

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

A Qualidade de vida no trabalho com enfoque na produtividade

Aracelli Paula Vitalino

TG-EP-15-2006

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

A Qualidade de vida no trabalho com enfoque na produtividade

Aracelli Paula Vitalino

TG-EP-15-2006

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador(a): *Prof^ª. Lázaro Ricardo Gomes Vallin*

**Maringá - Paraná
2006**

ARACELLI PAULA VITALINO

A Qualidade de Vida no Trabalho com Enfoque na Produtividade

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

Orientador(a): Prof^(a). Lázaro Ricardo Gomes Vallin
Departamento de Informática, CTC

Prof^(a). Nancy Bergami
Departamento de Psicologia

Maringá, novembro de 2006

DEDICATÓRIA

A Deus pela sabedoria e pela vida, sem as quais nada
poderia ter sido feito;
Aos meus queridos pais Edeval e Olivia a
quem eu devo tudo o que sou nesta existência.

RESUMO

Este trabalho visa rever os conceitos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. Serão abordados histórico, evolução, principais modelos, estabelecendo uma correlação com a influência sobre a produtividade. Foi realizado um estudo de caso na indústria Hergus Inox, empresa do setor de metalurgia localizada na cidade de Maringá/PR O principal objetivo do estudo é analisar a satisfação dos trabalhadores quanto aos principais fatores intervenientes em sua Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), identificando aspectos que, se melhor gerenciados, poderiam propiciar melhorias em sua qualidade de vida, com reflexos na sua produtividade.

As variáveis investigadas foram classificadas em Elementos Organizacionais, Ambientais e Comportamentais. Os dados coletados e análises realizadas poderão ser considerados como material de apoio para futuras estratégias administrativas e, possivelmente, como modelo para outras instituições com o mesmo fim.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Produtividade. Satisfação no Trabalho. Motivação.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE QUADROS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xiii
1 INTRODUÇÃO	01
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	03
2.1 Origem da Administração Científica.....	03
2.2 Estudos da Satisfação no trabalho.....	05
2.2.1 Teoria de Maslow.....	05
2.2.2 Teoria de Frederick Herzberg.....	07
2.2.3 Teoria de Douglas McGregor.....	09
2.2.4 Teoria de Victor H. Vroom.....	12
2.3 Origem e Evolução da QVT.....	13
2.4 Conceitos e Modelos da QVT.....	14
2.4.1 Modelo de Walton.....	17
2.4.2 Modelo de Westley.....	19
2.4.3 Modelo de Davis e Werther.....	19
2.4.4 Modelo de Nadler e Lawler.....	20
2.4.5 Modelo de Huse e Cummings.....	21
2.5 QVT e Produtividade.....	21
2.6 QVT Atual.....	24
3 DESENVOLVIMENTO.....	27
3.1 Classificação do Estudo de Caso.....	27
3.2 Definição da População.....	28
3.3 Elementos Investigados na Pesquisa	28
3.3.1 Elementos Organizacionais.....	30
3.3.2 Elementos Ambientais.....	31
3.3.3 Elementos Comportamentais.....	32
3.4 Análise dos Resultados.....	33
4 CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
ANEXOS.....	43

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS.....	07
FIGURA 02: TEORIA DOS DOIS FATORES.....	13
FIGURA 03: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO x PRODUTIVIDADE.....	23

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – TEORIA DOS DOIS FATORES.....	09
QUADRO 02 : EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	15
QUADRO 03 : MODELO DE WALTON.....	18
QUADRO 04 : MODELO DE WESTLEY.....	20
QUADRO 05 : MODELO DE DAVIS & WERTHER.....	21
QUADRO 06 : CATEGORIAS CONCEITUAIS DE QVT.....	24
QUADRO 07 : MODELO DESCRITIVO DA PESQUISA.....	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

QVT Qualidade de Vida no Trabalho

ARH Administração de Recursos Humanos

1. INTRODUÇÃO

A Qualidade de Vida no trabalho (QVT) tem sido preocupação do homem desde os primórdios, ou desde que o trabalho foi concebido como meio de sobrevivência. Com outros títulos, com vários conceitos e abordagens, mas de uma forma voltada para facilitar ou propiciar satisfação e bem-estar ao trabalhador no cumprimento do seu trabalho.

Quando se trata especificamente de QVT, busca-se um resgate desde os primeiros estudos de Trist e colaboradores, que batizaram o termo QVT em 1950, demonstrando as primeiras preocupações com o homem o trabalho e a empresa. No entanto a história relata isto muito antes, por exemplo, a lei das alavancas de Arquimedes, que, em 287 anos AC, veio diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores da época.

A preocupação acentua-se com a revolução industrial, onde as condições de trabalho, com os modelos de linha de produção tornam o trabalho repetitivo e desmotivante. O Taylorismo vê o trabalho como um meio para o homem e o homem como um meio para o trabalho. O Fordismo declara que precisa apenas de um par de mãos, mas essas mãos vêm com uma pessoa, dando uma visão do homem como apenas uma peça da engrenagem, onde a produtividade é buscada a todo custo, procurando tirar o máximo do processo.

Com o avanço da tecnologia as empresas se igualaram, e a produtividade toma novos rumos, onde o homem volta a ser o diferencial do processo, o capital intelectual, o capital humano ou gestão do conhecimento são termos que começam a fazer parte do dia a dia dos gestores e adentra-se na chamada era do conhecimento, busca-se o compartilhamento, um ambiente inovador, propício a novas idéias onde a QVT em seus vários segmentos, abordados, através de diferentes programas e ações tentam propiciar a melhora na QVT.

Atualmente, uma maior atenção tem sido dada à Qualidade de Vida no Trabalho, na esperança de promover um envolvimento e motivação do ambiente de trabalho, propiciando assim um incremento da produtividade. Procura-se com a QVT, fazer com que a satisfação das necessidades individuais passe a ser alcançada no próprio ambiente do trabalho. Produtividade elevada pode significar motivação, dignidade e maior participação pessoal no

projeto e desempenho do trabalho, e isso implica uma abordagem integrada à qualidade de vida no trabalho.

Este trabalho está delimitado à identificação da percepção dos funcionários sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. Baseou-se em pressupostos teóricos a fim de relacionar a QVT com o clima organizacional. Buscou, ainda, as diversas conceituações sobre QVT, bem como, modelos de diversos autores.

O modelo de Walton serviu com base para análise da percepção da QVT, utilizando-se dos oito critérios propostos: compensação justa, condições de trabalho, uso e desenvolvimento das capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho total de vida e relevância social do trabalho.

A pesquisa almeja compreender a QVT através de questionário aplicado segundo a metodologia pertinente, e a partir dos resultados, sugestões para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores da Hergus Inox.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Origem da Administração Científica

A partir dos métodos de produção, nos séculos XVIII e XIX, as preocupações com as condições de trabalho e a influência destas na produção e moral do trabalhador vieram a ser estudadas de forma científica. No entanto, a atenção dada ao bem-estar físico e emocional dos trabalhadores é mais recente.

A administração científica surgiu no final do século XIX e início do século XX, com a necessidade de se organizar racionalmente o trabalho, em função dos problemas surgidos com o aumento da produção nas organizações, cuja solução dependia de um envolvimento dos trabalhadores nesse processo (CARAVANTES, 1998).

Na busca da eficiência nas organizações surgiram no início do século XX as teorias da administração científica cujos precursores foram: Frederick Taylor, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follet e Elton Mayo (DECENZO & ROBBINS, 2001).

Frederick Taylor, considerado o pai da administração científica, desenvolveu um conjunto de princípios para aumentar a produtividade do trabalhador (DECENZO & ROBBINS, 2001).

Com os princípios de Taylor, ou seja, a divisão do trabalho em tarefas simples e previamente definidas, a utilização da mão-de-obra não especializada passou a ser amplamente possível e viável. Assim a indústria assumiu o controle do processo produtivo e pode aumentar substancialmente sua produtividade e produção, utilizando-se da mão-de-obra do trabalhador não especializado (RODRIGUES, 1995).

A filosofia proposta era a racionalização da produção, trazendo como produtos finais, a produtividade e a motivação econômica do trabalhador. A respeito da “prosperidade” do trabalhador na administração científica, diz TAYLOR (1990):

“Prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habituando-os a desempenhar os tipos de trabalhos mais elevados, para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível esses gêneros de trabalhos” (TAYLOR, 1990, p. 32).

Hugo Munsterberg e seus associados fizeram sugestões para melhorar os métodos de teste de emprego, treinamento, avaliações de desempenho e eficiência na função. Mary Parker Follet, uma filósofa social, defendeu as organizações orientadas para as pessoas. Seus textos focalizaram os grupos em oposição aos indivíduos na organização. Assim ela foi uma das precursoras do conceito atual de trabalho em equipe e coesão grupal. (DECENZO & ROBBINS, 2001).

Segundo Decenzo & Robbins (2001), os maiores avanços em administração clássica vieram das obras de Elton Mayo e seus famosos estudos Hawthorne. Os estudos de Hawthorne, assim chamados porque foram realizados na fábrica Hawthorne da Western Electric, nos arredores de Chicago. Deram origem ao que hoje é chamado de movimento de relações humanas.

A experiência de *Hawthorne* tinha como objetivo inicial verificar a relação entre a intensidade da luminosidade no ambiente de trabalho e a produtividade dos trabalhadores. Para surpresa dos pesquisadores, não foi encontrada qualquer relação entre estas duas variáveis, mas foi constatada a influência de outras, de natureza psicológica, no rendimento dos operários. Assim, Mayo alterou o foco da pesquisa e chegou à conclusão de que o nível de produção é determinado por fatores como a integração social e o conteúdo do cargo e não somente pelos aspetos físicos do ambiente e pela capacidade física do operário (CARAVANTES, 1998).

A Escola de Relações Humanas, com sua abordagem humanística, trouxe significativas contribuições para o que mais tarde seria chamado de “Qualidade de Vida no Trabalho”, destacando aspectos psicológicos e o bem-estar dos trabalhadores como determinantes de seu desempenho e, conseqüentemente, dos resultados da organização.

2.2 Estudos da Satisfação no trabalho

Na década de 1940, movida pela necessidade de contrapor-se a desumanização no trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos aos quais os trabalhadores deveriam se submeter, surge a teoria das relações humanas, com a concepção do homem social, que considera os trabalhadores como seres complexos, com sentimentos, desejos e temores. As pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam satisfação através de grupos com os quais interagem. (CHIAVENATO 1983, *apud* QUEIROZ 1996).

