

Gestão da qualidade de vida no trabalho: um estudo em uma indústria de bebidas¹

Aluna: Samara Jesus de Oliveira
Orientação: Prof. Henrique G. Rodrigues

Resumo

Esta pesquisa trata das práticas de gestão de pessoas utilizadas para promoção da qualidade de vida no trabalho (QVT), assim como aborda a visão de seus empregados sobre o assunto. Partindo do entendimento de que as empresas dependem da produtividade dos seus empregados para atingirem seus objetivos organizacionais e que, para isso, é importante mantê-los engajados e motivados, a gestão da QVT funciona como uma ferramenta que corrobora a relação entre empregado e empregador. Assim sendo, este estudo teve como objetivo examinar como a QVT é praticada em uma indústria do setor de bebidas, identificando as práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa para promoção da QVT, como também a visão dos empregados que atuam em áreas administrativas, buscando avaliar a importância do uso da ferramenta. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa aplicada, tendo sido distribuído aos empregados das áreas administrativas da organização um questionário elaborado com base no modelo de Walton, que apresenta oito dimensões e quarenta e três variáveis. Também, foram realizadas duas entrevistas a partir de um roteiro pré-elaborado com duas gestoras da área de Talentos Humanos. A abordagem utilizada no presente artigo tem caráter qualitativo, tendo sido essa abordagem utilizada para conhecer as práticas de gestão da organização e a visão dos empregados quanto à QVT. Nos resultados, apresentam-se o perfil dos empregados, as práticas de gestão de pessoas empregadas pela empresa e o nível de satisfação dos empregados com as dimensões da qualidade de vida no trabalho. Concluiu-se que as práticas de gestão de pessoas são importantes para a aplicação da QVT nas organizações e que elas podem, conforme visão dos empregados, colaborar para que os resultados sejam satisfatórios.

Palavras-chave: Práticas de Gestão de Pessoas. Qualidade de Vida no Trabalho. Modelo de Walton.

1 Introdução

Estamos vivendo em uma era de muitas mudanças e, conseqüentemente, de muitas inovações. Do final do Século XX para cá, ocorreram diversas mudanças que afetaram várias áreas da sociedade, inclusive, o ambiente organizacional, acarretando no aumento da competitividade. Assim, as empresas estão em uma busca constante para produzirem mais, melhorarem e inovarem na qualidade de seus serviços e produtos. Para que as empresas possam alcançar maiores níveis de produtividade, assim como uma melhor qualidade, é necessário que os seus empregados estejam engajados e motivados. Com isso, emergem as práticas de gestão de pessoas, contribuindo com as organizações para o entendimento da relação empresa e trabalho e ajudando as mesmas a conduzirem essa relação de forma assertiva.

Chiavenato (2008) descreve que as pessoas que atuam como parceiras podem levar a organização a alcançar a excelência e o êxito. Enquanto parceiros, os empregados tendem a investir na organização, oferecendo seus esforços, dedicação, responsabilidade,

¹ Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora, no dia 31/03/2022, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia.

comprometimento e assumindo riscos em troca de salários, benefícios, crescimento profissional, carreira, dentre outros. Um dos principais objetivos da gestão de pessoas (GP) é tornar a organização consciente da importância de seus empregados para o seu sucesso.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se insere em uma área que, geralmente, desperta o interesse dos responsáveis pela Gestão de Pessoas nas empresas, pois pode ser uma ferramenta que corrobora para que as pessoas se sintam parceiras da organização. O objetivo da QVT é tornar as relações de trabalho mais humanas, buscando oferecer às organizações maior produtividade por parte dos empregados, uma vez que esses se sintam satisfeitos no seu ambiente de trabalho. Portanto, a QVT visa oferecer um ambiente saudável para os trabalhadores, no qual esses consigam render mais, estando o ambiente saudável ligado ao bem-estar, à saúde e à segurança do trabalhador (BÚRIGO, 1997).

Segundo Chiavenato (2004, p. 448), “[...] a organização que quiser atender bem o cliente externo, não poderá se esquecer de atender bem o cliente interno”. Para que as organizações apresentem um bom resultado no mercado, as pessoas que compõem a organização, no caso, os empregados, devem conseguir desenvolver da melhor forma suas atividades. Para que eles tenham um bom aproveitamento, é necessário que se sintam bem trabalhando naquele ambiente.

Este estudo teve como objetivo examinar como a QVT é praticada em uma indústria do setor de bebidas, identificando as práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa para promoção da QVT, como também a visão dos empregados que atuam em áreas administrativas, buscando avaliar a importância do uso da ferramenta.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, apresenta-se o embasamento teórico do trabalho, abordando assuntos como considerações gerais sobre práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho.

2.1. Área de Gestão de Pessoas

Estamos vivendo em um mundo cada vez mais dinâmico. Isso se deve às mudanças que ocorrem a todo o momento em diversos setores da sociedade, sejam eles econômicos, culturais, tecnológicos, sociais, políticos, demográficos ou ambientais. Todo esse dinamismo reflete na vida das organizações, as quais precisam acompanhar e se adaptar a tais mudanças. Dentro das organizações, uma das áreas que passou por mudanças significativas foi a de recursos humanos (RH), que também é conhecida como gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2008).

Quando se fala em gestão de pessoas (GP), é necessário considerar tanto as empresas como as pessoas, pois elas constituem um processo de interdependência, ou seja, uma depende da outra para que possam existir. Ademais, as organizações precisam das pessoas para atingir seus objetivos e as pessoas também dependem das empresas para que possam alcançar suas metas pessoais. É importante ressaltar que as empresas e as pessoas que delas fazem parte buscam atingir objetivos próprios e diferentes que nem sempre vão coincidir, conforme demonstrado no quadro abaixo, porém, para que esses objetivos sejam alcançados, esses atores acabam se ajustando mutuamente (CHIAVENATO, 2008).

Quadro 1 - Objetivos da Empresa x Objetivos Pessoais

Objetivos da Empresa	Objetivos Pessoais
<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade • Crescimento sustentável • Lucratividade • Produtividade • Qualidade nos produtos/serviços • Redução de custos • Maior participação no mercado • Novos mercados • Novos clientes • Competitividade • Imagem e reputação no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhores salários e ganhos • Melhores benefícios • Estabilidade no emprego • Segurança no trabalho • QVT • Satisfação e respeito • Oportunidades de crescimento • Liberdade para trabalhar • Liderança liberal • Orgulho da organização

Fonte: Chiavenato (2008, p.14).

Analisando os objetivos expostos anteriormente, pode-se observar que, em alguns momentos, os objetivos pessoais se chocam com os objetivos organizacionais, como, por exemplo, a empresa tem como um dos objetivos a redução de custos para atingir maior lucratividade. O empregado, por sua vez, almeja melhores salários e benefícios. Para que ambos consigam atingi-los, será necessário encontrarem um ponto de equilíbrio. Nesse sentido, existem os pontos em comum, visto que a empresa é um dos meios para que o empregado atinja seus objetivos e vice-versa. Assim, é necessária a busca de um alinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais, devendo a empresa deixar claro o que espera de seus empregados, buscando também conhecer, de forma geral, os objetivos de seu quadro de pessoal para que ocorra um ajustamento de expectativas.

A gestão de pessoas é definida por Chiavenato (2008) como um auxílio ao gestor, podendo ser ele o presidente, diretor, gerente, coordenador, supervisor ou executivo da organização, para o desenvolvimento de suas atividades, considerando o processo administrativo, que consiste nas funções de organizar, planejar, controlar e dirigir. O gestor precisa direcionar sua equipe para conseguir desempenhar essas funções, visto que ele não as realiza sozinhas e, assim, atingir as metas, objetivos e resultados esperados.

A gestão de pessoas também pode ser vista como um processo que acontece de forma descentralizada, tendo como base o apoio de gestores em cada setor da organização, conduzindo o desenvolvimento das atividades, sejam elas meio ou fins, e administrando os interesses pessoais dos colaboradores e os da organização para que ambas as partes possam obter êxito. Se, no conceito de recursos humanos, os empregados eram vistos apenas como recursos, assim como os materiais e financeiros, com o passar dos anos, uma nova visão sobre as pessoas no mundo corporativo permitiu a reformulação do conceito, fazendo surgir a gestão de pessoas que passou a enxergar que os empregados têm efetiva participação em diferentes etapas dos processos decisórios e que são peças-chaves nos resultados da organização. De uma forma geral, o objetivo da gestão de pessoas é justamente trabalhar a relação entre empresa e empregado dentro das organizações, tornando-a mais produtiva e menos conflituosa possível (TACHIZAWA, 2015).

2.2. Qualidade de Vida no Trabalho

A QVT começou a ser utilizada na Inglaterra, desde o ano de 1950, por Eric Trist e seus auxiliares de uma instituição britânica sem fins lucrativos, conhecida como Tavistock Institute. Na época, eles realizaram estudos sobre as relações existentes entre indivíduo, trabalho e organização, criando uma abordagem sociotécnica que tinha por objetivo minimizar

o sofrimento dos trabalhadores por meio da reestruturação das tarefas (FERNANDES, 1996; RODRIGUES, 1999). Somente a partir dos anos de 1960 é que o assunto voltou a ser alvo de estudos que analisaram melhores formas para se realizar o trabalho, conciliando cuidados com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. O tema ganhou relevância devido ao crescimento da produtividade e a assuntos relacionados às necessidades pessoais e, também, como consequência do estímulo ao aumento da produtividade e bons resultados econômico-financeiros em virtude da competitividade internacional (MONTEIRO *et. al.*, 2011).

Para Nadler e Lawer (1983 apud BOWDITCH; BUONO, 1992; GARCIA, 2010), o interesse pelo tema se estendeu até o ano de 1970 nos Estados Unidos da América (EUA), definindo-se como o primeiro ciclo de estudos sobre a QVT quando questões como descontrolado da inflação e custo da energia mudaram o foco dos pesquisadores, ocasionando novamente o desinteresse pelo tema. De acordo com os autores, o segundo ciclo teve início com a retomada dos estudos sobre a qualidade de vida no trabalho no ano de 1979 devido à visão de que a produtividade precisava melhorar, tendo em vista o crescimento da concorrência internacional que aumentou com o uso dos novos modelos gerenciais, como, por exemplo, no mercado japonês. No Brasil, sob a influência dos modelos estrangeiros, a QVT começou a ser estudada em 1980, sobretudo, nas Universidades Federais do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais, além da Embrapa, localizada em Brasília (RODRIGUES, 1999).

No que tange à conceituação de França (1997), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ser entendida como medidas adotadas por uma organização que busca implementar melhorias e inovações em sua gestão e em suas tecnologias com o objetivo de construir a qualidade de vida no trabalho. Para alcançar o objetivo, a empresa deve olhar o processo (empresa e pessoas) como um todo, dando ao mesmo um enfoque biopsicossocial. A partir desse diagnóstico, a empresa consegue realizar campanhas, criar serviços e implantar projetos que conseguirão contribuir para a preservação e desenvolvimento dos seus profissionais durante seus períodos de trabalho.

Para Davis e Newstrom (2001), quando se fala em QVT, faz-se necessário analisar os pontos positivos e negativos de um ambiente de trabalho e, a partir dessa análise, desenvolver ambientes de trabalho que sejam benéficos aos trabalhadores como também à saúde econômica da organização. A QVT tem como objetivo principal a criação de uma organização mais humana, onde exista uma relação não conflituosa entre capital e empregado, mas de cooperação entre todos (VIEIRA, 1990).

A Qualidade de vida no trabalho está ligada às condições que os empregados de uma empresa têm para exercerem suas atividades, além da satisfação no que tange às necessidades do indivíduo, considerando o grau do mesmo para seu cargo e salário. Pode-se avaliar a QVT por duas perspectivas, sendo de forma objetiva, pela qual consideramos as condições materiais (equipamentos disponíveis, tecnologia, cargos e salários, espaço físico, entre outras variáveis), ou de forma subjetiva, pela qual é analisada a visão dos colaboradores sobre as condições de trabalho, avaliando se são ou não satisfatórias (QUIRINO; XAVIER, 1987).

Garcia (2010) assevera que a QVT não está ligada apenas à forma como o trabalhador pode desenvolver melhor suas atividades, mas também ao modo como o seu trabalho pode tornar-se melhor, deixando que o mesmo se envolva e participe do processo nas tomadas de decisões que lhe são pertinentes. A Qualidade de Vida no Trabalho deve buscar equilíbrio dos aspectos biológicos, psíquicos e sociais dos colaboradores no contexto organizacional, assumindo uma posição biopsicossocial, bem como construindo ações que ofereçam oportunidade de crescimento pessoal e profissional (LIMONGI – FRANÇA, 2008).

A importância da QVT está no fato de que a maior parte do tempo de uma pessoa é vivida no trabalho, sendo mais de oito horas por dia e durante, pelo menos, cinco dias na semana, em uma média de 35 anos. A questão não é mais se o problema de casa está sendo levado para o trabalho e, sim, o quanto do trabalho uma pessoa está levando para casa em meio

aos problemas, tensões, receios e angústias vivenciados no seu dia a dia. Portanto, esse é um assunto relevante, independentemente do momento vivido no mercado (CONTE, 2003).

2.3. Modelo de Walton

Esse modelo foi criado por Richard Walton na década de 70, nos Estados Unidos da América (EUA). Para Walton (1973), a Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada ao atendimento da satisfação e sentimento de realização dos indivíduos, uma vez que a organização assume suas responsabilidades sociais e tem como prática o trabalho humanizado.

O modelo proposto pelo autor está disposto em 08 categorias, sendo elas:

1. **Compensação justa e adequada:** busca avaliar se a remuneração é coerente com a função exercida e se apresenta equidade interna comparada à dos colegas de trabalho, bem como externamente comparada à do mercado de trabalho.
2. **Condições de trabalho:** busca avaliar se o ambiente de trabalho preserva a saúde e o bem-estar do funcionário.
3. **Uso e desenvolvimento de capacidades:** busca avaliar se o ambiente de trabalho oferece oportunidade para o profissional utilizar e desenvolver suas habilidades e competências.
4. **Oportunidade de crescimento e segurança:** busca avaliar se o empregado tem oportunidades na organização para promoção e desenvolvimento pessoal e profissional.
5. **Integração social na Organização:** busca avaliar se, no ambiente organizacional, existe integração entre os colaboradores sem preconceitos e estratificação social, bem como se há um bom relacionamento interpessoal.
6. **Constitucionalismo:** busca avaliar se, no local de trabalho, existem normas com direitos e deveres estabelecidos a serem cumpridas, além de diálogo, privacidade e tratamento justo.
7. **Trabalho e espaço total de vida:** busca avaliar se o trabalho exercido em determinada organização oferece equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
8. **Relevância social de vida no trabalho:** busca avaliar a imagem que o colaborador tem da organização que trabalha, o que reflete na valorização ou depreciação de seu próprio trabalho e que pode afetar sua autoestima.

É importante ressaltar que os oito critérios apresentados por Walton não têm ordem de prioridade, tendo cada um a mesma importância como método de avaliação da QVT. Para Mônaco e Guimarães (2000), esse modelo é o mais amplo, pois abrange processos de diagnóstico da QVT, considerando questões internas e externas à organização.

Alguns estudos sobre QVT utilizaram o modelo de Walton como parâmetro em suas pesquisas. A seguir, são citados cinco desses estudos, dentre eles: o artigo de Fagundes, Costa e Moreira (2017), que teve como público-alvo os agentes penitenciários em um centro de detenção provisória do Rio Grande do Norte, tendo a pesquisa sido realizada com a característica exploratória descritiva. Dentre os principais resultados obtidos, aplicando-se o modelo de Walton, têm-se: entre as oito dimensões propostas, os penitenciários demonstraram, em quatro dimensões, certo grau de insatisfação, sendo elas: a compensação justa e adequada; condições de trabalho; oportunidade de crescimento e segurança; e a relevância social da vida no trabalho. Em três dimensões, eles se mostraram satisfeitos, sendo elas o uso e desenvolvimento de capacidades; a integração social na organização; e o constitucionalismo, enquanto, na dimensão trabalho e espaço total da vida, foi encontrado um equilíbrio, conforme visão dos penitenciários, tendo boa parte demonstrado satisfação e outra parte se colocou como insatisfeita. Após a análise dos resultados, foram propostas ações para melhoria da visão dos

servidores no que tange às dimensões que apresentaram maior grau de insatisfação.

