

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD)

FACULDADE DE ENGENHARIA (FAEN)

Curso de Engenharia de Produção

Mariel Guerra Rigotti

**ANÁLISE DA PERSPECTIVA GERENCIAL E DO TRABALHADOR
DA QVT EM UMA EMPRESA DO RAMO AGRÍCOLA**

DOURADOS, MS

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD)

FACULDADE DE ENGENHARIA (FAEN)

Curso de Engenharia de Produção

Mariel Guerra Rigotti

**ANÁLISE DA PERSPECTIVA GERENCIAL E DO TRABALHADOR
DA QVT EM UMA EMPRESA DO RAMO AGRÍCOLA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, aos cuidados do profº orientador **Me.Carlos Eduardo Soares Comparotti.**

DOURADOS, MS

2017

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Deus, por ouvir minhas preces e orações e tornar este dia possível. Aos meus pais, Rejane e Carlos, que sempre me deram as forças e o apoio necessário durante esses anos. Aos meus avós, Ivanilde, Arno e Ioles pelos sábios conselhos a mim oferecidos. Ao meu namorado, Junior por toda a paciência, companheirismo e apoio. Aos meus professores, que contribuíram de forma única para o meu crescimento profissional e pessoal. Ao meu orientador Carlos, que com muita paciência me instruiu durante todo o processo de realização deste trabalho. E a todos os meus amigos, por todos os momentos vividos neste período.

A cada um de vocês, meu muito obrigada!

RESUMO

A preservação da qualidade de vida no trabalho pode ser considerada uma atividade essencial para o desenvolvimento de pessoas e aumento da produtividade de uma empresa. Assim sendo, o presente trabalho tem como principal objetivo avaliar os fatores indispensáveis, que tem a capacidade de influenciar direta ou indiretamente na qualidade de vida no trabalho (QVT) em uma empresa de beneficiamento de sementes. Isso pôde ser feito através de uma pesquisa qualitativa feita por meio da aplicação de um questionário, que toma como base o modelo proposto por Walton, em 1973. A pesquisa traz consigo o estudo da QVT e a análise do desempenho do trabalho, tanto na visão do funcionário quanto na visão do empregador. Dessa forma, tornou-se possível analisar as diferenças entre o desenvolvimento real e o esperado e verificar a presença de divergências nas visões do empregador e do empregado. A pesquisa mostrou-se satisfatória e foi possível apresentar soluções viáveis para os problemas encontrados, como o estreitamento da relação entre patrão e empregado .

Palavras-chave: QVT, qualidade de vida no trabalho, trabalhador, empresa.

ABSTRACT

The quality of worklife's preservation can be considered an essential activity to the development of people and the productivity's rise of an enterprise. Therefore, the present task has as main purpose to evaluate the indispensable factors, which has the capacity of influencing, direct or indirectly on the quality of work life (QWL) in a company of seed processing. This could be done through a qualitative research done by the application of a questionnaire, which has as base the model proposed by Walton, in 1973. The research brings with it the QWL's study and the performance and work analyses, both in the employee's and employer's view. In this way, it becomes possible to analyze the differences between the real and expected development of the enterprise and verify the differences between the employee's and employer's opinions. The research was satisfactory and could be possible to show viable solutions to the problems found, like to strengthen the relationship between employer and employee.

Key-words: QWL, quality of work life, employee, enterprise.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras:

Figura 1 – Representação da pirâmide de Maslow	21
Figura 2 - Subdimensões do modelo Walton para análise da qualidade de vida no trabalho.	24
Figura 3 - Dimensões de qualidade de vida no trabalho segundo Hackman e Oldham	26
Figura 4 - Modelagem da qualidade de vida no trabalho segundo Westley	27

Lista de Tabelas:

Tabela 1 – Percentual de funcionários por setor na empresa	37
Tabela 2 - Percentual de funcionários por sexo na empresa	37
Tabela 3 – Percentual de funcionários por idade na empresa	37
Tabela 4 – Estado civil dos funcionários	38
Tabela 5 – Percentual de dependentes dos funcionários	38
Tabela 6–Formação profissional dos funcionários	38
Tabela 7 – Tempo de empresa de cada funcionário	39
Tabela 8 – Percentual da renda mensal dos funcionários da empresa.....	39
Tabela 9 – Percentual de funcionários que exercem atividade extra como forma de aumento de renda	39

Lista de gráficos:

Gráfico 1 – Dimensão de compensação justa e adequada na visão dos trabalhadores	40
Gráfico 2 - Dimensão de compensação justa e adequada na visão dos gestores da empresa	41

Gráfico 3 - Avaliação das condições de trabalho e segurança, de acordo com a visão dos funcionários	43
Gráfico 4 - Avaliação das demais condições de trabalho e segurança, de acordo com a visão dos funcionários	44
Gráfico 5 - Avaliação das condições de trabalho e segurança, de acordo com a visão dos gestores	44
Gráfico 6 - Avaliação das demais condições de trabalho e segurança, de acordo com a visão dos gestores	45
Gráfico 7 – Avaliação da utilização e desenvolvimento das capacidades por meio dos trabalhadores	46
Gráfico 8 - Avaliação da utilização e desenvolvimento das capacidades por meio dos gestores	47
Gráfico 9 – Avaliação da integração social na organização por meio dos funcionários	49
Gráfico 10 - Avaliação dos demais fatores de integração social na organização por meio dos funcionários	50
Gráfico 11 - Avaliação da integração social na organização por meio dos proprietários	51
Gráfico 12 - Avaliação dos demais fatores de integração social na organização por meio dos proprietários	52
Gráfico 13 –Avaliação dos direitos e deveres do trabalhador por meio dos funcionários	53
Gráfico 14 – Avaliação dos demais fatores de direitos e deveres do trabalhador por meio dos funcionários	54

Gráfico 15 – Avaliação dos direitos e deveres do trabalhador por meio dos gestores55

Gráfico 16 – Avaliação do trabalho e espaço total de vida segundo a opinião dos funcionários 56

Gráfico 17 - Avaliação dos demais fatores do trabalho e espaço total de vida segundo a opinião dos funcionários 57

Lista de quadros:

Quadro 1 – Indicadores presentes no questionário de avaliação da QVT 35

Quadro 2 – Comparativo da percepção entre funcionários e gestores 61

Quadro 3 –Proposição de melhorias para a QVT da empresa 62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CWQC COMPANY WIDE QUALITY CONTROL (CONTROLE TOTAL DA QUALIDADE PARA TODA A EMPRESA)

MS ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

PNB PRODUTO NACIONAL BRUTO

QV QUALIDADE DE VIDA

QVT QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

TQM MANUTENÇÃO DA QUALIDADE TOTAL

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.2. Problema	14
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivos gerais	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. Justificativa	16
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1. O desenvolvimento da qualidade de vida do trabalho	18
2.2. A relação entre o bem-estar pessoal e o meio de trabalho	19
2.3. Modelos de avaliação da qualidade de vida no trabalho	23
2.3.1. Modelo de Walton	24
2.3.2. Modelo de Hackman e Oldham	25
2.3.3. Modelo de Westley	26
2.3.4. Modelo de Davis e Werther	27
2.3.5. Modelo de Nadler e Lawler	28
3. METODOLOGIA	29
3.1. Classificação do estudo	29
3.2. Análise do cenário	30
3.3. Desenvolvimento e aplicação do método	30
3.4. Tratamento dos resultados obtidos	32
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
4.1. Caracterização da empresa	33
4.2. Construção do instrumento de pesquisa	33
4.2.1. Questionário de avaliação de QVT dos funcionários	34
4.2.2. Questionário de avaliação do QVT aplicado aos gestores	35
4.3. Apresentação dos resultados	36
4.3.1. <i>Etapa 1: Dados pessoais dos funcionários</i>	36
4.3.2. <i>Etapa 2: Avaliação da QVT</i>	40
4.3.2.1. <i>Compensação justa e adequada</i>	40

4.3.2.2.	<i>Condições de trabalho e segurança</i>	42
4.3.2.3.	<i>Utilização e desenvolvimento das capacidades</i>	46
4.3.2.4.	<i>Integração social na organização e trabalho em equipe</i>	48
4.3.2.5.	<i>Direitos e deveres do trabalhador</i>	52
4.3.2.6.	<i>Trabalho e espaço total de vida</i>	56
4.4.	Discussão dos resultados	57
5.	CONCLUSÃO	63
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
	ANEXOS	68
	ANEXO I – QUESTIONÁRIO DESTINADOS AOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA....	68
	ANEXO II – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS GESTORES DA EMPRESA	73

1. INTRODUÇÃO

Desde a Revolução Industrial, com o significativo aumento da produção de bens e insumos, a competitividade no meio de trabalho vem exigido dos trabalhadores uma constante melhoria e busca por resultados. Isso demanda que os ativos aumentem a sua capacidade de suportar cobranças e viver sob pressão constante (YUKIO 2008).

O ambiente de trabalho é o local utilizado por estes trabalhadores para exercer as funções de sua responsabilidade e, por consequência disso, é o local onde eles acabam por passar grande parte de sua vida. Proteger esse ambiente torna-se, portanto, proteção tanto ao trabalhador em si como àqueles que possuem alguma relação com a empresa (CAVASSANI; CAVASSANI; BIAZIN, 2006).

Logo, levar em consideração a qualidade de vida neste meio torna-se essencial para o avanço interno e externo de uma instituição, uma vez que ela defende um meio de viver mais saudável dentro da empresa, com uma maior valorização do profissional, capacitando-os para a realização de suas demandas em um ambiente favorável (MARQUES, 2016).

A qualidade de vida no trabalho, ou QVT, tem como principal meta conciliar os interesses dos trabalhadores com os das organizações, buscando o equilíbrio constante entre a vida pessoal e a realização profissional (MINISTÉRIO DE MEIO AMBIENTE, 2013).

A empresa responsável pela manutenção e cuidado da qualidade de vida no trabalho contribui para uma força de trabalho psicológica e fisicamente mais saudável, possibilitando ganhos em produtividade e aumento da qualidade de seus produtos e serviços (DESIDERIO, 2016).

O setor agrícola brasileiro exerce grande importância na economia de todo o país, com seu notório crescimento atual, vem sendo considerada a atividade mais significativa na participação do PNB (Produto Nacional Bruto), além de ter grande participação no PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil. E a expansão da atividade contribui de forma direta para a maior quantidade de empregos gerada pela atividade (RONCON, 2011).

O setor agropecuário do estado do Mato Grosso do Sul foi responsável, no ano de 2017, pela contratação de 33.724 pessoas, fechando o ano como o 3º setor que mais empregou pessoas no estado (RIBAS, 2017).

Este trabalho pretende, então analisar as diferenças de percepção da qualidade de vida no trabalho vivenciada pelo funcionário e percebida pelo empregador em uma empresa do ramo agrícola, a fim de buscar solucionar as situações antagônicas e encontrar o equilíbrio entre segurança, saúde e geração de resultados.

1.2. Problema

Um fato de conhecimento comum é o de que as relações interpessoais têm a propriedade de afetar diretamente na realização de um trabalho e, conseqüentemente, nos resultados de uma empresa. O desempenho do colaborador no meio de trabalho vai muito além de sua remuneração, a maneira que ele se correlaciona dentro da instituição tem papel fundamental nos resultados gerados pelo mesmo, por isso o trabalhador que se sente bem em seu meio de trabalho tende a gerar melhores resultados (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2015).

A preocupação com as condições de trabalho oferecidas deve partir dos proprietários da empresa. Já que uma gestão de pessoas administrada de forma obsoleta tende a reduzir de forma rápida o desempenho e a motivação dos trabalhadores (ABREU, 2017).

A qualidade de vida no trabalho na empresa analisada pode apresentar vertentes distintas, uma vez que gestores e funcionários nem sempre compartilham da mesma opinião. Faz-se necessária, a análise e o alinhamento das visões e condições de trabalho para que a empresa possa se desenvolver e atingir os patamares almejados.

Frente ao tema, o trabalho busca responder a seguinte questão: **Há diferença na relação da qualidade de vida no trabalho percebida pelo funcionário e na visão do empregador, em uma empresa do ramo agroindustrial?**

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivos gerais

Examinar a qualidade de vida do trabalho e a percepção dos gestores nas condições de trabalho proporcionadas dentro de uma empresa do setor agropecuário, seguindo o modelo de Walton (1973), a fim de propor melhorias para o desenvolvimento da relação interpessoal.

1.3.2. Objetivos específicos

Tendo como principal finalidade alcançar o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o perfil de cada colaborador, de acordo com seus dados de identificação, tempo de empresa, tempo de cargo e carga horária de trabalho.
- Estudar a percepção dos trabalhadores na qualidade de vida no trabalho dentro da empresa, através de aplicação de questionário.
- Estudar a percepção dos gestores quanto ao trabalho realizado pelos funcionários da empresa.
- Analisar os resultados da pesquisa, a fim de encontrar os pontos fortes e estudar melhor as características de qualidade de vida e trabalho a serem melhoradas.
- Propor alternativas para que a empresa possa investir na qualidade de vida do trabalhador e melhorar os pontos em que deixa a desejar.

1.4. Justificativa

Atualmente, os trabalhadores têm alcançado níveis cada vez maiores de participação dentro do meio institucional, deixando de lado as teorias remotas de que o trabalhador era a parte da empresa que aceitava autoridades sem questionar. Por isso, segundo a Assembléia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul (2011), a gestão da qualidade em qualquer organização encontra-se diretamente relacionada com o aprimoramento do potencial do trabalhador, ou seja, o quão bem ele se sente em seu meio de trabalho.

Dessa forma, a análise da qualidade de vida no trabalho, bem como a gestão do clima organizacional, ainda segundo a Assembléia Legislativa do MS (2011), tendem a assimilar duas posições um tanto quanto antagônicas, uma da organização, quanto aos efeitos desta na produtividade e qualidade do trabalho executado, outra na face dos empregados, quanto ao bem-estar e sua satisfação no meio de trabalho.

É somente através da busca pela total satisfação do trabalhador, que se é possível atingir a maximização da qualidade do serviço executado e assim alcançar a qualidade total do empreendimento (CORREA; CORREA 2012).

Conforme dito por CHIAVENATO (2014), a qualidade total tende a se estender por toda a organização e abrange todos os seus níveis, desde o chão de fábrica até a gerência em um envolvimento total. Porém, para que essa qualidade total seja alcançada em uma instituição, faz-se necessário o estudo do relacionamento do trabalhador com todo o seu meio de trabalho.

Isto posto, de acordo com CAMPOS (1992) dentre os conceitos de gestão da qualidade encontra-se a asserção de que só se pode ser melhorado aquilo que pode ser mensurado. Partindo deste princípio, é imprescindível que seja feita uma avaliação da satisfação dos profissionais de forma sistemática, para que, através do processo de investigação das opiniões internas da empresa, a instituição possa ter um autoconhecimento mais eficiente, bem como dominar os fatores capazes de interferir na qualidade de vida do meio de trabalho.

Inúmeros estudos na área de qualidade de vida no trabalho já foram feitos e, em sua maioria, foram realizados através da aplicação de questionários, que de acordo com Gil (1999), é uma alternativa de baixo custo -já que não necessita de treinamento dos

aplicadores e possibilita atingir um grande número de pessoas sem a sua exposição. Esses dados, posteriormente poderão ou não ser tratados de forma estatística.

Dessa forma, pode-se dizer que com a implantação de um programa eficiente de qualidade de vida no trabalho a empresa tende a ter benefícios notáveis, com empregados motivados a trabalhar e dispostos a crescer juntos com a empresa (CASTRO,2015).

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O referencial teórico explorado no presente trabalho se subdivide em três vertentes: O desenvolvimento da qualidade de vida do trabalho, a relação entre o bem-estar pessoal e o meio de trabalho e os modelos de avaliação da qualidade de vida no trabalho.

2.1. O desenvolvimento da qualidade de vida do trabalho.

A partir da necessidade de uma maior humanização e aproximação dos recursos humanos das instituições, as grandes organizações começaram a investir em estudos e pesquisas nesta área. Dessa forma, os trabalhadores não seriam mais vistos como apenas meios de geração de recursos para a empresa, mas sim como parte dela (VISCAINO; ESTORK, 2007).