As funções básicas de administração planejar, organizar, controlar, e proporcionar motivação aos recursos humanos surgem para trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais. (QUEIROZ, 1996)

Neste contexto surge então a motivação como fator fundamental para melhoria no nível de desempenho dos trabalhadores e sua influência no alcance dos objetivos da empresa. Maslow, Herzberg, McGregor, Vroom desenvolveram teorias sobre as necessidades humanas de motivação e satisfação.

2.2.1 Teoria de Maslow

A teoria da motivação humana de Maslow é a essência da hierarquia das necessidades humanas (figura 01), constituída pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais. Assim pode-se dizer que sua teoria considera o ser humano na sua totalidade, já que inova ao mesclar diferentes fundamentos, dando ênfase à integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais.

Segundo Maslow, as necessidades humanas básicas, em ordem hierárquica, são as seguintes:

- Necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo etc.);
- Necessidades de segurança (proteção contra o perigo ou privação);

- Necessidades sociais (amizade, afeto e inclusão em grupos etc.);
- Necessidades de estima (reputação, reconhecimento, auto-respeito, amor etc.) e
- Necessidades de auto-realização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais etc.).

Para Chiavenato (2003), em linhas gerais, a teoria de Maslow apresenta os seguintes aspectos:

- 1) Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento;
- 2) O indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas, que são necessidades inatas ou hereditárias;
- 3) 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;
- 4) À medida que o indivíduo passa a satisfazer e a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem lenta e gradativamente as necessidades secundárias: sociais, de estima e de auto-realização. Os níveis mais elevados de necessidades somente surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e relativamente satisfeitos pelo indivíduo;
- 5) As necessidades mais elevadas não somente surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, mas predominam as mais baixas de acordo com a hierarquia das necessidades traçada por Maslow;
- 6) As necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir etc.), enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional extremamente longo.

Conforme explica Abraham Maslow (1970), insatisfação é um estado natural do ser humano, que se sente satisfeito em situações momentâneas, mas volta sempre ao seu estado natural, que é a insatisfação. Se um ser humano convive com um grupo de pessoas que tem suas necessidades básicas satisfeitas, desfrutará mais frequentemente do estado de satisfação; e o grupo estará num “estado de saúde mental” ou de “elevada moral”. O ser humano tem necessidades básicas que devem ser satisfeitas simultaneamente.

Enquanto o homem se encontrar num estado primário no que se refere a ter suas necessidades básicas satisfeitas, dará mais importância às necessidades fisiológicas do que às outras. Em cada etapa se dará mais ênfase a uma das necessidades, mas sempre estarão presentes todas as outras.

Figura 01 – Hierarquia das Necessidades Humanas



FONTE: Chiavenato, 2003

2.2.2 Teoria de Frederick Herzberg

A teoria da motivação de Frederick Herzberg foi formulada com base em um estudo empírico, realizado inicialmente, com 200 engenheiros e contadores de nove indústrias.

Após a revisão e análise das teorias e pensamentos, relacionadas com o comportamento do indivíduo no trabalho, Herzberg (1964) levantou a hipótese de “dois fatores” conforme o Quadro 01. Essa hipótese sugeria que os fatores que produziam satisfação no trabalho são distintos daqueles que produziam insatisfação. O autor em sua hipótese, considera que “o oposto da satisfação com o trabalho não seria a insatisfação, mas, nenhuma satisfação com ele e igualmente o oposto da insatisfação seria nenhuma insatisfação com o trabalho” (HERZBERG 1964 p.3 *apud* 3RODRIGUES, 1995).

Segundo Chiavenato (2003) a teoria dos dois fatores se resume em:

- a) **Fatores higiênicos:** referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc. Contudo, considera esses fatores higiênicos muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento do empregados.

- b) **Fatores motivadores:** referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados como o cargo em si. São os fatores motivacionais que produz um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação.

Enquanto Maslow afirma que qualquer necessidade pode ser motivadora de comportamento, se for relativamente insatisfeita, Herzberg salienta que apenas as necessidades mais elevadas atuam como motivadoras e que um trabalhador pode simultaneamente ter insatisfeitas as necessidades motivacionais e as higiênicas. Pode-se asseverar que as necessidades mais elevadas são motivadoras porque as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas. Todavia, Herzberg apresenta alguma evidência de que mesmo em serviços de baixo nível, onde as necessidades mais baixas são menos satisfeitas, as necessidades elevadas são percebidas pelos empregados como motivadoras. (CHIAVENATO, 2003)

Quadro 01 – Teoria dos Dois Fatores

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
1. O trabalho em si	1. Supervisão Técnica
2. Responsabilidade	2. Políticas da organização
3. Progresso	3. Segurança no emprego
4. Crescimento	4. Salário
5. Reconhecimento	5. Condições físicas de trabalho
6. Status	6. Benefícios sociais
7. Relações interpessoais	
8. Estilo de supervisão	
9. Colegas e subordinados	

FONTE: Chiavenato, 2003

2.2.3 Teorias de Douglas McGregor

As teorias de McGregor, desenvolvidas durante a década de 60, foram inspiradas nas idéias sobre satisfação de necessidades propostas por Maslow. McGregor (1980) afirma que o “o trabalho atende às necessidades básicas do indivíduo, mas oferece poucas oportunidades de satisfação das necessidades egoístas, principalmente para as pessoas situadas nos níveis inferiores da hierarquia”.

Segundo o autor, as necessidades egoístas são aquelas que englobam a auto-estima, ou seja, respeito, confiança, autonomia, realização, competência e conhecimento, além de “status”. McGregor agrupou todas as idéias relacionadas a indivíduos e trabalho humano, decorrentes da Administração Científica, e a denominou de Teoria “X”, que corresponde a uma visão tradicional do trabalhador. São elas (McGregor, 1980 *apud* RODRIGUES, 1995):

- a) O ser humano, em geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível;

- b) Considerando esta aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais;
- c) O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, em relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo.

RODRIGUES (1995) salienta que a Teoria “X” explica as conseqüências de uma determinada estratégia administrativa; não explica nem descreve a natureza humana, embora pretenda fazê-la. Esta estratégia administrativa é autoritária e determina o comportamento dos indivíduos no trabalho.

RODRIGUES (2001) *apud* McGregor (1980) propôs uma outra forma de ver o indivíduo no trabalho e a identifica como a Teoria “Y”, estabelecendo novos pressupostos. São eles:

- a) O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o lazer ou o descanso. O ser humano comum não detesta, por natureza, o trabalho. Dependendo das condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação;
- b) O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho, em vista dos objetivos organizacionais. O indivíduo está sempre disposto a se autodirigir e a se autocontrolar, visando os objetivos a que se comprometeu;
- c) O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. A mais importante dessas recompensas é a satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação.
- d) O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades, como também a procurá-las. A recusa de responsabilidades e a falta de ambição estão relacionadas a experiências adversas;

- e) A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade nas soluções de problemas organizacionais é amplamente distribuída na população mais do que geralmente se pensa;
- f) Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas.

A Teoria “Y” de McGregor propõe ao indivíduo a satisfação no ambiente de trabalho e das necessidades atendidas. Ela declara que administrar é basicamente um processo de criar oportunidades, liberando potenciais rumo ao autodesenvolvimento das pessoas. (RODRIGUES, 1995)

A Teoria “X” oferece à direção uma desculpa fácil para um desempenho organizacional ineficiente, que seria devido à natureza dos recursos humanos com os quais temos de trabalhar. Se os empregados são preguiçosos, indiferentes, avessos a assumir responsabilidades, intransigentes, não criativos e não querem cooperar, a Teoria “Y” sugere que as causas se encontram nos métodos de organização e de controle empregados na administração. (McGregor, 1980 *apud* RODRIGUES 1995)

Segundo McGregor (1980) *apud* RODRIGUES (1995), as pessoas dedicam a vida para a satisfação de suas necessidades. Portanto, a menos que tenham a certeza de que possam satisfazer suas necessidades no trabalho, as pessoas não trabalharão voluntariamente para a organização. A certeza de que o trabalho trará oportunidades de satisfação é muito importante para que as pessoas queiram cooperar.

Constata-se que a Teoria “Y” de McGregor estimula aspectos como autodesenvolvimento, criatividade, autonomia, recompensas, satisfação no trabalho e necessidades do ego. Estes aspectos são, entre outros, determinantes para a Qualidade de Vida no Trabalho. (RODRIGUES, 1995)

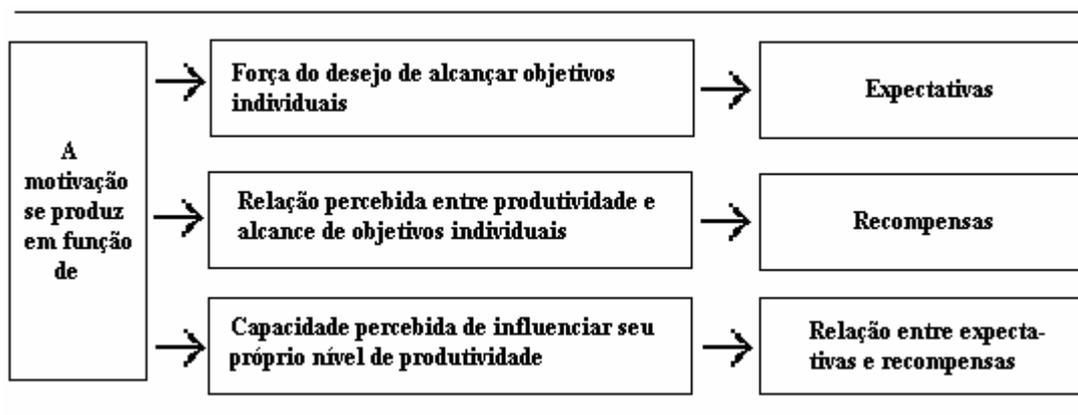
2.2.4 Teoria de Victor H. Vroom

Desenvolveu uma teoria de motivação que rejeita noções preconcebidas e que reconhece as diferenças. A teoria de Vroom está mais dentro da linha atualmente aceita pelos psicólogos e sociólogos contemporâneos. Para Vroom, o nível de produtividade individual parece depender de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo, conforme a Figura 02.

O modelo de motivação de Vroom apóia a teoria da motivação gradativos, desenvolvida anteriormente por alguns autores, é denominado modelo de expectativa de motivação. Esse modelo é baseado na hipótese de que motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes de seu particular comportamento. (CHIAVENATO, 2003)

Segundo Vroom, estes três fatores mostrados figura abaixo, determinam conjuntamente a motivação do indivíduo para produzir em dado tempo. (CHIAVENATO, 2003)

Figura 02 – Teoria dos Três Fatores



FONTE: Chiavenato, 2003

2.3 Origem e Evolução da QVT

Em 1950, no “Tavistock Institute” em Londres, Eric Trist e colaboradores desenvolveram uma série de estudos que deram origem a uma abordagem sócio técnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador em relação ao seu trabalho. Nesta mesma época, Louis Davis e colaboradores realizavam nos Estados Unidos, pesquisas para modificar as “linhas de montagens”, no intuito de tornar a vida dos operários no trabalho mais agradável e satisfatória (HUSE & CUMMINGS, 1985 apud RODRIGUES, 1995).

