

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA - FACER  
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EMPRESARIAL

**Vaniely de Souza Elias**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE  
SEUS ASPECTOS DE FUNCIONAMENTO EM UMA  
PEQUENA EMPRESA**

Rubiataba/GO.

2007

**Vaniely de Souza Elias**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE  
SEUS ASPECTOS DE FUNCIONAMENTO EM UMA  
PEQUENA EMPRESA**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação Empresarial sob orientação do Prof. Serigne Ababacar Cissé Ba.

Rubiataba/GO.

2007

# **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Vaniely de Souza Elias**

## **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE SEUS ASPECTOS DE FUNCIONAMENTO EM UMA PEQUENA EMPRESA**

**COMISSÃO JULGADORA**

**MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

---

**Serigne Ababacar Cissé Ba, Mestre**  
**Orientador**

---

**2º Examinador**  
Titulação

---

**3º Examinador**  
Titulação

Rubiataba – GO, 12 de dezembro de 2007.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a Deus, que me deu forças e capacidade para realizá-lo e a minha família que me apoiou na minha trajetória acadêmica e a todos que contribuíram para a elaboração deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que me concedeu vida, saúde e graça para chegar até aqui e finalizar este curso com a realização deste trabalho.

A minha família, pelo apoio incondicional não só na minha trajetória acadêmica, como também em todas as esferas da minha vida.

Aos meus colegas pela amizade e companheirismo...

Aos meus professores pelo empenho e dedicação em nos transmitir as informações necessárias para obtermos conhecimento para formação profissional.

À FACER, pelo trabalho prestado a comunidade com a finalidade de transmitir conhecimento e preparar as pessoas para o mercado de trabalho.

Sou grata ao meu orientador, Serigne Ababacar Cissé Ba, que tão prontamente se dispôs a me auxiliar na realização deste trabalho. Obrigada, pela cobrança, isso fez com que eu buscasse cada vez mais a perfeição e a eficiência.

## RESUMO

A preocupação com as questões relacionadas com a qualidade e competitividade tem sido recente por parte das empresas, que não medem esforços em busca do crescimento e sucesso. Cabe a nós verificarmos o grau de importância que as empresas têm dado as pessoas que nela trabalham no que diz respeito a seus interesses e expectativas pessoais. Torna-se relevante conhecer e analisar a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Italeo Condimentos, bem como os benefícios e vantagens trazidos por ela. Os dados da pesquisa foram obtidos através da entrevista com roteiro, observação e conversas informais com os gestores e colaboradores. A entrevista foi realizada com os 23 colaboradores da empresa. Observou-se que em geral, ações de qualidade de vida no trabalho ainda não foram implantadas na empresa e ainda predominam os interesses organizacionais.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho, satisfação, competitividade.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do Conceito de QVT .....	22
Tabela 2 - Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT .	25
Tabela 3 - Perfil dos Colaboradores .....	52
Tabela 4 - Tempo de Casa dos Colaboradores.....	53
Tabela 5 - Fator Motivacional .....	55

# SUMÁRIO

DEDICATÓRIA

AGRADECIMENTOS

RESUMO

LISTA DE TABELAS

1. INTRODUÇÃO .....	10
2. JUSTIFICATIVA .....	12
3. PROBLEMÁTICA .....	15
4. OBJETIVO GERAL .....	17
4.1 Objetivos Específicos .....	17
5. REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
5.1 Origem e Evolução da Qualidade de Vida no Trabalho. ....	19
5.2 Conceito e Dimensões da QVT .....	22
5.3 Dificuldades e Obstáculos para a Implantação da QVT .....	25
5.4 O Lado Humano da Organização .....	27
5.5 Motivação do Empregado .....	28
5.6 Qualidade de Vida e a Busca de Satisfação e Auto-Realização Humana .....	33
5.7 Qualidade e Produtividade.....	34
5.8 Projeto do Cargo .....	36
5.9 Remuneração .....	39
6. BENEFÍCIOS SOCIAIS .....	41
6.1 Qualidade de Vida nas Micro e Pequenas Empresas .....	42
6.2 Qualidade de Vida no Trabalho nas Grandes Empresas .....	43
6.3 Higiene e Segurança no Trabalho .....	45
7. METODOLOGIA .....	46

8. RESULTADO E DISCUSSÃO .....	50
8.1 Histórico .....	50
8.2 Perfil dos Colaboradores .....	52
8.2.1 Tempo de Casa dos Colaboradores.....	52
8.2.2 MOTIVAÇÃO .....	55
9. CONCLUSÃO .....	63
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	64
11. SUGESTÕES.....	65
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	66

# 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o mundo vem passando por rápidas e intensas mudanças, no âmbito econômico, cultural, político e social. Essas mudanças são provocadas por diversos fatores: fortalecimento da economia global, mudança no papel da mulher, avanço da tecnologia, das telecomunicações etc. Essa alteração tem provocado um aumento significativo da competitividade em todos os setores do mercado, em que fatalmente nem todas as empresas conseguirão sobreviver.

É em meio a este complexo cenário que as organizações vêm incessantemente, buscando alternativas para estarem à frente destes desafios e continuarem atuando no mercado.

Todas essas mudanças provocaram uma grande transformação na vida das pessoas, estabelecendo em ritmo de vida alucinante, com excesso de horas de trabalho e uma enorme pressão, para serem mais produtivos e eficientes para alcançarem a qualidade total na empresa. Não medem esforços em jornadas de trabalho excessivas, trabalhando aos sábados, domingos e feriados, sentindo-se forçado a ser um super profissional, colocando a vida profissional como prioridade, deixando de lado a vida do ser humano, nas esferas, familiar, social, psicológica, física, etc.

De um lado, estão as metas e objetivos da organização a serem alcançados, sob pressão do sistema capitalista no qual está inserido, bem como pelo mercado competitivo. Do outro, estão as pessoas, responsáveis pelos produtos e serviços da empresa, com suas fragilidades, limitações, insegurança e com expectativas a serem superadas.

Em busca da qualidade as empresas se desdobram para fazer novos investimentos em infra-estrutura, equipamentos, maquinários e tecnologias avançadas.

Mas infelizmente, o que se observa é que há um desequilíbrio: descuidam em relação às estratégias de envolvimento do pessoal, em direção

à qualidade. Não existe “qualidade”, sem qualidade de vida no trabalho, que deve ser entendida e trabalhada corretamente.

As empresas devem considerar que as pessoas passam mais de 8 horas por dia no trabalho, durante aproximadamente, 35 anos de suas vidas. Assim, acaba levando os problemas, a tensões, receios e as angústias acumuladas, no ambiente de trabalho, para casa, provocando graves impactos na vida do ser humano, como estresse, problemas de saúde e comércio familiar.

O bem-estar do ser humano está intimamente relacionado ao que se cria e aos relacionamentos, construídos pela vida.

A sobrevivência de qualquer organização está diretamente ligada com a capacidade de investir em qualidade de vida, uma vez que para crescer e obter sucesso é preciso ter qualidade, eficiência e eficácia no seu desempenho, o que só será possível a partir do momento que considerarem seus recursos humanos como principal capital da empresa. Além da técnica, as pessoas se diferenciam, com a motivação e o comprometimento com o trabalho.

A qualidade de vida no trabalho resulta na sobrevivência da empresa. Pode ser entendida como um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador, quanto ao desempenho de suas atividades na organização, com a idéia de que quanto mais satisfeitas e comprometidas com o trabalho, serão cada vez mais produtivas.

A qualidade de vida nas organizações deve ser gerida de forma dinâmica e flexível, observando a necessidade de cada organização e atentarem às mudanças ocorridas tanto na organização, como na vida das pessoas.

A qualidade de vida deve ser considerada e analisada em seus vários aspectos: físicos, sociológicos, tecnológicos, sociopsicológicos, que em conjunto influenciam no clima organizacional, na produtividade e satisfação dos empregados.

## 2. JUSTIFICATIVA

A busca pela qualidade deixou de ser um diferencial competitivo, passando a ser condição essencial de sobrevivência das empresas.

O ambiente dos negócios vem passando por intensas mudanças e se depara com um complexo e rigoroso cenário imposto pelo mercado e pelo sistema capitalista, no qual está inserido.

Assim, as empresas precisam correr contra o tempo para conseguir excelência no que faz e a qualidade em seus produtos e serviços, para conseguir continuar atuando no mercado.

Diante destas condições, as empresas vêm incessantemente buscando alternativas e aplicando todos os seus esforços para estarem à frente destes desafios, na busca pela qualidade. Isso só será conseguido com o envolvimento e comprometimento de todos os integrantes da organização, para o crescimento e sucesso da mesma.

Para obter a qualidade total na empresa é preciso envolver as pessoas nessa busca, pois, afinal, são elas as responsáveis pelos produtos e serviços da empresa.

O maior enfoque está em satisfazer o cliente externo e não se preocupar em satisfazer seus clientes internos, que são os colaboradores. A empresa só terá qualidade, quando todas as pessoas tiverem qualidade de vida. Para isso, deve-se observar atentamente os fatores que influenciam, positivamente ou negativamente, no seu desempenho e comprometimento com o trabalho.

As metas da organização e os interesses dos indivíduos devem conciliar, ou seja, ao melhorar a satisfação do indivíduo melhora-se a produtividade da empresa. O homem deve ser visto como sendo o principal capital da empresa e quanto melhor suas condições de trabalho e de vida, maior será o comprometimento com as metas da organização e, conseqüentemente, maior competitividade e lucratividade.

A qualidade de vida não pode atentar somente ao físico e ao ambiente de trabalho, mas ao social, psicológico, familiar, cultural.

O conceito de saúde não se restringe somente a ausência de doenças, mas engloba o bem estar interior e satisfação pessoal, alcançando assim, a qualidade de vida e a felicidade.

Quando se fala em qualidade de vida nas organizações de grande porte, percebemos que essa questão é melhor trabalhada. Essas empresas possuem uma maior consciência, quanto aos aspectos que influenciam na qualidade de vida dos colaboradores. Possuem uma maior disponibilidade de recursos, para desenvolverem programas e ações que envolvam as pessoas na qualidade da empresa e lhes proporcionem maior satisfação e bem-estar profissional e familiar.

Somente 0,3% das firmas no Brasil são de grande porte, e não se pode dizer que todas dão a devida atenção a esses fatores, mas podemos afirmar que grande parte está trabalhando para dar qualidade de vida aos seus colaboradores.

Já nas micro e pequenas empresas, o assunto não tem ganhado grande importância. Essas empresas assumem um papel muito importante no mercado, sendo as principais geradoras de emprego, distribuição de renda e desenvolvimento em nosso país. Cerca de 99% das firmas no Brasil são de micro e pequeno porte e lutam, incessantemente, por sua sobrevivência e atuação no mercado e para cumprir com as obrigações da rigorosa legislação trabalhista. As questões relacionadas à qualidade de vida são deixadas de lado ou para segundo plano. Além dos recursos serem escassos, as MPE não têm uma devida consciência quanto aos aspectos que influenciam no desempenho das pessoas dentro da organização.