No século XX, Frederick W. Taylor traz para a engenharia a importância da gestão dos trabalhadores para a maximização e constante melhoria da produção. Desde então, os estudos sobre a melhoria da qualidade têm começado a explorar a importância das pessoas na obtenção de resultados para a empresa (VISCAINO; ESTORK, 2007).

Os conceitos de QVT começam então a ser levados em consideração também nos princípios da manutenção da qualidade total (MQT). Slack, Chambers e Johnston (2009) apresentam a chamada “qualidade na fonte”, que destaca a responsabilidade e o impacto de cada pessoa na obtenção da qualidade correta, já que os funcionários responsáveis pelo desenvolvimento de um bem, os envolvidos fisicamente em seu processo de fabricação e aqueles que atendem aos consumidores podem afetar diretamente na sua qualidade.

Essa preocupação com a gestão e manutenção da qualidade dentro do meio de trabalho também foi objeto de estudo do professor Ishikawa, que entre 1955 e 1960 deu início ao movimento de controle total da qualidade para toda a empresa (Company Wide Quality Control, CWQC), que dizia que o treinamento em técnicas estatísticas e de solução de problemas não deveria ficar restritos aos engenheiros e sim disseminados para toda a empresa. Além disso, Ishikawa também propôs em seus estudos os círculos de controle de qualidade, que tinham três objetivos principais: A contribuição para o melhoramento e desenvolvimento da empresa, o respeito pelas

relações humanas e a construção de um ambiente de trabalho alegre, que ofereça satisfação no trabalho e o completo desenvolvimento das capacidades humanas e sua extração do potencial infinito (CORREA; CORREA 2012).

Nesta mesma época, surgiram os estudos sobre a Qualidade de Vida no trabalho, a fim de promover uma melhoria constante no meio de trabalho e tornar a vida dos trabalhadores menos estressante. Na década de 90, o estudo dos conceitos de qualidade de vida no trabalho começa a ser feito no Brasil (FERRO, 2012).

A partir daí os conceitos de qualidade que vida no trabalho (QVT) têm sido aplicados nas empresas que desejam, além da prevenção de acidentes, colaborar para o aprimoramento das relações entre o indivíduo, sua vida pessoal e seu meio de trabalho (MACEDO; MATOS, 2007).

2.2. A relação entre o bem-estar pessoal e o meio de trabalho

Com a inserção da responsabilidade de uma boa gestão de pessoas nas organizações, os cargos de gerência das empresas tiveram grandes modificações. Sua capacitação passou a incluir a áreas voltadas ao comportamento humano, promovendo uma melhor relação com seus subordinados, já que o cargo passou a ser responsável por muito mais do que os recursos materiais da organização, tornando-se responsável também pela gestão dos recursos humanos dos profissionais de suas áreas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2015).

Isso ocorre em virtude da ciência de que as pessoas são muito mais do que simples recursos, uma vez que os resultados das organizações dependem inteiramente delas. Tachizawa; Ferreira e Fortuna, (2015) ainda afirmam que, se, por um lado as pessoas são rotuladas como empregados por uma obrigação imposta pela legislação trabalhista, por outro elas são colaboradoras imediatas, com a capacidade de atuar diretamente em todos os níveis do processo decisório da instituição.

A gestão de pessoas tem então como objetivo primário “tornar a relação entre o capital e o trabalho, no âmbito das organizações, a mais produtiva e menos conflituosa possível.” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2015 p.5).

A busca pela qualidade de vida no trabalho surge com o objetivo de garantir os seguimentos dos parâmetros estabelecidos pela gestão de pessoas, bem como

promover o bem-estar dos trabalhadores e garantir que o ambiente de trabalho seja um local agradável e produtivo (FERRAZ, et. Al., 2014).

Ferraz, et. al. (2014, p.4), em sua obra, ainda afirma que:

“Um programa de Qualidade de Vida existe para criar estratégias com o intuito de promover um ambiente que estimule e dê suporte ao colaborador e à organização, conscientizando sobre como sua saúde está diretamente relacionada à sua qualidade e produtividade. Com esta nova realidade, o termo Qualidade de Vida no Trabalho – QVT começou a ser discutido e implantado pelas organizações. Estas medidas visavam uma busca na melhoria do ambiente de trabalho e principalmente na saúde física e mental de seus colaboradores.”

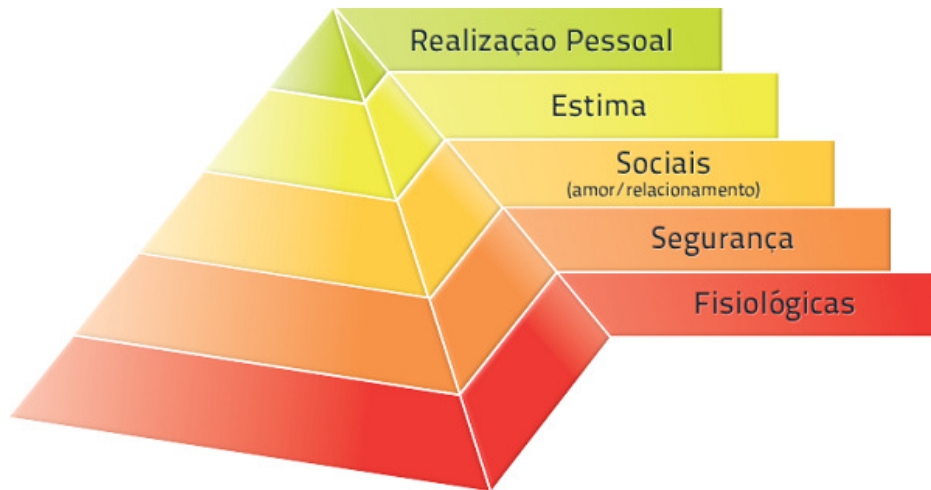
A gestão de pessoas e a aplicação do estudo da qualidade de vida no trabalho tomam como ponto de partida uma teoria bastante conhecida no meio organizacional, a pirâmide de Maslow (FERRAZ, et. Al., 2014).

Proposta pelo pesquisador americano Abraham H. Maslow, a hierarquia das necessidades de Maslow (comumente conhecida como pirâmide de Maslow), tem como base a satisfação das necessidades pessoais e profissionais de um ser humano (PERIARD, 2011).

A pirâmide nada mais é do que um esquema de divisão hierárquica das necessidades de uma pessoa, em que cada indivíduo tem a sua própria escala hierárquica, de forma a garantir a sua realização pessoal. Ela toma como princípio cinco necessidades humanas, consideradas primordiais para a sobrevivência: As necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização (ROCHA, 2014).

Sua representação pode ser observada na figura1, a seguir:

Figura 1 - Representação da pirâmide de Maslow.



Fonte: ROCHA, 2014.

“A **homeostase**, ou seja, o esforço automático que o corpo humano trabalha para manter-se constante é o princípio básico de tudo. De acordo com Maslow, essa propriedade de auto-regulação do sistema é o principal motivador para a geração de novas necessidades. Cada vez que uma variável externa tende a modificar o equilíbrio padrão motivacional, faz-se necessária uma nova condição para se sentir satisfeito, e um novo ciclo entra em operação. Portanto, o comportamento de cada indivíduo é usualmente definido por sua necessidade mais urgente.”(ROCHA, 2014 p.1)

As necessidades que formam a base da pirâmide (necessidades fisiológicas e necessidades de segurança) são consideradas como primárias, ou seja, as necessidades básicas para a sobrevivência de uma pessoa. As demais são consideradas de importância para o bem-estar pessoal e social, não sendo indispensáveis para a vivência de um sujeito. É importante ressaltar que, para que uma nova etapa seja alcançada, é necessário que todas as etapas anteriores estejam totalmente satisfeitas (EUGENIO, 2016).

As cinco divisões hierárquicas formadas na pirâmide de Maslow, segundo REZ, 2016 se baseiam, partindo-se da base até topo, nas respectivas necessidades:

- Necessidades fisiológicas: aquelas relacionadas ao instinto animal do ser humano, são as primeiras a serem supridas e, por isso formam a base da pirâmide. Relacionam-se com as necessidades básicas para a

sobrevivência de qualquer ser humano, como alimentação, reprodução, vestimenta, descanso abrigo e respiração.

- Necessidades de segurança: é a segunda necessidade mais elementar segundo o estudador e estão ligas à ordem, estabilidade, segurança pessoal e proteção. Estão diretamente relacionadas com o sentimento de segurança que uma pessoa deve ter e, no cunho profissional, se relaciona com a estabilidade de um emprego, com a segurança proporcionada em sua moradia e que não sofra nenhum perigo em sua rotina de vida.
- Necessidades sociais ou necessidades de associação: o terceiro nível hierárquico diz respeito aos fatores necessários para que um indivíduo possa viver em sociedade, levando em conta tanto aspectos emocionais do próprio ser humano, quanto a sua relação com outros indivíduos. São pertinentes às relações familiares, amorosas ou qualquer tipo outro tipo de relacionamento afetivo que ele possa ter.
- Necessidades de estima: são as necessidades que o ser humano possui de se sentir bem consigo mesmo e de se sentir socialmente valorizado e aceito na sociedade em que vive. ela subdivide-se em dois subníveis, um de menor relevância, relacionado ao respeito dos demais, fama, dignidade e reputação; e outro de maior relevância, que diz respeito à autoconfiança, independência, liberdade, competência e realização.
- Necessidades de realização pessoal: o último nível hierárquico da cadeia se vincula à autorealização de um ser humano, diretamente relacionada com o sentimento de crescimento pessoal. É responsável pela realização dos desejos e anseios de cada indivíduo, como alcançar todo o seu potencial ou realizar uma atividade ou objetivo pessoal. É a superação de desafios, tanto pessoais como no meio de trabalho.

Trazer para o meio corporativo a aplicação do princípio de hierarquização das necessidades básicas, que é proposto por Maslow é muito importante para a garantia da qualidade de vida e geração de resultados de uma empresa, uma vez que um colaborador que não possua um atendimento sequer às suas necessidades básicas, não tende a gerar resultados positivos em seu meio de trabalho (EUGÊNIO, 2016).

É necessário, portanto que o meio de trabalho proporcione condições suficientes para que o funcionário tenha suas necessidades satisfeitas. Tomando como ponto de partida o salário, que deve ser suficiente para suprir as necessidades de sobrevivência do indivíduo e de sua família. Então, é imprescindível que, após a satisfação da necessidade de remuneração, sejam desenvolvidas – pelo meio de trabalho - outras formas de incentivo, que os façam desempenhar sua função de maneira mais eficiente, gerando cada vez mais resultados conforme seu crescimento, tanto na empresa, quanto na hierarquia da pirâmide (MARQUES, 2016).

A aplicação desta teoria na gestão do capital humano implica na necessidade de um estudo individual do plano de carreira empresarial. A organização, em primeiro lugar deve identificar o ponto de carreira que o trabalhador se localiza e a sua necessidade individual, podendo essa se relacionar com a remuneração do indivíduo ou até mesmo com a necessidade de autonomia para a realização de sua função (MARQUES, 2016).

Ao se investir na carreira de um funcionário, a empresa torna-se eficaz e capaz de solucionar problemas e desenvolver meios para que ela possa se destacar ainda mais no meio corporativo (MARQUES, 2016).

2.3. Modelos de avaliação da qualidade de vida no trabalho

Os modelos de avaliação da qualidade de vida do trabalho mais relevantes são provenientes de autores clássicos, das décadas de 70 e 80 e são utilizados até os dias atuais como base teórica para as pesquisas sobre o tema (REIS, 2008).

São poucos os modelos de avaliação da QVT que apresentam princípios satisfatórios, dentre estes estão os modelos de Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Davis e Werther (1983) e Nadler e Lawler (1983) (FERRO, 2012).

2.3.1. Modelo de Walton

O mais antigo e considerado como o mais abrangente na avaliação da QVT, o modelo de Walton procura associar o maior número de dimensões – sejam elas diretas ou indiretas – que se relacionam com o trabalho realizado (PEDROSO; PILATTI, 2010)

Ainda segundo Pedroso e Pilatti (2010), no interior de sua avaliação, o autor elenca oito categorias relacionadas à qualidade: condições de trabalho, compensação justa e adequada, uso ou desenvolvimento das capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, constitucionalismo, integração social dentro da organização, trabalho e vida e, por fim, relevância social do trabalho na vida do trabalhador. Sendo que cada categoria do modelo de Walton, dispõe-se da mesma importância.

As subdivisões das áreas do modelo de Walton podem ser observadas na figura 2, abaixo:

Figura 2-Subdimensões do modelo Walton para análise da qualidade de vida no trabalho.

Dimensões	Subdimensões
Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável;
	Ambiente físico seguro e saudável;
	Ausência de insalubridade
Compensação justa e adequada	Justiça na compensação;
	Partilha dos ganhos de produtividade;
	Proporcionalidade entre salários;
	Igualdade interna e externa.
Uso e desenvolvimento das capacidades	Autonomia do trabalhador;
	Ambiente físico seguro e agradável;
	Ausência de insalubridade.
Oportunidade de crescimento e segurança	trabalho;
	Segurança de emprego;
	Perspectivas de aumento de salário;
	Crescimento pessoal.
Constitucionalismo	Direitos de proteção ao colaborador;
	Direitos trabalhistas;
	Liberdade de expressão;
	Privacidade pessoal;
	Tratamento imparcial.
Integração social dentro da organização	Igualdade;
	Ausência de preconceitos;
	Relacionamento;
	Senso comunitário;
Trabalho e vida	Mobilidade.
	Papel balanceado no trabalho;
	Disponibilidade de tempo para família e
	Estabilidade de horários;
	Mudanças geográficas limitadas.
Relevância social do trabalho na vida	Responsabilidade social da empresa;
	Imagem da empresa;
	Responsabilidade pelos produtos;
	Práticas de emprego.

Fonte: Adaptada de FERNANDES (1996) *apud* PEDROSO (2010, P.45 – 46).

O modelo proposto por Walton, mesmo após muito tempo, continua “(...) sendo um dos modelos mais utilizados para subsidiar pesquisas – qualitativas e quantitativas na área de QV.”(PEDROSO; PILATTI, 2010 P.198)

2.3.2. Modelo de Hackman e Oldham

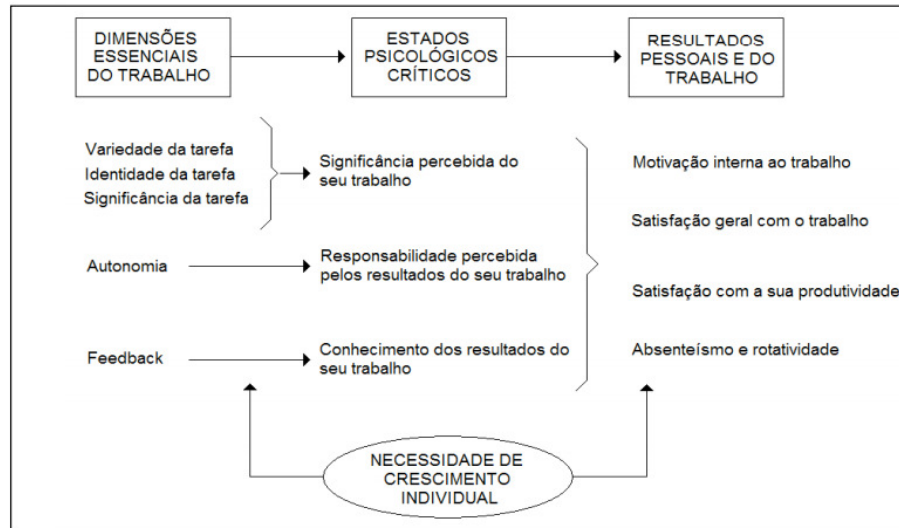
A criação do modelo de Hackman e Oldham parte do princípio da elaboração de uma nova abordagem para os estudos existentes na época sobre a qualidade de vida no trabalho, incorporando as dimensões de conteúdo do trabalho(NUNES, 2012).

O modelo apresentado se baseia na norma de que os resultados positivos gerados por um trabalhador são obtidos através de três estágios psicológicos, considerados críticos: a percepção da significância do trabalho, a percepção da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos reais resultados do trabalho (FREITAS; SOUZA, 2009).