O movimento pela QVT ganha força somente na década de 60, mesma época em que se desenvolve a Teoria Contingencial no campo da Administração. Essa Escola baseia-se nos pressupostos da Teoria dos Sistemas – interdependência entre a organização e o meio externo e flexibilidade para adaptar-se, de maneira pró-ativa e dinâmica, às constantes mudanças ambientais – e vai além. (CARAVANTES, 1998)

Nos Estados Unidos na década de 60, de acordo com Fernandes (1996) nasce a *National Commission on productivity*, para realizar estudos e servir de laboratório sobre produtividade e Qualidade de Vida, que englobava desde leis de proteção dos trabalhadores, até a satisfação das necessidades das pessoas, baseando-se na idéia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa. Nos anos 70, as técnicas japonesas e o interesse pela qualidade total despertaram para a Qualidade de Vida no Trabalho.

O interesse pela Qualidade de Vida no Trabalho durou até 1974, quando, com a crise energética e a crescente inflação que atingiram os países do ocidente, em particular os Estados Unidos, a ênfase na satisfação dos empregados deu lugar à preocupação com a sobrevivência das organizações, causando uma significativa redução da atenção dedicada aos programas de QVT.

Em 1979, teve início uma nova fase no desenvolvimento das abordagens sobre QVT. Este período foi induzido pelo fascínio das técnicas de administrar, usadas em um país que superou muito bem a crise: o Japão. HUSE & CUMMINGS, 1985 apud RODRIGUES, 1995).

2.4 Conceitos e Modelos da QVT

NADLER E LAWLER apud RODRIGUES (1995), oferece uma interessante e abrangente visão da evolução do conceito da QVT, conforme o Quadro 02.

Quadro 02 - Evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

Período	Foco Principal	Definição
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às conseqüências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa a utilização dos termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” com bastante freqüência, invocador como ideais do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como conseqüência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará.

FONTE: Nadler & Lawler, 1983, apud Rodrigues, 1995

HUSE & CUMMINGS, 1985 (apud RODRIGUES, 1995) dizem que QVT engloba dois fatores: “a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas de trabalho”.

Para Vieira (1990) a QVT tem como objetivo central gerar uma organização mais humanizada para, através dela, resultar uma relação entre capital e trabalho não conflitantes, mas sim cooperativa.

A QVT de acordo com Chiavenato (1999, p.391) “representa em que graus os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização”.O autor, ainda elenca os fatores de QVT: “ a satisfação com o trabalho executado; as possibilidades de futuro na organização; o reconhecimento pelos resultados alcançados; o salário recebido; os benefícios auferidos; o relacionamento humano dentro do grupo e da organização; o ambiente psicológico e físico do trabalho; a liberdade e responsabilidade de decidir e as possibilidades de participar”.

No Brasil, Fernandes (1996), uma das mais reconhecidas pesquisadoras da área, conceitua QVT como

“A gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.” (FERNANDES, 1996, p. 45-46).

Vieira e Hanashiro (*apud* VIEIRA, 1996) conceituam QVT como melhorias nas condições de trabalho, envolvendo as variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais, além das políticas de recursos humanos, de forma a humanizar o trabalho, satisfazendo, assim, não só a organização, como também os trabalhadores.

A QVT atualmente procura resgatar a humanização do ambiente total da empresa, como (CAVALCANTI, 2001, p.14) denomina:

“A tecnologia, no fundo iguala as empresas; as pessoas é que fazem a diferença. E a nova economia exige uma nova forma de gestão, tanto das pessoas quanto da tecnologia. Não mais aquela empresa hierarquizada, onde manda quem pode e obedece quem tem juízo, mas uma empresa que valoriza a criatividade e compartilhamento de idéias, uma empresa que aprende com seus colaboradores, parceiros e clientes.”

Conforme se pode observar nessa breve revisão de alguns conceitos de QVT, cada autor a define de acordo com os valores que lhe parecem mais importantes, porém, para a maioria deles, QVT refere-se a esforços para humanizar o trabalho, buscando a melhoria da eficácia organizacional, através da participação de todos os colaboradores nas decisões, de condições favoráveis de trabalho e da reformulação dos cargos, tornando-os mais produtivos para a empresa e mais satisfatórios para os trabalhadores. (FERNANDES, 1996)

Percebe-se, também, que todos os programas de QVT, relacionados na literatura, referem-se a um conjunto de condições e práticas organizacionais, tais como cargos enriquecidos e participação dos empregados, e com os efeitos que as condições e características do trabalho têm no bem-estar dos indivíduos, buscando sempre uma “boa” qualidade de vida no trabalho e a satisfação dos trabalhadores. (BOWDITCH e BUONO, 1992)

A seguir, são apresentados alguns dos principais modelos de QVT, desenvolvidos na literatura, embora existam outros. É importante destacar conforme já foi mencionado, que o modelo deve servir apenas como referencial para a implantação de um programa de QVT, necessitando ser adaptado para cada situação particular.

Os modelos abordados serão Walton (1973), Westley (1979), K. Davis & Werther (1983), Nadler & Lawler (1983), Huse & Cummings (1985). (RODRIGUES, 1995)

2.4.1 Modelo de Walton

Para Walton (1973), 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”.

O autor contribui com alguns questionamentos importantes, que servem de diretrizes para a determinação dos seus oito “critérios para a QVT”. Critérios estes largamente citados pela literatura, mostrados no Quadro 03.

Quadro 03 - Modelo de Walton

Categorias de QVT	Objetivo	Variáveis de QVT
1. Compensação justa e adequada	– Avaliar a percepção dos trabalhadores em relação ao sistema de remuneração da empresa.	– Remuneração adequada – Equidade interna – Equidade externa
2. Condições de trabalho	– Medir a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho.	– Jornada de trabalho razoável – Ambiente físico seguro e saudável – Carga de trabalho adequada à capacidade física do trabalhador
3. Oportunidades para uso e desenvolvimento das capacidades	– Mensurar as possibilidades que os trabalhadores têm em aplicar, no dia-a-dia, seus conhecimentos e aptidões profissionais.	– Autonomia – Uso de múltiplas capacidades e habilidades – Informações sobre o processo total de trabalho – Significado da tarefa – Identidade da tarefa – Retro informação

Continuação do Quadro 03

<p>4. Oportunidades de crescimento e segurança</p>	<p>– Avaliar as oportunidades que a organização oferece para o desenvolvimento de seus colaboradores e para a estabilidade no emprego.</p>	<p>– Desenvolvimento das potencialidades e aquisição de novos conhecimentos e habilidades – Possibilidade de carreira – Segurança no emprego</p>
<p>5. Integração social na organização</p>	<p>– Medir o grau de integração social e o clima existente na organização.</p>	<p>– Ausência de preconceitos – Igualdade de oportunidades – Relacionamento interpessoal – Senso comunitário – Clima do ambiente de trabalho</p>
<p>6. Constitucionalismo na organização</p>	<p>– Aferir o grau com que a organização respeita os direitos do empregado.</p>	<p>– Direitos trabalhistas – Privacidade pessoal – Liberdade de expressão – Tratamento impessoal e igualitário</p>
<p>7. Trabalho e espaço total de vida</p>	<p>– Mensurar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do empregado.</p>	<p>– Equilíbrio entre horários de trabalho, exigências da carreira, viagens, convívio familiar e lazer – Poucas mudanças geográficas</p>
<p>8. A relevância social do trabalho na vida</p>	<p>– Avaliar a percepção dos trabalhadores quanto à responsabilidade social da organização, relacionamento com os empregados, ética e qualidade de seus produtos e serviços.</p>	<p>– Imagem da organização – Responsabilidade social da organização – Responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos – Práticas de recursos humanos – Administração eficiente – Valorização do trabalho e da profissão</p>

FONTE: Adaptado de Walton, 1973

2.4.2 Modelo de Westley

William Westley (1979) classifica e analisa quatro problemas que afetam diretamente e tornam-se obstáculos à QVT: econômico, político, psicológico e sociológico, conforme ilustrado no quadro abaixo:

Quadro 04 - Modelo de Westley

Indicadores Econômicos	Indicadores Políticos	Indicadores Psicológicos	Indicadores Sociológicos
<ul style="list-style-type: none">– Equidade salarial– Equidade no tratamento recebido	<ul style="list-style-type: none">– Segurança no emprego– Direito a trabalhar– Não ser dispensado por discriminação	<ul style="list-style-type: none">– Auto-realização	<ul style="list-style-type: none">– Participação nas decisões que afetem seu trabalho

FONTE: Adaptado de Westley, 1979

2.4.3 Modelo de Davis & Werther

Um modelo bastante interessante foi desenvolvido por K. Davis & Werther (1983), no qual são identificados elementos organizacionais, ambientais e comportamentais que influenciam a QVT. Esse modelo foi escolhido como ponto de partida, para o desenvolvimento da pesquisa, por agrupar, em apenas três categorias, fatores físicos, psicológicos, sociais, intelectuais e profissionais que podem intervir na qualidade de vida dos trabalhadores, conforme se pode visualizar no quadro abaixo:

Quadro 05 - Modelo de Davis & Werther

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
<ul style="list-style-type: none">- Abordagem mecanística- Fluxo de trabalho- Práticas de trabalho	<ul style="list-style-type: none">- Habilidade e disponibilidade de empregados- Expectativas sociais	<ul style="list-style-type: none">- Autonomia- Variedade- Identidade de tarefa- Retro informação

FONTE: Werther e Davis, 1983

2.4.4 Modelo de Nadler e Lawler

O modelo de Nadler e Lawler (1983) também merece ser destacado, embora os autores não detalhem quais são as variáveis que interferem na qualidade de vida dos trabalhadores, apresentando, apenas em linhas gerais, as quatro atividades consideradas, por eles, como representativas de QVT. Dentre elas:

- Participação e envolvimento de todos os níveis hierárquicos na solução de problemas e tomada de decisões na organização;
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos;
- Inovação no sistema de recompensas, influenciando o clima da organização;
- Melhoria do ambiente de trabalho (no que se refere à jornada de trabalho, normas, ambiente físico, etc.), para tornar o trabalho mais compatível com as necessidades individual e mais produtivo para a organização.