Com isso, os problemas com as perdas de produtividade e comprometimento das pessoas são freqüentes. E o que se encontra são colaboradores insatisfeitos, estressados, desmotivados e com baixa produtividade e falta de excelência no que fazem.

Tudo isso tem provocado impactos negativos para essas empresas, em que na maioria das vezes chegam até a falência. É urgente a necessidade de apoio a essas empresas, com alternativas que ofereçam qualidade às pessoas, para com isso alcançarem a qualidade total e a sua sobrevivência no mercado. Pessoas motivadas e satisfeitas são sinônimos de sucesso da organização.

O que justifica a realização deste trabalho é que, apesar da importância crescente que se vem dando a este assunto, onde muitos empresários estão percebendo que melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores e de suas famílias, torna a empresa mais saudável, competitiva e produtiva. Podemos observar, em um contexto geral, que ainda há uma acentuada carência de programas e estratégias eficientes de inclusão das pessoas, na qualidade da empresa. A qualidade de vida ainda não é observada e não é dada a ela a devida importância que deve ter, partindo do pressuposto, de que as pessoas são os principais recursos da empresa e, que para se comprometerem com a realização dos objetivos da empresa, precisam estar satisfeitas, motivadas e felizes, com condições de trabalho que lhes garantam segurança, bem-estar e saúde.

### 3. PROBLEMÁTICA

O mundo empresarial está passando por um momento crítico e assustador, onde o mercado está cada vez mais exigente e complexo. Condicionam a atuação, permanência e até mesmo, a sobrevivência das empresas à adaptabilidade aos novos paradigmas impostos pelo mercado. Só conseguirão sobreviver as empresas que saírem na frente das demais, aquelas que alcançarem a excelência e agregarem aos seus produtos e serviços a qualidade total. Assim, o comprometimento com a qualidade e o esforço empreendido pelas organizações para sobreviver tem sido intenso e constante. Ampliam suas estruturas, fazem altos investimentos em equipamentos, maquinários e novas tecnologias em busca de alcançarem seus objetivos perante o mercado e é claro, continuarem competitivos e atuantes no mercado.

Toda empresa é constituída por partes, formando um todo organizado, sendo que não pode funcionar sem nenhuma das partes, tendo cada uma sua função específica na empresa. Para que a empresa consiga obter sucesso é preciso que todas as partes estejam integradas e comprometidas com os objetivos e metas da organização. Podemos destacar as partes mais importantes para o andamento da empresa, que são: as pessoas, como os principais responsáveis pelos resultados da mesma. Essas pessoas devem ser vistas pela organização como seres humanos e não como máquinas. Pessoas estas, dotadas de sentimentos, carências, necessidades físicas, mentais, psicológicas, sociais, culturais e acima de tudo, precisam estar satisfeitas com o trabalho.

Para que suas necessidades sejam supridas precisam de qualidade de vida no trabalho, que seria um conjunto de ações de uma empresa, que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. Por mais que adotem medidas de melhoria, seus programas só atingem partes restritas à segurança e saúde no trabalho, deixando de lado a melhoria do clima organizacional e à associação da qualidade de vida das pessoas com a qualidade total da organização.

Apesar de todos os aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho, porque algumas empresas ainda concentram todos os seus esforços somente em obter qualidade total em seus produtos em seus serviços e não se preocupam em envolver as pessoas na qualidade?

## 4. OBJETIVO GERAL

- ✓ Fazer um estudo dos aspectos de funcionamento da qualidade de vida no trabalho numa pequena empresa situada no interior de Goiás.

### 4.1 Objetivos Específicos

- ✓ Analisar a importância e vantagens de se ter qualidade de vida no trabalho;
- ✓ Mostrar que a qualidade de vida no trabalho pode aumentar a capacidade do trabalhador em melhorar seu desempenho;
- ✓ Mostrar aos gestores da organização a importância e os benefícios trazidos pela qualidade de vida no trabalho;
- ✓ Verificar a relação entre a busca da qualidade no trabalho e a qualidade de vida das pessoas;
- ✓ Apresentar sugestões de mudanças que irão contribuir para o melhoramento e crescimento da organização.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

A cada dia, o trabalho ocupa um espaço maior na vida do homem, passando a ser um dos principais meios para a satisfação e realização pessoal.

Podemos observar, nos últimos anos, uma revolução na produtividade das empresas. Essa revolução transformou a vida das pessoas, estabeleceu um ritmo considerado alucinante.

Segundo Conte (2003, p. 32) “o lado profissional passou, portanto a ser a face predominante do ser humano, que se sentiu a ser a face predominante do ser humano, que se sentiu forçado a ser m superprofissional”. Para tanto, não poupa esforços em jornadas de trabalho acima de 12 horas diárias.

Assim, esse ritmo vai sendo assimilado por todos na sociedade e passa a ser um novo padrão. Nesse momento, o superprofissional se vê totalmente envolvido com o trabalho, não podendo mais dar atenção às outras esferas de sua vida. É quando se desperta e questiona: como conciliar o trabalho com a família e adquirir o bem-estar físico, mental, psicológico, social, cultural e continuar trabalhando satisfeito e motivado?

Isso nos chama atenção para a necessidade de falarmos sobre qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho, que de acordo com Chiavenato (200, p. 295), “a qualidade de vida no trabalho, representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais, através de sua atividade na organização”.

Já para Wallau (apud Abrão, 2004, p. 21) “a qualidade de vida no trabalho, é a sensação de bem estar do indivíduo quando ele possui recursos para satisfazer suas próprias necessidades e desejos”. A qualidade de vida no trabalho é importante, pois as pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho, pelo menos 8 horas por dia, durante mais de 35 anos de suas vidas.

É importante ressaltar, que o ser humano é provido de sentimentos, ambições e cria expectativas, e busca o seu crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Então, não podemos dizer que o homem trabalha

somente por causa do salário, que ignora seus sentimentos, suas frustrações, com a falta de crescimento e com o descaso dos gestores, que tratam os trabalhadores apenas como uma peça a mais no processo de produção.

Mas é necessário saber que o indivíduo é um ser cheio de sonhos e busca incessantemente a auto-estima, a auto-realização e a satisfação de suas necessidades, cabendo a empresa favorecer para que isso aconteça.

## **5.1 Origem e Evolução da Qualidade de Vida no Trabalho.**

Segundo Rodrigues (1994, p. 76) “A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início da sua existência. Com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

Não podemos desprezar os ensinamentos de Euclides de Alexandria sobre os princípios da Geometria, a 300 a.C., que foram aplicados para melhorar o método de trabalho dos agricultores às margens do Nilo, ou “Lei das Alavancas”, de Arquimedes, que em 287 anos a.C., veio a diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores.

As questões relacionadas ao ambiente de trabalho e, até mesmo, a qualidade de vida no trabalho é uma preocupação desde a existência das primeiras civilizações, onde procuravam facilitar a vida do trabalhador na realização de suas atividades e até mesmo minimizar o desgaste físico provocado pelo trabalho.

A origem do movimento da qualidade de vida no trabalho remontou em 1950, com o surgimento da abordagem sócio-técnica.

Segundo Nadler e Lawler (apud RODRIGUES, 1994, p. 77) “impulsionada pela perspectiva de uma sociedade progressista, induzida pelo contexto da época, tendo como base a saúde, segurança e satisfação dos

trabalhadores, a qualidade de vida seguiu primeiramente, uma linha sócio-técnica”.

Na década de 70 surge um movimento pela qualidade de vida no trabalho, principalmente nos EUA, devido à preocupação com a competitividade internacional e o grande sucesso dos estilos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade Japonesa centrado nos empregados. Existia uma tentativa de integrar os interesses dos empregados através de práticas gerenciais, capazes de reduzir conflitos.

A primeira fase do movimento estendeu-se até 1974, quando decaiu o interesse pela QVT.

Conforme Rubinstein, Bachner e Bentley e Hansen (apud RODRIGUES, 1994, p. 78) “a crise energética e a alta inflação que acometeram as grandes potências do Ocidente, e em particular, os Estados Unidos no início dos anos 70, desaceleraram e mudaram os rumos da QVT”. A necessidade de sobrevivência das empresas fez com que os interesses dos funcionários passassem a ter uma importância secundária.

A partir de 1979 ressurgiu a preocupação com a QVT, devido à perda de competitividade das empresas norte-americanas para suas concorrentes japonesas.

Para Huse e Cummings, (apud RODRIGUES, 1994, p. 77) “este período foi introduzido pelo fascínio das técnicas de administrar, usada em um país que superou muito bem a crise: o Japão”. Isso levou a uma ampla investigação dos estilos gerenciais praticados em outros países e a relacionar os programas de produtividade aos esforços com a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

A QVT hoje é difundida e tem acentuado desenvolvimento em vários países.

*Os países que institucionalizaram em suas organizações a filosofia e métodos para uma maior satisfação do indivíduo no trabalho foram: França, Alemanha Ocidental, Dinamarca, Suécia, Noruega e Itália. Também em outros países as abordagens sobre a QVT apresentam significativo desenvolvimento, dentre eles podem ser citados a*

*Inglaterra, Checoslováquia, Hungria, Iugoslávia, Canadá, México e Índia. (HUSE; CUMMINGS apud RODRIGUES, 1994, p.79).*

No Brasil a preocupação com a QVT, surge mais tardiamente em função da preocupação com a competitividade das empresas, em contexto de maior abertura para a exportação de produtos estrangeiros e na esteira dos programas de qualidade total. (Fernandes apud Tolfo e Piccinini, 2001, p. 167).

Nadler e Lawler (apud VASCONCELOS, 2001, p. 24-25) oferecem uma interessante e abrangente visão da evolução do Conceito de QVT, conforme a tabela 1.

**TABELA 1 – Evolução do conceito de QVT**

<b>Concepções Evolutivas da QVT</b>	<b>Características ou Visão</b>
1. QVT, como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo no trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como a direção.
3. QVT como método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.

4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

**Tabela 1 - Evolução do Conceito de QVT**

Fonte: Adaptado de NADLER e LAWLER (apud VASCONCELOS, 2001, p. 24-25)

## **5.2 Conceito e Dimensões da QVT**

Conforme França apud Vasconcelos (2001, p. 25) “qualidade de vida no trabalho é o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”. Assim, a construção da qualidade de vida no trabalho só pode acontecer, a partir do momento em que a empresa e as pessoas forem vistas como um todo, sendo vistas em todas as suas dimensões. Proporcionar as pessoas melhores condições de trabalho e reduzir seus efeitos negativos garantindo bem-estar e satisfação significam conduzir a organização para o crescimento e sucesso.

Para França apud Vasconcelos (2001, p. 25) “a origem do conceito vem da medicina psicossomática que propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana que divide o ser humano em partes”. Esta abordagem pode ser associada a condição humana, que visa a observação de todos os fatores que envolvem o trabalho, buscando desde a iluminação e o controle dos riscos ocupacionais, a carga física e mental requerida para cada atividade, as relações de trabalho, estilos de liderança, bem como o relacionamento e a satisfação das pessoas com o trabalho.

