

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERENCIAIS**

Juliana Novelli Vinciguera

**PROPOSTA DE ESTRATÉGIA PARA O
DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE DE VIDA
NO TRABALHO (QVT)**

ASSIS - 2009

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERENCIAIS**

**PROPOSTA DE ESTRATÉGIA PARA O
DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE DE VIDA
NO TRABALHO (QVT)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA/FEMA, como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Administração**.

Aluna: Juliana Novelli Vinciguera
Orientadora: Prof^ª. Ms. Rosemary Rocha P. da Silva

ASSIS - 2009

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERENCIAIS**

**PROPOSTA DE ESTRATÉGIA PARA O
DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE DE VIDA
NO TRABALHO (QVT)**

Aluna: Juliana Novelli Vinciguera

Banca Examinadora

**Prof^ª. Doutora Alcioni Galdino Vieira
Examinadora**

**Prof^ª. Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento
Examinadora**

**Prof^ª. Ms. Rosemary Rocha Pereira da Silva
Orientadora**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe Fátima, meu pai Pascoal, minha irmã Viviane, meu namorado Alessandro e a Professora Rosemary que foram pessoas essenciais para que eu concluísse o curso e que sempre me apoiaram.

AGRADECIMENTO

À Professora Rosemary Rocha Pereira da Silva pela orientação e constante estímulo transmitidos para que esse trabalho fosse realizado.

Aos meus amigos de faculdade em especial minha amiga Ana Paula da Silva pela amizade nesses quatro anos e a todos que colaboraram direta ou indiretamente na realização deste trabalho.

Ao Sr. Carlos Toloto e Helena Siqueira Toloto pelo incentivo e apoio, pois foram pessoas essenciais para que eu concluísse esse curso, que são meus segundos pais e que agradeço por tudo que fizeram por mim.

De tudo ficaram três coisas:

A certeza de que estamos sempre começando...

A certeza de que precisamos continuar...

A certeza de que seremos interrompidos antes de terminar...

Portanto devemos...

Fazer da interrupção, o caminho novo...

Da queda, um passo de dança...

Do sonho, uma ponte...

Da procura, um encontro...

(Fernando Sabino)

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo especificar os problemas causados pela má qualidade de vida presente nas organizações. O nosso campo de pesquisa foi à organização Clube São Paulo de Assis. Aplicamos uma pesquisa de clima organizacional aos funcionários, na qual detectamos os fatores que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho – QVT. Com os dados coletados apresentamos uma proposta para melhoria da QVT da empresa pesquisada, ressaltando que esta proposta, se efetivada, contribui para a melhoria do Clima Organizacional.

Palavras-Chaves: Qualidade de vida no trabalho. Clima Organizacional.

ABSTRACT

The present work had as objective to specify the problems caused by the bad quality of life in the present organizations. Our research field was the organization Clube São Paulo de Assis. We applied a poll considering the environmental situation of the workers, in which we detected the factors that interfere in The Quality of Life in the Job – QLJ. Based on the data collected we presented a proposal to improve the QLJ of the company studied, enhancing this proposal, if implemented, contributes to the improvement of the organizational environment.

Key Words: Quality of Life in the Job . Organizational Environment.

RESUMEN

El presente trabajo tubo por objetivo especificar los problemas causados por la mala cualidad de vida presentes en las organizaciones. El nuestro campo de pesquisa fue la organización Clube São Paulo en Assis. Aplicamos una pesquisa de clima organizacional a los empleados, en la cual detectamos los factores que interfieren en la Calidad de Vida en el Trabajo "CVT". Con los datos colectados presentamos una propuesta para la mejoría de la CVT de la empresa pesquisada, resaltando que esta propuesta, si efectivada, contribuye para la mejoría del clima organizacional.

Palabras clave: Calidad de vida em el Trabajo. Clima Organizacional

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Mudanças no ambiente de trabalho.....	15
2.2 Clima Organizacional.....	17
2.2.1 Definições de Clima Organizacional	18
2.2.2 Tipos de Clima Organizacional	20
2.2.3 Clima Organizacional e Cultura Organizacional	20
2.2.4 Pesquisa de Clima Organizacional	21
2.3 Qualidade de Vida no Trabalho - QVT.....	23
2.3.1 Origem e Evolução de QVT	23
2.3.2 Conceitos de QVT	25
2.3.3 Motivação e QVT	28
2.3.4 Doenças no Trabalho	31
3. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	33
3.1. Objetivos da Pesquisa	33
3.2. Metodologia	34
3.3. Tabulações e Análise de Dados	34
3.4. Considerações Gerais	54
4. PROPOSTA DE ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DA QVT	55
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ACESSO A ENDEREÇOS ELETRÔNICOS (INTERNET)	59
ANEXOS	61

INTRODUÇÃO

As empresas estão implantando no seu dia-a-dia a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) buscando melhorias, inovações gerenciais e tecnológicas em seu ambiente de trabalho, fazendo assim com que haja uma maior participação dos colaboradores interagindo-os com a empresa.

A Qualidade de Vida no Trabalho focaliza dois aspectos, o bem-estar do colaborador e a eficácia organizacional, afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para produtividade individual e grupal, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças. É importante, pois passamos a maior parte de nossos dias em nosso ambiente de trabalho, no qual acumulamos tensões e problemas que acabamos levando para casa, ocasionando a frustração.

A principal meta da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do colaborador automaticamente melhora-se a produtividade da empresa. Com a qualidade de vida no trabalho, conseqüentemente haverá também qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora sejam diferentes.

Uma das grandes dificuldades em se atingir a Qualidade de Vida no Trabalho está no próprio indivíduo que cria um bloqueio às mudanças, levando problemas pessoais ao trabalho.

Como colaboradora da empresa pesquisada, tenho observado que suas políticas administrativas não são claramente definidas, interferindo na qualidade de vida no trabalho, ou seja, no clima organizacional. Diante desta observação elaboramos uma Pesquisa de Clima Organizacional com o propósito de levantar os fatores determinantes do clima, pois os mesmos estão relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho. Os fatores pesquisados englobam estilo gerencial da empresa, relacionamento interpessoal, comunicação, nível de motivação, condições físicas do trabalho, política administrativa e outros.

Na elaboração desta pesquisa utilizamos o método quantitativo com a técnica do questionário semifechado. O questionário foi aplicado a 35 colaboradores do Clube São Paulo de Assis, situado na cidade de Assis/SP.

Após análise desses fatores e com a fundamentação teórica, propomos a implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

O Clube São Paulo de Assis é um clube com atividades esportivas e recreativas, fundado em 19 de fevereiro de 1962 pelos Senhores Ailar Mega e Rubens Tucunduva, ao lado do campo de futebol Marcelino de Souza cito à Rua Viriato Correia, 1300. Nesse período foi construída a primeira piscina do clube, assim iniciando as vendas de títulos de sócios proprietários.

Sua Administração é composta por uma Diretoria Executiva e um Conselho de Administração, eleitos pelos associados a cada dois anos.

Atualmente o clube é composto por 42 colaboradores distribuídos entre instrutores, construção, setor de administração e manutenção. Conta com 3.694 associados entre as categorias de titular, dependente, remido, usuários e militantes os quais desfrutam de todas as dependências do clube.

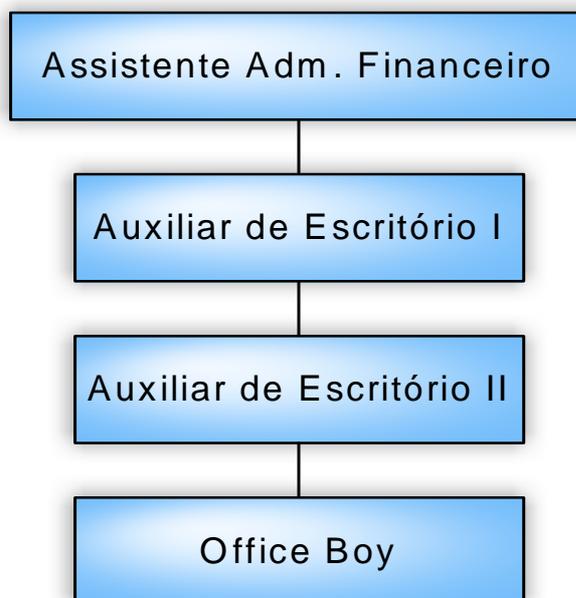
Atualmente o clube oferece, aos sócios, uma infra-estrutura completa para o lazer e a prática de esportes:

- Três piscinas frias.
- Uma piscina aquecida.
- Sauna úmida e seca.
- Quadra de tênis de campo.

- Quadra de tênis de saibro.
- Dois campos de futebol suíço.
- Quadra poliesportiva.
- Um campo de vôlei de areia.
- Campo de bocha com três canchas sintéticas
- Academia de musculação.
- Sede Social (salão) com capacidade para 1.500 pessoas em seu piso superior, os não sócios também podem usufruir deste salão de festa mediante o pagamento de uma taxa.

Abaixo são apresentados os organogramas, separadamente por setores do clube.

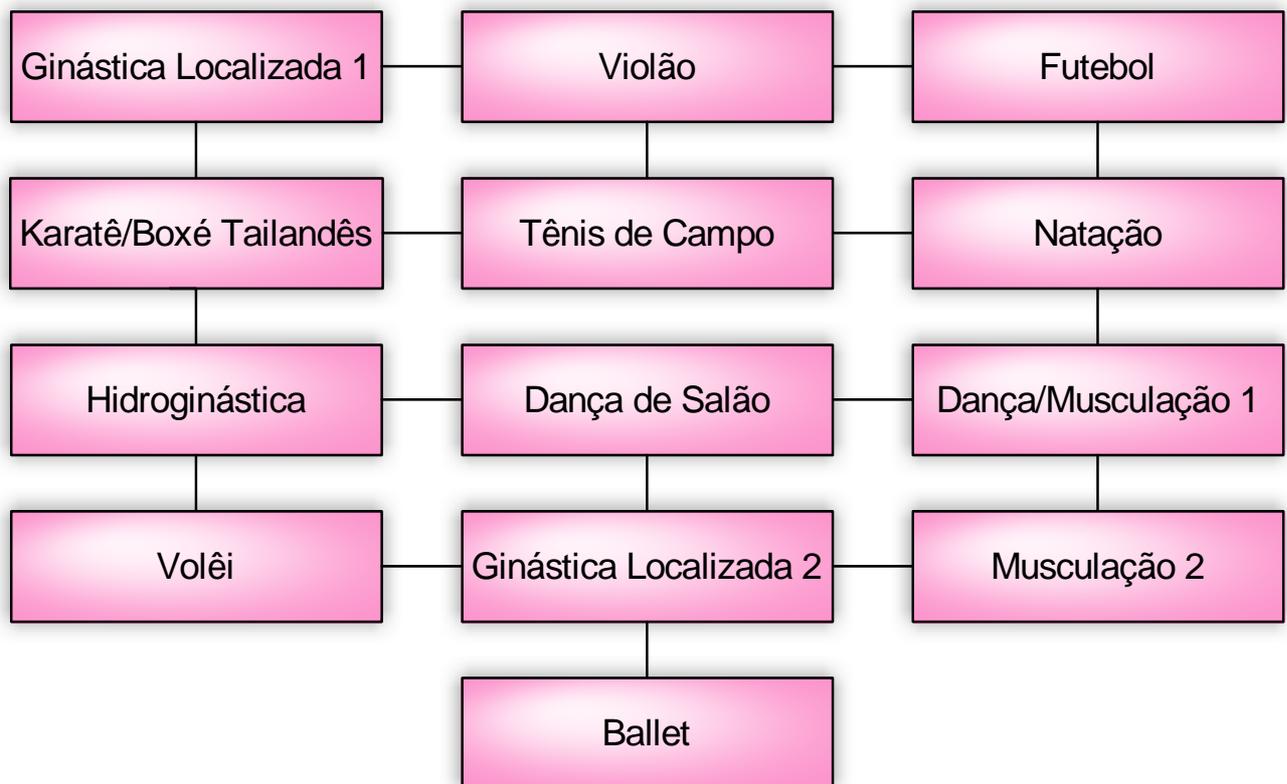
ADMINISTRATIVO



CONSTRUÇÃO



INSTRUTORES



MANUTENÇÃO



2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentamos conceitos e análise dos fatores que direta ou indiretamente interferem na qualidade de vida no trabalho como também no clima organizacional.