2.4.5 Modelo de Huse & Cummings

Huse & Cummings (1985), exemplifica o modelo através de quatro aspectos ou programas descritos a seguir:

- A participação do trabalhador – O trabalhador é envolvido no processo de tomada de decisão em vários níveis organizacionais, através de uma filosofia organizacional adequada;
- O projeto do cargo – Envolve a reestruturação do cargo dos indivíduos ou grupos. Os cargos devem atender às necessidades tecnológicas do trabalhador;
- Inovação no sistema de recompensa – Envolve todo o plano de cargo e salário da organização e visa minimizar as diferenças salariais e de “status” entre os trabalhadores;
- Melhoria no ambiente de trabalho – Envolve mudanças físicas ou tangíveis nas condições de trabalho como: flexibilidade de horário, modificação do local dos equipamentos de trabalho, etc.

A revisão dos modelos de QVT é importante no sentido de elencar indicadores gerais para a avaliação da qualidade de vida dos trabalhadores.

2.5 QVT e Produtividade

De acordo com Gaither & Frazier (2002), há três fatores importantes que afetam a produtividade da mão-de-obra: desempenho do empregado no trabalho; tecnologia, máquinas, ferramentas e métodos de trabalho que sustentam e auxiliam o trabalho deles; e qualidade do produto. Aumentar a produtividade através de desenvolvimentos tecnológicos é, no mínimo, tão importante quanto o desempenho do empregado no trabalho para aumentar a produtividade.

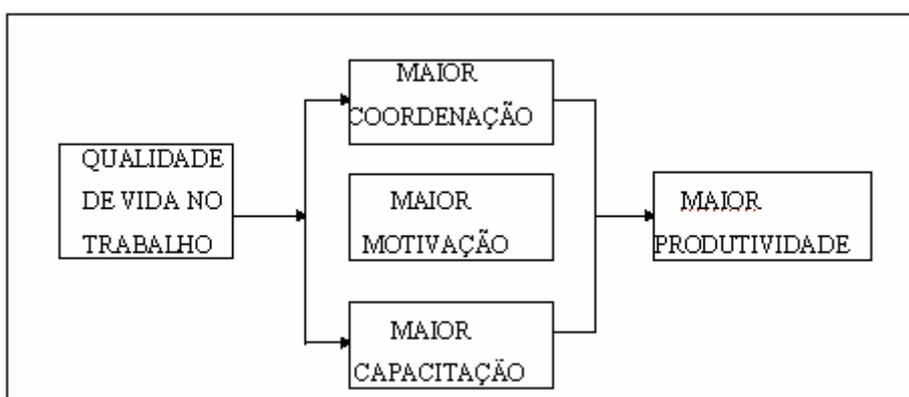
Pela Figura 04 podemos perceber que a QVT afeta positivamente a coordenação, uma condição preliminar para uma melhor produtividade. Por outro lado, a QVT motiva o trabalhador, principalmente quando este tem suas necessidades individuais satisfeitas. Também, a QVT pode aperfeiçoar a capacidade do trabalhador melhorando o seu desempenho.

Para Gaither & Frazier

“Se a produtividade for vista pelos empregados como um meio de satisfazer suas necessidades, é provável, que isso resulte em elevada produtividade. Assim que os empregados tiverem suas necessidades satisfeitas através de recompensas condicionadas à produtividade, é provável que o processo se repita.” (Gaither & Frazier , 2002, p.463)

Segundo Drucker (1997), a satisfação pessoal do trabalhador, desacompanhada de trabalho produtivo, é um fracasso; como também é fracasso o trabalho produtivo que destrói a realização do trabalhador. Nenhuma das hipóteses é, na realidade, sustentável por muito tempo.

Figura 03 - Qualidade de vida no trabalho x produtividade



Fonte: Huse & Cummings (1985) *apud* Rodrigues (1995).

Os conflitos existentes entre o trabalho e a mente das pessoas devem ser resolvidos quando o resultado dessa relação exercer influência prejudicial à felicidade dos indivíduos, à produtividade e à motivação para o trabalho. (AGUIAR, 2000 *apud* OLIVEIRA, 2004)

Segundo Oliveira (2004), a qualidade de vida no trabalho constitui-se na qualidade de vida de cada um, uma vez que não se pode dissociá-la da essência do próprio homem. A maneira como as organizações tratam as pessoas pode gerar conseqüências que são refletidas em ambientes externos, para muito além das fronteiras do espaço do trabalho. Portanto, cabe às organizações a preocupação com as práticas motivacionais, a fim de que o indivíduo encontre nesse ambiente um motivo para melhor desempenhar suas habilidades profissionais.

Para Vasconcelos (2001), vale ressaltar que outras ciências tem dado grande contribuição ao estudo do desenvolvimento da QVT, tais como: Saúde, Ecologia, Ergonomia, Psicologia, Sociologia, Economia, Administração e Engenharia, todas empenhadas em desenvolver processos que beneficiem a relação trabalhador-organização, em prol da melhoria das condições humanas do trabalho, visando à maior produtividade aliada à satisfação do homem. Isso só é possível quando o trabalhador encontra no ambiente de trabalho categorias conceituais que podem ser transformadas em fatores motivacionais que impliquem os critérios relacionados no quadro 06

Quadro 06 -Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT

Crítérios	Indicadores de QVT
1. Compensação justa e adequada	<i>Equidade interna e externa</i> <i>Justiça na compensação</i> <i>Partilha de ganhos de produtividade</i>
2. Condições de trabalho	<i>Jornada de trabalho razoável</i> <i>Ambiente físico seguro e saudável</i> <i>Ausência de insalubridade</i>
3. <i>Uso e desenvolvimento de capacidades</i>	<i>Autonomia</i> <i>Autocontrole relativo</i> <i>Qualidades múltiplas</i> <i>Informações sobre o processo total do trabalho</i>

Continuação do Quadro 06

4. Oportunidade de crescimento e segurança	<i>Possibilidade de carreira</i> <i>Crescimento pessoal</i> <i>Perspectiva de avanço salarial</i> <i>Segurança de emprego</i>
5. Integração social na organização	<i>Ausência de preconceitos</i> <i>Igualdade</i> <i>Mobilidade</i> <i>Relacionamento</i> <i>Senso comunitário</i>
6. Constitucionalismo	<i>Direitos de proteção ao trabalhador</i> <i>Privacidade</i> <i>Liberdade de expressão</i> <i>Tratamento imparcial</i> <i>Direitos trabalhistas</i>
7. O trabalho e o espaço total da vida	<i>Papel balanceado no trabalho</i> <i>Estabilidade de horários</i> <i>Poucas mudanças geográficas</i>
8. Relevância social do trabalho na vida	<i>Imagem da empresa</i> <i>Responsabilidade social da empresa</i> <i>Responsabilidade pelos produtos</i> <i>Práticas de emprego</i>

Fonte: Oliveira (2004) apud Caderno de Pesquisas em Administração (2001)

2.6 QVT Atual

Baseada na filosofia humanista, a QVT busca o equilíbrio entre as expectativas do indivíduo e da organização, através da interação entre as exigências e necessidades de ambos, visando a melhorias na satisfação das pessoas e melhores resultados organizacionais.

Compatibilizar as expectativas individuais com as necessidades organizacionais é um processo difícil e desafiador, e como as primeiras são bastante particulares e variadas, muitas delas, inevitavelmente, serão frustradas, e a empresa precisa tratar de forma adequada essa situação, para que não cause reflexos no desempenho dos funcionários. (BOM SUCESSO, 1998)

O redesenho das relações trabalhistas visa à configuração de um novo cenário no trabalho, onde haja espaço para a concretização das expectativas da empresa e do empregado. A transformação desse cenário exige esforços conjuntos dos indivíduos e das organizações. Os primeiros buscando equilibrar seu tempo entre o trabalho e as outras atividades (convívio com a família e os amigos, lazer, estudo, etc.), e as organizações, por sua vez, compreendendo que é ineficaz insistir em limites rígidos entre vida pessoal e profissional e que funcionários com melhor qualidade de vida também são mais produtivos. (BOM SUCESSO, 1998)

Apesar da QVT não ter o valor e o destaque merecidos nos processos da qualidade total, é de bom senso que seja considerada como o primeiro passo. Todos os outros processos dependem da intervenção do trabalhador, porque, mesmo os processos automatizados, sempre requerem sua atenção e capacidade de acompanhamento e observação. (OLIVEIRA, 2004)

Segundo Oliveira (2004), no Brasil existe empresas empenhadas em desenvolver programas de qualidade de vida no trabalho, por entenderem que somente dessa maneira é possível pensar-se em qualidade dos produtos ou serviços. Todavia, maior número de outras empresas não possui qualquer estratégia voltada à QVT. Confundem, muitas vezes, benefícios exigidos por lei com qualidade de vida dos trabalhadores. Enquanto isso, não desenvolvem nenhum tipo de melhoria para seus funcionários porque estão, como no passado, centradas somente no lucro e não vêem o trabalhador como aliado e sim como mão-de-obra passageira, desvinculada do seu desenvolvimento.

Podemos destacar no Brasil um exemplo sucesso da QVT. A Calçados Azaléia S.A. é, atualmente, a maior indústria de calçados femininos do Brasil e uma das cinco maiores do mundo. Desde seu início, a Azaléia tem demonstrado amplo comprometimento e interesse por seus funcionários. No início de 1991, a empresa sistematizou seu programa de Qualidade de

Vida no Trabalho, através da implantação do projeto Azaléia Construindo o Futuro 2001. Salienta-se a fase de diagnóstico executada pela empresa, que foi ampla e criteriosa. Com base no diagnóstico (pesquisa interna), determinaram a qualidade de vida e as condições de trabalho existentes, assim como a situação habitacional, educacional e de necessidades gerais dos empregados. Como resultados, foram definidas as maiores necessidades e reivindicações dos funcionários por ordem de prioridade, as quais são: saúde, habitação, educação, transporte e segurança. Após a definição destes indicadores, foram elaborados planos e programas que atendessem a estas expectativas. Além destes programas, outros foram implantados: participação nos resultados, Clube do Aposentado e Associação Atlética Azaléia. A Associação mantém um Centro de Tradições 50 Gaúchas, dois corais (infanto-juvenil e adulto), dois grupos de teatro (juvenil e adulto), grupos de artesanato e uma biblioteca (Informativo RH – Azaléia, 1999).

O projeto de Qualidade de Vida no Trabalho da Azaléia, além de desenvolver uma base sólida para o crescimento da empresa, vem impulsionando seu Programa de Qualidade e Produtividade. As estatísticas apontam um aumento de 3,5 vezes o seu faturamento nos últimos anos, além de dobrada sua produção (MANFRÃO, 1999).

Para Silva & De Marchi (1997), dos muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial na atualidade, dois são fundamentais. O primeiro está relacionado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição atualmente existente. O segundo desafio é a capacidade, na visão deles, de à empresa responder a demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida.