Hackman e Oldham ainda desenvolveram cinco dimensões, que tem influência direta nos estados críticos, de forma a avaliá-los. São nomeadas dimensões essenciais do trabalho: a variedade da tarefa (diversidade de habilidades exigidas pelas atividades diárias), identidade da tarefa (afinidade expressada pelo trabalhador com a atividade exercida), significado da tarefa (importância do trabalho na vida profissional e pessoal do indivíduo), autonomia (grau de independência e liberdade que o trabalhador possui na execução de sua função) e *Feedback* (informações sobre o desempenho do trabalho). Estas dimensões são avaliadas por meio do “Potencial Motivador”, também desenvolvido pelos autores (PEDROSO; PILATTI, 2010).

A modelagem dos pensamentos de Hackman e Oldham pode ser observada na Figura 3.

Figura 3 -Dimensões de qualidade de vida no trabalho segundo Hackman e Oldham.



Fonte: Hackman e Oldham (1974) *apud* FERRO (2012, p. 31)

2.3.3. Modelo de Westley

Publicado no ano de 1979, o modelo criado por Westley é reconhecido por possuir uma visão voltada para o aspecto sócio-técnico do trabalho. Em seu modelo, o pesquisador afirma que os problemas oriundos do ambiente laboral se subdividem de acordo com quatro categorias, podendo ser de ordem política, econômica, psicológica e sociológica. Cada uma dessas categorias deve ser estudada de maneira singular, para que se possam buscar soluções para os problemas (PEDROSO; PILATTI, 2010).

A qualidade de vida no trabalho, segundo o estudioso, é alcançada quando existe uma harmonia nos postos de trabalho, que ocorre através da minimização dos problemas encontrados nas categorias citadas acima. Estes problemas podem ser, a injustiça, decorrente dos fatores econômicos pela desigualdade de salário entre os trabalhadores; a insegurança, relativa aos fatores políticos, que diz respeito à instabilidade no emprego; o isolamento (baixa auto estima), incluído na classificação psicológica dos fatores e a anomia ou carência de uma legislação trabalhista, de caráter sociológico (FREITAS E SOUZA, 2009).

A classificação dos fatores, segundo Westley pode ser melhor observada na figura 4 a seguir.

Figura 4 - Modelagem da qualidade de vida no trabalho segundo Westley.

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 (1850-1950)	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 <i>turnover</i>	- Valorização das tarefas - auto-realização no trabalho.
Fatores Sociológicos	Anomia	Grupos de auto-desenvolvimento	- Desinteresse pelo trabalho - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Métodos sócios-tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho: valorização das relações interpessoais, distribuição de responsabilidade na equipe, etc).

Fonte: Westley (1979) *apud* FREITAS (2009, p.200)

Se distinguindo dos demais pesquisadores, Westley sustenta a idéia de que a qualidade de vida é uma condição binária, podendo existir ou não, excluindo a possibilidade de existência de classificações intermediárias (PEDROSO; PILATTI, 2010).

2.3.4. Modelo de Davis e Werther

Os autores trazem no desenvolvimento de seu modelo o foco no trabalho propriamente dito, colocando em segundo plano outros fatores que alteram o modo de trabalho, como o projeto de cargo, salário e bonificação, benefícios, supervisão. Eles se agarram na teoria de que, por mais que o trabalhador tenha boas condições para exercer sua função, ela pode ser considerada tediosa e desestimulante (PEDROSO, 2010).

Como forma de evitar a insatisfação do colaborador e organização, os gestores devem criar cargos que tenham como objetivo suprir as necessidades organizacionais e não as suas necessidades pessoais. O projeto de cargo que leva em conta os elementos organizacionais, ambientais e comportamentais a serem desenvolvidos, tende a proporcionar maiores índices de motivação e satisfação e melhora a qualidade de vida do trabalhador a exercer a função (PEDROSO; PILATTI, 2010).

Estes três elementos (organizacionais, ambientais e comportamentais) servem como base para a garantia de QVT do modelo, sendo que cada um deles tem

responsabilidade distinta sob a ótica dos autores. O elemento organizacional refere-se ao fluxo de trabalho e à busca pela eficiência e objetiva minimizar o tempo e esforço dos trabalhadores. O elemento ambiental, por sua vez, diz respeito às condições externas da organização, as habilidades, disponibilidades e expectativas do trabalhador como ser humano. Já o elemento comportamental traz para si a responsabilidade da análise das necessidades de alto nível das pessoas, relacionadas com autonomia, *Feedback*, valorização dos cargos, dentre outros fatores (FREITAS; SOUZA, 2009).

O principal objetivo dos autores com o modelo era, segundo Freitas e Souza, (2009 p. 142) de "(...) chegar a cargos produtivos e satisfatórios que trariam uma vida no trabalho de alta qualidade".

2.3.5. Modelo de Nadler e Lawler

O modelo proposto por Nadler e Lawler apresenta que a qualidade de vida no trabalho está relacionada a uma série de fatores. E, seguindo um modelo de cascata, sugerem atividades a serem exploradas em um programa QVT, fatores que determinam o seu sucesso e, por fim, os pontos centrais a serem gerenciados (PEDROSO; PILATTI, 2010).

Segundo CHIAVENATO (2014), o modelo proposto apresenta a QVT sustentada por quatro aspectos: a participação dos funcionários nas decisões da empresa, envolvendo funcionários de vários níveis da organização na tarefa de resolver os problemas no meio de trabalho; a inovação no sistema de recompensas, com o intuito influenciar o clima organizacional; a melhoria no ambiente de trabalho – quanto às condições físicas, psicológicas e de meio ambiente – e a reestruturação do trabalho, feita através do enriquecimento de tarefa e da criação de grupos autônomos de trabalho.

Os autores priorizam o conceito teórico da qualidade de vida no trabalho através de uma análise espaço-temporal do meio de trabalho, em contextos distintos. Partindo do conceito do que significa realmente a QVT e quais os resultados, benefícios e condições ela pode proporcionar para que se obtenha os resultados desejados (PEDROSO; PILATTI, 2010).

3. METODOLOGIA

O procedimento metodológico do presente trabalho busca caracterizar e descrever os métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa e tratamento dos dados coletados. Ele subdivide-se em: classificação do estudo, análise do cenário, desenvolvimento e aplicação do método e tratamento dos resultados obtidos.

3.1. Classificação do estudo

O trabalho realizado trata-se de um estudo de caso, uma forma de pesquisa que engloba aspectos como experimentos sociais, levantamento de informações, histórico de dados e análise de arquivos já existentes, em que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais existentes no local da pesquisa. (YIN, 2015)

A pesquisa realizada classifica-se como pesquisa descritiva, de maneira que há o estudo e análise de cenário e posterior registro e interpretação dos fatores, porém é inexistente a interferência do pesquisador nas teorias aplicadas no trabalho. (BARROS E LEHFELD, 2007).

Este estudo de caso traz uma pesquisa com caráter qualitativo e tratamento de dados de cunho também qualitativo. Dessa maneira, os dados serão coletados com base nas vivências e experiências dos colaboradores e dados históricos da empresa e serão tratados de acordo com os mesmos. (MIGUEL, 2011).

O estudo será realizado através da interpretação de um questionário, baseado no modelo de Walton (1973) de Qualidade devida no trabalho, aplicado aos funcionários e colaboradores de uma empresa agrícola de beneficiamento de sementes de soja e milho.

A escolha deste modelo dentre todos, se dá pelo fato principal de ser o modelo mais abordado na literatura utilizada, além de englobar outros modelos em sua estrutura e ser apresentado de forma simples e de fácil entendimento.

3.2. Análise do cenário

A obtenção dos dados para pesquisa do estudo tem como princípio o entendimento da empresa como um todo e seu funcionamento. Para isso, foi feita primeiramente uma análise das atividades desenvolvidas pela empresa, de seu organograma e uma observação da rotina de trabalho.

Posteriormente, a gerência e proprietários do empreendimento foram entrevistados e submetidos à aplicação de um questionário de avaliação do trabalho desenvolvido por cada um dos funcionários da empresa. De forma a traçar o perfil de cada trabalhador, levando em consideração fatores técnicos e psicológicos, como seu desenvolvimento ao decorrer do tempo, a preservação da saúde e segurança, personalidade, motivação, dentre outros fatores, a partir da visão dos gestores da empresa.

Só após todo este estudo, foi realizada a entrevista individual com o funcionário e a aplicação do questionário de QVT (em anexo), para solidificar ou eliminar as suposições feitas nas etapas anteriores. O questionário será aplicado durante o expediente e, de forma a preservar o sigilo das informações, será respondido de forma anônima.

A pesquisa será realizada com 20 (vinte) funcionários da empresa em seus mais diversos cargos.

3.3. Desenvolvimento e aplicação do método

De forma a otimizar os resultados e conciliar as necessidades dos trabalhadores com as expectativas da gerência, serão aplicados dois questionários distintos na instituição, um aos colaboradores, avaliando parâmetros distintos para a satisfação pessoal dos empregados em seu meio de trabalho e outro à gerência, que irá avaliar a visão dos empregadores com relação às condições de trabalho oferecidas aos colaboradores, bem como o desenvolvimento da função de cada um de seus funcionários.

Os questionários aplicados se baseiam no modelo de questionário de qualidade de vida no trabalho proposto por Walton (1973), utilizado na pesquisa de SANTOS (2012) no Centro Estadual de Ensino Fundamental Tucunduva, que toma como base os questionários aplicados com sucesso por Silva, Oliveira e Sacilotti (2011), Freitas e

Souza (2008) em seus estudos em micro e pequenas empresas do setor de manufatura e na qualidade de vida de funcionários de universidades públicas e privadas, respectivamente.

O questionário aplicado a cada um dos trabalhadores (Anexo I) se subdivide em duas categorias, a primeira está relacionada com o preenchimento dos dados pessoais do funcionário, de modo a trazer um melhor entendimento dos fatores externos ao trabalho que, indiretamente afetam no desenvolvimento de sua função. A segunda, por sua vez se relaciona com os fatores que afetam diretamente ao trabalho executado e às relações interpessoais no meio empresarial, trazendo -com base no modelo de questionário qualidade de vida de Walton - uma investigação das categorias conceituais do trabalho. (SANTOS, 2012)

A etapa dos dados pessoais do questionário traz consigo 9 (nove) questões de múltipla escolha, de modo que o funcionário assinale apenas a que mais se aproxima de sua realidade. A etapa posterior conta com 24 (vinte e quatro) questões, divididas em: Compensação justa e adequada, condições de trabalho e segurança, utilização e desenvolvimento das capacidades, integração social na organização (trabalho em equipe), direitos e deveres do trabalhador e trabalho e espaço total de vida.

O questionário aplicado à gerência (Anexo II) se assemelha ao respondido pelos funcionários, porém é voltado para a visão dos gestores em relação às habilidades, qualidade e motivação de cada um dos cargos da empresa.

Ele toma como base o mesmo questionário aplicado aos funcionários, porém contempla apenas 17 questões, envolvendo as categorias de condições de trabalho e segurança, utilização e desenvolvimento das capacidades, integração social na organização e direitos e deveres do trabalhador.

Cada categoria possui um número igual de questões, cuja avaliação pode variar de Péssimo a Muito Bom, seguindo a seguinte ordem: P (péssimo), MR (muito ruim), R (regular), B (bom) e MB (muito bom) e, dependendo do caráter da pergunta, estas poderão ser respondidas com S (sim), AV (às vezes) e N (não).

3.4. Tratamento dos resultados obtidos

Com a etapa de preenchimento dos questionários finalizada, dá se início à etapa de tratamento dos resultados obtidos, que foi feita com auxílio das ferramentas qualitativas e desenho de gráficos.

Ao final, os resultados obtidos foram computados e foram desenvolvida uma análise- por meio de apresentação de gráficos - dos fatores mais decisivos para a qualidade de vida no trabalho na visão dos trabalhadores e gestores da empresa. Os resultados serão mostrados a seguir e as propostas de melhoria serão comunicadas à gerência da instituição.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação dos resultados está dividida em: caracterização da empresa, construção do instrumento de pesquisa, observação e estudo e diagnóstico dos resultados. Cada uma das etapas pode ser visualizada a seguir.

4.1. Caracterização da empresa

A empresa utilizada como campo de pesquisa é uma produtora e beneficiadora de sementes de milho e soja, que atua também na pecuária e na criação de equinos. A mesma está situada no município de Dourados, no estado de Mato Grosso do Sul e conta com 20 colaboradores que operam em suas mais diversas funções.

Os setores que compõem a empresa são: o escritório (com 3 funcionários, além de 4 gestores), armazém de grãos (com 6 funcionários),lavoura (com 6 funcionários), estábulo de equinos (com 1 funcionário) e oficina mecânica (com 4 funcionários).

Os funcionários, em sua maioria recebem um salário fixo mensal, uma vez que a empresa não trabalha com vendas diretas. Além disso, eles não possuem um plano de carreira pré-estabelecido e sua ascensão de função depende exclusivamente da sua capacidade e desempenho.

Apesar de ter seus setores com funções bem definidas e distintas, a instituição conta com alguns funcionários polivalentes, que tem a capacidade de atuar em mais de uma área ao mesmo tempo. Um exemplo disso é um de seus agrônomos, que atua como gerente de produção, gestor principal da lavoura e analista laboratorial.

A gerência da empresa é formada pelo diretor presidente, gerente financeiro, gerente de vendas e gerente de produção, em que todos são sócios-proprietários da empresa. E todas as decisões importantes são tomadas em conjunto, em que a aceitação ou não de uma condição ou solução é uma responsabilidade exclusiva do presidente.

4.2. Construção do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado, como explicado anteriormente, é um recurso utilizado em pesquisas qualitativas, o questionário. Foram aplicados dois questionários,

um para os funcionários e outro aos gerentes da empresa. Suas etapas serão descritas a seguir.

4.2.1. Questionário de avaliação de QVT dos funcionários

As etapas do questionário de avaliação da qualidade de vida dos trabalhadores da empresa seguem o modelo de Walton (1979), proposto por Santos(2012) e são divididas da seguinte forma:

ETAPA 1 (Dados de Identificação): nela é traçado o perfil dos trabalhadores e são preenchidos os dados que não possuem caráter avaliativo, como idade, sexo, estado civil, número de dependentes, grau de instrução, tempo de empresa e renda.

ETAPA 2 (Análise das categorias de QVT de acordo com Walton): esta etapa é composta por 24 questões avaliativas, divididas por meio de seis categorias diretas e duas implícitas (Constitucionalismo e relevância social no trabalho), que seguem as dimensões propostas pelo estudador Walton. Cada categoria possui quatro questões, baseadas nos indicadores pré-estabelecidos. As categorias e seus respectivos indicadores podem ser observados no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Indicadores presentes no questionário de avaliação da QVT.

Categoria	Indicadores presentes	Questões
Compensação justa e adequada	Salário ou remuneração adequada, benefícios, equidade interna e equidade externa.	Q1, Q2, Q3 e Q4
Condições de trabalho e segurança	Materiais e equipamentos disponibilizados, higiene do local, iluminação, ventilação, barulho, organização, carga horária para realização do trabalho e saúde do profissional.	Q5, Q6, Q7 e Q8.
Utilização e desenvolvimento das capacidades	Autonomia, desempenho do profissional, capacidade de desenvolvimento, envolvimento em tarefas complexas, múltiplas habilidades e participação nas decisões.	Q 9, Q10, Q11 e Q12.
Integração social na organização	Relacionamento com demais, igualdade, justiça e colaboração entre os funcionários.	Q13, Q14, Q15 e Q16.
Direitos e deveres do trabalhador	Privacidade, liberdade de expressão, questionamentos, críticas, normas e regras.	Q17, Q18, Q19 e Q20.
Espaço total de vida	Lazer, vida pessoal, impacto do trabalho na vida de terceiros, família e espaço de vida.	Q21, Q22, Q23 e Q24.

Fonte: Autora.

4.2.2. Questionário de avaliação do QVT aplicado aos gestores

O questionário aplicado aos gestores da empresa é designado ao estudo e subsequente comparação dos fatores capazes de afetar na qualidade de vida e

desempenho do trabalho. Através dele, é possível se avaliar a visão gerencial do desenvolvimento do trabalho e o que se é esperado dos trabalhadores.

Este, por sua vez conta com uma única etapa que contempla quatro categorias, que seguem o modelo proposto por Walton. Estas podem ser observadas abaixo.