2.1 Mudanças no ambiente de trabalho

O trabalho passou por diversos processos, desde o trabalho artesanal até o trabalho industrializado, com a utilização de vários estilos administrativos. A globalização e o mercado competitivo exigiram-se produtos/serviços cada vez mais com qualidade. Surge então o Programa de Qualidade Total que tem como objetivo

principal fornecer ao consumidor produtos/serviços em conformidade com a expectativa do mercado.

A Qualidade Total esta fundamentada na Administração Científica de Frederick Taylor no Controle Estatístico de Processos de Walter A. Shewhart e na Administração por Objetivos de Peter Drucker.

Os primeiros movimentos da qualidade total surgiram no Japão após o fim da II Guerra Mundial com os Círculos de Controle da Qualidade, sendo disseminado nos países ocidentais a partir da década de 1970. Isso fez com que as empresas dessem atenção aos seus clientes internos, ou seja, seus colaboradores. Produtos e serviços não poderiam ter defeitos, os clientes internos como os externos deveriam ficar satisfeitos, começando assim a se preocupar com o clima organizacional.

De acordo com o site: << <http://www.qualidade.com/conc-01.htm>>> a Qualidade Total foi baseado no modelo abaixo:



Qualidade Total

- Excelência Organizacional
 - Liderança
 - Processos
 - Recursos Humanos
 - Recursos Tecnológicos
 - Recursos de Informação
 - Recursos Financeiros
 - Recursos Externos
- Satisfação dos "Stakeholders"
 - Clientes [ISO 9000]
 - Funcionários [ISO 18000]
 - Acionistas
 - Meio Ambiente [ISO 14000]
 - Governo
 - Comunidade

Nos anos 90, com a abertura da economia brasileira e a entrada de produtos e organizações estrangeiras no Brasil, as empresas, para se manterem no mercado competitivo, tiveram que adotar estratégias como:

- Redução dos colaboradores;
- Terceirização;
- Reengenharia;
- Downsizing;
- Privatização;
- Fusões;
- Aquisições;
- Alianças estratégicas;
- Automação;

A adoção dessas estratégias teve como consequência a demissão de colaboradores, fazendo assim com que eles permanecessem cada vez menos em seus serviços. Estas mudanças rápidas trouxeram, para os colaboradores, insegurança no desempenho do trabalho gerando comportamentos não esperados pela organização e ações inadequadas como “não vestindo mais a camisa da empresa”.

Essas formas de estratégias vêm confundindo culturas, valores e crenças que se refletem na satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Com isso o clima das empresas sofreu forte impacto, preocupando empresários, gestores e principalmente a área de recursos humanos que tem como um de seus objetivos propiciarem um clima bom às organizações e às pessoas na realização de suas tarefas, alcançando assim seus objetivos em seu ambiente de trabalho.

2.2 Clima Organizacional

O Clima organizacional é uma condição necessária para o desenvolvimento das atividades profissionais em uma organização.

2.2.1 Definições de Clima Organizacional

O Clima Organizacional demonstra o nível de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Muitos estudiosos apresentam o conceito de Comportamento Organizacional (C.O) entre eles, o pesquisador Robbins (1987, p. 06) :

É o estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização.

O estudo do Comportamento Organizacional objetiva as organizações a trabalharem com maior eficácia. Ela está basicamente interessada no que as pessoas fazem e como se comportam dentro da organização e o que isso pode causar. Está relacionado ao trabalho e às suas conseqüências dinâmicas, preocupa-se com os comportamentos inter-relacionados aos cargos, trabalhos, absenteísmo, rotatividade no emprego, produtividade, desempenho humano e gerenciamento. Inclui tópicos centrais de motivação, comportamento de liderança e poder, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitude, processos de mudanças, conflito, dimensionamento e pressão de trabalho.

Os conceitos apresentados abaixo, por alguns pesquisadores, enfatizam esses fatores.

“Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”. (LITWIN apud LUZ, 2003, p. 10).

O ambiente organizacional configura também como um fator bastante presente no trabalho. Por esta razão, a organização deve também cuidar desta variável e não somente dos recursos materiais ou tecnológicos.

Para Roberto Coda:

O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (CODA, apud LUZ, 2003, p.11).

O conceito apresentado acima, por Coda, mostra que muitos fatores interferem no clima organizacional, principalmente as políticas de Administração de Recursos Humanos (A.R. H).

“Clima Organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os colaboradores têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho” (BARÇANTE e CASTRO apud LUZ, 2003, p.10).

É muito importante estudar e identificar o clima organizacional, pois através dele podemos identificar os mecanismos que afetam o clima nas organizações e causam a desmotivação dos colaboradores.

Na opinião de Flávio de Toledo e B. Milioni, consultores da área de Administração de Recursos Humanos: “Clima Organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existente em uma organização”. (TOLEDO e MILIONI apud LUZ, 2003, p. 10)

Verificamos, ao analisar as opiniões dos consultores na área de clima organizacional, que este é influenciado pelas relações no trabalho, pela maneira como o empregado percebe a atmosfera do ambiente de trabalho, pelo estilo das políticas administrativas e pela aplicabilidade das atividades da Administração de Recursos Humanos.

2.2.2 Tipos de Clima Organizacional

Existem vários tipos de clima organizacionais, sendo assim, Edela (1978) os classificou como:

- Clima desumano - a tecnologia tem excessiva importância;
- Clima tenso – forte pressão ao cumprimento de normas rígidas e burocráticas o qual o resultado pode acarretar punição e demissão;
- Clima de tranquilidade e confiança - total aceitação dos afetos, sem se descuidar das regras e do trabalho.

2.2.3 Clima Organizacional e Cultura Organizacional

Clima Organizacional e Cultura Organizacional se complementam de acordo com alguns autores que sempre mencionam as duas. A cultura de uma forma ou outra influencia o clima da empresa, pois cultura é a causa e clima a consequência.

De acordo com Reinaldo Dias (2007, p.78.79):

As modificações culturais geram expectativas, às vezes, insatisfação e insegurança que criam um clima organizacional que produz uma redução da capacidade de trabalho, gerando assim indicadores ruins como absenteísmo, alta rotatividade, desperdícios, rumores, conflitos.

Abaixo apresentamos algumas comparações entre clima e cultura de alguns autores.

“Clima e Cultura são tópicos complementares. Clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam aos seus participantes o que é considerado importante para a eficácia organizacional” (SCHNEIDER apud LUZ, 2003, p.11)

A cultura organizacional faz com que cada empresa seja única e autêntica, pois cada empresa tem um jeito de ser e administrar suas coisas.

“Clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo” (LUZ, 2003, p.21).

As mudanças na cultura organizacional são mais lentas, levam mais tempo para acontecer, já o clima organizacional acontece de forma mais rápida, é mais fácil de ser percebido, pode ser de curto ou médio prazo.

Para Katz e Kahn (apud LUZ, 2003, p.12):

O Clima ou cultura do sistema, reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, do tipo de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e de sua distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema.

A cultura envolve os procedimentos e normas de um grupo. São estabelecidas ao longo do tempo e clima é um fenômeno temporal, consiste na interpretação da cultura.

2.2.4 Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de Clima Organizacional é aplicada às empresas em forma de questionário, utilizando-se do método quantitativo ou por meio de dinâmica de grupo, reuniões, debates e observação, com o método qualitativo. Independente da metodologia objetiva-se mensurar o grau de satisfação dos colaboradores, verificando o clima e as condições de trabalho, relações entre colaborador e empresa e outros fatores. Ela cria uma base para identificar informações e aspectos tanto positivos quanto negativos de modo a melhorar o clima organizacional e a produtividade da empresa.

É utilizada para melhorar o ambiente da empresa proporcionando mudanças e crescimentos os quais mostram que os problemas internos podem ser

encarados de uma forma positiva para melhorar o clima organizacional e para que o mal clima seja evitado.

Para Roberto Coda (1992, p.32):

Uma pesquisa sobre Clima Organizacional é um levantamento realizado através de um processo amplo segundo o qual os empregados têm a oportunidade de manifestar seus sentimentos de satisfação ou de insatisfação em relação a seus cargos, ambiente de trabalho e outras variáveis de interesse da alta administração e que contribuem igualmente para a formação do Clima Organizacional.

A pesquisa de clima não tem como objetivo resolver os problemas internos da organização, mas sim fornecer dados para que futuramente sejam tomadas mudanças no sentido de melhorias. Nas pesquisas de clima organizacional busca - se saber a opinião dos colaboradores a respeito de salário, benefícios, trabalho em equipe, imagem da empresa, qualidade e satisfação do cliente, valorização dos colaboradores, participação, fatores motivacionais e desmotivadores entre outros.

Dentre as principais contribuições da Pesquisa de Clima Organizacional, podemos destacar:

- Buscar o alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa
- Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores
- Integrar os diversos processos e áreas funcionais
- Otimizar a comunicação
- Minimizar a burocracia
- Identificar necessidades de treinamento, desenvolvimento pessoal/gerencial e de educação empresarial
- Enfocar o cliente interno e externo
- Otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes
- Organizar, flexibilizar e agilizar as atividades da organização, dentre outras

Constatamos que os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional e sua aplicabilidade fazem com que a empresa torne-se mais saudável, propiciando assim maior satisfação de seus colaboradores.

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

Na Inglaterra, no início da década de 1950, Eric Trist e seus colaboradores estudavam um modelo macro para agrupar os três componentes INDIVÍDUO/TRABALHO/ORGANIZAÇÃO. Este agrupamento ficou denominado como Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.