A seguir será mostrada uma avaliação da QVT em uma empresa metalúrgica da cidade Maringá.

3. DESENVOLVIMENTO

Esta pesquisa pode ser classificada como empírica, do tipo exploratória, que utiliza o método descritivo de estudo de caso.

A seguir apresentam-se os métodos e técnicas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, enfoca-se a classificação do estudo, seguindo-se da definição da população-alvo e da descrição do modelo analítico da pesquisa. Por fim, explicitam-se os procedimentos utilizados para a coleta, análise e interpretação dos dados.

3.1 Classificação do Estudo Caso

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso desenvolvido na Hergus Inox, empresa do setor de metalurgia, localizada na cidade de Maringá.

A Hergus Inox é uma pessoa jurídica de direito privado, que desde o início de suas atividades, em 1983, tem como objetivo o atendimento dos requisitos de qualidade e necessidades de cada um de seus clientes, estabelecendo como principal meta seu avanço profissional, trabalhando com excelência na busca constante de melhoria, com finalidade de proporcionar segurança e confiabilidade de seus produtos.

A Hergus Inox demonstra um crescimento anual satisfatório e positivo graças à conquista de um importante espaço no mercado nacional, sendo a primeira empresa a receber certificação ISO 9002 conforme o escopo “Fabricação de equipamentos mobiliários em aço inoxidável para cozinhas industriais, hospitais, consultórios e outros segmentos”.

A empresa possui cerca de 50 funcionários, distribuídos em: diretoria, gerência financeira, gerência administrativa, departamento comercial, projeto, faturamento, compras, almoxarifado (estes setores foram agrupados em setor administrativo), produção por encomendas e produção em série.

O objetivo da presente pesquisa é investigar a satisfação dos colaboradores da Hergus, no que se refere à sua qualidade de vida. A única técnica que permitiria identificar os indicadores mais adequados à situação em estudo, realizar um diagnóstico confiável e propor sugestões à empresa para a melhoria da QVT dos funcionários, é o estudo de caso, que se caracteriza pelo “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”. (GIL, 1994)

3.2 Definição da População

A amostra utilizada para a pesquisa compõe-se de 50 indivíduos, extraídos aleatoriamente de um universo populacional de 50 empregados. Considerando-se que este é o quadro de funcionários da Hergus Inox, o universo total foi investigado, com exceção daqueles que não compareceram ao trabalho durante o período de coleta de dados, seja por estarem em férias, em licença, afastados por doença ou, simplesmente, por não terem comparecido ao trabalho.

Optou-se por investigar o universo total dos colaboradores pelo fato deste não ser muito numeroso e pelas vantagens que o instrumento de coleta de dados selecionado (questionário) proporciona, como a rapidez na coleta dos dados e o baixo custo. Com esta atitude, buscou-se o envolvimento de todos os empregados no Programa de QVT (inexistente desde então), pois a simples oportunidade de expressar sua percepção em relação aos aspectos que interferem em seu trabalho já é suficiente para aumentar sua satisfação, além de ser uma forma de reconhecimento da inteligência do funcionário. (FERNANDES, 1996)

3.3 Elementos Investigados na Pesquisa

Nesta pesquisa, investigou-se a QVT entre os colaboradores da Hergus Inox, tomando-se como ponto de partida o modelo de Werther e Davis (1983), que classifica os elementos intervenientes na qualidade de vida dos trabalhadores em três categorias: organizacionais, ambientais e comportamentais.

A escolha desse modelo justifica-se por sua amplitude, visto que se abordam, neste estudo, as principais dimensões da vida do trabalhador - física, psicológica, social e intelectual, além da organizacional. Dessa forma, a pesquisa enfoca as conseqüências do trabalho sobre o indivíduo e seus efeitos nos resultados da organização.

Identificou-se, no referencial teórico pesquisado, uma série de variáveis consideradas pelos autores como intervenientes na qualidade de vida dos trabalhadores, adaptando-se o modelo proposto por Werther e Davis à realidade da Hergus Inox.

Quadro 07 - Modelo Descritivo da Pesquisa

Principais Elementos que Influenciam a QVT dos Colaboradores da Hergus Inox		
Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conteúdo do cargo ➤ Ritmo de trabalho ➤ Remuneração ➤ Equidade salarial interna ➤ Equidade salarial externa ➤ Benefícios ➤ Fluxo de informações ➤ Veículos de comunicação ➤ Imagem interna da empresa ➤ Imagem externa da empresa ➤ Prática da missão, visão ➤ Conhecimento dos objetivos ➤ Envolvimento com os programas de qualidade ➤ Mudanças organizacionais ➤ Expectativas em relação a empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima no ambiente de trabalho ➤ Práticas no trabalho ➤ Higiene e organização ➤ Condições físicas de trabalho ➤ Disponibilidade de materiais e equipamentos ➤ Segurança no trabalho ➤ Equilíbrio entre vida profissional e pessoal ➤ Responsabilidade social da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificação com o cargo ➤ Significação do cargo ➤ Crescimento profissional ➤ Desenvolvimento pessoal ➤ Relacionamento com os colegas ➤ Orientação técnica fornecida pelo supervisor ➤ Gestão participativa ➤ Apoio sócio-emocional recebido do superior ➤ Capacidade da chefia em aceitar críticas e reconhecer falha ➤ Reconhecimento pelo trabalho ➤ Tratamento imparcial ➤ Autonomia em nível do cargo ➤ Segurança do emprego

Fonte: Adaptado do Modelo de Werther e Davis (1983)

3.3.1 Elementos Organizacionais

O conjunto de indicadores que compõem o bloco de Elementos Organizacionais busca mensurar o grau de satisfação dos trabalhadores quanto a aspectos da empresa que influenciam a satisfação no trabalho. Foram avaliados através das seguintes dimensões:

- *Conteúdo do cargo: esse indicador avalia se o trabalhador considera-se bem aproveitado no cargo, levando em consideração suas competências pessoais e profissionais;*
- *Ritmo de trabalho: mensura a percepção do trabalhador quanto à carga de trabalho que lhe é atribuída;*
- *Remuneração: avalia a opinião do trabalhador quanto à justiça e adequação da remuneração percebida, considerando-se suas atribuições e responsabilidades;*
- *Eqüidade salarial interna: busca conhecer a percepção do trabalhador quanto ao equilíbrio entre seu salário em face aos recebidos pelos colegas;*
- *Eqüidade salarial externa: investiga a opinião do trabalhador em comparação entre seu salário e os salários pagos pelo mercado de trabalho;*
- *Benefícios: avalia o nível de satisfação do trabalhador com o plano de benefícios oferecido pela empresa. Como Plano de saúde, vale transporte, seguro de vida;*
- *Fluxo de informações: avalia a percepção do trabalhador quanto à eficácia do processo de comunicação interna da empresa, entre chefia e subordinado e seus pares;*
- *Veículos de comunicação: verifica a satisfação do trabalhador com a eficiência dos veículos formais de comunicação da empresa (jornal interno, murais, e-mail, etc.);*
- *Imagem interna da empresa: investiga a percepção do trabalhador sobre a visão que ele próprio tem da Hergus;*
- *Imagem externa da empresa: busca conhecer a opinião do trabalhador sobre a imagem que a Hergus transmite para o público em geral;*

- *Prática da Missão, Visão: avalia a percepção do trabalhador quanto ao conhecimento e aplicação da missão e visão da Hergus no dia-a-dia da empresa;*
- *Conhecimento dos Objetivos: analisa o conhecimento do trabalhador quanto aos objetivos da empresa e as ações necessárias para atingi-los;*
- *Envolvimento com o Programa de Qualidade: investiga o grau de comprometimento do trabalhador com o Programa de Qualidade da Hergus e a busca da certificação ISO 9001 versão 2000;*
- *Mudanças Organizacionais: avalia a confiança e otimismo do trabalhador em relação aos processos de mudança que estão ocorrendo na empresa;*
- *Expectativas em relação à empresa: investiga as expectativas do trabalhador no que diz respeito ao futuro da empresa;*
- *Integração entre as áreas: busca conhecer a percepção do trabalhador quanto à atuação integrada dos diversos setores da empresa, na busca dos objetivos globais da Hergus.*

3.3.2 Elementos Ambientais

Esse bloco levanta a percepção dos trabalhadores quanto ao ambiente externo, ou seja, o contexto sócio-econômico-cultural em que a empresa está inserida e, também, em relação às condições físicas do ambiente de trabalho em que esses executam suas funções. Para isso, foram investigados os seguintes aspectos:

- *Clima no ambiente de trabalho: avalia a percepção do trabalhador sobre a atmosfera de trabalho existente na Hergus;*
- *Práticas de trabalho: busca conhecer a opinião do trabalhador sobre métodos de trabalho e maneiras de desempenhar as tarefas;*
- *Higiene e organização do local de trabalho: investiga a opinião do trabalhador sobre as condições de limpeza e organização de seu local de trabalho;*
- *Condições físicas de trabalho: avalia a satisfação do trabalhador quanto às condições de ventilação, iluminação, temperatura e ruído de seu ambiente de trabalho;*

- *Disponibilidade de materiais e equipamentos: analisa a opinião do trabalhador sobre a quantidade e qualidade de materiais e equipamentos disponíveis para o desenvolvimento de seu trabalho;*
- *Segurança no trabalho: verifica a percepção do trabalhador sobre as condições de risco experimentadas no desempenho de suas tarefas;*
- *Equilíbrio entre vida profissional e pessoal: investiga a satisfação do trabalhador quanto ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao seu trabalho e à sua vida pessoal;*
- *Responsabilidade social da empresa: avalia a percepção do trabalhador quanto à responsabilidade comunitária da Hergus.*

3.3.3 Elementos Comportamentais

Os Elementos Comportamentais exercem grande influência na qualidade de vida dos indivíduos, pois dizem respeito ao seu bem-estar psicológico, emocional e social. Este bloco investiga o nível de satisfação dos trabalhadores quanto às necessidades de participação, aceitação no grupo social, auto-estima e auto-realização, através da verificação dos seguintes indicadores:

- *Identificação com o cargo: avalia o grau de interesse intrínseco do trabalhador por suas funções;*
- *Significação do cargo: investiga a percepção do trabalhador quanto à contribuição de suas tarefas para o trabalho de outras pessoas e para a empresa, de forma geral;*
- *Crescimento profissional: busca mensurar a satisfação do trabalhador quanto à viabilidade de carreira oferecida pela Hergus;*
- *Desenvolvimento pessoal: verifica a satisfação do trabalhador quanto à oportunidade de desenvolver suas potencialidades no exercício de seu cargo;*
- *Relacionamento com os colegas: investiga o grau de satisfação do trabalhador no que diz respeito ao relacionamento com seus colegas;*

- *Orientação técnica fornecida pelo superior: investiga a opinião do trabalhador quanto o suporte recebido de seu chefe para o desenvolvimento de suas atividades;*
- *Gestão participativa: busca conhecer a opinião do trabalhador quanto à abertura da empresa para a participação dos colaboradores;*
- *Apoio sócio-emocional recebido do superior: busca conhecer a percepção do trabalhador quanto à compreensão e interesse de seu chefe em relação a seus problemas pessoais;*
- *Capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas: avalia a satisfação do trabalhador quanto à sua liberdade para discordar do chefe e expressar suas opiniões;*
- *Reconhecimento pelo trabalho: analisa a percepção do trabalhador quanto ao reconhecimento da empresa pelo seu desempenho profissional;*
- *Tratamento imparcial: investiga a percepção do trabalhador quanto à igualdade no tratamento dispensado aos membros da empresa;*
- *Autonomia em nível do cargo: investiga a opinião do trabalhador em relação ao grau de liberdade, responsabilidade e independência na execução de suas atividades;*
- *Segurança de emprego: avalia a percepção do trabalhador quanto à sua permanência na empresa.*

3.4 Análise dos Resultados

A seguir serão apontados os resultados iniciando com a primeira parte do questionário com aspectos referentes aos elementos organizacionais, e comentários. No Anexo B encontram-se a base de dados para a formulação dos gráficos.