Fernandes apud Conte (2003, p. 33) “conceitua a QVT como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”. A qualidade de vida no trabalho deve ser considerada como gestão dinâmica, porque as organizações e as pessoas mudam constantemente. Assim, a QVT deve acompanhar essas mudanças e é contingencial, porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida, sendo que a QVT não é padronizada.

Feigenbaum apud Conte (2003, p. 33) “entende que a QVT é baseada no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os funcionários se encontram intrinsecamente envolvidos nas decisões que influenciam diretamente suas atuações”.

Segundo Conte (2003, p. 33) “a qualidade de vida no trabalho resulta em maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora sejam esferas diferentes”. Deste modo, se faz necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos profissionais da empresa para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores que influenciam na qualidade de vida das pessoas e a organização do trabalho.

Walton (apud Conte, 2003, p. 34), propõe oito categorias para se avaliar o conceito de qualidade de vida no trabalho, conforme a Tabela II.

**TABELA 2 – Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
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 ao 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

**Tabela 2 - Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT**

Fonte: Adaptado de Walton (apud CONTE, 2003, p. 34)

Portanto, a adoção de programas de qualidade de vida no trabalho em geral, proporciona ao indivíduo maior resistência ao estresse, estabilidade emocional, motivação, maior eficiência no trabalho, auto-estima, confiança e melhor relacionamento no trabalho. Por outro lado, as empresas são beneficiadas com um maior comprometimento das pessoas com o trabalho, maior produtividade e um melhor ambiente de trabalho.

### **5.3 Dificuldades e Obstáculos para a Implantação da QVT**

O assunto sobre QVT não é novo, há muito já se tem falado sobre a preocupação com as condições de trabalho e qualidade de vida das pessoas. Mas o que se observa é que a sua aplicação tem sido feita de forma inadequada.

Existe uma enorme distância entre a teoria e a prática. Todo mundo acha importante a implantação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo, ou seja, os interesses da organização, e os investimentos a médio e longo prazo são esquecidos. Portanto, tudo está por fazer. A maioria dos programas de QVT se preocupa apenas com as atividades

de segurança e saúde no trabalho, sem sequer associá-lo a programas de qualidade total e melhoria do clima organizacional. A QVT só será possível, quando passar a ser discutida num sentido amplo, incluindo as relações de trabalho e suas conseqüências na vida das pessoas e da organização.

*QVT é uma evolução da Qualidade total. É o último elo da cadeia não dá para falar em Qualidade total, se não se abranger a qualidade de vida das pessoas no trabalho. O esforço que tem que se desenvolver e de conscientização e preparação para uma postura de qualidade em todos os sentidos. É necessária a coerência em todos os enfoques. QVT significa condições adequadas e o desafio de respeitar e ser respeitado como profissional. O trabalho focado em serviço social e saúde são muito imediatista. É necessário colocar a QVT num contexto mais intelectual, não só concreto e imediato. O excesso de pragmatismo leva ao reducionismo. QVT deve estar num contexto mais amplo de qualidade e de gestão. A gestão das pessoas deve incluir esta preocupação. (LIMONGI; ASSIS apud VASCONCELOS, 2001, p. 28).*

Conforme Werther Jr e Davis (1983, p. 85 ), muitas são as barreiras que ocorrem com os programas de departamento de pessoal. Essas barreiras podem impedir também, a implantação de qualquer programa de qualidade de vida no trabalho. As barreiras são erguidas pelos próprios empregados, administração e sindicatos, que temem o efeito da mudança desconhecida, mesmo com a explicação dos resultados positivos oferecidos pelo programa. Para ultrapassar essas barreiras, o departamento de pessoal deve explicar bem claramente aos empregados a necessidade da mudança e as vantagens e garantias que o programa irá proporcionar a eles e a toda a empresa. Isso ocorre porque, muitas vezes os empregados e sindicatos ficam desconfiados, pois para eles qualquer programa vantajoso para a administração não os beneficia.

## 5.4 O Lado Humano da Organização

As organizações são sistemas sociais ou agrupamentos humanos, constituídos com a intenção de atingir objetivos específicos. Elas ocupam um espaço muito importante dentro do contexto social.

*A sociedade deve compreender as organizações e fazer delas um uso adequado porque são necessárias para a paz mundial, para o sucesso do sistema de ensino, bem como para outros objetivos benéficos que as pessoas as perseguem. O progresso da nossa sociedade depende de organizações eficazes. (DAVIS; NEWSTRON, 1992, p. 4).*

Segundo Chiavenato (1994, p. 8) “a empresa constitui o ambiente dentro do qual as pessoas trabalham e vivem parte de suas vidas”. Não existe organização sem pessoas. São elas que coordenam as atividades da organização. As pessoas são as principais parceiras da organização, capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. Assim, faz investimentos na organização como esforço, comprometimento, dedicação, responsabilidade, etc., na expectativa de receberem algo em troca, seja a curto ou longo prazo.

O ambiente organizacional exerce uma influência muito grande na vida das pessoas, tanto no seu comportamento, como nos seus objetivos pessoais.

*Quando as pessoas entram numa organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu desempenho na situação de trabalho. Algumas vezes são facilmente perceptíveis, mas freqüentemente tais forças e necessidades são difíceis de determinar e satisfazer, além de variarem enormemente de uma pessoa para outra. (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 65).*

Em termos comportamentais, as organizações são conduzidas de duas formas distintas: formal e informal. Segundo Chiavenato (1999, p. 25) “dá-se o

nome de organizações formais, às organizações caracterizadas por regras e regulamentos formalizados por escrito e por estrutura de posições de hierarquia que ordenam as relações entre os indivíduos ou órgãos componentes”. A organização formal visa a perfeita execução do seu funcionamento através de planos de conduta bem elaborados. Ou seja, traçam o perfil do comportamento humano dentro da organização. Os indivíduos são complexos e variados. Apresentam necessidades distintas e profundas e quando entram na organização as leva consigo, com a expectativa de satisfazê-las. Porém, são barradas pelas normas e regras impostas pela organização burocrática, na qual ignora os objetivos dos indivíduos e os importam com os da organização.

Já a organização informal permite que as pessoas manifestem sua vida privada, em busca da qualidade de vida através do trabalho. Deste modo, as pessoas se comprometem mais com os objetivos organizacionais, pois encontram no trabalho uma fonte de realização e prazer.

A implantação da qualidade de vida no trabalho reside, portanto, na conscientização das organizações sobre a informalidade e a desburocratização da empresa. As organizações formais ignoram a existência do indivíduo como ser humano e não dá importância à qualidade de vida no trabalho, nem à sua influência na vida do indivíduo e no seu desempenho na organização.

O objetivo principal da QVT é, portanto, promover uma organização mais humanizada, na qual os indivíduos se envolvam de forma comprometida e a organização os trate como seres humanos e respeite suas fragilidades, de forma que promova condições adequadas para a harmonia no ambiente de trabalho e garanta a qualidade de vida das pessoas.

## **5.5 Motivação do Empregado**

Criar um ambiente onde as pessoas se sintam bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, onde possam satisfazer suas

próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo, é conduzir a organização para o crescimento e sucesso.

A motivação é ponto de partida para o conhecimento da natureza humana e a explicação do seu comportamento.

Segundo Chiavenato (1999, p. 88) “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos que dá origem a um comportamento específico”. A motivação pode ocorrer tanto internamente na mente do indivíduo, ou provocada por fatores externos, do ambiente em que vive.

*É óbvio que as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes, e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. (CHIAVENATO, 199, p. 89).*

Os indivíduos têm necessidades interiores, que são levados, pressionados ou motivados a reduzir ou a satisfazer. Quer dizer os indivíduos agirão para satisfação de suas necessidades.

Segundo Macgregor (1992, p. 43) “o homem é um animal carente - nem bem uma necessidade é satisfeita surge logo outra. Esse processo não tem fim. Vai do nascimento à morte. O homem está continuamente se esforçando, em outras palavras, trabalhando – para satisfazer suas necessidades”.

Para Davis e Newstrom (1992, p. 47) “Cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais, como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas”. A motivação das pessoas pode ser também influenciada por elementos da cultura na qual nasceram, como a família, a escola, religião, hábitos, etc.

Parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela. Segundo Davis e Newstrom (1992, p. 11) “a motivação é essencial ao funcionamento organizacional. Não importa a tecnologia e equipamentos uma organização tenha, essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que estejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas”. A reação das pessoas quanto à satisfação ou não das suas necessidades variam. Quanto mais conhecermos as pessoas que nos cercam e a nós mesmos, mais seremos capazes de identificar suas necessidades e sua motivação. Segundo Davis e Newstrom (1992, p. 49) “o conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de cada empregado no trabalho”. Pode lidar com cada empregado, considerando sua motivação em particular e suas necessidades.

Segundo Davis e Newstrom (1992, p. 47) “embora não haja respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.

*As pessoas, quando privadas de oportunidades para satisfazer, no trabalho, as necessidades que lhe são mais importantes, comporta-se exatamente como poderia ser previsto – com indolência, passividade, má vontade em aceitar responsabilidade à mudança, tendência a aderir aos demagogos. Exigências de benefícios econômicos (MACGREGOR, 1992, p. 48).*

Segundo Chiavenato (2002, p. 171), para que o empregado desempenhe bem suas atividades, ele precisa estar motivado. A motivação consiste em um dos principais meios para o bom desempenho do indivíduo no trabalho.

Segundo Castro (1998, p.13) “realizar ações que são estimuladas por motivos internos é o próprio sentido da motivação”. É a motivação que impulsiona o indivíduo a agir e realizar seus labores.

Segundo Chiavenato (1999, p. 91) “a satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades”. O comportamento humano é quase um processo de resolução de problemas, satisfação das necessidades à medida que vão aparecendo.

As necessidades humanas estão organizadas numa série de níveis – numa hierarquia de importância e podem ser classificadas de várias formas: necessidades físicas básicas, chamadas de necessidades primárias, e necessidades sociais e psicológicas, chamadas de necessidades secundárias.

*As necessidades primárias incluem alimento, água, sexo, repouso, ar e uma temperatura razoavelmente agradável. Essas necessidades nascem daqueles requisitos básicos da vida e são importantes para a sobrevivência da espécie humana. São, todavia, praticamente universais entre as pessoas, mas variam de intensidade de pessoa para pessoa. (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 50).*

Segundo Macgregor (1992, p. 46) “a privação da satisfação das necessidades fisiológicas, tem conseqüências comportamentais”. Isso não está relacionado ao comportamento do indivíduo no trabalho, mas são formas de comportamento de doença.

Maslow também classifica as necessidades humanas, em uma hierarquia de necessidades primárias e secundárias.

Necessidades primárias: necessidades fisiológicas e necessidades de segurança.

