Dados da pesquisa

Bloco X: Organização do Trabalho

Questão 38: Possibilidade de inovações nos métodos de trabalho

38 - POSSIBILIDADE DE INOVAÇÕES NOS MÉTODOS DE TRABALHO		
Alternativas	Frequência	Frequência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	1	4%
Indiferente	5	22%
Satisfeito	11	48%
Bastante Satisfeito	6	26%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 38: Possibilidade de inovações nos métodos de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

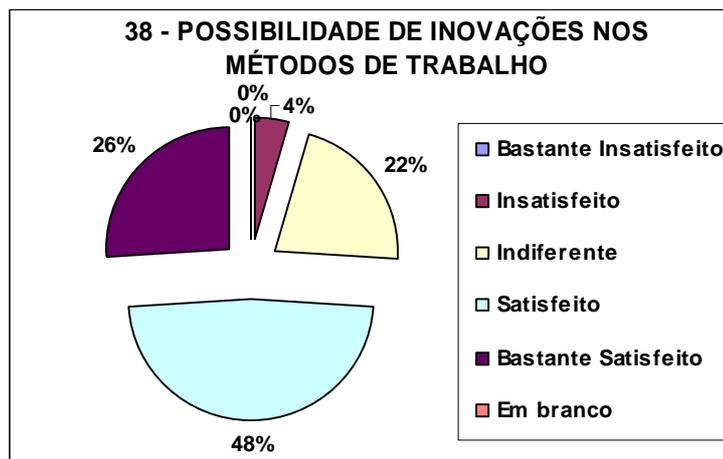


Gráfico 38: Possibilidade de inovações nos métodos de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 39: Grupos de trabalho (divisão das tarefas)

39 - GRUPOS DE TRABALHO (DIVISÃO DAS TAREFAS)		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	2	9%
Insatisfeito	0	0%
Indiferente	6	26%
Satisfeito	13	57%
Bastante Satisfeito	2	9%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 39: Grupos de trabalho (divisão das tarefas)
Fonte: Dados da pesquisa

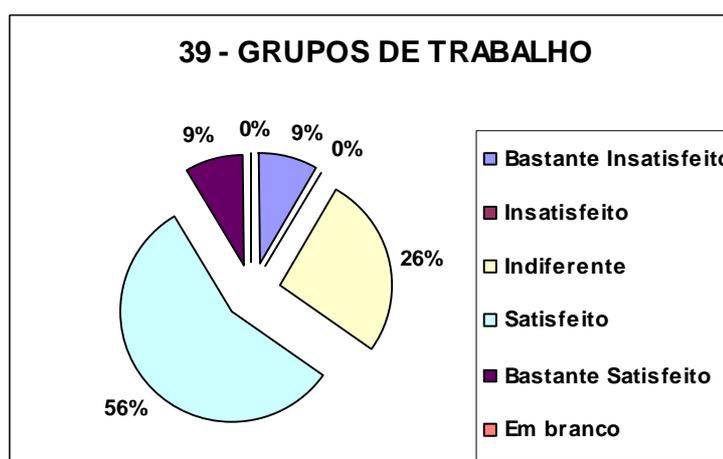


Gráfico 39: Grupos de trabalho (divisão das tarefas)
Fonte: Dados da pesquisa

Questão 40: Variedade de tarefas

40 - VARIEDADE DE TAREFAS		
Alternativas	Frequência	Frequência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	1	4%
Insatisfeito	1	4%
Indiferente	5	22%
Satisfeito	12	52%
Bastante Satisfeito	4	17%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 40: Variedade de tarefas

Fonte: Dados da pesquisa

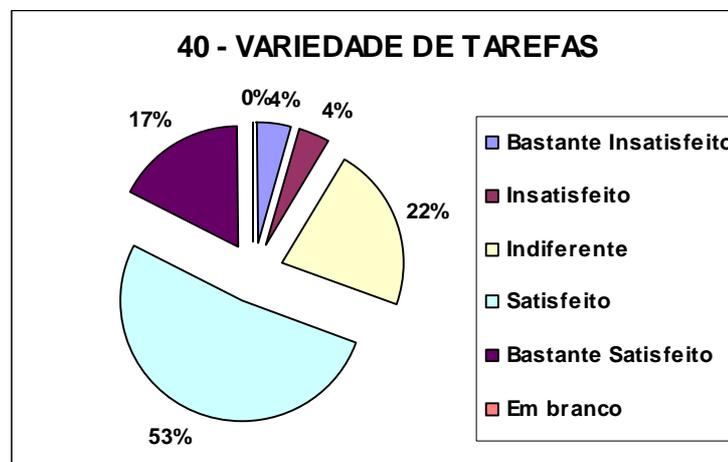


Gráfico 40: Variedade de tarefas

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 41: Ritmo de trabalho:

41 - RITMO DE TRABALHO		
Alternativas	Frequência	Frequência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	2	9%
Indiferente	4	17%
Satisfeito	14	61%
Bastante Satisfeito	3	13%
Em branco	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabela 41: Ritmo de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

