Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação
Departamento de Administração

FERNANDO IBLER BERNARDO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Um estudo de caso entre trabalhadores da ECT do município de Cravinhos/SP

Brasília – DF
2011

FERNANDO IBLER BERNARDO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Um estudo de caso entre trabalhadores da ECT do município de Cravinhos/SP

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Onofre Rodrigues de Miranda
Professor (a) Avaliador: Dra. Tatiane Paschoal.

Brasília – DF

2011

Bernardo, Fernando Ibler.

Qualidade de vida no trabalho: um estudo entre trabalhadores da ECT do município de Cravinhos/SP. / Fernando Ibler Bernardo. – Brasília, 2011.

44 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Onofre Rodrigues de Miranda, Departamento de Administração.

1. Qualidade de vida. 2. Satisfação. 3. Qualidade de vida no trabalho

FERNANDO IBLER BERNARDO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: um estudo entre trabalhadores da ECT do município de Cravinhos/SP.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Fernando Ibler Bernardo

Dr. Onofre Rodrigues de Miranda
Professor-Orientador
Profa. Dra. Tatiane Paschoal.
Professor-Examinador

Brasília, 03. de dezembro 2011

Dedico aos meus pais, por terem me conduzido em toda a vida com apoio, carinho e compreensão.

AGRADECIMENTOS

A Deus, mentor e direcionador dos caminhos.

À Maria Altiva, minha esposa, companheira e incentivadora, sempre presente nas minhas buscas e aspirações.

Aos meus filhos, responsáveis pelos meus sonhos, minha alegria e melhora como pessoa.

Ao meu orientador, que dividiu seu conhecimento para que meu trabalho alcançasse o êxito desejado.

A vocês, sonhadores com menos de quarenta anos, não esperem nada do século XXI, pois é o século XXI que espera tudo de vocês. É um século que não chega pronto da fábrica, mas sim pronto para ser forjado por vocês à nossa imagem e semelhança. Ele só será glorioso, e nosso, à medida que vocês sejam capazes de imaginá-lo.

Gabriel Garcia Marques

RESUMO

Estudos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho são de fundamental importância às organizações que visam investigar e compreender o trabalho na vida das pessoas, no sentido de promover a construção de relações de trabalho mais humanizadas, que resultem em maior satisfação e produtividade dos trabalhadores. A Gestão de Pessoas pode criar estratégias que melhorem a qualidade de vida do trabalhador, favorecendo a melhora no desempenho de suas funções e, quando estas estão satisfeitas com a empresa e sentem-se valorizadas, os resultados são uma consequência natural. O presente teve como objetivo investigar o grau de satisfação dos funcionários de uma agência dos Correios em relação à Qualidade de Vida no Trabalho. Foi realizado um estudo com a participação de 14 funcionários da empresa Correios, que demonstraram satisfação com o programa QVT oferecido pelos Correios.

Palavras-chave: Qualidade de vida; Satisfação; Qualidade de Vida no Trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 09

1.1. Contextualização 10

1.2. Formulação do problema 10

1.3. Objetivo geral 11

1.4. Objetivos específicos 11

1.5. Justificativa 12

2. REFERENCIAL TEÓRICO 14

2.1. Qualidade de vida 14

2.2. Qualidade de vida no trabalho 16

2.3. Modelos teóricos da qualidade de vida no trabalho 20

2.3.1 O modelo de Walton (1973) 20

2.3.2 O modelo de Westley (1979) 23

2.3.3 O modelo de Davis & Werther (1983) 23

2.3.4 O modelo de Hackman & Oldham (1975) 25

3. METODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA 30

3.1. Caracterização da organização 31

3.2. Participantes 32

3.3. Instrumento(s) de pesquisa 33

3.3. Procedimentos de coleta e de análise de dados 33

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO 34

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 37

6. REFERÊNCIAS 39

ANEXO 1 41

APÊNDICE 1 42

1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento da globalização, as empresas depararam-se com uma competição cada vez mais acirrada e, conseqüentemente, começaram a buscar estratégias para lidar com a competitividade e gerar resultado positivo.

Além da globalização, houve também a grande virada tecnológica que se deu ao final do século XX, o que também foi motivo de grandes mudanças organizacionais. Portanto, as empresas iniciaram uma busca frenética por qualidade, produtividade e fidelidade do cliente. Porém, para obterem esse sucesso nesse cenário, foi preciso reavaliar a área de Recursos Humanos, que é responsável pelo maior investimento da empresa: os funcionários.

O atendimento a clientes passou a ser peça chave das empresas, pois a competitividade do mercado nivelou os produtos de diferentes empresas, com poucas diferenças entre eles, prevalecendo mais o atendimento do que o produto como decisão de compra do consumidor. Para alcançar o atendimento de excelência esperado pelo consumidor, a empresa precisa implementar estratégias com vistas a cuidar das pessoas que atendem seus clientes, que precisam estar comprometidas com a empresa. A “porta de entrada” da empresa é o funcionário, pois dificilmente é o dono da empresa quem vai atender ou recepcionar o cliente.

Portanto, a Gestão de Pessoas não é mais um setor apartado da estratégia da empresa, pelo contrário, agora é parte fundamental quando se planejam resultados. A preocupação deve iniciar, então, a partir do processo de recrutamento e seleção, inclusive os treinamentos e os benefícios que são ofertados aos colaboradores da empresa. Há empresas que, para reter seus talentos, investem em estratégias de Gestão de Pessoas, como por exemplo, proporcionar condições adequadas de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional, promoção da satisfação das aspirações individuais, entre outras.

O equilíbrio entre os interesses do colaborador com os interesses do empregador, não é uma tarefa simples. Geralmente, os trabalhadores são submetidos a pressões diversas, seja para vencer a competividade, assim como obter resultados em um cenário empresarial cada vez mais exigente e complexo. Nesse contexto, a promoção da qualidade de vida no trabalho representa uma

alternativa de gestão, cujo princípio visa propiciar maior participação, integração e desenvolvimento do trabalhador em uma visão holística do ser humano.

1.1 Contextualização

Sabendo-se da importância do fator humano nas empresas, pesquisas indicam que funcionários com boa qualidade de vida são mais estimulados e comprometidos, motivo pelo qual leva uma empresa a enxergar seus funcionários como seres humanos completos, com necessidades não apenas econômicas; mas, também, físicas, psicológicas, sociais e intelectuais (TSUKAMOTO *apud* Fernandes, 1996). Essa visão, se adotada pelas empresas, possibilita resultados positivos, como sobreviver e ter sucesso no mercado e, beneficia também o empregado no sentido de proporcionar uma vida mais saudável.

Tsukamoto (*apud* Fernandes, 1996, p. 29) afirma que "é impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior do que as apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido". Nesse sentido, a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, pode ser uma estratégia da Gestão de Pessoas para aumentar a produtividade, vencer a competitividade, além de melhorar a motivação do indivíduo. Portanto, é de fundamental importância reverter um quadro que apresente sofrimento no trabalho, visto que tal ação interessa às organizações e seus gestores, aos trabalhadores e suas representações e à sociedade. Para entender A QVT é necessário o entendimento do indivíduo e de suas necessidades.

Neste contexto, este estudo teve como propósito analisar a satisfação com a qualidade de vida no trabalho a partir da percepção que os funcionários de uma agência dos Correios, localizada na cidade de Cravinhos/SP.

1.2 Formulação do problema

Para promover a Qualidade de Vida no Trabalho, as empresas têm unido forças estratégicas com o setor da Gestão de Pessoas. Diversas organizações já implementaram programas que visam melhorar a satisfação pessoal dos

colaboradores. Tal iniciativa vem do fato de que empresas, que já efetivaram essa ação estratégica, apresentaram excelentes resultados, o que pode ser observado na mídia, como é o caso da Revista Exame que criou uma edição especial que contém um *ranking* com as melhores empresas para trabalhar[1]. Os resultados apresentados na edição especial desta revista indicam vários aspectos que possibilitam a satisfação dos trabalhadores, como o salário e os benefícios agregados ao cargo que a empresa oferece.