*O indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas que são inatas ou hereditárias. De início seu comportamento é exclusivamente voltado para a satisfação dessas necessidades, como fome, sede, ciclo sono-atividade, sexo etc. a partir de certa idade, o indivíduo ingressa em uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades. Surgem as necessidades de*

*segurança, voltadas para a proteção contra o perigo ameaças ou privação. Assim as necessidades de segurança, bem como as fisiológicas, constituem as necessidades primárias do indivíduo voltadas para sua conservação pessoal. (MASLOW apud CHIAVENATO, 1999, p. 92).*

A vida humana gira em torno de satisfazer necessidades, sejam quais forem, o homem sempre está em busca do seu bem-estar.

Segundo Macgregor (1992, p. 44) “quando as necessidades fisiológicas do homem estão satisfeitas e ele não mais teme pelo seu bem-estar físico, suas necessidades sociais se tornam importantes motivadores do seu comportamento”. A partir daí surgem as necessidades, de auto-realização, estima, de associar-se, de ser aceito pelos companheiros, de dar e receber amizade e amor.

De acordo com Maslow (apud Davis; Newstrom, 1992), existem três níveis de necessidades secundárias, o de terceiro nível diz respeito ao amor, participação e envolvimento social. É imprescindível a satisfação dessas necessidades, uma vez que as pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho. As de quarto grau abrangem a auto-estima e o reconhecimento do Valor pessoal. Os empregados devem se sentir valorizados pelas outras pessoas. Por último, o de quinto grau representa a auto-realização, fazer valer o seu potencial, utilização plena de seus talentos individuais.

*Realizar ações, que são estimuladas por motivos internos próprios no sentido da motivação. Isto quer dizer que o conjunto de motivos que uma pessoa possui é o ponto de estímulo para que ela realize ações. Motivação e qualidade de vida estão tão ligadas que é preciso um esforço interno para que alguém possa mudar e ampliar seu nível atual de satisfação. Castro e Maria (1998, p. 13).*

## 5.6 Qualidade de Vida e a Busca de Satisfação e Auto-Realização Humana

A qualidade de vida no trabalho envolve pessoas, trabalho e organizações sob dois aspectos importantes: a preocupação com o bem estar do trabalhador e a eficácia organizacional; participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Muito se tem falado sobre qualidade de vida no trabalho, mas a satisfação no trabalho não pode estar isolada como um todo. Segundo Rodrigues (1994, p. 93) “os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória, têm o trabalho com o único meio para obter satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente as sociais”.

Para Conte (2003, p. 33) “a meta principal do programa de QVT, é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador, melhora-se a produtividade da empresa. Sob a perspectiva humana, não há dúvida de que, o trabalho é vital para a vida das pessoas, a satisfação em realizá-lo contribui para que tenhamos uma sociedade melhor.

Segundo Davis e Newstrom (1992, p. 123) “a satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação com a vida. A natureza do ambiente de alguém fora do trabalho influencia seus sentimentos no trabalho”.

Para Handy apud Rodrigues (1994, p. 93) “o trabalho assume proporções enormes na vida do homem de hoje. Diz o autor que as organizações sejam atualmente o meio principal para o homem adquirir sua identidade, buscar seu ego ideal”.

A satisfação está intimamente relacionada com a qualidade de vida no trabalho. Consiste em um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis, com os quais os empregados vêm o trabalho. A satisfação deve ser ampla e não restrita a partes do cargo do funcionário.

Para Bento (apud Abrão, 2004, p. 23) “equilibrar a vida familiar com a profissional serviu para fortalecer sua atuação no trabalho”. Uma vez que, a família é parte fundamental na vida de qualquer pessoa.

O trabalho assume dimensões enormes na vida do homem. A auto-realização do indivíduo está diretamente relacionada com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, através de seus talentos individuais.

Segundo Chiavenato (1994, p. 158) “são as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida”.

Conforme Davis e Newstrom (1992) a auto-realização humana só poderá ser conseguida, no momento em que a pessoa for tudo aquilo que é capaz de fazer, através de suas habilidades, competência, com plenitude, ampliando ao máximo possível.

Segundo Macgregor (1992, p. 46), a auto-realização humana, consiste em fazer atuar suas próprias potencialidades, de auto-desenvolver-se, de ser criativo e exercer suas habilidades.

Portanto, a qualidade de vida no trabalho deve corresponder objetivamente à obtenção do bem estar no trabalho, ou seja, tornar o trabalho mais saudável e humano.

## **5.7 Qualidade e Produtividade**

Segundo Chiavenato (2000, p. 295) “para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam, e recompensadas adequadamente pela sua contribuição”. Assim a busca pela qualidade e competitividade da organização deve estar intimamente ligada à qualidade de vida no trabalho. As organizações buscam a todo tempo satisfazer seus clientes externos, mas

esquecem do cliente interno, que são os funcionários, e precisam estar satisfeitos para poderem desenvolver com eficiência os produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

A qualidade total influenciou grandemente para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, pois não pode existir qualidade total sem qualidade de vida no trabalho.

*Como o próprio nome sugere a ênfase é na qualidade total praticada por toda a empresa e em todos os níveis. Porém não se pode pensar que esse é um processo que cuida só da qualidade intrínseca de produtos e serviços. Cuida também da satisfação das pessoas, clientes, empregados, acionistas e a sociedade em geral. (CARVALHO; SERAFIM, 2001, p.164).*

Segundo Chiavenato (1994, p. 197) “a busca da produtividade significa a busca de melhores resultados: fazer mais e melhor com cada vez menos”. Em vários momentos da vida da organização, muitas vezes, em momentos de crise e dificuldades é a produtividade que socorre a empresa e a faz sobreviver. Esta busca de produtividade está diretamente ligada com as pessoas. São elas que se unem em função de satisfazer as necessidades e objetivos da empresa com relação à produtividade. Só será possível obter uma produtividade satisfatória, se houver um equilíbrio entre os resultados da empresa e promover condições favoráveis para que o empregado trabalhe satisfeito e, assim possa empregar todos os seus esforços na realização de suas tarefas, e contribua para sucesso da organização.

Das práticas da qualidade total que exerceram maiores influências no desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho pode-se destacar: maior participação dos funcionários nos processos de trabalho; nas tomadas de decisão; redução dos níveis hierárquicos; planejamento e execução; impulsionada principalmente pelos sistemas tayloristas e fordistas; supervisão democrática; ambiente físico seguro e confortável.

Segundo Chiavenato (1994, p. 201) “a qualidade deve vir junto com a busca da produtividade. Ambas qualidade e produtividade – proporcionam a competitividade da empresa”.

O desempenho humano e o clima organizacional são fatores determinantes para a qualidade de vida no trabalho. Se for pobre conduzirá a insatisfação das pessoas e levará a queda de produtividade. Se for rica contribuirá para um clima de confiança e comprometimento das pessoas em busca de aumentar a produtividade e contribuir para o sucesso da organização.

Segundo Chiavenato (1994, p. 202) “a qualidade de vida no trabalho não é apenas determinada pelas características organizacionais, (como estrutura, cultura, sistemas de recompensas, etc.), nem pelas características individuais dos membros (como necessidades individuais, valores, expectativas etc.), mas pela atuação sistêmica dessas características organizacionais individuais”. Podemos afirmar que a qualidade de vida no trabalho influencia as atitudes e comportamentos que são essenciais para a produtividade.

A palavra QVT é, portanto, “respeito” e não “produtividade”, ou melhor, humanismo, e não eficiência. O trabalho deve ser produtivo, dentro dos limites do indivíduo, respeitando suas fragilidades, de forma que promovam condições dignas para o seu desenvolvimento.

Segundo Rodrigues (1994, p. 83) “a expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

## **5.8 Projeto do Cargo**

O setor de recursos humanos tem o desafio de promover iguais oportunidades de emprego e também de melhorar a qualidade de vida no trabalho procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.

A qualidade de vida no trabalho envolve diversos fatores, determinantes para a satisfação e bem-estar do trabalhador. Porém, é a natureza do cargo que a pessoa ocupa, que mais o envolve com o trabalho.

Segundo Wherther Jr e Davis (1983, p. 71) “para a maioria das pessoas uma boa vida de trabalho significa um cargo interessante, desafiador e compensador”. É claro que nem toda a satisfação do empregado está relacionada ao cargo, porém é uma forma de se obter qualidade de vida no trabalho.

Segundo Chiavenato (2000, p. 270) “o cargo é um conjunto de funções (conjunto de tarefas ou atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é no organograma”.

Segundo Carvalho e Nascimento (1993, p. 19) “o cargo é o conjunto de funções assemelhadas e ou complementares, executadas por um ou mais indivíduos na instituição”.

Para Chiavenato (2002, p. 94), o cargo constitui o meio pelo qual a empresa emprega e utiliza seus recursos humanos, a fim de alcançar seus objetivos organizacionais. Já para o empregado o cargo constitui o meio pelo qual ele trabalha na empresa e a forma de conseguir seus objetivos individuais.

O cargo forma o elo entre as organizações e os indivíduos. Para os trabalhadores, o cargo não representa apenas sua fonte de renda o meio pelo qual desempenha suas tarefas dentro da organização, mas é também um meio de satisfazer suas necessidades pessoais. Entretanto, para que a organização e os empregados sejam beneficiados, os cargos precisam proporcionar uma alta qualidade de vida no trabalho.

*O desenho do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos sociais do seu ocupante. (CHIAVENATO, 2000, p. 271).*

Conforme Chiavenato (2002, p. 95), o conjunto de cargos constitui o sistema tecnológico da empresa, que é composto pelas tarefas a serem executadas, instalações físicas, equipamentos e instrumentos utilizados, tecnologia, disposição física, métodos e processos de trabalho, e são responsáveis pela eficiência potencial da empresa.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 95), as pessoas que ocupam os cargos, constitui o sistema humano e social da empresa, que é composto pelas pessoas e suas características físicas e psicológicas, relacionamentos interpessoais dentro da organização, as tarefas que executam decorrentes da organização formal e informal e responsáveis pela conversão da eficiência potencial em resultados reais. Portanto, a interação entre esses dois sistemas resulta o sistema sociotécnico.

Segundo Wherther Jr e Davis (1983, p. 87) “conseguir uma alta qualidade de vida no trabalho exige que os cargos sejam bem projetados”. O papel dos especialistas de pessoal é conseguir um equilíbrio entre a eficiência e elementos comportamentais, e que possa resultar em maior produtividade e satisfação ao trabalhador.

As exigências sobre o projeto do cargo são organizacionais, ambientais e comportamentais, quando consideradas e combinadas adequadamente com o projeto do cargo, o resultado é um cargo mais produtivo e satisfatório. Os elementos organizacionais do projeto do cargo dizem respeito à eficiência e os cargos projetados eficientemente permitem que o trabalhador fique altamente motivado e consiga o máximo de produção. Segundo Chiavenato (2002, p. 94) “o trabalho que a pessoa executa é uma das maiores fontes de expectativas e motivação na empresa”.

O segundo aspecto do projeto de cargos refere-se aos elementos ambientais. Ao projetar o cargo deve-se considerar a influencia do ambiente externo. Devem considerar a habilidade e disponibilidade dos empregados potenciais como também as expectativas sociais. As considerações de eficiência precisam estar equilibradas com as habilidades e disponibilidades das pessoas que vão realizar o trabalho.