Elementos Organizacionais

Os gráficos 01 e 02 mostram a avaliação das condições referentes a abordagem mecanística, fluxo de trabalho, práticas de trabalho. Onde foram avaliadas as seguintes

variáveis: Conteúdo do cargo, Ritmo de trabalho, Remuneração, Equidade salarial interna, Equidade salarial externa, Benefícios, Fluxo de informações, Veículos de comunicação, Imagem interna da empresa, Imagem externa da empresa, Prática da missão, visão, Conhecimento dos objetivos, Envolvimento com os programas de qualidade, Mudanças organizacionais, Expectativas em relação a empresa, Integração entre as áreas.

De acordo com os dados apresentados abaixo, no que se refere a satisfação dos elementos organizacionais, o setor administrativo (composto pelos departamentos comercial, financeiro, faturamento, projeto, compras, almoxarifado), tem na sua maioria os maiores níveis de satisfação. Este fator pode se explicar devido ao fato dos maiores níveis salariais da empresa serem compostos por tais setores. Outro ponto que se destaca é que nestes setores estão os funcionários com maior nível de escolaridade. Em se tratando do setor produtivo, observa-se que o setor por encomendas se destaca em relação ao setor de produtos em série. Pontos que se destacam é por este setor ser constituído pelos profissionais mais velhos de firma, mão-de-obra mais qualificada, e pelos equipamentos que existem (ex: máquina de corte a laser).

Gráfico 01 - Elementos Organizacionais- Satisfação

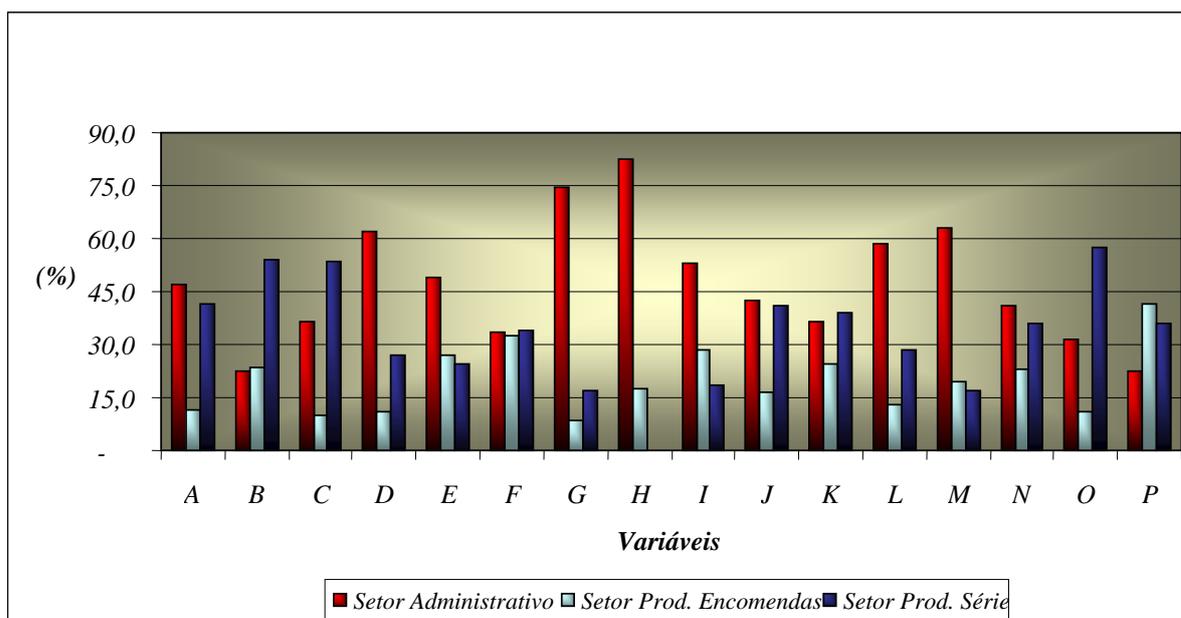
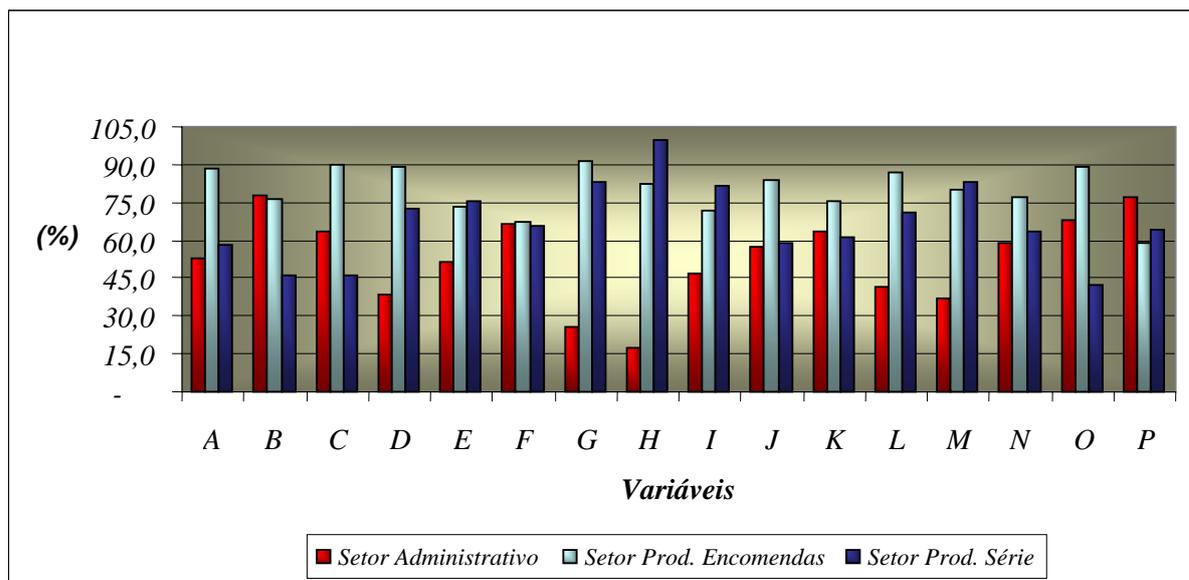


Gráfico 02 - Elementos Organizacionais - Insatisfação



Elementos Ambientais

Os gráficos 03 e 04 mostram a avaliação das condições referentes a habilidades e disponibilidade de empregados e as expectativas sociais. Onde foram avaliadas as seguintes variáveis: Clima no ambiente de trabalho, Práticas no trabalho, Higiene e organização, Condições físicas de trabalho, Disponibilidade de materiais e equipamentos, Segurança no trabalho, Equilíbrio entre vida profissional e pessoal, Responsabilidade social da empresa.

De acordo com os dados apresentados abaixo, no que se refere a satisfação dos elementos ambientais, o setor administrativo (composto pelos departamentos comercial, financeiro, faturamento, projeto, compras, almoxarifado), tem na sua maioria os maiores níveis de satisfação. Este fator pode se explicar devido ao fato do ambiente. Nos setores administrativos são ambientes ventilados (todos com ar condicionado), boa iluminação e

pouca poeira. Pode-se destacar também o próprio uniforme que é mais leve do que o uniforme da produção. Em se tratando do setor produtivo, observa-se que o setor por encomendas oscila com o setor em série, este fato se explica devido as condições ambientais serem praticamente as mesmas exceto no que diz respeito a insalubridade, onde o setor em série possui uma área insalubre e o de encomendas não (setor de pintura eletrostática).

