



**UNIFACS**  
UNIVERSIDADE SALVADOR  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ADRIANA MARIA VIDAL GIANNOTTI**

**UM ESTUDO DA SATISFAÇÃO EM QUALIDADE DE VIDA E  
RECONHECIMENTO PROFISSIONAL**

Salvador  
2014

**ADRIANA MARIA VIDAL GIANNOTTI**

**UM ESTUDO DA SATISFAÇÃO EM QUALIDADE DE VIDA E  
RECONHECIMENTO PROFISSIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

Salvador  
2014

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador,  
Laureate Internacional Universities)

Giannotti, Adriana Maria Vidal

Um estudo da satisfação em qualidade de vida e reconhecimento profissional./ Adriana Maria Vidal Giannotti .– Salvador: UNIFACS, 2014.

116 f. : il.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Jair Nascimento Santos.

1. Trabalho - qualidade de vida. 2. Pesquisa de satisfação. 3. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD: 613

A minha mãe Alzenir, pelo amor incondicional e que ensina a ter fé nos momentos difíceis.  
Ao meu pai Roberto, pela formação e forte incentivo para realizar os meus sonhos.  
Aos meus irmãos Renata e Beto, pelo apoio e pela amizade sempre.  
Aos meus sobrinhos e afilhados Giulia e Giuseppe, pelo enorme carinho.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, por tornar possível o contato com tantas pessoas e pela fé nos momentos de turbulência.

Devo especial agradecimento à Diretoria da Empresa que proporcionou a realização deste trabalho, aos meus colegas da área de recursos humanos e aos empregados que participaram da pesquisa, em especial à Márcia pelo incentivo e apoio e a Luís Gustavo pela disposição e paciência.

Aos meus professores do mestrado em Administração, em especial ao meu orientador professor Jair Nascimento dos Santos pela confiança e colaboração na realização este trabalho.

Aos colegas do mestrado, pela vontade em aprender, aos empregados desta instituição de ensino e estudantes bolsistas do Neoteg pela ajuda nas pesquisas.

Aos meus amigos, por entenderem a importância do mestrado e por proporcionarem momentos de descontração. Em particular a Ingrid Fonteles e a Ana Cristina Mendes pela dedicação.

Finalmente a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

Há uma idade em que se ensina o que se sabe; mas vem em seguida outra, em que se ensina o que não se sabe: isso se chama pesquisar. Vem talvez agora a idade de uma outra experiência, a de desaprender, de deixar trabalhar o remanejamento imprevisível que o esquecimento impõe à sedimentação dos saberes, das culturas, das crenças que atravessamos. Essa experiência tem, creio eu, um nome ilustre e fora de moda, que ousarei tomar aqui sem complexo, na própria encruzilhada da sua etimologia: Sapientia: nenhum poder, um pouco de saber, um pouco de sabedoria, e o máximo de sabor possível”.

*Rolland Barthes.*

Aula: aula inaugural da cadeira de semiologia literária do Colégio de França.  
São Paulo: Cultrix, 2007.

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo entender se os programas de qualidade de vida e reconhecimento dos trabalhadores atendem às expectativas dos empregados. A concepção de cada um desses elementos foi respaldada em uma fundamentação teórica que contextualizasse as práticas de qualidade de vida no trabalho e reconhecimento de pessoas em relação às práticas adotadas pela Empresa em estudo e avaliasse se essas práticas são influenciadas pelo resultado das pesquisas de satisfação aplicadas, respondendo ao problema: Os programas de qualidade de vida e reconhecimento adotados pela Empresa no período de 2007 a 2013 se mostram satisfatórios sob a visão dos trabalhadores? Em caso afirmativo, qual a magnitude dessa satisfação? Buscou-se estudar as práticas de qualidade de vida e reconhecimentos adotados por uma Empresa petroquímica de médio porte estabelecida no Complexo Industrial de Camaçari/BA, perfazendo um total de 656 questionários eletrônicos coletados, e envolvendo em média 46,6% dos empregados. O questionário eletrônico incluiu: 11 perguntas estruturadas relativas aos itens de qualidade de vida, como: cesta de natal, coral, eventos comemorativos, grêmio esportivo, plano de previdência privada, programa de ginástica na Empresa, grupo de corrida, incentivo à academia para os brigadistas, incentivo atividade física para todos os empregados, seguros de vida e empréstimo; além destas, foram inseridas 03 perguntas estruturadas sobre os itens que a Empresa declara que reconhece a atuação dos seus trabalhadores, incluindo: homenagens por tempo de Empresa, premiação por ideias e inovações implantadas e pelo programa de voluntariado. Ao final do questionário, foi acrescentada uma questão aberta para o pesquisado expressar livremente seus comentários ou expor suas percepções sobre a Empresa. O trabalho se completa revelando como estão os níveis de satisfação dos empregados em relação a cada um dos aspectos pesquisados e como estes se comportaram a cada pesquisa, até os dias atuais. Foi constatada a importância da divulgação dos benefícios e práticas adotadas.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida. Reconhecimento. Pesquisa de satisfação.

## ABSTRACT

This paper aims to understand whether the quality of life programs and employee recognition, meet the expectations of employees. The design of each of these elements was supported on a theoretical foundation that contextualized practices of quality of life at work and recognition of people from the practices adopted by the Company under study, and assess whether these practices are influenced by the results of satisfaction surveys applied, responding to the problem: are the quality of life programs and recognition adopted by the Company in the period 2007-2013 satisfactory under the vision of workers? If so, what is the magnitude of their satisfaction? We studied the practices of quality of life and recognitions adopted by a petrochemical company established in the Industrial Complex of Camaçari /BA, with a total of 656 electronic questionnaires collected, and involving on average 46.6 % of the employees. The electronic questionnaire included: 11 structured items relating to quality of life, such as Christmas baskets, choir, commemorative events, sports guild, private pension plan, fitness program in the company, running group, encouraging fitness for firefighters, encouraging physical activity for all employees, life insurance and loan; in addition to these, 03 questions were included on the items that the company declares that it recognizes the actions of its employees, such as: Company honors for service time, award for ideas and innovations deployed and voluntary program. At the end of the questionnaire it was added an open question for the participant to freely express his/her comments and explain his/her views about the Company. This case study reveals how are the levels of employee satisfaction regarding each of the aspects studied and how they behaved to each search, to the present day. It was observed the importance of disclosure of benefits and practices.

**Keywords:** Quality of life. Recognition. Satisfaction Survey.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Participação anual nas pesquisas 2007 -2013. (Camaçari-BA, 2014).....	56
Figura 2 – Fluxo do tratamento dos dados dos resultados das pesquisas (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos em Qualidade de Vida no Trabalho - QVT .....	23
Quadro 2 - Evolução do Conceito de QVT .....	27
Quadro 3 - Critérios de Walton para Qualidade de Vida no Trabalho .....	30
Quadro 4 - Fases do Desenvolvimento de Experiências de QVT .....	31
Quadro 5 - Ênfase de Satisfação no Trabalho .....	36
Quadro 6 - Fatores de Satisfação no Trabalho .....	37
Quadro 7 - Fatores Importantes para a Satisfação no Trabalho .....	38
Quadro 8 - Melhores fatores de motivação no trabalho .....	39
Quadro 9 - Modelo de análise do clima organizacional .....	43
Quadro 10 - Políticas de Gestão de Pessoas .....	45
Quadro 11 - Ações de Impacto e Reconhecimento .....	46
Quadro 12 - A ênfase do trabalho.....	48
Quadro 13 – Conhecimento e nível de satisfação com a cesta de natal (2007-2013) .....	58
Quadro 14 – Conhecimento e nível de satisfação com o coral (2007-2013).....	62
Quadro 15 – Conhecimento e nível de satisfação com os eventos comemorativos (2007-2013) .....	64
Quadro 16 – Conhecimento e nível de satisfação com grêmios esportivos (2007-2013) .....	70
Quadro 17 – Conhecimento e nível de satisfação com plano de previdência privada (2007- 2013).....	74
Quadro 18 – Conhecimento e nível de satisfação programa de ginástica na empresa (2007 - 2013).....	77
Quadro 19 – Conhecimento e nível de satisfação com grupo de corrida (2007 -2013) .....	80
Quadro 19 – Conhecimento e nível de satisfação academia para os brigadistas (2007 -2013)	83
Quadro 20 – Conhecimento e nível de satisfação com a prática de atividade física para todos os empregados (2007 -2013) .....	86
Quadro 21 – Conhecimento e nível de satisfação com seguro de vida (2007 -2013) .....	88
Quadro 22 – Conhecimento e nível de satisfação com empréstimo (2007 -2013).....	92
Quadro 23 – Conhecimento e nível de satisfação com as homenagens por tempo de Empresa (2007 -2013) .....	96
Quadro 24 – Conhecimento e nível de satisfação com premiação oficina de ideias e inovações (2007 -2013) .....	100
Quadro 25 – Conhecimento e nível de satisfação com as atividades de voluntariado (2007 - 2013).....	104

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participações nas Pesquisas de Satisfação (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.....	55
Tabela 2 – Satisfação com o benefício Cesta de Natal (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.....	58
Tabela 3 – Satisfação com o benefício Coral (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.....	61
Tabela 4 – Satisfação com Eventos comemorativos (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014. ....	64
Tabela 5 – Satisfação com os Eventos comemorativos (2009 -2013). Camaçari-BA, 2014....	66
Tabela 6 – Resultado das avaliações dos eventos do Grêmio (2011 -2013). Camaçari-BA, 2014.....	69
Tabela 7 – Satisfação com Grêmio esportivo (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.....	69
Tabela 8 – Satisfação com Plano de previdência privada (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.	73
Tabela 9 – Satisfação com programa de ginástica na empresa (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.....	76
Tabela 10 – Satisfação com incentivo ao grupo de corrida (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.....	79
Tabela 11 – Satisfação com incentivo à academia para os brigadistas (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.....	82
Tabela 12 – Satisfação com Incentivo à prática de atividade física para todos os empregados (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.....	85
Tabela 13 – Satisfação com seguro de vida (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.....	88
Tabela 14 – Satisfação com Empréstimo (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.....	92
Tabela 15 – Satisfação com as homenagens por tempo de Empresa (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.....	96
Tabela 16 – Satisfação com premiação oficina de ideias e inovações (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.....	100
Tabela 17 – Satisfação com as atividades de voluntariado (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.....	104

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	17
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos: .....</b>	<b>17</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 DIMENSÃO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....	21
2.2 DIMENSÃO SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR .....	35
2.3 DIMENSÃO RECONHECIMENTO PROFISSIONAL.....	44
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
3.1 PERFIL DO ESTUDO .....	50
3.2 CAMPO DA PESQUISA/AMOSTRA .....	50
3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS .....	51
<b>3.3.1 Fontes primárias .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3.2 Fontes secundárias.....</b>	<b>52</b>
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS .....	52
<b>3.4.1 Etapa I – tratamento dos dados coletados pelo RH da Empresa estudada.....</b>	<b>52</b>
<b>3.4.2 Etapa II – tratamento dos dados a partir das informações fornecidas pelo RH da Empresa estudada .....</b>	<b>54</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>55</b>
4.1 DIMENSÃO – QUALIDADE DE VIDA .....	57
<b>4.1.1 Cesta de Natal .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1.2 Coral .....</b>	<b>60</b>
<b>4.1.3 Eventos comemorativos.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1.4 Grêmio Esportivo .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1.5 Plano de Previdência Privada.....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.6 Programa de Ginástica na Empresa – PGE.....</b>	<b>75</b>
<b>4.1.7 Grupo de Corrida .....</b>	<b>78</b>
<b>4.1.8 Incentivo à academia para os brigadistas.....</b>	<b>81</b>
<b>4.1.9 Incentivo à prática de atividade física para todos os empregados.....</b>	<b>84</b>
<b>4.1.10 Seguro de Vida.....</b>	<b>87</b>
<b>4.1.11 Empréstimo .....</b>	<b>90</b>
4.2 DIMENSÃO – RECONHECIMENTO PROFISSIONAL.....	94

<b>4.2.1 Homenagens por Tempo de Empresa .....</b>	<b>94</b>
<b>4.2.2 Oficina de Ideias/Inovações .....</b>	<b>98</b>
<b>4.2.3 Programa de Voluntariado .....</b>	<b>102</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>106</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos a área de recursos humanos vem se mostrando, pelos resultados e desempenho organizacional, cada vez mais presente nas questões estratégicas das organizações. As mudanças rápidas do ambiente organizacional exigem da gestão de pessoas alinhamento estratégico, foco em resultados e conhecimento do negócio.

A respeito das práticas em gestão de pessoas, Tonelli, Lacombe e Caldas (2003a) argumentam que se as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH)<sup>1</sup> não estiverem bem fundamentadas e alinhadas do ponto de vista acadêmico e organizacional, os resultados podem ser danosos tanto para as empresas como para as pessoas que nela atuam. Desta forma, Ulrich (1998) afirma que, para a plena utilização de suas capacidades, o corpo diretivo deve considerar as práticas de GP como “fonte de vantagem competitiva”.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A gestão de pessoas não apresenta um marco que represente o seu desenvolvimento ao longo dos anos, como também não existe conformidade entre os mais diversos autores em destacar a sua evolução ou um modelo de gestão de pessoas que possa ser utilizado por todas as organizações (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009). Em contrapartida, a velocidade das mudanças no ambiente externo tem exigido da área adaptações eficazes para as empresas manterem-se competitivas.

Nesse ambiente de mudanças, para que as empresas apresentem resultados diferenciados e práticas organizacionais de destaque e reconhecimento, é preciso apresentar uma GP alinhada aos objetivos estratégicos, permitindo, assim, um desenvolvimento constante tanto dos processos como dos trabalhadores, uma vez que, as pessoas constituem a essência das organizações, conferindo-lhe vitalidade, inovação e competitividade (DAVEL; VERGARA, 2007).

Souza e Bastos (2009, p.5) afirmam que “O bem-estar do trabalhador, em todas as suas dimensões, torna-se, então, uma das condições básicas para que o indivíduo desenvolva todo o seu potencial”. O que nesse contexto, é passível de discussão, uma vez que o trabalhador mesmo adoentado executa as suas atividades para não prejudicar a empresa.

---

<sup>1</sup> Os termos GRH (Gestão de Recursos Humanos) e Gestão de Pessoas serão apresentados neste estudo visto que autores podem usar livremente estes termos. Particularmente adotarei “Gestão de Pessoas - GP” por acreditar que este termo seja mais atual.

A definição de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) não é convergente para diversos autores. Entretanto, alguns aspectos comuns podem ser notados, quando a elegem como reativa aos métodos tayloristas, com foco na humanização do trabalho, associado à melhoria no desempenho organizacional (SANT'ANNA; MORAES, 1999).

Além disso, a QVT abrange, dentre outros, fatores que interferem na produtividade e na satisfação do trabalhador, como: políticas de reconhecimento diretas e/ou indiretas; melhores condições do ambiente de trabalho; entendimento do trabalho e das atividades a serem desempenhadas; autonomia; imagem da empresa e tempo disponível para o lazer e para a família (DOURADO; CARVALHO, 2005).

Conforme foi abordado por Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011, p.233): “A GRH, ou gestão de pessoas, constitui tanto um campo prático da administração de empresas como também uma área de ensino e pesquisa. No Brasil, esse campo prático e essa área de pesquisa desenvolveram-se vigorosamente nas últimas décadas”.

No entanto, existem escassos estudos com foco em pesquisa de satisfação dos trabalhadores tendo como cenário empresas petroquímicas do Complexo Industrial de Camaçari localizado no Estado da Bahia.

Em se tratando de ambiente competitivo, vale salientar que a preferência pelo estudo em uma Empresa que faz parte do complexo industrial de Camaçari, na Bahia, foi definida pelo interesse particular em trazer o olhar acadêmico para o núcleo de recursos humanos onde atuo há mais de 10 anos, tendo como foco a pesquisa de satisfação dos programas de qualidade de vida no trabalho e reconhecimento profissional. Assim como pelo importante papel que a Empresa petroquímica, em questão, representa para a indústria baiana, nunca apresentou prejuízo em seus balanços contábeis, além de sua capacidade para incorporar novas práticas de gestão com o objetivo de se manter atualizada nas questões relacionadas à gestão e desenvolvimento de pessoas.

De acordo com Spínola (2010), a indústria petroquímica brasileira foi implantada na década de 60 com o propósito de ser competitiva e obter destaque frente às indústrias internacionais, permitindo a substituição de importações de acordo com as políticas de regulação e industrialização adotadas, aumentando as exportações e desenvolvendo o mercado interno consumidor.

A Empresa petroquímica do estudo de caso nasceu em 1978, fruto da promulgação de um decreto federal no. 79.094, firmado em janeiro de 2007 pelo Ministério da Saúde, em função da proibição do uso do seu principal produto no Brasil, com a participação acionária ao longo de quase 20 anos dividida pelo que o economista e um dos idealizadores do polo de

Camaçari, Rômulo Almeida, nomeado de “modelo tripartite”, onde parte do controle acionário seria do governo, parte destinada a uma *holding* do setor petroquímico nacional e a última terça parte rateada entre capital privado e os detentores da tecnologia de produção, todas as empresas nacionais, e que, posteriormente, acompanhando tendência mundial de crescimento e competitividade do setor, teve a partir de 2000 72% do seu controle acionário incorporado por um grupo espanhol, sendo que o restante permaneceu com uma das empresas nacionais (LIVRO..., [2007]; ANÉAS; LIMA, 2013; PEREIRA; LIMA, 2013).

Nestes 35 anos de operação, a Empresa estudada e instalada no Polo Industrial continua a liderar o mercado nacional e prospecta para os próximos exercícios, de 3% a 4% de crescimento ao ano. Atuando em nove países, apresentou em 2012 a maior lucratividade do grupo, com faturamento bruto de R\$1.133,3 milhões e 93% de *market share* do mercado interno brasileiro (ANÉAS; LIMA, 2013).