Nesta perspectiva, este projeto tem como objetivo verificar se os Programas para melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho atingem o resultado esperado de acordo com as perspectivas dos colaboradores. Para tanto, será investigada a problemática: ***qual o nível de satisfação dos funcionários em relação ao programa de QVT e qual o seu grau de satisfação?***

1.3 Objetivo geral

- Investigar o nível de satisfação dos funcionários de uma agência dos Correios do município de Cravinhos/SP com relação ao Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar quais fatores contribuem para a satisfação na qualidade de vida dos funcionários.
- Fornecer subsídios para que a empresa possa planejar estratégias para melhorias do programa de QVT implementado;

[1] Revista Exame: 150 melhores empresas para você trabalhar. <HTTP://exame.abril.com.br/carreira/melhores-empresas-para-voce-trabalhar/> s/d, acesso em 24/06/11.

1.5 Justificativa

O trabalho atualmente ocupa um espaço muito importante na vida de todos os trabalhadores, ou seja, quase todo mundo trabalha, e uma grande parte de nossa vida é passada dentro de organizações. Na verdade, o trabalho possui importante valor na sociedade, e as pessoas começam a nele ingressar cada vez mais jovens. Um indicador disso é que as pessoas ao serem apresentadas geralmente se perguntam o que fazem e onde trabalham.

A relação com o trabalho parece, portanto, algo ainda bastante conflitivo, sendo ele muitas vezes percebido como indesejado, como um fardo pesado, que acaba impedindo o ser humano de viver. Mas frequentemente, ele é também percebido como algo que dá sentido à vida, eleva status, define identidade pessoal e impulsiona o crescimento do ser humano. O trabalho é indesejado, justamente porque na atual sociedade, com muita frequência, ele se configura de uma forma totalmente fragmentada e sem sentido, burocratizado, cheio de normas e rotinas, ou então, cheio de exigências e conflitivo com a vida social ou familiar.

Este estudo se justifica pelo fato de que a Qualidade de Vida no Trabalho tem sido assunto importante em empresas que buscam promover motivação e comprometimento dos funcionários, assim como, melhorar a imagem perante a sociedade.

Limongi-França (2003, p. 34) salienta o impacto das transformações empresariais na vida das pessoas e afirma que

> Estamos vivenciando um contexto de amplas transformações no ambiente empresarial que vem tornando-se cada vez mais competitivo. São alterações na economia mundial, nas relações internacionais, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho, na legislação e na educação e na cultura do país, gerando impactos inter-relacionados sobre a vida das pessoas, das organizações e da sociedade.

O tema gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem ganhando importância no âmbito das organizações e espaços nas discussões acadêmicas e empresariais apontando para uma atuação socialmente responsável e mais preocupada com as condições de trabalho de seu principal ativo, que são os seus colaboradores.

De acordo com Fernandes (1996, p. 38)

> Como se sabe, em termos de qualidade, o cliente, o consumidor, é o rei. Então, assumindo-se tal enfoque igualmente em termos do funcionário, do cliente interno que, precisa saber quais são suas expectativas, necessidades e exigências, ou seja, quais são os fatores intervenientes na sua qualidade de vida, o que, com certeza, irá afetar seu nível de satisfação, refletindo-se em produtividade.

A importância em desenvolver um estudo de QVT, que esteja relacionada a satisfação de trabalhadores, está no fato de que seja possível promover um ambiente melhor para os seus atores e, conseqüentemente, traduzirá em melhores resultados para as organizações.

Conforme salientado anteriormente, observa-se que a inovação tecnológica faz com que as empresas mudem para acompanhar o ritmo competitivo no cenário empresarial, assim uma alternativa para as empresas seria a preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores, o que resultará diretamente no trabalho em equipe e no comprometimento com os resultados.

Um programa de qualidade de vida no trabalho não é mais visto como despesas, mas como um investimento responsável pelo sucesso ou fracasso de uma organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade de vida

Os componentes básicos do dia-a-dia, tais como alimentação, habitação e acesso aos serviços de saúde, revestem-se de um caráter condicionante para a sobrevivência biológica da família, especialmente àquelas nos estratos mais pobres da sociedade. Nos estratos mais ricos, no entanto, esses componentes apresentam-se como pressupostos evidentes da fartura e do elevado estilo de vida familiar (RODRIGUES, 2002).

As populações dos países nórdicos da Europa, possuidoras da renda “per capita” entre as mais altas do mundo e com todos os serviços assistenciais socializados, desconhecem, praticamente, a pobreza e as incertezas econômicas da vida. Os cientistas sociais dos países nórdicos são também coerentes em entender a qualidade de vida desses países em termos de participação social, satisfação e auto-realização, que provenientes de sua bonança econômica (WHITELEY, 1999).

Nos estratos menos privilegiados dos países em desenvolvimento, a qualidade de vida confunde-se, praticamente, com a sobrevivência biológica (RODRIGUES, 2002).

As condições de vida, muitas vezes abaixo dos padrões aceitos como indispensáveis, não permitem a utilização de indicadores de consumo energético para definir o nível de qualidade de vida, porquanto a única energia cotidianamente consumida é a alimentação, mesmo assim de forma deficiente. O dia-a-dia desse estrato da população está drasticamente restrito pela pobreza (COSTA, 2002).

Desta maneira, os indicadores psicossociais não são os mais adequados para medir os níveis de qualidade de vida dos países pobres, portanto as populações pobres de países em desenvolvimento apenas podem ter consciência clara de sua própria realidade (CROSBY, 2002).

A percepção da realidade é um fenômeno psicológico que precisa de pontos de referência tangíveis para fazerem-se conscientes e as populações extremamente pobres carecem destas referências. Esse fato impossibilita estas populações

entender e auto-avaliar os complexos sentimentos de insatisfação ou de frustração em que elas vivem (CROSBY, 2002).

As necessidades humanas podem ser agrupadas em duas classes: as necessidades absolutas, percebidas como tais, qualquer que seja a situação de nossos semelhantes, e as relativas, as quais apenas percebemos quando a satisfação nos torna superiores a eles (BARROS, 1992).

Ainda essa autora aponta que as necessidades absolutas dizem respeito ao desafio de que todo indivíduo deve aceitar pela sua sobrevivência: alimentação, moradia, saúde, segurança no trabalho. Essas necessidades podem e devem ser satisfeitas antes de o ser humano ter percepção clara das necessidades relativas. As necessidades relativas, por sua vez, podem ser insaciáveis e serão mais insaciáveis quanto mais altos for o nível econômico dos indivíduos (BARROS, 1992).

Lazer, arte, conforto, auto-promoção, satisfação pessoal formam o núcleo das necessidades humanas relativas, surgidas da abundância econômica da nova revolução pós-industrial (FERNANDES, 1996).

Recentemente, na vertente sociológica, a teoria da percepção das necessidades humanas tem sido reforçada por estudos empíricos que, de forma coerente, identificam a supremacia das necessidades não-materiais naqueles grupos sociais já livres das preocupações de ordem econômica (RODRIGUES, 2002).

As necessidades humanas materiais deverão ser preenchidas antes que o indivíduo seja capaz de realizar suas opções por necessidades não-materiais. Os indivíduos, antes de qualquer coisa, preocupam-se com a sobrevivência e a segurança. Uma pessoa faminta tem pouco interesse pela atividade artística e liberdade política. O preenchimento das necessidades materiais constitui uma pré-condição para a percepção e a realização das necessidades não-materiais (WHITELEY, 1999).

Portanto, qualidade de vida é uma percepção que o ser humano tem de sua posição na vida em relação as suas expectativas, preocupações, culturas e valores, portanto, trata-se de um conceito amplo e complexo.