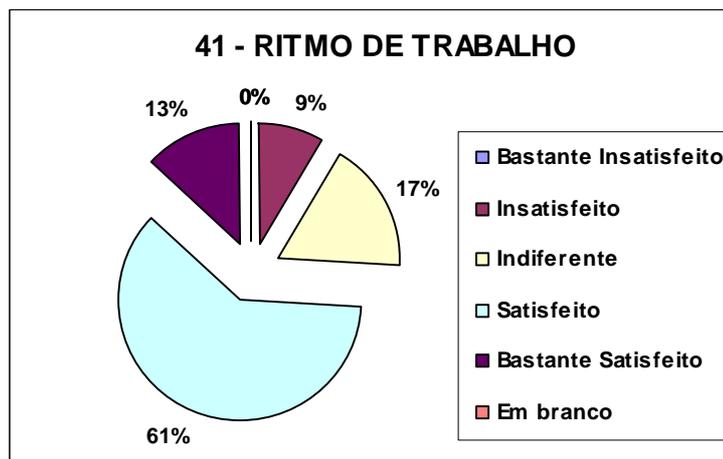


Gráfico 41: Ritmo de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Resultado global dos fatores de QVT

RESULTADO GLOBAL DOS FATORES DE QVT		
Alternativas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Bastante Insatisfeito	14	2%
Insatisfeito	68	8%
Indiferente	191	22%
Satisfeito	425	50%
Bastante Satisfeito	141	17%
Em branco	12	1%
TOTAL	851	100%

Tabela 42: Resultado global dos fatores de QVT
Fonte: Dados da pesquisa

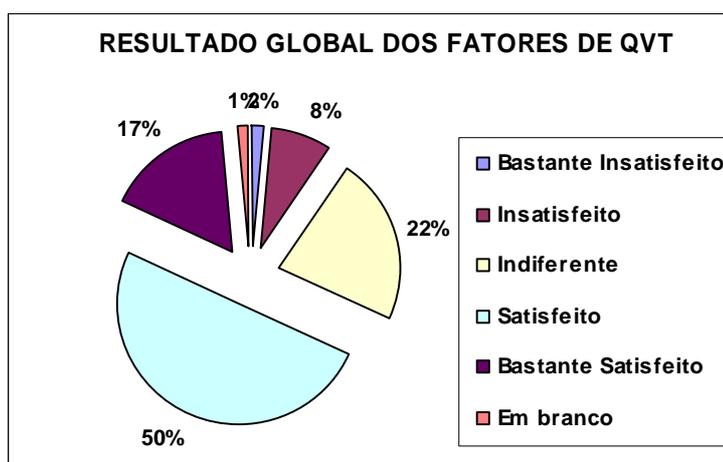


Gráfico 42: Resultado global dos fatores de QVT
Fonte: Dados da pesquisa

Resultado global de satisfação

RESULTADO GLOBAL DE SATISFAÇÃO				
Blocos		Número total de respostas do Bloco	Frequência de respostas positivas	Frequência Relativa (%) de respostas positivas
II	Condições de trabalho	114	73	64%
III	Saúde	44	17	39%
IV	Moral	112	89	79%
V	Compensação	91	53	58%
VI	Participação	68	46	68%
VII	Comunicação	112	71	63%
VIII	Imagem da empresa	114	88	77%
IX	Relação chefe-subordinado	92	64	70%
X	Organização do trabalho	92	65	71%
TOTAL		839	566	67%

Tabela 43: Resultado global de satisfação

Fonte: Dados da pesquisa

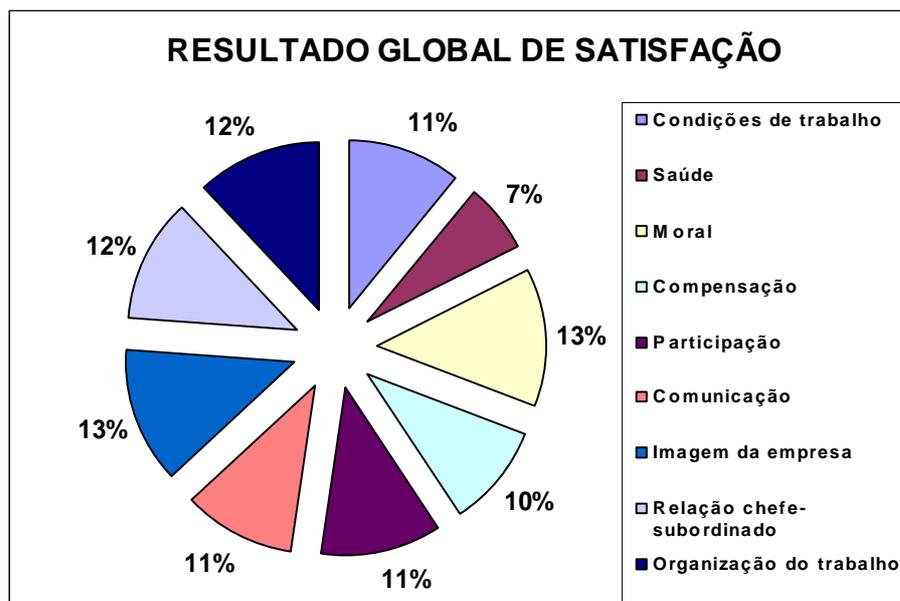


Gráfico 43: Resultado global de satisfação

Fonte: Dados da pesquisa