Outro ponto importante que deve ser observado é a identificação com a tarefa. Segundo Chiavenato (2002, p. 102) “identidade com as tarefas refere-se ao grau em que a pessoa se identifica psicologicamente com o trabalho”. Ou seja, os funcionários trabalham com mais orgulho do que fazem. Assim, os elementos comportamentais referem-se à autonomia, variedade, identidade com a tarefa e retro informação.

Portanto, para que haja qualidade de vida no trabalho, os cargos precisam oferecer oportunidades para realização, reconhecimento e crescimento psicológico. O programa de qualidade de vida no trabalho deve vislumbrar as necessidades humanas em todos os níveis e promover satisfação e bem-estar ao trabalhador.

## **5.9 Remuneração**

Não se pode falar em qualidade de vida sem considerar o fator remuneração. Todo emprego é remunerado. Já o trabalho pode existir sem remuneração.

Todo homem é empregado para trabalhar e pelo seu trabalho recebe uma remuneração. O trabalho é o meio socialmente aceito onde os indivíduos garantem a sua sobrevivência e a satisfação de suas necessidades. Interessa-se averiguar a qualidade de vida no trabalho na vida profissional e não na vida privada. O indicador desta humanização pela via salarial tem de ser proporcional ao que se faz no trabalho e não à manutenção de sua vida fora. De tal modo, a remuneração deve ser feita de acordo com o que se faz na organização.

Walton (apud RODRIGUES,1994, p. 82) “vê o trabalho em primeiro plano como o meio do indivíduo ganhar a vida”.A remuneração recebida pelo trabalho é relativa, ou seja, não existe um padrão estabelecido para compensar o trabalho.Issó é feito observando o cargo que ocupa e as atividades que desempenha na empresa.

Uma das formas mais eficientes para obter melhor desempenho, motivação e satisfação dos empregados é através da remuneração. Segundo Werther Jr e Davis (1983, p. 320) “remuneração é o que os empregados recebem em troca de seu trabalho”.

De acordo com Conte (2003, p. 33), funcionários motivados e bem remunerados, provavelmente terão um melhor desempenho no trabalho, apresentando melhores resultados, maior produtividade, reduzindo custo e mais comprometido com o trabalho, o que mais do que nunca, pode significar a sobrevivência da empresa.

Segundo Werther Jr e DAVIS (1983, p.341) “a remuneração do empregado, se apropriadamente administrada, pode ser um instrumento efetivo para melhorar o desempenho, motivação e satisfação”.

Quando os programas de remuneração são mal conduzidos, geram muitos agravos no trabalho como falta de motivação, alta rotatividade, absenteísmo elevado, falta de comprometimento com o trabalho, insatisfação e má qualidade de vida. Para Lawler apud Chiavenato (2002, p. 239), algumas pesquisas confirmam que a remuneração é um excelente motivador do desempenho humano no trabalho.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 230), as pessoas constantemente desejam dinheiro, em busca de satisfazer suas necessidades, não somente as de natureza fisiológicas e de segurança, mas também querem a satisfação de suas necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

## 6. BENEFÍCIOS SOCIAIS

Segundo Chiavenato (2002, p. 240) “benefícios sociais são facilidades, as conveniências, as vantagens e os serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações”.

Os benefícios sociais são remunerações indiretas, pois custa dinheiro à organização. São poucas as empresas que oferecem benefícios sociais aos empregados além do trabalho. No Brasil os benefícios sociais mais aceitos pelas pessoas são de assistência médica, refeição e transporte.

Os benefícios sociais proporcionam ao empregado maior segurança, bem estar e para a empresa um aumento de produtividade.

Segundo Werther Jr e Davis (1983, p. 347), o salário é a remuneração direta, proporcional ao cargo ou ao desempenho. Já os benefícios sociais são remunerações indiretas que são proporcionais ao emprego, e não tem nenhuma relação com o desempenho do indivíduo no trabalho. São incluídos no pacote de benefícios sociais: seguro, garantia, folga, benefícios de horário, serviços educacionais, financeiros e sociais.

Segundo Chiavenato (2002, p.241), os benefícios sociais tem por finalidade satisfazer os objetivos econômicos, sociais e individuais do empregado.

Para Werther Jr e Davis (1983, p. 350), os benefícios sociais ajudam a resolver vários problemas na organização e alcançar diversos objetivos:

- Reduzir a fadiga
- Desencorajar inquietação trabalhista
- Satisfazer os objetivos dos funcionários
- Auxilia no recrutamento
- Reduz a rotatividade de pessoal

- Diminui os custos de horas extras

Segundo Chiavenato (2002,p.240), os benefícios sociais visam satisfazer as necessidades individuais dos indivíduos, com o objetivo de proporcionar ao empregado uma vida pessoal , familiar e de trabalho mais produtiva , tranqüila e feliz. Em outras palavras, a remuneração indireta visa proporcionar condições favoráveis para que o empregado viva melhor, satisfaça suas necessidades e tenha qualidade de vida no trabalho.

## **6.1 Qualidade de Vida nas Micro e Pequenas Empresas**

As micros e pequenas empresas ocupam um espaço muito importante no cenário sócio econômico em nosso país. São elas as principais geradoras de emprego e distribuição de renda no país. Empregam 56% do total de empregados do Brasil.

Em se tratando de qualidade de vida no trabalho, nota-se que embora o tema tenha ganhado considerável atenção nas últimas décadas, ainda há certa resistência por parte dos gestores quanto à sua implantação e desenvolvimento na empresa.

Segundo Ogata apud Abrão (2004, p. 22) “a maioria das empresas, não está sensibilizada para promover a qualidade de vida no trabalho principalmente às empresas de pequeno e médio porte”.

Em sua maioria as questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho são deixadas de lado ou para segundo plano. A busca pela sobrevivência, competitividade e qualidade em seus produtos e serviços constituem seu principal objetivo. O aumento da produtividade e a obtenção de lucro também ganham papel de destaque. Porém, não é dada a devida importância e cuidados necessários aos recursos humanos da empresa, ou seja, aos empregados, responsáveis pelos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Segundo Carvalho e Serafim (2001, p.160) “o trabalho envolve toda a organização. Assim o chamado rendimento da empresa fundamenta-se em primeiro lugar no trabalho humano, enquanto o equipamento tecnológico constitui um meio auxiliar”.

É comum nas micro e pequenas empresas encontrar funcionários desmotivados, estressados, com baixa produtividade e insatisfeitos. Segundo Vasconcelos (2001, p. 32) “modernamente o trabalho transformou-se numa fonte de supressão da liberdade”. Deixou de ser uma fonte de prazer e passou a ser frustrante. Não há humanização no trabalho. Os empregados são vistos como uma peça na engrenagem da produção.

Segundo Oliveira (apud VASCONCELOS (2001, p. 32) “as empresas exigem todo o seu capital intelectual e que se comprometa com o trabalho”. Todavia, as empresas não se comprometem com seus funcionários, aliás elas recomendam que cultivem sua empregabilidade se quiserem continuar trabalhando.

Portanto, a maioria das empresas não está preocupada com seus funcionários, querem apenas o seu trabalho e conseguir alcançar os objetivos da organização. Muitas delas nem sequer tem conhecimento do que realmente seja qualidade de vida no trabalho, muito menos o impacto que causam na organização e na vida das pessoas.

## **6.2 Qualidade de Vida no Trabalho nas Grandes Empresas**

A cada dia a qualidade de vida no trabalho tem ganhado mais importância e espaço dentro das organizações, sendo condição essencial de sobrevivência.

No Brasil, a maioria das empresas é de micro e pequeno porte, enquanto as grandes empresas são números bem reduzidos.

Em se tratando de qualidade de vida, percebe-se que a preocupação e atenção com o lado humano da organização, têm sido mais intensas por parte das grandes empresas. As grandes empresas estão convencidas de que a qualidade de vida no trabalho resulta na qualidade da empresa em geral, uma vez que, toda organização é formada por pessoas.

As grandes empresas buscam de todas as formas a competitividade e expansão de suas atividades, nesse mercado tão competitivo e incerto. Para tanto, procuram de todas as formas melhorarem seus processos de trabalho, como toda a estrutura organizacional, visando um maior rendimento e qualidade nos seus produtos e serviços. Isso só será possível se tiverem pessoas motivadas e comprometidas com o trabalho, o que só pode acontecer se tiver qualidade de vida no trabalho.

Para as grandes empresas a qualidade de vida no trabalho é vista como um fator de sucesso, ou seja, é um investimento que gera resultados positivos e não como um custo desnecessário. Assim, a ação de qualidade de vida no trabalho, visa proporcionar o bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho, minimizar o desgaste físico e mental do trabalhador, equilibrando sua vida profissional com a vida pessoal.

Podemos ver exemplos de várias empresas que desenvolvem programas de qualidade de vida no trabalho.

A Revista Melhor: gestão de pessoas (set. 2007) elegeu este ano 20 melhores empresas para trabalhar, dentre elas podemos destacar a Intelig, que tem como uma de suas políticas cuidar bem das pessoas, para que fiquem mais comprometidas.

Segundo Paiva apud Lucca (2007, p. 48) “cuidar do bem estar dos funcionários, mais do que um discurso é uma prática freqüente na Intelig Telecom”.

Nessa empresa os empregados são vistos como pessoas especiais, dotadas de necessidades, que precisam ser satisfeitas.

Conforme Paiva apud Lucca (2007, p.48), todos os programas ligados à qualidade de vida no trabalho, inclusive o Programa de Bem Estar com a Vida (PBV), são consequência da valorização que a empresa dá aos seus funcionários, que esses programas foram criados visando equilibrar a saúde, a família e a alma dos seus colaboradores, o que gera grande comprometimento e melhora o ambiente de trabalho da organização.

### **6.3 Higiene e Segurança no Trabalho**

Segundo Tachiazawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 229), a higiene e segurança no trabalho visam basicamente proporcionar aos funcionários um ambiente de trabalho seguro e saudável, garantindo a satisfação e bem estar ao trabalhador.

A segurança e saúde das pessoas devem ser uma das metas principais da empresa, pois não resta dúvida que o investimento feito nessa área traz resultados positivos, com maior produtividade e satisfação para o funcionário.

A higiene e segurança no trabalho é um conjunto de normas e procedimentos com o objetivo de prevenir doenças ocupacionais, causadas pelo trabalho. Visa garantir a ausência de riscos ao funcionário e a integridade física e mental do trabalhador.

Portanto, criar um ambiente seguro e sadio é fundamental para toda empresa que se preocupa com sua imagem perante o mercado. É uma forma de reduzir custos com acidentes e doenças ocasionados pelo trabalho e assim garantir o sucesso e crescimento da empresa.

## 7. METODOLOGIA

Segundo Silva (2003, p. 41), a pesquisa é um meio utilizado para a solução de problemas, utilizando-se de uma metodologia científica. Interessa nos investigar e analisar, a realidade dos mais diversos aspectos e dimensões, com o emprego de um método científico.