Para Souza *et al.* (2019), o público-alvo em questão são as unidades produtoras de leite, tendo sido analisada a visão da QVT pelo modelo de Walton por meio de uma abordagem qualitativa. Considerando os oito pilares do modelo, obteve-se, quanto à visão referente ao pilar compensação justa e adequada, resultado satisfatório, chamando-se a atenção para os quesitos recompensa e participação nos resultados, tendo em vista a insatisfação e a neutralidade por parte da maioria das pessoas que responderam a pesquisa. O estudo sugeriu que as propriedades possam verificar a possibilidade de programas de recompensa para maior envolvimento e motivação dos trabalhadores. No pilar que se refere às condições de trabalho, percebeu-se uma satisfação majoritária, atingindo a totalidade de 100% dos entrevistados em quatro quesitos, tendo sido manifestadas outras opiniões apenas quanto aos quesitos uso de tecnologia no trabalho e em relação ao cansaço que o trabalho causa, mas, ainda sim, os graus de satisfação sobre essas questões foram maiores.

De modo geral, todos os outros pilares (uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida e a Relevância social no trabalho e na vida) apresentaram maior grau de satisfação por parte dos empregados. Chama a atenção outro ponto de neutralidade no pilar sobre relevância social no trabalho e na vida, visto que a maioria dos respondentes ficou neutra sobre a integração comunitária. A neutralidade foi um ponto apontado como limitante na pesquisa por ser um fator que impede perceber a real visão do trabalhador sobre as questões apontadas. Por fim, a pesquisa conclui, na exposição do tópico resultados e discussão, sobre a importância da QVT para o sucesso das empresas, sejam elas urbanas ou rurais (SOUZA *et al.*, 2019).

Outro estudo que utilizou o modelo foi o de Rocha *et al.* (2018), tendo sido seu público-alvo os empregados de uma organização do setor da saúde. O método utilizado na pesquisa foi a abordagem quantitativa. O estudo teve como resultado, com base nas 34 variáveis que compõem o modelo de Walton, que 19 delas apontaram para uma visão positiva ou satisfatória por parte dos trabalhadores e 15 variáveis apontaram para uma visão negativa ou insatisfatória. A dimensão compensação justa e adequada apresentou todas as variáveis como negativas, levando-se a perceber uma insatisfação por parte das pessoas, seguida pelas dimensões com maior grau de insatisfação, sendo elas, a oportunidade de crescimento e segurança e constitucionalismo.

Esses dados levaram à conclusão de que a maioria dos empregados da organização está insatisfeita com a remuneração, com a falta de oportunidades de crescimento profissional e com o não cumprimento das obrigações legais trabalhistas. As dimensões trabalho e o espaço total de vida e, ainda, a relevância social na vida no trabalho foram as únicas que apresentaram todas as variáveis positivas, sendo consideradas satisfatórias, conforme visão dos empregados, o que levou a concluir que a maioria considera importante o trabalho que realiza e gosta das relações profissionais estabelecidas no ambiente de trabalho. As dimensões restantes, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades e integração social na organização, apresentaram resultados mistos, sendo algumas positivas e outras, negativas. De forma geral, concluiu-se que existem fortes indícios de insatisfação por parte da maioria dos empregados no que tange às variáveis abordadas, com maior concentração na dimensão compensação justa e adequada (ROCHA *et al.*, 2018).

O estudo de Nascimento (2016, p. 322; 328-343) tem como público-alvo os servidores do Instituto Federal de Roraima, Campus Boa Vista, Centro. A metodologia utilizada na pesquisa foi a abordagem quantitativa caracterizada como exploratória e descritiva. A análise dos resultados levou em consideração os seguintes pontos: opções selecionadas nas questões como bom e muito bom são avaliadas como satisfatórias; a opção razoável foi interpretada com o termo “mais ou menos”; e as opções selecionadas como ruim e muito ruins foram avaliadas

como insatisfatórias. Os resultados apontados na pesquisa para as dimensões do modelo de Walton foram:

- **Compensação justa e adequada:** a visão dos funcionários para essa dimensão foi avaliada como razoável, sendo considerado que há uma insatisfação por mais de 50% das pessoas entrevistadas.
- **Condições de trabalho e segurança:** no primeiro critério avaliado, não foi possível identificar se a visão dos servidores foi satisfatória ou insatisfatória. Quanto às demais questões, o resultado apontado foi insatisfatório, concluindo-se que se trata de um ponto a ser melhorado para mudança de diagnóstico.
- **Utilização e desenvolvimento das capacidades:** entre as quatro questões apresentadas nessa dimensão, as duas últimas resultaram em opiniões diferentes das duas primeiras, realizando-se uma média ponderada, tendo sido atingido um percentual de 56,75% , o que representa uma visão satisfatória.
- **Integração social na organização:** as questões um, dois e três abordadas nesse critério apresentaram resultados insatisfatórios e a questão quatro ficou indefinida, sendo assim, a dimensão foi considerada como insatisfatória na visão dos servidores.
- **Direitos e deveres:** apresentou média de 59% de aprovação, sendo considerado critério satisfatório.
- **Trabalho e espaço total de vida:** de acordo com as análises realizadas c,onsiderou-se o resultado desse item como satisfatório.

Dentre os resultados citados na pesquisa, foi colocada a contribuição para ampliação do foco sobre conceito de QVT, assim como os pontos obtidos que auxiliam na criação de estratégias e espaços para melhorar as condições da qualidade de vida oferecida pela instituição. Foi destacada também a importância de um gestor que estimule a competência dos funcionários, trabalhando na relação indivíduo, ambiente de trabalho e o público atendido (NASCIMENTO,2016).

Por último, cita-se o estudo realizado por Santos *et al.* (2016), que teve como público-alvo os professores da rede pública de ensino do Distrito Federal, da Escola Técnica de Ceilândia (ETC). A metodologia utilizada no estudo foi a abordagem qualitativa, caracterizada como descritiva. De forma geral, a partir dos resultados apresentados, concluiu-se que os professores da escola estão satisfeitos com a QVT. Dentre as oito dimensões exploradas pelo modelo de Walton, a pesquisa registrou que, de oito categorias, cinco foram apontadas como satisfatórias, sendo elas: o constitucionalismo, a relevância social do trabalho na vida, o trabalho e o espaço total de vida, as condições de trabalho e o uso de técnicas para desenvolvimento de capacidades, nessa ordem de satisfação.

A dimensão oportunidade de crescimento e segurança apresentou maior grau de insatisfação, sendo avaliada de forma negativa pelos professores, tendo sido registrado 67% de insatisfação, seguida pelas dimensões compensação justa e adequada, com 56% de desaprovação, e integração social na organização, que também obteve 56% de desaprovação. Foi apontado ainda que 58% das pessoas que participaram da pesquisa concordam que a QVT tem impacto no nível de satisfação com o trabalho, ressaltando-se a importância de ações que promovam a QVT em prol satisfação do empregado (SANTOS et al.,2016).

3. METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa aplicada que, segundo Thiollent (2009), tem o foco voltado para problemas ou situações encontradas no cotidiano de instituições, empresas, grupos ou indivíduos sociais, tendo como intenção a busca por diagnósticos, detecção de

problemas, como também soluções. A pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois busca estudar um determinado nicho, no caso, empregados das áreas administrativas de uma empresa de bebidas. Entre os procedimentos técnicos adotados, foi utilizado o levantamento realizado por meio de questionários e entrevistas com pessoas-chave para a coleta de dados, obtenção de resultados e as devidas análises.

O artigo tem abordagem qualitativa. Para Soares (2019), a pesquisa qualitativa é constituída pela formação de conceitos formados a partir de acontecimentos, ideias ou opiniões e da compreensão indutiva e interpretativa atribuída às informações obtidas e que estão ligadas ao problema da pesquisa. Complementando com a contribuição de Pope e Mays (2005), a pesquisa qualitativa tem como aspecto distinto e relevante o estudo das pessoas em seu ambiente natural, utilizando-se de métodos múltiplos, como observação participante da fala (entrevistas, grupos focais e conversas informais) e/ou lendo o que elas escreveram.

Nesta pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa para conhecer as práticas de gestão utilizadas pela empresa estudada em prol da promoção da QVT e para identificar a visão dos empregados quanto ao seu nível de satisfação. Os métodos utilizados nas abordagens foram: entrevista estruturada com gestores e aplicação de questionário aos empregados. O período da coleta de dados ocorreu em setembro de 2021, tanto a aplicação dos questionários aos empregados, como a realização das entrevistas, essas que foram gravadas via plataforma Microsoft Teams.

A coleta de dados foi realizada em uma empresa do segmento de bebidas que conta com 1.350 empregados. A pesquisa teve como foco os trabalhadores que atuam em áreas administrativas, sendo elas: administração de pessoal, auditoria, compras, comunicação, contabilidade, financeiro, fiscal, gerenciamento de carbonatado, cerveja e não carbonatado, gerências, inteligência de mercado, jurídico, planejamento e controladoria, planejamento integrado, processamento de pedidos, processos, recrutamento e seleção, responsabilidade social, secretaria, segurança do trabalho, tecnologia da informação e treinamento/desenvolvimento. As áreas administrativas contam com 164 empregados e, desse total, 53 participaram da pesquisa.

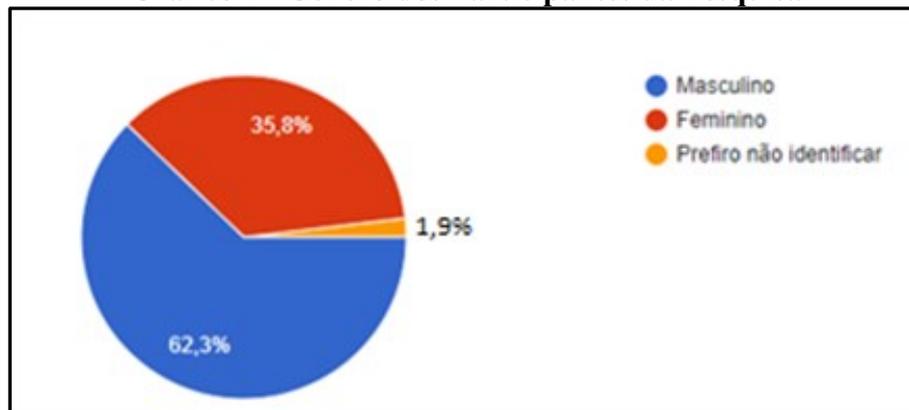
Para a coleta dos dados, foi aplicado o questionário proposto pelo modelo de Walton com o objetivo de avaliar a visão que os empregados têm da QVT na organização. Esse questionário foi reproduzido por meio da ferramenta oferecida pelo Google, intitulada como Google Forms, e enviado para os empregados por meio da Microsoft Teams e redes sociais. Ele aborda oito pilares, que são: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e, por último, a relevância social de vida no trabalho. Cada um desses pontos é explicado de forma detalhada no referencial teórico e cada tópico traz os pontos a serem avaliados, totalizando-se 43 questões. No final do questionário, foram introduzidas cinco questões relacionadas ao perfil dos respondentes, sendo elas: gênero, idade, escolaridade, quantidade de anos trabalhando efetivo na organização e a qual departamento pertence. Também foram realizadas duas entrevistas com duas gestoras que atuam no departamento de Talentos Humanos (TH). As entrevistas foram feitas com base em roteiro estruturado criado previamente, abordando de forma geral os oito pilares de Walton e contendo o total de 18 perguntas. O objetivo da realização das entrevistas foi levantar as práticas e ações de GP realizadas pela empresa para promoção de QVT.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário contendo cinco perguntas, foi possível analisar o perfil dos 53 respondentes. A primeira questão foi sobre

gênero, apresentando os seguintes dados: as áreas administrativas da empresa de bebidas contam com 164 empregados efetivos e, desse número, 56,70% correspondem ao sexo masculino (93 pessoas) e 43,30 % correspondem ao sexo feminino (71 pessoas). Considerando o número de participantes, a pesquisa registrou com maior porcentagem de participação o gênero masculino, com 62,3%, que corresponde ao número de 33 pessoas, seguido pelo gênero feminino, com 35,8%, representando 19 pessoas, e apenas 1,9%, ou seja, uma pessoa preferiu não se identificar (Gráfico 1). Considerando o total de pessoas, pode-se deduzir que, mesmo todos os empregados tendo participado da pesquisa, a participação do sexo masculino foi maior, porém como a amostra era composta de 53 indivíduos, esse fato não teve influência no resultado.

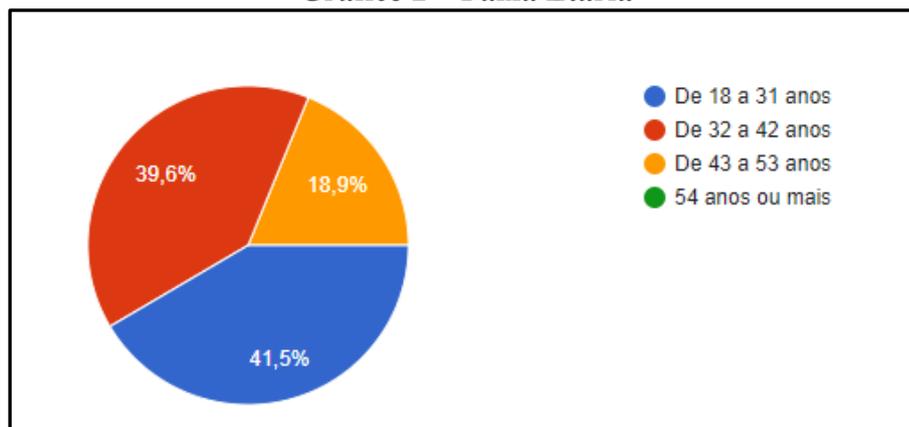
Gráfico 1 - Gênero dos Participantes da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021).

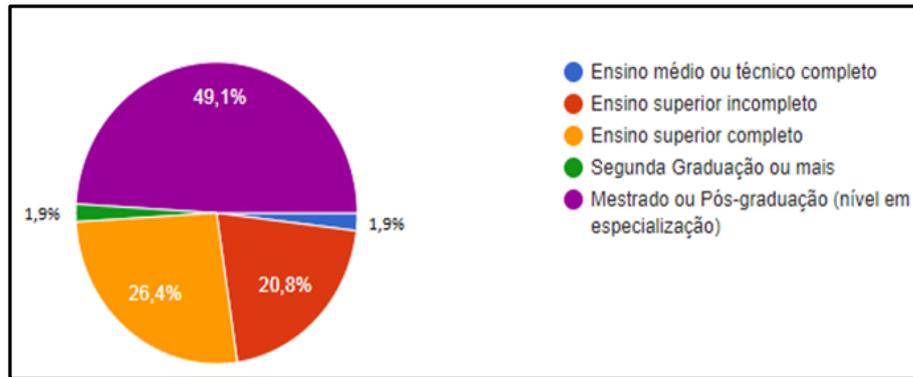
A segunda questão abordada no questionário se refere ao perfil do empregado, levantando-se a faixa etária, considerando anos completos (Gráfico 2). Nesse quesito, foram obtidos os seguintes resultados: boa parte das pessoas tem entre 18 e 31 anos, o que representa a maior porcentagem, registrando-se 41,5% do total. A segunda faixa etária que obteve maior porcentagem foi a de 32 a 42 anos e, em último lugar, ficou a faixa de 43 a 53 anos, com 18,9%. Nenhum respondente declarou faixa etária com idade de 54 anos ou mais.