ETAPA ÚNICA: Esta etapa se assemelha à segunda etapa do questionário aplicado aos funcionários. Ela conta com 17 questões de múltipla escolha e contempla as categorias de Condições de trabalho e segurança; Utilização e desenvolvimento das capacidades; Integração social na organização; e Direitos e deveres do trabalhador. Os indicadores observados em cada uma destas etapas podem ser observados no quadro1, já apresentado acima.

4.3. Apresentação dos resultados

De forma a não prejudicar a integridade dos trabalhadores ou os resultados da pesquisa, o questionário foi aplicado sem identificação pessoal, sendo apenas identificado o setor de trabalho - oficina, lavoura, haras, armazém ou escritório. Assim sendo, a avaliação da QVT percebida pela gerência também foi feita com a mesma forma de identificação.

A apresentação dos resultados de cada etapa, de acordo com o modelo proposto por Walton (1973) pode ser observada abaixo.

4.3.1. Etapa 1: Dados pessoais dos funcionários

Os dados pessoais do funcionário se referem ao setor, sexo, faixa etária, estado civil, quantidade de dependentes, formação profissional, tempo de empresa e renda mensal.

Quanto ao setor de trabalho, a empresa conta com quatro colaboradores na oficina, seis na lavoura, um no haras, seis no armazém e três no escritório. Isso pode ser observado na tabela 1.

Tabela 1 - Percentual de funcionários por setor na empresa.

Setor	Quantidade	Percentual
Oficina	4	20%
Lavoura	6	30%
Haras	1	5%
Armazém	6	30%
Escritório	3	15%

Fonte: Autora.

Com relação ao sexo, os funcionários da empresa mostram-se em sua grande maioria homens, tendo apenas uma mulher atualmente. De acordo com os proprietários, isso é ocasionado pelo fato da maior parte do trabalho ser manual. Os resultados podem ser observados logo abaixo.

Tabela 2 - Percentual de funcionários por sexo na empresa.

Sexo	Quantidade	Percentual
Masculino	19	95%
Feminino	1	5%

Fonte: Autora.

Quanto a faixa etária, em sua totalidade os funcionários da empresa possuem mais de 40 (quarenta) anos. O que pode ser observado na tabela 3, a seguir.

Tabela 3 - Percentual dos funcionários por idade na empresa

Idade	Quantidade	Percentual
Até 25 anos	0	0%
De 26 a 35 anos	0	0%
Acima de 40 anos	20	100%

Fonte: Autora

Com relação ao estado civil de cada funcionário, a tabela 4 apresenta o percentual e cada categoria.

Tabela 4 - Estado civil dos funcionários.

Estado civil	Quantidade	Percentual
Solteiro	0	0%
Casado	13	65%
Divorciado	2	10%
Viúvo	0	0%
União estável	5	25%

Fonte: Autora.

Quanto à quantidade de filhos e/ou dependentes de cada colaborador, o percentual pode ser observado na tabela 5, a seguir.

Tabela 5 - Percentual de dependentes dos funcionários.

Quantidade de dependentes	Quantidade	Percentual
Nenhum	9	45%
Um	6	30%
Dois	3	15%
Três ou mais	2	10%

Fonte: Autora.

Na questão de formação profissional, pode ser observado que os funcionários, em sua maioria possuem apenas ensino fundamental completo, salvo os setores que necessitam de ensino superior para atuação. Como mostra a tabela 6.

Tabela 6 - Formação profissional dos funcionários.

Formação profissional	Quantidade	Percentual
Ensino fundamental	15	75%
Ensino médio	4	20%
Ensino superior	1	5%

Fonte: Autora.

Com relação ao tempo de empresa de cada funcionário, a questão da rotatividade de pessoas se mostra baixa, já que nenhum deles possui menos de quatro anos de empresa. Os dados observados na questão, estão disponíveis na Tabela 7.

Tabela 7 - Tempo de empresa de cada funcionário.

Tempo de empresa	Quantidade	Percentual
Menos de um ano	0	0%
Entre 1 a 5 anos	2	10%
Entre 6 e 10 anos	3	15%
Entre 11 e 15 anos	8	40%
Mais de 16 anos	7	35%

Fonte: Autora.

Quanto à renda mensal de cada funcionário, de acordo com os gestores, varia de acordo com a função exercida pelo colaborador, responsabilidade, autonomia e tempo de empresa. A relação da quantidade de funcionários e percentual de renda pode ser observada na tabela 8, logo abaixo.

Tabela 8 - Percentual da renda mensal dos funcionários da empresa.

Renda mensal	Quantidade	Percentual
De 1 a 2 salários mínimos	10	50%
Até 3 salários mínimos	6	30%
De 4 a 5 salários mínimos	4	20%
Mais de 6 salários mínimos	0	0%

Fonte: Autora.

Por fim, a quantidade de funcionários que exerce outra atividade como forma de aumentar a sua renda mensal pode ser considerada baixa, uma vez que representa apenas 10% dos funcionários. Os resultados podem ser observados na tabela 9.

Tabela 9 - Percentual de funcionários que exercem atividade extra como forma de aumento de renda.

Exerce atividade extra	Quantidade	Percentual
Sim	2	10%
Não	18	90%

Fonte: Autora.

4.3.2. Etapa 2: Avaliação da QVT.

Esta etapa apresenta a avaliação da qualidade de vida do trabalho na visão individual dos funcionários e dos quatro gestores da empresa de beneficiamento de sementes, de acordo com as dimensões propostas pelo estudador Walton. Os resultados analisados por meio de oito categorias (compensação justa e adequada, condições de trabalho e segurança, utilização e desenvolvimento das capacidades, integração social na organização, direitos e deveres do trabalhador e trabalho e espaço total de vida), são apresentados individualmente no presente tópico.

4.3.2.1. Compensação justa e adequada

A dimensão de compensação justa e adequada traz consigo a avaliação de aspectos relacionados ao salário, como sua avaliação de acordo com a experiência e esforço do trabalhador e o comparativo com trabalhadores do mesmo setor e com empresas concorrentes.

Os resultados obtidos com as pesquisas dos trabalhadores e gerência, podem ser observados nos gráficos 1 e 2, respectivamente.

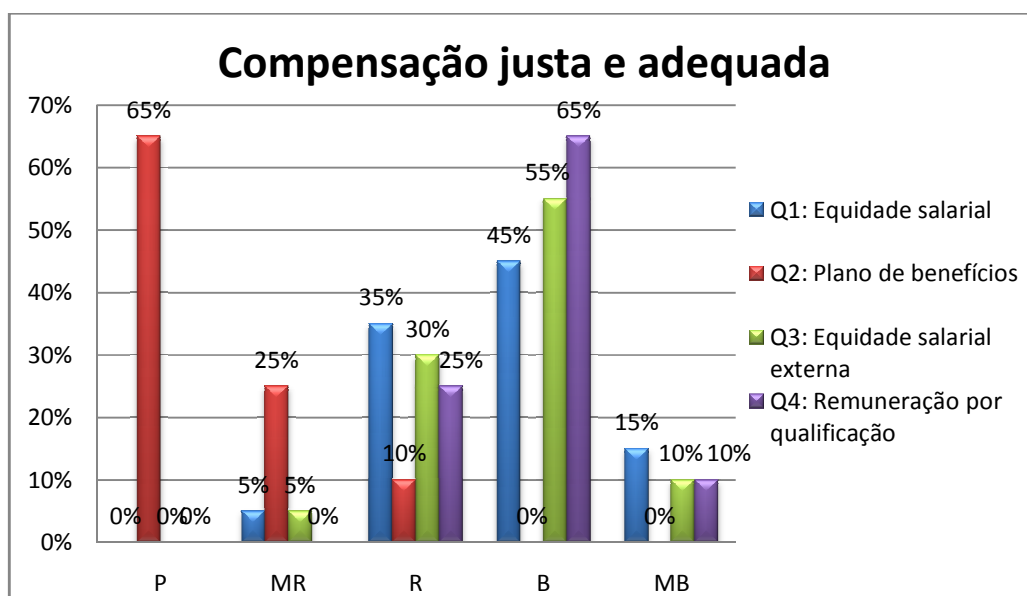


Gráfico 1: Dimensão de compensação justa e adequada na visão dos trabalhadores. Fonte: Autora.

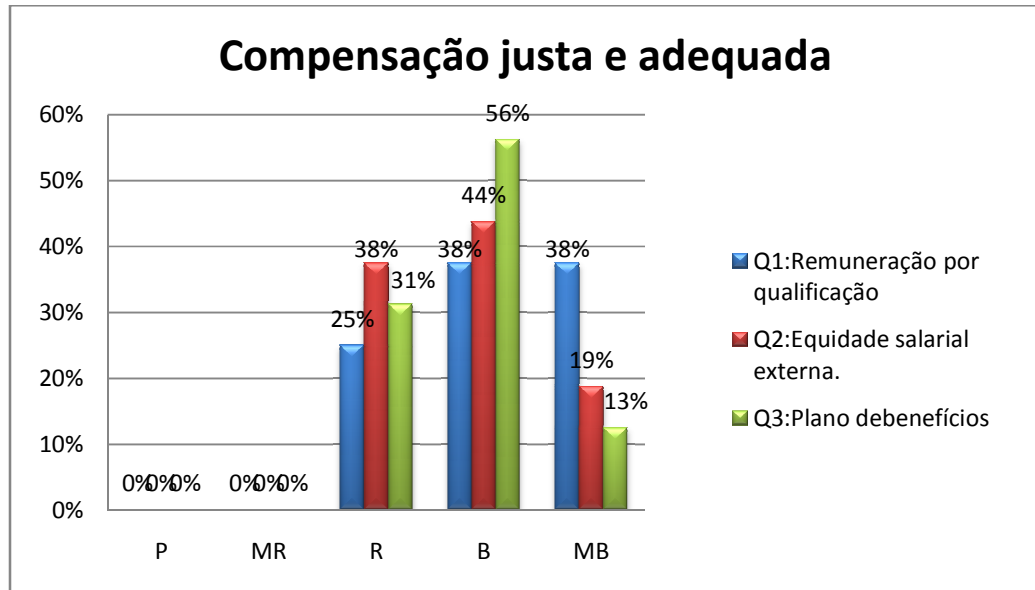


Gráfico 2: Dimensão de compensação justa e adequada na visão dos gestores da empresa. Fonte: Autora.

É possível se perceber que na etapa de compensação justa e adequada, tanto os trabalhadores quanto os gestores consideram, em sua maioria, a remuneração por qualificação e experiência satisfatória - já que 10% dos trabalhadores a consideraram como muito boa, 65% boa e 25% regular. E quanto aos gestores, 38% a consideraram muito boa, 38% boa e em 25% das vezes regular.

Quanto à equidade salarial externa, que corresponde à comparação da remuneração oferecida pela beneficiadora com outras empresas do mesmo ramo, 10% dos trabalhadores a considerou muito boa, 55% boa, 30% regular e 5% muito ruim. Já a classificação dos gestores quanto à equidade salarial externa foi da seguinte maneira: 13% a consideraram como muito boa, 51% boa e 31% regular.

A classificação dos planos de benefícios, por sua vez se apresentou muito distinta na visão dos trabalhadores e dos gestores, enquanto estes acreditaram oferecer um plano de benefícios satisfatórios (com considerações de 19% como muito bom, 44% bom e 38% regular), os trabalhadores acreditam que os benefícios oferecidos são ruins, muitos ainda alegaram não receber benefício algum da beneficiadora. 65% deles acreditam que os benefícios oferecidos são péssimos, 25% acreditam serem ruins e apenas 10% classificaram-nos como regulares.

A questão de equidade salarial interna foi respondida apenas pelos funcionários, já que são eles que vivenciam a realidade do trabalho em seu setor. 10% deles a considerou muito boa 65% boa e 25% regular. Dessa forma, é possível se concluir que os trabalhadores se encontram satisfeitos com o salário recebido, levando em consideração o recebido por seus companheiros de equipe.

A compensação justa e adequada se mostra algumas vezes antagônica na visão dos funcionários e da empresa, principalmente no que se diz sobre os benefícios oferecidos pela empresa. Porém, existem outros aspectos que mantêm respostas semelhantes, mostrando que ambas as partes se encontram, em geral, satisfeitas com a remuneração oferecida.

4.3.2.2. Condições de trabalho e segurança

Esta é a etapa que engloba todas as condições de trabalho oferecidas pela empresa e asseguradas pelos trabalhadores. Nela são analisadas questões ambientais, como higiene, iluminação, organização, e questões ergonômicas (esforço repetitivo, uso excessivo da voz) e de sanidade (estresse ou aborrecimento).

Os resultados obtidos podem ser observados nos quatro gráficos seguintes. Sendo os dois primeiros (gráficos 3 e 4), as respostas dos funcionários e os dois últimos (gráficos 5 e 6), os resultados obtidos nas pesquisas da gerência.

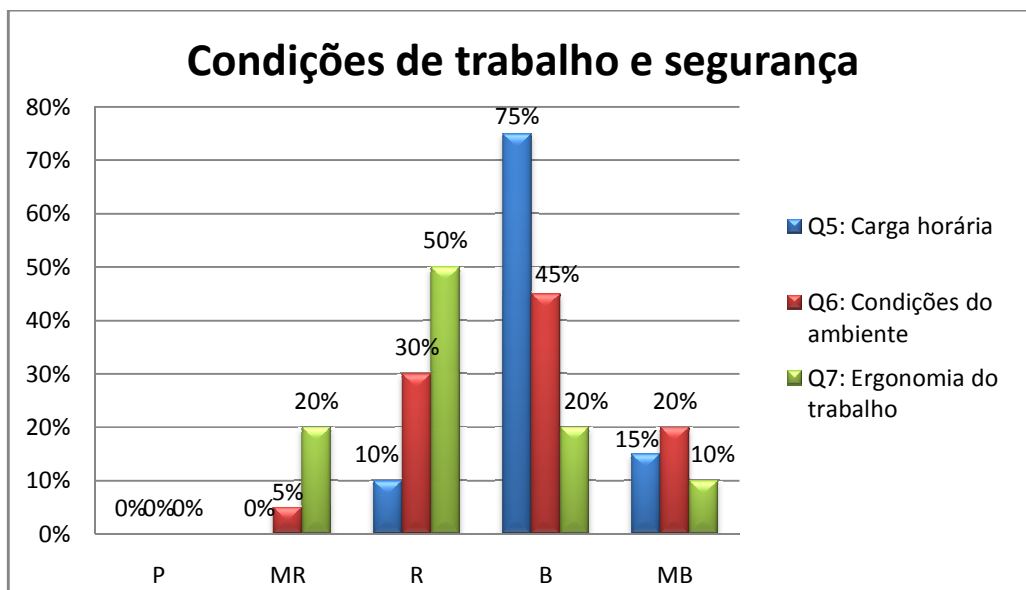


Gráfico 3: Avaliação das condições de trabalho e segurança, de acordo com a visão dos funcionários. Fonte: Autora.

Os trabalhadores consideram, em sua maioria a carga horária boa (75%). Enquanto 15% a consideram muito boa e apenas 10% acreditam ser regular. Isso mostra que grande parte dos funcionários encontra-se satisfeita com a quantidade de horas trabalhadas.

Quanto à avaliação das condições ambientais, como iluminação, higiene, organização e ventilação, as opiniões são bem divididas, 5% deles consideram-nas muito ruins, 30% regulares, 45% boas e 20% muito boas. Essa grande distinção de opiniões pode ser consequência dos distintos ambientes de trabalho presentes na instituição.

A ergonomia do trabalho, que corresponde ao esforço repetitivo, uso excessivo da voz, tempo em pé, estresse, as condições oferecidas foi classificada como muito ruim por 20% dos trabalhadores, regular por 50% deles, boa por 20% e muito boa por 10%.

