

UNIÃO DAS ESCOLAS SUPERIORES DE PORTO VELHO – UNIRON
FACULDADE INTERAMERICANA DE PORTO VELHO
CST EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

NATÁLIA BARBOSA SILVA
SARA FLORÊNCIO DA SILVA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
Diagnóstico e Proposta de Intervenção na Empresa Northsthar Indústria e Comércio Ltda.

Porto Velho – RO
2014

UNIÃO DAS ESCOLAS SUPERIORES DE PORTO VELHO – UNIRON
FACULDADE INTERAMERICANA DE PORTO VELHO
CST EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

NATÁLIA BARBOSA SILVA
SARA FLORÊNCIO DA SILVA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
Diagnóstico e Proposta de Intervenção na Empresa Northsthar Indústria e Comércio Ltda.

Artigo Científico apresentado como pré-requisito
à obtenção do título de Tecnólogo no curso de
Gestão de Recursos Humanos da Faculdade
Interamericana de Porto Velho- UNIRON.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Alves

UNIÃO DAS ESCOLAS SUPERIORES DE PORTO VELHO – UNIRON
FACULDADE INTERAMERICANA DE PORTO VELHO
CST EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

NATÁLIA BARBOSA SILVA
SARA FLORÊNCIO DA SILVA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
Diagnóstico e Proposta de Intervenção na Empresa Northsthar Indústria e Comércio Ltda.

Artigo Científico apresentado como pré-requisito
à obtenção do título de Tecnólogo no curso de
Gestão de Recursos Humanos da Faculdade
Interamericana de Porto Velho- UNIRON.

Avaliado em ____ / ____ / ____

Nota Final: _____

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Alves

Porto Velho
2014

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
Diagnóstico e Proposta de Intervenção na Empresa Northsthar Indústria e Comércio Ltda.

Natália Barbosa Silva¹
Sara Florêncio da Silva²

RESUMO

Artigo que expõe diagnóstico da QVT – Qualidade de Vida no Trabalho como estudo de caso em uma Empresa do Ramo de Restaurantes e Similares atuante na Praça de Porto Velho, seguido de proposta de intervenção. A abordagem é descritiva de cunho quali-quantitativo. Para coleta de dados utiliza-se de entrevistas pautadas por formulário semiestruturado (Apêndice-I) adaptado do modelo de WALTON (1973). Tem como sujeitos da pesquisa a totalidade dos colaboradores da referida empresa, propiciando assim que as análises de categorias de respostas sejam parametradas estatisticamente como maioria absoluta. São diagnosticados fatores como: Tratamento com igualdade; Compartilhamento de ganhos de produtividade; Ambiente físico seguro e saudável; Possibilidade de carreira; Perspectiva de avanço salarial; Fatores determinantes para desligamento da empresa; entre outros, apenas para citar alguns. Na proposta de intervenção as categorias de respostas negativas são tipificadas como Problemas (maioria absoluta) - que ensejam ação saneadoras prioritárias - e Potenciais Problemas, ambos, dispostos didaticamente em um *ranking* (Quadro-2) cujos destaques são: O desejo dos colaboradores quanto ao compartilhamento de ganhos decorrentes de produtividade, seguido da não percepção da responsabilidade social da empresa e o receio que problemas de relações interpessoais lhes sejam motivos para desligar-se da empresa.

Palavras-chave: QVT. Diagnóstico. RH. Proposta de Intervenção.

RESUMEN

Artículo que expone el diagnóstico de Calidad de Vida Laboral como un estudio de caso en una empresa en el sector de restaurantes y similares en la ciudad de Porto Velho, seguido de una propuesta de intervención. El enfoque es descriptivo quali-quantitativo. Para la recolección de datos se utiliza formulario semi-estructurado de entrevista (Apéndice I) adaptado del modelo WALTON (1973). Tiene como sujetos de la investigación todos los empleados de esta empresa, permitiendo así el análisis de las categorías de respuesta estadísticamente parametradas como mayoría absoluta. Hace el diagnóstico de factores tales como: El tratamiento con igualdad; Reparto de las ganancias de productividad; Ambiente físico seguro y saludable; Posibilidad de carrera; Perspectiva de avance de salario; Determinantes para solicitar el despido del empleo; entre otros, para nombrar unos pocos. En las propuestas de intervención las categorías de respuestas negativas se tipifican como problemas (mayoría absoluta) - que ensejan medidas correctivas prioritarias - y los problemas potenciales, ambos didácticamente dispuestos en una clasificación (Tabla-2), cuyos aspectos más destacados son: El deseo de los empleados acerca de lo reparto de las ganancias de productividad, seguido por la no percepción de la responsabilidad social corporativa y el temor de que problemas de relaciones interpersonales sean razones para que renuncien el empleo.

Palabras clave: Calidad de la vida laboral. Diagnóstico. Recursos Humanos. Propuesta de intervención.

¹ Natália Barbosa Silva. Acadêmica do curso de Gestão de Recursos Humanos da UNIRON. 4º período, Turma/2014. e-mail: nataliaararipe@gmail.com

² Sara Florêncio da Silva Acadêmica do curso de Gestão de Recursos Humanos da UNIRON. 4º período, Turma/2014. e-mail: saracosta.ro@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Muitas são as interpretações sobre o tema QVT - Qualidade de Vida no Trabalho, certamente em razão de ser um tema relativamente novo e emergente, inobstante venha sendo cada vez mais frequente a sua inserção como disciplina em muitas grades curriculares. É tema ou disciplina ampla que envolve psicologia, saúde, ergonomia e administração, apenas para citar algumas áreas convergentes ao trabalho e naturalmente ao trabalhador. Não raro, a QVT ou por outra a sua precariedade ou mesmo ausência é associada como uma das causas da baixa produtividade e alta rotatividade de colaboradores nas instituições.

Dada a amplitude da QVT, pode ser natural em perspectiva teórica o ímpeto de delimitar as áreas a ela relacionadas sobre as quais se deseja abordar. Entretanto, em perspectiva pragmática (sem prejuízo à teoria) é sempre prudente que o façamos em alinhamento aos problemas que emergem durante o contato com a empresa, especialmente por ser um tema tão difuso. Veja-se, por exemplo, que ao indagar, preliminar e informalmente um trabalhador sobre quais fatores determinam a qualidade de vida no trabalho a resposta poderá enfatizar desde relação interpessoal e *desmotivação* (remetendo à psicologia), passando por ferramentas de trabalho e ambiente *insalubre* (remetendo à saúde e segurança no trabalho) e chegando a quase que, invariavelmente, a salários e benefícios (gestão de recursos humanos enquanto ramo da administração), sem esgotar os fatores e sem ordem de precedência entre eles. Portanto, um tema amplo por natureza, especialmente, quando se pode ainda considerar a expressão qualidade de vida como algo subjetivo. E, quando o vemos com esforço de objetividade de pronto nos ocorre a lembrança da Qualidade como domínio da ISO – *International Organization for Standardization*, cujo foco está mais no atendimento a normas técnicas e padronização de processos, portanto, um tanto distinto da QVT.

Apesar do exposto, a QVT se aplica a todos os setores de atividade econômico-empresarial, bem como ramos de atividades. Com efeito, empreendemos um estudo de caso em uma microempresa cuja razão social é Northsthar Indústria e Comércio Ltda, uma pizzaria, que atua na cidade de Porto Velho. Pressupondo que quando a QVT não é observada sistematicamente nas empresas, questões como absenteísmo, baixa produtividade e alta rotatividade podem ser tratadas de forma reducionista e equivocada.

É possível prover condições de trabalho, especialmente no tocante a recursos materiais e humanos, e, acreditar que assim o colaborador verá como “ambiente de qualidade”, quando mais que isso, o trabalho é um meio de desenvolver habilidades, relacionamentos e autorrealização para o trabalhador. Neste sentido, se configura minimamente a qualidade de vida no trabalho a quem se destina - o trabalhador. Então, é necessária atenção das empresas quanto aos reflexos de suas atividades sobre os seus empregados.

Em contato preliminar a este estudo, os gestores da empresa Northsthar Indústria e Comércio Ltda relataram que a empresa sempre se ocupou da qualidade quanto aos produtos, atendimento e serviços e assim cresceu e tem uma marca consolidada segundo eles. Mas, em face da alta rotatividade de colaboradores, passaram a se indagar quais seriam os motivos? Observaram ainda que não há registros expressivos de demandas trabalhistas, tampouco os funcionários registram a causa de seus desligamentos, o que faz aumentar a indefinição quanto às causas da mencionada rotatividade. Percebeu-se que há uma ausência de esforços de diagnóstico proativo de um aspecto muito importante na gestão de pessoas, a QVT. Em suma, ante a uma ausência de políticas, modelo e monitoramento de QVT na empresa e a rotatividade de colaboradores, formulamos como pergunta problema (composta): Quais fatores de QVT seriam na ótica dos colaboradores possíveis determinantes para que se desliguem da empresa?