Gráfico 2 – Faixa Etária



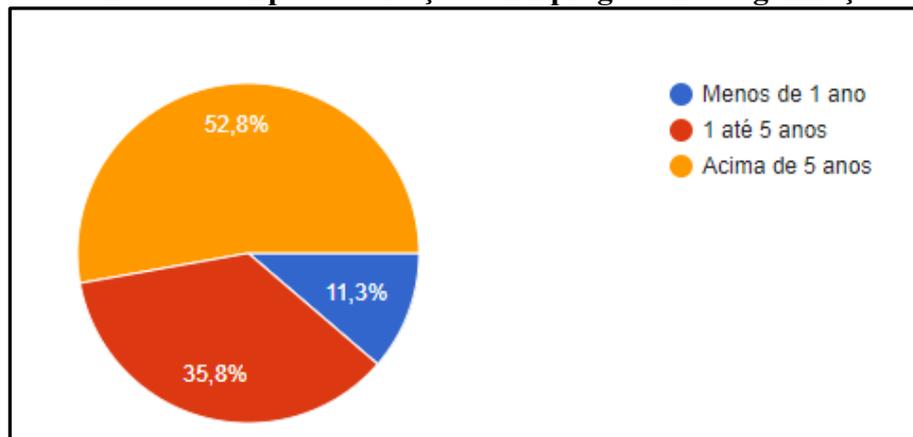
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

Na terceira questão, que trata do nível de escolaridade, a maioria apresentou-se com nível em especialização (mestrado ou pós-graduação), registrando-se o número de 26 pessoas, seguidas de 14 pessoas com ensino superior completo, 11 com superior incompleto, 1 pessoa com segunda graduação ou mais e 1 pessoa com ensino médio ou técnico completo (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Nível de Escolaridade

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A quarta pergunta abordou o tempo de serviço de forma efetiva do empregado na empresa, obtendo-se como resultado que a maioria, ou seja, 28 pessoas, tem cinco anos ou mais, seguidas com 19 pessoas com 1 até 5 anos de empresa e 6 pessoas com menos de 1 ano (Gráfico 4). Pode-se concluir que boa parte dos empregados que participaram da pesquisa já tem uma visão consolidada da organização devido ao seu tempo de atuação como empregado.

Gráfico 4 – Tempo de Serviço do Empregado na Organização

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A última questão sobre o perfil do empregado diz respeito à área administrativa de atuação. Nessa questão, em específico, a resposta não foi colocada como obrigatória, por isso, diferentemente das anteriores, obtiveram-se 51 respostas. Dentre as respondentes, 12 pessoas preferiram não identificar em qual departamento trabalham. As demais selecionaram as seguintes áreas: treinamento e desenvolvimento, tecnologia da informação, segurança do trabalho – Uberaba; responsabilidade social, processos, processamento de pedidos – Unidade ALB; processamento de pedidos – Patos de Minas; planejamento e controladoria, jurídico, inteligência de mercado, gerenciamento carbonatado, fiscal, financeiro – Unidade ALB; financeiro – Uberlândia; contabilidade – Uberaba; contabilidade – Patos de Minas; comunicação, compras, administração de pessoal – Uberaba; administração de pessoal – Uberlândia; Administração de Pessoal – Patos de Minas. Os dados referentes ao número de pessoas e porcentagem dos indivíduos por áreas foram registrados conforme Tabela 1 e de acordo com o nº de respostas para cada opção (representado de forma decrescente):

Tabela 1 – Departamento de Atuação do Empregado

Departamentos de atuação		
Opções selecionadas	n. de atuantes, respondentes	%
Prefiro não responder	12	23,1
Planejamento e Controladoria	4	7,8
Treinamento e Desenvolvimento	3	5,9
Inteligência de mercado	3	5,9
Financeiro – Unidade ALB	3	5,9
Financeiro - Uberlândia	3	5,9
Contabilidade – Patos de Minas	3	5,9
Compras	3	5,9
Processos	2	3,9
Fiscal	2	3,9
Administração de pessoal – Uberlândia	2	3,9
Tecnologia da Informação	1	2,0
Segurança do Trabalho – Uberaba	1	2,0
Responsabilidade Social	1	2,0
Processamento de pedidos – Unidade ALB	1	2,0
Processamento de pedidos – Patos de Minas	1	2,0
Jurídico	1	2,0
Gerenciamento carbonatado	1	2,0
Contabilidade – Uberaba	1	2,0
Comunicação	1	2,0
Administração de Pessoal – Uberaba	1	2,0
Administração de Pessoal – Patos de Minas	1	2,0
TOTAL	51	100

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

Ainda com base na pesquisa realizada com os empregados, foi empreendida a apresentação e a análise dos resultados de acordo com os oito pilares propostos pelo modelo de Walton (1973) e suas quarenta e três questões relacionadas, assim como a apresentação do ponto de vista da gestão da organização no que tange os oito pilares do modelo, sendo necessária a avaliação entre as duas variáveis: visão da gestão e visão do empregado.

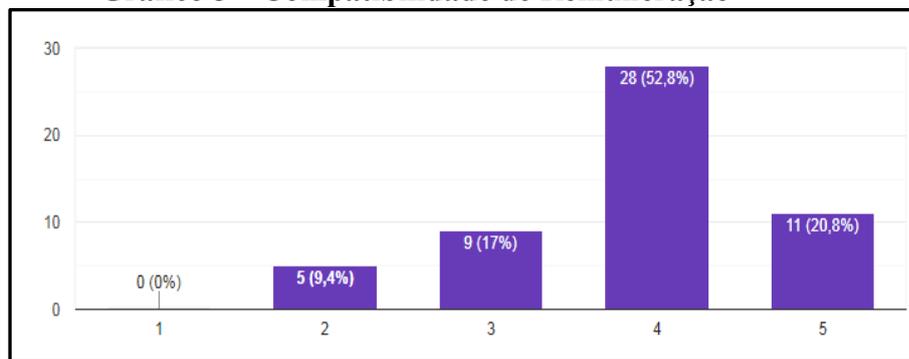
4.1. Compensação Justa e Adequada

Conforme entrevista realizada com a supervisão do departamento pessoal, que faz parte da área de TH, representando a visão da empresa estudada sobre o pilar compensação justa e adequada, a empresa oferece aos empregados uma política salarial justa. Foi citado que não havia uma política estabelecida, porém, atualmente, ela existe e está condizente com o mercado em que a empresa atua. Para cumprimento dessa política, é realizada uma consultoria externa em que é feito uma pesquisa de mercado, avaliando salários e benefícios oferecidos pelas organizações, com foco em empresas que atuam no mesmo segmento e de acordo com cada cargo. A expectativa percebida da organização sobre o ponto de vista dos empregados para esse pilar é positiva, visto que eles acreditam que a empresa cumpre o critério.

Para avaliar a visão do empregado sobre a compensação justa e adequada, foi abordado no questionário três questões. Assim, o empregado teria que definir, em uma escala de 1 a 5, seu grau de concordância com cada afirmativa, considerando, para cada valor atribuído, os seguintes significados: (1) discordo totalmente, (2) discordo em parte, (3) nem discordo nem concordo, (4) concordo em parte e (5) concordo totalmente. Os resultados foram analisados, partindo-se das seguintes premissas: para aspectos positivos, (1) muito insatisfeito, (2) insatisfeito, (3) neutro, (4) satisfeito e (5) muito satisfeito e, para aspectos negativos, as premissas se invertem. Esse mesmo critério foi utilizado para os demais pilares e questões relacionadas.

A primeira questão diz respeito à visão do empregado sobre sua remuneração, ou seja, se considera justa, levando em conta suas qualificações e contribuições (esforço, experiência e habilidades). O resultado que apresentou maior aderência foi o grau 4, registrando-se 28 respostas tendo 11 pessoas marcado a opção 5, 9 assinalaram a alternativa 3 e 5 optaram pela 2. Não houve registros para o grau 1 (Gráfico 5). Nesse cenário, é possível inferir que existe uma satisfação por parte da maioria dos empregados, visto que, se somadas as respostas registradas nos graus 4 e 5, que se referem a níveis de satisfação, tem-se um resultado de 73,6 % de aprovação. É oportuno fazer uma observação para o grau 4, que representa satisfação, porém com possibilidade de melhora. Logo, é possível avaliar que, para a maior parte da amostra, apesar de concordar com a afirmativa, há pontos a serem avaliados e que podem melhorar suas percepções.

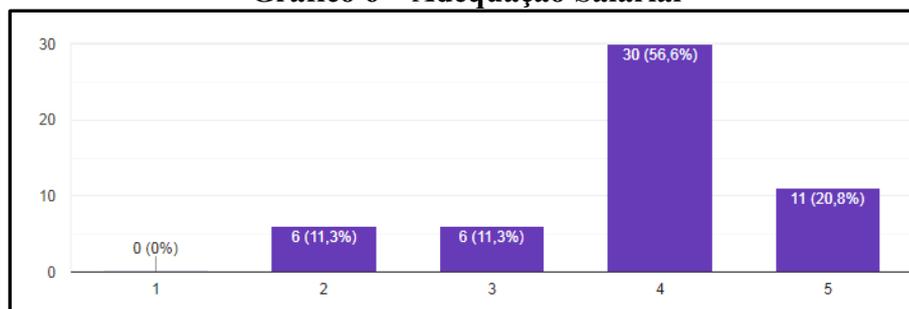
Gráfico 5 – Compatibilidade de Remuneração



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A segunda questão avaliou a visão dos empregados quanto à adequação da remuneração recebida e se a mesma atende suas necessidades básicas. Nesse critério, a maioria dos respondentes selecionou a opção 4, ou seja, 30 pessoas concordaram em parte com a afirmação, seguidas de 11 pessoas que selecionaram a alternativa 5, concordando totalmente, além de 6 pessoas que escolheram a opção 3, nem concordaram e nem discordaram, e 6 pessoas que marcaram a opção 2, discordando parcialmente da afirmativa (Gráfico 6). Analisando os resultados, pode-se verificar que a maioria considera sua remuneração adequada e que atende suas necessidades básicas, ou seja, está satisfeita. Se forem considerados os graus 4 e 5, que representam satisfação, chega-se a um percentual positivo de 77,4% de aprovação. Além disso, apenas 11,3 % se mantiveram neutros e 11,3% se disseram parcialmente insatisfeitos. Ressalta-se que, no grau 4, o qual obteve o maior número de respondentes, apesar de concordarem com a afirmativa, eles demonstram que há oportunidades de melhoria, não havendo nessa questão registros de empregados muito insatisfeitos, mantendo-se o grau 1 zerado.

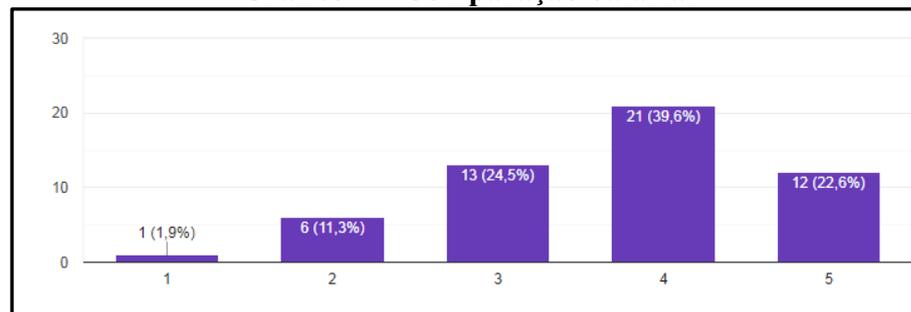
Gráfico 6 – Adequação Salarial



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A terceira questão trata da visão do empregado quanto à remuneração recebida pela posição ocupada, ou seja, se esta é compatível com os valores pagos por outras instituições para o mesmo cargo. Nesse item, a visão satisfatória também foi maior, visto que 21 pessoas alegaram concordar em parte com a afirmação (alternativa 4), 13 pessoas disseram nem concordar e nem discordar (alternativa 3), 12 pessoas disseram concordar totalmente (alternativa 5) e apenas 1 pessoa discordou totalmente da afirmativa (alternativa 1). Analisando os resultados obtidos, verifica-se que o índice de satisfação se manteve maior, registrando-se 62,2 % (Gráfico 7). Uma observação diz respeito ao nível de muita insatisfação, que obteve o primeiro registro, porém com índice irrelevante, com apenas 1,9%. O grau 4 se manteve em destaque, apresentando oportunidade de melhorias.

Gráfico 7 – Comparação Salarial



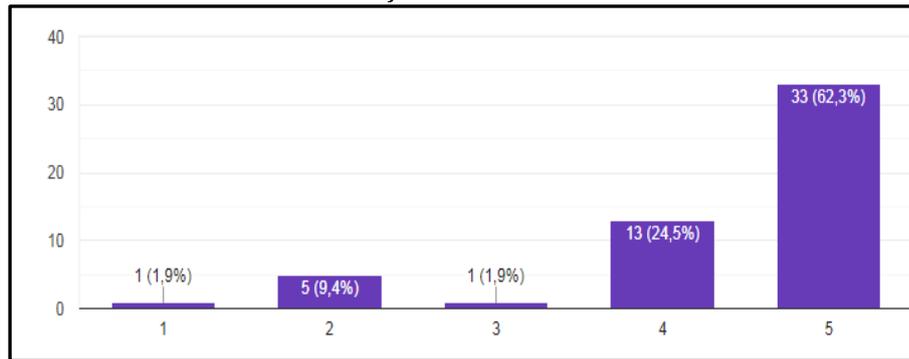
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

De uma forma geral, pode-se avaliar o pilar compensação justa e adequada como satisfatório na visão dos empregados da empresa de bebidas, visto que, nas três questões avaliadas, o índice de concordância/satisfação foi maior, porém o grau 4, que apresenta possibilidade de melhoria, foi a opção com maior destaque. Comparando a visão e a expectativa da organização sobre esse pilar, pode-se dizer que há um equilíbrio em relação à visão do empregado. Ademais, não foram citadas ações diretas para melhorias específicas nesse ponto, porém pode-se deduzir que as pesquisas de mercado realizadas sejam um norteador para trazer melhorias. Como citado na entrevista, o plano de cargos e salários é algo novo na organização, então existe um período de ajustes e adaptação de ambas as partes.

4.2. Condições de Trabalho

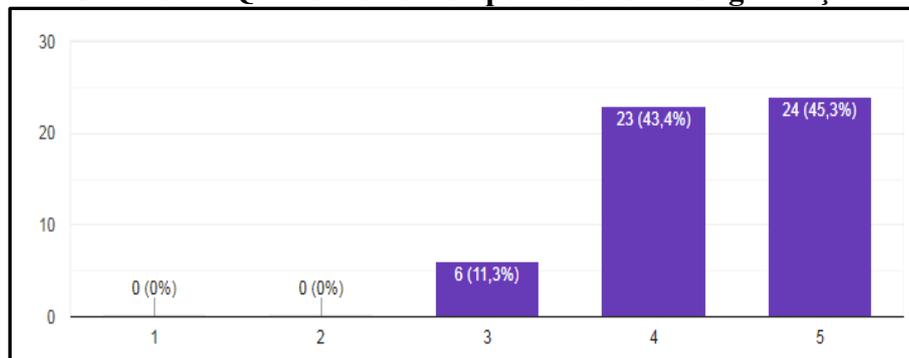
A posição da organização sobre esse pilar, que envolve as condições de trabalho oferecidas aos seus empregados, é neutra, visto que foi colocado um fator de visão limitante por parte da gestão ao enxergar o todo. De forma geral, eles enxergam a infraestrutura e as condições de trabalho oferecidas como adequadas, pontuando que sempre é possível melhorias, sendo pertinente lembrar que está sendo realizada a construção de novas instalações visando melhorar as condições de infraestrutura oferecidas pela empresa.