2.2 Qualidade de vida no trabalho

Para Rodrigues (2002), o trabalho ocupa um espaço muito importante na vida de todos nós, e uma grande parte de nossa vida é passada dentro das organizações. O mundo do trabalho moderno parece tomar uma configuração sentida pelo homem como mentalmente e espiritualmente pouco, o que provoca o adoecimento. Alguns indicadores no trabalho, tais como aumento dos índices de acidentes, surgimento de novas doenças, alcoolismo, utilização crescente de drogas, consumismo exagerado, perda de contato do homem com a natureza e a depredação dela, evidenciam a deterioração da qualidade de vida.

Hoje, o trabalho organizacional é vital e pode ser visto como parte inseparável da vida humana. E a QVT influencia ou é influenciada por vários aspectos da vida do trabalhador fora do meio organizacional, para que possa ser medida a importância e interligação destas “duas” vidas.

Uma reflexão elementar sobre a ligação da motivação com a qualidade de vida no trabalho começa com o que há de mais espontâneo no ser humano; o que motiva o homem começa com a distinção entre o que lhe proporciona ou não a satisfação, desta forma, o indivíduo busca o prazer, o bem estar e foge do sofrimento. Trata-se de uma determinação inegável e útil para a própria sobrevivência e que se manifesta no seu comportamento (RODRIGUES, 2002).

O que move ou motiva o ser humano é a busca por conforto, segurança, beleza e conhecimento, este último proporciona aos indivíduos alcançar os demais aspectos que os motivam. É evidente que o homem, desde a antiguidade, sempre se preocupou com as condições de sua existência, não se limitando unicamente ao cultivo e reflexão sobre as possibilidades de algum hedonismo, ou de perguntar sobre as razões do sofrimento (BERGAMINI, 1997).

Conforme pontua Bergamini (1997), é fácil deduzir que a capacidade de escolha implica como, quando fazer e para qual finalidade , trata-se do problema do “ser”, assunto presente, por exemplo, no pensamento de Heráclito, pensador grego que se situa nos primórdios da história da filosofia.

Para Lima (1995, p. 04), QVT existe quando.

> Os membros de uma organização são capazes de satisfazer necessidades pessoais importantes através de sua vivência na mesma, o que engloba, portanto, a preocupação com o efeito do trabalho nas pessoas, com a eficácia da organização e com a idéia da participação dos trabalhadores na solução de problemas e tomada de decisões.

A QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, com outros significados em diferentes contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa. Somente com a sistematização 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 (LIMA, 1995).

Inicialmente, de acordo com Rodrigues (2002), o bem-estar do trabalhador e a adaptação tarefa/trabalhador foram estudados e teorizados de várias formas, algumas complementares e outras contraditórias. Assim, uma observação importante sobre a teoria de Maslow diz respeito justamente ao fato de ela ser referência inicial para se pensar motivação ou qualidade de vida no ambiente de trabalho, presente ainda em todos os manuais de recursos humanos conhecidos (LIMA, 1995).

Torna-se necessário criar condições adequadas para que as pessoas possam desenvolver a sua criatividade e evitar aquelas que possam gerar uma má qualidade de vida e stress no trabalho e isso, segundo Rodrigues (2002), passa pelas contribuições da energia e qualidade de vida do trabalho.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) pode ser entendida como um bem-estar relacionado ao trabalho do indivíduo e a extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, satisfatória e despojada de stress e outras conseqüências negativas (RODRIGUES, 2002).

A QVT pode ser entendida como resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e outras dimensões não-dependentes diretamente da tarefa, que são capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e conduta dos indivíduos pertencentes a uma organização (RODRIGUES, 2002).

Atualmente, uma maior atenção tem sido dada a qualidade de vida no trabalho, na esperança de promover um envolvimento e motivação do ambiente do 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 significa motivação, dignidade e maior participação pessoal no projeto e desempenho no trabalho, e isso implica uma abordagem integrada à qualidade de vida no trabalho. De um lado, a QVT afetaria positivamente a coordenação de esforços para a produção e, por outro lado, ela motivaria o trabalhador, principalmente quando este tem suas necessidades individuais satisfeitas (LIMA, 1995).

Ademais, a QVT pode aperfeiçoar a capacidade do trabalhador em aperfeiçoar o seu desempenho. A correspondência entre produtividade e qualidade de vida é biunívoca e diretamente proporcional; isto é, qualidade de vida alta, valores de produtividades também altos; baixa qualidade de vida provocará baixos índices de produtividade. A qualidade de vida no trabalho é considerada indispensável à competitividade e à produtividade, elementos esses que são cruciais à sobrevivência de todas organizações. A mensuração dos níveis de satisfação dos servidores sobre suas condições de trabalho é uma questão fundamental para o sucesso da empresa.

> Existem as empresas que são orientadas para resultados, as que são orientadas para o trabalho em equipe, as que são orientadas por desafios, enfim, podemos resumir todos estes nomes em um objetivo comum: perpetuar a empresa. Cada qual tem seu critério para motivar seus colaboradores a chegar lá. Algumas ainda usam o famoso fator "se você não fizer a diferença, tem mais uns dez querendo sua vaga". Mas também existem aquelas que buscam métodos mais eficientes dentro de tantas técnicas disponíveis para gestão de pessoas (VITIELLO, 2005).

Segundo Vitiello (2005), os funcionários gostam e desejam ser tratados como pessoas, além do papel de profissional, como ser possuidor de sentimentos, desejos, preocupações, talentos e habilidades que, em alguns casos, não são utilizados em seu ambiente de trabalho.

As pesquisas de clima mostram que os funcionários apresentam maior índice de satisfação com o trabalho e a empresa quando são motivados, o que traz como consequência maior produtividade. Isso decorre do fato de que pessoas mais felizes produzem mais e melhor (MOTTA, 1998).

Para Rodrigues (2002), fatores simplórios como cumprir aquilo que promete, suportes e acompanhamento, aprimoramento profissional, entre outros, já são instrumentos motivadores para o funcionário, que deseja vislumbrar um caminho a ser seguido dentro da empresa.

> Só se deve investir em motivação, em mudança de foco ou de gestão, se realmente a empresa está disposta a quebrar paradigmas, ouvir sua equipe e usar estas informações para criar uma gestão com objetivos claros e compartilhados, justa, que propicie oportunidades, que forme profissionais e reconheça seus talentos, pois assim estará criando um modelo de atuação respeitado pelo mercado e valorizando o passe de seus colaboradores. Afinal, já está claro para grande parte das empresas que seu maior patrimônio não é o ativo fixo e sim seus profissionais, que quando perdidos, vão direto para a concorrência (VITIELLO, 2005).

O tema qualidade de vida tem sido objeto de reflexão devido uma busca de melhores condições de vida, devendo ser enfatizada a promoção da saúde, englobando diversos fatores que determinam a qualidade de vida da população (HOYOS, 1985).

Algumas empresas estão tomando consciência que trabalho e família são duas coisas que não se combinam com facilidade e que o trabalho pode interferir negativamente na vida familiar, assim como, a vida familiar pode interferir negativamente no desempenho profissional (HOYOS, 1985).

Um número crescente de empresas começa a perceber que o equilíbrio da vida familiar é importante, às vezes decisivo, para o desempenho do executivo. Em conseqüência dessa constatação prática, as rotinas dos procedimentos de trabalho são modificadas. O objetivo é torná-las mais compatíveis com as necessidades que o executivo tem em sua casa. A lógica é a seguinte: vida doméstica mais equilibrada, vida profissional mais produtiva (MOTTA, 1996).