A tônica das pesquisas sobre Qualidade de Vida no Trabalho evoluíram da atenção às condições ambientais de trabalho para a autorrealização do trabalhador que tem como componente estrutural a QVT. Identificamos os fatores que os colaboradores relataram como determinantes de qualidade de vida no trabalho (e serão apropriadamente expostos nas seções 4 e 5 deste artigo) constituindo um dos primeiros passos para elaboração de uma política de QVT em busca de equilíbrio entre colaborador e a empresa, especialmente, quando se busca amadurecimento da sua Gestão de Recursos Humanos ante a uma prática ainda tradicionalista (talvez minimalista) na empresa em referência: 1º Condições de Trabalho - compreendendo jornada, ambiente físico seguro e ausência de insalubridade; 2º Constitucionalismo e Direitos de Proteção do Trabalhador - compreendendo privacidade, liberdade de expressão, tratamento imparcial e direitos trabalhistas. E, deseja-se para um futuro próximo como informalmente relatam os gestores da empresa onde se realizará o estudo – *“queremos avançar para um modelo mais amplo de relacionamento com os empregados”*.

Sem dúvida o que se grafou no parágrafo anterior como “(...) *mais amplo*” poderá encontrar na QVT diversos modelos como o de Hackman ou Waltson, que incluem aspectos como oportunidade de crescimento profissional e estabilidade, relevância social do trabalho e a imagem da empresa, apenas para mencionar alguns. Entretanto, como dito, a pesquisa é o passo inicial, reforçando a pertinência da investigação teórica e empírica para ofertar subsídios relevantes à compreensão da problemática estabelecendo uma relação ampla entre QVT / Produtividade / Rotatividade / Autorrealização do trabalhador.

Em nível empírico, diagnosticamos os fatores determinantes de QVT e qual destes estão prioritariamente relacionados ao desligamento de empregados (*turnover* - rotatividade) e em nível teórico identificamos o Modelo de QVT (notadamente o de Walton, 1973) que possa ser articulado com os resultados da pesquisa na empresa Northsthar Indústria e Comércio (pizzaria). Assim, sinteticamente falando: fatores que os colaboradores relataram como determinantes para sua QVT e possíveis determinantes para seu desligamento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Da qualidade de vida a QVT

A qualidade de vida está intimamente relacionada com a satisfação e o “bem-estar”. O bem-estar é parte fundamental da definição de saúde, da qual não se exclui o trabalho e seus amplos aspectos, incluso o social, porquanto diz a OMS – Organização Mundial da Saúde: “*La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades*”.³ Com efeito, “muitas empresas investem em aulas de ginástica laboral, ergonomia, melhorias no ambiente físico, estímulo à realização de *check-ups* periódicos, combate ao tabagismo e ao alcoolismo, dentre muitas outras ações”. (SILVA e LIMA, 2007).

Fica implícito, portanto, que a qualidade de vida converge para o trabalho à medida que este é elemento viabilizador da autorrealização do sujeito, porquanto sem trabalho e conseqüentemente sem renda até mesmo o atendimento de necessidades elementares como a alimentação e o autocuidado ficam prejudicados. Assim, se poderia sugerir que quanto mais

³ Esta é uma definição emitida pela OMS em 1948 e vigente desde então. – Disponível em: <<http://www.who.int/suggestions/faq/es/>> - Acesso em: 06.Nov.2013

trabalho, maiores os resultados financeiros do sujeito, logo maior a sua autorrealização, ao menos no tocante ao aspecto sócio-material. E isso, certamente se constitui em engano temerário, pois, atenta contra o “equilíbrio entre atividades de trabalho, descanso e recreação”, como aleta (FILHO e LOPES, 2001). Então, delimitando a qualidade de vida ao trabalho, elegemos como conceito, dentre outros:

Qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. FRANÇA (1996) *Apud* JULIÃO (2001, p.14).

Pode-se abordar a QVT de forma sistêmica ou holística, mas, é prudente considerar o que salienta VALDISSER (2008, p.4): “Algumas abordagens se preocuparam em estudar as questões relativas à QVT de forma mais abrangente, porém, ainda são poucos os modelos que tratam de melhorias na QVT considerando o assunto de forma mais sistêmica”. Talvez, aí esteja o motivo da prevalência do Modelo Walton (1973), que embora possua mais de 40 anos ainda se mostra recorrente. Este é constituído por oito grandes categorias de análises, quais sejam:

1. Compensação Justa e Adequada
2. Condições de Trabalho
3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades
4. Oportunidade de Crescimento e Segurança
5. Integração Social na organização
6. Constitucionalismo Direitos de proteção do trabalhador
7. O Trabalho e o Espaço Total de Vida
8. Relevância Social do Trabalho na Vida Imagem da empresa

2.2 Relação QVT e Rotatividade

Parece-nos pouco sensato que uma empresa seja intencionalmente omissa a QVT para com isso, incentivar o desligamento de colaboradores indesejáveis, por exemplo, aqueles que produzem pouco e com baixa qualidade ou que geram conflitos no ambiente de trabalho. Todavia, temos que considerar o que diz FLINK *et. al.*(2012, p.8-9):

[...] algumas formas de rotatividade (*turnover*, do inglês e muito utilizado no Brasil) podem ser desejáveis como, por exemplo, quando se perdem empregados com baixa produtividade. No entanto, a perda de empregados valiosos é considerada como um índice negativo de eficácia organizacional.

A rotatividade não se confunde com “rotação de cargos”, sendo oportuno o conceito deste último: “Processo de mover sistematicamente as pessoas de um cargo para outro, para aumentar a satisfação e reduzir a monotonia” (SILVA JÚNIOR, 2005, p.126). Aliás, essa prática acaba por favorecer a QVT na medida em que se alinha com o “Uso e Desenvolvimento de Capacidades; Oportunidade de Crescimento e Segurança” (WALTON, 1973).

Compreendemos, ao ler Chiavenato (2004, p.365), que não basta prover condições físicas e materiais de trabalho para gerar níveis expressivos de satisfação nos trabalhadores. Mais que isso, diz o conceituado autor: “as condições sociais e psicológicas, também fazem parte do ambiente de trabalho”. Observação especialmente importante em tempos de acirrada competitividade entre empresas e quando emerge o conceito de gestão da carreira e muitos trabalhadores já se dão conta disso, buscando para si bem além de salários e benefícios.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

3.1 Tipologia e Abordagem do Estudo

Estudo de caso e proposta de intervenção. A abordagem foi descritiva, qualitativa e quantitativa.

3.2 Sujeitos da pesquisa (estudo de caso)

Todos os colaboradores (24 – vinte e quatro), incluso empresário e gestores foram convidados a participar voluntariamente.

3.3 Forma da coleta de dados e período

Entrevistas aos sujeitos da pesquisa utilizando-se instrumento semiestruturado constante do apêndice-I deste artigo. Os dados foram coletados no mês de março/2014.

3.4 Análise de dados

Mediante a categorização utilizada no Modelo Walton (1973), conforme quadro-1:

Categorias	Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)
1. Compensação Justa e	Equidade interna e externa

Adequada	Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2. Condições de Trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informação sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de Crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectivas de avanço salarial Segurança de emprego
5. Integração Social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo Direitos de proteção do trabalhador	Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O Trabalho e o Espaço Total de Vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. Relevância Social do Trabalho na Vida Imagem da empresa	Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Quadro-1: Critérios de Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho – WALTON adaptador por Detoni (2001).

4. RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir os resultados coletados no período de Dezembro de 2013 a Fevereiro de 2014 na empresa Northsthar Indústria e Comércio Ltda.

Os colaboradores são tratados com igualdade?