O primeiro ponto avaliado, na visão dos empregados, aborda o critério condições de trabalho. Quanto ao local em que realizam suas atividades ter boas condições físicas e estruturais, considerando limpeza, aspectos ergonômicos e ruído, a maioria disse concordar totalmente com essa afirmativa, registrando-se o número de 33 pessoas que apontaram o grau 5, seguidas de 13 pessoas que disseram concordar parcialmente, 1 pessoa que selecionou grau 3, duas pessoas que marcaram o grau 2 e 1 pessoa que disse discordar totalmente da afirmativa. Essa questão obteve um índice muito bom de satisfação, visto que, considerando os graus 4 e 5, registraram-se 86,8 %. A alternativa que mais pontuou foi o grau 5, que está relacionada à total concordância e muita satisfação (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Condições do Ambiente de Trabalho

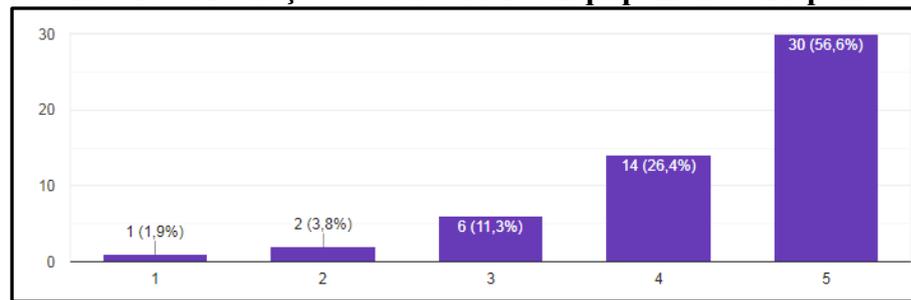
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A segunda questão avalia a seguinte afirmação: “O tempo que passo em minha unidade de trabalho é prazeroso”. A maioria dos respondentes (24) registrou que concorda totalmente com a afirmação, 23 pessoas concordaram em parte e 6 pessoas nem concordaram e nem discordaram (Gráfico 9). Pode-se analisar o resultado dessa questão como satisfatório, com destaque para o grau 5, que se refere à total concordância, apontando para um alto nível de satisfação, sendo essa a opção mais escolhida pelos empregados que responderam a pesquisa. Outro ponto a ser notado é que não houve marcações nas opções referentes à não concordância tanto parcial como total, indicando que, nesse quesito, os respondentes não demonstraram insatisfação.

Gráfico 9 – Qualidade do Tempo Passado na Organização

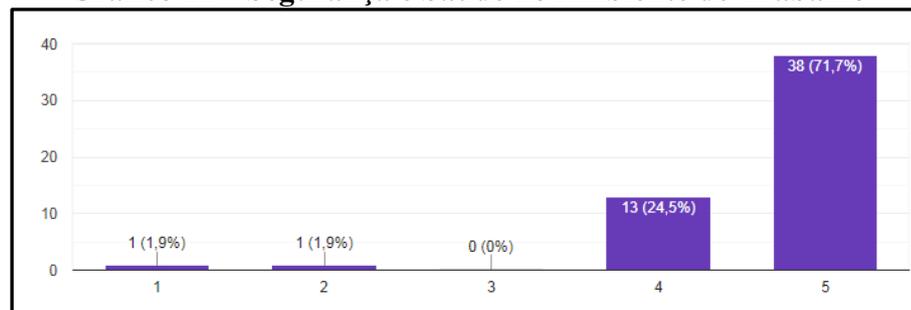
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A próxima questão desse pilar abrange a disponibilização de materiais e equipamentos suficientes para que os empregados possam exercer suas funções. Considerando essa afirmação, que a empresa disponibiliza materiais e equipamentos suficientes, foi possível levantar os seguintes resultados: 30 pessoas disseram concordar totalmente, 14 pessoas concordam em parte, 6 pessoas não concordam e nem discordam, 2 pessoas discordam parcialmente e apenas 1 pessoa discorda totalmente (Gráfico 10). Nesse ponto, considera-se que houve uma distribuição de opiniões entre todas as alternativas disponíveis, porém os graus 4 e 5, que se referem aos níveis de satisfação, permanecem maiores, portanto pode-se classificar esse item como satisfatório, ressaltando-se que o grau 5 permanece em destaque, apresentando melhor resultado.

Gráfico 10 – Avaliação dos Materiais e Equipamentos Disponíveis

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A última questão avalia se o ambiente de trabalho atende às condições básicas de segurança e saúde. Nesse item, 38 pessoas concordaram com a afirmação, 13 pessoas concordaram em parte e apenas 1 pessoa discordou parcialmente e 1 discordou totalmente. Os resultados demonstram alto nível de concordância quanto à satisfação dos empregados, visto que apenas 2 pessoas se opuseram à afirmação. Logo, pode ser atribuído ao quesito em questão um baixo nível de insatisfação (Gráfico 11).

Gráfico 11 – Segurança e Saúde no Ambiente de Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

Analisando as quatro questões que compõem o pilar condições de trabalho, percebe-se um alto nível de satisfação por parte dos empregados, visto que, em todas elas, houve maior registro de respostas no grau que se refere à total concordância sobre afirmações positivas no que tange ao referido pilar. Comparando a posição da organização com a dos funcionários, percebe-se que, apesar de também enxergar o pilar de forma positiva e ter uma boa expectativa quanto à visão de seus empregados, a empresa não tem uma visão clara sobre esse aspecto, o que seria importante avaliar com vistas à promoção de ações para se certificar de que seus empregados estão com condições de trabalho adequadas e que as condições atendem suas necessidades para execução do trabalho.

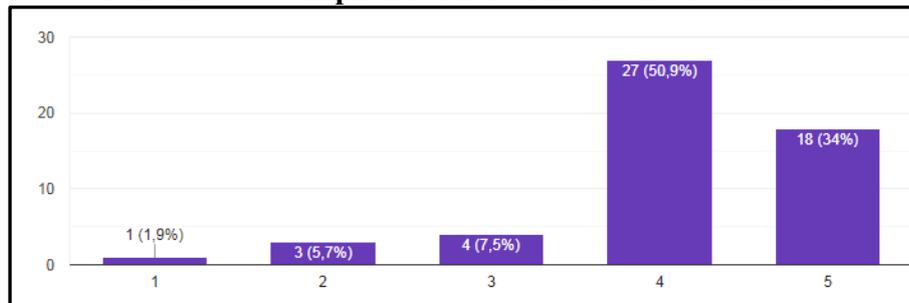
4.3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades

Nesse pilar, foi abordado, junto à gestão de departamento pessoal, sobre o nível de liberdade que a empresa oferece aos empregados para que eles participem dos processos de tomada de decisão. Na visão da organização, acredita-se não haver muito espaço para que todos os empregados participem de forma ativa nesse processo. A liberdade é mais acentuada nos níveis de gestão, tendo sido citado que o momento em que há maior espaço para todas as pessoas opinarem, incluindo os níveis operacionais e intermediários, é durante a aplicação de pesquisas por parte da empresa. É nesse momento que a gestão consegue enxergar a visão dos empregados sobre determinados pontos (clima, benefícios, entre outros).

A primeira questão desse critério apresenta a seguinte afirmação: “Tenho oportunidade

de realizar meu trabalho de forma independente, com autonomia”. Observando-se a visão dos empregados, tem-se que 27 pessoas concordaram parcialmente, 18 pessoas concordaram totalmente, 4 pessoas nem concordaram e nem discordaram, 2 pessoas discordaram parcialmente e 1 pessoa discordou totalmente da afirmativa (Gráfico 12). Levando em consideração os resultados, percebe-se que a maioria demonstrou concordância com a afirmação, ainda que o grau 4 indique possibilidades de mudanças/melhorias.

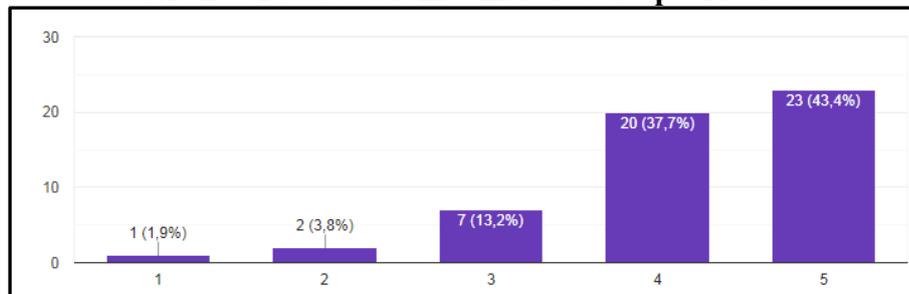
Gráfico 12 – Independência e Autonomia no Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

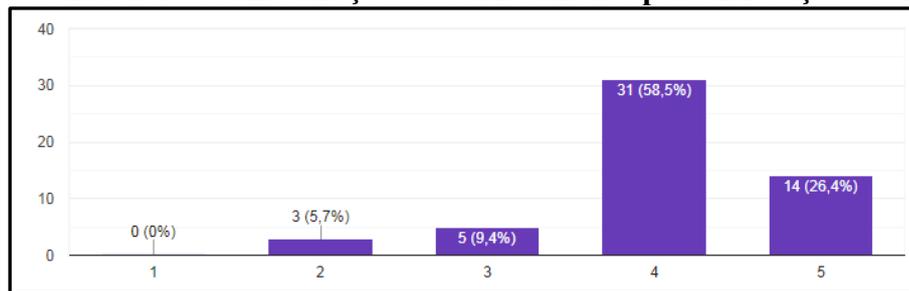
A segunda questão objetivou saber se o trabalho do empregado permite que ele faça uso de diferentes habilidades e capacidades com criatividade. Os resultados mostram que 23 pessoas concordam totalmente com a afirmação, 20 pessoas concordam parcialmente, 7 pessoas nem concordam e nem discordam, 2 pessoas discordam parcialmente e 1 pessoa discorda totalmente (Gráfico 13). Analisando os dados, percebe-se que a maioria concorda positivamente com o critério avaliado nesse pilar. O grau 5 ficou em destaque por ter registrado maior número de adeptos, lembrando que o mesmo se refere à total concordância e está ligado ao nível de maior satisfação.

Gráfico 13 – Uso de Habilidades e Capacidades



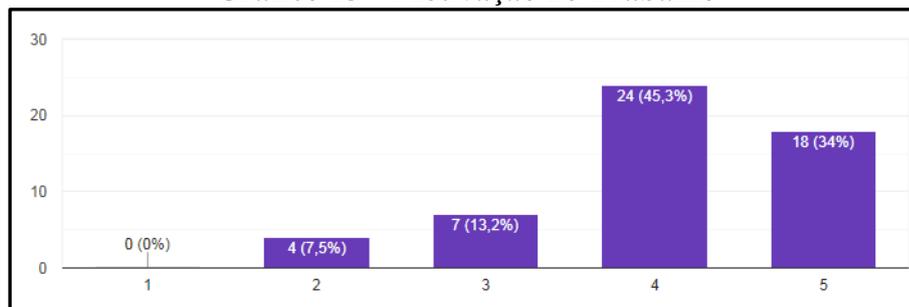
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

Na terceira questão desse pilar, avaliou-se a seguinte afirmação: “Considero suficiente à quantidade de informações e conhecimento de que disponho para planejar e executar meu trabalho, tarefas e procedimentos”. Conforme os resultados, 31 pessoas concordaram parcialmente, 14 pessoas concordaram totalmente, 5 pessoas nem discordaram e nem concordaram e apenas 3 pessoas discordaram parcialmente, não havendo discordância total nesse quesito (Gráfico 14). A alternativa 4 apresentou maior número de adeptos, mas, apesar de prevalecer a concordância, há espaço para mudanças/melhorias.

Gráfico 14 – Suficiência de Informações e Conhecimento para Execução do Trabalho

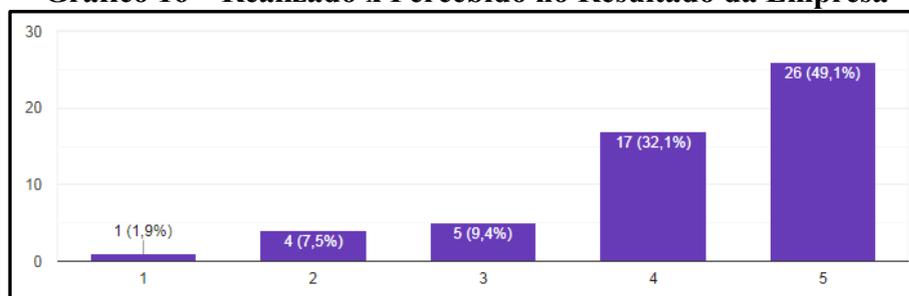
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A quarta questão avaliou a seguinte afirmação: “Meu trabalho me mantém motivado”. Dentre os respondentes, 24 pessoas concordaram parcialmente, 18 pessoas concordaram totalmente, 7 se mantiveram neutras e 4 pessoas apresentaram discordância parcial, não havendo discordância total para a afirmação avaliada (Gráfico 15). O grau que apresentou maior adesão foi o 4, levando-se a concluir que, apesar da concordância, há possibilidade de mudança/melhorias.

Gráfico 15 – Motivação no Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A quinta questão do pilar avaliou a seguinte afirmação: “O que realizo é percebido no resultado final da Instituição”. A maioria, 26 pessoas, concordou totalmente, 17 pessoas parcialmente, 5 se mantiveram neutras, 4 discordaram parcialmente e apenas 1 pessoa discordou totalmente (Gráfico 16). O pilar 5 foi destaque com o maior número de respondentes, logo considera-se que a visão da maioria é positiva.

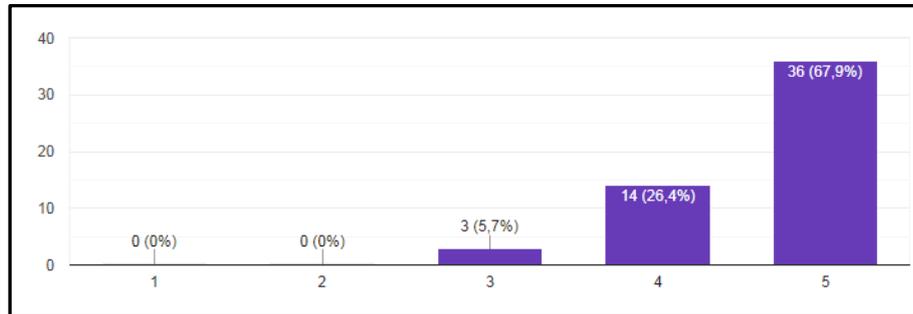
Gráfico 16 – Realizado x Percebido no Resultado da Empresa

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A sexta questão buscou avaliar se o empregado considera seu trabalho relevante para ele. A maioria, 36 pessoas, concordou totalmente com a afirmativa, 14 pessoas concordaram parcialmente e 3 pessoas se mantiveram neutras. Nos outros 2 graus, que se referem à discordância, não foram obtidas respostas (Gráfico 17). Pode-se considerar, então, que a

maioria, conforme suas percepções, considera seus trabalhos relevantes, conforme demonstra o gráfico a seguir:

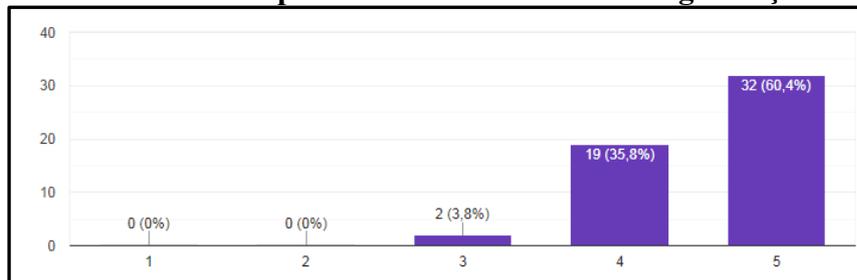
Gráfico 17 – Visão sobre a Relevância do Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A sétima questão apresentou a seguinte afirmação: “Considero o meu trabalho importante para a organização e reconheço o quanto influencia as outras áreas da organização”. Quanto a essa afirmativa, obtiveram-se os seguintes resultados: 32 pessoas concordaram totalmente, 19 pessoas concordaram parcialmente, 2 se mantiveram neutras, não registrando marcações as alternativas que tratam da discordância (Gráfico 18). Logo, conclui-se que a maioria avalia o quesito de forma muito positiva, com ênfase para o grau 5, que foi o que apresentou mais marcações e se refere à total concordância, estando ligado ao nível de muita satisfação.