A primeira medição de satisfação de empregados desenvolvida após a implantação da sua unidade ocorreu em setembro de 1993 com apoio de consultoria externa, com intuito declarado no Relatório do resultado da pesquisa de clima organizacional da “Empresa estudada” [1993] em “atender e adaptar-se às exigências e desafios desta década”. Desde então a estruturação e aplicação de pesquisas de satisfação, conduzidas seja por intermédio de consultorias externas ou desenvolvidas internamente, tendo como gestores a área de recursos humanos e, em muitos momentos, com forte atuação de uma comissão interna *ad hoc*, composta por empregados de diversas áreas da Empresa, principalmente de nível organizacional/técnico, demonstra a relevância do tema para o corpo diretivo da Empresa (SANTOS, 2002).

A motivação deste estudo busca a investigação acerca da satisfação dos trabalhadores em relação aos programas de qualidade de vida e reconhecimento profissional adotados no período de 2007 a 2013 pela Empresa estudada. Ressaltamos que o contexto de satisfação está aqui vinculado à qualidade de vida no trabalho. Assim sendo, temos o seguinte problema: Os programas de qualidade de vida e reconhecimento adotados pela Empresa se mostram satisfatórios sob a visão dos trabalhadores?

Neste contexto, o estudo nos remete a algumas questões norteadoras a serem investigadas, quais sejam: a) Quais são as práticas de qualidade de vida e reconhecimento de pessoas recomendadas na literatura e que estão em vigor na Empresa em estudo? b) As práticas de qualidade de vida e reconhecimento adotadas pela Empresa pesquisada são influenciadas pelo resultado da pesquisa de satisfação?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar se os programas de qualidade de vida e reconhecimento utilizados na Empresa atendem às expectativas dos empregados.

### 1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Identificar os fatores que compõem os programas de qualidade de vida e reconhecimento adotados pela Empresa em estudo;
- b) Avaliar o nível de satisfação dos trabalhadores em relação aos programas adotados no que se refere à qualidade de vida e reconhecimento pela Empresa;
- c) Relatar as percepções, opiniões e sentimentos dos trabalhadores em relação aos pontos fortes e oportunidades de melhorias dos programas avaliados.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O alicerce deste trabalho foi a inquietação acerca do impacto da pesquisa de satisfação no desempenho dos trabalhadores da Empresa identificada no complexo industrial, centrando-se na realidade da Empresa estudada, em um contexto atual de alta competitividade.

A escolha deste tema deu-se a partir de duas experiências profissionais vivenciadas na área de recursos humanos em indústrias do polo, com características bem distintas. A primeira teve como marco a fase de implantação da unidade industrial de uma multinacional americana e de toda a sua infraestrutura na região, incluindo a área de recursos humanos e a adoção de suas práticas de gestão, com as necessárias adequações à realidade local. Já na segunda Empresa, foi observado que a área de recursos humanos apresentava práticas mais consolidadas em gestão de pessoas, com maturidade em seus processos, incluindo a fase de orientação pré-aposentadoria para alguns profissionais.

Acreditamos que a nossa contribuição está no resgate dos principais conceitos obtidos através de referencial teórico, mas, sobretudo, relacioná-los com os fatores que influenciam na pesquisa de satisfação e no desempenho dos trabalhadores da Empresa objeto do estudo de caso, que possibilitem identificar relações causais entre as práticas de qualidade de vida e reconhecimento e os resultados apresentados no período de 2007 a 2013. Além de contribuir

para a melhoria da gestão na área estudada, tendo a validade do trabalho certificada em função da aplicação na prática.

A Empresa em estudo caracteriza-se por ser uma multinacional de médio porte no segmento petroquímico do polo industrial de Camaçari, e assim como as demais empresas da região apresenta riscos associados a sua atividade, sendo de extrema importância o compromisso publicado na política integrada de gestão, no código de ética e atuação responsável com os programas que proporcionem qualidade de vida e reconhecimento à força de trabalho.

Ao mesmo tempo, a empresa estudada participa da Comissão de Recursos Humanos do Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC), associação que representa mais de 60 empresas e coordena ações de caráter coletivo, para atendimento de interesses comuns de suas associadas, de acordo com os objetivos aprovados pelo seu Conselho de Administração, que assegurem: competitividade; representatividade junto ao Estado e órgãos reguladores; reconhecimento pelas práticas em segurança, saúde e meio ambiente; transparência na comunicação, além de capacitação e qualificação de pessoas (COFIC, 2014).

A Comissão de RH anteriormente citada é composta por profissionais da área de 22 empresas do complexo industrial, e articula, por meio de fóruns de discussão, periodicamente a cada bimestre o compartilhamento de experiências, a promoção de parcerias e a otimização de recursos adotados pelas empresas da região.

Nesse cenário, considera-se que, ao responder adequadamente às questões de pesquisa, este estudo poderá contribuir para a adoção de práticas organizacionais mais adequadas em ambiente competitivo, extensivo a outras empresas do complexo industrial, assim como em empresas localizadas em polos industriais fora do Estado da Bahia, como: Triunfo (RS); Duque de Caxias (RJ); Mauá (SP) e Suape (PE); além de servir como material de fomento à pesquisa para o campo da administração de recursos humanos.

Essa dissertação está dividida em cinco seções. A primeira apresenta a introdução do estudo, o problema a ser pesquisado, as questões de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, além da justificativa para a realização do trabalho, assim como informações gerais sobre a Empresa estudada.

A segunda seção foi subdividida em: qualidade de vida no trabalho (QVT), satisfação do trabalhador e reconhecimento profissional; e os diferentes enfoques atribuídos a cada uma das dimensões estudadas.

A terceira seção trata da metodologia adotada para a realização do estudo de caso, de natureza exploratória e pesquisa de campo qualitativa.

A quarta seção dedicamos a análise e interpretação dos dados dos 11 programas de qualidade de vida e 3 de reconhecimento pesquisados tendo como base de discussão o referencial teórico apresentado.

Encerra o trabalho a quinta seção, que contempla as principais conclusões obtidas após a realização do estudo, bem como recomendações para futuros trabalhos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As relações de trabalho estáveis e de longo prazo – muitas vezes traduzidas por um único vínculo empregatício ao longo da vida profissional do indivíduo, foram modificadas ao longo do tempo, principalmente pelas alterações, sejam políticas, sociais ou econômicas, no ambiente que circunda e envolve as empresas. Evidentemente, tais condições têm desafiado as empresas a buscar alternativas para valorizar o capital humano – fator essencial na ambiência de competitividade que se instalou no mundo contemporâneo, como relataram Leite e Albuquerque (2012), ao analisar diferentes autores, em seu estudo sobre a gestão de pessoas no polo de Camaçari.

Por outro lado, nessa mesma pesquisa, reconheceram os autores que as indústrias petroquímicas de Camaçari tiveram que reavaliar suas práticas e políticas de gerenciamento das pessoas para “atrair, reter e desenvolver seus profissionais”.

Conforme Freitas, Jabbour e Santos (2009), em seu trabalho sobre sustentabilidade das empresas, as empresas devem adotar práticas de gestão de pessoas de acordo com o estágio evolutivo das mesmas, e devem evoluir e participar estrategicamente para contribuir de fato na sustentabilidade dos negócios.

Segundo Nars, Ferreira e Fischer (2013), há uma transitoriedade e volatilidade no clima organizacional evolutivo, que precisa ser monitorado, para se conhecerem os anseios e expectativas dos empregados e avaliar seu nível de atendimento, de forma a permitir um bom controle nas inter-relações da empresa com o indivíduo.

Por outro lado, estudo sobre avaliação e mensuração dos resultados da gestão de pessoas em grandes empresas no Brasil, indica que, entre os resultados mais importantes, estão a gestão de clima e satisfação dos empregados, cujos fatores mais significativos permeiam as questões normalmente elaboradas em pesquisas promovidas pelas áreas de RH das empresas (NARS; FERREIRA; FISCHER, 2013).

Em relação à qualidade de vida no trabalho, a meta-análise promovida por Gallon, Shalimar *et al* (2009) sobre o que se anda falando nos estudos sobre gestão de pessoas, indicou que há uma comum vinculação da QVT à satisfação dos trabalhadores e que, embora haja muitos autores citados nos artigos analisados, o foco está concentrado em apenas alguns.

## 2.1 DIMENSÃO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem sendo abordado desde 1950, a partir das pesquisas de caráter sociotécnico em relação ao ambiente de trabalho, encabeçadas por Eric Trist e seus colaboradores com enfoque na relação indivíduo-trabalho-organização e no enriquecimento de tarefas (FERNANDES, 1996).

Conforme citado por Sant'anna, Kilimnik e Moraes (2011), é neste período que a QVT encontra similaridades na Escola das Relações Humanas, a partir do enfoque e questões psicossociais e motivacionais relacionadas ao trabalho.

Costa, Bento, Sá e Ziviani (2013) explicam ainda que, a partir da década de 1960, ações de igualdade social, participação da mulher no ambiente profissional, direitos civis e responsabilidade social, transformaram o ambiente de trabalho e fortaleceram o movimento da QVT no âmbito das empresas.

Neste contexto, cabe destacar a busca por melhores condições de trabalho, pesquisas sobre QVT e indicadores de gestão. Além do aumento dos níveis de conscientização dos trabalhadores e da importância dos recursos humanos para o sucesso da empresa (FERNANDES, 1996; SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Fernandes (1996) aponta que inicialmente a QVT estava associada à compensação salarial, mas na realidade melhores práticas de administração no trabalho exigem uma nova cultura organizacional. Além disso, ao final dos anos 70, observou-se uma grande concorrência nos mercados internacionais, promovida em grande parte pelo destaque das técnicas japonesas de gestão, e pelo interesse na adoção de práticas de QVT de forma estruturada (FERNANDES, 1996).

Ao longo dos anos, os estudos sobre a dimensão QVT se consolidaram e culminaram em diversas conceituações para o termo. De acordo com a pesquisa sobre modelos de QVT, realizada por Oliveira e Medeiros (2008), os principais autores que ajudaram a construir, na literatura clássica, os conceitos de QVT foram: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Lippitt (1978), Westley (1979), Theriault (1980), Denis (1980), Werther e Davis (1983), Belanger, Bergeron e Petit (1983), Nadler e Lawler (1983) e Huse e Cummings (1985), e no Brasil, Quirino e Xavier (1987), Siqueira e Coleta (1989), Rodrigues (1994), Fernandes (1996) e Limongi-França (1996).

Conforme citado por Limongi-França (1996) e por Nascimento e Pessoa (2007), Walton (1973, p. 11) aborda a qualidade de vida no trabalho como forma de “descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do

avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. O autor menciona que não é contra práticas mais modernas, mas chama a atenção para o cuidado com a automatização e seus efeitos na QVT (OLIVEIRA; SILVA; CASTRO; LIMONGI-FRANÇA, 2013).

Para Walton (1973), uma organização que tenha interesse em proporcionar e cultivar um ambiente de trabalho com elevado nível de QVT deve agregar a sua política de gestão as seguintes diretrizes: (a) condições de segurança e saúde; (b) uso e desenvolvimento da capacidade humana; (c) oportunidades de crescimento e segurança; (d) integração social na organização; (e) relevância social do trabalho na vida do trabalhador; (f) planejamento das responsabilidades e informações sobre o trabalho; (g) valorização das habilidades para as tarefas; e (h) autonomia na execução das tarefas; analisando a vida do trabalhador como um todo, de forma abrangente, ultrapassando os limites da vida laboral (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008; SOUZA; BASTOS, 2009).

Kanikadan, Lacombe, Vieira, Bose e Shinyashiki (2005) compreendem que o enfoque de QVT dado por Walton (1973) aborda o lado humano e a responsabilidade social, sem esquecer a relação de poder da empresa.

Silva Jr., Malini, Silva, Funchal e Silva (2012) explicam, em seu trabalho sobre qualidade de vida no trabalho e níveis hierárquicos, que na visão de Walton (1973), a QVT aumenta a motivação e a autoestima do trabalhador, além da sua produtividade.

Na sequência, um dos modelos mais abordados, segundo Souza e Bastos (2009), para se analisar a qualidade de vida no trabalho é o de Hackman e Oldham (1975), que relacionaram a satisfação do trabalho com as metas organizacionais, incluindo elevados critérios de desempenho e motivação com baixos índices de absenteísmo e rotatividade, a partir da autonomia e da identidade da tarefa; priorizando-os com a finalidade de obter retorno positivo e satisfação psicológica. Segundo Costa, Bento, Sá e Ziviani (2013), Hackman e Oldham (1975) foram os pioneiros a quantificar a QVT.

Pode-se destacar no quadro-01 uma síntese referente aos principais conceitos em QVT, com base nos trabalhos de Limongi- França (1996), Conte (2003), Riberio (2009) e Subtil (2010), que citam a abordagem e o foco atribuídos, por vários autores, sobre a QVT, como, por exemplo, para Lippitt (1978), a QVT pode ser traduzida em um momento para a pessoa ter atendidas as suas demandas pessoais, enfatizando a sua atividade laboral; o desenvolvimento individual; a produção do trabalho; as funções e a estrutura da organização.

Analisando o quadro-01 numa leitura cronológica, Bergeron (1982) privilegia a visão humanista quando defende o uso de processos participativos, enfatizando a transformação e a atuação com enfoque sociotécnico (LIMONGI-FRANÇA, 1996).

Além disso, se para Nadler e Lawler (1983) é importante entender, quando se trata de indivíduos, na forma de raciocinar e atuar no processo de tomada de decisão no ambiente laboral, Neri, A. M. (1992) destaca uma abordagem holística baseada na importância em acolher, concomitantemente, as perspectivas em relação às pessoas, ao trabalho e a empresa (LIMONGI-FRANÇA, 1996).

Conte (2003) afirma que a QVT diz respeito ao atendimento em caráter dinâmico e casual de aspectos físicos, tecnológico e sócio psicológicos, com possíveis interferências na cultura e no clima da empresa, e demais reflexos no bem-estar e no desempenho dos indivíduos, apresentando “como idéia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho” (CONTE, 2003, p.33).

Desse modo, sintetizamos no quadro-01 os principais conceitos de QVT apresentados pelos diversos pesquisadores e os destaques por eles atribuídos.

Quadro 1 - Conceitos em Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Definição</b>	<b>Ênfase</b>
Walton	1973	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa.
Lippitt	1978	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos.
Ginzber <i>et al</i>	1979	Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semiautônomos.	Posto individual de trabalho e processo decisório.
Bergeron	1982	Aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos.	Mudança e participação com foco sociotécnico.
Werther e Davis	1983	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorização dos cargos, mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais.

Nadler e Lawler	1983	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Vieira & Hanashiro	1990	Melhoria das condições de trabalho com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego.	Foco: atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para os empregados como para a organização.
Berlanger	1992	Melhorar as condições de trabalho, de modo a proporcionar aos indivíduos melhores condições de vida e cargos mais satisfatórios para a própria pessoa com reflexos na produtividade.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios
Fernandes	1992	Conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento de necessidades e aspirações humanas.	Humanização do cargo.
Neri, A.M.	1992	Atendimento das expectativas quanto a se pensar a respeito de pessoas, trabalho e organização, de forma simultânea e abrangente.	Visão holística.
Camacho	1995	Classificação de programas: orientação familiar, saúde, ambiente, contato e convívio, evolução/desenvolvimento, cultura e desligamento.	Foco motivacional: sobrevivência com dignidade, segurança, participação, autorealização e perspectiva de futuro.
Dantas	1996	Gerência pela Qualidade Total - GQT: Utilização de 5s, diagrama de causa e efeito e procedimentos de Qualidade Total nos programas de saúde.	Foco promoção da saúde: controle do colesterol, capacidade física e aeróbica, doenças coronárias.
Rossi	2002	A QVT envolve não só os aspectos físicos e ambientais.	Foco: bem-estar do empregado dentro e fora do local de trabalho.

Conte	2003	Vista como uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológico, sociológicos e psicológicos que podem afetar a cultura e renovar o clima organizacional, impactando no bem-estar dos trabalhadores e na sua produtividade.	Foco: desenvolvimento das atividades na organização, supondo que os indivíduos são tanto mais produtivos quanto mais satisfeitos e envolvidos estiverem com o seu próprio trabalho.
Huang, Lawler e Lei	2007	A QVT exige condições e um meio ambiente favorável ao trabalho e aos diversos estilos de vida.	Foco em quatro dimensões: o equilíbrio entre o trabalho e a família, o auto reconhecimento, a compensação e a supervisão.

Fonte: Limongi-França (1996), Conte (2003), Riberio (2009).

Nota: Adaptado pela autora (2010).

Dentre as diversas conceituações, Westley (1979) analisa quatro elementos importantes para a QVT: (a) econômico, tendo em vista à equidade salarial; (b) político, no sentido de segurança no emprego, não ser discriminado; (c) psicológico, como caminho para a autorealização; e, (d) sociológico, em termos de participação nas decisões sobre o trabalho. Assim, para o autor, as dificuldades encontradas nestas questões podem causar injustiça, insegurança, alienação e anomia, em outros termos, falta de envolvimento moral com o trabalho (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008; SILVA JR.; MALINI; SILVA; FUNCHAL; SILVA, 2012).

Para Westley (1979), a QVT pode ser entendida como um conjunto de esforços para solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações e derivam em uma maior humanização do local de trabalho. Desta forma, o modelo de Westley parte de questões pautadas no trabalho e suas relações individuais e sociais (NASCIMENTO; PESSOA, 2007; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008; COSTA; BENTO; SÁ; ZIVIANI, 2013).