A preocupação com o equilíbrio mais acurado da vida pessoal e profissional não é exatamente um assunto novo, tanto no Brasil, quanto em outros países. O assunto durante muito tempo foi essencialmente feminino. Como as mulheres que deixavam o tradicional papel de dona de casa em tempo integral poderiam cuidar da família e ao mesmo tempo começavam a entrar no mercado de trabalho? Hoje, a discussão é também masculinizada, pois com o avanço feminino no mercado de trabalho, os homens passaram a ser cada vez mais requisitados em casa (MOTTA, 1996). Há nesta constatação uma inversão de papéis.

O que há mais de arrojado nesse campo em geral parte das empresas americanas sob a pressão de uma sociedade particularmente reivindicativa e dela se propaga mundo afora. No passado, as medidas práticas para adequar melhor o trabalho à vida familiar dos funcionários se voltavam, basicamente, às mulheres com filhos pequenos. Em geral, tais medidas constituíam apenas na criação de uma creche no local de trabalho e da organização de algum clube para funcionários. Quando muito, eram feitos esforços de duvidosa eficiência para aproximar as famílias das empresas através das festas da firma (MOTTA, 1996).

A relação entre trabalho e família era muito rudimentar. Hoje as organizações mais avançadas consideram com seriedade os problemas familiares dos empregados e os tratam com questões estratégicas (COSTA, 2002).

As empresas que acreditam na importância da harmonia entre esses dois aspectos da vida (trabalho e família) e ajudam seus funcionários a alcançá-las vão atrair e reter talentos em maior escala. A experiência das companhias americanas consideradas exemplares no assunto, mostra quais podem ser as vantagens competitivas, na maior parte delas: o absenteísmo e a rotatividade dos empregados diminuíram, os ganhos em produtividade aumentaram, o atendimento ao cliente melhorou, os funcionários passaram a trabalhar mais motivados e as pessoas ficaram, de uma maneira geral, menos estressadas (COSTA, 2002).

2.3 Modelos teóricos da qualidade de vida no trabalho

Dentre os principais modelos desenvolvidos com o objetivo de identificar os aspectos que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho destacam-se os modelos propostos por: Walton (1973); Westley (1979); Davis; Werther (1983) e Hackman; Oldham (1975).

2.3.1 O modelo de Walton (1973)

No modelo de Walton (1973), apresentado na Tabela 1, pela amplitude dos seus oito critérios que afetam de maneira mais significativa o trabalhador no seu

trabalho, e que servem como base para uma pesquisa, que pode ser feita através de um questionário ou entrevista com os trabalhadores (RECHZIEGEL; VANALLE, 2011).

Tabela 1 – Modelo de Walton para aferição da QVT

CRITÉRIOS	DIMENSÕES
1 – Compensação justa e adequada	- renda adequada - equidade interna - equidade externa
2 – condições de trabalho	- jornada de trabalho - ambiente físico seguro e saudável
3 – uso e desenvolvimento de capacidades	- autonomia - significado da tarefa - identidade da tarefa - variedade da habilidade - retroinformação
4 – chances de crescimento e segurança	- possibilidade de carreira - crescimento profissional - segurança de emprego
5 – integração social na empresa	- igualdade de oportunidades - relacionamento - senso comunitário
6 – constitucionalismo	- respeito às leis e direitos trabalhistas - privacidade pessoal - liberdade de expressão - normas e rotinas
7 – trabalho e espaço total de vida	- papel balanceado do trabalho
8 – relevância social da vida no trabalho	- imagem da empresa - responsabilidade social pelos serviços - responsabilidade social pelos produtos - responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Rechziegel; Vanalle (2011).

Para cada dimensão dos oito critérios pode ser adotada uma escala de valores que, por exemplo, pode variar de 0 (Muito Insatisfeito) a 5 (Muito Satisfeito), onde o valor médio de 2,50 significa uma posição de neutralidade por parte do trabalhador com o critério ou dimensão considerada. Assim, pode-se obter a média

das respostas quanto às dimensões e a partir disso também a média em relação ao critério considerado (RECHZIEGEL; VANALLE, 2011).

Segundo Rechziegel e Vanalle (2011), operacionalmente os critérios do modelo de Walton podem ser definidos da seguinte forma:

- A compensação justa e adequada é a categoria que visa mensurar a adequação da remuneração ao trabalho feito pelo trabalhador, eqüidade interna e eqüidade externa.
- As condições de trabalho consideram os fatores jornada de trabalho e ambiente físico, que não sejam perigosos em excesso ou prejudiciais à saúde do trabalhador.
- O uso e desenvolvimento de capacidades: refere-se às oportunidades que o trabalhador tem de aplicar seu saber e suas aptidões, desenvolver sua autonomia, obter informações sobre o processo total de trabalho e de retroinformação sobre o seu desempenho.
- A oportunidade de crescimento e segurança visa medir as possibilidades que o trabalho oferece em termos de carreira profissional, de crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego.
- A integração social na organização refere-se à ausência de grandes diferenças hierárquicas e preconceitos, relacionamento marcado por apoio mútuo, franqueza interpessoal e respeito às individualidades.
- O constitucionalismo é a observância dos direitos trabalhistas, estabelecimento de normas e regras da organização.
- O trabalho e espaço total de vida: objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida pessoal.
- A relevância social da vida no trabalho é a atuação da empresa na sociedade pode ser verificada através da imagem, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e práticas de emprego.

2.3.2 O modelo de Westtley (1979)

Segundo este modelo, os problemas vivenciados pelas pessoas no ambiente de trabalho podem ser classificados em quatro categorias: injustiça, insegurança, isolamento e anomia. O quadro 2 sumariza os fatores que caracterizam os problemas de Qualidade de Vida no Trabalho e, apresenta os sintomas, indicadores, ações e propostas que têm como objetivo humanizar o trabalho (FREITAS; SOUZA, 2011).

Quadro 2 – Fatores que influenciam a qualidade de vida

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Fatores econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- insatisfação - greves e sabotagem	- cooperação - divisão dos lucros - participação nas decisões
Fatores políticos (1950)	Insegurança	Posições políticas	- insatisfação - greves e sabotagem	- trabalho auto supervisionado - conselho de trabalhadores - participação nas decisões
Fatores psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de mudança	- sensação de isolamento - absenteísmo e *turnover*	- valorização das tarefas - auto realização no trabalho
Fatores sociológicos	Anomia	Grupos de auto desenvolvimento	- desinteresse pelo trabalho - absenteísmo e *turnover*	- métodos sócio tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho: valorização das relações interpessoais, distribuição de responsabilidade na equipe, etc.)

Fonte: Freitas; Souza (2011).

2.3.3 O modelo de Davis & Werther (1983)

O modelo de Davis e Werther (1983) baseia-se em três grupos de elementos (FREITAS; SOUZA, 2011):

- Elementos organizacionais: referem-se à especialização, às práticas e ao fluxo do trabalho. Está relacionado à busca da eficiência; sendo esta alcançada a partir da especialização na racionalização da produção. A

abordagem mecanicista, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho são os métodos para análise da especialização. A abordagem mecanicista tenta identificar cada tarefa em um cargo dispondo-as de maneira a minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores. O fluxo de trabalho é influenciado pela natureza do produto ou serviço. As práticas são as maneiras determinadas para realização do trabalho.

- Elementos Ambientais: São as condições externas a organização, as potencialidades (habilidades), as disponibilidades e as expectativas sociais. O fator habilidade deve ser considerado importante para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações profissionais do trabalhador.
- Elementos comportamentais: São as necessidades de alto nível dos funcionários. Estas necessidades estão relacionadas com a autonomia, variedade de habilidades, *feedback*, valorização do cargo, etc. A autonomia refere-se à responsabilidade pelo trabalho; a variedade de habilidades refere-se ao uso das diferentes capacidades, o *feedback* está relacionado às informações sobre o desempenho, e a identidade da tarefa está relacionado a entender e executar o todo do trabalho.