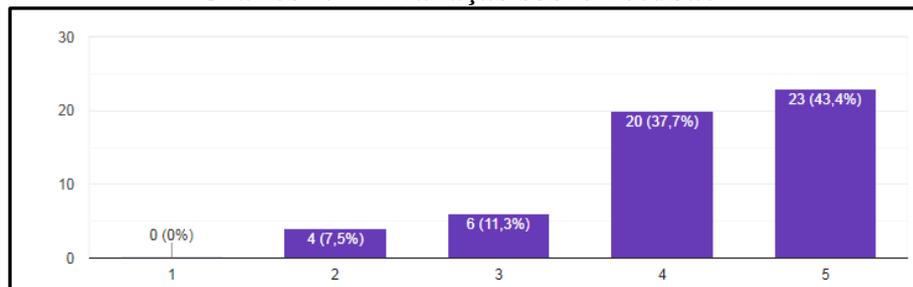
Gráfico 18 – Importância do Trabalho na Organização



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A questão de número 8 objetivou avaliar se o empregado considera a qualidade do feedback sobre o desempenho do seu trabalho como construtivo, facilitador e motivador. Os resultados mostram que 23 pessoas concordam totalmente com a afirmativa, 20 pessoas concordam parcialmente, 6 pessoas nem concordam e nem discordam (neutras) e 4 pessoas discordam parcialmente. A alternativa 1 sobre total discordância não registrou marcação. O grau 5 se manteve em destaque, apresentando maior número de respostas, como demonstrado no gráfico 19:

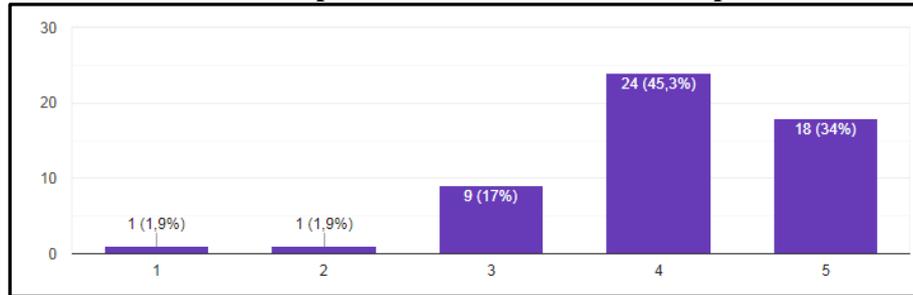
Gráfico 19 – Avaliação sobre Feedback



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A questão de número 9 avaliou se o empregado percebe as expectativas da chefia em relação ao seu trabalho. A maioria, 24 respondentes, selecionou a opção 4, que se refere à concordância parcial, 18 pessoas selecionaram a opção que se refere à total concordância, 9 pessoas nem discordaram e nem concordaram, apresentando neutralidade, 1 pessoa discordou parcialmente e 1 pessoa discordou totalmente (Gráfico 20). Percebe-se que há uma concordância pela maioria dos respondentes, porém, como o grau 4 recebeu mais respostas, pode-se concluir que há possibilidade de mudanças/melhorias.

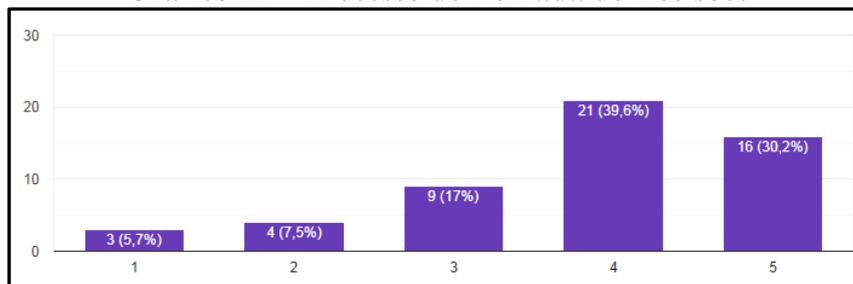
Gráfico 20 – Expectativas x Trabalho Desempenhado



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A questão de número 10 e última avaliada nesse pilar apresentou a seguinte afirmação: “Tenho oportunidade de participar do processo de tomada de decisões, num contexto que prevalece os princípios da ética, da moral e da democracia”. A maioria, 23 pessoas, concorda parcialmente com a afirmativa, 16 concordaram totalmente, 9 pessoas se mantiveram neutras, 4 pessoas discordaram parcialmente e 3 pessoas discordaram totalmente (Gráfico 21). Como o grau 4 registrou o maior número de respostas, pode-se considerar que, apesar de representar satisfação quanto ao aspecto avaliado, há possibilidade de mudanças/melhorias.

Gráfico 21 – Processo de Tomada de Decisões



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

Após a apresentação dos resultados obtidos nas questões avaliadas no pilar, que trata do uso e desenvolvimento de capacidades, pode-se concluir que a visão dos empregados é satisfatória, visto que, em todas as questões, houve predominância dos graus 4 e 5. Ao todo, foram avaliadas 10 afirmativas, tendo em 5 delas a predominância do grau 4 e, em 5 delas, a predominância foi do grau 5. Quanto às questões predominantes com grau 4, avalia-se como satisfação passível de mudanças/melhorias, sendo elas: a primeira questão que trata da independência e autonomia no trabalho; a terceira que aborda sobre as informações e conhecimentos para planejamento e execução do trabalho; a quarta que mede a motivação; a questão 9 que trata das expectativas da chefia; e a décima que fala sobre oportunidade de participação nos processos de decisão. As demais questões com predominância do grau 5 estão ligada à total concordância por parte dos empregados, logo, ao alto nível de satisfação.

A visão da empresa quanto a esse pilar está mais ligada à última questão abordada pelo

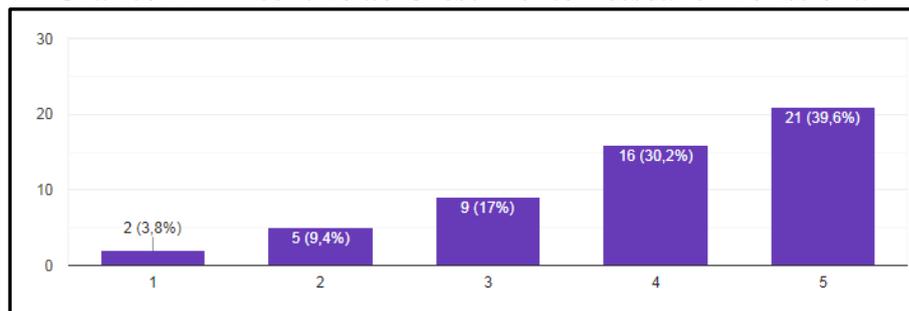
questionário aplicado aos empregados e se refere à participação dos mesmos no processo decisório. A empresa acredita que essa participação é limitante ao enxergar o todo, assumindo uma posição neutra. Ao analisar a visão dos empregados, a maioria considera que tem espaço para participar do processo decisório, porém a resposta ‘parcialmente’ aponta que esse é um processo que pode ser melhorado, sendo assim, observa-se que ambas as partes têm uma visão em comum sobre esse aspecto. A empresa não apontou ações para permitir maior liberdade para essa participação, mas, conforme apontado a partir das pesquisas aplicadas na organização, os empregados têm espaço para manifestarem suas opiniões no que tange a diversos aspectos ligados ao ambiente de trabalho.

4.4. Oportunidades de Crescimento e Segurança

Sobre o pilar oportunidades de crescimento e segurança, foi citado, por parte da empresa, que a mesma oferece auxílio educação aos empregados que queiram buscar desenvolvimento para suas carreiras externo à organização. Esse auxílio se trata de uma ajuda de custo que, de acordo com as regras adotadas pela organização, pode chegar a até 40% de restituição do valor pago nas mensalidades para que os empregados realizem cursos de idiomas, graduação e pós-graduação. Além disso, a empresa oferece treinamentos internos de acordo com as áreas de atuação das pessoas, inclusive, foi citado recente projeto para implantação de um sistema para que os empregados realizem diversos tipos de treinamentos de forma online. Nesse ponto, a empresa tem como visão que atende às expectativas de seus empregados quanto ao suporte e investimento que oferecem no que tange ao crescimento e desenvolvimento, contribuindo, conseqüentemente, para o crescimento de seus funcionários.

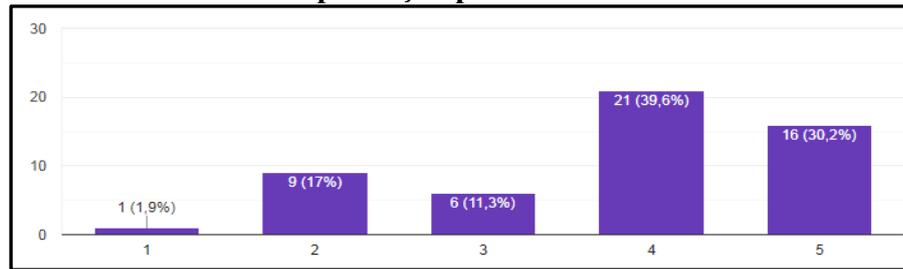
Na pesquisa de QVT aplicada aos empregados, a primeira questão avaliou se a instituição incentiva o crescimento pessoal e profissional, oferecendo oportunidades de desenvolver seu potencial. A maioria dos respondentes, 21 pessoas, concordou totalmente com a afirmação, 16 pessoas concordaram parcialmente, 9 pessoas se mantiveram neutras, 5 pessoas discordaram parcialmente e apenas 2 pessoas discordaram totalmente (Gráfico 22). Nessa questão, o grau 5 obteve destaque, registrando o maior número de avaliação, podendo-se concluir o nível elevado de satisfação por parte da maioria da amostra quanto ao aspecto avaliado.

Gráfico 22 - Incentivo ao Crescimento Pessoal e Profissional



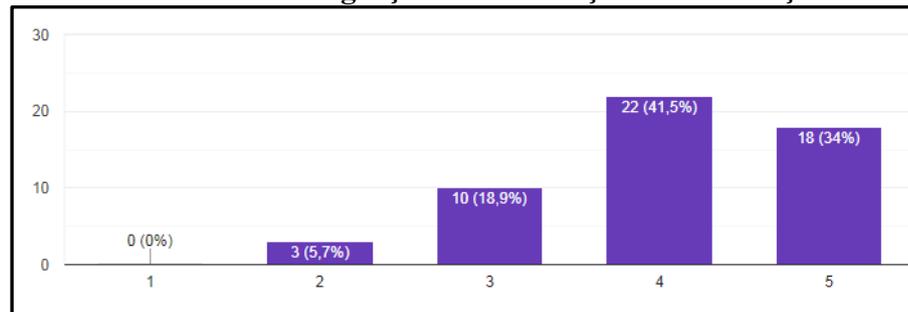
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A questão 2 traz a seguinte afirmativa: “Os cursos de capacitação oferecidos pela Instituição atendem às reais necessidades de treinamento e desenvolvimento profissional”. A maioria dos respondentes selecionou a opção 4, que se refere à concordância parcial, 16 pessoas concordaram totalmente, 6 pessoas se mantiveram neutras, 9 pessoas discordaram parcialmente e apenas 1 pessoa discordou totalmente (Gráfico 23). Destaca-se o grau 4, que apontou concordância quanto à questão avaliada, porém dando a entender ser um quesito passível de melhorias.

Gráfico 23 – Cursos de Capacitação para Treinamento e Desenvolvimento

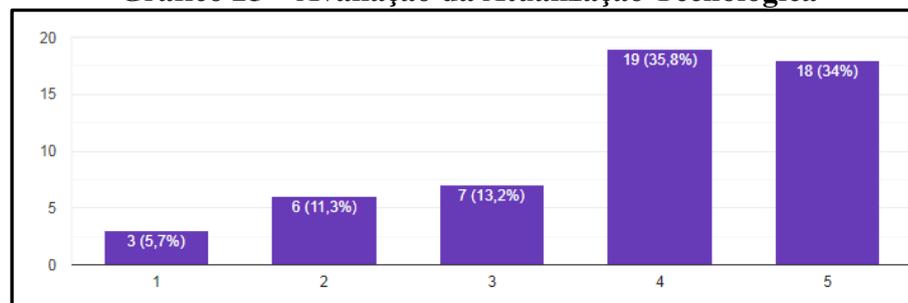
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A questão de número 3 avalia a visão do empregado quanto à integração e socialização entre os membros da empresa. A opção mais selecionada foi a 4, que se refere à concordância parcial, registrando o número de 22 pessoas. Em seguida, a opção 5 foi escolhida por 18 pessoas, a opção 3, que se refere à neutralidade, foi assinalada por 10 pessoas e a opção 2, discordância parcial, foi marcada por 3 pessoas, não havendo registros na opção 1, que diz respeito ao nível de discordância total (Gráfico 24). Percebe-se uma aprovação pela maioria dos empregados quanto ao item avaliado, com destaque para o grau 4, que representa concordância, porém com possibilidades de melhorias, segundo a visão dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 24 – Integração e Socialização na Instituição

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A quarta questão desse pilar avalia a seguinte perspectiva: “A Instituição me mantém atualizado quanto às novas tecnologias adotadas pelas práticas administrativas”. Nessa questão, 19 pessoas concordam parcialmente com essa afirmativa, 18 concordam totalmente, 7 pessoas se mantiveram neutras, 6 pessoas discordaram parcialmente e 3 pessoas discordaram totalmente (Gráfico 25). Percebe-se maior nível de concordância, mas, ainda que o grau 4 tenha sido o mais votado, vislumbram-se possibilidades de melhorias.

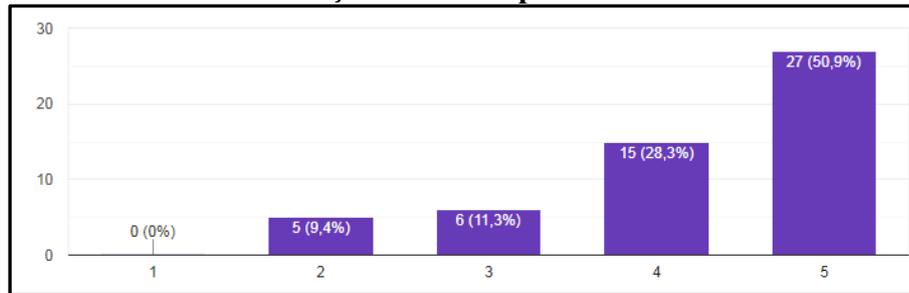
Gráfico 25 – Avaliação da Atualização Tecnológica

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A quinta e última questão, que trata da oportunidade de crescimento e segurança, avaliou a visão dos empregados quanto à motivação para buscar novos conhecimentos. A maioria dos

empregados, 27 pessoas, concordou totalmente com a afirmação, 15 pessoas concordaram parcialmente, 6 pessoas se mantiveram neutras, 5 pessoas discordaram parcialmente e, quanto à opção 1, que se refere à total discordância, não houve registro de respostas. Pode-se concluir que a maioria dos empregados se sente motivada para buscar novos conhecimentos, com destaque para o grau 5, que registrou o maior número de respostas e está relacionado à total concordância sobre a questão avaliada e ao alto nível de satisfação/aprovação, conforme se pode ver no gráfico 26:

Gráfico 26 – Motivação na Busca por Novos Conhecimentos



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

Analisando os resultados apresentados nesse pilar sobre as oportunidades de crescimento que a organização estudada oferece aos seus empregados, mediante desenvolvimento e conseqüente crescimento pessoal para segurança no trabalho, todas as questões levantadas obtiveram a concordância da maioria dos empregados que compõem a amostra desta pesquisa. Portanto, avalia-se que os empregados, no geral, têm uma visão satisfatória quanto a esse aspecto, porém, do total de 5 questões avaliadas, 3 apresentaram concordância parcial, o que indica que existem possibilidades de melhorias, estando elas relacionadas à questão 2, que trata dos cursos de capacitação oferecidos, à questão 3, que aborda sobre a integração e socialização entre os membros da empresa e, ainda, às novas tecnologias adotadas para as práticas administrativas. Comparando-se as visões de empregado e empresa, pode-se dizer que elas estão equiparadas, mas, como citado anteriormente, os empregados percebem possibilidade de melhorias em alguns aspectos, o que não foi citado pela empresa. Sobre os cursos, o sistema de cursos online ainda está em implementação, portanto já é uma ação que poderá contribuir com a melhora da visão dos empregados acerca do item 2 contido nesse pilar.