Já Theriault (1980) aponta as ações que permitem aos indivíduos tornarem-se mais responsáveis e autônomos, e consistem na melhoria na QVT, destacando-se dos autores que avaliam o cargo como essencial. No entanto, para Theriault as demandas relacionadas à remuneração são vastas e podem ser destacadas em: econômica, psicológica, sociológica, política e ética (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008).

Na visão de Denis (1980), quando se avalia a QVT, recomenda-se que o ambiente também seja considerado. Assim, o autor estrutura o ambiente de trabalho em: social, psicológico e físico (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008).

A concepção de Mendelewki e Orrego (1980), discutida por Limongi-França e Arellano (2002), considera as várias abordagens da qualidade de vida do trabalho e afirma que há uma vinculação entre o tipo de atitude frente à QVT e os modelos relacionados. Como, por exemplo:

- a) Visão democrática (Democracia industrial) – maior participação nas decisões e avaliação do desempenho das metas com ênfase nos recursos humanos;
- b) Visão gerencial (Aumento da produtividade) – evolução da *performance* das pessoas, anterior às contribuições tecnológicas, ou dos recursos para o trabalho;
- c) Visão sindical (Conquistas sociais) – equidade nas entradas e nas saídas da empresa, condições mais humanas de trabalho;
- d) Visão humanista (Satisfação de necessidades) – autorrealização na função, tarefas mais humanizadas.

De acordo com os estudos de Hackman e Oldhan (1975), Werther e Davis (1983) apoiam os trabalhos para melhorar a QVT, procurando centrá-la na valorização dos cargos, tornando-os mais interessantes, seja do ponto de vista dos desafios ou das recompensas, e que proporcionem o comprometimento entre as pessoas e a organização e visem à produtividade. Esses estudos geralmente estão embasados de forma abrangente, como resultado da supervisão e da análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, como: práticas de trabalho, condições de trabalho, habilidade dos trabalhadores, escopo do cargo, autonomia, benefícios e a sua compensação (LIMONGI-FRANÇA, 1996; FERNANDES, 1996; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008).

Belanger, Bergeron e Petit (1983), também corroboram com Hackman e Oldhan (1975) e com Werther e Davis (1983), anteriormente citados, e sugerem alguns aspectos importantes para a análise da QVT: o trabalho em si; o crescimento pessoal e profissional; a ressignificação das funções e das tarefas, e a valorização de estruturas organizacionais abertas. Nota-se, assim, a ênfase nas condições de vida e nos cargos mais satisfatórios (FERNANDES, 1996; LIMONGI-FRANÇA, 1996; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008).

Pela ótica humanista, Nadler e Lawler (1983) consideram também importante para a QVT, além de contribuir para maior produtividade e motivação do indivíduo, a reorganização do trabalho através do desenvolvimento de novas atividades e de incrementos no ambiente profissional. Sendo assim, a proposta de Nadler e Lawler (1983) reforça a satisfação no trabalho como indicador de QVT (LIMONGI-FRANÇA, 1996; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008).

Do mesmo modo, é possível entender no Quadro 2 a evolução dos conceitos de QVT à luz de Nadler e Lawler (1983).

Quadro 2 - Evolução do Conceito de QVT

<b>CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT</b>	<b>CARACTERÍSTICAS OU VISÃO</b>
1 - QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 - QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3 - QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 - QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram frequentemente ditos como ideias do movimento de QVT.
5 - QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 - QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um "modismo" passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler *apud* Fernandes (1996).

Com relação aos estudos dos indicadores, destacam-se os trabalhos de Walton (1973), Westley (1979) e Werther e Davis (1983). Estes últimos, citados anteriormente, afirmam que a QVT é um dos maiores desafios atuais da gestão e destacam a valorização de um ambiente mais humano de trabalho.

Para Huse e Cummings (1985 *apud* OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008), a QVT deve ser analisada com base nas pessoas, no trabalho e na empresa, com ênfase no empregado, na participação nas tomadas de decisões e na eficácia organizacional. O modelo proposto pelos autores aborda os seguintes aspectos: o envolvimento do empregado a partir do redesenho do cargo, do enriquecimento e da diversidade de atividades; de um novo sistema de

compensação, com estrutura organizacional aberta e melhor ambiente de trabalho, incluindo os arranjos físicos.

Embora a QVT ainda esteja ganhando importância no Brasil, conforme citado por Mourão, Kilimnik e Fernandes (2005), alguns trabalhos estão sendo elaborados, seja por institutos de pesquisa ou por empresas isoladas, com o propósito de criar um modelo ajustado à nossa realidade.

Em 1987, em um dos primeiros estudos sobre o tema realizado nas empresas brasileiras, os autores Quirino e Xavier ponderaram a QVT a partir de: (a) enfoque objetivo, avaliando as questões materiais, como equipamentos adequados, compensação salarial, arranjo físico, entre outros; e (b) enfoque subjetivo, analisando o nível de satisfação e motivação dos empregados (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008).

Em outra pesquisa brasileira, de acordo com um roteiro de perguntas abertas baseado nos estudos de Eric Trist e demais colaboradores do *Tavistock Institute*, em Londres, Siqueira e Coleta (1989), buscaram avaliar a abrangência da QVT a partir dos seguintes aspectos: da empresa e sua política de Recursos Humanos; da oportunidade de trabalho; das relações interpessoais e do empregado.

Durante a década de 90, surgem mais abordagens na construção de um modelo de QVT. Seguindo a mesma linha de Walton (1973) e de Levering (1995), Limongi-França (1996) demonstrou a importância de perceber as relações interpessoais e suas prováveis conexões, com foco nas estratégias de atuação em favor dos empregados e a satisfação dos mesmos, incluindo a imagem da unidade e autopercepção de qualidade de vida no trabalho.

Fora do contexto organizacional, Quelhas e Morgado (1993) compararam a QVT como um bem-estar fruto do trabalho na medida em que se revela ser uma experiência importante, cujo grau de satisfação com a empresa demonstra tranquilidade, desinteresse e rentabilidade (SOUZA; BASTOS, 2009).

Já o modelo de QVT de Fernandes (1996) propõe o foco na humanização da função, e inclui, além da recepção de demandas e anseios dos indivíduos, uma série de elementos, gerando novas responsabilidades ao cargo, como por exemplo: novas práticas gerenciais, inovações tecnológicas e melhorias no ambiente do trabalho.

Para Fernandes (1996, p.13): “Não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se aqueles que vão produzi-los não tem qualidade de vida no trabalho”. E corrobora com a visão de Quirino e Xavier (1987) quando apontam que [...] a Qualidade de Vida no Trabalho veio apenas sistematizar e enfatizar pesquisas e estudos sobre a satisfação e a motivação no trabalho” (FERNANDES, 1996, p.56).

Em busca da mensuração da QVT, a autora supracitada produziu um instrumento de coleta de dados, com as dimensões: condições de trabalho; saúde; moral; compensação; participação; comunicação; imagem da empresa; relação chefe-empregado; organização do trabalho, cujas questões estão associadas ao bem-estar dos empregados e as situações vivenciadas no ambiente laboral (FERNANDES, 1996; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008).

Destaca-se ainda na visão de QVT de Fernandes (1996, p. 45) como exercício para sua conceituação: [...] a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio psicológicos, que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

Segundo Limongi-França (1996), Walton (1973) desenvolveu o trabalho mais completo sobre critérios e indicadores de QVT, apontando questões relacionadas à saúde, integração social, relação com a comunidade, reforço as teorias de desenvolvimento humano, incluindo a teoria de Hierarquia de Necessidades de Maslow, além de citar as fases de evolução da Qualidade de Vida (1975:92-93):

- a) 1930-1940: foco na segurança do trabalho;
- b) 1950: foco na moral vs. produtividade;
- c) 1960: foco no equilíbrio das oportunidades de trabalho vs. novas atividades;
- d) 1970: foco valores afetivos, atendimento das necessidades individuais e de responsabilidade social.

Desta forma, Walton (1973) estabeleceu alguns critérios e indicadores para QVT, descritos no Quadro 3.

Quadro 3 - Critérios de Walton para Qualidade de Vida no Trabalho

<b>Critério</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Descrição</b>
Compensação justa e adequada	Salário, Jornada de Trabalho.	Referente também a remuneração, Carga horária de trabalho.
Condições de trabalho	Ambiente físico, Salubridade.	No sentido de conforto ergonômico, Ausência de exposição a riscos ocupacionais.
Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais	Autonomia, Estima, Capacitação múltipla, Informações sobre o trabalho.	Liberdade para tomar decisões, O quanto se sente querido por parte dos colegas, Qualificação específica e geral para o exercício da função, De que forma e em que profundidade se é informado sobre o trabalho.
Oportunidade de crescimento e segurança	Carreira, Desenvolvimento pessoal, Estabilidade no emprego.	Movimento de ascensão profissional, melhoria de <i>performance</i> , Risco de demissão.
Integração social na organização	Ausência de preconceitos, Habilidade social, Valores Comunitários.	Inclusão ou exclusão na empresa, Educação e diplomacia, Valorização das tarefas pela empresa.
Cidadania	Direitos garantidos, Privacidade, Imparcialidade.	Pagamentos, férias, seguros, etc.; Não invasão na documentação e decisões; Ausência de subjetividade e decisões objetivas.
Trabalho e espaço total de vida	Liberdade de expressão, vida pessoal preservada, Horários previsíveis.	Revelação das opiniões, Ausência de interferência na vida pessoal, Uso do tempo pessoal-profissional.
Relevância social do trabalho	Imagem da empresa, Responsabilidade social da empresa.	Credibilidade da empresa na comunidade, Preservação ambiental, geração de empregos, metaqualidade.

Fontes: Limongi-França (1996); Fernandes (1996).

Fernandes (1996) aponta que a QVT não pode ser avaliada somente na prática, enfatizando a importância de um referencial teórico com ênfase nos aspectos comportamentais. E salienta também que, mesmo que os programas de QVT das empresas

sejam uma escolha particular, alguns fatores se aplicam a todas, com base na tipologia ilustrada nos trabalhos sobre QVT e relacionados no Quadro 4.

Quadro 4 - Fases do Desenvolvimento de Experiências de QVT

<b>Fases</b>	<b>Descrição</b>
Sensibilização	Referente às negociações entre sindicatos e empresas, condições de trabalho, impactos e soluções.
Preparação	Definição da equipe de trabalho, escolha das ferramentas e modelos adotados.
Diagnóstico	Coleta de dados sociotécnico, avaliação das condições e níveis de satisfação do trabalhador.
Concepção e implantação do projeto	Cronograma de trabalho, recursos tecnológicos, equipes auto gerenciadas, práticas de gerenciamento, políticas de gestão de pessoas e ambiente físico.
Avaliação e difusão	Avaliação e implantação de melhorias.

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996).

Limongi-França (1997, p. 80) afirma que QVT foi concebida com base na avaliação da empresa e dos empregados como um todo, cujo enfoque biopsicossocial, contempla a oportunidade para realizar, durante o expediente, o diagnóstico e a adoção de novos serviços e campanhas, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para a realização do trabalho. Na sua concepção, “os programas de qualidade de vida no trabalho são exigências dos tempos. Expressam um compromisso com os avanços da ciência, da civilização, da cidadania. E ainda, por isso, um desafio para muitos” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.43).

Vale notar que Sethi (1997, p.253) afirma que:

Para que os membros de uma organização revelem seus melhores aspectos e empenhem-se, eles precisam receber um tratamento respeitoso. O respeito precisa ser real, autêntico e coerente. Precisa fazer com que todas as pessoas, de todos os níveis e experiências, sintam que sua contribuição individual é valiosa e de fato crucial para o sucesso da organização.

Conforme Sant’anna e Moraes (1999), os programas de QVT foram criados com as mesmas concepções, apesar dos diversos enfoques que podem variar a depender de fatores sócio-político-econômico-cultural, do momento, que sinalizam o caráter dinâmico do sistema.

Limongi-França e Arellano (2002) afirmam que a QVT têm conseguido firmar-se nas diretrizes e nas práticas da área de gestão de pessoas e, como consequência, tem ganhado maior espaço nas empresas brasileiras, tendo como meta melhorar a forma de prestigiar e comprometer os empregados, além de proporcionar maior qualidade de vida.

Para Limongi-França (2011), pode-se perceber a QVT a partir: (a) das pessoas, no sentido de bem-estar, das suas necessidades, expectativas de vida, e ambiente social e econômico; e, (b) do trabalho, com foco nas condições de trabalho e relacionamento, do planejamento das tarefas, do ambiente físico.

Ribeiro e Campos (2009) afirmam que os programas de QVT têm como princípio provocar mudanças no âmbito das tarefas realizadas, com foco em almejar um desempenho de destaque, enquanto satisfazem as condições primárias dos empregados.

Limongi-França (1996) destaca também em seu trabalho contribuições e conhecimentos de outras ciências, nas questões relacionadas à QVT, tais como:

- a) Na saúde – com intuito de garantir a integridade física e mental do indivíduo, indo além do acompanhamento das enfermidades, proporcionando progressos para a área e contribuindo para o aumento da expectativa de vida.
- b) Na ecologia – elegendo o ser humano como membro e guardião pela conservação do sistema dos seres vivos e dos insumos da natureza.
- c) Na ergonomia – pesquisa as condições da tarefa em relação conforto do indivíduo. Baseando-se em conceitos médicos, psicológicos, além de questões relacionadas à motricidade e a tecnologia industrial (GENDRIER, 1988 *apud* Limongi-França, 1996).
- d) Na psicologia – aliada à filosofia, evidencia como questões íntimas e aspectos da vida laboral atuam em relação ao nível de significação que dá a sua atividade profissional.
- e) Na sociologia – retoma algumas questões que tratam da importância do que é dividido e desenvolvido em comunidade, corroborando para as consequências nos cenários cultural e antropológico da empresa.
- f) Na economia – demonstra a nítida noção de que os recursos são limitados, cuidando para que a repartição deva incluir equitativamente a responsabilidade e os direitos da sociedade.
- g) Na administração – busca maximizar os recursos necessários com foco no atingimento das metas, diante de um contexto em transformação, dinâmico e competitivo.

- h) Na engenharia – desenvolve outros meios para produção, com ênfase na dinâmica da fábrica, incluindo estoque de insumos, uso da tecnologia, coordenação da atividade e domínio dos procedimentos.

Sabe-se que alguns regimes de jornada de trabalho geram transtornos e riscos à saúde, sejam de ordem psicológica, psicossocial ou orgânica, que demandam dos indivíduos mudanças no estilo de vida e tratamentos adequados para a saúde, o bem-estar e a continuidade da vida profissional (DIAS, 2001).

É preciso destacar, no entanto, que algumas doenças são provenientes do estresse, originado naturalmente, entre outras formas, das circunstâncias da vida em sociedade e como cada indivíduo encara as adversidades diárias a procura da sua realização pessoal e profissional (CUNHA, 2009). Ocorre que, determinados eventos associados ao estresse psicológico geram doenças e distúrbios nas pessoas, que quando não tratados podem provocar consequências à saúde e ao comportamento dos trabalhadores (CODO; SORATTO; VASQUES-MENEZES, 2004).

Segundo Rodrigues (2009), implantar um modelo de QVT exige que a empresa esteja disposta a oferecer: (a) compensação adequada e justa; (b) condições de segurança e de saúde do trabalho; (c) oportunidade imediata para a utilização e para o desenvolvimento da capacidade humana; (d) oportunidade futura para o crescimento contínuo e para a segurança; (e) integração social na organização de trabalho; (f) o constitucionalismo na organização do trabalho; (g) o trabalho e o espaço total da vida; e (h) a relevância social da vida do trabalho (OLIVEIRA; SALLES, 2012).

Amorim (2010) lembra que em trabalho anterior, publicado em 2003, ter afirmado que uma GP atenta às questões relacionadas à QVT inclui fatores físicos e ambientais do trabalho, com ênfase principalmente na saúde e no bem-estar do trabalhador, mesmo que fora do ambiente do trabalho, manejando, inclusive, a preocupação com o ambiente laboral, com a melhoria dos indicadores de qualidade e produtividade, e tendo como foco: expandir a participação e os resultados nos negócios.

Nascimento-Silva *et al* (2007) garantem que a QVT tem sido objeto de estudo e inquietação para alguns pesquisadores e administradores, interessados em captar um modelo ideal que pode, sobretudo, impactar nos planos da empresa. Essa ansiedade com a QVT tem proporcionado o desenvolvimento de trabalhos com foco no tratamento de doenças ocupacionais, em especial, estruturas que permitam a proteção do bem-estar dos empregados, incluindo políticas de recursos humanos (AMORIM, 2010).

Para Oliveira e Salles (2012), Rodrigues (2009, p.81) corroborou com a visão de Walton (1973) quando afirmou que a QVT é utilizada [...] com a crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

De fato, os estudos de Cunha (2009, p.230) apontam que no cenário brasileiro,

[...] ainda é preocupante a manutenção de algumas práticas organizacionais. As empresas precisam conscientizar-se da importância do abandono de posturas que não favorecem o desenvolvimento e a autorealização de pessoas.

Entre outros fatores, Cunha (2009) afirma que os programas que tem como foco a QVT apresentam-se comprometidos com a responsabilidade social das empresas e tendem a influenciar positivamente na sociedade em questão. Com isso, a empresa precisa assumir eventuais reflexos no contexto interno ou externo do seu nível de atuação, sobretudo na relação com seus empregados e clientes (DRUCKER, 2000).

Na percepção Oliveira, Silva, Castro e Limongi-França (2013), a qualidade de vida no trabalho impacta no dia a dia dos empregados, inclusive no desempenho da empresa, e representa um “desafio” para a administração contemporânea. Além disso, os autores também sinalizam que a QVT interfere na coletividade, na medida em que o profissional satisfeito carrega positividade para o contexto do seu ambiente familiar e para a comunidade como um todo.