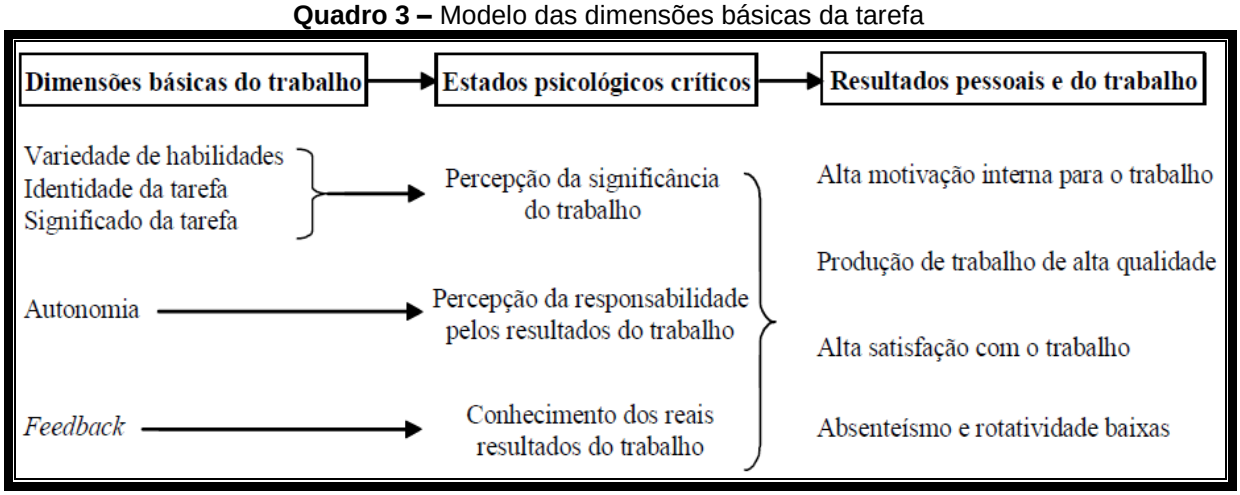
Para Davis e Werther (1983), fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargo influenciam a QVT. Sendo o trabalhador mais envolvido pela natureza do cargo. Então, o projeto de cargos por estes autores se dividia em três níveis: Organizacional, Ambiental e Comportamental. O objetivo destes autores era chegar a cargos produtivos e satisfatórios que trariam uma vida no trabalho de alta qualidade (RODRIGUES, 2002).

2.3.4 O modelo de Hackman & Oldham (1975)

Este modelo propõe que resultados positivos pessoais e do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, desempenho de alta qualidade, e baixo *turnover* e absenteísmo) são obtidos quando três estados psicológicos críticos

estão presentes para certo trabalhador. O quadro 3 ilustra o modelo (FREITAS E SOUZA, 2011).

Quadro 3 – Modelo das dimensões básicas da tarefa



Fonte: Freitas; Souza (2011).

Segundo o modelo de Hackman e Oldham (1975), os estados psicológicos críticos são criados pela presença de cinco dimensões básicas do trabalho, descritas da seguinte forma (FREITAS;SOUZA, 2011):

- Variedade de Habilidades: grau em que o trabalho requer uma variedade de diferentes atividades e o uso de diferentes habilidades e talentos em sua realização;
- Identidade da Tarefa: grau em que o trabalho é realizado por completo (do início até o final) com um resultado visível, sendo composto de tarefas identificáveis;
- Significado da Tarefa: grau no qual o trabalho tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas – na própria organização ou na sociedade;
- Autonomia: grau com que o trabalho permite a liberdade, independência e discrição do trabalhador na programação de suas atividades e na determinação dos procedimentos a serem utilizados; e,
- *Feedback* do próprio trabalho (intrínseco): grau com que informações relacionadas ao desempenho na execução das atividades solicitadas são claramente apresentadas durante sua realização.

O processo de gerir empresas tem seu foco direcionado no resultado e tem como fruto a evolução através de experiências gerenciais anteriores, onde a variável central de produção esteve, e ainda encontra-se estritamente vinculada com a forma de percepção do papel do ser humano no alcance do sucesso neste processo produtivo.

Com o surgimento do capitalismo e da era industrial a prática da avaliação de desempenho adquiriu maior força, em virtude da intenção dos industriais em controlar as relações sociais de produção, submetendo, desta forma, o trabalho ao capital.

Segundo Chiavenato (1999), em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um serviço de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército Americano também desenvolveu seu sistema. E em 1918, a General Motors já tinha um sistema de avaliação para seus executivos.

A partir da necessidade dos administradores de contar com um instrumento gerencial para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinados comportamentos, ou seja, a adotar a conduta diária mais adequada aos interesses organizacionais, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se principalmente de contribuições das ciências sociais.

Com o advento do taylorismo ou do movimento da Administração Científica, no início deste século, as pesquisas de Taylor, visando à racionalização do trabalho, deram origem a escalas de “avaliação de mérito”, utilizadas para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho. Desde o começo até os tempos atuais encontramos as abordagens contingencial e sistêmica como foco principal da administração. Em cada uma dessas situações o indivíduo era valorizado, entretanto com ênfase diferenciada.

Taylor concebia a administração dentro de uma abordagem científica, em que o indivíduo, para produzir, deveria ser observado e controlado (STONER, 1999). A administração era centrada na observação, divisão e racionalização das tarefas. O melhor trabalhador era aquele que melhor reproduzia os modelos pré-estabelecidos, entendendo que sua atividade era parte de um contexto maior e que seu desempenho interferia no desempenho dos demais setores da empresa.

Já com o aparecimento de Elton Mayo, entra em vigor a abordagem behaviorista da administração através da escola das relações humanas. Nesta nova

abordagem fica evidenciada a relação entre a estrutura informal da organização e os grupamentos humanos. A busca da eficiência era comandada pela gerência dos conflitos entre capital e trabalho.

Neste momento, a fábrica era concebida como um sistema social e, dessa forma, o processo de planejamento seria utilizado objetivando melhorar o desempenho dos grupos envolvidos no processo produtivo.

Os processos de organização informal, motivação e necessidades humanas básicas, dinâmicas de grupo, liderança e comunicação, entre outros, ganham importância. A vertente humana do indivíduo como variável que interfere no processo administrativo começa a ganhar atenção.

Max Weber, por volta de 1940, no estudo da administração de organizações, desenvolveu uma teoria da administração conhecida como burocrática, a qual enfatizava a necessidade de uma hierarquia estritamente definida e governada por regulamentos e linhas de autoridade claramente definidos (STONER, 1999).

Este novo modelo, desenvolvido por Weber, ficaria situado entre as teorias citadas anteriormente, pois buscava uma gestão não tão mecânica quanto à abordagem clássica e nem tão sentimental quanto à abordagem behaviorista. Baseada em normas e regras escritas, que procurava contemplar todas as áreas e situações possíveis, estabelecer cargos pelas hierarquias, com controle e submissão, a abordagem burocrática procurava distribuir cargos pelo mérito, competência e capacidade, com uma proposta de abordagem profissional da administração e baseando-se na identificação entre empregado e empresa. É neste momento que a “administração humana” começa a ser vinculada de forma a se compatibilizar com as necessidades organizacionais.

As formas de avaliação vêm evoluindo ao longo dos tempos. Inicialmente, os processos de avaliação eram unilaterais, ou seja, o chefe efetuava a avaliação de seus subordinados de acordo com sua própria observação e julgamento. Como um primeiro passo na evolução do processo, surgiu a avaliação bilateral, na qual avaliador e avaliado discutiam a avaliação do segundo.

Lucena (1992) menciona a avaliação de desempenho como a verificação da atuação da força de trabalho na produção de resultados, reforçando que esse conceito abrange como premissa básica à confrontação de algo que acontece (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta).