4.5. Integração Social na Organização

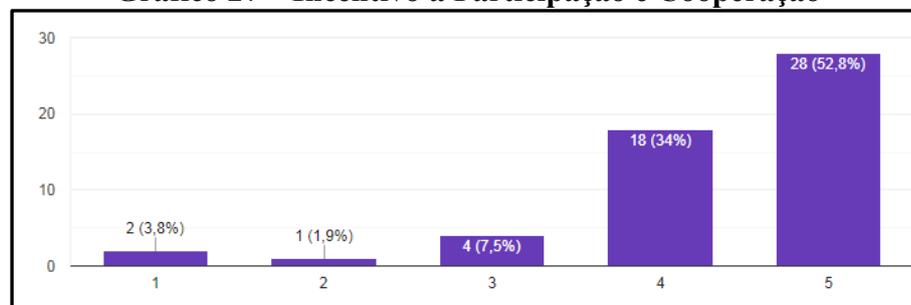
A visão da empresa sobre esse pilar é que a integração social do empregado acontece a partir de sua chegada até a adaptação e permanência na organização. Para isso, a empresa desenvolve processos para garantir qualidade na adaptação, sendo a integração realizada de modo que se tenha uma visão sistêmica do negócio, abordando os assuntos principais sobre segurança, qualidade, bem como expando uma visão de como é a cultura de segurança organizacional, valores e estratégias organizacionais a serem contemplados nos próximos anos. Além disso, a empresa passa orientações referentes a benefícios e o empregado recebe, ainda, uma cartilha contendo essa gama de informações que são importantes para orientá-lo nesse primeiro momento. Assim que o empregado chega à área de trabalho, a integração social tem início com Treinamento no Local de Trabalho (TLT). Nesse evento, o gestor apresenta o empregado aos demais colegas, informa acerca das atividades que serão desempenhadas, reforça o horário de trabalho e as boas práticas da área, além de cancelar os indicadores de contribuição da pessoa, o que constitui em um segundo momento. Um pouco antes de vencer o período de experiência (90 dias), é enviado ao gestor um formulário de competências para

que seja avaliada a adaptação do empregado e, caso esse encontre alguma dificuldade, há uma busca por ajudá-lo. Após os 180 dias, é realizada uma nova avaliação para acompanhamento do novo funcionário, encerrando-se o ciclo com uma avaliação anual que, no momento, ainda não está sendo executada.

Ao transcorrer um ano, a empresa considera que o período de adaptação já foi concluído e o empregado já se encontra instalado. A partir daí, há uma convivência normal com os ciclos de avaliação que, atualmente, se dá por meio de feedbacks que devem ocorrer semestralmente. Ainda, o novo empregado participa de projetos, recebe informações, via canais de comunicação, sobre a empresa, as melhorias, os benefícios, as alterações, ou via gestor, que também tem o papel de dar ciência aos funcionários acerca de toda a organização. Sobre as ações promovidas para favorecer um ambiente de trabalho que instigue a cooperação, o comprometimento, o compartilhamento de informações, o respeito mútuo, entre outros atributos, a organização enxerga como comportamentos desejados, visto que as competências têm ligação profunda com os comportamentos. Por meio de pesquisas realizadas, estão sendo implementadas novas competências, sendo os empregados treinados, desenvolvidos e avaliados. A empresa busca informar quais são os comportamentos desejados para que os empregados possam corresponder e, de acordo com as entrevistas, as pessoas têm uma visão positiva quanto à integração social existente na organização.

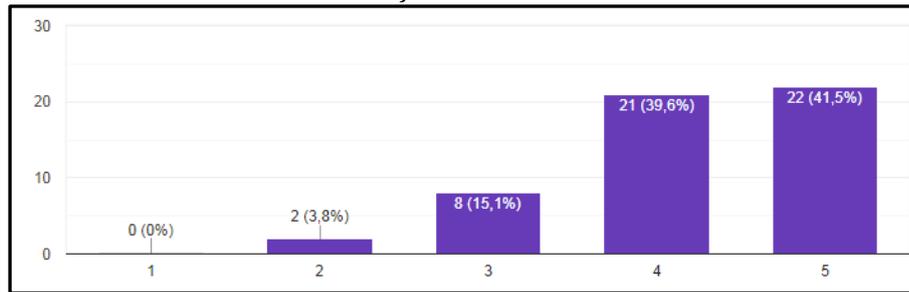
A primeira afirmação colocada no questionário para avaliar a visão do empregado quanto a esse pilar diz respeito à visão sobre a chefia sobre o incentivo à participação, cooperação e clima de comprometimento e de respeito mútuo em um trabalho de equipe. Um total de 28 pessoas concordou totalmente com a afirmativa, 18 pessoas concordaram parcialmente, 4 pessoas se mantiveram neutras, 1 pessoa discordou parcialmente e 2 pessoas discordaram totalmente (Gráfico 27). Com base no resultado, conclui-se que a maioria está muito satisfeita quanto ao quesito avaliado, obtendo o grau 5 o maior número de respostas.

Gráfico 27 – Incentivo à Participação e Cooperação



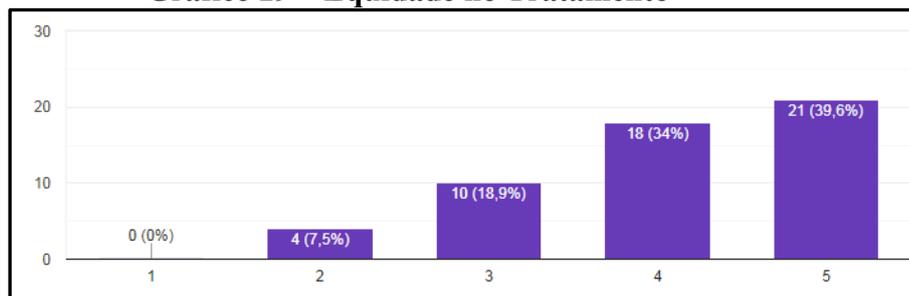
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A segunda afirmação avaliada foi a seguinte: “O ambiente de trabalho favorece a cooperação, o comprometimento e o compartilhamento de informações”. A opção mais selecionada foi a 5 que se refere à total concordância, tendo sido registradas 22 respostas, seguidas de 21 para o grau 4, concordância parcial, 8 pessoas para o grau 3, apresentando neutralidade, 2 pessoas para o grau 2, discordância parcial, e no grau 1, que se refere à total discordância, não houve registros de respostas (Gráfico 28). Conclui-se que, devido ao grau 5 ter apresentado maior número de respostas, o nível referente ao quesito avaliado é muito satisfatório.

Gráfico 28 – Avaliação do Ambiente de Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A terceira e última questão avaliada nesse pilar versa sobre a visão dos empregados quanto à equidade no tratamento do chefe com os colegas de trabalho. Foi registrado nesse quesito que 21 pessoas concordam totalmente que existe equidade, 18 pessoas concordaram parcialmente, 10 pessoas ficaram neutras, 4 pessoas discordaram parcialmente e não houve registro para a opção 1, discordância total (Gráfico 29). Avalia-se positivamente a visão dos empregados quanto a esse quesito, com destaque para o grau 5, que registrou novamente o maior número de respostas, lembrando que o mesmo está relacionado ao alto nível de satisfação.

Gráfico 29 – Equidade no Tratamento

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

Buscou-se avaliar nesse pilar a relação existente no trabalho entre o empregado e as demais pessoas, sendo esses colegas de trabalho e gestores. O resultado referente à visão dos empregados foi muito satisfatório, visto que, nas 3 questões abordadas, o grau 5 foi o que apresentou maior número de respostas, estando esse nível ligado à total concordância com o item avaliado. De acordo com o descrito pela gestão da organização, percebe-se que o processo de integração é conduzido mediante práticas de gestão que visam oferecer um acompanhamento ao empregado desde sua chegada até sua permanência. As percepções da empresa e dos empregados quanto ao critério avaliado nesse item estão alinhados, visto que ambos apresentaram percepções positivas sobre esse pilar.

4.6. Constitucionalismo

Nesse critério, buscou-se avaliar se, dentro da organização, há espaço para que o empregado exerça a liberdade de expressão e se a empresa cumpre com as leis trabalhistas, respeitando os direitos das pessoas. Na visão da empresa, ela se caracteriza com uma cultura paternal, apresentando como forte atributo o trabalho em equipe. Com isso, as equipes têm necessidade de serem direcionadas, informadas e, ao mesmo tempo, gostam de emitir suas opiniões, de serem ouvidas. Então, de uma forma natural, a organização já tem como perfil o trabalho em equipe e se organizam para isso.

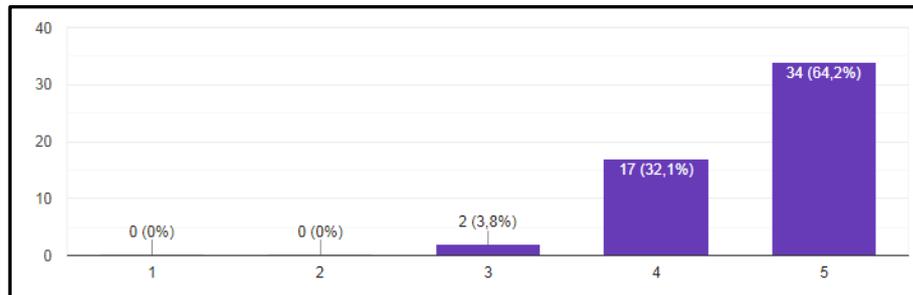
Ademais, a empresa acredita e prega ter como cultura o espaço para que o empregado

emita suas opiniões e seja respeitado, porém, em alguns momentos, é necessária a representatividade por setores devido ao número de empregados e também, a depender do processo, não cabe a opinião do todo, havendo critérios que precisam ser avaliados por grupos específicos. Além disso, podem ocorrer diferenciações a depender do gestor que está à frente da área. Caso não esteja sendo praticada a cultura, o departamento que cuida da GP da organização acompanha mais de perto o clima da área, buscando observar como está e, se for detectado algum problema, ele procura empreender ações de melhorias, trazendo consultorias externas para conversar com as pessoas, realizando pesquisas, dentre outras ações que forem necessárias.

Quanto ao cumprimento dos direitos trabalhistas, foi informado que a empresa age conforme estabelecido em lei, não tendo qualquer outra atitude que seja fora das normas. Além disso, a organização é auditada e passa por fiscalizações constantes e tem como visão a importância de evitar problemas legalistas e agir de forma correta tanto diante da lei quanto com os seus empregados. Mediante esses posicionamentos, acredita-se que os empregados têm uma visão satisfatória quanto a esse critério.

O primeiro item avaliado na pesquisa aplicada aos empregados foi a seguinte afirmativa: “Minha privacidade é preservada em meu ambiente de trabalho”. Esse item foi muito bem avaliado, registrando-se 34 respostas na opção 5, que se refere à total concordância, seguidas por 17 respostas na opção 4, que se refere à concordância parcial (Gráfico 39). Ainda, apenas 2 pessoas se mantiveram neutras e, nas opções 2 e 1, que se referem à discordância parcial e total, não foram registradas respostas. Sendo assim, considera-se o item como muito satisfatório na visão da maioria dos respondentes.

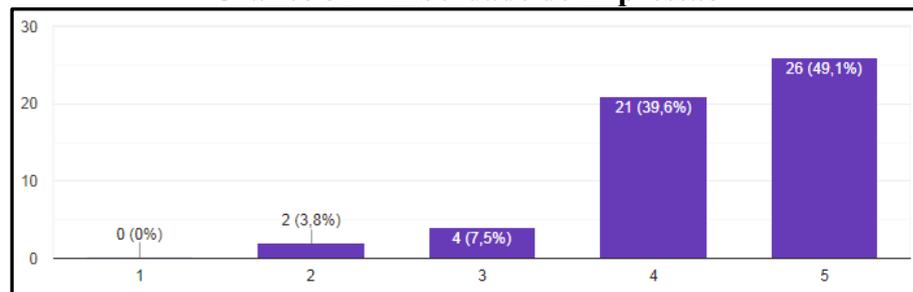
Gráfico 30 – Privacidade no Ambiente de Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

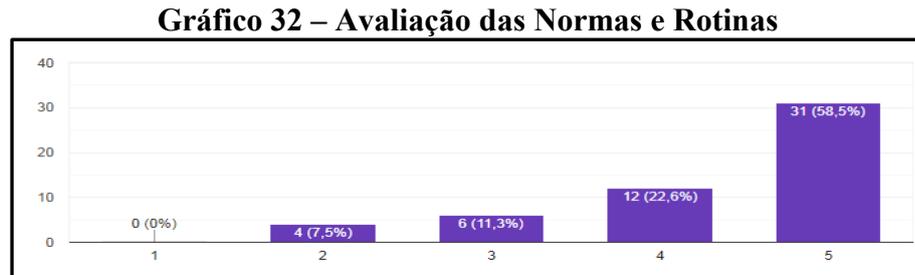
A segunda questão avaliada foi: “Tenho direito de expressar minhas ideias e opiniões com liberdade”. A pesquisa registrou 26 respostas para a opção 5, concorda totalmente com a afirmação, 21 respostas para a opção 4, concorda parcialmente, 4 respostas para a opção 4, nem discorda e nem concorda e 2 respostas para a opção 2, discorda parcialmente, não havendo registro de respostas para a opção 1, discorda totalmente (Gráfico 31). Logo, a opção com maior número de respostas foi a 5, podendo-se concluir que, para a maioria, o item avaliado é muito satisfatório.

Gráfico 31 – Liberdade de Expressão



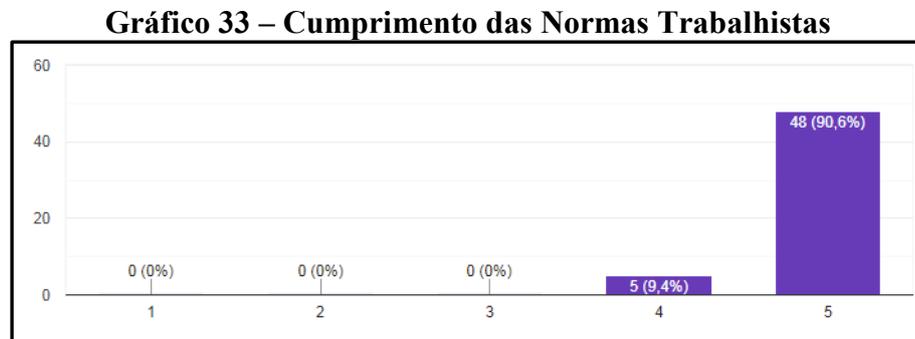
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A terceira questão avaliou a seguinte afirmativa: “As normas e rotinas contribuem positivamente para o desempenho de minhas tarefas”. A pesquisa registrou os seguintes resultados: 31 pessoas concordaram totalmente com a afirmação, 12 pessoas concordaram parcialmente, 6 pessoas se mantiveram neutras, 4 pessoas discordaram totalmente e não houve registros para a opção 1, que se refere à discordância total. Avaliando os resultados, conclui-se que o item obteve alto nível de satisfação por parte da maioria dos empregados, conforme gráfico 32:



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A quarta e última questão abordada nesse pilar traz a seguinte afirmação: “Esta Instituição respeita os direitos trabalhistas, como férias, licenças, cumprimento de decisões judiciais” (Gráfico 33). Conforme visão dos empregados, 48 pessoas selecionaram a opção 5, que se refere à total concordância e 5 pessoas avaliaram com a opção 4, concordando parcialmente, não sendo as demais opções selecionadas. Os números apresentados demonstram alto nível de satisfação quanto ao critério avaliado.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

Pode-se concluir, com base nos dados apresentados, que a visão dos empregados sobre o pilar constitucionalismo é muito satisfatória, visto que, nas 4 questões abordadas, a opção que apresentou maior número de respostas foi a 5, que se refere à total concordância com os pontos levantados e, conforme critério estabelecido, essa opção está ligada ao alto nível de satisfação. O destaque é para a última questão sobre o cumprimento das normas trabalhistas, que foi o item que registrou maior percentual de aprovação até o momento. Comparando a visão da empresa e a dos empregados, percebe-se que ambas estão alinhadas, podendo-se inferir que a visão dos empregados chega até mesmo a superar as expectativas da organização.