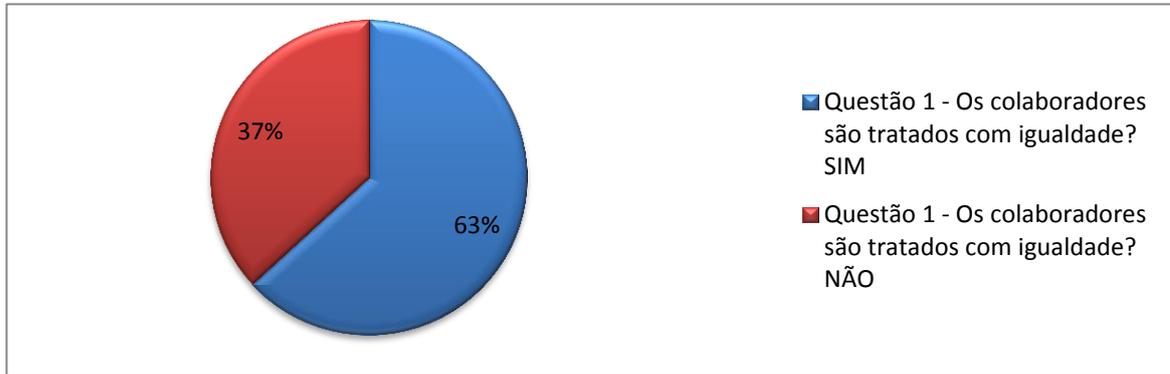


Gráfico-1. Tratamento com igualdade. Fonte: As autoras, 2014.

De acordo com o Gráfico-1, 63% relataram que são tratados com igualdade, as organizações passaram a valorizar o ser humano e reconhecer que o fator humano é o ativo mais valioso que possuem. Como relata Chiavenato (2004, p.4), “as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional”.

A empresa compartilha ganhos de produtividade com os colaboradores?

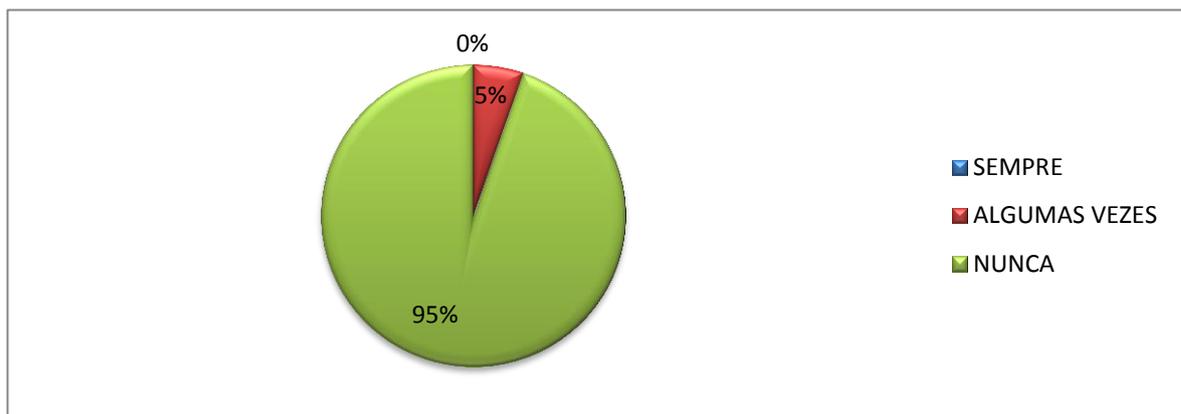


Gráfico-2. Compartilhamento de ganhos de produtividade. Fonte: As autoras, 2014.

De acordo com os dados coletados, o Gráfico-2 mostra que 95% dos entrevistados relataram que a empresa nunca compartilhou de seus ganhos de produtividades com os colaboradores.

Há proporcionalidade entre os salários?

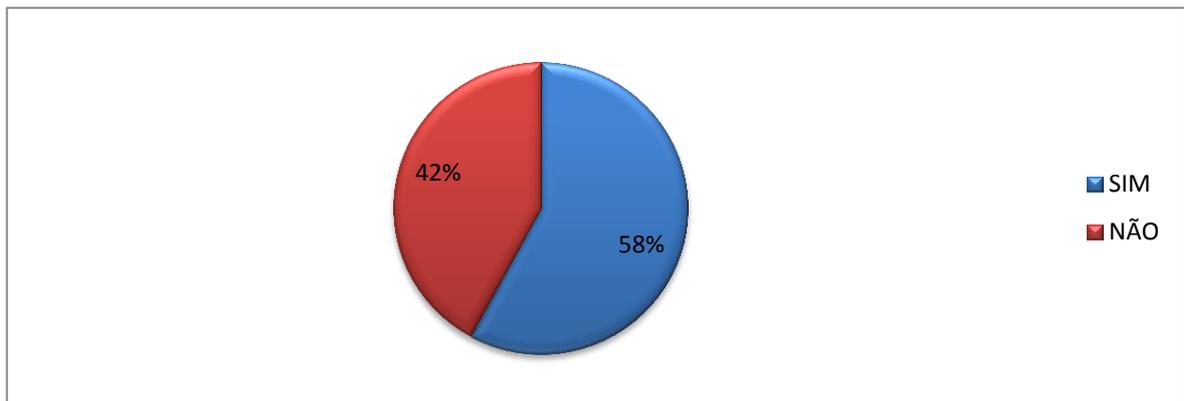


Gráfico-3. Proporcionalidade entre salários. Fonte: As autoras, 2014..

Segundo o resultado representado no Gráfico-3, 58% afirmam que há proporcionalidade entre os salários dos colaboradores.

A jornada de trabalho é razoável?

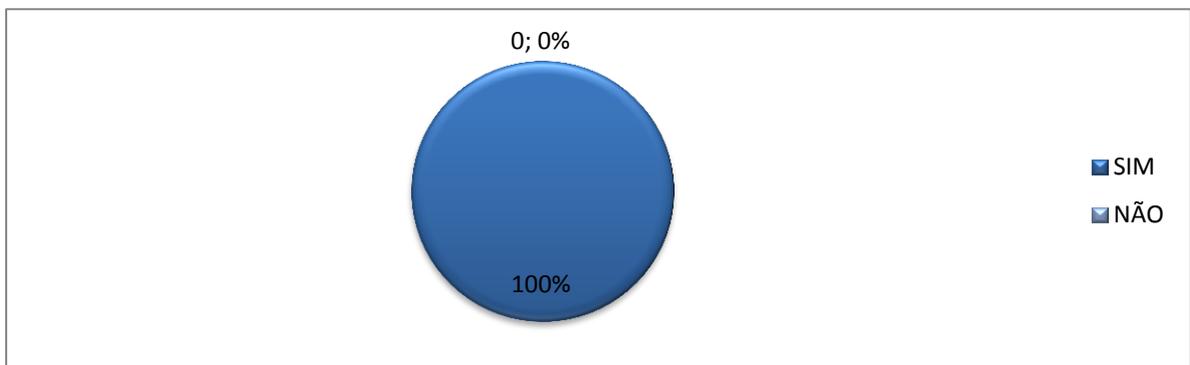


Gráfico-4 Jornada de trabalho. Fonte: As autoras, 2014.

Segundo as respostas dos entrevistados todos consideram a jornada de trabalho razoável, como ilustrou o Gráfico-4.

Um ambiente físico é seguro e saudável?

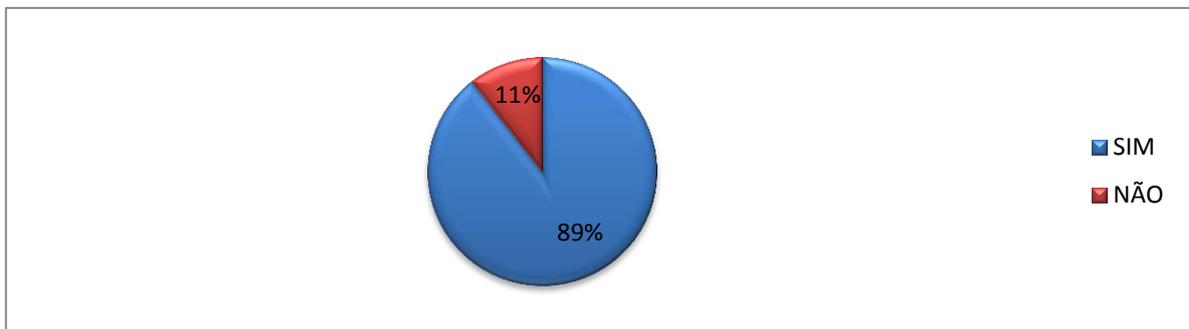


Gráfico-5. Ambiente físico seguro e saudável. Fonte: As autoras, 2014.

O Gráfico-5 mostra que 89% dos entrevistados consideram o ambiente físico seguro e saudável, em vista do exposto a qualidade de vida no ambiente de trabalho não se limita apenas prevenir acidentes de trabalho; tem que abranger todas as esferas da organização.