Gráfico 03 - Elementos Ambientais - Satisfação

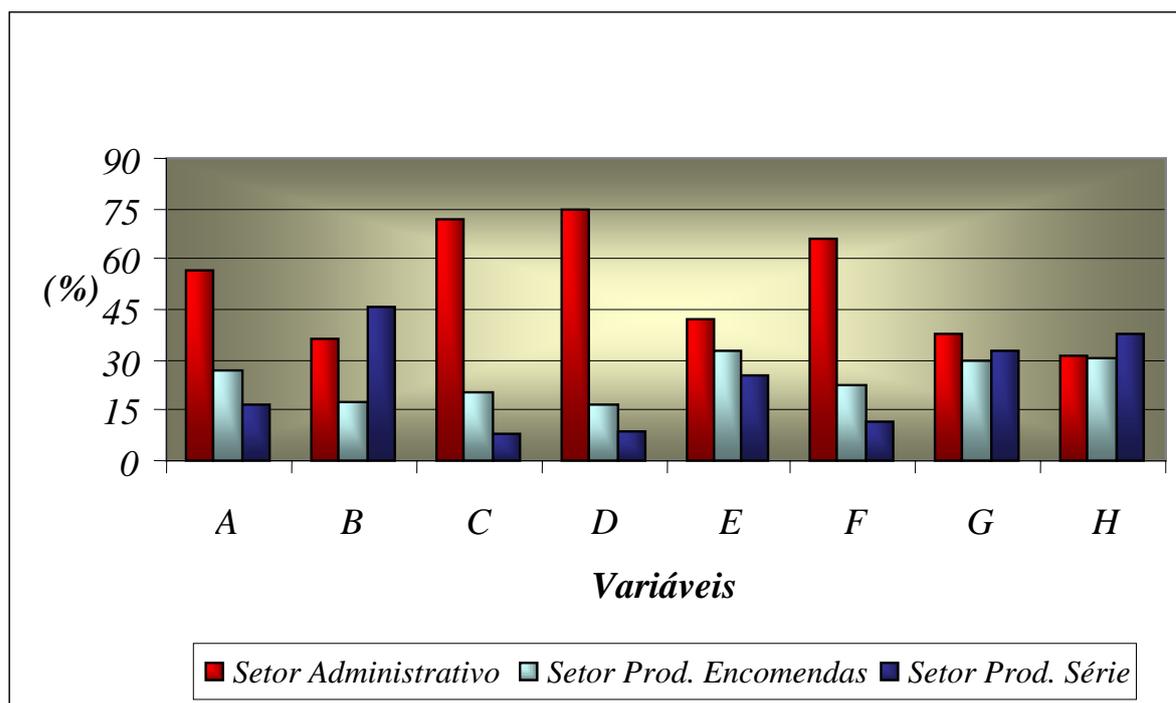
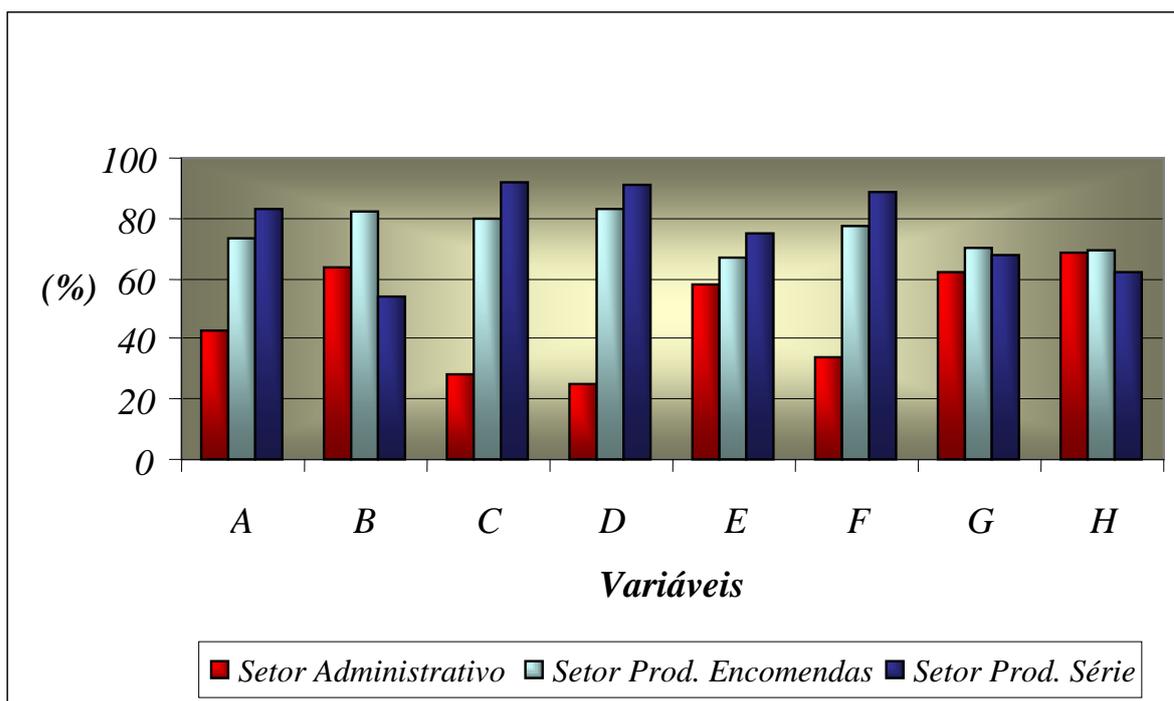


Gráfico 04 - Elementos Ambientais - Insatisfação



Elementos Comportamentais

Os gráficos 05 e 06 mostram a avaliação das condições referentes a autonomia, variedade, identidade de tarefa, retro informação. Onde foram avaliadas as seguintes variáveis: Identificação com o cargo, Significação do cargo, Crescimento profissional, Desenvolvimento pessoal, Relacionamento com os colegas, Orientação técnica fornecida pelo supervisor, Gestão participativa, Apoio sócio-emocional recebido do superior, Capacidade da chefia em aceitar críticas e reconhecer falha, Reconhecimento pelo trabalho, Tratamento imparcial, Autonomia em nível do cargo, Segurança do emprego.

De acordo com os dados apresentados abaixo, no que se refere a satisfação dos elementos comportamentais, o setor administrativo (composto pelos departamentos comercial, financeiro, faturamento, projeto, compras, almoxarifado), tem na sua maioria os maiores níveis de satisfação. Este fator pode se explicar devido ao fato dos funcionários por serem mais qualificados (nível de escolaridade superior), tem um poder de tomada de decisão superior aos demais. Outro ponto que se destaca é que nesta área há maior facilidade de diálogo e abertura junto a diretoria.. Em se tratando do setor produtivo, observa-se que o

setor por encomendas oscila com o setor em série, porém o setor em série se sobressai, devido a ser um setor que possui mão-de-obra mais jovem e com maior abertura com os líderes e encarregados. No setor de encomendas a maioria dos líderes e encarregados não possibilitam muita abertura para opiniões e novas idéias. Este fato se explica devido a maioria das lideranças não possuírem grau de instrução adequado com sua posição.

Gráfico 05 - Elementos Comportamentais - Satisfação

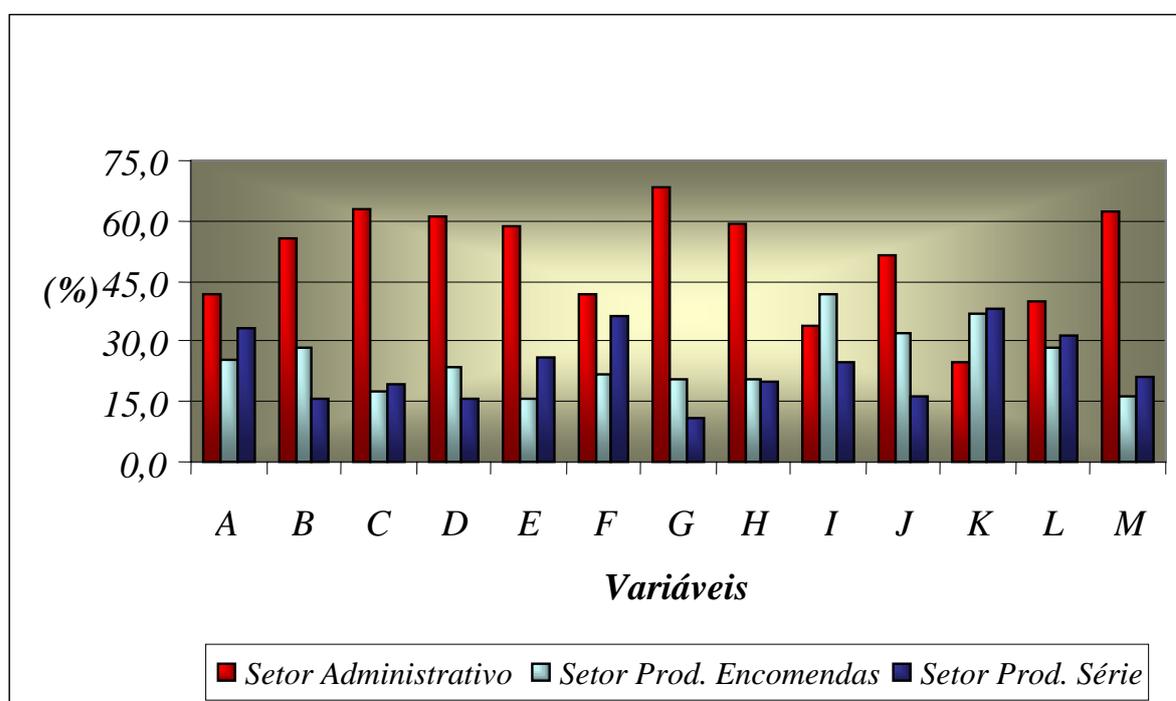
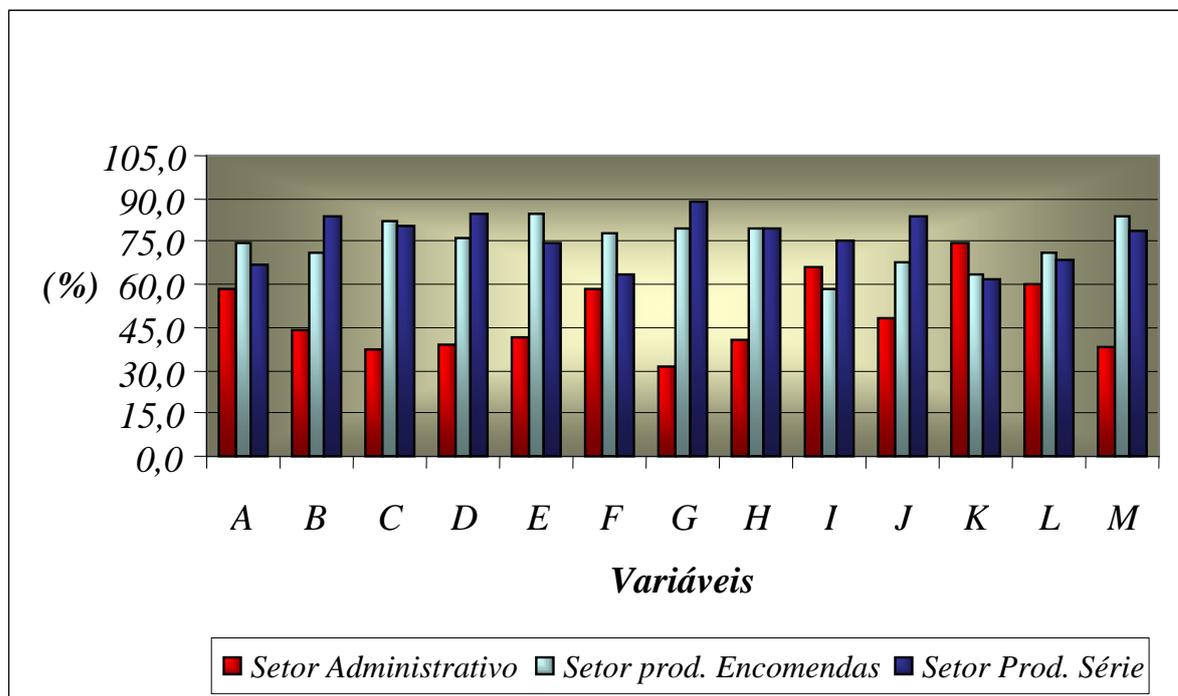


Gráfico 06 - Elementos Comportamentais - Insatisfação



4. CONCLUSÃO

Este trabalho confirma a possibilidade da utilização dos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho para identificar o nível de satisfação e insatisfação de uma população estudada.