O presente estudo tem como objetivo primordial analisar as questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho na empresa Italeó Condimentos e seus impactos na organização e na vida das pessoas.

Para alcançar os objetivos propostos, neste estudo será utilizada como método, a pesquisa de natureza exploratória. Segundo Gil (2002, p. 8) “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

A pesquisa exploratória será utilizada, devido à escassez de dados e a necessidade de se conhecer melhor a empresa Italeó Condimentos e a situação de qualidade de vida das pessoas existentes. A interação com os gestores e funcionários será de extrema necessidade para o levantamento das importações, sob o ponto de vista de cada pessoa sobre o assunto abordado, podendo ainda contribuir para a formulação de propostas para a melhoria da organização.

Para compreender melhor o problema em questão, bem como a relação entre as pessoas e a qualidade de vida no trabalho, será desenvolvido um delineamento do problema por meio do estudo de caso.

Segundo Gil (2002, p. 54) “o estudo de caso, consiste em um profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

O que se pretende com o estudo de caso é analisar em profundidade as questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho e investigar todos os elementos que compõem a organização para poder obter informações para alcançar o objetivo proposto. Através do estudo de caso poderá se obter um

maior conhecimento sobre a rotina da empresa, os processos de trabalho e a realização de suas atividades, bem como a situação profissional e a qualidade de vida das pessoas.

Para a realização do estudo, foi utilizada a pesquisa de caráter descritivo. De acordo com Gil (2002, p. 42) “as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial, a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A pesquisa de caráter descritivo foi realizada com o intuito de obter um diagnóstico das características de todos os membros da organização, ou seja, a descrição do perfil de cada pessoa, bem como suas atitudes e seu comportamento na realização de suas atividades e perante a organização.

A coleta de dados foi feita na própria empresa, com os funcionários e gestores da mesma.

Para o estudo utilizou-se como instrumento de coleta de dados, a entrevista semi-estruturada, a observação não participante e conversas informais com funcionários e gestores no ambiente de trabalho.

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 136) “a entrevista não é simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher através do interrogatório do informante dado para a pesquisa”.

Vários são os tipos de entrevistas. Neste caso foi utilizado o método da entrevista pessoal, que segundo Cobra apud Silva (2003, p.44) “é o método em que o entrevistador tem contato com o entrevistado para obter os dados necessários”. A entrevista teve um caráter semi-estruturado, utilizando-se de um roteiro previamente elaborado, onde parte dos dados será obtida através do roteiro e a outra parte através do contato com o entrevistado.

Segundo Mattar (apud Silva, 2003, p. 44) “no questionário semi-estruturado parte das perguntas é previamente formulada e o restante fica a critério do investigador, que busca obter dados relevantes por meio do contato com o entrevistado”.

A utilização desse método se dá pela dificuldade em obter os dados das pessoas, devido à situação de baixa escolaridade de algumas pessoas e a falta de conhecimento do assunto que está sendo estudado. Outro fator importante é a maior clareza e precisão das informações, tendo maior possibilidade de explorar as opiniões do entrevistado, uma vez que o entrevistador poderá influenciar muito na coleta dos dados, com a explicação clara dos objetivos da pesquisa e o esclarecimento das questões para o entrevistado.

Essa entrevista foi feita com todos os funcionários da empresa e com os dois gestores. O roteiro da entrevista com os gestores foi diferente do roteiro dos funcionários, porém, algumas perguntas foram iguais, devido à necessidade desses mesmos dados serem obtidos de ambos.

A observação foi outra técnica utilizada neste estudo tendo extrema importância para a coleta de dados.

Segundo Roesch (1999, p. 148) “a observação é utilizada para entender como os indivíduos usam tempo em situação de trabalho”.

A observação foi de caráter não-participante. Segundo Goey apud Silva (2003, p. 45) “a observação não-participante ocorre quando o pesquisador atua apenas como expectador atento, coletando dados e não participando do contexto no qual está inserido”.

O que se espera com essa técnica é que juntamente com as outras possa obter maior precisão dos dados. Essa técnica foi utilizada para observar o comportamento das pessoas na organização, a realização das atividades e todos os processos de trabalho.

As conversas informais dos funcionários dentro da empresa, durante e após o expediente de trabalho, foi outra importante fonte de informação. Através dessas conversas, será possível obter um melhor conhecimento da empresa, como suas políticas, seus processos de trabalho, os produtos da empresa, a situação trabalhista dos funcionários, bem como suas queixas, insatisfação e dificuldades com o trabalho. Já com os gestores o que se espera com esse método é conhecer a organização, a forma em que são conduzidos,

os métodos de trabalho, bem como suas perspectivas para o futuro e o que pensam sobre qualidade de vida no trabalho, se é ou não desenvolvida na organização.

Enfim, o que se espera com a coleta de dados é obter um retorno significativo, tanto na aplicação da entrevista, com a participação voluntária de todos os integrantes da organização, quanto na aplicação dos demais métodos, para assim ser possível de forma eficiente obter todas as informações necessárias para o estudo.

## **8. RESULTADO E DISCUSSÃO**

A coleta dos dados realizada na empresa Italéo Condimentos foi feita com grande sucesso e obtive-se resultados relativamente interessantes. Foi possível obter todos os dados necessários para a pesquisa, uma vez que a boa colaboração tanto da empresa, que não se opôs momento algum em repassar dados sobre a empresa, bem como liberar os colaboradores, mesmo em horário de expediente para que pudesse ser entrevistado. Não houve resistência de nenhum colaborador, pelo contrário, todos se colocaram à disposição para colaborar para que os objetivos da pesquisa fossem alcançados.

Foi aplicado um questionário em forma de entrevista com os vinte e três colaboradores e dois gestores da empresa. Sendo que, o questionário dos gestores foi diferente dos questionários dos colaboradores, contendo cada um dez perguntas.

Alguns dos dados não foram totalmente fidedignos, notou-se que alguns colaboradores mais novos de casa, com medo de perderem o emprego não quiseram falar o que realmente pensam e sentem sobre o seu trabalho. Também foi notado que outros colaboradores ficaram somente do lado da empresa. Porém, alguns colaboradores foram sinceros em suas respostas, expressando suas queixas e insatisfações com o trabalho.

### **8.1 Histórico**

A empresa Italéo Condimentos, está situada na cidade de Nova Glória, à Rua F, s/n, quadra 5, lote 20, Setor Rodoviário. Teve seu início em 1975 na fazenda Munbuca (município de Crixás) pelo senhor Lindolfo Matias Teixeira.

Senhor Lindolfo junto com seus filhos faziam a plantação das raízes do açafrão, urucum, gengibre e pains. No tempo certo fazia colheita, processava

matéria-prima até chegar ao produto final (industrializado), vendendo de forma autônoma. A partir de 1987 a atividade passou a ser comandada pelos dois filhos Itamar Batista Teixeira e Liomar Batista Teixeira, atuais sócios da empresa e com dois funcionários dando continuidade ao trabalho desenvolvido pelo pai, onde continuaram informalmente por aproximadamente 10 anos.

Em razão do bom andamento do negócio e da demanda, viu-se a necessidade e a oportunidade de ampliar o negócio, quando no ano de 2003 surgiu a firma Italéo Condimentos, cujo nome Italéo foi sugerido por uma amiga da família, quando em uma conversa informal entre amigos e familiares, os dois sócios indagaram sobre qual nome colocar na empresa. A amiga sugeriu o nome Italéo, sendo as iniciais de seus nomes Itamar e Leomar, fazendo assim uma fusão Italéo, nome pelo qual é conhecida. No mesmo ano adquiriu novas instalações, máquinas e a contratação de novos funcionários para a realização do trabalho.

Ao longo desses anos, devido a crescente demanda, a empresa sempre está buscando se adequar às novas tecnologias, adquirindo máquinas de maior potência, visando melhor atender seus clientes. No ano de 2007 adquiriu dois caminhões Volkswagen 850 (4.000 Kg) e já contava com uma caminhonete F 350 (2.000 Kg).

Hoje a empresa conta com um quadro de 23 funcionários e com mais de 40 itens de produtos diferentes. A matéria-prima é terceirizada, fazendo somente o empacotamento, engarrafamento e inserção da marca, exceto o açafração que passa pela moagem.

Atualmente fornecem produtos para os estados de Goiás, Maranhão, Bahia, Minas Gerais, Tocantins, Mato Grosso e Pará. A empresa tem projeções de se expandir, aumentar a estrutura e investir em novas instalações, produzir um número maior de itens e, conseqüentemente, aumentar o quadro de colaboradores, com a intenção de atender as necessidades de seus clientes da melhor forma possível.

## 8.2 Perfil dos Colaboradores

**TABELA 3: Perfil dos colaboradores**

SEXO	
Masculino	Feminino
18	5

**Tabela 3 - Perfil dos Colaboradores**

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

A maior parte dos colaboradores da empresa pesquisada são homens, pois por um lado, o trabalho parece fácil e maneiro, que é o engarramento e empacotamento dos produtos, mas por outro lado, é pesado e requer força braçal para pegar sacos de muitos quilos de matéria-prima, fazer carregamento de caminhões e operar o motor, que faz a moagem dos produtos, sendo que este é de força rotativa. Por isso, a necessidade de homens é maior.

### 8.2.1 Tempo de Casa dos Colaboradores

**TABELA 4: Tempo de trabalho**

Menos de 1 ano	6 pessoas
1 ano	2 pessoas
2 anos	5 pessoas
3 anos	3 pessoas
4 anos	2 pessoas

5 anos	1 pessoa
6 anos	1 pessoa
7 anos	1 pessoa
8 anos	1 pessoa
9 anos	1 pessoa

**Tabela 4 - Tempo de Casa dos Colaboradores**

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Sobre o tempo de atuação dos colaboradores na empresa, percebe-se que dos que estão na companhia entre dois e dez meses, são ao todo seis colaboradores. Com um ano duas pessoas; com dois anos cinco pessoas; com três anos três pessoas; com quatro anos duas pessoas; com cinco, seis, sete, oito e nove anos são cinco pessoas. Sendo que esta, com nove anos, trabalha na empresa desde o início de seus processos.

O presente estudo visa atingir os objetivos propostos mediante os dados obtidos dos colaboradores sobre seu trabalho na empresa.

Sobre a importância e vantagem de ter qualidade de vida no trabalho, do ponto de vista dos colaboradores todos foram unânimes em dizer que é de fundamental importância para seu bom desempenho e satisfação no trabalho.

Para Chiavenato (2000, p. 295), a qualidade de vida no trabalho é o grau em que os indivíduos satisfazem suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.

Neste contexto, Conte (2003, p.33) afirma que a qualidade de vida no trabalho procura conciliar os interesses das pessoas com os objetivos da organização. Assim, ao melhorar a satisfação do trabalhador melhorar também o seu desempenho no trabalho e aumenta a produtividade.