Os colaboradores possuem autonomia?

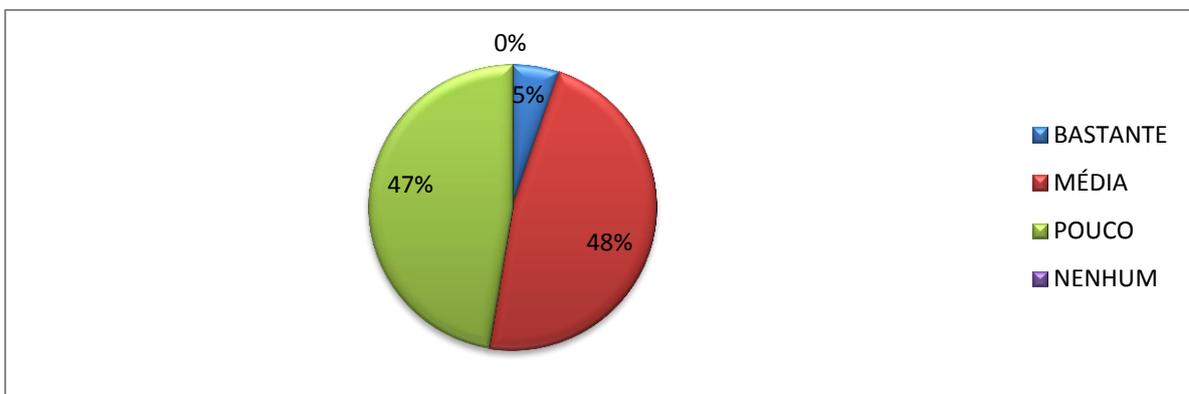


Gráfico-6. Autonomia dos colaboradores. Fonte: As autoras, 2014.

Segundo os resultados obtidos, ilustrados no Gráfico-6, 48% afirmam possuírem autonomia dentro da organização.

Os colaboradores recebem informação sobre processos total do trabalho?

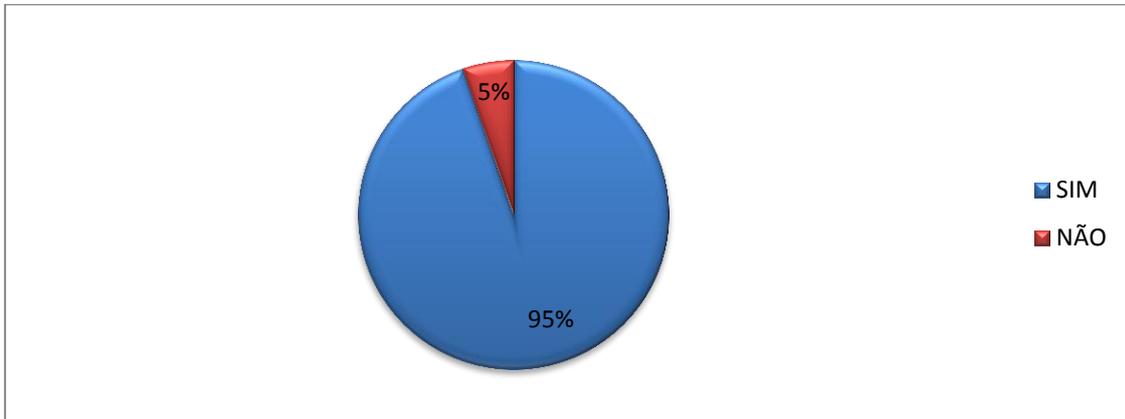


Gráfico-7. Receber informações sobre processos de trabalho. Fonte: As autoras, 2014.

Positivamente, observa-se no Gráfico-7 que 95% dos entrevistados afirmaram que a empresa passa toda informação necessária dos processos de trabalho no ato da contratação, facilitando o processo do trabalho.

Há possibilidade de carreira?

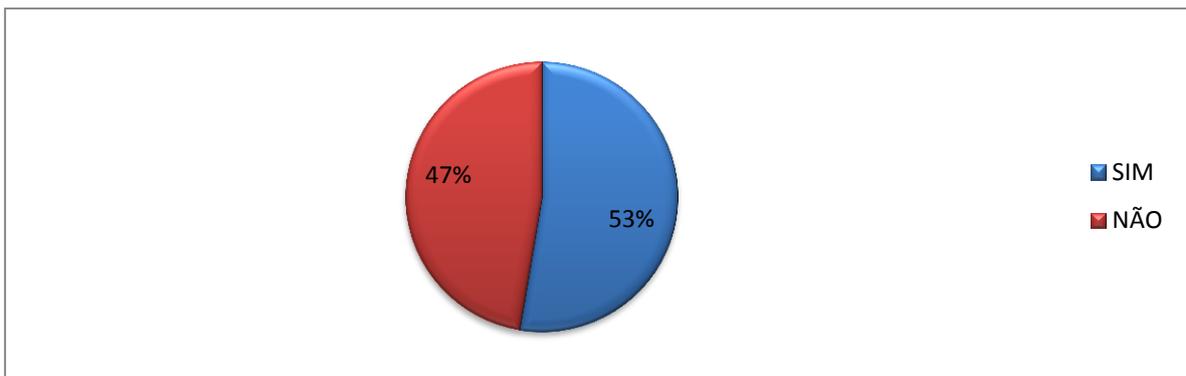


Gráfico-8. Possibilidade de carreira. Fonte: As autoras, 2014.

Quanto às possibilidades de carreira dentro da empresa, 53% dos colaboradores acreditam que há possibilidade de carreira. Como se viu no Gráfico-8.

Há crescimento pessoal?

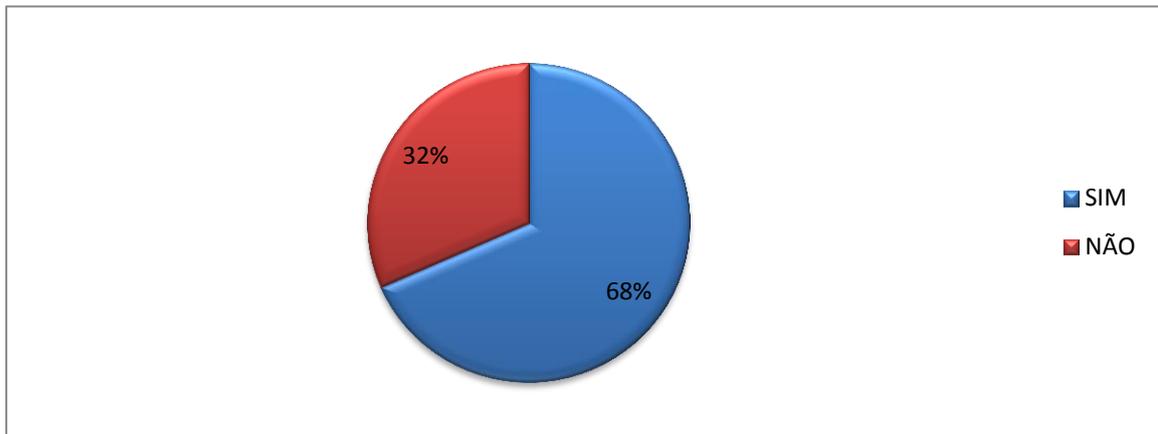


Gráfico-9. Crescimento pessoal. Fonte: As autoras, 2014.

De acordo com a coleta de dados, 68% dos entrevistados acreditam que há crescimento pessoal de da empresa (Gráfico-9).

Há perspectiva de avanço salarial?

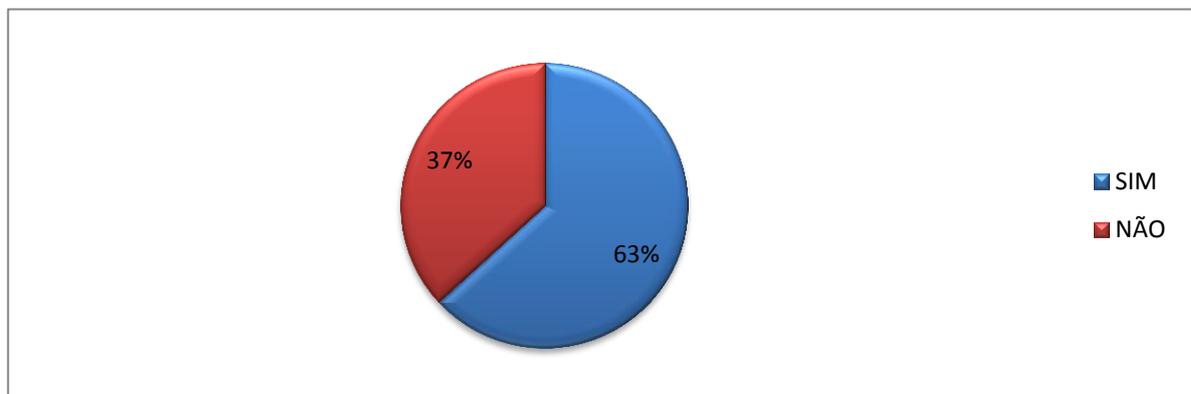


Gráfico-10. Perspectiva de avanço salarial. Fonte: As autoras, 2014.