Para NADLER & LAWLER (1983):

QVT é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo. A QVT reivindica o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, dos empregados e os efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade nas empresas. (NADLER & LAWLER apud RODRIGUES, 2007, p. 75.)

A qualidade de vida no trabalho passou a ser essencial, pois as empresas que não se preocuparem com as pessoas em primeiro lugar, dificilmente serão competitivas. As pessoas que fazem à empresa e se elas não estiverem bem dificilmente a empresa irá bem.

2.3.1 Origem e Evolução de QVT

A preocupação com a QVT vem desde a existência do homem, com outros nomes, contextos, mas sempre preocupado em trazer e facilitar o bem-estar e a satisfação dos colaboradores em suas funções. Como exemplo Rodrigues (2007) cita os ensinamentos de Euclides de Alexandria sobre os princípios de geometria, há 300 anos aC, que foram utilizados para melhorar o método de trabalhos dos agricultores à margem do Nilo e a “Lei de Alavancas”, de Arquimedes, que em 287 anos aC, diminuiu o esforço de muitos colaboradores.

Apenas a partir de 1930, as ciências sociais, principalmente a Psicologia, começaram a se preocupar mais com as pessoas através de relações interpessoais, motivação e treinamento.

Em 1950 a origem da Qualidade de vida no trabalho (QVT) está associada a Eric Trist e seus colaboradores que realizaram pesquisas relacionadas a mudanças nos valores individuais, organizacionais e sociais, criando assim uma abordagem sócia-técnica das organizações, com o intuito de compreender a organização do trabalho a partir da análise e reestruturação da tarefa e tornar a vida dos colaboradores menos incomoda.

Surge o Movimento de Relações Humanas, que acreditava que se o colaborador trabalhasse satisfeito o mesmo seria mais produtivo. A partir de 1957, surgiu nos Estados Unidos, uma teoria conhecida como comportamental que comprovou nas organizações a relação do comportamento ligado à liderança, motivação de funcionário, diferenças de personalidade, desenhos de cargos e organizacionais, administração de conflitos e técnicas de negociação. Seus principais difusores foram Chester Barnard, Douglas McGregor e Abram Maslow.

Na década de 60 a QVT começa a ter maior importância, se preocupando mais com a saúde, bem-estar e desempenho dos colaboradores. Essa fase do movimento estendeu-se até 1974, quando o assunto começou a perder interesse em virtude de questões econômicas.

Abraham Maslow, maior autor da teoria motivacional nas empresas, definiu hierarquicamente as cinco categorias de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, auto-estima e auto-realização. Segundo o autor, o colaborador que atingisse a auto-realização seria considerado potencial pleno, ou seja, produziria mais e melhor. Em 1979, surge novamente o interesse pela QVT, principalmente nos EUA, com base no modelo oriental que estava mais preocupado com a valorização do indivíduo e do trabalho em equipe, e que com isso gerava um aumento nos níveis de produtividade em suas empresas.

No Brasil, a QVT surgiu mais tarde, muitos pesquisadores e organizações vêm desenvolvendo trabalhos e discutindo o tema, para que o mesmo seja levado mais a sério pela empresa e seus colaboradores, propiciando um ambiente mais tranquilo. A QVT teve suas origens também relacionadas a problema de natureza

econômico, político, psicológico e sociológico que acabou gerando injustiça, insegurança, alienação e anomia.

Abaixo apresentamos um quadro com os problemas que dificultam a QVT e suas soluções:

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Econômico (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	Insatisfação Greves	Cooperação Divisão dos lucros Participação nas decisões
Político (1850-1950)	Insegurança	Posições políticas	Insatisfação Greves	Trabalho auto-supervisionado Conselho de colaborador Participação nas decisões
Psicológico (1950)	Alienação	Agentes de mudança	Desinteresse Absentéismo Turnover	Enriquecimento das tarefas
Sociológico	Anomia	Auto - desenvolvimento	Ausência de significação do trabalho Absentéismo e Turnover	Métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos

FONTE: Westley, apud Rodrigues, 2007, p.88

Após análise do quadro dos problemas que dificultam a Qualidade de Vida no Trabalho verificamos que a melhoria no trabalho, tanto individual como em equipe, só é possível após detectarmos os pontos que estão causando problemas e tentando solucioná-los.

2.3.2 Conceitos de QVT

A QVT nos últimos anos vem sendo usada para descrever situações e métodos com objetivos diversos, seus conceitos abrangem diversos fatores que, segundo Limongi-França (2003), envolve cuidados médicos estabelecidos pela legislação, preocupações com segurança, atividades nas áreas de lazer, programas de motivação, entre outros.

Para WALTON (1973. p. 11):

A expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Os recursos humanos foram, durante muito tempo, desconsiderados pela organização, em detrimento aos aspectos tecnológicos e econômicos.

Segundo Louis Davis (apud CHIAVENATO, 2004) o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho está ligado à preocupação com o bem-estar e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas tarefas.

Portanto podemos identificar que tanto as características individuais como organizacionais são essenciais para a compreensão da qualidade de vida no trabalho, relacionada ao Clima Organizacional.

Baseado em Sucesso (1998), Vasconcelos (2001, p. 28), QVT, de um modo geral, abrange:

- Renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais
- Orgulho pelo trabalho realizado
- Vida emocional satisfatória
- Auto - estima
- Imagem da empresa/instituição junto a opinião pública
- Equilíbrio entre trabalho e lazer
- Horários e condições de trabalho sensatas
- Oportunidades e perspectivas de carreira
- Possibilidade de uso do potencial
- Respeito aos direitos
- Justiça nas recompensas

Para que se alcance o sucesso com a QVT faz-se necessário considerar os colaboradores e a empresa como um todo.

Segundo (WALTON apud RODRIGUES, 2007, p.82 a 85) há oito critérios que permitem medir o nível de qualidade de vida no trabalho que são:

- Compensação justa e adequada;
- Condições de segurança e saúde do trabalho;
- Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana;
- Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança;
- Integração social na organização de trabalho;
- O constitucionalismo na organização do trabalho;
- O trabalho e o espaço total da vida;
- A relevância social da vida do trabalho

Para Walton o trabalho está em primeiro plano, como meio do indivíduo ganhar a vida, ser recompensado e reconhecido profissionalmente.

Abaixo apresentamos um quadro evolutivo da QVT na visão de Nadler & Lawler (NADLER & LAWLER apud RODRIGUES, 2007, p.81).

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

FONTE: Nadler & Lawler apud RODRIGUES, 2007, p.81.

Trata-se assim de um quadro evolutivo da Qualidade de Vida no Trabalho, mostrando a evolução ao longo do tempo e com este programa os trabalhadores passaram a reivindicar seus direitos.

2.3.3 Motivação e QVT

A motivação está relacionada à QVT, pois uma pessoa motivada tem uma melhor qualidade de vida. A motivação é um estado que já está com as pessoas, vem de dentro, é algo que temos que nos motiva, nos dá satisfação.

Muitas empresas estão tomando consciência de como é importante o indivíduo estar motivado, seja por meio de prêmios e benefícios ou mesmo o prazer de crescer profissionalmente, aprendendo, realizando-se.

O entusiasmo é o principal requisito para a verdadeira motivação, onde ficamos maravilhados com a vida e também com a melhoria contínua do mundo em que vivemos. Entusiasmo e motivação se completam, pois entusiasmo é vida e motivação as razões pelas quais continuar vivendo.

A motivação é verdadeira quando ela vai além das coisas materiais, quando passamos a perceber que mesmo não havendo recompensa valeu à pena.

Para Stephen P. Robbins (1994, p.109):

A motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação, à vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

A palavra motivação vem do latim “motivus” que significa movimento. Ela virou tema de várias discussões em como descobrir o que motiva as pessoas a terem fé, o que as motiva para o aprendizado.

A Teoria Motivacional mais conhecida é a de Abraham Maslow que segundo ele as necessidades humanas estão organizadas em uma pirâmide e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência dessas

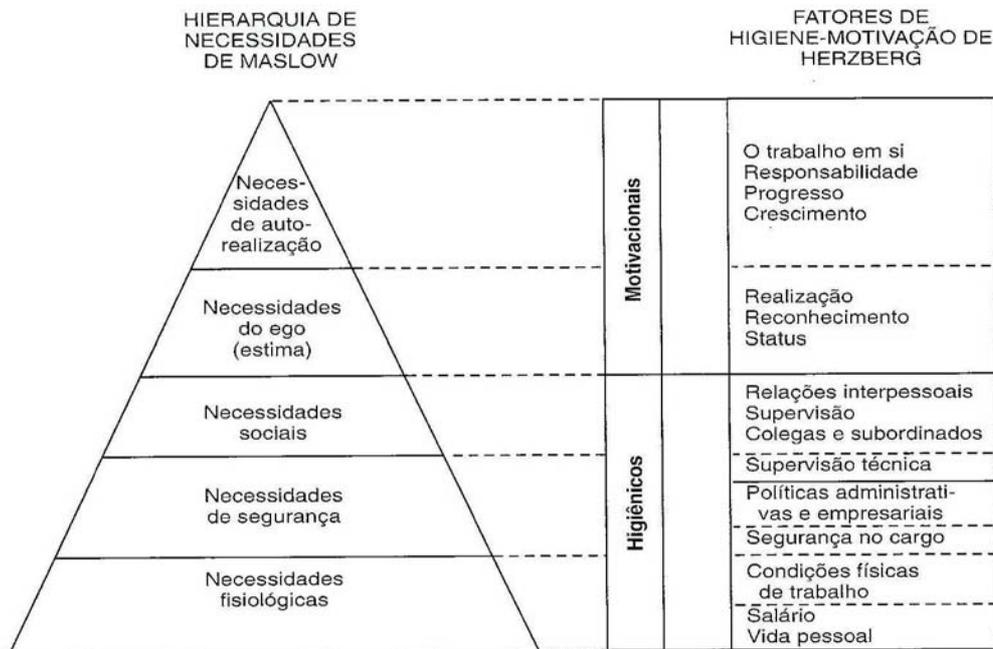
necessidades. No topo estão às necessidades mais altas e na base as mais baixas, que são:

- Necessidades de auto-realização: são as necessidades mais elevadas das quais as pessoas se realizam ao longo da vida, desenvolvimento pessoal;
- Necessidade de estima: são as necessidades de respeito próprio, reconhecimento, auto-estima, confiança;
- Necessidades sociais: a parte social da vida das pessoas, a troca de amizades, amor, afeto;
- Necessidades de segurança: a busca de proteção seja real ou imaginária, físico ou abstrato, a segurança a família ao emprego, o desejo de estabilidade, a fuga ao perigo;
- Necessidades fisiológicas: são as necessidades básicas, alimentação, sono, abrigo, desejo sexual.