Em relação à busca de qualidade pela empresa e a qualidade de vida das pessoas, a maioria dos colaboradores acha que a empresa se preocupa em melhorar as condições de trabalho. Estão ampliando e melhorando a estrutura da empresa para que os colaboradores possam desenvolver suas atividades em um espaço mais amplo e com mais comodidade.

Segundo um respondente: *“A empresa está preocupada sim, em fazer investimentos para que os colaboradores se sintam bem e tenham liberdade para trabalhar”*. (depoimento de entrevistado).

Já para a minoria dos colaboradores a empresa não se preocupa nenhum pouco com eles, só visa lucro, querem apenas alcançar seus interesses organizacionais.

Segundo um respondente: *“A empresa não se importa com os colaboradores, só querem lucro. Tem colaborador aqui com idade avançada que trabalha o dia todo de pé, e a empresa nem vê, sendo que poderia trabalhar sentado”*. (depoimento de entrevistado)

*“Os gestores sempre falam que vão melhorar para nós, mas nunca põem em prática as promessas”*. (depoimento de entrevistado).

Assim, a qualidade de vida no trabalho procura equilibrar os interesses da organização com os interesses dos colaboradores, pois na medida em que estiverem satisfeitos, automaticamente serão mais produtivos e comprometidos com o trabalho.

De acordo com Conte (2003, p.34), já que as empresas querem qualidade em seus produtos e serviços a expectativa pessoal dos profissionais da empresa é que as ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), sejam definitivamente incorporadas em seu cotidiano, uma vez que só pode haver qualidade total se tiver qualidade de vida no trabalho.

Na empresa Italéo Condimentos, os colaboradores são cobrados a fazerem o serviço bem feito e com qualidade. A maioria dos colaboradores disse ser motivada a desempenhar bem suas atividades, procuram fazer sempre o melhor.

E para que o colaborador seja produtivo e eficiente no trabalho é preciso estar motivado, o que para Davis e Newstrom (1992, p.11), a motivação é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização. De nada adianta a empresa dispor de tecnologia avançada e equipamentos modernos, se não tiver pessoas motivadas para que sejam colocados em uso.

As minorias dos colaboradores dizem não ter nenhuma motivação para o trabalho. Trabalham pressionadas. Desempenham bem suas atividades porque são obrigados e não porque querem. Uma vez que é a motivação que faz com que a pessoa se comporte bem no trabalho e seja produtivo, de maneira espontânea.

Neste contexto, Wherther Jr e Davis (1983, p. 300), diz que a motivação impulsiona a pessoa a agir por vontade própria e não forçada, se são empurradas estão simplesmente reagindo à pressão. Agem porque são obrigadas. Porém, se estão motivadas agem espontaneamente, por vontade própria, porque vêem o trabalho como algo importante e prazeroso para si.

## 8.2.2 MOTIVAÇÃO

**TABELA 5: Fator Motivação**

Salários	Benefícios	Condições de Trabalho	Falta de opção	Tudo motiva
2	1	3	11	6

**Tabela 5 - Fator Motivacional**

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

O fator motivação refere-se a questões que impulsionam as pessoas a continuarem trabalhando na empresa Italeo Condimentos. Dos respondentes

duas pessoas estão satisfeitas com a remuneração e dizem ser o principal motivo de seu trabalho na empresa; uma pessoa diz ser os benefícios; três pessoas acham as condições de trabalho boas; seis pessoas dizem ser totalmente satisfeitos com o emprego e que tudo os motiva; já para onze colaboradores falta oportunidade de emprego na cidade, e trabalham na empresa por falta de opção.

Segundo um respondente: *“Gosto de trabalhar aqui, mas não gosto do que faço esse não é o meu ramo preferido de atividade, gosto de mexer com criação, trabalho aqui porque não tenho opção”*. (depoimento de entrevistado)

De acordo com Conte (2003, p. 33), é muito provável que funcionários motivados, capacitados e bem remunerados, apresentem um excelente desempenho nas realizações das tarefas, reduzindo custo, atendendo melhor os clientes e conseqüentemente, aumentando o lucro da empresa.

Para a maioria dos colaboradores as condições de trabalho são boas, a empresa oferece todos os equipamentos necessários para a realização do trabalho. Já para a minoria dos colaboradores a empresa falha em disponibilizar todos os equipamentos. A empresa não investe em todos os equipamentos necessários e os que tem não são de qualidade. Há tarefas que poderiam ser feitas utilizando o equipamento, porém são feitas manualmente, por falta de equipamento na empresa, atrasando e dificultando o trabalho. Outro problema é a falta de matéria-prima e a falta de transporte para buscar, paralisando o trabalho e sendo os colaboradores obrigados a fazer horas extras, inclusive aos domingos e feriados para entregar os pedidos a tempo.

Segundo o respondente: *“Falta máquina para bater polpa de alho, para fazer o engarrafamento, balanças e bacias, dificultando nosso trabalho”*. (depoimento de entrevistado)

Segundo o respondente: *“A empresa até que oferece os equipamentos para o trabalho, porém não são de qualidade, as balanças são muito velhas e não são enquadradas com o INMETRO”*. (depoimento de entrevistado).

Se a empresa quer qualidade e produtividade é preciso promover condições adequadas, disponibilizando todos os equipamentos e investindo em qualidade.

Neste contexto, França apud Vasconcelos (2001, p. 25) “A qualidade de vida no trabalho é o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais no ambiente de trabalho”.

Sobre a questão de saúde e segurança no trabalho, a minoria dos colaboradores disse ser uma preocupação da empresa, que disponibiliza equipamentos e acessórios para proteger a saúde e segurança do trabalhador. Oferece máscara, luvas, boné, botas, uniforme da empresa e medicamentos em caso de alguma dor. Quando o colaborador adoece é liberado do trabalho para se tratar e inclusive, fez seguro de vida para os funcionários, que cobre tanto as carências do trabalho como da sua vida fora da empresa.

Para a maioria dos colaboradores, a empresa até que oferece equipamentos e acessórios de segurança, porém não são de qualidade e não são enquadrados com o INMETRO. As máscaras não são adequadas para o tipo de trabalho, não protege quase nada, além de não serem substituídas com frequência. Para quem trabalha no motor, a máscara não é devidamente apropriada. As luvas não são fornecidas para todos os colaboradores que se queixam da falta de equipamentos de primeiros socorros em caso de alguma ocorrência de acidente. Para eles a empresa não tem a devida preocupação com a saúde e segurança no trabalho, só faz superficialmente.

Segundo um respondente, numa determinada vez, o motor que faz a moagem do açafião estava com uma peça quebrada, causando muito risco para o colaborador que o estava operando. E o gestor mesmo sabendo do problema não tomou nenhuma providência para concertar o motor, que estava prestes a explodir, até que parou de vez e felizmente, ninguém se feriu.

No BRASIL é muito comum, principalmente as pequenas empresas, não se preocuparem tanto com a saúde e segurança do trabalhador, sendo eles próprios os responsáveis pela sua conduta de prevenção de males ocasionados pelo trabalho.

As empresas ainda não se conscientizaram da importância de zelar da saúde do trabalhador e garantir sua integridade física e mental no trabalho, promovendo um ambiente saudável e livre de riscos à saúde e segurança do trabalhador, que sem dúvida irá resultar em um melhor ambiente de trabalho, mais produtivo e com melhor qualidade de vida aos colaboradores.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 229), a segurança e saúde dos funcionários visam basicamente a garantia de um ambiente de trabalho seguro e sem risco para a saúde do funcionário, prevenindo doenças ocupacionais causadas pelo trabalho, onde o funcionário trabalha confiando que está seguro.

Quanto à realização das tarefas, a maioria dos colaboradores acha que a empresa os coloca em funções adequadas conforme a sua capacidade e aptidão. Ao entrar na empresa a pessoa é orientada a desempenhar todas as funções, sendo priorizada aquela em que se desempenhou melhor. Visto que o trabalho seja de fácil realização, porém há pessoas que são mais produtivas e se adaptam melhor a determinada função.

Segundo os colaboradores não há complicação no trabalho e todos são capazes de realizá-lo. Somente o motor, que faz a moagem, não pode ser operado por todas as pessoas, apenas três pessoas que são bem treinadas e aptas para esse trabalho.

A função que a pessoa exerce é o principal elo com colaborador e empresa e esta deve ser interessante e desafiadora. A função de cada pessoa deve ser designada, considerando suas habilidades e potencialidades para que assim possa ser produtivo e rentável.

Já para a minoria dos colaboradores a empresa não tem o hábito de observar o desempenho dos colaboradores na execução das tarefas. Querem produtividade sem se importar se o colaborador é realmente capaz de executar a tarefa.

O relacionamento entre os gestores e colaboradores, para a maioria dos colaboradores não é bom. Às vezes são tratados de forma deselegante e mal

educada, pois são repreendidos sem nenhuma ética na frente dos demais colaboradores, expondo-lhes ao ridículo. Não se sentem devidamente valorizados e respeitados como gostariam de ser, se sentem apenas como uma peça no processo produtivo da empresa. Os colaboradores não sentem liberdade para dar alguma opinião ou sugestão sobre o trabalho e, se sugerem, não são aceitas, a menos que seja em benefício da empresa. Os gestores são severos em suas ordens não podendo os colaboradores tentar contrariá-las, se ficar determinado, por exemplo, que é para trabalhar aos domingos e feriados e alguém contestar, poderá ser punido e até demitido. Tudo isso produz um desconforto imenso no trabalho, pois os colaboradores trabalham insatisfeitos com baixo nível de rendimento e sem comprometimento.

Já para a minoria dos colaboradores a relação dos gestores é boa. São bem tratados, respeitados e valorizados. Sentem liberdade para se expressar dentro da empresa e dar sugestões e opiniões sobre o trabalho, e afirmam que são ouvidos. Isso leva a pessoa a se sentir importante e capaz de contribuir para a melhoria da empresa.

De acordo com Toledo apud Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2003, p. 46), para alcançar a qualidade e excelência, os gestores da empresa precisam ver as pessoas em suas verdadeiras dimensões como um ser integrado. É preciso amá-las, ouvi-las, respeitá-las e fazer parcerias com elas. Manter relações de trabalho frias e utilitaristas com o funcionário só leva seu desempenho ao declínio. Em primeiro lugar as empresas devem valorizar seus colaboradores, pois só há clientes satisfeitos se tiver satisfação dos colaboradores. E nesse sentido, só há produtividade e lucro se os colaboradores forem valorizados e respeitados como merecem.

Grande parte da satisfação do colaborador se refere à satisfação que o mesmo sente ao saber que exerce um papel importante na organização e que contam com ele. Portanto, a qualidade de vida no trabalho visa basicamente proporcionar ao indivíduo um ambiente de trabalho harmonioso onde tenham satisfação consigo próprio, com seu trabalho, auto-estima e felicidade, proporcionando ao indivíduo maior resistência ao estresse, saúde física e

mental e motivação para o trabalho. Respeitar as limitações e fragilidade das pessoas e vê-los como seres humanos, como alguém importante para a organização com a valorização do seu trabalho e com a garantia de condições adequadas para seu desempenho na empresa, significa conduzir a empresa para o crescimento e sucesso.