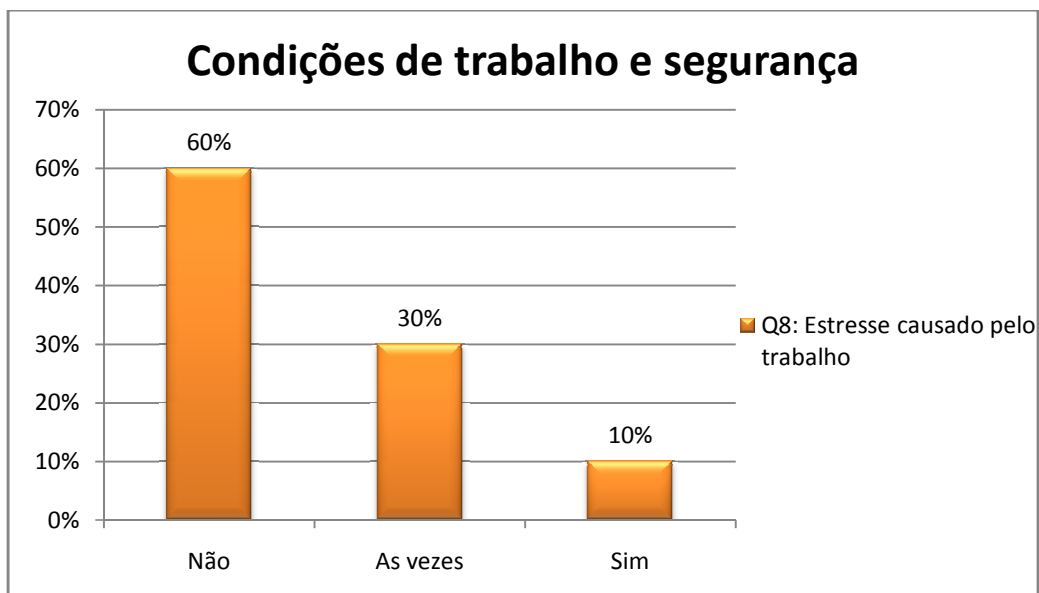


Gráfico 4: Avaliação das demais condições de trabalho e segurança, de acordo com a visão dos funcionários. Fonte: Autora

Quando perguntado aos colaboradores se o trabalho realizado causava neles algum tipo de estresse ou aborrecimento, a grande maioria respondeu que não (60% dos funcionários), enquanto 30% acreditam que o trabalho regularmente causa algum estresse e 10% responderam que se sentem estressados devido ao seu trabalho.

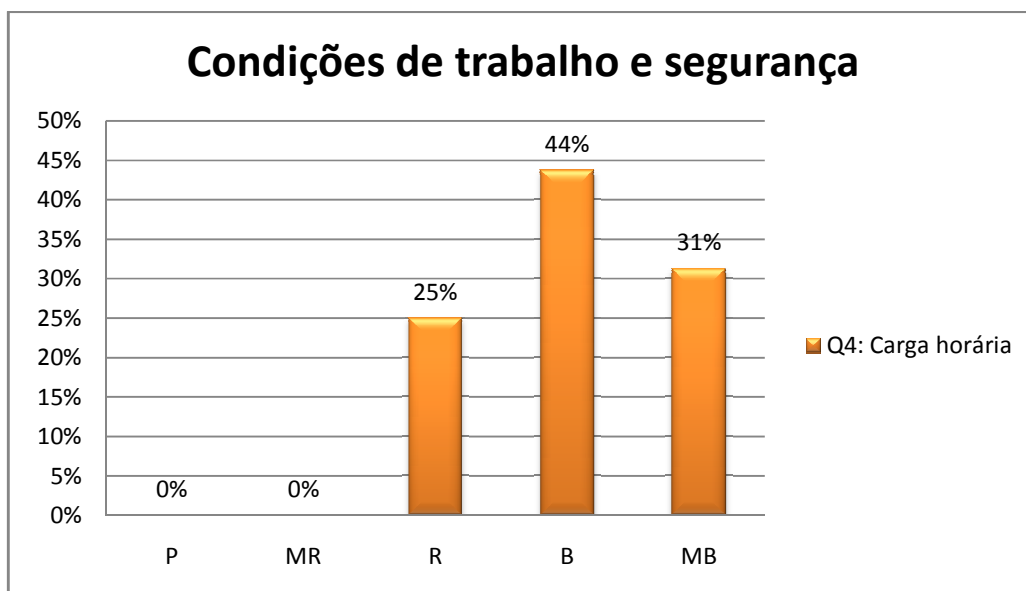


Gráfico 5: Avaliação das condições de trabalho e segurança, de acordo com a visão dos gestores. Fonte: Autora

Assim como os funcionários, os gestores consideram a carga horária para a realização de atividades nos setores relativamente boa, com 44% das respostas. Enquanto 31% a consideram muito boa e 25% regular. É perceptível que os gestores acreditem que as 40 horas semanais trabalhadas sejam o suficiente para que a beneficiadora atinja as metas programadas.

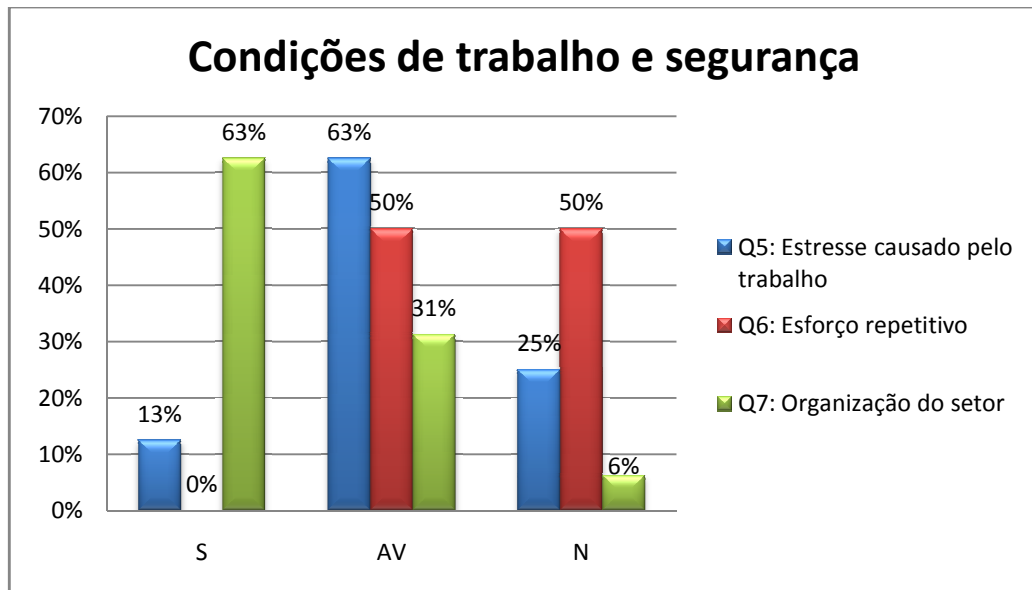


Gráfico 6: Avaliação das demais condições de trabalho e segurança, de acordo com a visão dos gestores. Fonte: Autora

Os gestores, quando questionados sobre o estresse causado pelo trabalho, mostraram uma visão um pouco distinta dos trabalhadores, em sua maioria (63%) eles acreditam que ocasionalmente os funcionários se estressam por conta dos desafios diários do trabalho, enquanto 25% acreditam que o trabalho não os causa estresse e 13% acreditam que o trabalho é sempre estressante.

Na questão ergonômica do trabalho, 50% dos proprietários acreditam que determinados setores possuem esforço repetitivo algumas vezes, enquanto os outros 50% acreditam não haver este tipo de problema ergonômico na empresa.

Quanto à organização do setor, foi aberto o questionamento aos gestores se eles acreditavam que os funcionários mantinham seus ambientes de trabalho organizados durante e/ou após o encerramento de turno. 63% deles responderam positivamente, 31% responderam que isso ocorria ocasionalmente e 6% afirmaram

de forma negativa. Isso mostra que, em geral os funcionários buscam manter seu ambiente de trabalho agradável, sem nenhum tipo de poluição visual.

A avaliação desta etapa mostra que tanto os funcionários quanto os gestores acreditam que o meio de trabalho oferece boas condições para o desenvolvimento de suas atividades.

4.3.2.3. Utilização e desenvolvimento das capacidades

Esta etapa do questionário corresponde à avaliação das condições oferecidas pela empresa para a autonomia e desenvolvimento dos trabalhadores, bem como a avaliação do progresso e interesse pela otimização da capacidade dos funcionários.

A análise dos resultados pode ser observada nos gráficos 7 e 8, logo abaixo.

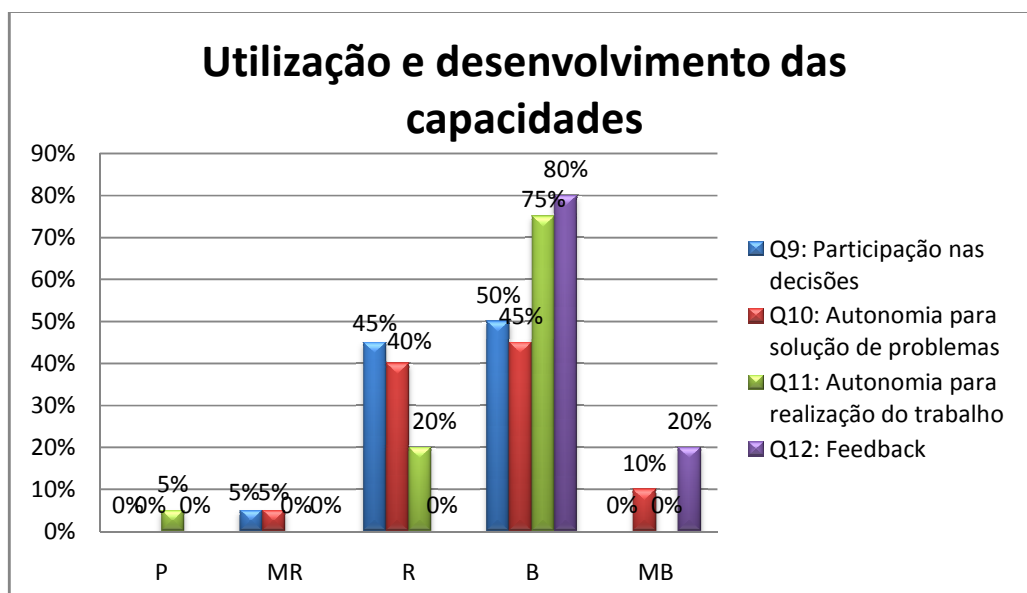


Gráfico 7: Avaliação da utilização e desenvolvimento das capacidades por meio dos trabalhadores. Fonte: Autora.

No questionário aplicado aos colaboradores da empresa, os questionamentos feitos foram em relação à autonomia e participação destes nas decisões e soluções da instituição.

Com relação à participação nas decisões relacionadas ao seu trabalho, como planejamento, organização e desempenho, 50% dos trabalhadores acreditam ter uma boa participação, 45% regular e apenas 5% acreditam ter pouca participação.

Na questão de autonomia para solução de problemas, foi indagado a eles sobre a liberdade proporcionada pela empresa para a solução dos problemas relacionados

ao seu trabalho. 10% acreditam que são muito boas as condições de autonomia oferecidas, enquanto 45% acreditam ser boas, 40% regulares e apenas 5% muito ruins.

Já a autonomia de trabalho corresponde a avaliação da autonomia para realização do trabalho diário. Nesta questão 5% dos funcionários acreditaram ser péssimas as condições oferecidas, 20% ruins e 75% boas. Dessa forma, pode-se deduzir que grande parte dos funcionários possui autonomia para realizar seu trabalho e tomar as decisões necessárias quando se deparam com um problema.

Com relação ao feedback, o funcionário tinha a função de avaliar os feedbacks recebidos por seus superiores imediatos. Em geral, eles se demonstraram muito satisfeitos, 80% deles considerou o feedback bom e os outros 20% muito bom.

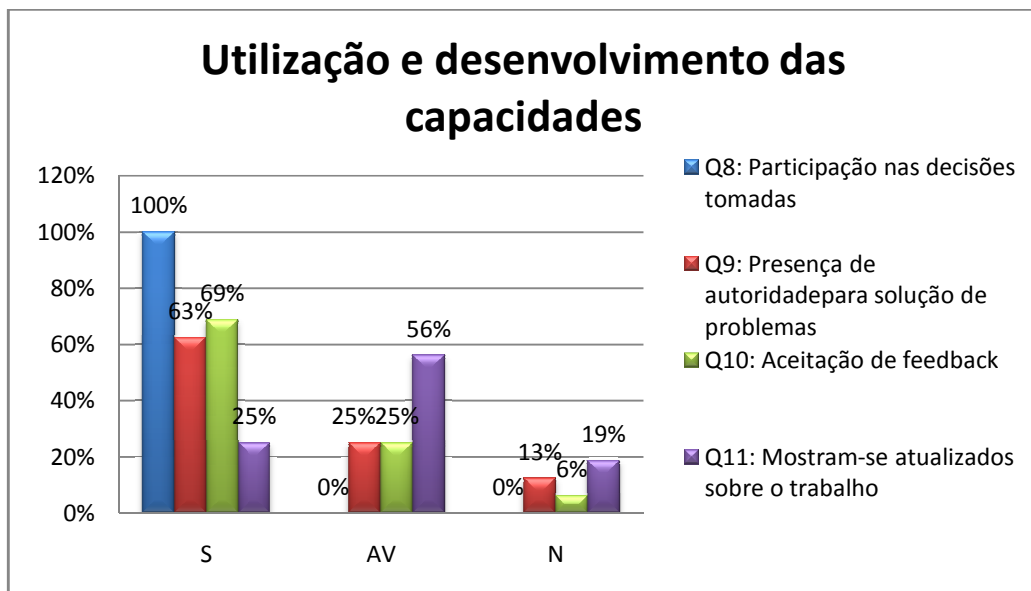


Gráfico 8: Avaliação da utilização e desenvolvimento das capacidades por meio dos gestores. Fonte: Autora.

No questionário respondido pela gerência, foi interrogado se os funcionários possuíam alguma participação nas decisões tomadas pela empresa. A resposta foi unânime, 100% dos chefes acreditam que, em todos os setores os colaboradores têm participação nas decisões.

Na questão de autonomia para a solução de problemas, a gerência, em sua grande maioria (63%), acredita que eles possuem essa autoridade, enquanto 25%

acreditam que isso ocorre apenas em alguns setores e 13% acreditam que os funcionários não têm essa autonomia.

Quanto ao feedback, 69% dos proprietários acreditam que os funcionários aceitam o feedback recebido e buscam aplicar as melhorias propostas, 25% acreditam que isso ocorre ocasionalmente e apenas 6% afirmam que eles não buscam aceitá-las.

No que se refere à atualização e a capacidade de ir além das demandas, os gestores mostraram que isso nem sempre acontece. 25% deles disseram que os funcionários buscam estar sempre atualizados, porém 56% afirmam que isso ocorre apenas algumas vezes e 19% que isso não ocorre.

No que mostra a pesquisa, os gestores buscam oferecer aos funcionários a autonomia necessária para o desenvolvimento de sua função, procurando sempre apresentar-lhes um feedback para melhoria contínua.

4.3.2.4. Integração social na organização e trabalho em equipe

A integração social na organização tem como objetivo avaliar o relacionamento e a colaboração entre os trabalhadores - sejam eles do mesmo setor ou de setores distintos - bem como o tratamento oferecido pelos chefes (se ocorre de forma igualitária) e o cumprimento das normas e regras estabelecidas.

Os gráficos a seguir mostram as respostas dos funcionários e gerência, respectivamente (Gráficos 9 e 10 e gráficos 11 e 12), obtidas através da aplicação do questionário.

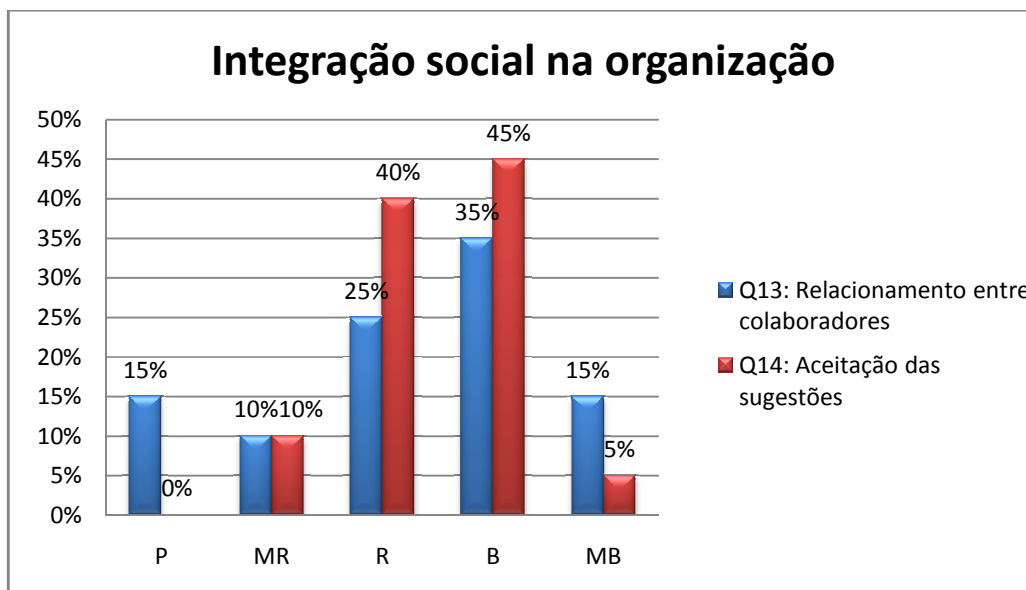


Gráfico 9: Avaliação da Integração social na organização por meio dos funcionários. Fonte: Autora.