A Teoria de Herzberg também é considerada muito importante para a motivação, que são os fatores higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos estão localizados no ambiente externo onde as pessoas desempenham seu trabalho tais como: o salário, os benefícios sociais, tipo de gerência, condições físicas e ambientais, políticas da empresa, clima organizacional e regulamentos internos. Os fatores motivacionais estão relacionados ao cargo e a função que a pessoa executa, eles envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento e necessidades de auto – realização.

Apresentamos uma comparação dos modelos de Motivação das Teorias de Maslow e Herzberg.



FONTE: <<http://www.ceamecim.furg.br/vi_pesquisa/trabalhos/106.doc>>

Os modelos de Maslow e Herzberg têm pontos comparativos, pois os dois estão relacionados às necessidades humanas. Mas para Herzberg a motivação só ocorre a partir do momento em que as organizações propiciam condições para os fatores motivacionais.

Em entrevista à revista Management, Shari Caudron (1997) quando questionado sobre como motivar os colaboradores entediados, diz que não tem uma fórmula exata mais sim um conjunto de técnicas e fatores em função da necessidade individual e/ou equipe e do bom senso gerencial que veremos abaixo:

- Dar aos empregados às informações necessárias para a realização de um bom trabalho.
- Dar feedback regular aos funcionários.
- Solicitar idéias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções.
- Criar canais de comunicação fáceis de usar.
- Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.

- Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõe de tempo livre.
- Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem-feito.
- Reconhecer o poder de sua presença física, em sua posição de gerente.
- Enviar uma mensagem escrita ao empregado, elogiando seu desempenho.
- Reconhecer publicamente um trabalho bem-feito.
- Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo.
- Dar ao empregado uma tarefa interessante para executar.
- Verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho.
- Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários
- Usar o desempenho como base para promoção.
- Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários
- Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego em longo prazo.
- Estimular o sentido de comunidade.
- Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem.
- Dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes. Isto significa incluir participação nos lucros.

Essas técnicas nos mostram como a motivação e a qualidade de vida no trabalho estão relacionadas, pois os funcionários são os recursos mais importantes das empresas, um funcionário desmotivado não “veste a camisa da empresa”, para ele tanto faz, já o funcionário motivado vai querer sempre mais, considera a empresa como se fosse sua.

2.3.4 Doenças no Trabalho

Neste tópico citaremos algumas doenças relacionadas às más condições de qualidade de vida no trabalho.

Para Silvia Meirelles Bellusci (2002, p.9) “Doença do trabalho, assim entendida a adquirida ou desencadeada em função de condições especiais em que o trabalho é realizado e com ele se relacione diretamente”.

São responsáveis pelo desenvolvimento dessas doenças fatores físicos, químicos, biológicos, poeiras orgânicas e organização do trabalho. São esses fatores que fazem mal a saúde física, mental e emocional do indivíduo no local onde realiza suas tarefas.

A psicopatologia é uma área que estuda os transtornos mentais que podem ser desencadeados de três maneiras:

- Sofrimento psíquico: o indivíduo não se sente bem, mentalmente. Exemplos: depressão, ansiedade.
- Desadaptação funcional: incapacidade parcial ou plena de se trabalhar. Exemplos: esquizofrenia e retardo mental.
- Desadaptação social: causa problemas para outras pessoas, agredindo verbalmente ou fisicamente. Exemplos: esquizofrenia, retardo mental, hiperatividade e alcoolismo.

A Ler ou Dort também são doenças adquiridas pela má qualidade de vida no ambiente de trabalho. Essas doenças ocorrem em condição ruim de trabalho, sem intervalo de tempo entre uma atividade e outra, com ritmo acelerado onde não conseguem repor o que foi gasto em sua jornada de trabalho, causando assim um desgaste. As mais conhecidas são a tenossinovite, tendinite e a bursite que se manifestam pela repetição de atividades, postura incorreta e excesso de força que podem romper a circulação sanguínea, afetando as artérias e os nervos.

De acordo com o site Geocites, segundo Antonio Marcos Tavares Jr (2004), o Ler ou o Dort “Tratam de alterações e sintomas de diversos níveis de intensidade nas estruturas osteomusculares (tendões, sinovias, articulações, nervos, músculos), além de alteração do sistema modulador da dor”.

Os sintomas da Ler/Dort são caracterizados por ansiedade, pele avermelhada, perda de força muscular, choques, inchaços, fisgadas, rigidez matinal,

calor localizado, fadiga crônica, distúrbios do sono, cefaléia tensional e alterações da memória .O tratamento pode ser através de fisioterapia, medicação prescrita e em ultimo caso cirurgia. Após o tratamento o retorno ao trabalho deve ser gradual, e as más condições antes existentes devem ser corrigidas para que a doença não se repita ou agrave mais ainda tornando assim o trabalhador incapaz para o trabalho e vida pessoal.

O stress é outra doença das empresas presente no dia-a-dia que são gerados por fatores internos e externos do trabalhador. Podem ter sintomas físicos, psicológicos e comportamentais como perda de apetite, insônia, medo, ansiedade, tensão, tristeza, irritabilidade, depressão, etc. Ele pode ocorrer de duas formas: crônico quando afeta as pessoas no dia-a-dia, mas de uma forma mais suave e o agudo é mais intenso e curto, sendo causado normalmente por situações traumáticas, mas passageiras como a depressão por morte de alguém da família.

De acordo com o site Geocities (2009) stress é um “Conjunto de reações orgânicas e psíquicas de adaptação que o organismo emite quando é exposto a qualquer estímulo que o excite, irrite, amedronte ou o faça muito feliz.”.

Portanto afirmamos que um ambiente de trabalho inadequado pode gerar vários tipos de doenças que além de causar danos ao trabalhador, geram um clima pesado na empresa prejudicando seu andamento. Por isso que o ambiente das empresas deve ser reestruturado verificando-se onde está ocorrendo os problemas que estão gerando a má qualidade de vida na empresa e ocasionando as doenças.

3. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1. Objetivos da Pesquisa

Esta pesquisa teve por objetivo geral levantar os fatores determinantes do clima organizacional do Clube São Paulo, objeto de nosso estudo, e apresentar uma proposta de implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Considerando o objetivo geral a pesquisa procurou:

- Levantar os estilos gerenciais;
- Analisar o relacionamento interpessoal;
- Verificar o nível de comunicação;
- Examinar o nível de motivação;
- Verificar as condições ambientais do trabalho.
- Descrever as estruturas administrativas

3.2. Metodologia

Utilizamos, para esta pesquisa o método quantitativo como técnica do questionário semifechado (anexo 1) aplicada a 35 colaboradores do Clube São Paulo de Assis. Os questionários foram aplicados no próprio local de trabalho.

3.3. Tabulação e Análise de Dados

Apresentaremos abaixo o resultado do questionário semifechado considerando a Frequência Absoluta (F_i) e Frequência Relativa (%). Para facilitar a leitura, transcrevemos as questões componentes do questionário.

Questão 1: Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Variáveis	Fi	%
Menos de 1 ano	5	14
De 2 a 5 anos	19	54
De 6 a 10 anos	9	26
Acima de 15 anos	2	6
Total	35	100

Tabela 1: Tempo de serviço na empresa

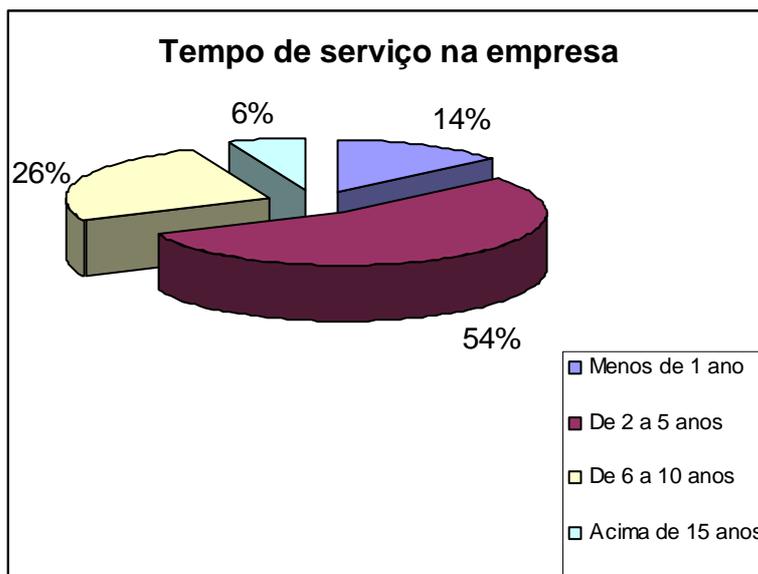


Gráfico 1: Tempo de serviço na empresa

Verificamos que 54% dos entrevistados trabalham de 02 a 05 anos na empresa, 26% de 06 a 10 anos, 14% menos de 1 ano e 6% mais de 15 anos, com esses dados podemos concluir que a empresa é um local agradável de se trabalhar onde os colaboradores, se fidelizam a ela, fazendo parte como um todo.

Questão 2: Sinto-me satisfeito com minha função?

Variáveis	Fi	%
Totalmente	22	63
Parcialmente	12	34
Não	1	3
Total	35	100

Tabela 2: Satisfação com a função

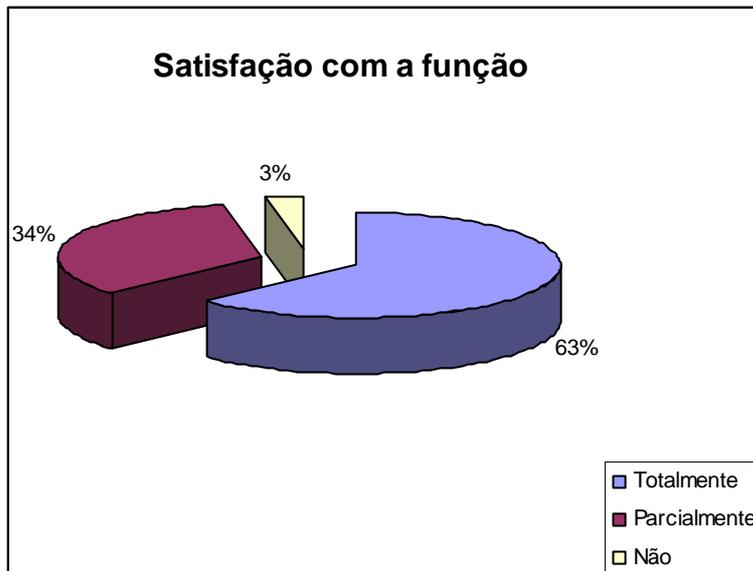


Gráfico 2: Satisfação com a função

Verificamos que 63% dos entrevistados se sentem satisfeitos com sua função, 34% parcialmente e 3% não. Concluimos então que ao melhorar a satisfação dos colaboradores automaticamente melhoramos a qualidade e produtividade da empresa, pois um colaborador satisfeito rende mais, tem uma melhor qualidade de vida tanto pessoal, familiar e social.

Questão 3: Considera a empresa um bom lugar pra trabalhar?