Para a autora, avaliar o desempenho no trabalho não se trata apenas de confrontar o resultado alcançado com o objetivo estabelecido e chegar a uma conclusão positiva ou negativa. A organização, por meio da ação gerencial no dia-a-dia de trabalho, precisa assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando pro ativamente no sentido de identificar os desvios de desempenho e agir sobre as causas que provocam os desvios. Por sua vez, Chiavenato (1999, p.103), define avaliação de desempenho como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento”. Para o autor, a avaliação consiste em um processo de julgamento ou estímulo ao valor, excelência e qualidades de um trabalhador. Considera a avaliação como uma prática imprescindível na atividade administrativa.

Segundo o autor acima citado, o ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho, tomando por base, referenciais como critérios para evitar a subjetividade implícita no processo. Nas organizações mais abertas e democráticas é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e pela monitoração com a ajuda do seu superior. Nessas organizações se utiliza intensamente a auto avaliação do desempenho, em que cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa.

Na verdade, cada pessoa pode e deve avaliar o seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e de superar expectativas; avaliar as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, os pontos fortes e os pontos fracos, as potencialidades e fragilidades e, com isto, o que reforçar e como melhorar os seus resultados pessoais.

Para Bergamini & Beraldo (1997, p.34), “a avaliação de desempenho nas organizações constitui-se no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa”.

Pages et al. (1993), diz que avaliação de desempenho é o processo pelo qual as pessoas são reconhecidas e promovidas em função da sua utilidade para a organização. Essa utilidade geralmente é medida pela avaliação quantificada de seu rendimento e de sua adaptação às regras e às exigências e propósitos da organização.

Entretanto, a utilização de um sistema de avaliação de desempenho pressupõe a observação de algumas outras premissas, que, segundo Bohmerwald (1996) contribuirão para o seu melhor funcionamento.

Uma das premissas é que a avaliação de desempenho é um meio e, por essa razão, seus resultados subsidiam outros sistemas que objetivam o gerenciamento do crescimento do ser humano; outra é que deve ser realizada quando existir aplicação imediata dos resultados; temos ainda a realização da avaliação de desempenho deve ser decidida e divulgada pela a alta administração, que dessa forma se compromete com sua realização e aplicação dos seus resultados, demonstrando tratar-se de uma realização da empresa; considerar que o desempenho é composto dos resultados quantitativos e qualitativos, da capacidade e das atitudes das pessoas na empresa; e por último que a avaliação do desempenho deve basear-se em fatos e dados que serão analisados e comparados, procurando-se, dessa forma, ser a mais concreta, a mais precisa e a mais justa possível, garantindo assim sua credibilidade e permanência na empresa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este trabalho apresenta um estudo do tipo quali-quantitativo, exploratório-descritivo e a estratégia da pesquisa é fundamentada no estudo do caso de uma empresa do município de Cravinhos, interior de São Paulo, incorrendo no levantamento de dados através da aplicação de questionários aos funcionários da empresa.

Sendo assim, Minayo (2006, p. 2) conceitua o tipo de pesquisa utilizada no estudo, quando afirma que: “a pesquisa qualitativa analisa questões subjetivas, por isso, é importante que o pesquisador tenha sensibilidade para identificar e analisar a fundo os dados que não podem ser mensurados, a exemplo, da consciência, do sentimento, da motivação, das intenções, etc.”.

Foi realizada uma pesquisa quantitativa, que considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.). Optou-se pelo estudo de caso por permitir detalhamento referente a um universo específico, capaz de fornecer elementos pertinentes para a análise de caso. Desta forma, Gil (2002) aponta que:

> O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados (p. 56).

A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso na empresa Correios da cidade de Cravinhos, interior de São Paulo. O estudo de caso pode ser definido como:

> ...uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (...) A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2001: 32-3).

O estudo de caso contribui para a compreensão de fenômenos complexos, como organizacionais, individuais, sociais e políticos. Muitas das técnicas dos estudos de caso estão presentes em pesquisas históricas, mas a observação direta e a série sistemática de entrevistas são duas de suas fontes de evidências que não costumam fazer parte do repertório dessas (GIL, 2002).

3.1 Caracterização da organização

Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663 e, desde então, vêm se modernizando, criando e disponibilizando serviços de qualidade que correspondam às expectativas dos seus clientes. A empresa realiza importante função de integração e de inclusão social, papel indispensável para o desenvolvimento nacional. Na composição do seu faturamento, aufere 54,3% da receita com os serviços monopolizados (carta, telegrama e correspondência agrupada), de modo que a reserva de mercado desses três serviços é fator essencial para a sobrevivência e para a garantia da universalização.

Lado a lado com a vertente social, os Correios oferecem soluções, com tecnologia de ponta, para atender às necessidades de comunicação das empresas e instituições em um mercado cada vez mais competitivo. É o caso do Sedex, criado em 1982, que se tornou um dos principais produtos da empresa e lidera o setor de encomendas expressas no Brasil. Nos últimos anos, o serviço passou a contar com outras modalidades, como o e-Sedex, Sedex 10, Sedex Hoje e Sedex Mundi, agilizando ainda mais a entrega de encomendas.

Devido à forte capilaridade da empresa, a prestação de serviços financeiros nas agências dos Correios constitui-se, cada vez mais, numa importante contribuição para a inclusão bancária de milhões de brasileiros. Desde a criação do Banco Postal, milhares de pessoas, que antes tinham que se deslocar para uma cidade vizinha para realizar uma simples operação bancária, agora contam com a comodidade de tudo poder ser feito na própria cidade onde moram.

Impulsionados pelas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, a partir de 2009 os Correios adotaram uma nova Identidade Corporativa, assumindo uma postura proativa diante dos clientes, da sociedade, dos empregados e do governo.

Além de oferecer e entregar produtos e serviços, os Correios passam a entender melhor as demandas da sociedade, gerando soluções para aproximar pessoas e organizações, onde quer que estejam. Mais do que honrar todos os compromissos assumidos com os clientes, os Correios querem se antecipar às suas necessidades e praticar a sustentabilidade, visando à evolução do negócio e ao equilíbrio econômico, ambiental e social. Essa nova postura contribuirá para que a ECT se torne uma empresa de “classe mundial”, destacada por suas práticas e resultados.

Foi pesquisada uma agência localizada no município de Cravinhos/SP.

3.2 Participantes

No que diz respeito à amostra, participaram deste estudo 14 funcionários da empresa Correios, sendo 10 do sexo masculino e 4 do sexo feminino, sendo que 10 funcionários possuem mais de dez anos de carreira e 4 funcionários com mais de vinte e menos de trinta anos. Todos os funcionários entrevistados possuem o cargo de agente de correios, contudo, exercem funções diversas, conforme segue:

- 1 gerente;
- 1 encarregado de tesouraria;
- 1 supervisor;
- 3 atendentes;
- 3 motoristas e,
- 6 carteiros.

A faixa etária é bem diversa, abrangendo funcionário de 27 a 53 anos, porém a maior parte está concentrada na faixa dos trinta anos. Dos pesquisados, apenas três funcionários possuem o superior completo e três estão cursando, sendo que a maioria possui apenas o ensino médio.

3.3 Instrumento de pesquisa

Foi utilizado um questionário (Apêndice 1) composto por uma carta convite e duas partes do questionário.

Na carta convite é realizada uma breve explicação do que se trata o estudo e convida o funcionário a participar da pesquisa.

Na primeira parte são propostas perguntas onde o pesquisado utilizou uma escala de satisfação, variando entre (1) fortemente insatisfeito a (7) como fortemente satisfeito conforme as questões sugeridas.

Na segunda parte, é realizado um questionamento sobre o perfil do funcionário.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O instrumento foi aplicado aos funcionários para aqueles que, em caráter voluntário, quiseram participar com o estudo.