A pesquisa mostra que 15% dos trabalhadores consideram péssimo o relacionamento entre funcionários, 10% consideram-no muito ruim, 25% regular, 35% bom e 15% muito bom. Este aspecto também está relacionado com a constante busca pela excelência na função exercida.

Em relação à aceitação das sugestões dos funcionários para desenvolvimento da empresa, 10% afirmam que a aceitação dos gestores é muito ruim, enquanto 40% acreditam ser regular, 45% afirmam ser boa e 5% a consideram muito boa.

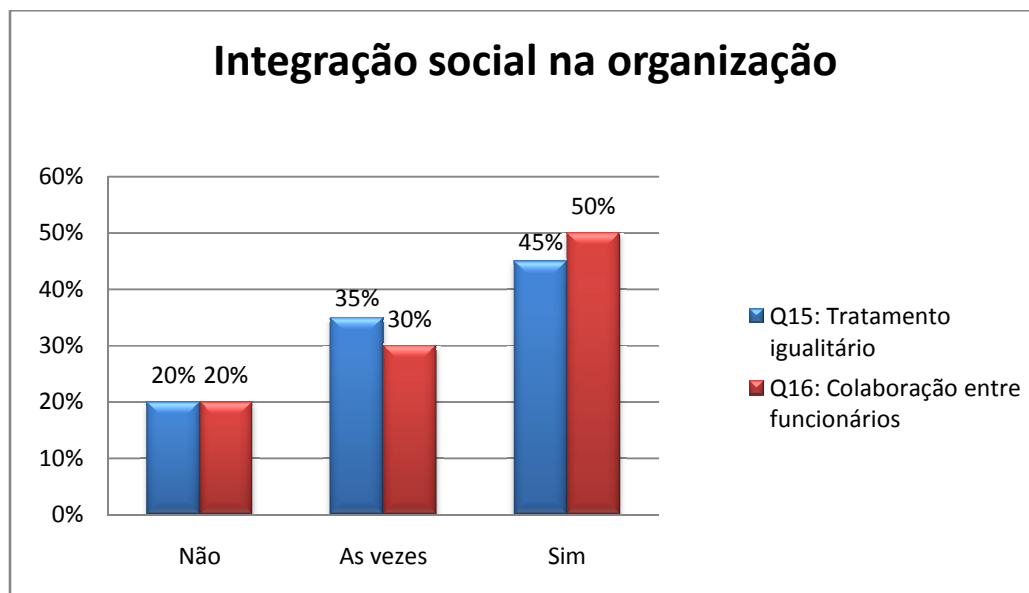


Gráfico 10: Avaliação dos demais fatores da Integração social na organização por meio dos funcionários. Fonte: Autora.

Grande parte dos funcionários (45%) considera que o tratamento é ofertado de forma igualitária, imparcial e justa, independentemente do cargo ocupado pelo mesmo. Outros 35% não acreditam que isso ocorre sempre e 20% dos funcionários alegam receber tratamento diferente dos demais.

Quando questionados sobre amizade e colaboração entre si, 50% dos funcionários julgam existir essa colaboração, 30% acreditam que ela acontece apenas em alguns casos e 20% não enxergam colaboração entre os colegas.

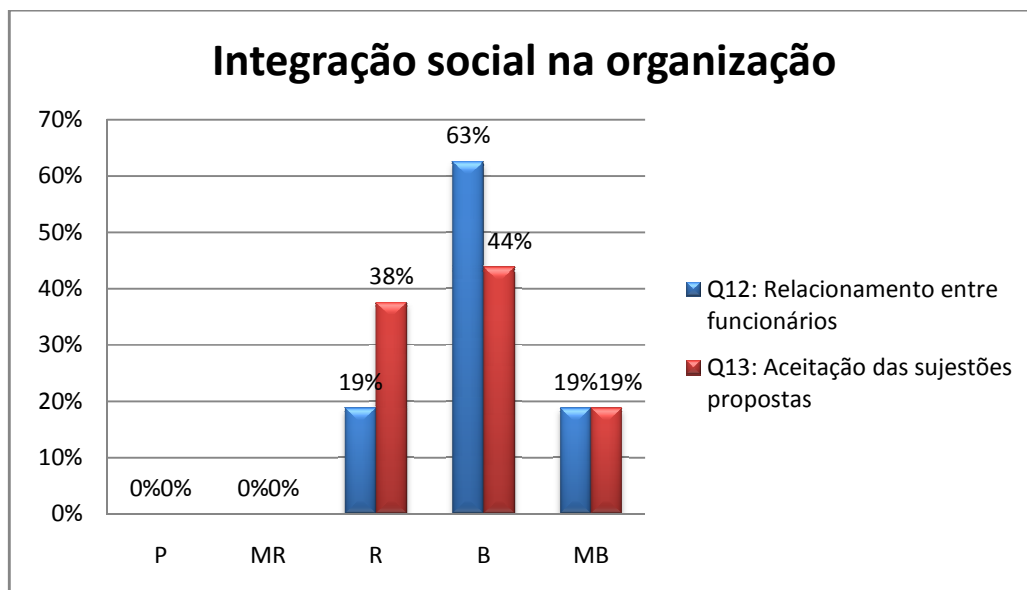


Gráfico 11: Avaliação da Integração social na organização por meio dos proprietários. Fonte: Autora.

Na visão dos gestores da empresa, o relacionamento entre funcionário pela busca da melhoria constante, pode ser considerado regular, de acordo com 38% das opiniões, boa em 44% delas e muito boa na visão dos outros 19%. Essa categoria se relaciona com a ajuda mútua oferecida para o alcance de um objetivo comum.

No que diz respeito à aceitação das sugestões propostas pelos chefes imediatos, 38% deles afirma que os funcionários aceitam com alguma resistência as propostas, enquanto 44% acreditam ser boa a aceitação e 19% muito boa.

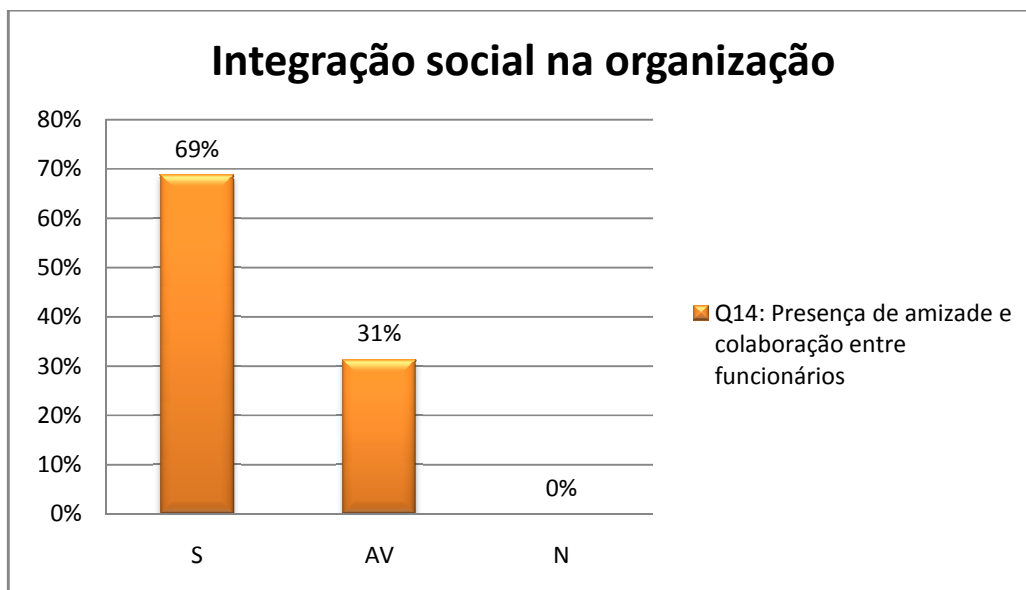


Gráfico 12: Avaliação dos demais fatores da Integração social na organização por meio dos proprietários. Fonte: Autora.

A amizade entre funcionários da empresa é percebida por 69% dos gestores, enquanto os outros 31% acreditam que nem todos os funcionários buscam estabelecer uma relação amigável entre si.

Em geral, os resultados da avaliação da etapa de integração social da organização, na visão dos funcionários e gestores são relativamente semelhantes e, deduz-se que ambos os lados se encontram satisfeitos nesta categoria.

4.3.2.5. *Direitos e deveres do trabalhador*

Esta etapa diz respeito ao seguimento das normas estabelecidas pela empresa, revisão de decisões e à preservação do espaço e dos direitos do trabalhador.

Os gráficos de apresentação dos resultados obtidos através dos funcionários (gráficos 13 e 14) e dos gestores (gráfico 15) podem ser observados a seguir.

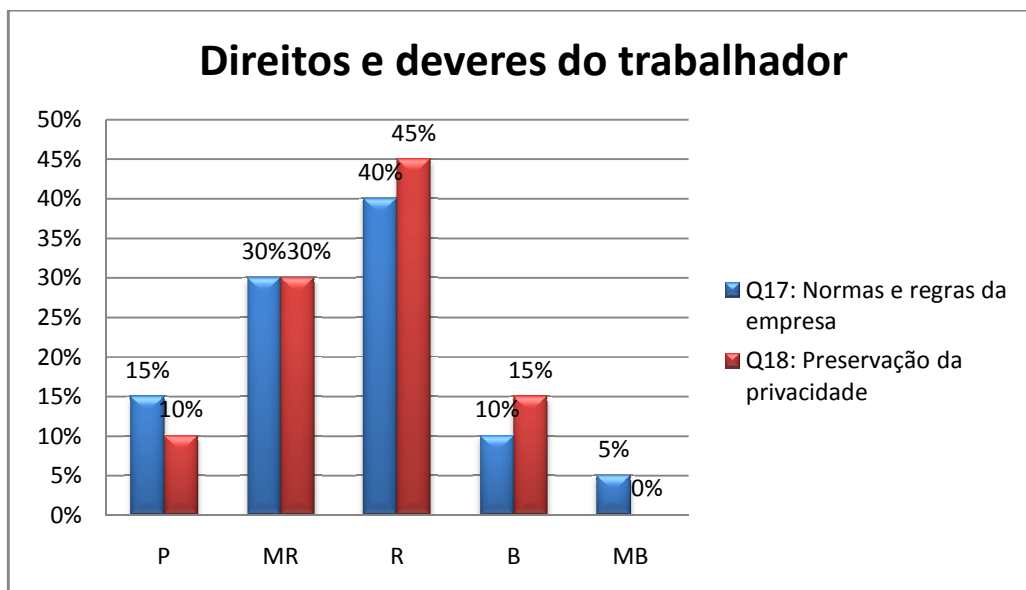


Gráfico 13: Avaliação dos direitos e deveres do trabalhador por meio dos funcionários. Fonte: Autora.

As normas e regras existentes na empresa são consideradas péssimas segundo 15% dos funcionários, muito ruins de acordo com 30%, regulares na visão de 40%, boas na opinião de 10% e muito boas na percepção de apenas 5% dos trabalhadores. Isso mostra que as normas não são definidas de forma correta e de fácil entendimento pela empresa.

Com relação à preservação da privacidade dentro do ambiente de trabalho, 10% dos trabalhadores considera como péssima, acreditando não ter privacidade alguma, 30% diz ser muito ruim, outros 45% acreditam ser regular e, apenas 15% dos colaboradores acreditam ter uma boa preservação da sua privacidade dentro da empresa.

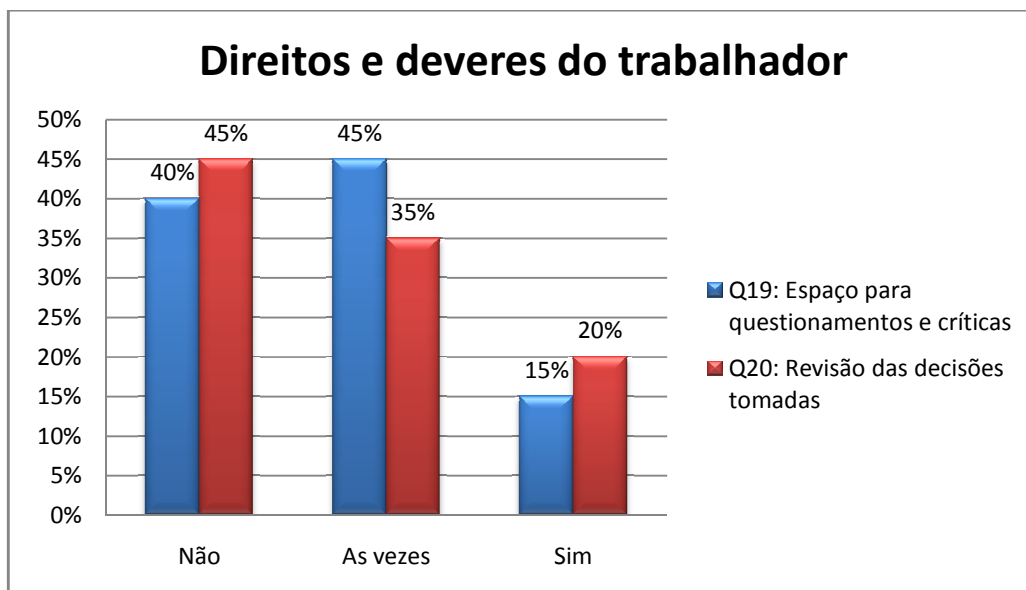


Gráfico 14: Avaliação dos demais fatores dos direitos e deveres do trabalhador por meio dos funcionários. Fonte: Autora.

Na avaliação da percepção dos funcionários quanto à abertura de espaço para questionamentos e críticas, percebe-se que 40% deles acredita não ter essa abertura, 45% afirma que a empresa abre espaço apenas algumas vezes e 15% pensa ter sim espaço para questionar e criticar aspectos relacionados à empresa e à sua função.

Quando as decisões tomadas pela empresa afetam de alguma forma os trabalhadores, 45% deles acredita que não existe a possibilidade de revisão dessas decisões, 35% dos trabalhadores dizem que isso acontecem em apenas alguns casos e 20% vê sempre a possibilidade de revisão das decisões.

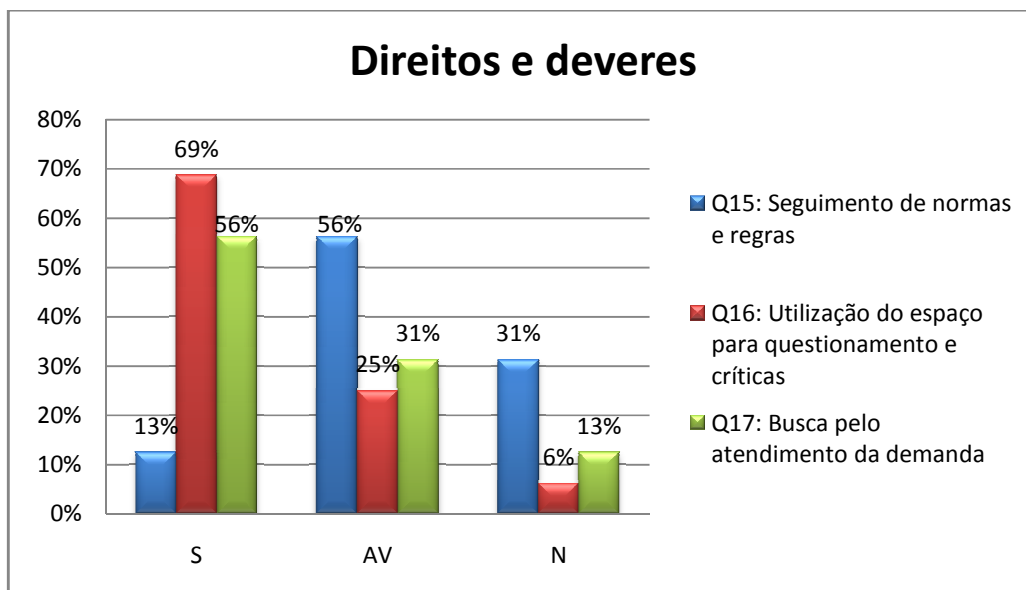


Gráfico 15: Avaliação dos direitos e deveres do trabalhador por meio dos gestores. Fonte: Autora.