A próxima dimensão apresenta algumas abordagens consagradas sobre a satisfação do trabalho e um resumo dessa recente discussão sobre a motivação do homem para o trabalho.

## 2.2 DIMENSÃO SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR

Nos estudos de Demo, Martins e Roure (2013) sobre políticas de GP, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, os autores compreendem que a satisfação no trabalho é uma dimensão de fundamental importância para os estudos organizacionais. Assim, ao desenvolver e analisar outros estudiosos, os autores apontam que segundo Staw e Ross (1985) a dimensão satisfação do trabalho está entre as disciplinas mais analisadas em psicologia organizacional.

Além disso, no século XX, como aborda Martinez (2002), a satisfação estava associada à motivação, e as demais abordagens vinculadas ao comportamento do empregado no ambiente do trabalho, como descrito na:

- a) Teoria dos dois fatores - Herzberg, Mausner e Snyderman (1959);
- b) Teoria X e Y – McGregor (1960);
- c) Teoria da hierarquia das necessidades - Maslow (1970).

Siqueira (1995 *apud* DEMO; MARTINS; ROURE, 2013) observa que os reflexos nos resultados, na produtividade, no absenteísmo, entre outros, inerentes à empresa, foram sentidos pelos gestores ao associar a satisfação ao comportamento do empregado no ambiente do trabalho. Ainda neste sentido, complementa que, a partir da década de 1980, a satisfação no trabalho foi relacionada a fatores emocionais e de conhecimento, cuja percepção pode ser antecipada com base na conduta do empregado no trabalho.

No que se refere à conceituação e à origem da satisfação no trabalho, Demo, Martins e Roure (2013) afirmam que, não obstante o interesse dos diversos estudiosos, ainda não há uma concordância a respeito do tema. Em um balanço crítico sobre as abordagens teóricas à satisfação no trabalho, desenvolvido por Marinho em 1988, a autora apresenta que inúmeros estudos bibliográficos têm sido realizados, sem sucesso, com intuito de elucidar os motivos que levam a satisfação no trabalho, para alguns profissionais, ao contrário de outros.

Assim, a satisfação no trabalho é avaliada por diversos ângulos que podem alternar a partir de questões relacionadas à personalidade e ao ambiente, de acordo com o cenário de atuação profissional. Além de certas especificidades que demandam atenção, para o estudo teórico e prático da satisfação no trabalho (MARINHO, 1988).

Na visão de Weiss (2002), citada no trabalho de Demo, Martins e Roure (2013), a satisfação no trabalho é vista como uma avaliação de prós e contras que o empregado realiza sobre a sua função profissional e demais peculiaridades. Desta forma, os autores acima listam

algumas abordagens sobre satisfação do trabalho produzidas por diferentes pesquisadores, e apresentadas em ordem cronológica (Quadro 5).

Quadro 5 - Ênfase de Satisfação no Trabalho

<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Ênfase</b>
Hazan e Shaver	1990	Na relação do trabalho e os vínculos afetivos do empregado.
Butler e Ehrich	1991	Na relação entre satisfação no trabalho e o desempenho do empregado na empresa.
Hellman	1997	Na relação entre satisfação no trabalho e a rotatividade na empresa.
Krausz, Koslowsky e Eiser	1998	Na relação entre satisfação no trabalho e o absenteísmo.
Weiss	2002	Na avaliação sobre a sua atividade laboral e as condições específicas.
Siqueira e Gomide Júnior	2004	Na relação entre satisfação no trabalho e as reações específicas a vários componentes do trabalho (visão multidimensional).
Siqueira	2008	Na relação do ambiente da empresa e a saúde do empregado.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos trabalhos de Siqueira e Gomide Júnior (2004), Siqueira (2008b) e Demo, Martins e Roure (2013).

Analisando o quadro-05, destacam-se também alguns autores com viés de ordem emocional, como, por exemplo, Siqueira (2008b), que definiu sua atuação na relação entre o clima organizacional e a saúde do trabalhador, destacando a satisfação frente a outros dois elementos de bem-estar no trabalho, como: o envolvimento e o comprometimento com o trabalho. Vale dizer que, no século XXI, a satisfação é apresentada com foco na relação de afetividade no trabalho (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

Do mesmo modo, para Siqueira e Gomide Júnior (2004) é importante avaliar a satisfação do trabalho de forma abrangente, considerando que a satisfação está associada ao resultado frente a diversas questões do trabalho, incluindo níveis distintos de satisfação e insatisfação, em uma abordagem multidimensional. Assim, variáveis distintas, como: liderança, colegas de trabalho, o trabalho em si, a compensação e oportunidades de crescimento na empresa podem ser apresentadas como as principais responsáveis pela

satisfação no trabalho. No caso, a liderança e os colegas de trabalho compõem os fatores do ambiente social, o trabalho constitui as atividades laborais. A compensação e as oportunidades de crescimento na empresa representam a contrapartida ao empregado frente ao retorno das suas contribuições (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

Alguns fatores de satisfação no trabalho elaborados por Siqueira (2008b) são representados (Quadro 6) como:

Quadro 6 - Fatores de Satisfação no Trabalho

<b>Fatores da Satisfação no Trabalho</b>	<b>Descrição</b>
Satisfação com Salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparando com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
Satisfação com Colegas de trabalho	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com a Chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o interesse pelo trabalho dos geridos e entendimento entre eles.
Satisfação com Promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas, com a maneira de a empresa realizá-las e com o tempo de espera por eles.
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o colaborador e com a variedade das mesmas.

Fonte: Siqueira (2008b).

Marinho (1988) observa que outra vertente da teoria de satisfação no trabalho envereda pelo lado psicológico, identificando, por meio de pesquisa, as características da personalidade dos indivíduos e o nível de satisfação laboral. Segundo a autora, o propósito desta abordagem é sinalizar que os empregados que apresentam alterações de ordem psicológica também enfrentam, com dificuldades, os desafios do ambiente profissional e, como resultado, transmitem a sua insatisfação. Outro ponto de vista avaliado baseia-se nas particularidades do trabalho, onde se pressupõe que determinadas condições do trabalho impulsionam a motivação para a função e, conseqüentemente, a satisfação do trabalhador.

Neste sentido, Marinho (1988) menciona que os principais trabalhos da literatura revelam os agentes condicionantes para a satisfação do trabalho e que podem ser vistos nas relações interpessoais, como, por exemplo:

- a) Comunicação – nos estudos de Elton Mayo (1933);
- b) Ambiente de trabalho – na teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1959);
- c) Estilos de Liderança e supervisão – nos trabalhos de Rensis Likert (1961).

Diante dos resultados dos estudos teóricos em direção a um modelo integrado e baseado na sua experiência, Marinho (1988) considera ainda, conforme os principais conceitos abordados para a satisfação do trabalho (quadro-07), que envolvem todos os empregados, além de ressaltar, entretanto, a obrigatoriedade do desenvolvimento de trabalhos mais robustos do que os citados na teoria da satisfação, incluindo entre outros aspectos, a posição hierárquica do empregado dentro da estrutura da empresa (MARINHO; 1988).

Quadro 7 - Fatores Importantes para a Satisfação no Trabalho

<b>Grupos</b>	<b>Descrição</b>
Fatores Estruturais	Tamanho da empresa Acesso ao controle
Processos Estruturais	Nível de interferência nas questões financeiras Autonomia com relação às normas e procedimentos Controle do ritmo e do desempenho do trabalho Valorização e significado do trabalho e dia a dia do trabalho Fluidez na comunicação com os superiores Inovação nos processos administrativos
Fatores Individuais	Idade Tempo de empresa de cada empregado

Fonte: Elaboração própria, com base em Marinho (1988).

Contudo a própria autora supracitada, menciona que seu modelo não relacionou a satisfação do trabalho ao cenário social, econômico e político, e sugere que outras variáveis, características da localidade onde a empresa atua, devem ser respeitadas para se conhecer a satisfação dos empregados. Nesse caso, nota o crescimento das indústrias brasileiras e a migração da força de trabalho para as zonas urbanas, onde o trabalho em si caracteriza o sonho de uma vida melhor para diversas pessoas, e o valor em ouvir os relatos dos

empregados sobre as experiências anteriores e as histórias que ocasionaram mudanças de trabalho (MARINHO; 1998).

Segundo Andrisani (1978 *apud* MARINHO, 1988), com relação à força de trabalho feminina, observa-se uma disposição para a queda do nível de satisfação das mulheres em função da discriminação no mercado de trabalho e da distinção nas compensações financeiras.

Para Caudron (1997), não existe um passo a passo com as premissas para encantar e atender aos anseios dos empregados, o mais recomendado é agregar os principais costumes dos recursos humanos, assim como outras ações que orientem a conduta dos empregados. A rigor, esta tarefa está submetida ao encargo da gestão e sujeita às especificidades da cultura de cada empresa.

Como resultado de uma pesquisa sobre como incentivar os empregados, com os principais autores, teóricos, consultores e *experts* americanos em motivação foram relacionadas (quadro-08) algumas atitudes em prol dessa energia para o trabalho. É importante destacar que, na visão de Caudron (1997), não existe uma técnica ideal e sim saber coordená-las, assim como fazem os gestores de referência no mercado.

Quadro 8 - Melhores fatores de motivação no trabalho

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>
1	Dar aos empregados as informações necessárias para a realização de um bom trabalho.
2	Dar <i>feedback</i> regular aos empregados.
3	Solicitar ideias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções.
4	Criar canais de comunicação fáceis de usar.
5	Aprender com os próprios empregados sobre aquilo que os motiva.
6	Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõem de tempo livre.
7	Cumprimentar pessoalmente os empregados pelo trabalho bem feito.
8	Reconhecer o poder de sua presença física, em sua posição de gestor.
9	Enviar mensagem ao empregado, elogiando seu desempenho.
10	Reconhecer publicamente um trabalho de destaque.
11	Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo.
12	Dar ao empregado uma tarefa interessante para executar.
13	Verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho.
14	Reconhecer as necessidades pessoais dos empregados.

15	Usar o desempenho como base para a promoção.
16	Adotar uma política abrangente de promoção dos empregados.
17	Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego a longo prazo.
18	Estimular o sentido de comunidade.
19	Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem.
20	Dar aos empregados uma razão financeira para serem excelentes nos lucros.

Fonte: Adaptado de Shari Caudron (1997).

Do mesmo modo como as ações que impulsionam para o trabalho, Caudron (1997) relaciona também algumas abordagens que podem gerar bastante frustração aos empregados como:

- a) Premiar todos os empregados de uma mesma forma, sem levar em consideração a avaliação individual;
- b) Não saber reconhecer o trabalho no momento adequado e de forma clara;
- c) Reprimir ou chantagear um empregado para ter o trabalho concluído;
- d) Não honrar a palavra;
- e) Abordar os empregados de forma fria e distante, sem considerá-los como indivíduos.

Conforme afirmam Gondim e Silva (2004, p.163) em trabalho sobre a motivação no trabalho:

Em resumo, os mecanismos de recompensas presentes na vida de toda e qualquer organização visam fortalecer os comportamentos que devem ser repetidos; os sistemas de punições, em contrapartida, pretende extinguir aqueles que são compreendidos como perniciosos à manutenção da ordem estabelecida.

Na visão de Nodari, Bó e Camargo (2010), avaliar a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho tem sido notado como elemento essencial para as empresas de sucesso. Claramente esta comprovação sugere a importância de, por meio de pesquisas, avaliar o nível de satisfação dos empregados, relacionando as principais variáveis para essa satisfação, e, adicionalmente, sinalizar pontos de melhoria que, após ajustados, corroborem para o incremento dos indicadores de gestão e proporcionem resultados mais significativos para ambas as partes.

Sganzerla (2007) aborda em seu “Relatório e proposta de programa para grupos corporativos: atividade física na promoção da saúde e qualidade de vida” que as empresas convergem ao almejar um melhor desempenho, seja através de inovações tecnológicas ou de outras práticas de gestão, que repercutem com sucesso no resultado dos trabalhos, mesmo que o agente principal tenha sido posto para escanteio, como no caso, o ser humano.

Conforme citado no trabalho de Oliveira, Silva, Castro e Limongi-França (2013), Stephen e Dhanapal (2012) afirmam que para o ser humano a QVT assume destaque frente a história particular de cada um, elegendo a satisfação e a alegria como pilares fundamentais para contrabalancear os desafios do dia a dia. Em decorrência, observam que a falta de sintonia em algum dos elementos de sustentação pode provocar um alto índice de rejeição à empresa, além de intervir no comportamento do outro (OLIVEIRA; SILVA; CASTRO; LIMONGI-FRANÇA, 2013).

Já na pesquisa sobre “Trabalho e riscos de adoecimento”, Ferreira e Mendes (2003) afirmam a importância do prazer como resultado das aspirações dos empregados a partir de atitudes de valorização, reconhecimento e satisfação orquestradas no ambiente de trabalho.

De acordo com Bergamini (2006), a motivação do homem para o trabalho envolve todo o universo de aspectos relacionados à conjuntura organizacional, como: o indivíduo, o trabalho e a empresa. O fator crucial é o fato de que, para a empresa e para o empregado, o clima organizacional e a motivação atuam em um mesmo contexto, atrelados pela teoria dos vasos comunicantes. Nessa percepção, seria admissível alegar que existe uma conexão, de caráter mútuo, e que as pressões a que são submetidos são exercidas da mesma forma para ambas as partes (BERGAMINI, 2006).

Gaulejac (2007 *apud* NARS; FERREIRA; FISCHER, 2013) segue na mesma direção e compreende os indivíduos como seres flexíveis e mutáveis, a depender do comportamento do mercado, e que os termos “adaptabilidade, flexibilidade e reatividade” manifestam a gestão de pessoas - GP “ideal”. Gorz (2007) complementa essa ideia ao afirmar que a GP “ideal” modifica as empresas, tendo em vista a relação social e o crescimento profissional, e acredita que alguns fatores impactam na eficácia e no resultado alcançado pelos trabalhadores, como o clima organizacional, a satisfação do trabalhador e as relações sociais.

Fischer, Veloso e Nakata (2007) ratificam a vinculação entre o clima e a motivação observada por Bergamini (2006), ao examinar algumas teorias de clima organizacional, como:

- a) Ditos de verdades - o entendimento de cada indivíduo é único e repleto de definições, que, se avaliadas em grupo, se transformam em padrões;

- b) Ditos de conduta – tomar como referência os pontos de vista expressos pelos demais, seguindo o mesmo procedimento adotado pela comunidade;
- c) Ditos de atuação – o cenário que circunda a empresa pode implicar o comprometimento dos seus resultados, e está sujeito à integração entre as metas e suas peculiaridades.

De acordo com o que postulam os autores supracitados, mesmo que pouco observado pelas empresas, o clima organizacional retrata, como um registro fotográfico, a realidade vivenciada em um determinado espaço de tempo, fortemente influenciada por eventos externos, que conferem o estado transitório do ambiente de trabalho (NARS; FERREIRA; FISCHER, 2013).

Como efeito de tal constatação, é importante para o corpo diretivo da empresa perceber, diante dessa instabilidade, e avaliar por meio de pesquisa, se as demandas dos empregados são acolhidas. Ao final, poderá definir estratégias de ação com foco na melhoria da satisfação tanto para as questões particulares como para melhorar a autoestima dos empregados (SANTOS, 1999).

Fischer, Veloso e Nakata (2007) legitimam este pensamento, alegando que o processo de examinar e interferir nas práticas de gestão da empresa contribuiu para a avaliação e o acompanhamento do clima organizacional. Nessa perspectiva, a pesquisa de clima organizacional apresenta um escopo mais amplo do que as avaliações de satisfação, incluindo aspectos subjetivos dos empregados, que podem ser analisados, conforme impactam no comportamento dos empregados, a depender do tipo de relação e da sua definição.

De tal modo Fischer, Veloso e Nakata (2007) subdividem os grupos que caracterizam as oportunidades e os ensinamentos diários do ambiente de trabalho em: identidade; satisfação e motivação; aprendizado e desenvolvimento; e, estilo de liderança; oriundos de 8 tipos de afinidades, representadas abaixo:

- a) O empregado em relação à empresa como instituição;
- b) O empregado em relação às diretrizes estratégicas;
- c) O empregado em relação ao caráter do negócio;
- d) O empregado em relação à empresa como empregadora;
- e) O empregado em relação aos gestores;
- f) O empregado em relação a outras pessoas;
- g) O empregado em relação aos processos de gestão;
- h) O empregado em relação ao processo e à organização do trabalho.

Neste trabalho em particular, elegemos as afinidades específicas do grupo de “Satisfação e Motivação”, relacionadas por Fischer, Veloso e Nakata (2007), sobre o modelo de análise do clima organizacional (Quadro 9), sendo:

Quadro 9 - Modelo de análise do clima organizacional

<b>Impacto Comportamental</b>	<b>Tipos de Relações</b>	<b>Definição</b>
Satisfação e Motivação	Instituição	Foco na carreira, remuneração, serviços de RH e benefícios.
	Outas pessoas	Relações saudáveis e motivadoras com outros empregados.
	Processos de gestão	Como os empregados percebem a empresa, com relação às questões de: comunicação, decisão, organização etc.
	Processo de trabalho	A forma como a atividade é executada reflete na avaliação que o empregado faz da empresa.

Fonte: Adaptado de Fischer, Veloso e Nakata (2007).