4.7 Trabalho e Espaço Total de Vida

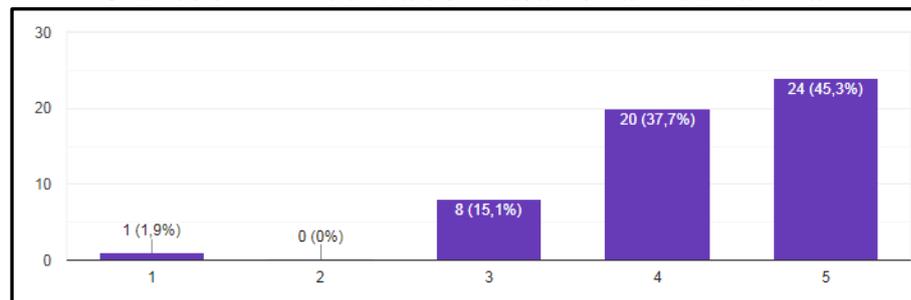
Esse pilar avalia se a organização permite ao empregado ter equilíbrio entre vida pessoal e profissional durante o desempenho de suas funções e se possibilita oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional. Na visão da empresa, existe sim uma flexibilidade

na carga horária dos empregados das áreas administrativas, visto que, atualmente, eles trabalham com o sistema de banco de horas, o que possibilita às pessoas terem flexibilidade em seus horários, desde que isso não interfira em suas entregas. Na visão da gestora de DP, ela entende que a cultura da empresa colabora para que os empregados consigam ter equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sendo possível realizar as entregas dentro dos prazos estipulados, visto que a organização não incentiva o trabalho em horas extras, sendo essas plausíveis apenas em situações de urgência e esporadicamente.

Sobre o desenvolvimento e o crescimento, existem as políticas, sendo atualmente as principais aquelas que tratam de remuneração e recrutamento e seleção. Nesse caso, existem critérios a serem cumpridos pelos empregados para que os mesmos possam concorrer às vagas internas no que tange a aumento de salários, promoção, reconhecimentos, entre outros. As políticas são diretrizes para que os processos funcionem de forma democrática e, quanto mais se abrem oportunidade, todos percebem claramente que existem chances de crescimento e desenvolvimento na organização. Os critérios adotados por essas políticas são divulgados para toda a empresa para que todos os empregados possam ter ciência do que é necessário para atingir o desenvolvimento e crescimento dentro da empresa. Sendo assim, quando as oportunidades surgirem, os empregados estarão aptos para aproveitá-las. A expectativa da organização sobre a visão dos empregados para esse pilar é positiva, pois os gestores acreditam atender aos critérios que estão sendo avaliados.

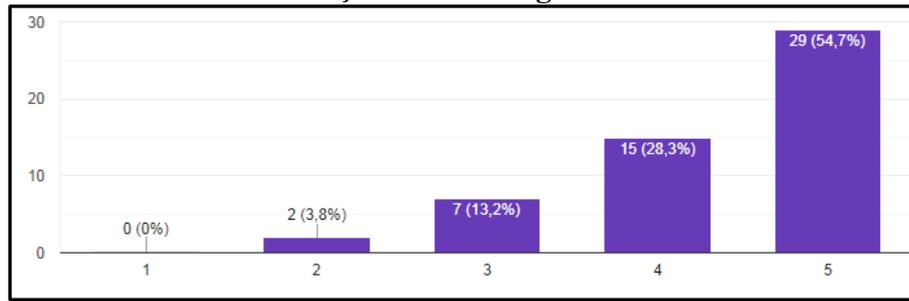
A questão de número 1 sobre esse pilar avaliou se o trabalho realizado pelo empregado influencia em sua vida familiar. Conforme visão dos empregados, 24 pessoas concordaram totalmente com a afirmativa, 20 pessoas concordaram parcialmente, 8 pessoas se mantiveram neutras e apenas 1 pessoa discordou totalmente, não havendo registros na opção discordância parcial (Gráfico 34). Essa afirmativa pode ter relação tanto com uma perspectiva positiva quanto com uma negativa, porém, observando os aspectos e resultados encontrados nas questões seguintes, em específico, sobre o tempo disponível para lazer e convívio com a família, que obteve um resultado satisfatório por parte dos empregados, avalia-se o item pela perspectiva positiva. Sendo assim, pode-se dizer que, para a maioria dos respondentes da pesquisa, o trabalho influencia na vida familiar. Nesse caso, alguns dos elementos que podem influenciar de forma positiva são: remuneração, compensações, condições de saúde e segurança, entre outros.

Gráfico 34 – Influência do Trabalho na Vida Familiar



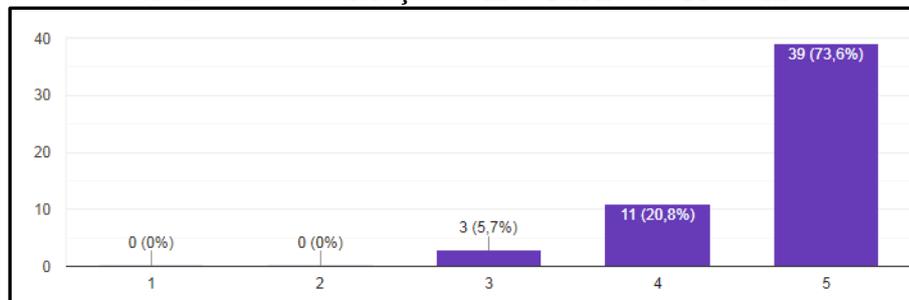
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A questão de número 2 avaliou a seguinte afirmação: “Estou satisfeito com minha carga horária de trabalho”. A pesquisa apresentou os seguintes resultados: 29 pessoas concordaram totalmente com a afirmação, 15 pessoas concordaram parcialmente, 7 pessoas nem discordaram e nem concordaram, 2 pessoas discordaram parcialmente e não houve registros na opção discordância total (Gráfico 35). Avaliando os dados obtidos, percebe-se um nível alto de satisfação, visto que a maioria concordou totalmente com a afirmativa de forma positiva.

Gráfico 35 – Satisfação com a Carga Horária de Trabalho

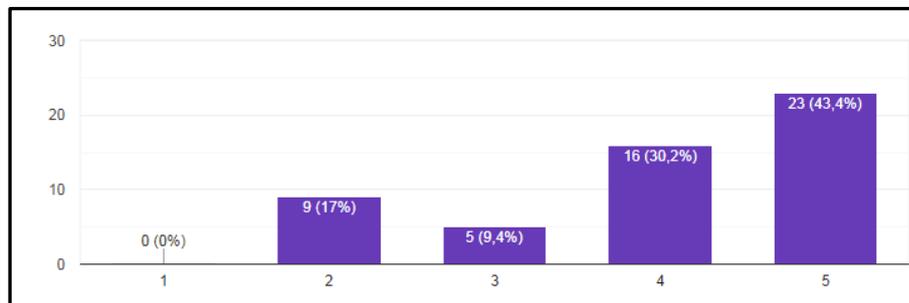
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A questão de número 3 avaliou a seguinte afirmação: “Estou satisfeito com meu turno de trabalho”. Dentre os entrevistados, 39 pessoas concordam totalmente com a afirmativa, 11 pessoas concordam parcialmente e 3 pessoas nem concordam e nem discordam (Gráfico 36). Não houve registros para os níveis de discordância parcial e total, podendo-se concluir que a maioria está muito satisfeita com seu turno de trabalho.

Gráfico 36 – Satisfação com o Turno de Trabalho

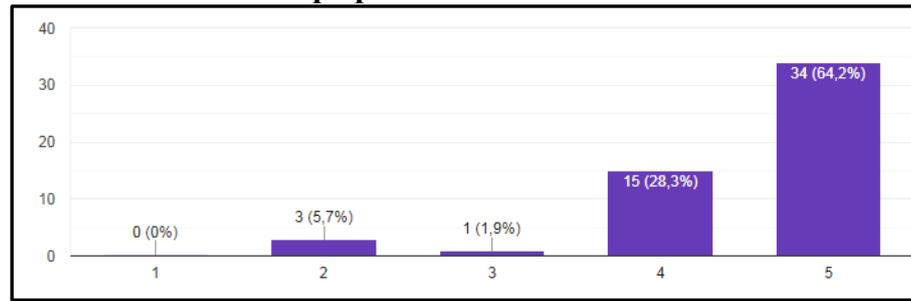
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A questão de número 4 buscou saber dos empregados se o trabalho deles possibilita alguma flexibilidade quanto à alternância de horários. Do total, 23 pessoas concordaram totalmente, 16 concordaram parcialmente, 5 se mantiveram neutras, 9 discordaram parcialmente e ninguém discordou totalmente (Gráfico 37). Conclui-se que a maioria concorda totalmente que há flexibilidade de horários, portanto pode-se considerar nível de satisfação elevado.

Gráfico 37 – Flexibilidade de Horários

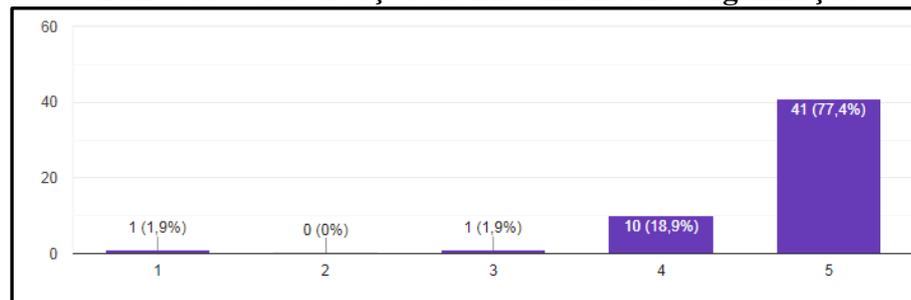
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A questão de número 5 avalia se o empregado tem tempo disponível para lazer com a família, tendo 34 pessoas considerado que sim, pois selecionaram a opção 5, que se refere à concordância total (Gráfico 38). Ainda, 15 pessoas selecionaram a opção 4, concordando parcialmente, 1 pessoa se manteve neutra, 3 pessoas discordaram parcialmente e o grau 1, que se refere à discordância total não obteve resultados. Conclui-se o item como muito satisfatório na visão dos empregados, visto que o grau 5 apresentou o maior número de respostas.

Gráfico 38 – Tempo para Lazer e Convívio com a Família

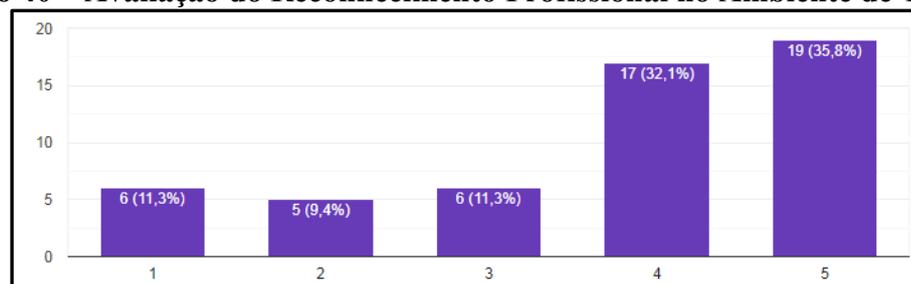
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A questão de número 6 buscou saber dos empregados se o tratamento percebido na organização é sem preconceitos, tendo 41 pessoas concordado totalmente, 10 concordaram parcialmente, 1 pessoa se manteve neutra e 1 pessoa discordou totalmente (Gráfico 39). Não houve registros na opção 2, que se refere à discordância parcial. Conclui-se que, para a maioria, o tratamento percebido é sem preconceito, visto que as opções de concordância registraram maior número de respostas para o grau 5 que está atrelado a alto nível de satisfação, sendo o aspecto abordado positivo.

Gráfico 39 – Observação do Tratamento na Organização

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A questão de número 7 avaliou a seguinte afirmação: “Meu ambiente de trabalho propicia o reconhecimento profissional por meio de promoções, competência e ou mérito”. Apresentaram-se os seguintes resultados: 19 pessoas concordaram totalmente com a afirmativa, 17 pessoas concordaram parcialmente, 6 se mantiveram neutras, 5 pessoas discordaram parcialmente e 6 pessoas discordaram totalmente (Gráfico 40). Apesar dos resultados terem se apresentado distribuídos dentre as 5 opções, os graus que se referem à concordância e níveis de satisfação, por estar sendo avaliado um aspecto positivo, foram maiores. O destaque é para o grau 5, podendo-se concluir que há alto nível de satisfação por parte da maioria dos empregados, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 40 – Avaliação do Reconhecimento Profissional no Ambiente de Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

Nesse pilar todos os itens avaliados se sobressaíram com uma visão muito positiva por parte dos empregados. A questão de o trabalho influenciar na vida familiar abrange uma perspectiva positiva ao que tange elementos como: remuneração, compensações e condições de saúde e segurança consideradas adequadas. O item poderia ser avaliado também por uma perspectiva negativa visto que a afirmativa possui abertura para interpretações ambíguas, essa seria ao que tange o comprometimento do tempo com a família, porém as demais questões abordadas nesse pilar descarta essa hipótese. Comparando as visões, percebe-se que tanto a expectativa da empresa quanto a dos seus empregados se mantiveram alinhadas, pois ambas foram satisfatórias.

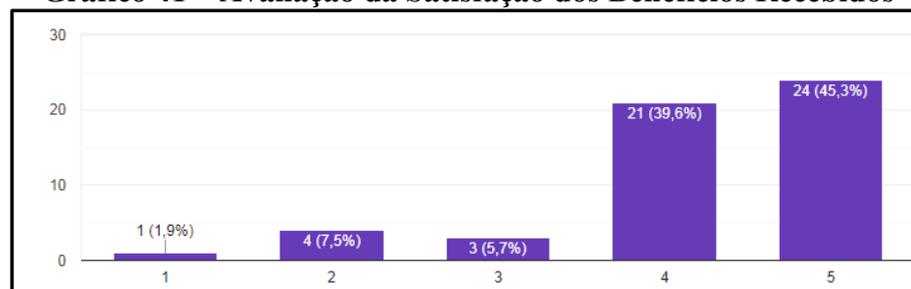
4.8. Relevância Social de Vida no Trabalho

Nesse último tópico proposto pelo modelo de Walton, buscou-se avaliar a importância do trabalho na vida do empregado e se ele se sente orgulhoso em fazer parte da organização. Sobre esse pilar, a empresa comentou sobre alguns dos benefícios oferecidos aos empregados, dentre eles, estão: cesta básica, convênios médico e odontológico, seguro de vida, descontos nos produtos do portfólio, plano de participação nos lucros e resultados, auxílio casamento e creche, auxílio educação, clube para uso dos empregados e familiares, ginástica laboral e massoterapia, entre outros. A avaliação da satisfação dos empregados referente aos benefícios recebidos é realizada por meio de uma pesquisa sobre clima na organização e os apontamentos de melhorias são tratados por meio de planos de ação pela área responsável.

Quanto aos trabalhos sociais, a empresa conta com a área de Responsabilidade Social que desenvolve diversos projetos, tais como: programa que promove ações para a comunidade, podendo-se citar como exemplo campanhas de doação de sangue, visita e ação em casas de repouso para idosos, entre outras ações; programa de capacitação de jovens de baixa renda; programa de doações dos produtos comercializados pela empresa para escolas e instituições sociais sem fins lucrativos; e programa de visita à fábrica aberto para escolas, universidades e empresas que se interessem em conhecer o processo fabril e a história da empresa. Todos esses projetos contam com a participação e envolvimento dos empregados. Considerando as informações apresentadas, a empresa acredita atender às expectativas de seus empregados, entendendo que os mesmos têm uma visão positiva sobre o pilar avaliado.

Na pesquisa aplicada aos empregados, a primeira questão buscou avaliar se os benefícios recebidos são considerados satisfatórios. Os resultados encontrados foram: 24 pessoas se sentem satisfeitas, selecionando a opção 5, que se refere à total concordância com a questão, seguidas de 21 pessoas que selecionaram a opção 4, que se refere à concordância parcial (Gráfico 41). Ainda, 3 pessoas se mantiveram neutras, 4 pessoas discordaram parcialmente e apenas 1 pessoa discordou totalmente. Sendo assim, considera-se o item avaliado como muito satisfatório, pois a maioria da amostra selecionou o grau 5, concordando totalmente com a questão.