Variáveis	Fi	%
Sim	30	85
Não	1	3
Não tem opinião	1	3
Mais ou menos	3	9
Total	35	100

Tabela 3: Empresa bom lugar de trabalhar

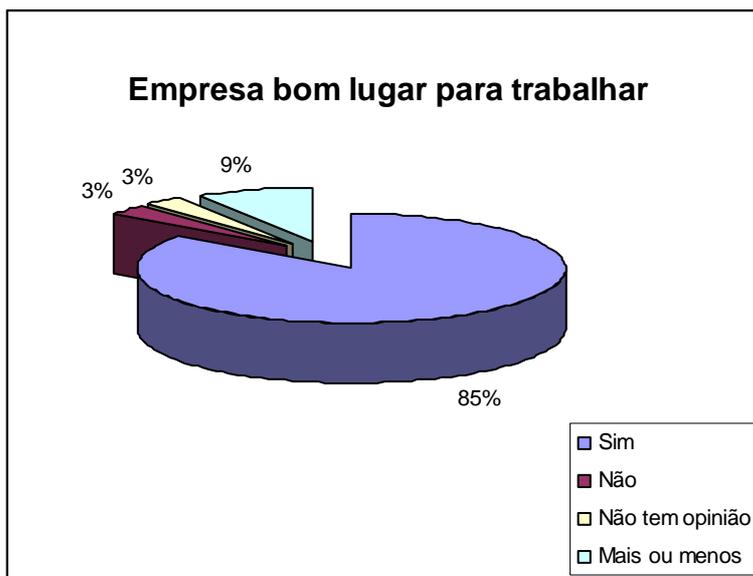


Gráfico 3: Empresa bom lugar de trabalhar

Dos entrevistados, 85% consideram a empresa um bom local para se trabalhar, 9% mais ou menos, 3% não tem opinião e 3% não. Podemos relacionar as respostas dos entrevistados com a Teoria de BARÇANTE e CASTRO (apud LUZ, 2003, p.10) que afirma ser o Clima Organizacional a atmosfera resultante das percepções que os colaboradores têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho.

Questão 4: Recebo as informações necessárias para realizar o meu trabalho?

Variáveis	Fi	%
Totalmente	15	43
Parcialmente	18	51
Discordo	2	6
Total	35	100

Tabela 4: Informações para realização do trabalho

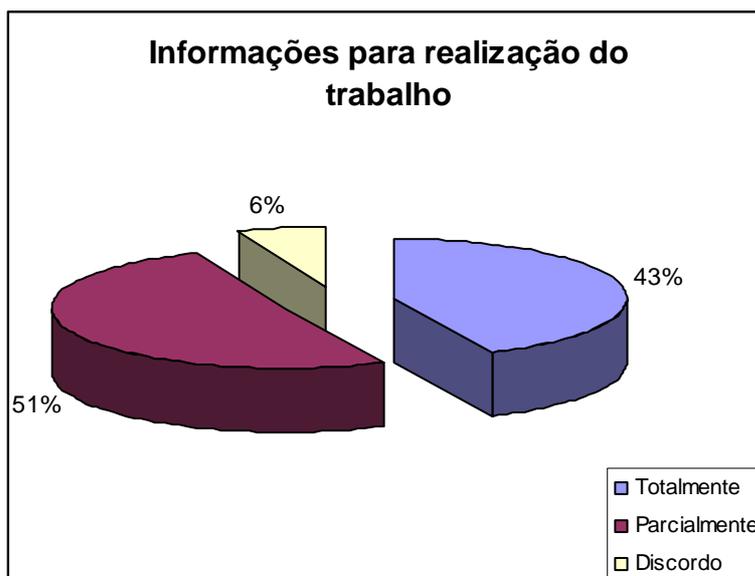
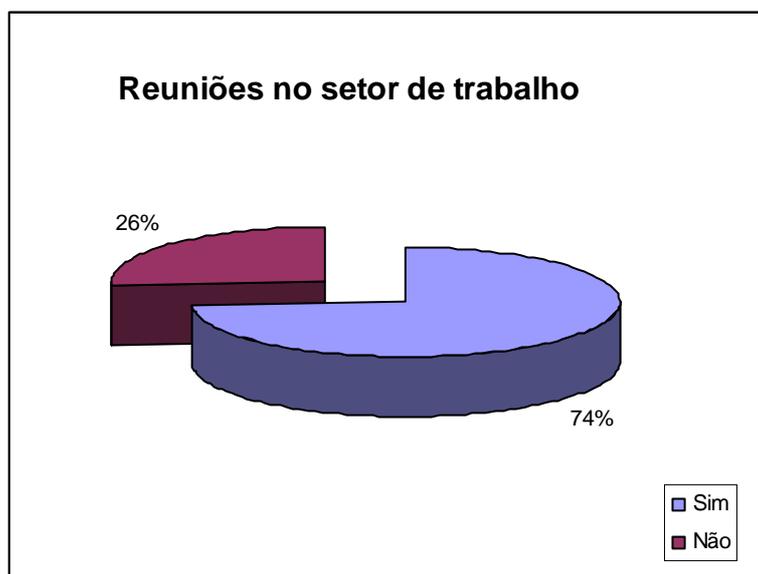


Gráfico 4: Informações para realização do trabalho

Considerando esta questão, 51% dos entrevistados responderam que recebem parcialmente as informações necessárias para realizar suas funções, 43% totalmente e 6% discordam. Pelos resultados verificamos que não existe uma norma quanto a este procedimento, não é de hábito a empresa passar informações a seus funcionários sobre as atividades da função.

Questão 5: Existe reunião no meu setor de trabalho?

Variáveis	Fi	%
Sim	26	74
Não	9	26
Total	35	100

Tabela 5: Reuniões no setor de trabalho**Gráfico 5:** Reuniões no setor de trabalho

Para 74% dos entrevistados há reunião no seu setor de trabalho e para 26% não. Pelos resultados apresentados verificamos que a empresa tem por hábito promover reuniões com intuito de verificar os aspectos administrativos que requerem melhoria.

Questão 6: Sinto que existe união entre as pessoas do meu setor.

Variáveis	Fi	%
Totalmente	8	23
Parcialmente	22	63
Discordo	5	14
Total	35	100

Tabela 6: União entre as pessoas do setor

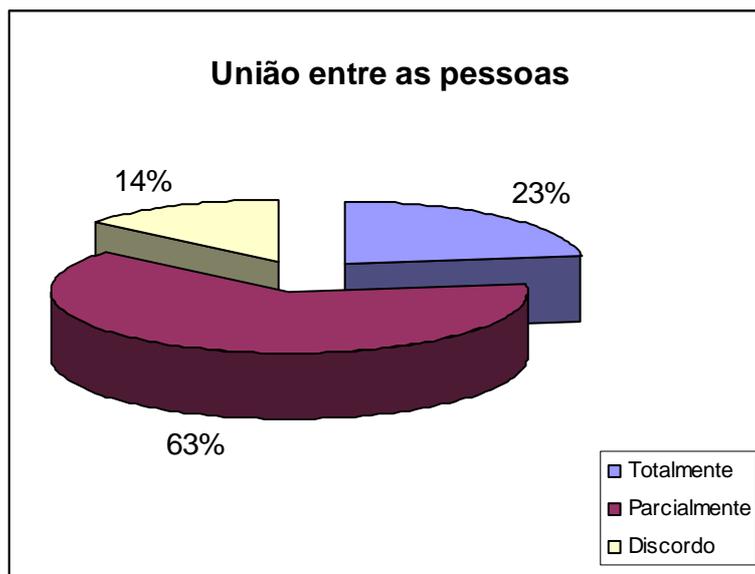


Gráfico 6: União entre as pessoas do setor

Dos entrevistados, 63% responderam que parcialmente existe união entre as pessoas de seu setor, 23% totalmente e 14% discordam. Verificamos que não existe totalmente uma união entre os funcionários, podendo prejudicar o trabalho em equipe. Este fato pode prejudicar o desempenho da empresa e a qualidade de vida de seus colaboradores.

Questão 7: Confio nos meus colegas de trabalho?

Variáveis	Fi	%
Totalmente	4	11
Parcialmente	25	72
Discordo	6	17
Total	35	100

Tabela 7: Confiança nos colegas de trabalho

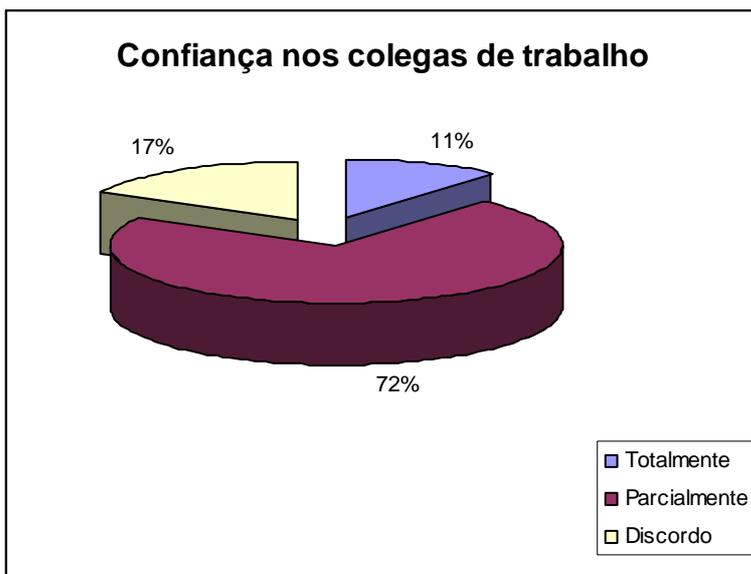


Gráfico 7: Confiança nos colegas de trabalho

Com relação à existência de confiança entre os colegas, 72% dos entrevistados acha que existe parcialmente, 17% discordam e 11% totalmente. Podemos concluir então que a maioria dos colaboradores não confia totalmente em seus colegas de trabalho. Considerando a questão anterior, a falta de união entre colegas tem como resultado desconfiança nas relações. Este clima é prejudicial tanto para a empresa como para os próprios colaboradores.

Questão 8: Como você considera o relacionamento dos funcionários no seu setor?