Veloso, Nakata, Fischer e Dutra (2007) tratam a “Satisfação e Motivação” em conformidade com os atributos e compensações provenientes do resultado da atuação dos empregados nas tarefas diárias:

[...] os fatores motivacionais diferem daqueles que determinam a satisfação no trabalho. Abordagens mais recentes demonstram como esses fatores dependem das características dos indivíduos e dos grupos aos quais pertencem. De acordo com essa perspectiva diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais e, além de buscar modos de satisfação distintos, também têm diferentes contribuições a fazer à organização. (VELOSO *et al.*, 2007, p. 8).

No trabalho de Demo, Martins e Roure (2013), os autores citam outros estudos, como os de Siqueira (2008a e 2008b), que revelam a relação entre a satisfação e o comprometimento no trabalho e as políticas e práticas de gestão, entre elas as de GP. Além da pesquisa de Katou (2012), que expressa o impacto das políticas e práticas de gestão de GP em prol de um melhor resultado para a empresa, derivado da satisfação, da motivação e do empenho dos empregados, aliada as ações de condutas, como: ausências, rivalidade etc. E concluem, afirmando que as empresas devem focar nas políticas e práticas de gestão de GP que promovam o envolvimento dos empregados e corroborem com o seu comprometimento afetivo e com a sua satisfação profissional, destacando, entre elas: a comunicação, o relacionamento e o reconhecimento (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

Na dimensão a seguir observam-se algumas teorias e práticas de incentivos e reconhecimentos profissionais que ao final, se manifestarão em maior satisfação dos empregados.

### 2.3 DIMENSÃO RECONHECIMENTO PROFISSIONAL

Observa-se que os atos de valorização e reconhecimento da participação dos empregados pela empresa traduzem o respeito pelos profissionais que nela atuam e impactam positivamente no desempenho e na motivação das pessoas.

Segundo Meyer e Allen (1997 *apud* AMORIM, 2010), os empregados, quando vivenciam atitudes de cordialidade e ponderação por parte da empresa, ficam mais predispostos a empenhar-se, inclusive emocionalmente, obtendo maior aceitação e êxito na tarefa. Já esta predisposição pode estar associada à QVT que o empregado valoriza, uma vez que proporcionar a união dos atos que gerem conforto aos demais benefícios oferecidos pode, em parte, cooperar com a satisfação e com o comprometimento na empresa.

Na concepção de um “novo contrato social” com intuito de renovar a lealdade e o comprometimento dos empregados, Kanter (1997, p.167) demonstra como a empresa pretende atuar e contribuir para que os próprios trabalhadores criem seus futuros, citando como, por exemplo, a seguinte política:

Aproveitaremos as ideias de nosso pessoal para desenvolver inovações que reduzam custos, atendamos clientes e criem novos mercados, como a melhor base para o crescimento da empresa e para o emprego contínuo e como uma fonte de fundos a ser reaplicada no aprendizado contínuo.

Para Sethi (1997, p.255), “o desejo de ser reconhecido por nossas contribuições e realizações é inerente à natureza humana”. Nesta ótica, a empresa que não sabe recompensar seus empregados possivelmente está impactando de forma negativa para a autoestima dos destes, além do dano associado à falta de interesse em assumir novas atividades.

Conforme citado por Armstrong (2009), no trabalho de Demo, Martins e Roure (2013), são as políticas de GP que ilustram o que de fato é relevante, na prática ou na teoria, para a empresa, com relação aos seus empregados, seja na forma de guia ou na construção de perspectivas para o futuro, inclusive como fonte de inspiração para novos modelos de gestão e respectivas decisões, abrangendo também o sentimento de justiça entre as pessoas.

Deste modo, as políticas de GP e suas respectivas descrições podem ser observadas no estudo recomendado por Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011) e exemplificado (quadro-10), como:

Quadro 10 - Políticas de Gestão de Pessoas

<b>Políticas de GP</b>	<b>Descrição</b>
Envolvimento	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um <b>vínculo afetivo com seus colaboradores</b> , contribuindo para seu bem-estar, em termos de <b>reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação</b> .
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a <b>aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e a produção de conhecimento</b> .
Condições de Trabalho	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas <b>condições de trabalho</b> em termos de <b>benefícios, saúde, segurança e tecnologia</b> .
Recompensas	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para <b>recompensar o desempenho</b> e as <b>competências dos colaboradores</b> em termos de remuneração e incentivos.

Fonte: Adaptado de Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011).

No que diz respeito às recompensas, Waisman e Almeida (2002) afirmam que possuir programas dessa natureza é de extrema importância para as empresas e ressaltam alguns cuidados que os gestores devem ter antes de implementá-los, como: conhecer o time de trabalho, seus pontos fortes e pontos a desenvolver, de forma a contribuir para que as decisões sejam mais assertivas, uma vez que se caracterizam por programas de média a longa duração.

Waisman e Almeida (2002) enfatizam ainda que há uma diferença expressiva entre o que é encontrado na literatura e o que se é aplicado nas empresas, e exemplifica que grande parte dos gestores atua de forma exemplar nos assuntos técnicos, embora não sirvam como referência no dia a dia da GP. O que afirmam contribuir para o elevado índice de *turnover*, para o descontentamento com o trabalho e para a queda nos resultados. Em razão disso, asseguram a importância da lisura, do entendimento e da consideração ao empregado, além do incremento nas condições de trabalho.

Nesse sentido, os autores destacam também algumas ações que prestigiam e impactam na satisfação dos empregados (Quadro 11). E reforçam que o reconhecimento tem como foco propiciar a realização dos diversos desejos dos empregados da geração atual, que se distinguem pela postura crítica e egocêntrica, para os quais o trabalho em si, apesar da sua importância, não é primazia; outros fatores que, promovam a qualidade de vida, envolvam a família, e agreguem novos benefícios devem ser inclusos nessas ações de incentivo. (WAISMAN; ALMEIDA, 2002).

Quadro 11 - Ações de Impacto e Reconhecimento

<b>Ações</b>	<b>Formas</b>	<b>Descrição</b>
Relacionamento	Canal de comunicação	Canal de comunicação eletrônico baseado no calendário anual com envio de boas notícias em datas comemorativas, como: Dia dos Pais, Dia das Mães, Páscoa, Carnaval, entre outras, incluindo o envio de brindes. Além disso, por este meio de comunicação são divulgados os novos admitidos, os resultados e conquistas alcançadas pela empresa e novos benefícios.
	Comemoração de aniversários	Comemoração dos aniversariantes do mês com os colegas, tarde livre, envio de balões e cartazes aos aniversariantes com mensagens dos colegas.
	Incentivo aos filhos	Proporcionar a visita dos filhos dos empregados à empresa, na programação devem constar atividades variadas, incluindo lanches e brindes
	Concurso de DJ	Os empregados selecionam três músicas para serem veiculadas ao longo do dia e concorrem a eleição do melhor DJ.
Comunidade	Campanhas de doações internas	Promoção de concursos internos, entre os setores, para arrecadação de doativos com direito a premiação.
	Visitas a entidades	Visita de grupos/voluntários representantes da Empresa para distribuição de doações.
Qualidade de Vida	Convênio Academias de ginástica	Proporcionar a prática de atividade física por meio de parcerias com academias de ginástica.
	Ginástica laboral na Empresa	Incentivar a prática de ginástica, três vezes por semana, no local do trabalho, com intuito de minimizar o estresse, reeducação postural e prevenir possíveis lesões.
	Massagem no local do trabalho	Atendimento mensal diferenciado com ambiente e material necessários para promover o relaxamento das tensões.

Valorização e Reconhecimento	Tempo de Casa	Os empregados que completam 5, 10, 15, 20 ou mais tempo de serviço recebem como reconhecimento um certificado da Diretoria e, eventualmente, a depender da área e perfil do empregado, são agraciados com viagens nacionais/internacionais.
	Plano de benefícios flexíveis	Proporciona ao empregado a opção de escolha do pacote de benefícios mais adequado ao seu perfil, com planos e valores limitados.
	<i>Shopping</i> digital	Com base no desempenho, os empregados de destaque tem acesso a premiações exclusivas por meio de catálogo eletrônico, cujas opções são voltadas à qualidade de vida, aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional.
	Pesquisa de Satisfação	Instrumento utilizado como termômetro das ações promovidas pela Empresa e como referência para futuras melhorias.

Fonte: Elaboração própria, a partir do trabalho de Waisman e Almeida (2002).

Para Backes (2012), neste contexto de constantes mudanças socioeconômicas, as empresas são forçadas, muitas vezes para a sua própria sobrevivência, a enfrentar situações desconhecidas e a alterar o seu *modus operandi*, ocasionando transformações no “trabalho” de modo a proporcionar incrementos no retorno dos acionistas.

Logo, pode-se relacionar assim algumas convicções e destaques na conceituação de “trabalho” (Quadro 12), como o que definiu Marx (1996), nos estudos de Backes (2012), como um atributo *sine qua non* de qualquer sociedade, que visa naturalmente o intercâmbio de mercadorias entre o ser humano e a natureza. Já Byington (2000, p.1) afirma que "O trabalho produz coisas e, ao mesmo tempo, transforma o Ser de quem o faz e de quem o usufrui - é este fato que torna o trabalho símbolo e função estruturante da Psique". Nesse sentido, para considerar o trabalho sob a linha ontológica, não é oportuno desassociar o cerne objetivo do trabalho da essência subjetiva do empregado (BACKES, 2012).

Dessa maneira, resumimos, conforme Backes (2012), no ensaio sobre trabalho e subjetividade ao levar em conta o sofrimento psíquico no cenário mutante das empresas, pesquisadores de relevada importância e suas respectivas considerações ao trabalho (Quadro 12).

Quadro 12 - A ênfase do trabalho

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Ênfase</b>
Pagès <i>et al</i>	1993	O trabalho tende a tornar-se também fonte de angústia e de prazer ao indivíduo
Albornoz	1994	O fenômeno trabalho possui diferentes significados, alguns deles carregados de emoção e dor.
Marx	1996	O trabalho é atributo <i>sine qua non</i> de qualquer sociedade, que visa naturalmente ao intercâmbio de mercadorias entre o ser humano e a natureza.
Codo <i>et al</i>	1998	Salientam que em vários idiomas a palavra trabalho aparece com duplo significado: como ação-esforço e também como moléstia-fadiga (sofrimento).
Byington	2000	"O trabalho produz coisas e, ao mesmo tempo, transforma o Ser de quem o faz e de quem o usufrui - é este fato que torna o trabalho símbolo e função estruturante da Psique".

Fonte: Elaboração própria, a partir do estudo de Backes (2012).

Em adicional, Byington (2000) salienta, como citado por Backes (2012), que o que é proveniente de atividade rotineira para o bem da coletividade e para garantir o sustento do empregado e de seus familiares apresenta também uma conotação psicológica. Na mesma direção de Pagès *et. al* (1993), quando afirmam que além das prerrogativas e resultados financeiros, éticos e emocionais, o empregado está conectado à empresa pelo vínculo psicológico. Na perspectiva desses autores, a empresa está fortemente inclinada a proporcionar sentimentos de prazer e sofrimento para os seus empregados (BACKES, 2012).

Lourenço, Ferreira e Brito (2013) ressaltam que os sentimentos de prazer e sofrimento dependem da trajetória da vida pessoal de cada indivíduo, e não são experimentados pelos demais do mesmo modo.

Backes (2012) considera que a onda de transformações que tem impactado o cenário corporativo, provinda das mudanças globais e das próprias empresas, reflete no empregado que acompanha direta ou indiretamente esses fatos. Segundo o autor, para o empregado, as transformações repercutem também, entre outros fatores, na qualidade de vida no trabalho, no relacionamento e no conforto psicológico.

Para Enriquez (1974), as empresas significam, para os empregados, o ambiente ideal para acolher e por em prática as suas almeçadas aspirações. Por sua vez, esperam

reconhecimento pelo esforço e pela contribuição, assim, quando não são prestigiados, sentem-se frustrados e magoados.

Na mesma linha de pensamento, Dejours (1991, 1999 *apud* BACKES, 2012) observa que a angústia e o sofrimento só podem ser explicados quando utilizados como mola propulsora para a satisfação e para o reconhecimento no trabalho. Ao reconhecer o trabalho do empregado, a empresa está contribuindo para sua realização pessoal, para a construção da identidade e para o prazer, fruto da saúde psíquica do empregado.

O discurso de Dejours (1991, 1994, 2000 *apud* Backes, 2012) reforça que o prazer no trabalho depende essencialmente da significação da atividade, do relacionamento com colegas e dirigentes, além das ações de reconhecimento moral, de comprometimento e de confiança, pela inteligência e astúcia em ultrapassar as barreiras do trabalho.

De modo geral, para Dejours (1997 *apud* Backes, 2012), o reconhecimento caracteriza simbolicamente uma compensação moral para o ego, pelo esforço à eficácia do trabalho. Desta forma, o autor afirma que o desejo de ser reconhecido, a alta concorrência e o adiamento dos anseios comuns dos empregados gera ansiedade, angústia e outros danos à saúde psíquica (DEJOURS, 2000 *apud* BACKES, 2012).

Nesse sentido, Jevons (1996) acrescenta que grande parte dos acontecimentos que passamos na nossa existência não está sujeita aos fatos presentes, são frutos da precipitação de episódios que ainda estão por vir.

O fato é que para Goldsmith (1997, p.286):

As organizações incapazes de modificar seus sistemas de recursos humanos para atender às realidades do futuro perderão vantagem competitiva. Aquelas que conseguirem criar um modelo novo e dinâmico de recursos humanos irão segurar os talentos altamente qualificados, necessários para o sucesso do futuro ambiente de competição global.

Por fim, conforme afirmam Albuquerque e Leite (2009), o panorama mundial propicia transformações importantes, oriundas de mudanças nas questões econômicas, políticas e sociais que interferem cada vez mais nas empresas, promovendo novos trabalhos, métodos e procedimentos, além de desenvolver novas relações de afinidades entre os empregados e as empresas.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 PERFIL DO ESTUDO

Este trabalho consiste no estudo de caso descritivo de natureza exploratória dos principais fatores que interferem nos níveis de satisfação dos trabalhadores de uma Empresa petroquímica do Polo Industrial de Camaçari na Bahia, no período de 2007 a 2013, com ênfase nas dimensões de qualidade de vida e reconhecimento, abordando características qualitativas devido às especificidades das análises aplicadas.

Segundo Gil (2002, p. 45), a pesquisa do tipo exploratória tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema”, devido à forma de abordagem que contempla, além do levantamento bibliográfico, as experiências práticas dos participantes em relação ao problema estudado.

Com respeito à confiabilidade dos dados, a credibilidade pode ser aumentada na medida em que os estudos são reproduzidos e seus resultados servem como ferramenta de gestão (BISQUERRA; SARRIERA; MARTINEZ, 2007).

Para Freitas (2000), a análise de dados qualitativa tem como finalidade estabelecer parâmetros para a tomada de decisão e servem como balizadoras para promover as mudanças que se fazem necessárias no objeto de estudo. Além disso, utilizada em conjunto com o tratamento de dados estatísticos de forma consistente, seguida de análise e interpretação dos resultados, podem gerar respostas rápidas a questões corriqueiras que surgem nas empresas.

#### 3.2 CAMPO DA PESQUISA/AMOSTRA

A Empresa petroquímica estudada foi previamente escolhida pela prática de gestão em pessoas que desenvolve e pelo importante papel que desempenha para a Indústria Baiana e para o Estado. Em 2012, seu faturamento foi de R\$ 1.133,3 milhões, sendo 17,9% maior do que no ano anterior e com previsão de investimentos, até 2016, na ordem de R\$92 milhões. Outros fatores que identificamos que contribuíram para a nossa escolha da Empresa do Polo Industrial para este estudo foram: a capacidade da Empresa em incorporar novas práticas para manter-se na liderança dos processos de modernização de gestão na região; a importância para manter-se atualizados nas questões relacionadas à área de recursos humanos (ANÉAS; LIMA, 2013).

Neste contexto, a Empresa participa, entre outras, da Comissão de Recursos Humanos, promovida pelo COFIC, que promove o intercâmbio das melhores práticas de gestão entre os representantes das empresas conveniadas.

Para a realização da pesquisa foram coletados dados dos últimos seis anos (2007-2013) de um estudo já existente na Empresa estudada, envolvendo uma amostra média de 238 trabalhadores da Empresa, dos quais, em média, 46,6% responderam às pesquisas referentes aos aspectos que envolvem a qualidade de vida e reconhecimento dos trabalhadores. No total, foram respondidos 656 questionários eletrônicos no período de 2007 a 2013.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

#### 3.3.1 Fontes primárias

As fontes primárias do estudo foram obtidas pela Empresa estudada, por meio do levantamento de dados realizado com base nos questionários eletrônicos de satisfação entre os trabalhadores, a fim de avaliar o grau de satisfação com as práticas em gestão de recursos humanos adotadas pela Empresa. Destaca-se ainda que um campo específico para coletar opiniões, sentimentos e percepções dos mesmos foi incluído nos questionários, tendo em vista a melhoria contínua dos processos relativos a qualidade de vida e reconhecimento da Empresa.

Todas as informações das pesquisas customizadas pela Empresa em estudo e realizadas no referido período, desde as respostas obtidas a partir da aplicação do questionário eletrônico até a tabulação dos dados, foram salvas em um banco de dados criado especialmente para tal finalidade, por um representante da área de informática da Empresa, sob a coordenação da área de Recursos Humanos.