Quanto às normas e regras da beneficiadora, segundo a opinião gerencial, 13% dos trabalhadores seguem corretamente o que é proposto, 56% seguem apenas algumas normas e 31% não seguem nenhum tipo de regra ou norma.

Analisando as repostas dos proprietários quanto a utilização do espaço para questionamentos e críticas, percebe-se que um maior número de pessoas (69%) acredita que os trabalhadores utilizam o espaço disponível para questionamentos e críticas, enquanto 25% acredita que isso ocorre de forma ocasional e 6% não enxergam os trabalhadores utilizando este espaço disponibilizado.

A questão que investiga se o trabalhador busca acertar sempre, buscando atender as exigências e demandas de maneira ágil e eficiente, demonstra que 56% dos entrevistados acreditam que os trabalhadores buscam atender constantemente a demanda, enquanto 31% não observam isso em todos os trabalhadores e 13% acreditam que isso não ocorre de maneira alguma em alguns setores.

A partir da investigação dos fatores presente nesta categoria, percebe-se a presença de um grande impasse nas questões de seguimentos de normas e regras - uma vez que grande parte da gerência não vê isso acontecer, ao tempo que os funcionários não acreditam ter as normas expostas de forma clara o suficiente - e de abertura de espaço para questionamentos e críticas, que apesar dos proprietários

acreditarem que o espaço é bem utilizado pelos colaboradores, estes não pensam ter essa abertura.

4.3.2.6. Trabalho e espaço total de vida

Esta categoria do estudo busca analisar a qualidade de vida externa ao trabalho dessas pessoas, assim como perceber a influência do trabalho na vida pessoal de cada uma delas.

Essa parte do estudo foi realizada apenas com os trabalhadores, uma vez que a gerência da empresa não tem conhecimento suficiente para julgar o tempo de lazer ou a relação com a família de seus funcionários.

Os resultados das pesquisas podem ser examinados nos gráficos 16 e 17, logo abaixo.

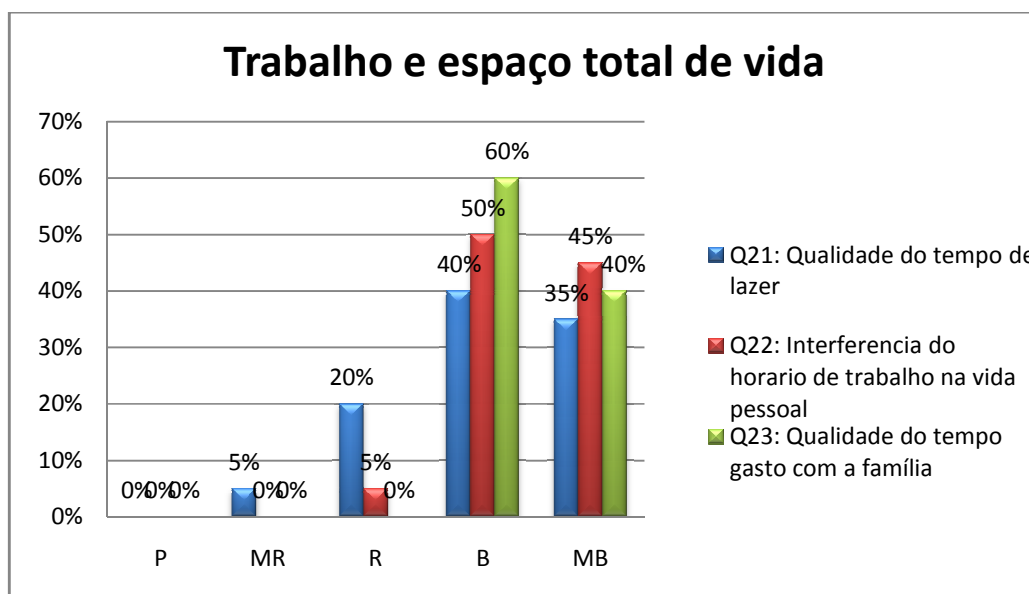


Gráfico 16: Avaliação do trabalho e espaço total de vida segundo a opinião dos funcionários. Fonte: Autora.

Quando analisada a questão da avaliação da qualidade do tempo disponível para lazer, atividades físicas e sociais, 5% dos entrevistados responderam ser muito ruim este tempo, 20% consideraram-no regular, enquanto 40% acreditam ser proveitoso o tempo de lazer e outros 35% muito bom.

Na questão da interferência do trabalho na vida pessoal, foi solicitado para que respondessem o quanto as atividades que envolvem o trabalho interferem ou

prejudicam a vida pessoal das pessoas. 60% dos questionados afirma ser bom o espaço de vida pessoal, sem interferência alguma do trabalho durante esse tempo, os outros 40% classificaram a categoria como muito boa.

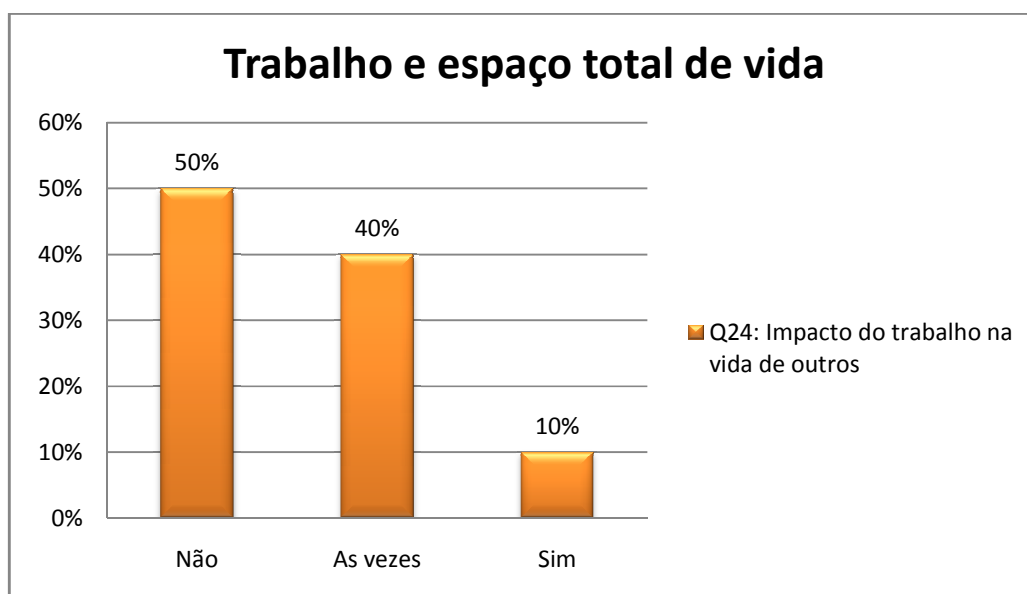


Gráfico 17: Avaliação dos demais fatores do trabalho e espaço total de vida segundo a opinião dos funcionários. Fonte: Autora.

Com relação ao impacto do trabalho na vida de outras pessoas, 50% dos funcionários acreditam que o trabalho não interfere na vida de outras pessoas, enquanto 40% afirma que isso ocorre algumas vezes e apenas 10% acredita que o seu trabalho afeta na vida de outras pessoas.

A dimensão analisada mostra que, os trabalhadores em maior parte se sentem a vontade com seu tempo de lazer e, em sua maioria não acreditam ter interferência alguma do trabalho em seu ambiente externo.

4.4. Discussão dos resultados

Após a apresentação dos resultados das pesquisas pessoais dos funcionários e da análise da qualidade de vida no trabalho, seguindo o modelo de Walton, torna-se possível analisar o quadro geral da percepção de qualidade na visão dos funcionários e realizar a comparação desta com a perspectiva dos proprietários da empresa.

De acordo com os dados pessoais fica claro que a maior parte dos funcionários está localizada nos postos de trabalho de armazém e lavoura, uma vez que, segundo afirmação dos proprietários, são os locais com maior necessidade de mão de obra.

Além disso, é possível se perceber que em sua quase totalidade, os funcionários são do sexo masculino, justificado pela presença de atividade braçal necessária na empresa. Isso também explica o fato de que a empresa possui poucos trabalhadores graduados, sendo a sua maioria com apenas ensino médio completo.

Os funcionários possuem todos, uma faixa etária maior de 40 anos, onde 65% deles são casados e em sua maioria possuem pelo menos um filho ou dependente.

O salário recebido por grande parte dos trabalhadores varia entre um e dois salários mínimos e quase nenhum deles exerce atividade extra para o aumento de sua renda mensal.

A beneficiadora aparenta ter uma baixa rotatividade de pessoas dentro dos diversos setores nela presentes, isso pode ser justificado pelo fato de que mais de 75% dos trabalhadores possui mais de 10 anos de empresa e não haver nenhuma demissão ou admissão no último ano.

Na etapa conceitual, em que são utilizados os conceitos de Walton (1973) para realização do estudo da qualidade de vida no trabalho, percebe-se que, em geral os funcionários e gerentes estão alinhados em suas análises. Mas, para uma melhor observação, torna-se necessária a avaliação individual das categorias.

Na categoria que corresponde à compensação justa e adequada, percebe-se que apesar dos funcionários acreditarem receber um salário justo, segundo suas competências e habilidades, muitos deles encontram-se insatisfeitos com os planos de benefícios oferecidos pela empresa. Ao passo que, os proprietários acreditam oferecer um bom plano adicional aos trabalhadores do local.

Para que se possam alinhar esses dois fatores, faz-se necessário um estudo mais profundo das carências e necessidades de transporte, alimentação e saúde dos funcionários, a fim de que a empresa possa fazer o possível para melhorar a condição presente.

Quanto à categoria de condições de trabalho e segurança, percebe-se que os funcionários encontram-se satisfeitos com as condições ambientais, ergonômicas, de

sanidade e com a carga horária a eles oferecida. O nível de estresse causado pelo trabalho também pode ser considerado baixo, uma vez que afeta apenas 10% de todos os funcionários do local.

A visão gerencial também aparenta ser satisfatória, os proprietários acreditam existir uma boa organização dos locais de trabalho por parte dos funcionários e acredita que, apenas algumas vezes eles se submetem ao estresse ou ao esforço repetitivo. As condições de trabalho em geral, não aparentam ser um problema a ser enfrentado pela empresa.

Na etapa de análise da utilização e desenvolvimento das capacidades, nota-se que apesar de grande parte dos funcionários não acreditar ter uma participação significativa nas decisões relativas ao seu trabalho ou para a solução de problemas, eles possuem uma boa autonomia sobre o trabalho realizado e acredita no feedback oferecido por seus superiores.

Quanto aos gerentes, grande parte deles acredita que os funcionários nem sempre buscam manter-se atualizados sobre o seu trabalho, mas julgam oferecer um bom espaço para que os trabalhadores exerçam autoridade em seus postos de trabalho. O feedback também aparenta ser bem aceito por grande parte dos trabalhadores do local.

Para solucionar o impasse encontrado na autonomia e liberdade dos trabalhadores, cabe à gerência a reavaliação as condições oferecidas e tornar possível o questionamento constante das atividades, oferecendo aos seus funcionários uma maior liberdade para decisão do que diz respeito à sua função. Do mesmo modo que é de responsabilidade dos funcionários buscarem uma atualização constante dos seus conhecimentos e aprimoramento de sua função, para que possam assim, se desenvolver cada vez mais dentro da empresa.

Referente ao critério de integração social dentro da organização, tanto os trabalhadores quanto os proprietários, em sua maioria, acreditam possuir uma boa relação de colaboração e amizade entre funcionários. Ambas as partes também acreditam que as sugestões feitas pelos trabalhadores para a melhoria de seu trabalho são bem recebidas pelo setor gerencial.

Apesar disso, alguns trabalhadores acreditam não possuírem um tratamento igualitário, ou que este acontece apenas algumas vezes. Para isso, cabe aos gestores

a revisão de seus conceitos, de forma a oferecer um maior conforto e segurança para todos os funcionários, independentemente de seu cargo ou setor. Caso contrário, a tendência é que se sintam inferiores, fazendo com que não realizem seu trabalho com excelência.

Analisando a categoria de direitos e deveres dos trabalhadores, percebe-se uma difícil aceitação dos trabalhadores quanto às normas e regras estabelecidas pela empresa. Isso pode ser percebido claramente em ambas as pesquisas, de um lado os trabalhadores acreditam que as normas existentes na empresa não são satisfatórias, de outro os gerentes percebem a desobediência dessas regras.

Faz-se necessária, portanto uma reunião para o ajuste das regras existentes e estabelecimento de novas normas capazes de serem obedecidas. É função dos supervisores, por sua vez, cobrar o cumprimento das regras para maior segurança dos funcionários e melhor funcionamento da empresa como um todo.

Ainda neste quesito, os funcionários não se encontram satisfeitos com a preservação de sua liberdade, tampouco com o espaço disponível para questionamentos e críticas. Este pensamento não é o mesmo da gerência, que acredita oferecer um bom espaço para questionamentos.

De tal maneira, a gerência deve encorajar seus funcionários ao questionamento e abrir um espaço maior para que possam expressar a sua opinião sobre o trabalho exercido.

Aparentemente, na questão de busca pelo atendimento da demanda, grande parte dos gestores (88%) acredita que a maioria de seus funcionários busca sempre realizar o melhor possível, indo além de suas demandas.

Por fim, na dimensão do trabalho e espaço total de vida, os trabalhadores acreditam ter um bom tempo de lazer, com pouca ou nenhuma interferência do meio de trabalho em sua vida pessoal.

Com a análise das categorias, tornou-se possível a realização de um comparativo entre as visões gerenciais e laborais, de cada uma das dimensões propostas pelo modelo. Essa comparação pode ser observada no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Comparativo da percepção entre funcionários e gestores.

Categoria	Percepção dos funcionários	Percepção dos gestores
Compensação justa e adequada	Insatisfação com o plano de benefícios oferecido.	Satisfação com todos os pontos apresentados.
Condições de trabalho e segurança	Satisfação com todos os pontos apresentados.	Satisfação com todos os pontos apresentados.
Utilização e desenvolvimento das capacidades	Insatisfação com a autonomia e liberdade oferecidas para a realização do trabalho.	Insatisfação com a busca de constante atualização do trabalho dos funcionários.
Integração social na organização	Insatisfação com o tratamento igualitário.	Satisfação com todos os pontos apresentados.
Direitos e deveres do trabalhador	Insatisfação com as normas e regras, preservação da liberdade e espaço para questionamentos e críticas.	Insatisfação com o seguimento de normas e regras.
Espaço total de vida	Satisfação com todos os pontos apresentados.	Satisfação com todos os pontos apresentados.

Fonte: Autora.

De acordo com o diagnóstico feito, percebe-se a clara presença de categorias que expressam alto índice de satisfação, que é o caso das categorias de condições de trabalho e segurança e dimensão do trabalho e espaço total de vida. Mas também traz consigo algumas categorias que demonstram resultados satisfatórios, com alguns aspectos insatisfatórios, como acontece nas dimensões de compensação justa e adequada, utilização e desenvolvimento das capacidades, integração social na organização e direitos e deveres do trabalhador.

Com isso, é possível a proposição de algumas melhorias, a fim de estreitar o relacionamento entre gestores e funcionários, bem como solucionar os pontos

insatisfatórios relativos à qualidade de vida no trabalho. As melhorias propostas podem ser observadas no quadro 3.

Quadro 3 – Proposição de melhorias para a QVT da empresa.