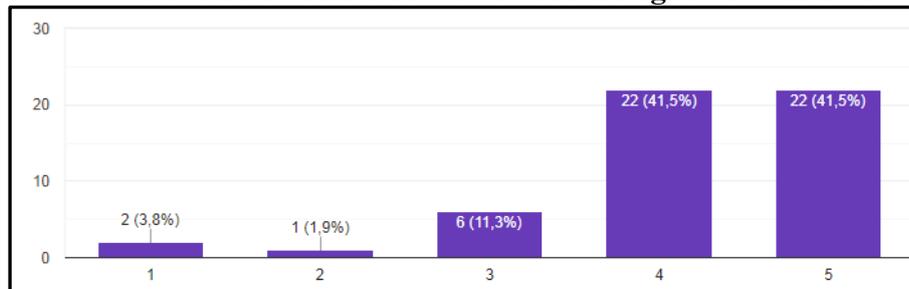
Gráfico 41 – Avaliação da Satisfação dos Benefícios Recebidos



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A segunda questão avaliada foi a seguinte: “O estado de humor dos meus colegas de trabalho interfere de maneira positiva no resultado do meu trabalho”. Os graus 4 e 5, que se referem à concordância parcial e total, registraram 22 respostas, 6 pessoas se mantiveram neutras, 1 pessoa discordou parcialmente e 2 discordaram totalmente (Gráfico 42). Sendo assim, considera-se o item como satisfatório na visão dos empregados.

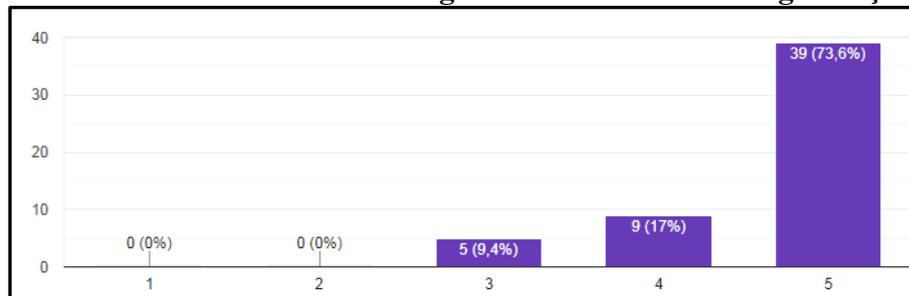
Gráfico 42 – Influência do Estado de Humor dos Colegas no Trabalho Realizado



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A terceira questão avalia a seguinte afirmação: “Sinto orgulho em fazer parte desta Instituição”. Os resultados apresentados foram: 39 pessoas afirmaram concordar totalmente com a questão, 9 pessoas disseram concordar parcialmente e 5 se mantiveram neutras. Não houve registros nas opções de discordância (Gráfico 43). Portanto, a visão dos empregados para o item avaliado é bastante positiva, visto que o maior número de respostas foi registrado para o grau 5 que está relacionado ao alto nível de satisfação.

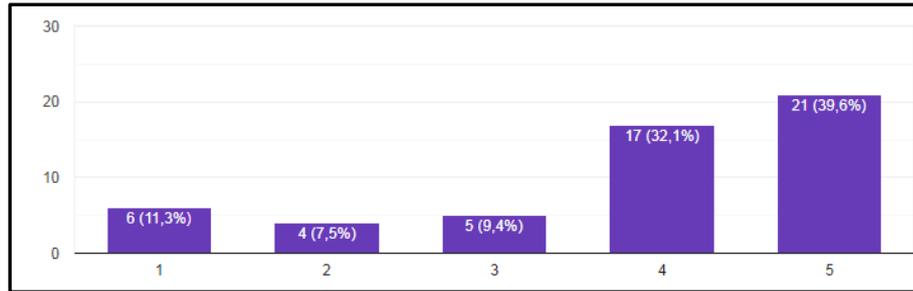
Gráfico 43 – Sentimento de Orgulho em Pertencer à Organização



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A quarta questão buscou avaliar a participação dos empregados em projetos sociais promovidos na organização. Dos resultados apresentados, 21 pessoas responderam participar, concordando totalmente com a questão, 17 pessoas concordaram parcialmente, 5 nem concordaram e nem discordaram, 4 pessoas discordaram parcialmente e 6 pessoas disseram não participar, discordando totalmente. Considerando os resultados apresentados, pode-se dizer que a maioria participa dos projetos sociais promovidos pela empresa, como mostra o Gráfico 44.

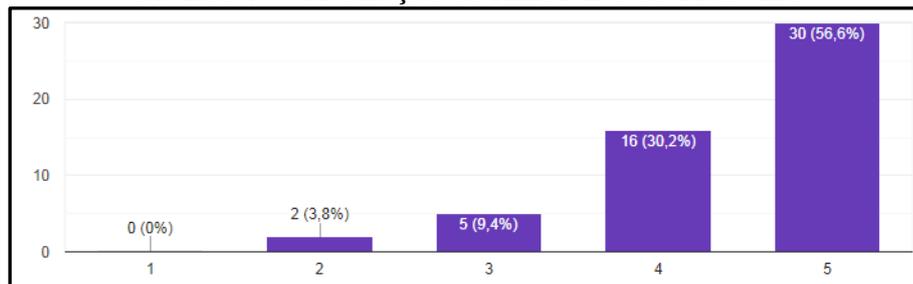
Gráfico 44 – Avaliação da Participação dos Empregados em Projetos Sociais



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A quinta questão aborda a seguinte questão: “Meu ambiente de trabalho favorece a cooperação, o respeito mútuo e o reconhecimento profissional?” Os resultados obtidos mostram que 30 pessoas consideram que seu ambiente de trabalho favorece os atributos citados, pois concordaram totalmente com a questão, 16 pessoas concordaram parcialmente, 5 pessoas se mantiveram neutras e 2 pessoas discordaram parcialmente, não havendo registros na opção discordância total (Gráfico 45). Logo, conclui-se que, conforme as respostas da maioria da amostra, a visão nesse critério é muito positiva, visto que o grau referente ao alto nível de satisfação obteve maior número de respostas.

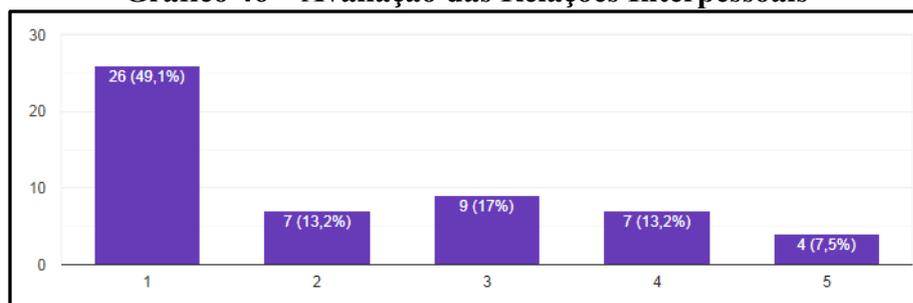
Gráfico 45 – Avaliação do Ambiente de Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A sexta questão traz um aspecto negativo e busca analisar a visão do empregado quanto à indiferença e isolamento nas relações interpessoais quando há algum problema relacionado a afastamento por motivo de doença. Os resultados apresentados foram: 26 pessoas disseram discordar totalmente, 7 pessoas discordam parcialmente, 9 pessoas nem discordam e nem concordam, 7 pessoas concordam parcialmente e 4 pessoas concordam totalmente (Gráfico 46). A análise nesse caso é invertida, pois, por se tratar de um aspecto negativo, a não concordância por parte dos empregados torna-se algo positivo. Sendo assim, pode-se dizer que a maioria dos empregados não sentem indiferença e nem isolamento na situação citada.

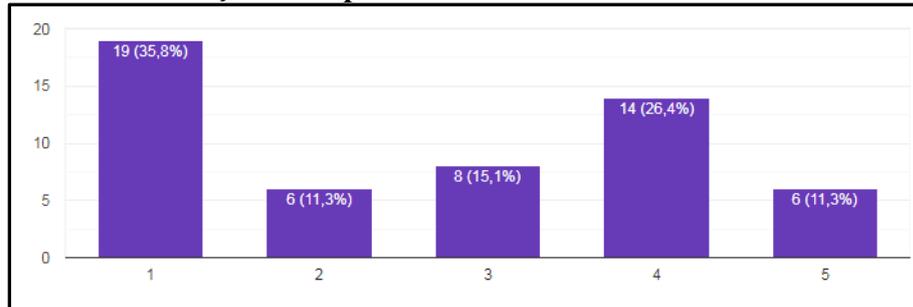
Gráfico 46 – Avaliação das Relações Interpessoais



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

A sétima e última questão avaliada nesse pilar foi a seguinte: “Considero o meu ambiente de trabalho favorável ao tipo de relacionamento competitivo e de exclusão social”. Conforme resultados apresentados, 19 pessoas discordaram totalmente da afirmativa, 6 pessoas discordaram parcialmente, 8 pessoas se mantiveram neutras, 14 pessoas concordaram parcialmente e 6 concordaram totalmente. Por se tratar de um aspecto negativo, a avaliação referente a uma visão positiva e ligada à satisfação é realizada, considerando a discordância da afirmação. Nesse item, a maioria dos respondentes discordou total ou parcialmente. Sendo assim, pode-se considerar que a maioria dos empregados não concordou com a afirmativa.

Gráfico 47 – Avaliação do Tipo de Relacionamento no Ambiente de Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

Sobre o último pilar proposto pelo modelo de Walton, com base nos resultados da pesquisa de QVT aplicado aos empregados da empresa de bebidas, conclui-se que a visão para o item avaliado é muito satisfatória, visto que as questões que abordam aspectos positivos obtiveram concordância total da maioria dos empregados e, para as questões com aspectos negativos, os resultados apresentaram discordância total pela maioria. Sendo assim, comparando as visões empresa e empregado, avalia-se que ambos estão alinhados e os resultados são satisfatórios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo examinar como a QVT é praticada em uma indústria do setor de bebidas, identificando as práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa para promoção da QVT, como também a visão dos empregados que atuam em áreas administrativas, buscando avaliar a importância do uso da ferramenta. Com os resultados obtidos, pode-se evidenciar a importância das práticas como influência positiva na promoção da QVT na organização, assim como na visão dos empregados.

Considera-se que, das 43 questões avaliadas por meio de questionário baseado no modelo de Walton, 33 variáveis foram classificadas como sendo muito positivas ou muito satisfatórias, estando elas inseridas nas seguintes dimensões: condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social de vida no trabalho. Das 8 dimensões, apenas o pilar que se refere à compensação justa e adequada das 3 questões avaliadas não apresentou maior número de respostas na opção que tange à classificação de total concordância/satisfação.

Ainda, 10 variáveis foram avaliadas como positivas ou satisfatórias, estando elas inseridas nas dimensões: compensação justa e adequada, uso e desenvolvimento de capacidades e oportunidade de crescimento e segurança. Dentro do pilar relevância social de vida no trabalho, a questão sobre “O estado de humor dos meus colegas de trabalho interferem de maneira positiva no resultado do meu trabalho” ficou empatada na classificação satisfatória ou muito satisfatória.

Com base nas informações apresentadas neste estudo, pode-se afirmar o quanto importantes são as práticas de GP para conduzir os processos dentro das organizações somados às contribuições para melhor condução da ferramenta QVT e, assim, atingir uma avaliação satisfatória por parte dos empregados, o que, conseqüentemente, impactará de forma positiva, o bem-estar e a produtividade dos mesmos. Nos oito pilares avaliados, percebe-se que a visão dos empregados está alinhada com a visão da empresa, superando, em algumas vezes, até mesmo as expectativas. Apesar de o resultado da pesquisa ter apresentado alto índice de aprovação por parte dos empregados, recomenda-se que a organização se atente para as 10 variáveis citadas anteriormente que foram classificadas como concordância parcial no que tange a aspectos positivos que estavam sendo avaliados.

A concordância parcial ao que tange aspectos positivos e discordância parcial ao que tange aspectos negativos estão ligadas a uma visão satisfatória, que pode ser interpretada como um critério com possibilidade de melhorias. Então, nesse caso, a organização deve criar planos de ação, buscando compreender junto a seus empregados o que pode ser melhorado para que esses aspectos não venham sofrer uma depreciação, caindo na avaliação e se tornando negativa. O objetivo, no caso, é melhorar essa avaliação, atingindo a total satisfação para conquistar a excelência. Quanto aos aspectos avaliados com total concordância e nível máximo de satisfação, o plano de ação da empresa deve ter como foco manter essa visão dos empregados e, para isso, é necessário conhecê-los cada vez mais e buscar se manter atualizada em relação ao mercado.

Conforme apontado, a QVT da organização apresentou alto índice de aprovação por parte dos seus empregados das áreas administrativas. Pelo que se pôde perceber, a empresa tem processos definidos, utilizando-se de ferramentas para acompanhar a jornada de seus empregados. Logo, percebe-se que a organização considera importante o uso das práticas de gestão e que essas contribuem para promover a visão positiva dos empregados quanto à qualidade de vida no trabalho. A própria gestão da organização estudada considera que uma boa QVT contribui para o engajamento e motivação dos empregados, auxiliando até mesmo nos processos de retenção e atração de profissionais. Por fim, esta pesquisa pode contribuir com gestores de diferentes empresas privadas, ressaltando-se a importância da utilização das práticas de gestão e da ferramenta QVT, tendo como base esse case de sucesso, bem como pode contribuir para outros estudos sobre QVT com vistas a difundir a relevância da ferramenta.

O presente estudo apresentou algumas limitações quanto à participação do público-alvo, que são os empregados da organização respondentes da pesquisa, uma vez que a empresa conta com 1.350 empregados, o que tornou inviável a aplicação do questionário para todos de forma externa. Por esse motivo, foi considerada a participação restrita às áreas administrativas da organização, haja vista o maior acesso para aplicação dos questionários. Como sugestão para estudos futuros, será interessante conseguir junto à organização a aplicação do questionário para todos os empregados e, assim, obter um resultado mais amplo e próximo da população da empresa, considerando o seu todo.

REFERÊNCIAS

- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BÚRIGO, C. C. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.

CONTE, A.L. Qualidade de vida no trabalho: funcionários com qualidade de vida são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE Business**, n. 7, p. 32-34, nov. 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 2001.

FAGUNDES, E; COSTA, J; MOREIRA, T. Qualidade de Vida no Trabalho: o caso dos agentes penitenciários em um Centro de Detenção Provisória do Rio Grande do Norte. **Research, Society and Development**, v. 5, n. 2, p. 109-123, 2017

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 5. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista brasileira de medicina psicossomática**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-80, 1997.

GARCIA, E. O. P. O conteúdo significativo da qualidade de vida no trabalho para funcionários públicos de uma secretaria de saúde. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 1, n. 1, p. 76-94, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MÔNACO, F. DE F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos Correios. **RAC**, v.4, n.3, set./dez. 67-88, 2000.

MONTEIRO, E. M. A.; DINIZ, F. J. L. S.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; CARVALHO, J. V. F. O impacto da qualidade de vida no trabalho (QVT) no faturamento das indústrias metalúrgicas do Estado do Pará. **Revista de Administração da UEPG**, v. 2, n. 1, p. 18-33, 2011.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.

NASCIMENTO, A. E. Análise Sobre A Qualidade De Vida No Trabalho Dos Servidores Do Instituto Federal De Roraima Campus Boa Vista Centro. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, V. 6, n. 2, p.322- 345, 2016.

POPE, C.; MAYS, N. **Pesquisa qualitativa na atenção à saúde**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 71-82, jan. 1987.

- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 6. ed. Petropolis: Vozes, 1999.
- ROCHA, L. O.; GOMES, M. L. B.; FARIAS, L. M. S.; SILVA, J. M. N. Análise da qualidade de vida no trabalho de funcionários de uma organização de saúde. **R. bras. Qual. Vida**, v. 10, n. 4, e. 8140, Ponta Grossa, 2018.
- SANTOS, C. P. et al. Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre os professores da rede pública de ensino do distrito federal. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 97-107, 2016.
- SOARES, S. J. Pesquisa Científica: Uma Abordagem Sobre O Método Qualitativo. **Revista Ciranda**, v.1, n.3, p.168-180, 2019.
- SOUZA *et al.* Qualidade de vida no trabalho em unidades produtoras de leite: uma análise a partir do modelo de Walton. **Agrarian**, v.12, n.44, p. 223-236, Dourados, 2019.
- TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Editora FGV, 2015.
- Thiollent, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- VIEIRA, D. F. V. B. **Qualidade de vida no trabalho dos enfermeiros do Hospital de Ensino**. 1990. 246f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1990.
- WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.