Após a coleta de dados, as informações coletadas, foram transcritas e com o auxílio do *software* Excel, da *Microsoft Office.*

Foram realizadas análises quantitativas – referentes aos itens do questionário e análises qualitativas direcionadas às respostas à questão sobre outros aspectos importantes da QVT considerados pelos pesquisados

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No que diz respeito às ações implementadas pela empresa para reconhecimento dos funcionários, conforme Anexo 1, os resultados indicaram que a maioria (64,29%) está satisfeita com esse aspecto da qualidade de vida no trabalho. Neste sentido, David e Bruno-Faria (2007) apontam que o reconhecimento dos funcionários por parte dos gestores aumenta a satisfação e percepção na Qualidade de Vida no Trabalho.

A permanência num mercado competitivo leva as empresas a rever suas políticas de recursos humanos. Na prática, o que se busca é a expressão das competências dos empregados, a partir do desenvolvimento profissional e da formação acadêmica, potencializando seu valor estratégico para a melhoria dos resultados financeiros da empresa, e os funcionários percebem essas mudanças da empresa em busca de capacitação, visto que 78,57% dos pesquisados indicaram satisfação com a importância da empresa para com seus funcionários.

Não somente o desenvolvimento profissional é suficiente para a satisfação do funcionário, assim como Santos (2005) ressalta sobre as ações e processos organizacionais, onde não há ingerência, mas que são passíveis de racionalização, ou seja, mesmo que o funcionário não esteja satisfeito, consegue amenizar o impacto no atendimento ao cliente.

Via de regra, estão relacionados ao bem-estar pessoal e familiar, como, por exemplo, as “práticas e políticas de remuneração” adotadas pela empresa, a forma de “participação” dos funcionários nas decisões e melhoria de processos e a importância ou tratamento às questões de “saúde” física e ocupacional, ou que podem ser supridos através da ação dos próprios intervenientes, como “capacitação para o relacionamento”.

A percepção dos funcionários quanto suporte organizacional, condições físicas são favoráveis, pois praticamente 92,86% dos entrevistados estão satisfeitos com os móveis e a ergonomia oferecida pela empresa.

Rodrigues (2002, p. 37) realmente confirma a tendência quando ressalta que empregadores e empregados devem envidar esforços no sentido de aprimorar o ambiente de trabalho, pela análise dos equipamentos, tarefas, sistemas e

organização do trabalho: “Manter um ambiente de trabalho seguro e saudável é responsabilidade do empregador e deve contar com a colaboração dos empregados”.

Segundo a Revista EXAME (2010), o benefício mais valorizado pelo colaborador é o benefício saúde, que vem de encontro com a qualidade de vida destes e confirma o estudo com a percepção dos funcionários pesquisados no presente trabalho quanto às ações da empresa no que diz respeito à assistência familiar e à saúde física, são satisfatórias os respondentes demonstram 35,71% levemente satisfeito.

Por não ter tido apontamentos anteriores neste quesito para uma comparação, não foi possível verificar se a empresa está obtendo uma evolução, mas a mesma deverá aproveitar o índice para acompanhar e até mesmo criar novas condições de aumentar o nível de satisfação.

Em relação à saúde ocupacional, as opiniões se dividem, mostrando que o foco não deveria ser somente a saúde física, pois apesar de concentrar 42,86% em satisfeitos, houve os seguintes comentários:

> Aí eu acho que é fraco, o exame periódico faz uma análise muito superficial. Se restringe à questão de idade e estamos em atividade extremamente desgastante. Não existe acompanhamento. O diagnóstico do apto para o não apto tem uma distância muito grande. Estar apto não significa não ter problema que precise ser acompanhado.
> A empresa não se preocupa se a gente pode trabalhar mais que 10 horas. A pressão psicológica é nos que são líderes de equipe, que exercem função muito grande.
> A empresa começou e depois parou com a ginástica laboral. Poderia proporcionar mais esses momentos no ambiente de trabalho. Questão de iniciativa: ginástica laboral se não for proposto pela empresa, o funcionário não vai fazer. Aí está uma política que, se não é de cima para baixo, é malvista. Tem que vir de cima para baixo, ginástica laboral é integração, tu te sentes melhor para trabalhar, é uma coisa necessária.

Ressalte-se que, no quesito remuneração, todos os respondentes manifestaram percepção de insatisfação quanto à política de remuneração adotada pela empresa, salientando as práticas adotadas em outras empresas. Em alguns momentos, não é a remuneração, mas a inexistência de um plano de cargos e salários o que mais deixa os funcionários insatisfeitos, conforme afirma Miranda (2011):

> Vale esclarecer que a remuneração vai além do salário direto, passa por pacotes de benefícios e remuneração variável oferecidos aos profissionais. Como satisfação e qualidade de vida interferem diretamente na produtividade e no comprometimento das equipes, as empresas têm optado por associar os pacotes de benefícios (planos de saúde, carro, celular e capacitações, entre outros) à política salarial, além de distribuição dos resultados financeiros para a equipe com base numa avaliação de desempenho. Com esses mecanismos de remuneração, aumenta a possibilidade de carreira e sucesso para o profissional e para a empresa.

A empresa tem que olhar o mercado e fazer um plano de cargos e salários. Há quanto tempo é prometido? O salário não esta compatível com mercado e as exigências para as funções são maiores ou iguais as do mercado.

Inclusive cabe ressaltar aqui que diante de uma greve ocorrido em outubro de 2011, declarações como “O salário era melhor, atualizado pela inflação, e não acompanhou mais. Da maneira que a empresa quer que a gente trabalhe, tem que ganhar mais sim” ou, “Está ruim, acho é que tinha que ser revista a questão salarial e o plano de cargos, pois alguns não te incentivam a enfrentar o desafio e não correspondem à responsabilidade que tu tens” foram diversas e fizeram parte da campanha dirigida pelo sindicato da categoria, o que demonstra compatibilidade com os resultados obtidos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Buscou-se obter resposta ao objetivo geral a que se propôs o presente trabalho, qual seja, avaliar a percepção dos funcionários dos Correios sobre o programa de Qualidade de Vida no Trabalho, o que foi atingido conforme o esperado, visto que, de um modo geral, todo o esforço da empresa para concretizar o compromisso assumido na definição da missão e visão de futuro, são percebidos pelos funcionários. As iniciativas da empresa, nos últimos anos são reconhecidas pelos funcionários como ações que refletem na melhoria da qualidade de vida no trabalho.

A partir das respostas dos entrevistados, pode-se concluir que ações e processos em que os funcionários não possuem ingerência, mas que são passíveis de racionalização ou podem ser amenizados por suas habilidades e atitudes, ou seja, mesmo que o funcionário não esteja satisfeito, consegue amenizar o impacto no atendimento ao cliente.

Via de regra, estão relacionados ao bem-estar pessoal e familiar, como, por exemplo, as “práticas e políticas de remuneração” adotadas pela empresa, a forma de “participação” dos funcionários nas decisões e melhoria de processos e a importância ou tratamento às questões de “saúde” física e ocupacional, ou que podem ser supridos através da ação dos próprios intervenientes, como “capacitação para o relacionamento”. Por outro lado, esses fatores, que podem ser “esquecidos” durante o atendimento aos clientes, interferem na motivação dos funcionários.

Observa-se que as ações adotadas pela empresa estão aquém do que os funcionários esperam como satisfatório no quesito remuneração. A necessidade de implementar um Plano de Cargos e Salários e a análise das práticas de remuneração do mercado demonstram ser ações há muito esperadas pelos esperadas pelos funcionários.

De um modo geral, fica transparente a necessidade de a empresa desenvolver as competências fundamentais para que os funcionários exerçam suas funções.