O Gráfico-10 mostra que 63% dos funcionários afirmam ter perspectiva em relação a avanço salarial.

Há segurança de emprego?

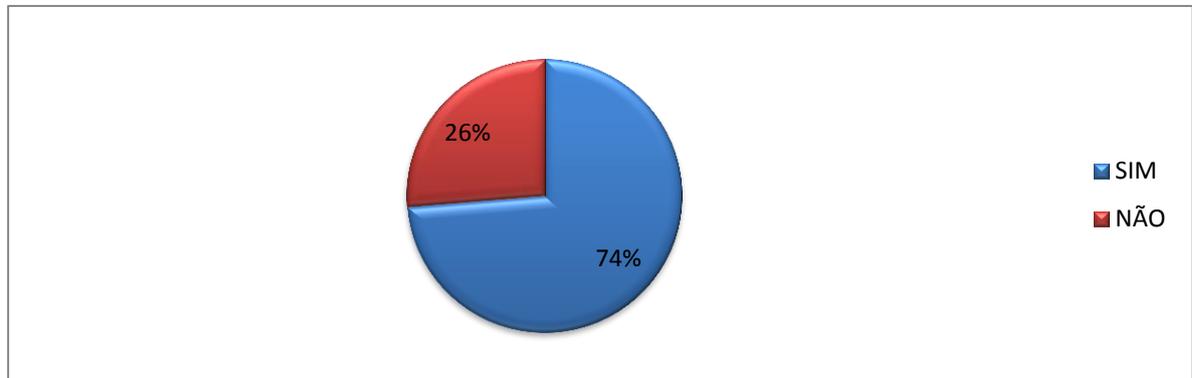


Gráfico-11. Segurança de emprego. Fonte: As autoras, 2014.

De acordo com o Gráfico-11, 74% dos colaboradores relataram que sentem segurança de emprego dentro da organização, esta segurança está relacionada com uma das principais necessidades humanas. Dessa forma, o trabalho ao mesmo tempo é uma forma de ganhar a vida através dos esforços das pessoas que dele dependem para o sucesso pessoal, além de se relacionar com outras pessoas.

Há preconceitos dentro da empresa?

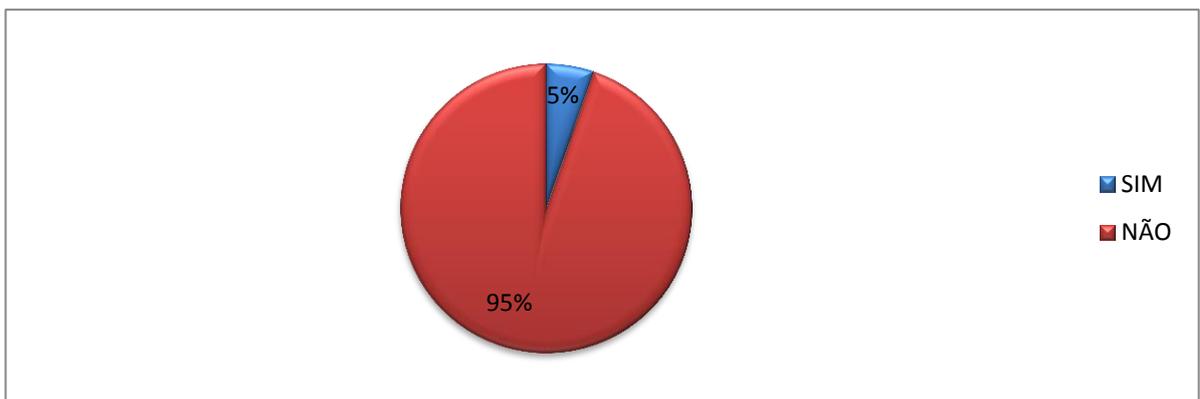


Gráfico-12. Preconceito na empresa. Fonte: As autoras, 2014.

Quase que a totalidade dos entrevistados, 95% dos colaboradores, afirmaram não haver preconceito dentro da empresa. Observação presente no Gráfico-12.

O relacionamento colaborador-empresa e entre colaboradores

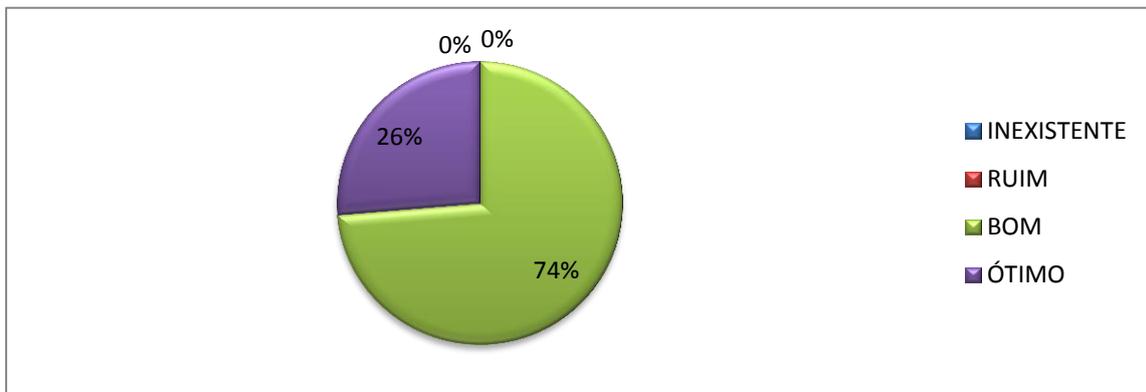


Gráfico-13. Relacionamento colaborador-empresa e entre colaboradores. Fonte: As autoras, 2014.

Há privacidade pessoal?

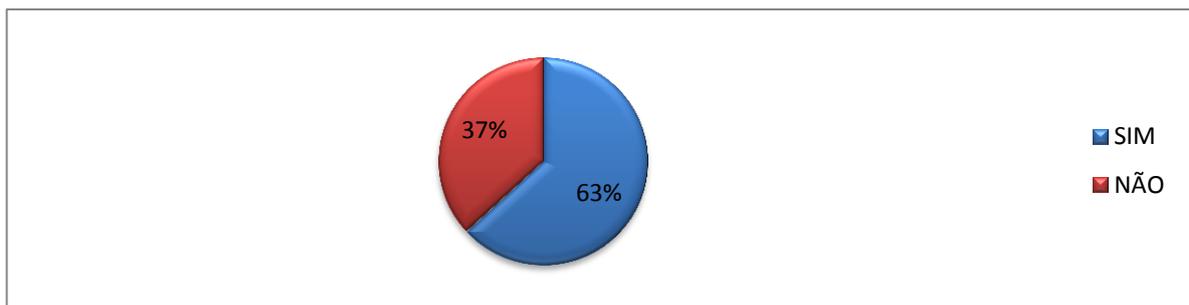


Gráfico-14. Privacidade pessoal na empresa. Fonte: As autoras, 2014.

Há liberdade de expressão?

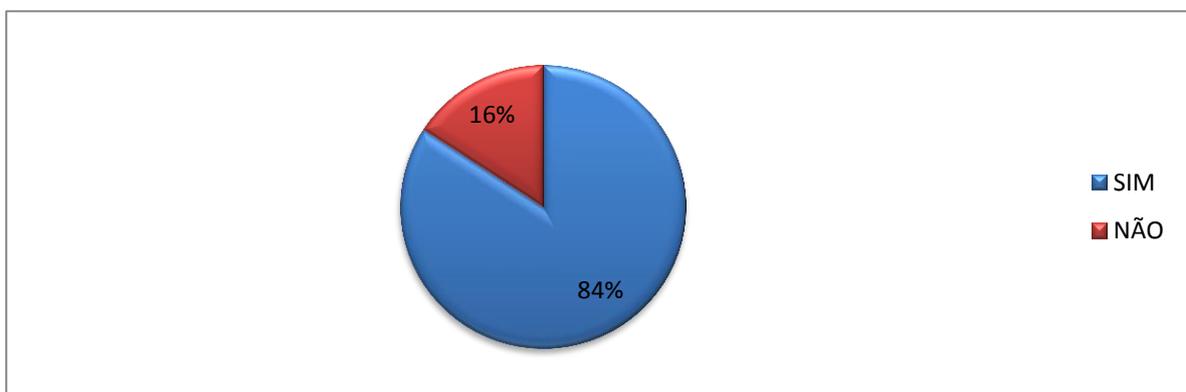


Gráfico-15. Liberdade de expressão na empresa. Fonte: As autoras, 2014.