A coleta de dados foi realizada em seis momentos distintos ao longo dos meses de julho e agosto de cada ano pesquisado, obedecendo as seguintes etapas:

- a) Pré-teste do questionário com perguntas estruturadas referentes aos aspectos de qualidade de vida e reconhecimentos relacionados ao tempo de serviço e participação nos programas de sugestão e voluntariado promovidos pela Empresa estudada;
- b) Aplicação de questionário eletrônico, disponibilizado pelo sistema intranet da Empresa para todos os empregados, em caráter opcional, com 11 perguntas estruturadas relativas aos itens de qualidade de vida como: cesta de natal, coral, eventos comemorativos, grêmio esportivo, plano de previdência privada, programa de

ginástica na Empresa, grupo de corrida, incentivo academia para os brigadistas, incentivo atividade física para todos os empregados, seguros de vida e empréstimo; além destas, foram inseridas 03 perguntas estruturadas sobre os itens em que a Empresa declara que reconhece a atuação dos seus trabalhadores, incluindo: homenagens por tempo de Empresa, premiação por ideias e inovações implantadas e programa de voluntariado. Ao final do questionário, foi acrescentada uma questão aberta para o pesquisado expressar seus comentários, críticas e/ou elogios acerca de quaisquer dos itens questionados na pesquisa, sugerir novas práticas de gestão ou expor suas percepções sobre a Empresa.

### **3.3.2 Fontes secundárias**

As fontes secundárias do trabalho foram obtidas a partir do resultado das pesquisas realizadas pela Empresa estudada no período de 2007-2013 e pelo levantamento de dados adicionais, mediante consultas a área de recursos humanos, assim como pesquisas bibliográficas, que permitiram, por meio dos trabalhos de referência em qualidade de vida, reconhecimento e pesquisa de satisfação, identificar as práticas de gestão em pessoas na Empresa estudada, identificando similaridades e diferenças.

## **3.4 TRATAMENTO DOS DADOS**

### **3.4.1 Etapa I – tratamento dos dados coletados pelo RH da Empresa estudada**

Em relação aos dados dos três primeiros anos da pesquisa (2007, 2008 e 2009), o tratamento dos dados foi realizado com o apoio do aplicativo “Microsoft Office Excel”, nas versões 97/2003 e 98/2010.

Nesta etapa, o tratamento dos dados foi realizado com base no cálculo da média ponderada de cada item, que leva em consideração a participação anual dos empregados em cada pesquisa, sem separar os participantes que declararam “Não utilizar” ou “Desconhecer” o benefício, dos que de fato declararam “Utilizar ou Conhecer” o item pesquisado. A cada término de tratamento dos dados, o resultado era divulgado pela intranet da Empresa para todos os trabalhadores, excluindo os comentários individuais. As sugestões, elogios e observações registrados livremente pelo participante em “campo aberto” foram tratados por

categorias de benefício/reconhecimento e avaliados em conjunto com o resultado das questões estruturadas das pesquisas.

É importante mencionar que, após a avaliação dos comentários dos participantes, foram implementadas diversas alterações nas práticas pesquisadas, que serão identificadas por tópicos individualmente e comentadas mais adiante. Assim como serão apontados, a cada benefício, os comentários mais expressivos extraídos como relatados nas pesquisas, excluindo qualquer forma de identificação do autor (quando assinado) ou do nome da Empresa.

Ao longo dos anos, foram sugeridas pelos participantes mudanças nos questionários das pesquisas, como a inclusão de novas opções de resposta. Neste caso, podemos destacar nos anos de 2007, 2008 e 2009 os comentários a seguir, a partir de suas transcrições literais:

**Pesquisa 2007** – *“Deveria existir mais um item, para aqueles que nunca usaram ou que não participam. Se assinalar o item desconheço, significa que não existe ou que desconhece a existência (sic).”*

**Pesquisa 2008** – *“Incluir na próxima pesquisa um campo “não utilizou” que é diferente de desconheço”.*

**Pesquisa 2009** – *“Inserir o item Não Utilizo, quando determinado item não se aplicar à utilização pelo empregado, exemplo Academia para Brigadistas é um item restrito a quem é Brigadista, o mesmo em relação aos Auxílios Creche/filho Excepcional, portanto, somente aqueles que utilizam tem condição de avaliar”.*

Fonte: Relatórios das Pesquisas de Satisfação, 2007 a 2013.

Além disso, ao final de cada tratamento de dados, foi preparado um plano de ação com as observações relevantes para avaliação da Diretoria Geral da Empresa.

No segundo triênio (2010, 2012 e 2013), os dados da pesquisa foram tratados por intermédio de um programa customizado, pela equipe de informática da Empresa, especialmente para realização das pesquisas de satisfação, com interface direta para aplicativo “Microsoft Office Excel”, na versão 98/2010. Da mesma forma, os comentários individuais foram separados por fatores como: cesta de natal, coral, eventos comemorativos, grêmio esportivo, plano de previdência privada, entre outros, conforme descritos anteriormente, e analisados juntamente com os demais dados - com base no cálculo da média ponderada de cada item, que leva em conta o número de empregados participantes da pesquisa anualmente, sem fazer distinção entre os que declararam “Não utilizar”, “Desconhecer” e “Utilizar ou Conhecer” o item pesquisado - para divulgação do resultado geral na intranet e submissão à Diretoria da Empresa.

### **3.4.2 Etapa II – tratamento dos dados a partir das informações fornecidas pelo RH da Empresa estudada**

Foi elaborado um estudo comparativo de todos os itens pesquisados, durante o período de 2007 a 2013, a partir dos resultados informados pelo RH da Empresa estudada, que foram normalizados - com base no cálculo da média ponderada de cada item - levando em consideração a participação anual dos empregados em cada pesquisa e trazendo como diferencial a dissociação dos participantes que declararam efetivamente “Não utilizar” ou “Desconhecer” o item pesquisado, dos empregados que declararam “Utilizar ou Conhecer” o benefício/reconhecimento – concomitantemente com a análise das informações adicionais de cada item pesquisado e dos comentários registrados pelos participantes.

Neste sentido, utilizaram-se técnicas estatísticas conforme os objetivos das análises e a natureza dos dados pesquisados. O mesmo ocorreu em termos das representações gráficas empregadas. Para fins de descrição da amostra, foram consideradas a média e o cálculo de proporções (percentuais).

Obviamente, foram respeitadas as questões éticas relacionadas ao desenvolvimento da pesquisa, sendo omitidos os nomes dos participantes, conservando-os no anonimato.

Nota-se ainda que a reflexão sobre os achados foram tratados juntamente com a teoria ao final de cada aspecto estudado na apresentação e análise dos dados a seguir.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção expõe os dados coletados por intermédio de duas categorias estabelecidas para diagnóstico: “Qualidade de Vida” e “Reconhecimento profissional dos trabalhadores”. Para a elaboração dos resultados da Pesquisa de Satisfação com os Programas de Qualidade de Vida e Reconhecimentos, foram tabulados os dados coletados por meio de questionário eletrônico aplicado entre os meses de julho e agosto, no período de 2007 a 2013.

Desta forma, é importante frisar que, apesar do número de participantes das pesquisas e da quantidade de empregados considerados efetivos ter oscilado ao longo dos anos (vide Tabela 1), em média, 109 pessoas responderam anualmente aos questionários eletrônicos.

Segundo informado pela área de recursos humanos da Empresa em janeiro de 2014, 126 empregados foram demitidos no período de 2007-2013, sendo 73 rescisões realizadas por motivo de aposentadoria, o que representa 58% do total de demissões. Esse período coincidiu com o início do ciclo de aposentadoria especial, modalidade em que o trabalhador, no caso da Empresa pesquisada, após 25 anos de exposição ao risco (benzeno), tem concedido pela Previdência Social seu benefício. Por outro lado, no período, foram realizadas 91 admissões, sendo 46% na área industrial. Observa-se ainda que, nesse período, o número de empregados foi reduzido em 35 vagas, o que representa 14,7% da média de efetivos.

Tais considerações nos levam a acreditar que o decréscimo de participação iniciado em 2008, e acentuado em 2009, foi fortemente influenciado por essa mobilidade do efetivo de pessoal, tanto que, a partir de 2010, a participação voltou a crescer, atingindo seu pico em 2013.

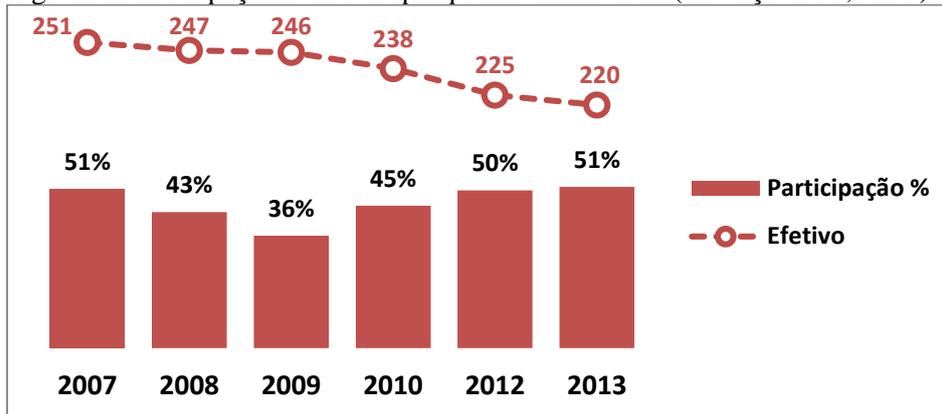
Nota-se ainda (Tabela 1) que, mesmo excluindo os extremos, ou seja, os anos cujas participações percentuais alcançaram o valor máximo, como em 2013, ou o menor valor, como no ano de 2009, o índice médio de participação continua representativo em 47,38%. De 2010 a 2013 o nível de participação médio foi de 49%, com viés de alta.

Tabela 1 – Participações nas Pesquisas de Satisfação (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014

PERÍODO	2007	2008	2009	2010	2012	2013	MÉDIA
PARTICIPANTES DA PESQUISA	127	107	88	108	113	113	109
EMPREGADOS EFETIVOS	251	247	246	238	225	220	238
% PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA	50,6%	43,3%	35,8%	45,4%	50,2%	51,4%	46,6%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas de Satisfação (2014).

Figura 1 - Participação anual nas pesquisas 2007 -2013. (Camaçari-BA, 2014)

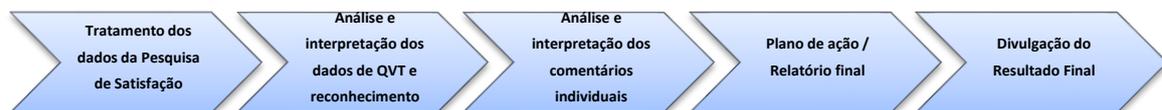


Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas de Satisfação (2014).

Do mesmo modo, o avanço das participações nas pesquisas pode ser creditado às estratégias motivacionais desenvolvidas pela equipe de recursos humanos, a fim de envolver os participantes em responder as pesquisas, através do aumento da divulgação nos meios de comunicação disponíveis na Empresa: boletim eletrônico divulgado semanalmente na intranet, *e-mail*, mural, *outdoor*, cartazes e da participação em reuniões nas áreas, além do crescente nível de conscientização dos empregados, seja em função das próprias melhorias realizadas fruto dos resultados e comentários das pesquisas anteriores ou da motivação individual em ajudar os programas e ferramentas que contribuem para a melhoria das práticas de gestão, da satisfação e do sucesso da Empresa.

A organização e análise dos dados foram realizadas globalmente e em categorias individuais, de forma a permitir a leitura dos dados, como está demonstrado na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Fluxo do tratamento dos dados dos resultados das pesquisas (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014



Fonte: Elaboração própria (2014).

Observa-se que como abordado anteriormente na metodologia, ao final da pesquisa foram analisados os comentários registrados em campo exclusivo com as melhorias propostas e consideradas relevantes pelos participantes.

#### 4.1 DIMENSÃO – QUALIDADE DE VIDA

É importante mencionar que os termos programa de qualidade de vida, benefícios e reconhecimento serão apresentados neste estudo como são considerados na Empresa estudada, visto que alguns autores diferem da abordagem adotada.

Os benefícios concedidos pela Empresa em estudo têm como finalidade melhorar a qualidade de vida e o bem-estar de seus empregados, sendo contemplados por uma série de ações, tais como os apresentados a seguir.

##### 4.1.1 Cesta de Natal

A grande maioria das Empresas que faz parte do Complexo Industrial de Camaçari concede, no final do ano, algum tipo de benefício aos seus empregados, dentre eles a cesta natalina, seja em meio físico ou em valor monetário.

A Empresa em estudo tem por prática, desde a sua implantação, distribuir, conforme aprovação da Diretoria, um benefício natalino como forma de contribuir para a Ceia de Natal dos familiares de todos os seus empregados, estagiários e terceiros considerados fixos, assim denominados os prestadores de serviço que estão em caráter praticamente permanente, mas que não respondem hierarquicamente para ninguém da Empresa, pois estão alocados em contratos específicos (MANUAL ... [2005]).

No caso dos estagiários e dos terceiros fixos, a distribuição da cesta natalina, em meio físico, composta normalmente por itens como: panetone, queijo tipo do reino e peru, é realizada na própria empresa há mais de 30 anos. Em 2013, a Diretoria da Empresa aprovou que a cesta de estagiários e terceiros fosse incrementada com mais de 14 itens além dos acima mencionados, com base em proposta elaborada pela área de recursos humanos.

Pode-se destacar (Tabela 2) os níveis de satisfação dos empregados com a Cesta de Natal ao longo dos seis anos (2007 - 2013), uma vez que o item “muito satisfeito” evoluiu de 21,4% para 40%, o que significa um aumento representativo da satisfação, enquanto os “satisfeitos” reduziram de 51,6% para 49,1%, possivelmente indivíduos desse item migraram para o item “muito satisfeito”. A escala de “insatisfeitos” decresceu, de forma geral, gradativamente ao longo dos anos, com exceção do ano de 2009, quando o percentual de insatisfação foi reduzido em 5,2% em relação ao ano anterior. Entretanto, em 2013, 1,8% “desconhecem” a existência da cesta de natal.

Muito embora este benefício seja extensivo a todos os empregados, e apresentado no “Treinamento de Ambientação aos novos admitidos”, conforme norma interna, ele também está publicado tanto na área de recursos humanos na intranet da Empresa, como no “Manual do empregado” distribuído aos admitidos.

Tabela 2 – Satisfação com o benefício Cesta de Natal (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.

UTILIZAÇÃO / ESCALA DE SATISFAÇÃO	2007	2008	2009	2010	2012	2013
NÃO UTILIZA	**	**	**	0,9%	0,9%	0,9%
DESCONHECE	0,8%	0,9%	2,3%	0,0%	0,0%	1,8%
UTILIZA OU CONHECE	99,2%	99,1%	97,7%	99,1%	99,1%	97,3%
INSATISFEITO	9,5%	7,5%	2,3%	6,5%	3,6%	1,8%
POUCO SATISFEITO	17,5%	14,2%	18,6%	15,9%	15,2%	9,1%
SATISFEITO	51,6%	45,3%	43,0%	51,4%	52,7%	49,1%
MUITO SATISFEITO	21,4%	33,0%	36,0%	26,2%	28,6%	40,0%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas de Satisfação (2014).

Nota-se, pela análise (Quadro 13), que este benefício é bem recebido pelos empregados, sendo que, em média, no período de 2007 a 2013, 98,2% dos empregados utilizaram ou conheciam o benefício, dos quais 79,6% consideraram-se “Satisfeitos” ou “Muito Satisfeitos” com a cesta natalina oferecida.

Quadro 13 – Conhecimento e nível de satisfação com a cesta de natal (2007-2013)

RESULTADO 2007 - 2013		RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA	ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
NÃO UTILIZA	0,9%	INSATISFEITO	5,4%
DESCONHECE	0,9%	POUCO SATISFEITO	15,0%
UTILIZA OU CONHECE	98,2%	SATISFEITO	49,1%
		MUITO SATISFEITO	30,5%

Fonte: Elaboração própria (2014).

Foram analisados e transcritos a seguir alguns comentários como originalmente escritos nas pesquisas sobre este item, como:

**Pesquisa 2007-** “O valor é baixo e por estar vinculado apenas ao supermercado Extra, que por sua vez os produtos oferecidos são caros”.

**Pesquisa 2009** – “Cesta de Natal: É um excelente presente, mais (sic) poderia ter mais opções (Visa, por exemplo)”.

**Pesquisa 2012** – “Na minha opinião os tickets fim de ano (cesta de natal), [...], festas do Grede, empréstimos e auxílio educação são benefícios de destaque pela sua excelência”.

**Pesquisa 2013** – “Valor da cesta de natal baixo”.

Fonte: Relatórios das Pesquisas de Satisfação, 2007 a 2013.

Observa-se que do período de 2007 a 2013, contemplado neste estudo, a prática de distribuição das cestas natalinas para os empregados foi alterada pela Empresa, em função dos comentários e sugestões apontados pelos participantes nas pesquisas.

De tal modo, em 2011, a cesta de natal dos empregados passou a ser distribuída em forma de cartão crédito, a partir de uma parceria com um grande grupo de hipermercados, ao invés do talonário de tíquetes de uma rede menor de supermercados.

Corroborando com os nossos resultados, a pesquisa de benefícios realizada pela ISK Consultoria Organizacional (2012), com 16 empresas em âmbito nacional, sendo 5 indústrias do entorno, incluindo a Empresa objeto deste estudo, aponta que 68,7% das empresas adotam a prática do benefício natalino com valor médio de R\$376,34, no período da pesquisa. Enquanto no último triênio, a Empresa estudada concedeu o benefício natalino da seguinte forma: R\$490,00 em 2011 (observa-se que o valor foi reajustado, conforme premissas orçamentárias da Empresa, em 4,26% em relação ao ano anterior, em contrapartida a variação de um dos índices que mede a inflação, o INPC - BACEN no período de 01/11/2009 a 30/11/2010 foi de 7,27%), R\$515,00 em 2012 (inclusive o reajuste, previsto no orçamento anual, de 5,10% em relação ao ano anterior, enquanto o INPC - BACEN no período de 01/11/2010 a 30/11/2011 foi de 6,56%) e R\$550,00 em 2013 (após aprovado o reajuste orçamentário de 6,8% em relação a 2012, entretanto a inflação no período foi de 6,15%) (DEBIT, 2014).