Há que se considerar que os estudos de Barnes (2002) aplicam-se diretamente no presente trabalho, ao enfatizar que a melhoria dos processos dentro da empresa, dos benefícios e remuneração dos funcionários, comunicação interna,

nível de *stress*, reconhecimento e tratamento dispensado, são itens que geram a satisfação e a fidelidade do funcionário e, consequentemente, vantagem competitiva sustentável: “ao oferecer valor a seus funcionários, uma empresa melhora o valor oferecido a seus clientes, a maneira como os funcionários são tratados e o consequente nível de satisfação do funcionário influenciam a satisfação, a retenção, a incidência de referências e a rentabilidade geral do cliente” (p.48 e 49).

A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT é importante para o sucesso da organização, pois a satisfação do colaborador está diretamente relacionada com a sua produtividade e esta, consequentemente, com a eficácia da organização.

Com a globalização e o aumento da competitividade, surge a necessidade de se implantar um novo modelo de administração, que modele a organização para competir neste novo mercado. A Administração Holística visa resgatar os valores humanísticos sob a tecnologia, rompendo com os velhos paradigmas da administração.

Então, surge a necessidade do aumento da produtividade e redução de custos, de modo a competir neste mercado competitivo e globalizado. A Administração Holística vê o homem como fator diretamente ligado à produtividade da organização. Deste modo, sua satisfação é indispensável para o sucesso da organização. Pois um colaborador satisfeito é muito mais eficiente.

Sendo assim, a atenção com a qualidade de vida no trabalho é fundamental, buscando transformar o ambiente de trabalho no segundo lar do colaborador, onde ele se sinta bem, a vontade, como se estivesse em casa. Fazer com que ele goste do seu trabalho, de ir trabalhar. Desta forma, aumentar significantemente a produtividade da organização.

Concluímos, portanto, que a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada na produtividade do colaborador.

REFERÊNCIAS

BARNES, James G. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com Clientes – É tudo uma questão de como você faz que eles se sintam**. Tradução Luiz Frazão. Rio de Janeiro. Qualitmark, 2002

BARROS, C. D. A. C. **Sensibilizando para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia na administração.** São Paulo: Atlas,1982.

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BÖHMERWALD, P. **Gerenciando o sistema de avaliação do desempenho.** Belo Horizonte: DG, 1996.

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

COSTA, E.A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CROSBY, P.B. **Qualidade é investimento**. 7 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho:** como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B. DE. **Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas.** Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0049_0109.pdf Acesso em: 20 jun. 2011.

GIL, A.C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOYOS, L. E. A. **Tecnologia e qualidade de vida**. Minas Gerais: Universidade Federal Viçosa, 1985.

LIMA, I. S. **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações:** avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte. Tese de doutorado. Florianópolis: PPGEP/UFSC, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

LUCENA, M. D. de S. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

MINAYO M.C.S**. O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 9ª ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MOTTA, Paulo Sergio. **Gestão contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1996.

PAGES. M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE. D. **O poder das organizações.**
São Paulo: Atlas, 1993.

RECHZIEGEL, W.; VANALE, R. M. **Qualidade de vida no trabalho e a gestâo da qualidade total.** Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART348.pdf Acesso em: 20 jun. 2011.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2002.

STONER, J A. F.; FREEMAN, R. EDWARD. **Administração.** Tradução de Alves Calado. 5ª ed. Rio de Janeiro: LCT Editora, 1999.

TACHIZAWA, Takeshi; PARADELA,Victor Cláudio. **Gestão com pessoas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

VITIELLO, E. **A motivação e a produtividade:** uma relação de sucesso. Disponível em: http://www.ecademy.com/node.php?id=48798 Acesso em: 12 dez. 2011.

WALTON, Richard E. **Quality of working life:** what is it?. Sloan Management. Review, 1973.

WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ANEXO 1

1	Ações implementadas pela empresa para reconhecer o funcionário	3 levemente satisfeito 9 satisfeitos 2 fortemente satisfeitos	21,43% 64,29% 14,29%
2	Importância que a empresa dá ao desenvolvimento profissional e formação acadêmica.	5 levemente satisfeito 6 satisfeitos 1 neutro 2 fortemente satisfeitos	35,71% 42,86% 7,14% 14,29%
3	Mobiliário e ergonomia.	5 levemente satisfeito 5 satisfeitos 1 neutro 3 fortemente satisfeitos	35,71% 35,71% 7,14% 21,43%
4	Assistência familiar e saúde física	5 levemente satisfeito 1 fortemente insatisfeito 2 insatisfeitos 3 satisfeitos 3 fortemente satisfeitos	35,71% 7,14% 14,29% 21,43% 21,43%
5	Saúde ocupacional	3 neutros 3 fortemente satisfeitos 6 satisfeitos 2 levemente satisfeitos	21,43% 21,43%% 42,86% 14,29%
6	Remuneração	3 neutros 7 fortemente insatisfeitos 4 levemente insatisfeitos	21,43% 50,00% 28,57%
7	Capacitação para o relacionamento com o cliente	3 neutros 5 satisfeitos 2 levemente satisfeito 4 fortemente satisfeitos	21,43% 35,71% 14,29% 28,57%
8	Qualidade de vida no Trabalho	3 neutros 3 fortemente satisfeitos 6 satisfeitos 2 levemente satisfeitos	21,43% 21,43% 42,86% 14,29%
9	Imagem da empresa	3 neutros 3 fortemente satisfeitos 6 satisfeitos 2 levemente satisfeitos	21,43% 21,43% 42,86% 14,29%

APÊNDICE 1

Questionário

Prezados,

Esta pesquisa tem o objetivo de investigar como o relacionamento interpessoal impacta a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores dos Correios do município de Cravinhos.

Sua colaboração é fundamental, visto que a manifestação de sua opinião será uma das partes mais importantes da monografia que está sendo desenvolvida, em grau de Bacharel em Administração junto à Universidade de Brasília.

Vale frisar que não existem respostas certas, o que importa é a sua sincera opinião, resguardado o mais absoluto sigilo.

Agradecemos a sua valiosa e indispensável opinião.

Atenciosamente,

Fernando Ibler Bernardo — Aluno

Doutor Onofre Rodrigues de Miranda — Orientador

PRIMEIRA PARTE

No espaço ao lado de cada aspecto do contexto de seu trabalho no Correio, marque com um X o número que melhor corresponda a sua percepção, de acordo com as opções abaixo. Escolha apenas uma resposta para cada item e responda, por favor, a todos eles.

Quão satisfeito você está com o fator relações interpessoais no seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Fortemente insatisfeito	Insatisfeito levemente	Insatisfeito	Neutro	Levemente satisfeito	Satisfeito	Fortemente satisfeito

1	Ações implementadas pela empresa para reconhecer o funcionário	1	2	3	4	5	6	7
2	Importância que a empresa dá ao desenvolvimento profissional e formação acadêmica	1	2	3	4	5	6	7
3	Mobiliário e ergonomia	1	2	3	4	5	6	7
4	Assistência familiar e saúde física	1	2	3	4	5	6	7
5	Saúde ocupacional	1	2	3	4	5	6	7
6	Remuneração	1	2	3	4	5	6	7
7	Capacitação para o relacionamento com o cliente	1	2	3	4	5	6	7
8	Qualidade de vida no Trabalho	1	2	3	4	5	6	7
9	Imagem da empresa	1	2	3	4	5	6	7

Inclua outros aspectos das relações interpessoais que você considera importantes para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Detalhe sua resposta.

_____

_____

SEGUNDA PARTE

Por último, preencha os itens abaixo que auxiliarão na caracterização dos participantes da pesquisa **(não há necessidade de identificação)**

1 – Sexo:

◯ Masculino

◯ Feminino

2 – Tempo de serviço:

◯ Até 10 anos ◯ Mais de 20 e menos de 30 anos

◯ Mais de 10 e menos de 20 anos ◯ Mais de 30 anos

3 – Cargo:

_____

4 – Função:

_____

5– Idade:

_____

6– Escolaridade:

_____

Por favor, verifique se nenhum item ficou sem resposta.
Obrigado por sua colaboração