Para os gestores da empresa qualidade de vida no trabalho é tratar o funcionário com respeito, reconhecer o seu trabalho e proporcionar condições que garantam sua segurança.

Dentro deste contexto, a qualidade de vida no trabalho procura minimizar os efeitos negativos causados pelo trabalho. Consiste em fazer com que os indivíduos encontrem recursos para satisfazerem suas necessidades através de seu trabalho na organização.

Para os gestores a qualidade de vida é importante, pois os colaboradores trabalham melhor e conseqüentemente, a produção aumenta. Visto que a produtividade esta diretamente relacionada com a qualidade de vida no trabalho.

Segundo Chiavenato (2000, p. 295) “para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam, e recompensadas adequadamente pela sua contribuição”. Assim, só pode haver qualidade e produtividade se os responsáveis estiverem bem e motivados para o trabalho.

Segundo os gestores a empresa está fazendo investimentos em busca de obter qualidade em seus produtos, visando o crescimento e sucesso da empresa. O que para Chiavenato (1994, p. 201), qualidade e produtividade da empresa proporcionam a competitividade e sucesso. E isso só será possível se os interesses dos colaboradores estiverem equilibrados com os interesses da organização.

A empresa se preocupa muito com os colaboradores e procura sempre motivá-los, proporcionando condições adequadas para a realização do trabalho, oferecendo todos os equipamentos necessários para a realização das

atividades. Fernandes apud Conte (2003, p 33), diz que a qualidade de vida no trabalho deve ser dinâmica e contingencial de fatores físicos , tecnológicos e sociopsicológicos que influenciam no ambiente organizacional, no bem-estar do trabalhador e na produtividade.

Outra grande preocupação da empresa é com a segurança e proteção da saúde do trabalhador, disponibilizando todos os equipamentos e acessórios necessários para a sua segurança, apesar de que nem todos os colaboradores queiram usar. É oferecido mascara, luvas, touca e todos os equipamentos; os processos de trabalho são devidamente fiscalizados pela vigilância sanitária; não há nenhum risco para a saúde e segurança dos colaboradores. Que para Tachiazawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 229) , proporcionar um ambiente de trabalho sadio e seguro, livre de riscos ocupacionais, traz satisfação e bem estar ao trabalhador, e conseqüentemente melhor produtividade.

A empresa sempre está buscando melhorar as condições de trabalho para os colaboradores, por isso procura oferecer benefícios além do trabalho, como: os colaboradores recebem o salário e mais 30% adicional, fez seguro de vida para os colaboradores e fornece os condimentos necessários para o uso pessoal dos mesmos. O que para Chiavenato (2002, p. 40), benefícios são facilidades e conveniências que as empresas oferecem aos seus empregados, para satisfazer seus objetivos sociais e individuais. Procuram também manter uma relação harmoniosa com os colaboradores, de respeito e valorização de cada um, permitindo que expressem suas opiniões e sugestões sobre o trabalho, e se forem boas, podem até serem acatadas pela empresa. Dessa forma, a empresa busca a melhoria tanto organizacional, como para os seus participantes, pois são eles que dão vida à organização e geram seus resultados.

Para Feigenbaum (apud Conte, 2003, p. 33), o comprometimento com a qualidade acontece com maior freqüência em ambientes onde os funcionários participam das decisões, que estão relacionadas com o seu trabalho na empresa. Já para Conte (2003, p. 33) “ a qualidade de vida no trabalho, resulta

em maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora sejam esferas diferentes e nelas se desempenhem papéis diferentes”.

## 9. CONCLUSÃO

A necessidade de tornar as nossas empresas mais competitivas colocou-nos na frente com a busca pela qualidade total, deixando de ser um diferencial competitivo para se tornar condição de sobrevivência.

O presente trabalho proporcionou uma melhor compreensão sobre os fatores que mais influenciam a vida dos profissionais da empresa, as suas atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho e os seus reflexos nas outras esferas de sua vida.

Para mim como futura administradora, este trabalho proporcionou uma maior conscientização sobre as questões relacionadas à vida dos trabalhadores e os efeitos negativos causados pelo trabalho e o que fazer para que os integrantes da organização se sintam bem consigo próprios e com seu trabalho.

Conclui-se que na empresa estudada não há prática de qualidade de vida no trabalho. Os gestores da empresa estudada não têm formação acadêmica, portanto não têm a devida conscientização da importância de implantar a qualidade de vida no trabalho, mas a empresa é nova e na medida do possível estão procurando melhorar as condições de trabalho para seus funcionários. Estão investindo para a expansão das suas atividades em benefício não só da empresa, mas também das outras pessoas que fazem parte da organização, pois na medida em que a empresa melhora tem a possibilidade de beneficiar os funcionários.

Portanto, a qualidade de vida no trabalho deve ser uma ação definitiva e contínua nas organizações que queiram permanecer atuantes e competitivas no mercado.

## **10. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É pertinente e relevante o desenvolvimento de estratégias que favoreçam o atendimento e desenvolvimento do ser humano como um ser integrado, reconhecendo as suas mais variadas necessidades.

É crucial que as organizações encarem os novos desafios de trabalho em busca da competitividade organizacional, sem ressaltar a qualidade de vida das pessoas.

Nesse sentido, a qualidade de vida no trabalho busca promover uma organização mais humanizada visando proporcionar condições de desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Portanto, este trabalho é um importante adicional aos nossos conceitos sobre administração. Levando-nos a pensar mais amplamente sobre os aspectos que envolvem a organização, bem como o ser humano em todas as suas dimensões.

## 11. SUGESTÕES

Diante da pesquisa realizada, sugiro melhorias para a organização no sentido de atentar-se mais para o fator de proteção da saúde e segurança dos colaboradores, proporcionando-lhes condições mais adequadas com aquisição de equipamentos e acessórios de qualidade, que venham realmente dar-lhes segurança no trabalho.

Quanto à relação entre gestores e colaboradores sugiro que os gestores dêem mais liberdade para os colaboradores se expressarem na empresa, para falarem sobre suas queixas e insatisfação no trabalho e sugestões de melhoria. A empresa deve procurar ouvi-los e procurar solucionar o problema da melhor forma possível, onde possa equilibrar os interesses dos colaboradores com os interesses da organização.

Outra sugestão para os gestores é tratar os colaboradores com mais humanidade, respeitando-os e valorizando suas competências.

Que os gestores cobrem mais uso dos EPI'S (Equipamento de Proteção Individual da Saúde) devido à legislação.

## 12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de recursos humanos. administração e negócios.** Volume 1. São Paulo – 1993

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos: administração e negócios.** São Paulo: Pioneira, 2001. v.1

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Pioneira, 1997.

CASTRO, Alfredo Pires de; MARIA, Valéria José. **Motivação:** como desenvolver e utilizar esta energia. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CERVO, A. L. BERVAM, P. A. **Metodologia Científica.** 4. ed. São Paulo: Makrom Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas:** o passo decisivo para a aAdministração participativa. 2. ed. São Paulo: Makrom Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** 6. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2000.

CONTE, Antônio Lázaro. Qualidade de vida no trabalho. **Revista Fae Business**, n. 7, nov. 2003. p. 32-34.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **O comportamento humano no trabalho. uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JR. Willian B. Werther; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

MECGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

REVISTA MELHOR : gestão de pessoas. São Paulo: Segmento, v.15, n. 238, set. 2007.

REVISTA VIVER PSICOLÓGICA. Rio de Janeiro, Dueto Editorial, v. 12, n. 135, abril 2004.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROESCH, Silva. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Jussara Maria da. **Ações estratégicas para o turismo no município de Lavras** . Dissertação de Mestrado Lavras, UFLA, 2003: 2003

TACHIZAWA, Tokeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Melo. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valméria Carolina. As melhores empresas para trabalhar no brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 5, n. 1, p. 165-193, jan./abr., 2001.

## DECLARAÇÃO

Eu, ARMANDINA CONCEIÇÃO RODRIGUES MAIA, RG nº 5.607764, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/8-1680, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de **VANIELY DE SOUZA ELIAS** do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 28 de janeiro de 2008

Armandina Conceição Rodrigues Maia

Biblioteconomista

CRB/8-1680

# APÊNDICE

## APÊNDICE A

### ENTREVISTA COM ROTEIRO PARA GESTORES

1. O que você entende por qualidade de vida no trabalho?
2. Você acha importante a adoção de programas de qualidade de vida no trabalho?
3. Você acha vantajoso e compensativo investir em qualidade de vida no trabalho?
4. Você acredita que o funcionário satisfeito e motivado com o trabalho pode ser mais produtivo e comprometido com o trabalho?
5. A empresa faz muitos investimentos em busca de obter qualidade em seus produtos o crescimento e sucesso da empresa?
6. A empresa se preocupa com seus funcionários, motivando-os e proporcionando condições adequadas para a realização de suas atividades?
7. Você acha que a qualidade de vida no trabalho melhora o desempenho do funcionário na realização de suas tarefas?
8. Você se preocupa em oferecer todos os equipamentos necessários para a realização das atividades?
9. A empresa oferece equipamentos e acessórios necessários para a proteção e segurança dos funcionários?
10. A empresa oferece benefícios aos funcionários além do trabalho?

## APÊNDICE B

### ENTREVISTA COM ROTEIRO PARA FUNCIONARIOS

1. Você considera a qualidade de vida no trabalho importante para o seu desempenho na empresa?
2. Você se sente valorizado e respeitado por parte dos gestores da empresa ou simplesmente é visto como uma peça a mais do processo produtivo?
3. Você se sente pressionado ou motivado a desempenhar bem suas atividades?
4. Você acha que a empresa se preocupa em fazer investimentos para a melhoria das condições de trabalho dos funcionários?
5. Vocês são muito pressionados a ter qualidade nos serviços?
6. O que mais motiva vocês a continuarem trabalhando na empresa? Salários, benefícios, condições de trabalho, falta de oportunidade de emprego etc.
7. A empresa oferece todos os equipamentos necessários para a realização das atividades?
8. A empresa oferece equipamentos e acessórios para proteção e segurança do trabalhador?
9. A empresa coloca os funcionários em funções adequadas à sua capacidade e aptidão?
10. A empresa acata e valoriza as sugestões e opiniões dos funcionários sobre os processos de trabalho?

# ANEXOS

**DADOS DO ALUNO**

Nome: Vaniely de Souza Elias

Nº de matrícula: 0308650401

Endereço: Rua 15 Qd. K Lt. 116 Nº 26 Setor: Bela Vista

CEP – 76 305 000 – Nova Glória – GO

Celular: (062) 9114-7228

E-mail: vaniely@yahoo.com.br

Estágio realizado na área: Recursos Humanos

Empresa: Italéo Condimentos

Responsável pelo estágio: Liomar Batista Teixeira

Endereço: Rua F s/n Qd. 05 Lt. 20. Setor Rodoviário

CEP: 76 305 000 – Nova Glória – GO

Telefone: (062) 3345-3732