Desta forma, comparativamente a pesquisa realizada em 2012, pela empresa de consultoria ISK, o valor ofertado pela Empresa estudada, em 2012, foi 37% acima do *ticket* médio da região (ISK CONSULTORIA ORGANIZACIONAL, 2012).

Vale salientar, a respeito da distribuição de cesta de natal, que a Empresa em estudo pretende permanecer com o benefício, mantendo a prática de reajustar o valor do benefício anualmente, embora o aumento não tenha sido percebido por alguns beneficiados, conforme relatos extraídos livremente da pesquisa.

Observa-se que no cenário brasileiro, em que há muitas carências, a concessão de um benefício como este representa uma ação muito importante para a melhoria da QVT. Uma vez que a inexistência, assim como a extinção dessa prática geraria uma repercussão negativa.

Além disso, as críticas negativas de valor e forma encontradas no estudo perdem, em parte, sua significância em função do resultado da pesquisa em termos de conhecimento e dos níveis de satisfação, o que mostra que a prática da cesta natalina é bem assimilada e tem uma apreciação positiva pelos empregados.

Esta prática de concessão da cesta natalina revela consonância com o estudo de Ribeiro e Campos (2009) e os trabalhos de Limongi (1996), que apontam os padrões que se formam, em caráter coletivo, a partir de novos costumes adquiridos no ambiente interno ou externo à empresa, e impactam nas ações de Qualidade de Vida no Trabalho. É importante acrescentar que, de acordo com estes pesquisadores, outros campos têm apoiado a QVT, inclusive a área econômica, ao tratar que os recursos são limitados e a sua disponibilidade abrange, entre outros aspectos, atitudes conscientes e os direitos da sociedade, haja vista que a Empresa utiliza recursos financeiros para viabilizar a cesta de natal.

#### **4.1.2 Coral**

Ao longo dos anos, a Empresa proporcionou também como benefício do Programa de Qualidade de Vida – PQV, a formação de um coral composto livremente pela adesão de integrantes da força de trabalho (empregados, estagiários e terceiros), sob a regência de um profissional que, em adicional, em épocas específicas do ano, contou também com o apoio de uma especialista em técnica vocal (BALANÇO ..., 2012).

Os coralistas tinham uma rotina de ensaios semanais, sempre nos intervalos dos horários de almoço e, excepcionalmente, aos finais de semana, quando da proximidade da participação em eventos e festivais realizados na Bahia e em outros Estados do Brasil. Tendo os custos patrocinados integralmente pela Empresa, inclusive durante as viagens, com passagens aéreas, alimentação e transporte dos coralistas.

Um ponto a destacar é que este benefício não é encontrado com a mesma modalidade em outras empresas no Complexo Industrial de Camaçari, tendo sido motivo de orgulho dos empregados, em especial dos coralistas, que receberam, durante anos, diversos convites para se apresentarem em eventos das empresas circunvizinhas.

Conforme informado pela área de recursos humanos da Empresa estudada (2014), há cerca de doze anos uma multinacional americana instalada no mesmo Complexo Industrial,

mantém uma prática similar, como forma de incentivar a formação de jovens das comunidades de Camaçari e Dias d'Ávila, próximas às indústrias.

Em 2012, após 25 anos de atuação e motivado pela aposentadoria de muitos dos seus participantes e alguns fundadores, o grupo decidiu, por iniciativa dos próprios coralistas, interromper temporariamente o programa. Desta forma, adverte-se que na pesquisa de 2013 este item já não foi mais abordado.

Na análise dos dados (Tabela 3) referente ao nível de satisfação com o Coral patrocinado pela Empresa, observa-se que, nos anos de 2007 a 2009, mais de 86% dos pesquisados revelaram “Utilizarem ou Conhecerem” o benefício “Coral”, enquanto que nos anos de 2010 e 2012 esse percentual caiu para 51,9% e 49,6% respectivamente. Possivelmente, este fato ocorreu devido à inclusão da opção “Não utiliza” na escala de satisfação da pesquisa a partir de 2010, concomitantemente ao percentual de participantes que afirmaram “Desconhecer” esta prática.

Tabela 3 – Satisfação com o benefício Coral (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014

<b>UTILIZAÇÃO / ESCALA DE SATISFAÇÃO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
NÃO UTILIZA	**	**	**	46,3%	49,6%	**
DESCONHECE	11,0%	14,0%	10,2%	1,9%	0,9%	**
UTILIZA OU CONHECE	89,0%	86,0%	89,8%	51,9%	49,6%	**
INSATISFEITO	5,3%	3,3%	2,5%	0,0%	19,6%	**
POUCO SATISFEITO	10,6%	9,8%	15,2%	23,2%	19,6%	**
SATISFEITO	61,1%	54,3%	48,1%	51,8%	44,6%	**
MUITO SATISFEITO	23,0%	32,6%	34,2%	25,0%	16,1%	**

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas de Satisfação (2014).

Em relação à média da distribuição dos participantes que “Não utilizam”, “Desconhecem” e “Utilizam ou Conhecem” o benefício do Coral, no período de 2007-2013 (Quadro 14), apenas 5,9% dos participantes desconhecem o benefício.

Em adicional, nota-se que dos 56,8% dos participantes que responderam que “Utilizam ou Conhecem” a formação de um grupo de coralistas composto pela força de trabalho da Empresa, a maioria (78,10%) considera-se “Satisfeitos” ou “Muito Satisfeitos” com a prática.

Quadro 14 – Conhecimento e nível de satisfação com o coral (2007-2013)

RESULTADO 2007 - 2013		RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA	ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
NÃO UTILIZA	37,3%	INSATISFEITO	6,4%
DESCONHECE	5,9%	POUCO SATISFEITO	15,6%
UTILIZA OU CONHECE	56,8%	SATISFEITO	52,4%
		MUITO SATISFEITO	25,7%

Fonte: Elaboração própria (2014).

Foram registrados nas pesquisas pelos participantes, poucos comentários sobre o Coral, como:

**Pesquisa 2007** – “Não tenho interesse por este tipo de evento”.

**Pesquisa 2012** – “Coral, excelente para o relaxamento e integração dos empregados, importante retornar!!! (sic)”.

**Fonte: Relatórios das Pesquisas de Satisfação, 2007 a 2013.**

Esses comentários podem ser destacados com o que foi relatado no referencial teórico, na perspectiva de Caudron (1997), sobre os fatores de motivação no trabalho, como: estudar com a ajuda dos empregados o que os motiva; quais são as atividades praticadas pelos empregados no tempo livre; reconhecer seus interesses particulares e incitar o sentido de comunidade.

Na opinião de Rodrigues (2009), para promover um programa de QVT, a empresa deve verificar, entre outras questões: a integração social na empresa, o papel do trabalho na vida do indivíduo e a relevância social da vida profissional (OLIVEIRA ; SALLES, 2012).

Em relação a este aspecto, o estudo de Amorim (2010) afirma a importância de ter uma GP que proporcione práticas de QVT, tendo em vista a preocupação com o ambiente de trabalho, com a saúde e com o bem-estar do empregado.

Pode-se inferir a partir dos resultados (Tabela 3) que, apesar de bem aceita pelos empregados e tendo seus custos devidamente orçados para esta finalidade, a prática de proporcionar a participação em grupo de coralistas, que perdurou por vários anos, incentivada pelos seus precursores, proporcionou momentos de descontração, lazer e convívio entre colegas de trabalho, dentro e fora da Empresa, foi descontinuada com a maturidade do grupo, após 25 anos e a saída por motivo de aposentadoria de grande parte de seus integrantes, deixando uma lacuna aos integrantes mais novos que ainda não se sentiram mobilizados em continuar.

### 4.1.3 Eventos comemorativos

Com o intuito de integrar e envolver a sua força de trabalho (empregados, estagiários e terceiros), a Empresa promove desde a sua implantação alguns eventos durante o ano, como as tradicionais festas de São João e de confraternização de final de ano (MANUAL ..., [2005]).

Os eventos comemorativos são realizados com objetivo de propiciar um momento de confraternização, inclusive com a presença de familiares, em local externo a Empresa, durante ou fora do horário de trabalho, de acordo com o calendário corporativo anual e com os calendários adotados pelos empregados que trabalham em horário administrativo e para aqueles que obedecem ao regime de turno. Neste último caso, o calendário anual é subdividido para que as cinco equipes possam, em escala de revezamento, alterar a jornada de trabalho e as folgas.

De acordo com informações da área de recursos humanos da Empresa estudada em dezembro (2013), em média, 37% dos seus empregados trabalham em regime de revezamento por turno. Desta forma, a Empresa tem por prática realizar um evento adicional ao evento de final de ano, no caso um jantar de confraternização, em local escolhido em consenso pelos próprios empregados - normalmente em um restaurante especializado em churrasco - para todos aqueles que efetivamente trabalharam no dia do evento de confraternização original, extensivo aos seus devidos acompanhantes e com a presença dos Diretores, Coordenadores de áreas afins e demais convidados.

A prática da Empresa em relação ao envio dos convites dos eventos comemorativos é realizada com antecedência, por diversas fontes (intranet, mural, boletim informativo, mensagem em correio eletrônico), além de contar com a divulgação “*boca-a-boca*” dos próprios empregados, estagiários e terceiros.

Nota-se que, embora o resultado da pesquisa sobre a satisfação com eventos comemorativos (Tabela 4) sinalize que mais de 93,5% “participam ou conhecem” os festejos corporativos, foram registrados nos anos de 2010, 2012 e 2013, a recusa (Não Utiliza) em no mínimo 4,4% dos empregados em participar das comemorações, o que sugere que esses respondentes podem não ser simpatizantes à participação em eventos sociais do trabalho.

Verifica-se ainda (Tabela 4) que, com exceção do ano de 2012, em todos os demais anos foram pontuados um percentual de “desconhecimento” com os eventos, tendo como maior índice 4,7% em 2008. Entretanto, é importante frisar que nesse ano, como ocorreu em 2007, o acesso ao evento de final de ano foi por meio do uso de uma “camisa customizada” e

distribuída pelo Grêmio Esportivo, responsável pela organização do evento, para todos os empregados e estagiários.

Tabela 4 – Satisfação com Eventos comemorativos (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.

UTILIZAÇÃO / ESCALA DE SATISFAÇÃO	2007	2008	2009	2010	2012	2013
NÃO UTILIZA	**	**	**	5,6%	6,2%	4,4%
DESCONHECE	0,8%	4,7%	2,3%	0,9%	0,0%	0,9%
UTILIZA OU CONHECE	99,2%	95,3%	97,7%	93,5%	93,8%	94,7%
INSATISFEITO	4,0%	0,0%	3,5%	5,9%	7,5%	3,7%
POUCO SATISFEITO	15,9%	9,8%	15,1%	20,8%	15,1%	10,3%
SATISFEITO	45,2%	52,9%	48,8%	44,6%	51,9%	57,0%
MUITO SATISFEITO	34,9%	37,3%	32,6%	28,7%	25,5%	29,0%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas de Satisfação (2014).

Em relação ao resultado da escala de satisfação sobre os eventos comemorativos (Quadro 15), de um modo geral, constata-se que 93,3% dos participantes “Utilizam ou Conhecem” o benefício, dos quais 18,7% estão “Insatisfeitos” ou “Pouco Satisfeitos”, enquanto 81,3% consideram-se “Satisfeitos” ou “Muito Satisfeitos” com a promoção das festas anuais de São João e final de ano.

Nota-se que, em média, apenas 6,8% dos participantes dizem “não participar” ou “não conhecer” os eventos promovidos anualmente pela Empresa (vide Quadro 15).

Quadro 15 – Conhecimento e nível de satisfação com os eventos comemorativos (2007-2013)

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
NÃO UTILIZA	5,3%
DESCONHECE	1,5%
UTILIZA OU CONHECE	93,3%

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
INSATISFEITO	4,2%
POUCO SATISFEITO	14,5%
SATISFEITO	50,0%
MUITO SATISFEITO	31,3%

Fonte: Elaboração própria (2014).

Em adicional, foram relatados pelos participantes alguns comentários nas pesquisas sobre os festejos, como:

**Pesquisa 2007** – “Avaliar junto ao Grêmio número de convidados por empregado nas festas de São João e Natal, pois foi observado nesse ano muitas pessoas desconhecidas na festa”.

**Pesquisa 2010** – “Nos Eventos comemorativos (Festa de São João/ Final de Ano): Ver a possibilidade de incluir o núcleo familiar de acordo com o cadastramento de dependentes no RH”.

**Pesquisa 2013** – “A Festa de Final de Ano perdeu o seu objetivo de Confraternização quando restringiu o acesso aos cônjuges”.

Fonte: Relatórios das Pesquisas de Satisfação, 2007 a 2013.

Ressalta-se que, apesar do elevado nível de satisfação com os eventos comemorativos promovidos pela Empresa (Tabela 4), a maioria dos comentários extraídos da pesquisa refere-se ao critério para acesso de convidados aos eventos.

Em algumas comemorações, como relatado na pesquisa de 2007, foi percebido, pelos próprios empregados, que alguns convidados extrapolaram ao levarem para os eventos, além do cônjuge ou acompanhante, mais pessoas, como: filhos, namorados dos filhos e amigos, sendo, em alguns casos, motivos de chistes e brincadeiras entre os colegas de trabalho. Dessa forma, a Direção da Empresa orientou o Grêmio Esportivo, responsável pela coordenação dos eventos, que nas divulgações dos convites fosse incluso um lembrete para o empregado que o convite é extensivo a apenas um acompanhante.

Além disso, no final do ano de 2012, a Diretoria sugeriu a alteração do formato do conagraçamento de final de ano, que por mais de seis anos era realizado normalmente nos finais de semana (sempre aos sábados) no final de tarde ou à noite, por um evento em dia normal de trabalho, a partir do horário do almoço em local externo à empresa e extensivo aos empregados terceirizados - nos mesmos moldes do que já se pratica nos eventos da Empresa por ocasião da comemoração do Prêmio Polo de Segurança, Saúde e Meio Ambiente - o que, de uma forma geral, permite uma maior integração entre colegas de trabalho, sem a presença de familiares.

Embora não contemplado neste estudo, o evento do final do ano de 2013 foi organizado no mesmo formato do ano anterior, sendo dedicado à confraternização da “Família \_\_\_\_\_”, exclusivo para os seus empregados, estagiários e terceiros.

Assim, em adição as pesquisas em estudo, o Grêmio Esportivo, como responsável pela organização dos eventos, realiza a cada final de evento uma pesquisa eletrônica pontual com seus associados, para identificar possíveis melhorias e adequações para as próximas festas. Desta forma, a Empresa submete, após cada comemoração, por meio dessa agremiação, a uma

mesma pesquisa eletrônica utilizada para todos os eventos organizados pela agremiação, cuja identificação é opcional, para obter uma visão geral do nível de satisfação com o evento realizado, divulgando a pontuação geral, de 0 a 10, como resultado da pesquisa, para toda a comunidade interna.

Ainda sobre essas pesquisas pontuais, conforme divulgado na intranet da empresa, pode-se destacar o resultado destas sobre os eventos comemorativos: São João e festa de final do ano (Tabela 5) promovidos pela Empresa nos últimos cinco anos. Em geral, as médias das pontuações obtidas sobre os festejos são superiores a nota de 8,27, embora a festa de São João (2009) e a confraternização de final de ano (2012) tenham sido aferidas com valores inferiores a 7,66.

Neste caso, em se tratando desses eventos que obtiveram as avaliações mais baixas, pode-se a partir da análise dos comentários dos empregados, atribuir essas notas às questões relacionadas a extensão dos convites aos familiares, a segurança do local, a facilidade de estacionamento e ao serviço de comida e bebidas escolhido. Posteriormente, com base nos resultados das pesquisas pós-evento (Tabela 5), são avaliados pela Diretoria da Agremiação os prestadores de serviço contratados, como: *buffet*, decoração, segurança, som e iluminação, fotógrafo, além do local e horário do evento, temperatura das bebidas e alimentos, segurança, entre outros.

Tabela 5 – Satisfação com os Eventos comemorativos (2009 -2013). Camaçari-BA, 2014

<b>RESULTADO DAS AVALIAÇÕES POR EVENTO</b>		
<b>Ano</b>	<b>São João</b>	<b>Confraternização final de ano</b>
<b>2009</b>	7,05	8,87
<b>2010</b>	8,73	8,65
<b>2011</b>	8,17	9,39
<b>2012</b>	8,74	7,65
<b>2013</b>	8,67	8,86

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas do Grêmio (2009-2013).

Nota-se que a Empresa em estudo tem como filosofia manter o bom relacionamento dos seus empregados cultivando a prática de promoção de eventos, o que indica o cuidado em gerar oportunidades para interação entre a força de trabalho, convergindo com as afirmações de Siqueira e Gomide Júnior (2004) ao considerar que o bem-estar do empregado no ambiente profissional está associado a diversas questões, incluindo a satisfação, a cooperação, o afeto, a confiança e o relacionamento mantido no convívio com os colegas de trabalho.

Além disso, Demo, Martins e Roure (2013) abordam os estudos de Siqueira (2008a e 2008b) e Katou (2012) que complementam a importância dessa prática, indicando que as empresas devem atuar na GP, promovendo o envolvimento dos empregados e corroborando com o seu comprometimento afetivo e com a sua satisfação profissional.