Segundo os colaboradores da empresa 84% consideram ter liberdade para se expressar na empresa. Como exibiu o gráfico-15.

O tratamento é imparcial?

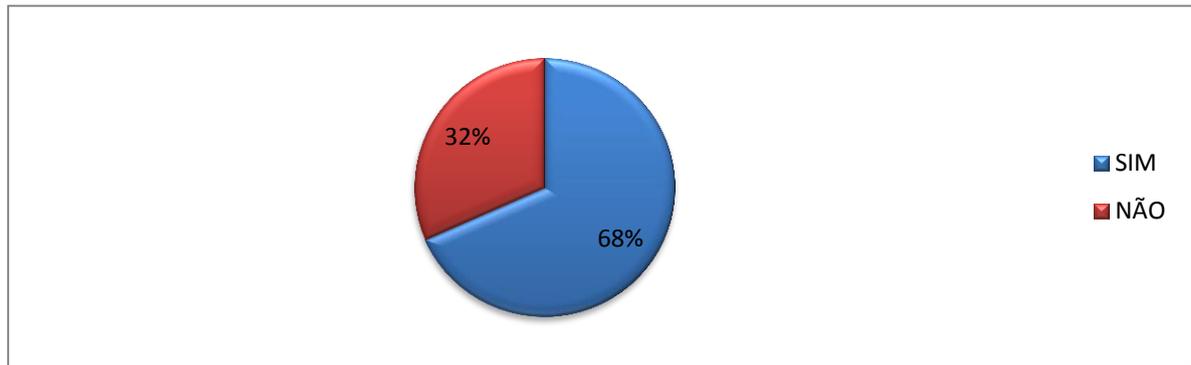


Gráfico-16. Tratamento imparcial. Fonte: As autoras, 2014.

Os direitos trabalhistas são respeitados?

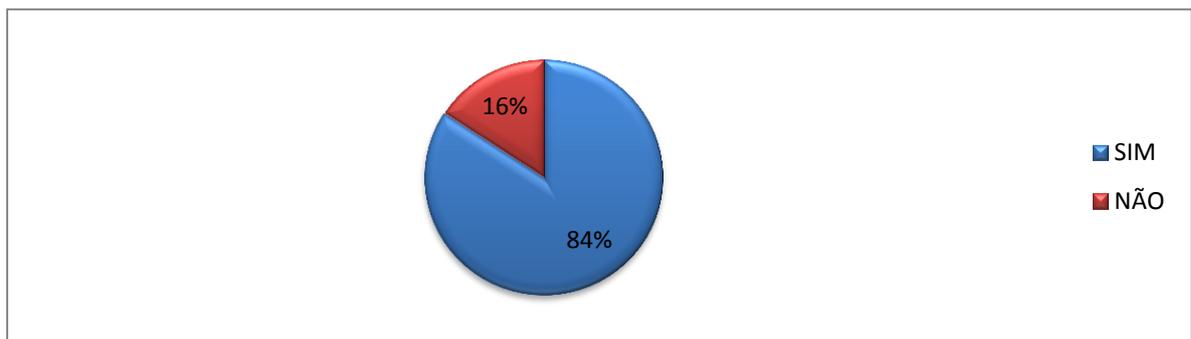


Gráfico-17. Respeito aos direitos trabalhistas. Fonte: As autoras, 2014.

Segundo as respostas dos entrevistados 84%, vistas no Gráfico-17, consideram os seus direitos trabalhistas respeitados.

O trabalho é balanceado?

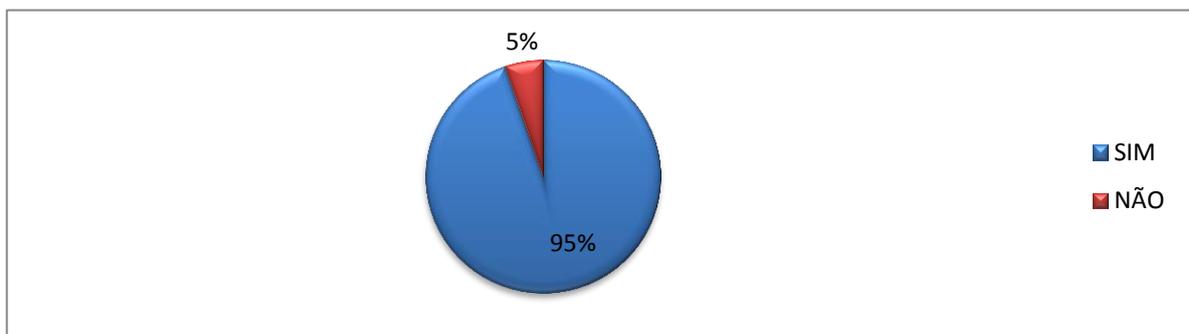


Gráfico-18. Balanceamento da carga de trabalho. Fonte: As autoras, 2014.

Em resposta dos entrevistados, 95% dizem que o trabalho é balanceado. Conforme Gráfico-18.

Há estabilidade de horários?

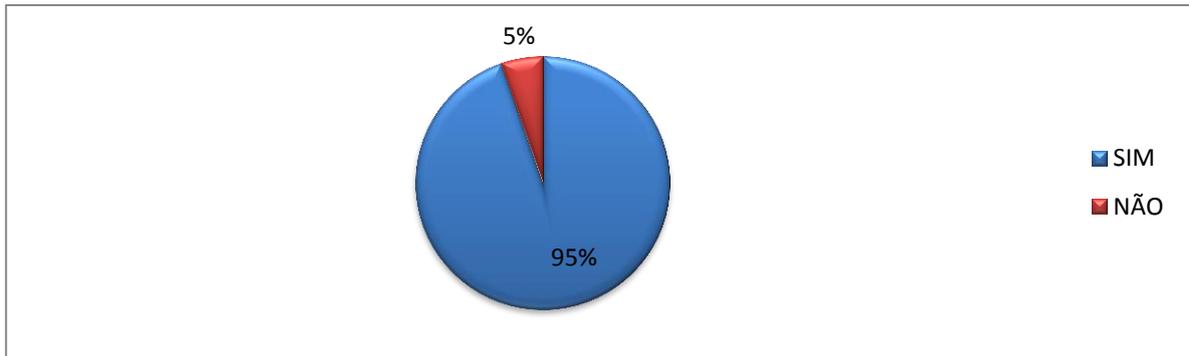


Gráfico-19. Estabilidade de horários de trabalho. Fonte: As autoras, 2014.

Há tempo para lazer da família?

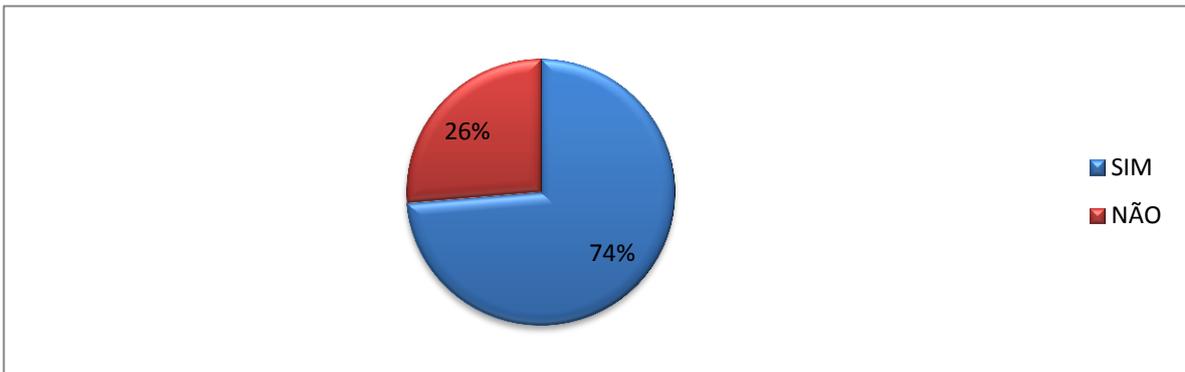


Gráfico-20. Tempo para lazer da família. Fonte: As autoras, 2014.