Variáveis	Fi	%)
Excelente	6	17
Regular	27	77
Péssimo	2	6
Total	35	100

Tabela 8: Relacionamento dos funcionários

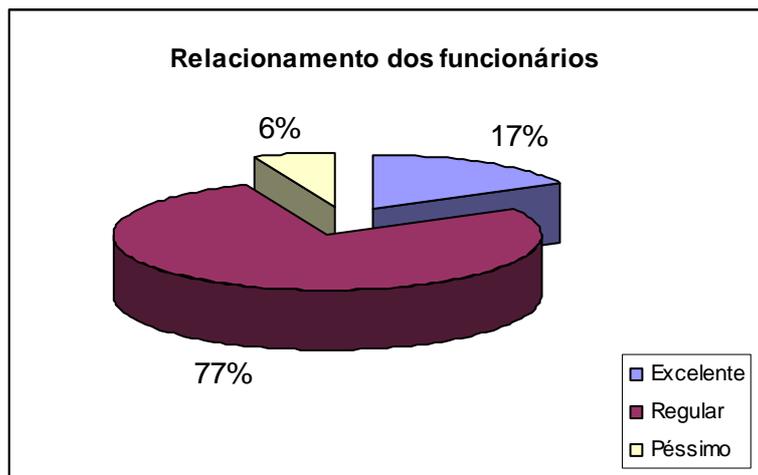
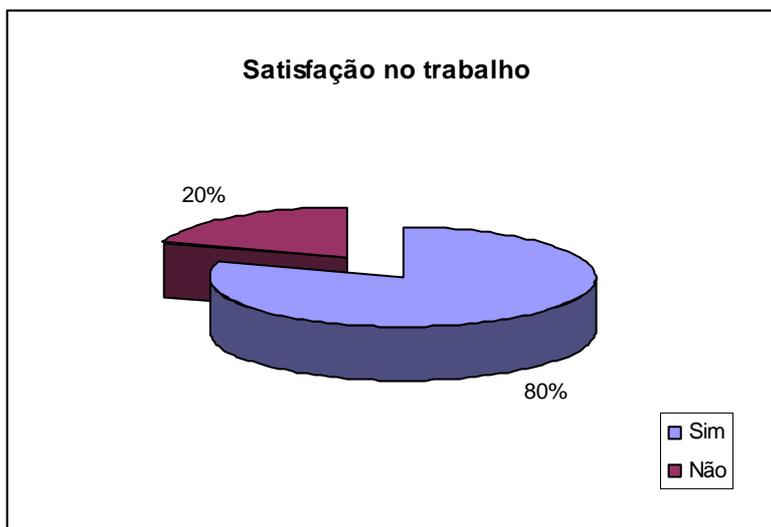


Gráfico 8: Relacionamento dos funcionários

A falta de união e a desconfiança, apontadas nas questões 6 e 7, têm relação com o relacionamento entre funcionários, pois 77% dos entrevistados consideram o relacionamento regular. Somente 17% consideram excelente. A empresa deve diagnosticar as causas da falta de relacionamento entre os colaboradores e utilizar estratégias comportamentais para a melhoria deste aspecto.

Questão 9: Você está satisfeito com seu trabalho?

Variáveis	Fi	%
Sim	28	80
Não	7	20
Total	35	100

Tabela 9: Satisfação no trabalho**Gráfico 9:** Satisfação no trabalho

Em relação à satisfação com o seu trabalho, a maioria dos entrevistados (80%) respondeu que estão satisfeitos e 20% não. De acordo com a maioria da resposta dos entrevistados podemos concluir que os funcionários se sentem satisfeitos com a função que realizam o que é bom para a empresa, pois um funcionário satisfeito rende mais.

Questão 10: O ambiente físico e os recursos do meu local de trabalho são adequados?

Variáveis	Fi	%
Totalmente	11	31
Parcialmente	22	63
Discordo	2	6
Total	35	100

Tabela 10: Adequação dos recursos e ambiente físico

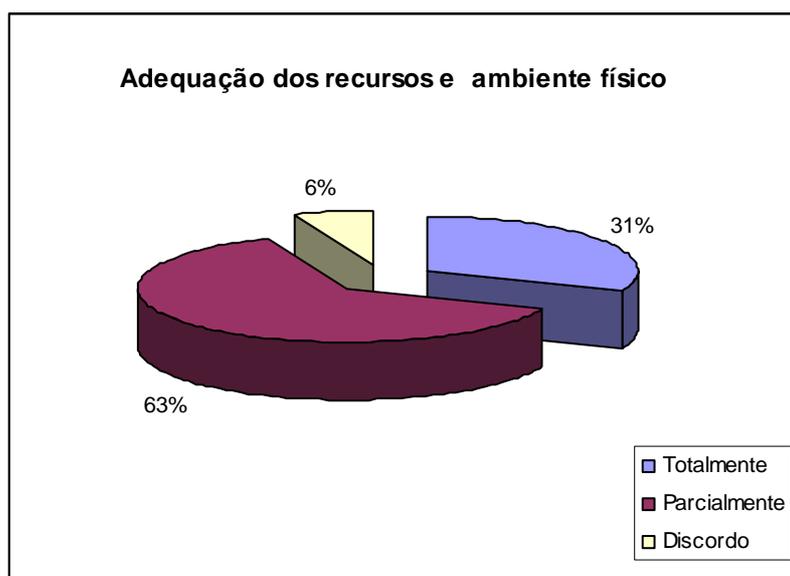


Tabela 10: Adequação dos recursos e ambiente físico

Verificamos que não existe muita satisfação quanto às condições ambientais de trabalho e com os recursos, fato comprovado com a opinião de 63% dos entrevistados. Já 31% consideram totalmente adequados e 6% discordam. As condições físicas e os recursos disponíveis pela empresa são fatores que afetam a qualidade do trabalho.

Questão 11: Comparativamente a outra empresa do ramo, considera o seu salário?

Variáveis	Fi	%
Satisfatório	9	26
Insatisfatório	6	17
Mais ou menos	20	57
Total	35	100

Tabela 11: Nível de satisfação com o salário

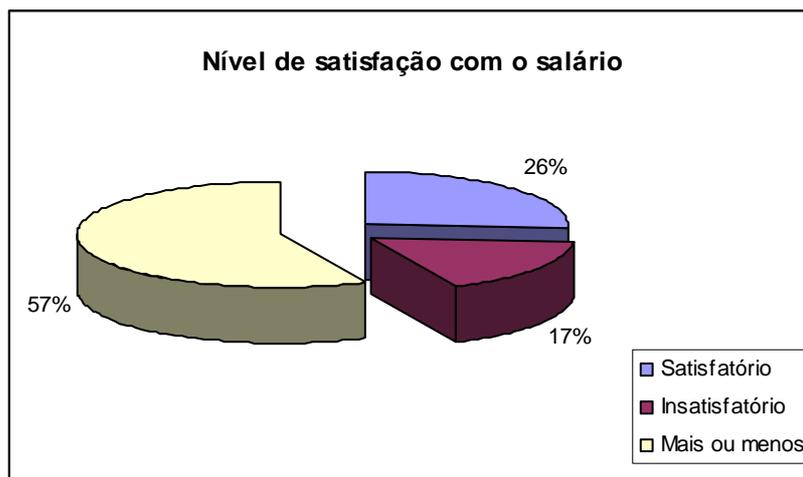


Gráfico 11: Nível de satisfação com o salário

Em relação à satisfação com o salário 57% dos entrevistados consideram o salário mais ou menos, 26% satisfatório e 17% insatisfatório. De acordo com a maioria das respostas os colaboradores não estão totalmente satisfeitos com seus salários o que gera uma insatisfação na empresa provocando descontentamento dos mesmos.

Esta questão está relacionada à Teoria de Herzberg, mais especificamente a teoria dos fatores higiênicos. Somente um salário adequado não reduz à insatisfação do colaborador, sendo necessário a empresa oferecer condições para a realização do indivíduo.

Questão 12: Conhece a história, visão e valores da empresa?

Variáveis	Fi	%
Totalmente	7	20
Parcialmente	21	60
Discordo	7	20
Total	35	100

Tabela 12: Conhecimento da história, visão e valores da empresa.

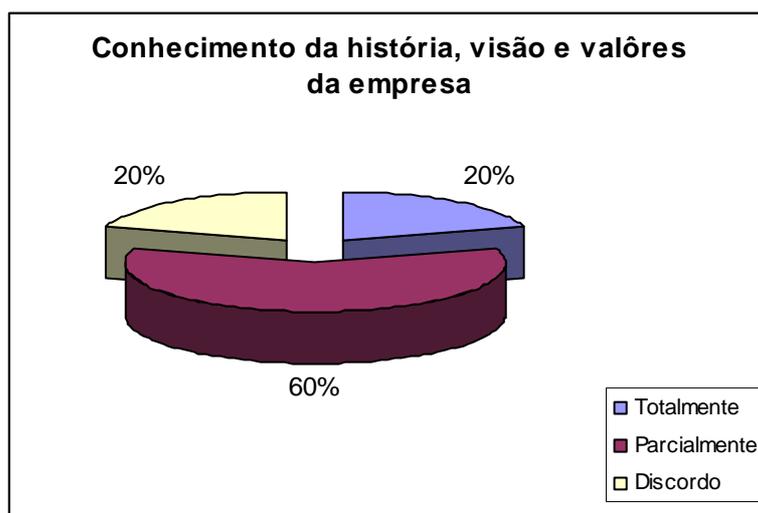


Gráfico 12: Conhecimento da história, visão e valores da empresa.

Em relação ao conhecimento da história, visão e valores da empresa 60% dos entrevistados conhecem parcialmente, 20% totalmente e 20% discordam. Concluímos então que nem todos os colaboradores têm conhecimento da empresa a qual trabalham, desconhecendo suas origens, valores e visão.

Questão 13: O seu chefe exerce pressão sobre seu ritmo de trabalho?

Variáveis	Fi	%
Sim	11	31
Não	17	49
Mais ou Menos	7	20
Total	35	100

Tabela 13: Sofre pressão sobre o ritmo de trabalho?

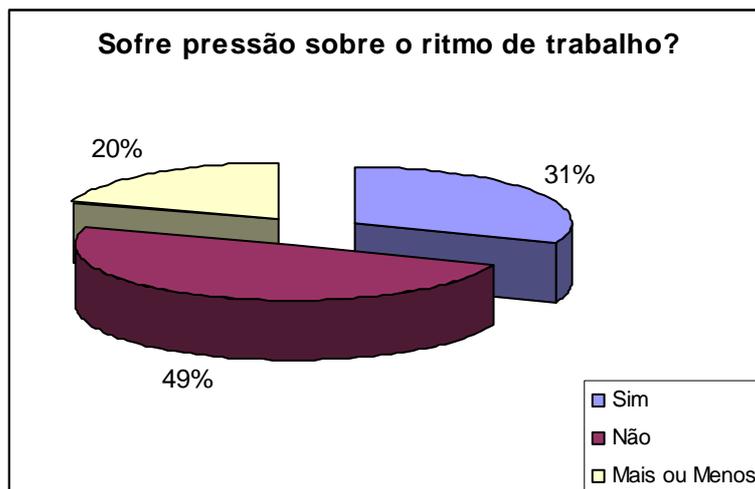


Gráfico 13: Sofre pressão sobre o ritmo de trabalho?

Foi perguntado aos entrevistados se eles sofrem pressão em seu ritmo de trabalho, 49% responderam que não, 31% sim e 20% mais ou menos. Verificamos, portanto que uma porcentagem significativa (31%) sofre pressão no desempenho de suas atividades por parte do chefe. Esta relação pode gerar insegurança ou até mesmo causar stress nos colaboradores.