Portanto, concluídas as análises do modelo de Qualidade de Vida no Trabalho adotado por Werther e Davis (1983) , verificou-se, que os níveis de satisfação do setor administrativo são superiores em todos os níveis analisados. Observa-se que o mesmo não ocorre em relação ao setor produtivo.

No caso do setor administrativo eles estão mais satisfeitos com a Qualidade de Vida no Trabalho em relação aos seguintes indicadores: qualidade dos equipamentos e materiais disponíveis; limpeza do ambiente físico; condições de segurança e saúde para execução das atividades; autonomia do trabalho; utilização do conhecimento profissional; estabilidade na empresa; relacionamento com os colegas de trabalho; cumprimento de obrigações; liberdade de expressão na empresa; imagem da empresa na comunidade.

Em relação a satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho dos setores produtivos podemos destacar: carga horária para as atividades; conhecimento profissional; utilização do relacionamento com os colegas de trabalho.

Não obstante, os resultados alcançados na pesquisa podem, efetivamente, fornecer um painel acerca da satisfação dos funcionários da empresa Hergus em relação a Qualidade de Vida no Trabalho e salientando pontos positivos que devem ser mantidos e pontos críticos de insatisfação que devem ser analisados e melhorados.

A insatisfação, a falta de motivação, o desconforto e outras situações negativas para o trabalhador se incorporarão ao produto final. Sendo assim, pode-se concluir que a Qualidade de Vida no Trabalho, para os funcionários da empresa Hergus Inox, é muito importante, pois funcionários satisfeitos poderão contribuir significativamente para o sucesso da produtividade.

Neste sentido, este trabalho não deve constituir-se em um produto acabado, mas o início de uma série de outros. Acredita-se como fundamental à extensão deste estudo uma análise dos demais segmentos profissionais que fazem parte dessa empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **ABRAHAO, Júlia Issy. *Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: Uma abordagem da ergonomia*. Abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em 20/05/2006.**
- **BOM SUCESSO, Edina de Paula. *Trabalho e Qualidade de Vida*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.**
- **BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. Traduzido por José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992. Tradução de *A Primer on Organizational Behavior*.**
- **CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. *Teoria Geral da Administração: pensando e fazendo*. 2ª ed. Porto Alegre: AGE, 1998.**

- DAVIS, K. *As atitudes dos empregados e seus efeitos. Comportamento humano no trabalho.* São Paulo: Pioneira, 1992. cap. 6, p.121-143.
- DECENZO, David A. e Robbins, Stephen P. *Administração de Recursos Humanos.* 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- CHIAVENATO, I., *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.* Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- GIL, Antonio Carlos, *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* – São Paulo: Atlas, 1994.
- HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard e SNYDERMAN, Barbara. "One more time: how do you motivate employes?" *Harvard Business Review*, v.46, n.1, p.53-62, 1968.
- HUSE, Edgar F. e CUMMINGS, Tomas G. *Organization Development and Change.* 3ª ed. St. Paul Ed. Minn. 1985.
- MANFRÃO, Fabiane Nör. *Qualidade de Vida no Trabalho e o projeto Azaléia construindo o Futuro 2001.* São Leopoldo. Trabalho de Conclusão – UNISINOS, 1999.
- MARTINS, P.G., LAUGENI, F.P. *Administração da produção/operações. Administração da produção.* São Paulo: Saraiva, 2005. cap. 1, p. 2-27.
- MASLOW, Abraham H. *Motivation and Personality.* New York: Haper e Row, 1970.
- MOTTA, F.C.P., VASCONCELOS, I.F.G. *Teorias sobre motivação e liderança: da administração de recursos humanos à gestão de pessoas. Teoria geral da administração.* São Paulo: Thomson, 2002. cap. 3, p. 71-102.

- NADLER, David A. e LAWLER III, Edward E. "Quality of Working Life: perspectives and directions". *Organization Dynamics*, v.11, p.20-30, winter 1983.
- RODRIGUES, M.V.C. *Qualidade de vida no trabalho*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- SIMON, Herbert A. *O Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. 8. ed. Traduzido por Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1990. Tradução de *The Principle of Scientific Management*.
- VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. *Qualidade de vida no trabalho*. São Paulo, Mar. 2001. Seção artigos. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 25/04/2006.
- VIEIRA, Adriane. *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*. Florianópolis: Insular, 1996.
- VIEIRA, D. F. B., *Qualidade de Vida no Trabalho dos Enfermeiros do Hospital de Ensino*. Porto Alegre. Dissertação de Mestrado URGs, 1990.
- WALTON, Richard E. "Quality of Working Life: what is this?" *Sloan Management Review*, Cambridge, v.15, n.1, p.11-21, 1973.
- WERTHER JR, William B. e DAVIS, Keith. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. Traduzido por Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. Tradução de *Personnel management and human resources*.
- WESTLEY, William A. *Qualidade de Vida no Trabalho: problemas e soluções*. Rio de Janeiro: Incisa, 1979.

ANEXO A - PESQUISA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

***UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
PESQUISA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
Funcionários da Hergus Inox***

Esta pesquisa é composta por 38 afirmativas. Leia com atenção cada frase e responda, sinceramente, cada questão com a opção que melhor expresse sua opinião sobre o assunto.

- Marque sua resposta colocando um “x” dentro do quadro que melhor representa sua opinião sobre a afirmativa.*
- Cada questão deverá ter apenas uma resposta.*
- Não pule nenhuma questão.*
- Caso queira fazer algum comentário, utilize a espaço no final do questionário.*

Sexo *Fem.* *Masc.*

Escolaridade () alfabetizado () 1º grau () 2º grau () 3º grau () Pós-graduação

FATORES ORGANIZACIONAIS

A	O conteúdo do seu cargo é compatível com suas competências: utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades nas tarefas que desenvolvo.	SIM ()	NÃO ()
B	A carga de trabalho a você atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos.	SIM ()	NÃO ()
C	Seu salário é compatível suas atribuições e responsabilidades.	SIM ()	NÃO ()
D	Considerando o cargo que ocupa, seu salário é adequado em comparação aos outros cargos da Hergus.	SIM ()	NÃO ()
E	Os salários pagos pela Hergus são semelhantes aos pagos por outras empresas.	SIM ()	NÃO ()
F	Além do seu salário você recebe benefícios extras, como assistência médica, alimentação.	SIM ()	NÃO ()
G	Você recebe todas as informações sobre assuntos importantes da empresa de forma rápida e clara.	SIM ()	NÃO ()
H	Os veículos formais de comunicação utilizados pela empresa (murais, e-mail, msn...) são eficientes e atendem a suas necessidades.	SIM ()	NÃO ()
I	Você tem orgulho de contar para os outros que trabalha na Hergus.	SIM ()	NÃO ()
J	A Hergus transmite, para o público em geral, a imagem de uma empresa que oferece produtos e serviços de qualidade excelente.	SIM ()	NÃO ()
K	A Missão, Visão e Valores da Hergus são conhecidos e praticados por todos na empresa.	SIM ()	NÃO ()
L	Você se dispõe a esforçar-se além do que é esperado para o sucesso do Programa de Qualidade Total da Hergus; acredita que a certificação ISO 9000 trará bons resultados para a empresa e para os colaboradores.	SIM ()	NÃO ()
M	As mudanças que estão sendo implantadas na Hergus trarão resultados positivos para a empresa, melhorando os processos de trabalho, a qualidade dos produtos e serviços, e as condições de trabalho dos colaboradores.	SIM ()	NÃO ()

<i>N</i>	Você sente-se tranqüilo em relação ao futuro da Hergus.	SIM ()	NÃO ()
<i>O</i>	Você conhece os objetivos da empresa e sei o que devo fazer para que sejam atingidos.	SIM ()	NÃO ()
<i>P</i>	Os diversos setores de trabalho atuam de forma integrada para que sejam atingidos os objetivos globais da empresa.	SIM ()	NÃO ()

FATORES AMBIENTAIS

<i>A</i>	Existe um clima de companheirismo na Hergus.	SIM ()	NÃO ()
<i>B</i>	Os processos de trabalho da Hergus são padronizados e normalizados.	SIM ()	NÃO ()
<i>C</i>	Seu setor de trabalho é limpo e organizado.	SIM ()	NÃO ()
<i>D</i>	As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequados em seu local de trabalho.	SIM ()	NÃO ()
<i>E</i>	Existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do seu trabalho.	SIM ()	NÃO ()
<i>F</i>	A Hergus se preocupa com a segurança no trabalho, fornece e orienta os empregados a usarem os equipamentos de proteção adequados.	SIM ()	NÃO ()
<i>G</i>	A Hergus busca integrar as necessidades da empresa e as necessidades individuais, para que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado.	SIM ()	NÃO ()
<i>H</i>	Considero a Hergus uma empresa socialmente responsável, acredito que ela contribui para a comunidade.	SIM ()	NÃO ()

FATORES COMPORTAMENTAIS

<i>A</i>	Você se sente satisfeito e realizado com suas atribuições; seu trabalho te proporciona prazer.	SIM ()	NÃO ()
<i>B</i>	Você tem uma percepção clara do impacto do seu trabalho no trabalho dos outros e no produto final da empresa.	SIM ()	NÃO ()

C	A Hergus oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.	SIM ()	NÃO ()
D	Seu trabalho te proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.	SIM ()	NÃO ()
E	Você tem um bom relacionamento com seus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias.	SIM ()	NÃO ()
F	Você recebe orientações do seu encarregado para executar suas atividades e conta com seu apoio para resolver problemas profissionais.	SIM ()	NÃO ()
G	Seu encarregado tem sensibilidade para te ouvir quando você está com algum problema pessoal/emocional que interfira em seu desempenho no trabalho.	SIM ()	NÃO ()
H	Você sente-se à vontade para discordar do seu encarregado, ele ouve e respeita a opinião de sua equipe.	SIM ()	NÃO ()
I	Seu encarregado costuma te dar retorno, positivo e negativo, sobre o seu desempenho no trabalho.	SIM ()	NÃO ()
J	Sua atuação e dedicação com o trabalho são reconhecidas pela Hergus.	SIM ()	NÃO ()
K	Na Hergus, todos os colaboradores são tratados de forma igualitária, imparcial e justa, sem favoritismo.	SIM ()	NÃO ()
L	Os colaboradores da Hergus, freqüentemente, participam na solução de problemas e decisões da empresa.	SIM ()	NÃO ()
M	Geralmente é você quem decide sobre assuntos que afetam diretamente seu trabalho.	SIM ()	NÃO ()

COMENTÁRIOS