No Gráfico-20, 74% afirmam que há tempo para lazer da família sendo assim a qualidade de vida no trabalho interfere não só no trabalho em si, mas também implica no campo familiar e social dos indivíduos, e vice-versa.

A empresa atua com responsabilidade social?

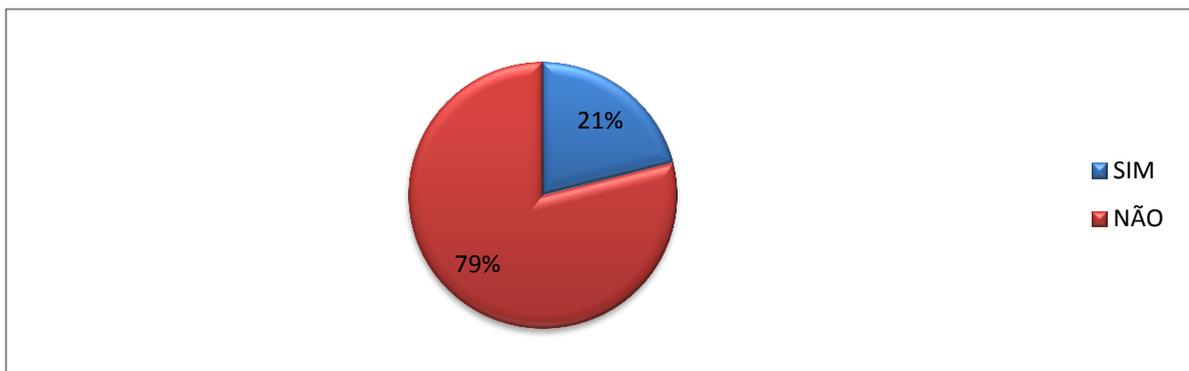


Gráfico-21. Empresa atua com responsabilidade social. Fonte: As autoras, 2014.

Para 79% dos colaboradores entrevistados, visto no Gráfico-21, a empresa não atua com responsabilidade social.

A empresa demonstra responsabilidade pelos produtos?

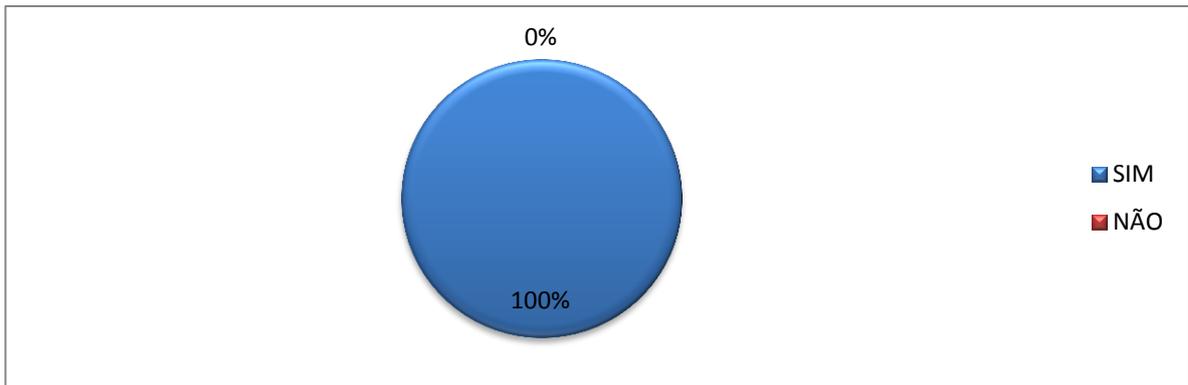


Gráfico-22. Responsabilidade pelos produtos. Fonte: As autoras, 2014.

De acordo com totalidade dos funcionários entrevistados (Gráfico-22) a empresa demonstra responsabilidade com os produtos. Pode-se inferir que há positivamente um comprometimento com a qualidade.

Qual fator você julga determinante para seu desligamento na empresa?

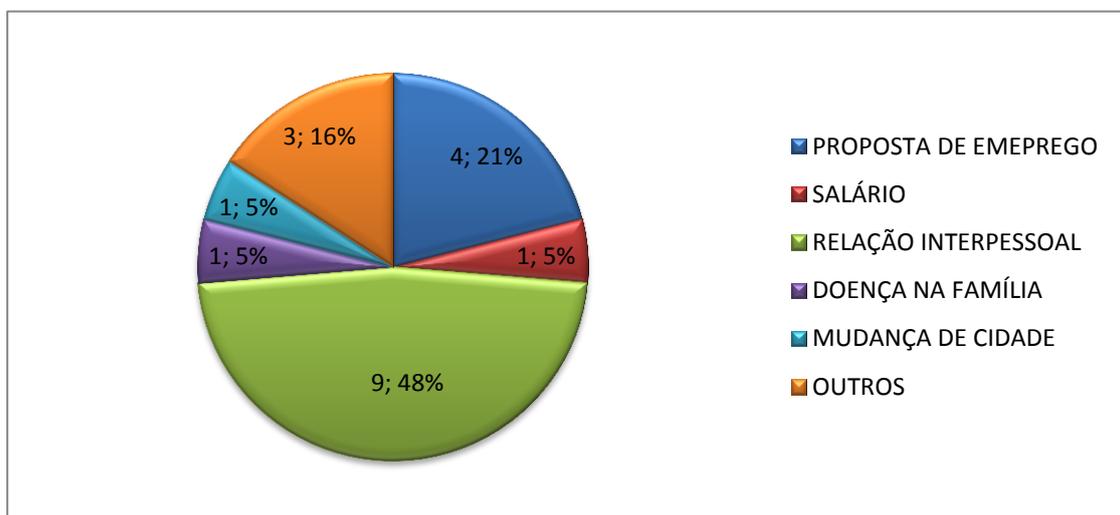


Gráfico-23. Fatores determinantes para desligamento da empresa. Fonte: As autoras, 2014.

Dentre os problemas que podem ser determinantes para que o colaborador peça o seu desligamento da empresa o apontado como mais expressivo por 48% dos funcionários entrevistados foi a relação interpessoal. Seguido de 21% de oferta de outro emprego.

5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO (Tipificação e *Ranking*) – A modo de conclusão:

Recorrente é a proposição de intervenções sobre a totalidade dos problemas diagnosticados, sem, no entanto, considerar a exequibilidade dessas proposições, o que acaba por banalizar o diagnóstico e supostamente desmotivar o empresário/gestor para a adoção de ações saneadoras. Além disso, é preciso considerar como importante que as propostas de intervenção sejam apresentadas em ordem de prioridade proporcional a sua análise quantitativa (no caso deste estudo expressa em percentual), pontualmente, para que não se tornem difusas e confusas. Ante ao exposto, seguimos com uma modesta proposta de intervenção organizada no Quadro-2.

Tipificamos como PROBLEMA: Quando uma categoria negativa (representada pela escolha: NÃO, NENHUM, POUCO, INEXISTENTE, NUNCA) apresentar percentual $\geq 51\%$ a interpretaremos como problema de fato. Pois, dado a pesquisa aplicou-se sobre todo quadro de pessoal e não uma amostra deste, $50\% + 1\%$ se trata de “maioria absoluta” dos colaboradores da empresa pesquisada. Apresentam-se nesta condição os itens sombreados em vermelho constantes no Quadro-2 a seguir.

Tipificamos como POTENCIAL PROBLEMA: Quando uma categoria negativa (representada pela escolha: NÃO, NENHUM, POUCO, INEXISTENTE, NUNCA) apresentar percentual $\geq 33,33\%$ e $\leq 50\%$ (igual ou maior a trinta e três por cento, um terço do percentual total. E, menor ou igual a cinquenta por cento do percentual total) a interpretaremos como problema potencial. Apresentam-se nesta condição os itens sombreados em amarelo constantes no Quadro-2 a seguir.