Questão 14: Como você avalia seu superior quanto à representação da sua equipe?

Variáveis	Fi	%
Excelente	7	20
Regular	21	60
Péssimo	7	20
Total	35	100

Tabela 14: Avaliação do superior quanto à representação de sua equipe



Gráfico 14: Avaliação do superior quanto à representação de sua equipe

Em relação à representação da equipe pelo seu superior, 60% dos entrevistados acham regular, 20% excelente e 20% péssimo. Podemos concluir então que os colaboradores não estão completamente satisfeitos com a representação de seu Superior perante outros setores da empresa.

Questão 15: Como você considera o estilo gerencial de seu encarregado?

Variáveis	Fi	%
Adequado	9	26
Inadequado	13	37
Mais ou menos	13	37
Total	35	100

Tabela 15: Avaliação do estilo gerencial do encarregado

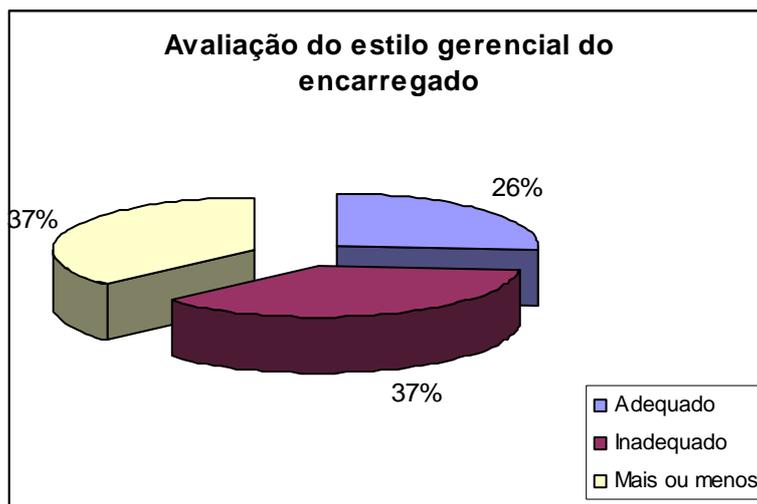


Gráfico 15: Avaliação do estilo gerencial do encarregado

Em resposta a questão sobre a avaliação do estilo gerencial de seu encarregado, 37% considera inadequado, 37% mais ou menos e 26% adequado. De acordo com as respostas dos entrevistados verificamos que os colaboradores não estão satisfeitos com a forma de agir de seu encarregado. O gerenciamento inadequado influencia o desempenho profissional dos colaboradores prejudicando, assim, os resultados esperados pela empresa.

Questão 16: Indique dois fatores que geram maior insatisfação no seu trabalho?

Variáveis	Fi	%
Falta de reconhecimento	19	54
Salário	18	51
Ambiente de Trabalho Ruim	7	20
Impossibilidade de crescimento	15	43
Relacionamento com a chefia	6	17
Outros	4	11

Tabela 16: Fatores geradores de insatisfação no trabalho

Esclarecemos que as porcentagens da tabela 16 não totalizam 100% porque os entrevistados podiam escolher duas alternativas.

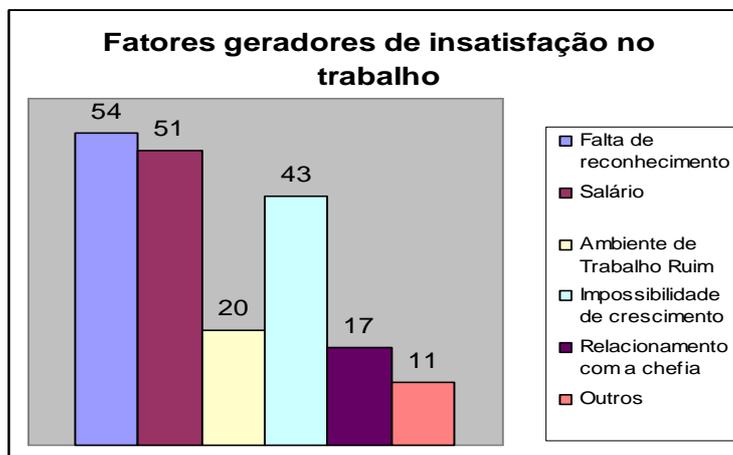


Gráfico 16: Fatores geradores de insatisfação no trabalho

Dentre os fatores que geram maior insatisfação no ambiente de trabalho destacamos a falta de reconhecimento, apontada por 54% dos entrevistados e o salário (51%). Esses dados confirmam a opinião dos colaboradores na questão 11. Podemos concluir então que a empresa não reconhece o que os colaboradores fazem e também não dão estímulos aos mesmos, como gratificações merecidas por algo que tenham feito de bom, deixando os colaboradores desmotivados em vez de motivá-los.

Questão 17: Como você considera o seu desempenho no trabalho?

Variáveis	Fi	%
Ótimo	9	26
Bom	24	68
Regular	2	6
Péssimo	0	0
Total	35	100

Tabela 17: Desempenho no trabalho

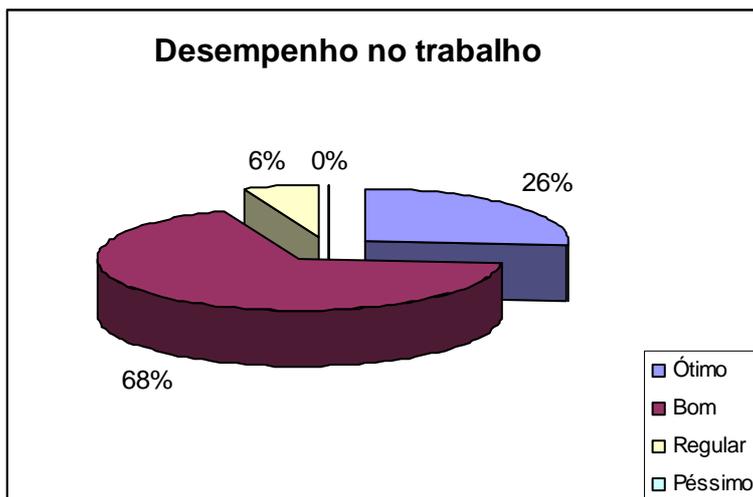


Gráfico 17: Desempenho no trabalho

Quanto à auto-avaliação dos funcionários a respeito do desempenho profissional a maioria considera bom (68%) e ótimo (26%). Apenas 6% considera regular. Podemos analisar, pelos dados apresentados, que a maior parte dos colaboradores trabalham com vontade, se dedicando muito para que seu trabalho seja reconhecido.

Questão 18: Indique as duas principais razões pela qual você trabalha na empresa?

Variáveis	Fi	%
Salário	10	28
Estabilidade	15	43
Prestigio da empresa	4	11
Reconhecimento	3	8,5
Trabalho que realizo	18	51
Falta de opção de outro emprego	4	11
Chances de progresso profissional	4	11
Outros	3	8,5

Tabela 18: Razões para realização do trabalho na empresa pesquisada

Esclarecemos que as porcentagens da tabela 18 não totalizam 100% porque os entrevistados podiam escolher duas alternativas.

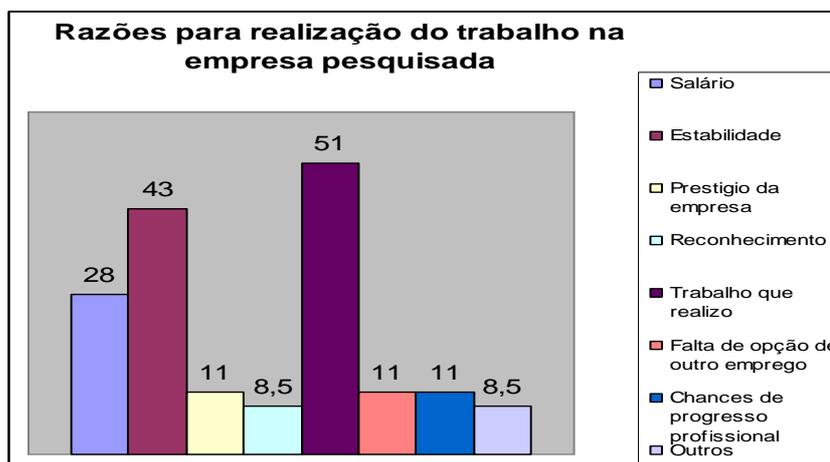


Gráfico 18: Razões para realização do trabalho na empresa pesquisada

Os resultados desta questão confirmam que 51% dos colaboradores justificam que estão na empresa pelo trabalho que realizam e 43% pela estabilidade. Concluimos então que os colaboradores gostam do que fazem e se sentem seguros em trabalhar na empresa, pois tem estabilidade de emprego.

Questão 19: Quais os aspectos positivos da empresa?

Os aspectos positivos descritos pelos colaboradores são:

- A empresa é organizada, competente e bem estruturada.
- Fornece cesta básica.
- Paga seguro de vida.
- Paga sempre o salário em dia.
- Permite remanejamento de horário de trabalho se for necessário.
- Trata seus clientes cordialmente e com respeito.

Questão 20: Quais os aspectos negativos da empresa?

Os aspectos negativos descritos pelos colaboradores são:

- Ambiente de trabalho ruim.
- Descaso da Diretoria com pedidos dos funcionários.
- Descaso com problemas de manutenção do clube.
- Falta de comunicação.
- Falta de interesse pelas necessidades dos funcionários.
- Falta de reconhecimento.
- Falta de respeito.
- Falta de reuniões.
- Falta de materiais e acessórios.
- Falta de trabalho em equipe.
- Fofocas.
- Má administração.
- Má definição das funções.
- Muitas pessoas mandando.
- Relacionamento ruim.
- Salário baixo.

3.4. Considerações Gerais

Esta pesquisa nos mostra que a empresa precisa rever alguns conceitos para melhorar o ambiente de trabalho, pois a maioria dos colaboradores encontram-se desmotivados, sem estímulo para o trabalho. Falta comunicação entre os setores e existem muitas pessoas no comando, dificultando o andamento da empresa. É bastante saliente o descontentamento com salário e a falta de reconhecimento pelo desempenho profissional.

Verificamos também que os colaboradores gostam muito da atividade que exercem na empresa, o que hoje em dia é difícil de se ver. Também é uma empresa estável estando há vários anos no mercado, passando assim segurança aos colaboradores. A análise dos resultados desta pesquisa forneceu dados para a elaboração de uma proposta estratégica de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

4 . PROPOSTA DE ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DA QVT

Após a realização da pesquisa com os colaboradores do Clube São Paulo de Assis, verificamos que a QVT é essencial para melhorar as condições de trabalho e saúde dos colaboradores em geral. A QVT está presente no nosso dia-a-dia seja no ambiente de trabalho, familiar ou social.