Melhorias propostas	Responsáveis
Melhor estudo das carências de transporte, alimentação e saúde, para o oferecimento de um plano de benefícios compatível	Gerência
Oferecer maior espaço e liberdade para decisões relacionadas ao trabalho do funcionário	Gerência
Buscar constante atualização dos conhecimentos e aprimoramento da função exercida	Funcionários
Buscar tratar de forma igualitária todos os trabalhadores, independentemente de seu setor ou função	Gerência
Ajuste das normas e regras existentes ou criação de novas, capazes de serem obedecidas	Gerência
Cobrar o cumprimento das regras existentes	Supervisor de setor
Encorajamento dos funcionários e maior abertura para questionamentos e críticas	Gerência

Fonte: Autora.

As melhorias propostas anteriormente são de âmbito geral e, por isso devem ser aplicadas a todos os setores da empresa. Além disso, para que a beneficiadora possa encontrar uma harmonia em seu meio de trabalho, todos os problemas devem ser solucionados de forma imediata.

É possível se perceber a importância da realização da pesquisa, uma vez que ela é a responsável pela análise das atividades que necessitam de alguma melhoria, ampliando a preocupação com os recursos humanos da empresa e aumentando a possibilidade de uma melhor vivência no ambiente de trabalho.

5. CONCLUSÃO

Por meio da pesquisa realizada, foi possível perceber que a manutenção da qualidade de vida no meio de trabalho é imprescindível para o sucesso da empresa, uma vez que os trabalhadores mais satisfeitos com as suas condições gerais de trabalho tendem a gerar resultados mais satisfatórios do que aqueles que se sentem, de alguma forma, insatisfeitos.

O trabalho baseou-se no modelo de Walton para análise da qualidade de vida no trabalho percebida pelos funcionários e na visão gerencial da beneficiadora. As oito categorias abordadas no modelo foram capazes de trazer para análise, de forma clara todos os pontos de influência do trabalho na vida e saúde do trabalhador. Fazendo com que se tornasse possível, a proposição de solução para os problemas encontrados.

Dentre as categorias analisadas, foi possível verificar que as condições se encontram satisfatórias nas categorias de condições de trabalho e segurança e dimensão do trabalho e espaço total de vida. E, nas dimensões de compensação justa e adequada, utilização e desenvolvimento das capacidades, integração social na organização e direitos e deveres do trabalhador, estão presentes alguns aspectos considerados insatisfatórios ou com distinção de opinião, entre gestores e trabalhadores.

Dessa forma, a análise geral das condições de QVT da empresa estudada mostra que, apesar destas se apresentarem relativamente boas, existem diversos pontos em que as opiniões dos gestores e dos funcionários sobre tais condições, se mostram de alguma forma, contraditórias. De forma a dar um fim neste impasse, faz-se necessária a criação de um espaço maior para diálogo entre trabalhadores e gerentes.

Além disso, é de extrema importância que a gerência esteja sempre buscando ter conhecimento das necessidades de seus funcionários, para que assim possa alinhar as carências e desejos deles com os da empresa e garantir um maior sucesso.

Cabe então à empresa, investir em programas que façam do local de trabalho, um ambiente agradável e que proporcionem total satisfação aos trabalhadores, fazendo com que eles se sintam determinados e se olhem como parte fundamental para o sucesso da instituição. Com isso, a sugestão de trabalho futuro proposta é a aplicação das melhorias encontradas nesta pesquisa no meio de trabalho estudado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, A. **Qualidade de vida no trabalho: Principais técnicas e benefícios.** Disponível em <<https://www.salpinx.com.br/qualidade-de-vida-no-trabalho/>> Acesso em 05 de Fevereiro de 2018.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MATO GROSSO DO SUL. **Qualidade de vida no trabalho (QVT).** Mato Grosso do Sul, 2011. Disponível em: <http://www.recursoshumanos.al.ms.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9:qualidade-de-vida-no-trabalho-qvt&catid=5:Not%C3%ADcias&Itemid=2>. Acesso em 18 de Maio de 2017.

BARROS, A.; LEHFELD; N..**Fundamentos da metodologia científica.** 3 ed. São Paulo, Pearson, 2007.

CAVASSANI, A.; CAVASSANI, E; BIAZIN, C. **Qualidade de vida no trabalho: Fatores que influenciam as organizações.** Bauru, SP, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf> Acesso em: 19 de Maio de 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2 ed., Rio de Janeiro, Campus, 2014.

DESIDÉRIO, M. **5 Dicas para melhorar a qualidade de vida na sua empresa.** **Revista Exame,** São Paulo, editora Abril, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/5-dicas-para-melhorar-a-qualidade-de-vida-na-sua-empresa/>> Acesso em: 20 de Agosto de 2017.

EUGENIO, M. **Pirâmide de Maslow: A importância da teoria para o seu negócio.** 2016. Disponível em: <<https://www.dlojavirtual.com/dicas-para-o-seu-negocio/piramide-de-maslow>> Acesso em 27 de Julho de 2017.

FERRAZ, A., et. al., **A relevância da prática da qualidade de vida no trabalho nas empresas.** Rondônia, 2014. Disponível em:

<<http://www.faro.edu.br/farociencia/index.php/FAROCIENCIA/article/viewFile/2/4>>

Acesso em: 27 de Julho de 2017.

FERRO, F. **Instrumentos para medir a qualidade de vida no trabalho e a ESF: Uma revisão de literatura.** Minas Gerais, 2012. Disponível em: <<https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/3756.pdf>> Acesso em: 9 de Maio de 2017.

FREITAS, A.; SOUZA, R. **Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas.** Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V4N2A4/V4N2A4>> Acesso em: 13 de Maio de 2017.

MARQUES, J. **A Teoria de Maslow na motivação profissional.** 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/piramide-maslow-motivacao-profissional/>> Acesso em: 29 de Julho de 2017.

MARTINS, T. **Avaliação de desempenho de empregados de empresas fornecedoras de serviços dentro da empresa contratante.** São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.ppga.com.br/mba/2001/martins_carlos_guilhen.pdf> Acesso em: 20 de Setembro de 2017.

MIGUEL, P. A. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** 2 ed. São Paulo, Campus, 2011.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Qualidade de vida no ambiente de trabalho.** 2013. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/eixos-tematicos/qualidade-de-vida-no-ambiente-de-trabalho>> Acesso em: 18 de Maio de 2017.

NUNES, M. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo com contadores por meio da aplicação do modelo de Hackman e Oldham.** Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <<http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/maria-heloisa-de-mendonca-nunes.pdf>> Acesso em: 13 de Maio de 2017.

PEDROSO, B., **Desenvolvimento do TQWL-42: Um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho.** Ponta Grossa, 2010. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/138/Dissertacao.pdf>> Acesso em: 10 de Maio de 2017.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. **Revisão Literária dos Modelos Clássicos de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: um Debate Necessário.** 2011. Disponível em: <http://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/evolucao_cap21.pdf> Acesso em: 2 de Julho de 2017.

PERIARD, G.A **hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona.** 2011. Disponível em: < <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>> Acesso em: 27 de Julho de 2017.

REZ,R.**Pirâmide de Maslow: Hierarquia de necessidades do consumidor.** 2016. Disponível em: <<http://www.novaescolademarketing.com.br/marketing/piramide-de-maslow/>> Acesso em: 29 de Julho de 2017.

RIBAS, P. **Agronegócio mantém geração de renda e emprego de MS.** Correio do Estado, Mato Grosso do Sul, 30 Dez. 2017. Disponível em:<<https://www.correiodoestado.com.br/economia/agronegocio-mantem-geracao-de-emprego-e-renda-de-ms/318490/>> Acesso em: 30 de Janeiro de 2018.

ROCHA, M. **A teoria das necessidades humanas.** 2014. Disponível em: <<http://www.audaces.com/a-teoria-das-necessidades-humanas-2/>> Acesso em 28 de Julho de 2017.

RONCON, N. **A importância do setor agrícola para a economia brasileira.** Assis, SP, 2011. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0811260631.pdf>> Acesso em: 30 de Janeiro de 2018.

SANTOS, D. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a percepção dos funcionários do Centro Estadual de Ensino Fundamental Tucunduva.** Santa Rosa, 2012. Disponível em:

<<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1426/TCC%20DJENIFER.pdf?sequence=1>> Acesso em: 10 de Maio de 2017.

SILVA, K.; PREDROZO, B.; PILATTI, L. **Qualidade de vida no trabalho e sociedade pós-moderna: construção de um instrumento de avaliação**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.fafit.com.br/revista/index.php/fafit/article/viewFile/13/8>> Acesso em: 9 de Maio de 2017.

SILVA, O.; OLIVEIRA, J.; SACILOTTI, A. **Qualidade de vida no trabalho: proposta de avaliação para os profissionais de micro e pequenas empresas do setor logístico**. 2011. Disponível em: <<http://www.revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/20>> Acesso em: 20 de Agosto de 2017.

SOUZA, T. **A pirâmide de Maslow: A hierarquia das necessidades humanas**. 2015. Disponível em: <<http://www.psiconline.com/2015/11/piramide-de-maslow-hierarquia-das-necessidades-humanas.html>> Acesso em: 29 de Julho de 2017

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas: Uma abordagem da estratégia de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro, Editora FVG, 2015.

YIN, R. **Estudo de Caso e planejamento de métodos**. 5 ed. São Paulo, Boockman, 2015.

ANEXOS

ANEXO I – QUESTIONÁRIO DESTINADOS AOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA.

Questionário de estudo da qualidade de vida no trabalho

DADOS PESSOAIS:

- Assinale um “X” na alternativa na qual você mais se identifica-

Q1. Setor: Oficina Lavoura Haras Escritório

Q2. Sexo: FEMININO MASCULINO

Q3. Faixa etária: ATÉ 25 ANOS DE 26 A 35 ANOS ACIMA DE 40 ANOS

Q4. Estado civil: Solteiro Casado Divorciado Viúvo União estável

Q5. Quantos filhos ou dependentes: Nenhum Um Dois Três ou mais

Q6. Formação Profissional: Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino Superior

Q7. Tempo de Empresa: Menos de 1 ano Entre 1 e 5 anos Entre 6 e 10 anos
 Entre 11 e 15 anos Mais de 16 anos

Q8. Qual sua renda mensal? De 1 a 2 salários mínimos Até 3 salários mínimos
 De 4 a 5 salários mínimos Mais de 6 salários mínimos

Q9. Exerce outra atividade para aumentar sua renda?

Não

Sim.Qual?_____

QUALIDADE DE VIDA

Instruções para o preenchimento: Expresse sua opinião e responda cada questão, assinalando com um X a alternativa que corresponde a sua avaliação sobre cada item solicitado, seguindo a escala abaixo.

P (péssimo)	MR (muito ruim)	R (regular)	B (bom)	MB (muito bom)
	S (sim)	AV (às vezes)	N (não)	

Compensação justa e adequada

Q1. Na função que ocupa, como você classifica seu salário com relação aos outros trabalhadores que ocupam a mesma função?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q2. Como você considera o valor de seu salário em relação ao valor pago por outras empresas do mesmo ramo?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q3. Como pode ser considerado o salário pago pelas atividades que realize dentro da empresa em relação ao seu esforço, experiência, qualificação?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q4. Como você classifica o plano de benefícios (auxílio alimentação, plano de saúde e outros) oferecido pela empresa?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Condições de trabalho e segurança

Q5. Como você considera a carga horária para a realização das suas atividades dentro da organização?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q6. Considerando as condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação e organização) você classifica a empresa como:

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q7. Como você percebe os fatores envolvidos na realização do seu trabalho que interferem na sua condição de saúde, tais como: esforço repetitivo, uso excessivo da voz, tempo em pé, estresse:

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q8. O trabalho te traz preocupações ou aborrecimentos?

[S] [AV] [N]

Utilização e desenvolvimento das capacidades

Q9. Como considera a sua participação nas decisões relacionadas com seu trabalho (planejamento, organização, desempenho)?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q10. Quando se depara com um problema em sua tarefa tem autonomia para decidir a melhor alternativa para resolve-lo?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q11. Como você avalia o grau de independência, ou a sua autonomia na realização das suas atividades dentro da empresa?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q12. Como considera o feedback dos seus superiores sobre o seu desempenho no trabalho?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Integração social na organização e trabalho em equipe
--

Q13. Como você avalia o relacionamento dos colaboradores da empresa, todos se esforçam para fazer sempre o melhor?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q14. De que forma são aceitas as sugestões dos funcionários para o desenvolvimento da empresa?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q15. Os funcionários são tratados de forma igualitária, imparcial, justa?

[S] [AV] [N]

Q16. Você considera que existe amizade e colaboração entre funcionários da empresa, mesmo que estes não fazem parte do mesmo setor?

[S] [AV] [N]

Direitos e deveres do trabalhador
--

Q17. Como você avalia as normas e regras existentes na empresa?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q18. A preservação de sua privacidade dentro do ambiente de trabalho pode ser considerada:

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q19. A empresa abre espaço para questionamentos e críticas?

[S] [AV] [N]

Q20. Quando decisões tomadas na empresa o afetam, existe a possibilidade de revisão destas decisões?

[S] [AV] [N]

Trabalho e espaço total de vida
--

Q21. Como você avalia o tempo disponível para lazer, atividades físicas e atividades sociais?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q22. Como você avalia o seu horário de trabalho no que se refere a sua vida pessoal principalmente no relacionamento familiar?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q23. O tempo que você passa com sua família, sem ser afetado pelo trabalho a ser realizado em casa pode ser considerado:

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q24. A atividade exercida por você na empresa causa algum impacto na vida de outras pessoas?

[S] [AV] [N]

ANEXO II – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS GESTORES DA EMPRESA**Questionário de estudo da qualidade de vida no trabalho**

DADOS DO FUNCIONÁRIO:

Setor: Oficina Lavoura Haras Escritório

QUALIDADE DE VIDA

Instruções para o preenchimento: Expresse sua opinião e responda cada questão, assinalando com um X a alternativa que corresponde a sua avaliação sobre cada item solicitado, seguindo a escala abaixo.

P (péssimo)	MR (muito ruim)	R (regular)	B (bom)	MB (muito bom)
	S (sim)	AV (às vezes)	N (não)	

Compensação justa e adequada

Q1. Como pode ser considerado o salário pago pelas atividades que o funcionário realiza dentro da empresa em relação ao seu esforço, experiência e qualificação?

P MR R B MB

Q2. Como você considera o valor de salário pago para os funcionários do setor, em relação ao valor pago por outras empresas do mesmo ramo?

P MR R B MB

Q3. Como você classifica o plano de benefícios (auxílio alimentação, plano de saúde e outros) oferecido pela empresa?

P MR R B MB

Condições de trabalho e segurança
--

Q4. Como você considera a carga horária para a realização das atividades dos funcionários deste setor dentro da organização?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q5. Você percebe algum tipo preocupações ou aborrecimentos dos funcionários do setor causados pelo trabalho?

[S] [AV] [N]

Q6. Os funcionários realizam alguma função que exija esforço repetitivo, muito tempo em pé, uso excessivo da voz ou alguma outra condição que contribua para o estresse?

[S] [AV] [N]

Q7. Os funcionários procura manter o setor de trabalho organizado, facilitando a localização de objetos, equipamentos ou documentos?

[S] [AV] [N]

Utilização e desenvolvimento das capacidades

Q8. Os funcionários têm alguma participação nas decisões tomadas a respeito do trabalho executado por eles?

[S] [AV] [N]

Q9. Quando se deparam com um problema em sua tarefa, os funcionários tem autonomia e iniciativa para resolvê-lo?

[S] [AV] [N]

Q10. Quando recebe um feedback (pontos fortes e fracos), os funcionários sabem utilizá-lo para seu desenvolvimento?

[S] [AV] [N]

Q11. Mostram-se atualizados e informados sobre os assuntos que dizem respeito do seu trabalho, indo além das demandas da sua rotina?

[S] [AV] [N]

Integração social na organização e trabalho em equipe

Q12. Como você avalia o relacionamento dos colaboradores da empresa, todos se esforçam para fazer sempre o melhor?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q13. De que forma são aceitas as sugestões propostas aos funcionários para o desenvolvimento da empresa?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q14. Você considera que existe amizade e colaboração entre funcionários da empresa, mesmo que estes não fazem parte do mesmo setor?

[S] [AV] [N]

Direitos e deveres do trabalhador
--

Q15. Como você considera o seguimento das normas e regras existentes na empresa?

[P] [MR] [R] [B] [MB]

Q16. O funcionário usufrui de espaço para questionamentos e críticas?

[S] [AV] [N]

Q17. Procura acertar sempre, buscando atender as demandas de maneira ágil e eficiente?

[S] [AV] [N]