RANKING DO ITENS DIAGNOSTICADOS COMO MAIS EXPRESSIVOS E PROPOSIÇÃO DE INTERVENÇÃO EM ORDEM DE PRIORIDADE	
1º	Categoria: A empresa compartilha ganhos de produtividade com os colaboradores? Tipificação: Problema
	Como retratou o Gráfico-2, aproximadamente 22 colaboradores (de um total de 24, portanto 95%) dos que participaram da pesquisa manifestaram que a empresa não compartilha os resultados decorrentes de ganhos de produtividade. Por isso, é oportuno lembrar que dentre as diversas formas de remuneração habitualmente ligadas a produtividade (por exemplo: bônus, comissão, premiação) há uma menos difundida, mas, que encontra lastro legal na Lei 10.101/2000 ⁴ e trata de “PLR - Participação nos Lucros e

⁴ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10101.htm> - Acesso em: 01.Jul.2014

	<p>/ou Resultados da Empresa” que visa o estímulo do empregado para a busca de melhoria constante, vez que tal participação nos lucros e/ou resultados pressupõe o alcance e até a superação de metas estabelecidas pela organização. Além disso, é “ponto pacífico” a presença do item remuneração nas diversas ferramentas de análise de QVT. Portanto, compartilhar ganhos decorrentes de produtividade, ainda que não necessariamente na forma de PLR, parece-nos oportuno para que seja estudado, planejado e implementado na empresa a fim de resultar em uma melhor QVT e, por conseguinte, supõem-se benefícios também para a empresa que os proporciona.</p>
2º	<p>A empresa atua com responsabilidade social? Tipificação: Problema</p> <p>Para 79% dos colaboradores a empresa não atua com responsabilidade social e isso é retratado no Gráfico-21. A compreensão de responsabilidade não se limita ao contexto laboral legal, normativo interno ou externo. Ela está implícita ou “escondida atrás dos programas de qualidade de vida, de responsabilidade social e ambiental. Torna-se cada vez mais comum a incorporação da preocupação social nos discursos corporativos”. (UMESP, 2012, p.119). Necessário, portanto, que não fique apenas no campo do discurso, já banalizado por muitas empresas através do marketing social. Benefícios para a comunidade são esperados, mas, idealmente, pode-se começar por ofertá-los aos próprios colaboradores. A responsabilidade social enseja uma migração do “espírito do capital” - lucro - para o “espírito da riqueza social” (IDEM). Por oportuno, recomenda-se que um plano de responsabilidade social seja proposto, discutido e implementado colaborativamente na empresa.</p>
3º	<p>Qual fator você julga determinante para seu desligamento na empresa? Tipificação: Potencial Problema</p> <p>“Problemas de Relações Interpessoais” – Esta foi a categoria que abrigou 48% das respostas, conforme demonstrou o Gráfico-23. Logo, embora não seja a maioria absoluta dos colaboradores sinaliza um alerta de que problemas de relacionamento com colegas de trabalho é um fator expressivo na tomada de decisão para desligar-se da empresa, inclusive, nesta análise, se mostrou duas vezes superior a categoria “proposta de emprego” e três vezes superior a categoria “outros”. Então, para resguardar rotatividade (<i>turnover</i>) não basta ofertar boa remuneração ao empregado - como parece ser determinante ao senso comum. Necessita-se de um bom Clima Organizacional, como sucintamente conceituado: “É a qualidade do ambiente psicológico de uma organização. Pode ser favorável (quando é receptivo e agradável) ou negativo e desfavorável (quando frio e desagradável)” - (SILVA JÚNIOR, 2005, p.31). Com efeito, um dos pilares do Clima Organizacional é reservado as Relações Interpessoais. E, como fator interveniente (não diretamente aferido) durante a pesquisa foi recorrente a sugestão de palestras e vivências que possam melhorar tal aspecto relacional. É sem dúvida um ponto que a empresa pode e quiçá deve intervir, aliás, por isso o propomos.</p>
4º	<p>Há proporcionalidade entre os salários? Tipificação: Potencial Problema</p> <p>Atentar ao fato de que 42% responderam que NÃO. Reporta-se ao Gráfico-3.</p>
5º	<p>Há possibilidade de carreira? Tipificação: Potencial Problema</p> <p>Atentar ao fato de que 47% responderam que NÃO. Reporta-se ao Gráfico-8.</p>

6º	Os colaboradores são tratados com igualdade? Tipificação: Potencial Problema
	Atentar ao fato de que 37% responderam que NÃO. Reporta-se ao Gráfico-1.
7º	Há perspectiva de avanço salarial? Tipificação: Potencial Problema
	Atentar ao fato de que 37% responderam que NÃO. Reporta-se ao Gráfico-10.
8º	Há crescimento pessoal? Tipificação: Potencial Problema
	Atentar ao fato de que 32% não responderam que NÃO. Reporta-se ao Gráfico-9.

Quadro-2: Ranking dos problemas e potenciais problemas diagnosticados com propostas de intervenção em ordem de prioridade.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FILHO, G. I. R.; LOPES, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: a empresa holística e a ecologia empresarial**. Revista de Administração. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 95-99, jul./set., 2001.

FLINK, Richard J. S. *Et. Al.* **A Qualidade de Vida no Trabalho tem Influência sobre a Rotatividade dos Trabalhadores no Setor de Produção? Um Estudo Exploratório de uma Empresa do Segmento Metalúrgico**. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração – adm.convibra.com.br. 2012 – Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=25&id=4671>> - Acesso em: 29.Nov.2013.

JULIÃO, P. **Qualidade de vida no trabalho. Avaliação em empresa do setor automobilístico a partir do clima organizacional e do sistema da qualidade baseado na especificação técnica ISO/TS 16.949**. Monografia. Universidade de São Paulo, Departamento de Administração. 2001.

OMS – Organização Mundial da Saúde. **Perguntas mais frequentes**. – Disponível em: <<http://www.who.int/suggestions/faq/es/>> - Acesso em: 06.Nov.2013

SILVA JÚNIOR, O. P. **Dicionário prático de administração**. Editora Rondoforms. Porto Velho: 2005.

SILVA, Sérgio Paulo da; LIMA, Silene Magali Oliveira de. **Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores do Banco do Brasil S/A da agência Borborema – Campina Grande-PB.** In: Qualit@s Revista Eletrônica, Vol.6, Nº 1, 2007. <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/97>> – Disponível em: - Acesso em 02.Nov.2013

UMESP. Universidade Metodista de São Paulo. **Convergências tecnológicas e mobilidade corporativa.** Guia de Estudos. Org. Rosana de Almeida. São Bernardo do Campo: 2012.

VALDISSER, C. R. **Qualidade de vida no trabalho: como utilizá-la na superação dos problemas e dificuldades encontradas no ambiente de trabalho.** 2008 – Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/wp-content/uploads/2010/10/15%C2%AA-C%C3%81SSIO-RAIMUNDO-VALDISSER2.pdf>> - Acesso em: 27.Nov.2013.

WALTON, R. **Quality of working life: what is it?** *Slow Management Review*. USA, v.15, n.1, p. 11-21, 1973. – Tradução *on-line* via <<https://translate.google.com/?hl=pt-BR>>

Apêndices

Apêndice - I

Formulário de Entrevista aos Colaboradores - Instrumento Semiestruturado ^{*}

- 1- Os colaboradores são tratados com igualdade? () sim () não
- 2- A empresa partilha ganhos de produtividade com os trabalhadores?
() sempre () algumas vezes () nunca
- 3- Há proporcionalidade entre salários? () sim () não
- 4- A jornada de trabalho é razoável? () sim () não
- 5- O ambiente físico é seguro e saudável? () sim () não
- 6- Os colaboradores possuem autonomia?
() bastante () média () pouca () nenhuma
- 7- Os colaboradores recebem informação sobre o processo total do trabalho?
() sim () não
- 8- Há possibilidade de carreira? () sim () não
- 9- Há crescimento pessoal? () sim () não
- 10- Há perspectivas de avanço salarial? () sim () não
- 11- Há segurança de emprego? () sim () não
- 12- Há preconceitos dentro da empresa? () sim () não
- 13- Os relacionamentos colaborador-empresa e entre colaboradores são:
() inexistente () ruim () bom () ótimo
- 14- Há privacidade pessoal? () sim () não
- 15- Há liberdade de expressão? () sim () não
- 16- O tratamento é imparcial? () sim () não
- 17- Os direitos trabalhistas são respeitados? () sim () não
- 18- O trabalho é balanceado? () sim () não
- 19- Há estabilidade de horários? () sim () não
- 20- Há tempo para lazer da família? () sim () não
- 21- A empresa atua com responsabilidade social? () sim () não
- 22- A empresa demonstra responsabilidade pelos produtos? () sim () não
- 23- Qual fator você julga determinante para seu desligamento na empresa?

^{*} Adaptado do Modelo WALTON (1973).