Para melhorar a QVT do Clube São Paulo de Assis propomos as estratégias abaixo:

- Adquirir acessórios necessários para o bom desempenho do trabalho;
- Contratação de um administrador;
- Delegar as funções a cada colaborador, firmando o que cada um deve executar; elaboração da descrição e análise de cargos;
- Incentivar os colaboradores a fazerem cursos de treinamento e especialização relacionados a seu setor;
- Incentivar os colaboradores, dando-lhes gratificações, folgas extras, bonificações;
- Melhorar a comunicação entre chefia e colaborador;
- Melhorar o ambiente físico de trabalho;
- Melhorar o Clima Organizacional e a satisfação dos colaboradores;
- Melhorar o desempenho da Diretoria em relação ao ambiente físico e com os colaboradores;
- Oferecer planos de saúde e odontológico para os colaboradores;
- Ouvir os colaboradores, suas sugestões;
- Realizar atividades em grupo para estimular o trabalho em equipe;
- Realizar reuniões com os colaboradores a cada quinze dias;
- Implantar sistema de rodízio de trabalho nos finais de semana e feriados.
- Verificar as necessidades dos colaboradores;

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade de vida no trabalho influencia diretamente no desempenho, metas e produtividade da empresa.

Os colaboradores são os principais clientes da nossa empresa, a sua insatisfação certamente refletirá negativamente na produtividade, metas e outros departamentos da empresa.

A qualidade de vida no trabalho busca associar o colaborador ao seu ambiente de trabalho fazendo com que haja harmonia entre sua vida pessoal e profissional. É na empresa que passamos a maior parte de nosso tempo. Uma organização alcança seus objetivos por meio de seus recursos humanos, portanto deve proporcionar-lhes um ambiente agradável, saudável e prazeroso.

Não somente os fatores físicos interferem na QVT, devemos considerar também os fatores psicológicos, sociológicos e tecnológicos que fazem com que o colaborador se sinta insatisfeito, afetando a cultura e interferindo no clima organizacional.

No mercado globalizado, as empresas devem ser cada dia mais competitivo para poderem enfrentar a grande concorrência. Neste mercado competitivo a organização deve ter também recursos humanos competitivos. Mas isso não basta, é necessário que a empresa ofereça a seus colaboradores todas as condições favoráveis de trabalho, quer sejam administrativas como ambientais e tecnológicos. Por isso as empresas devem adotar um programa de QVT, diferenciando-a de seus concorrentes e tornando o ambiente agradável com valorização de seus colaboradores.

A pesquisa de clima organizacional realizada no Clube São Paulo de Assis foi muito satisfatória, pois detectamos os problemas que estão ocorrendo na empresa e que interferem na qualidade do trabalho. Foram analisados todos os aspectos relacionados à QVT, como a motivação, que é essencial para o bom

desempenho do trabalho. Uma pessoa motivada trabalha com maior satisfação e realização, interagindo com seus superiores e colegas de trabalho.

Com este trabalho verificamos a importância da satisfação dos recursos humanos no desempenho profissional. Propomos à empresa pesquisada a aplicação de estratégias para o desenvolvimento da QVT.

Concluimos então que a QVT é essencial para o bom desenvolvimento da empresa e seus colaboradores e que cada dia mais está tendo mais destaque.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELLUSCI, Silvia. **MEIRELLES**. **Doenças profissionais ou do trabalho**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 4ª Edição, 2002.

BIAGIO, Roberta. **PONTES**, Nathalie. **Qualidade de Vida nas Organizações**. 26 F. Monografia (Graduação em Administração). Assis: Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, 2008.

CANDELORO, Raúl. **Gigantes da Motivação**. São Paulo: Editora Landscape, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CODA, Roberto. **Pesquisa de Clima Organizacional: uma contribuição metodológica**. 1992. 341f. Tese de Livre-Docência. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo-SP. 1992

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2ª impressão, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora , 3ª Reimpressão, 2003.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S-A , 8ª Edição, 1994.

RODRIGUES, Marcos. Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho: Evolução e Análise no nível gerencial**. 10ª ed. – Petrópolis, RJ:Vozes, 2007.

SOUSA. Eliane. **BATISTA.** **A liderança na Prática e no Discurso.** Monografia. 35 F. (Graduação em Administração). Assis: Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, 2008.

SOUSA. Edela. Lanzer Pereira. **Clima e Cultura Organizacionais: Como se manifestam e como se manejam.** – Porto Alegre, Edgar Blücher, 1978.

SOUZA. Mirella. **PEREIRA.** **Motivação no trabalho o incentivo é fundamental.** Monografia. 15 F. (Graduação em Administração). Assis: Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, 2008.

TONELI. Poliana. Dutra. **Dança de Salão: Instrumento para a Qualidade de Vida no Trabalho.** 48 F. Monografia (Graduação em Administração). Assis: Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, 2007.

ACESSO A ENDEREÇOS ELETRÔNICOS (INTERNET)

CRUZ. Franciane. **COUGO & MOURA.** Ronald. **ROLIM - Fatores motivacionais para o trabalho dos servidores públicos:** Disponível em: << http://www.ceamecim.furg.br/vi_pesquisa/trabalhos/106.doc >> Acessado em: 23. mar.2009.

DELLCORSO. Cleyson & **FERNANDES.** Henrique - **Cultura e Clima:** Disponível em: << <http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?secao=163>>> Acessado em 19. jan.2009.

ESTRESSE – disponível em << <http://www.virtual.epm.br/material/tis/curr-bio/trab2001/grupo2/oquee.htm> >> disponível em 14.abr.2009.

GOMES. Marcos. **VIEIRA.** **Pesquisa de Clima Organizacional** << http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=9s3mrzazh >>. Acessado em 5.marc.2009

PINHEIRO. Marcelo & ESTARQUE Márcia - STRESS. << <http://www.geocities.com/HotSprings/Oasis/8478/stress.html> >> Acessado em 14. abr.2009.

Qualidade Total – CONCEITOS - << <http://www.qualidade.com/conc-01.htm>>> Acessado em 20. out.2009.

RAQUEL. Qualidade de Vida no Trabalho, Fato Gerador de Lucratividade, Petrópolis: Disponível em: << www.administradores.com.br/producao_academica/qualidade_de_vida_no_trabalho/909/download/ >> Acessado em: 19. jan.2009.

TAVARES. Antonio. Marcos - O que é DORT – disponível em: << <http://br.geocities.com/amtavaresj/dort.htm> >> Acessado em 14. abr.2009

VASCONCELOS, Anselmo. Ferreira. Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 28, janeiro/março 2001. Disponível em: << <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf> >> Acessado em 19. jan.2009.

ANEXOS

Anexo I - Questionário de Pesquisa de Clima Organizacional Clube São Paulo de Assis

1. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano
- De 2 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- Acima de 15 anos

2. Sinto-me satisfeito com minha função?

- Totalmente
- Parcialmente
- Não

3. Considera a empresa um bom lugar pra trabalhar?

- Sim
- Não
- Não tem opinião
- Mais ou menos

4. Recebo as informações necessárias para realizar o meu trabalho?

- Totalmente
- Parcialmente
- Discordo

5. Existe reunião no meu setor de trabalho?

- Sim
- Não

6. Sinto que existe união entre as pessoas do meu setor?

- Totalmente
- Parcialmente
- Discordo

7. Confio nos meus colegas de trabalho?

- Totalmente
- Parcialmente
- Discordo

8. Como você considera o relacionamento dos funcionários no seu setor?

- Excelente
- Regular
- Péssimo

9. Você está satisfeito com seu trabalho?

- Sim
- Não

Por quê? _____

10. O ambiente físico e os recursos do meu local de trabalho são adequados?

- Totalmente
- Parcialmente
- Discordo

11. Comparativamente a outra empresa do ramo considera o seu salário?

- Satisfatório
- Insatisfatório
- Mais ou menos

12. Conhece a história, visão e valores da empresa?

- Totalmente
- Parcialmente
- Discordo

13. O seu chefe exerce pressão sobre seu ritmo de trabalho?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

14. Como você avalia seu superior quanto à representação da sua equipe?

- Excelente
- Regular
- Péssimo

15. Como você considera o estilo gerencial de seu encarregado?

- Adequado
- Inadequado
- Mais ou menos

16. Indique dois fatores que geram maior insatisfação no seu trabalho?

- Falta de reconhecimento
- Salário
- Ambiente de trabalho ruim
- Impossibilidade de crescimento
- Relacionamento com a chefia
- Outros _____

17. Como você considera o seu desempenho no trabalho?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Péssimo

18. Indique as duas principais razões pela qual você trabalha na empresa?

- Salário
- Estabilidade
- Prestígio da empresa
- Reconhecimento
- Trabalho que realizo
- Falta de opção de outro emprego
- Chances de progresso profissional
- Outros _____

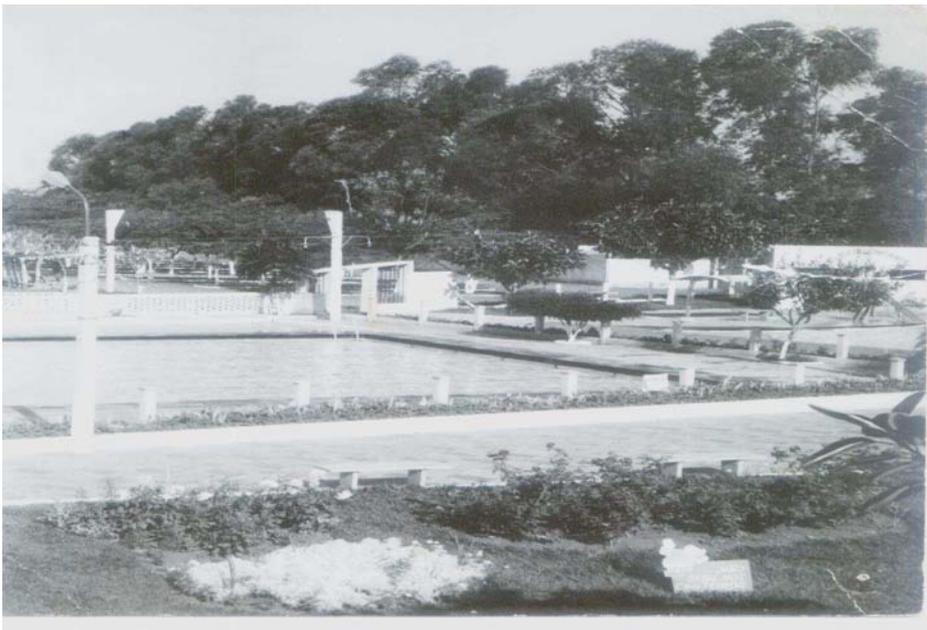
19. Quais os aspectos positivos da empresa? _____

20. Quais os aspectos negativos da empresa? _____

Anexo II – Fotos Clube São Paulo de Assis



Inauguração do Clube São Paulo de Assis



Primeira Piscina



Piscinas Frias



Piscina Aquecida



Academia e Sauna



Sede Social



Quiosques e Parquinho



Um dos mais tradicionais eventos – O Baile do Hawaii