#### **4.1.4 Grêmios Esportivos**

Outro benefício proporcionado pela Empresa, e bastante utilizado pelos empregados, é o grêmios esportivos. Fundado em 1982 como uma associação sem fins lucrativos, o Grêmios Esportivos da Empresa tem por objetivo proporcionar aos seus associados e familiares, por meio de convênios e parcerias, a oportunidade de integração entre colegas da Empresa e da participação em encontros esportivos, culturais e sociais (MANUAL ..., [2005]).

O Grêmios é administrado por uma Diretoria composta por associados eleitos pelos próprios sócios, que, numa gestão bienal, gerem os recursos provenientes dos aportes mensais da Empresa, que representa duas vezes a participação dos associados, além das contribuições mensais dos associados com base em um percentual do salário bruto (0,8%) do empregado, limitado a R\$63,00 por associado, conforme informado pelo Grêmios da Empresa em janeiro de 2014.

No mês de outubro de 2013, segundo informações da folha de pagamento da Empresa, a agremiação contou com 99% dos empregados da Empresa como associados, o que representou, durante o ano, uma contribuição, da Empresa estudada de R\$215 mil reais para agremiação, representando 1,9% da folha de pagamento de janeiro de 2014. Para o ano de 2014, a estimativa do repasse da Empresa para a associação, será em média de R\$240 mil reais, conforme orçamento aprovado para o período.

Estes recursos proporcionam a realização de uma série de atividades socioculturais, divulgadas em calendário anual, como: distribuição de brindes no verão e no dia das mães, cesta de São João e uma cesta de Natal, em adicional a cesta natalina oferecida pela Empresa e analisada anteriormente, em item específico. Além da organização de eventos externos, entre eles: jogos de futebol aos sábados, utilizando as facilidades do clube conveniado, café da manhã para celebrar o dia das mães, almoço especial em comemoração ao dia dos pais e festa do dia das crianças em *buffet* infantil.

O grêmios também proporciona aos seus associados e familiares convênio com clubes recreativos nas cidades de Salvador e Alagoinhas, estabelece parcerias que possibilitam descontos com farmácia, cursos de idiomas, escolas, corretora de câmbio, agência de viagens,

distribuição de ingressos de cinema, entre outros. Além de fiscalizar a concessão da loja de conveniência, promover ocasionalmente exposições de roupas, calçados, bijuterias, perfumes, entre outros, e administrar o uso e equipamentos do salão de jogos e da sala de TV, disponíveis na sua sede, instalada na própria Empresa, e aberta diariamente para toda a força de trabalho.

Ao mesmo tempo, como citado anteriormente, o Grêmio Esportivo é responsável por organizar e promover os eventos comemorativos (festa de São João e festa de confraternização de final de ano) patrocinados integralmente pela Empresa estudada.

É importante mencionar que não foram encontradas no Complexo Industrial de Camaçari outras agremiações deste tipo e com tantas facilidades proporcionadas aos associados com a contrapartida da Empresa, sendo visitada por representantes de empresas da região e muito elogiada pela sua prática.

Além disso, é notório o empenho e o esforço da diretoria do Grêmio em renovar-se a cada ano, buscando novos atrativos para os eventos, estabelecendo outras facilidades e diversificando o estilo das festas promovidas, seja por intermédio das observações relatadas pelos próprios associados ou pelo contato com novos fornecedores, por meio de visitas a espaços para eventos e pelas constantes pesquisas que realiza pela internet e em sites/revistas especializadas.

Logo após a realização de cada evento, da mesma forma que foi descrito na discussão sobre os eventos comemorativos organizados pela agremiação, esta tem por prática realizar uma pesquisa de satisfação específica, aos associados presentes ao evento para avaliação do evento.

Pode-se destacar nas avaliações dos eventos promovidos pelo Grêmio no período de 2011 a 2013 (Tabela 6) que, em média, os resultados das principais festas realizadas não oscilam muito de um ano para outro, sendo o “Dia das Mães” o evento melhor avaliado pelos associados.

Tabela 6 – Resultado das avaliações dos eventos do Grêmio (2011 -2013). Camaçari-BA, 2014

<b>PRINCIPAIS EVENTOS PESQUISADOS</b>			
<b>Anos</b>	<b>Dia das Mães</b>	<b>Dia dos Pais</b>	<b>Dia das Crianças</b>
<b>2011</b>	<b>9,13</b>	<b>8,86</b>	<b>9,33</b>
<b>2012</b>	<b>9,34</b>	<b>8,17</b>	<b>8,72</b>
<b>2013</b>	<b>9,00</b>	<b>8,82</b>	<b>9,09</b>

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas do Grêmio (2011-2013).

Em relação ao resultado da satisfação com o Grêmio Esportivo (Tabela 7), observa-se que, ao longo dos anos pesquisados, mais de 93,8% dos participantes registraram que “utilizam ou conhecem” esse benefício.

Nota-se ainda que, mesmo sendo considerado um benefício extensivo a todos os empregados, apresentado, conforme norma interna, no “Treinamento de ambientação aos novos admitidos” e incluso no roteiro admissional dos novos admitidos por meio de agendamento de visita à sede da agremiação, nos anos de 2007, 2008 e 2009 foram apontados registros de “desconhecimento” pelos participantes com o benefício do Grêmio (Tabela 7), apesar de este benefício estar publicado tanto intranet da Empresa, assim como no “Manual do empregado” distribuído aos novos admitidos.

Além disso, é importante salientar (Tabela 7) que nos anos de 2010, 2012 e 2013, a opção “Não utilizo” foi sinalizada por até 6,2% dos participantes, o que poderia classificá-los como “Não associados”, mas não reflete a realidade, visto que 99% dos empregados são sócios da agremiação.

Tabela 7 – Satisfação com Grêmio esportivo (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014

<b>UTILIZAÇÃO / ESCALA DE SATISFAÇÃO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
NÃO UTILIZA	**	**	**	4,6%	4,4%	6,2%
DESCONHECE	0,8%	1,9%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%
UTILIZA OU CONHECE	99,2%	98,1%	98,9%	95,4%	95,6%	93,8%
INSATISFEITO	9,5%	1,9%	0,0%	1,9%	1,9%	0,9%
POUCO SATISFEITO	17,5%	20,0%	18,4%	17,5%	18,5%	12,3%
SATISFEITO	51,6%	50,5%	51,7%	50,5%	53,7%	61,3%
MUITO SATISFEITO	21,4%	27,6%	29,9%	30,1%	25,9%	25,5%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas de Satisfação (2014).

Com base no resultado do conhecimento e nível de satisfação com grêmio esportivo, em média 0,6% dos participantes assinalaram que “Desconhecem” o benefício, enquanto

94,4% dos empregados “Utilizam ou Conhecem” o grêmio, dos quais 79,8% consideram-se “Satisfeitos” ou “Muito Satisfeitos” com os convênios e facilidades proporcionadas pela agremiação em sociedade com a Empresa.

Quadro 16 – Conhecimento e nível de satisfação com grêmio esportivo (2007-2013)

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
NÃO UTILIZA	5,0%
DESCONHECE	0,6%
UTILIZA OU CONHECE	94,4%

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
INSATISFEITO	3,0%
POUCO SATISFEITO	17,3%
SATISFEITO	53,3%
MUITO SATISFEITO	26,5%

Fonte: Elaboração própria (2014).

Conforme relatado pelos participantes nas pesquisas de satisfação, seguem algumas sugestões e comentários registrados sobre a agremiação:

**Pesquisa 2007** – “O grede deveria pesquisar mais convênios, principalmente com academias e farmácias de diferentes bairros, que apresentassem melhores propostas de descontos para nós associados e questionar o fato da ausência dos associados nas festas...”.

**Pesquisa 2009**– “O clube que está à disposição atualmente - XXXX - não está apresentável do ponto de vista estético, as piscinas estão sempre sujas, a aparência do parque aquático não é agradável, o sistema de som é de má qualidade...”.

**Pesquisa 2013** – “Boa administração do \_\_\_”.

Fonte: Relatórios das Pesquisas de Satisfação, 2007 a 2013.

Observa-se que os comentários foram encaminhados e avaliados pela Diretoria do Grêmio, como a citação referente ao convênio com o clube recreativo. Na oportunidade, foi realizada outra pesquisa, pela agremiação, com os clubes disponíveis na cidade e região metropolitana de Salvador (BA) que tivessem interesse em estabelecer parceria com uma boa relação custo x benefício, além de atender a outros critérios como: localização, facilidades e capacidade para atender à demanda da agremiação.

Como resultado dessa avaliação, a diretoria da agremiação decidiu manter a parceria com o clube conveniado e comprometeu-se analisar anualmente, em conjunto com outras facilidades oferecidas pela agremiação, novas alternativas de parcerias. Outro exemplo é a avaliação anual que é realizada pela diretoria responsável pelo grêmio referente aos 8

parceiros conveniados, sendo 3 restaurantes e 5 lojas distribuídas entre esportes, moda, variedades e livraria, para a distribuição de *vouchers* aos aniversariantes do mês.

Observamos que, mesmo com um resultado, em média, de 80% de satisfação, após 30 anos desse benefício, ainda se nota uma preocupação da diretoria da agremiação em proporcionar novos atrativos e acompanhar a satisfação dos seus sócios.

Esse posicionamento reflete as contribuições teóricas do trabalho de Freitas, Jabbour e Santos (2009), que recomenda que as empresas adotem práticas de GP de acordo com o estágio evolutivo, para contribuir com a sustentabilidade dos negócios. Adicionalmente, em pesquisa sobre a GP no Polo de Camaçari, Leite e Albuquerque (2012) sinalizaram que as indústrias petroquímicas de Camaçari tiveram que rever as práticas e políticas de atuação em recursos humanos, tendo em vista: atrair, reter e desenvolver seus profissionais.

Na opinião de Meyer e Allen (1997 *apud* AMORIM, 2010), os empregados ficam mais predispostos e envolvidos com o trabalho quando são abordados com justiça e estima, e que o envolvimento com a empresa caracteriza a significação que as práticas de QVT representam para o empregado. Desta forma, os autores acreditam que proporcionar momentos de prazer, em conjunto com outras ações de GP, pode elevar a satisfação e o comprometimento organizacional.

#### **4.1.5 Plano de Previdência Privada**

A Empresa em estudo, considerada patrocinadora, também subsidia para seus empregados, desde 1988, um plano de previdência privada cuja finalidade é garantir a complementaridade do benefício cedido pela Previdência Social, incrementando a remuneração dos trabalhadores aposentados e pensionistas, melhorando a qualidade de vida e suplementando o salário em caso de afastamento (MANUAL ... [2005]).

Nos últimos anos, como divulgado nos balanços sociais de 2010, 2011 e 2012 da Empresa, o investimento social interno no fundo de pensão, foi na ordem de R\$1,345 milhão, R\$1,661 milhão e R\$1,814 milhão, respectivamente (BALANÇO ..., 2010-2012).

A modalidade de plano escolhida pela empresa para patrocinar é o de contribuição definida, desta forma o valor do benefício do empregado, denominado participante, só será conhecido ao final do período de contribuição, baseado nos aportes mensais da empresa, somadas às contribuições mensais do participante. Além dessas contribuições, são acrescidos os depósitos eventuais do participante e a rentabilidade dos fundos de investimento, que

dependem do resultado dos recursos financeiros aplicados, conforme política de investimento anual (MANUAL ..., [2005]).

Esta política estabelece as diretrizes e os parâmetros que norteiam o gestor do plano para movimentar os recursos provenientes do fundo, mediante operações financeiras previamente aprovadas pelo “Comitê Gestor” de cada plano, formado pelos representantes da patrocinadora e dos participantes, com o aval da Secretaria da Previdência Complementar.

É importante salientar que, neste plano, os riscos oriundos das aplicações financeiras são sempre compartilhados entre seus participantes e a Empresa, designada como patrocinadora. Do mesmo modo, o plano contempla outras 20 empresas patrocinadoras, cada uma com regulamento e regimento distintos. Para isso, é necessária a participação ativa do “Comitê Gestor da Empresa” nas reuniões e assembleias, além de acordar a política de investimentos anual e acompanhar a rentabilidade do plano.

Nos últimos anos, a Empresa mantém contribuindo com aproximadamente 8% da folha de pagamento, conforme prevê o regimento do plano. Segundo informado pela área de recursos humanos, com base no *site* do plano de previdência, em janeiro de 2014, o plano registrou 229 participantes ativos e 85 ex-empregados, considerados assistidos, totalizando seus recursos em R\$ 65,7 milhões de reais.

A contribuição da patrocinadora é calculada de acordo com a contribuição do empregado, baseada no seu salário bruto, podendo variar de 100% a 140%, a depender do tempo de vinculação do empregado (participante ao plano) e da sua idade, sem fazer distinção entre níveis hierárquicos (REGULAMENTO ..., 2013).

Segundo informações da área de recursos humanos da Empresa, no mês de outubro de 2013, a contribuição dos 99% dos empregados que participam do plano, variou de 1% a 9,58% da folha de pagamento. Além disso, a adesão ao plano é opcional, podendo ser realizada a qualquer momento pelo empregado, mediante formalização de proposta na área de recursos humanos.

De acordo com o Regulamento do plano de previdência privada de contribuição definida da “Empresa estudada” (2013), o participante e/ou seu(s) beneficiário(s) indicado(s) tem como vantagem o recebimento do saldo de sua conta de contribuição, denominado benefício, a depender da elegibilidade de cada tipo de benefício, no caso: auxílio doença, aposentadoria por invalidez, aposentadoria normal, aposentadoria antecipada, pensão por morte antes da aposentadoria e pensão por morte após a aposentadoria, após no mínimo, um ano de tempo de vinculação ao plano.

Na última década foi alterada, no regulamento do plano, a regra em caso da saída do participante, garantindo-o o direito do saldo integral de sua conta, incluindo os aportes realizados pela patrocinadora e os rendimentos obtidos no período. Da mesma forma, o participante desligado pode fazer a opção pelos seguintes institutos: resgate, portabilidade, benefício proporcional diferido ou autopatrocínio, como fruto do trabalho do “Comitê Gestor da Empresa”.

Observa-se (Tabela 8), na pesquisa referente ao plano de previdência privada, que apenas em 2007 e em 2008, 3,9% e 2,8% dos participantes, concomitantemente, pontuaram “Desconhecer” o plano de previdência privada concedido pela empresa, enquanto que nos anos de 2010 e 2013, 2,8% e 1,8% dos participantes, respectivamente, declararam “Não utilizar” este benefício, possivelmente estes indivíduos tenham migrado do item “Desconhece” para a opção “Não utiliza”.

Nota-se ainda (Tabela 8), no mínimo, que a grande maioria (96,1%) dos participantes de todas as pesquisas realizadas declarou que “Utilizam ou conhecem” o fundo de previdência privada subsidiado pela Empresa patrocinadora.

Tabela 8 – Satisfação com Plano de previdência privada (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014.

<b>UTILIZAÇÃO / ESCALA DE SATISFAÇÃO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
NÃO UTILIZA	**	**	**	2,8%	0,0%	1,8%
DESCONHECE	3,9%	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
UTILIZA OU CONHECE	96,1%	97,2%	100,0%	97,2%	100,0%	98,2%
INSATISFEITO	4,1%	1,9%	1,1%	1,0%	0,0%	0,0%
POUCO SATISFEITO	12,3%	5,8%	5,7%	5,7%	6,2%	9,0%
SATISFEITO	63,9%	60,6%	60,2%	61,0%	58,4%	65,8%
MUITO SATISFEITO	19,7%	31,7%	33,0%	32,4%	35,4%	25,2%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas de Satisfação (2014).

Desta forma (Quadro 17), o percentual de participantes que responderam que “Utilizam ou conhecem” o plano de previdência é, em média, de 97,3% (percentual de destaque em relação a outros benefícios), dos quais 61,8% consideram-se “Satisfeitos” e 29,2% dizem estar “Muito Satisfeitos”, enquanto que 7,6% avaliaram-se como “Pouco satisfeitos” e 1,4% opinaram estar “Insatisfeitos” com o plano de previdência privada.

Quadro 17 – Conhecimento e nível de satisfação com plano de previdência privada (2007-2013)

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
NÃO UTILIZA	1,5%
DESCONHECE	1,2%
UTILIZA OU CONHECE	97,3%

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
INSATISFEITO	1,4%
POUCO SATISFEITO	7,6%
SATISFEITO	61,8%
MUITO SATISFEITO	29,2%

Fonte: Elaboração própria (2014).

Foram escritos pelos participantes, e transcritos na íntegra, os seguintes comentários sobre o plano de previdência privada:

**Pesquisa 2007** – “Melhorar a divulgações(sic) dos benefícios de modo geral”...

**Pesquisa 2008** – “Plano de Previdência Privada - XXXX que é um benefício e deveria ser um ensentivo(sic) a mais liberando um percentual maior do que é praticado pela empresa principalmente para os técnicos para que ele(sic) tenha(sic) uma expectativa(sic) futura de uma exelente (sic) aposentadoria”.

**Pesquisa 2012** – “Na minha opinião os tickets fim de ano (cesta de natal), XXXX, festas do Grede, empréstimos(sic) e auxilio(sic) educação são benefício(sic)s de destaque pela sua excelência”.

Fonte: Relatórios das Pesquisas de Satisfação, 2007 a 2013.

Salienta-se, a respeito do plano de previdência privada (Tabela 8), que a concessão desse benefício tem um elevado nível de conhecimento e significância pelos empregados, interessados, principalmente, em garantir no futuro, por ocasião da aposentadoria, um suporte financeiro adicional e seguro para seus familiares, haja vista que os recursos provenientes da Previdência Social não são atrativos.

Em adicional, a Empresa em estudo pretende permanecer com a prática de aportes mensais, sem promover alterações nos percentuais praticados nem fazer distinção entre os participantes, apesar dos comentários contrários, conforme relatos extraídos livremente da pesquisa.

Ressalta-se ainda que, como solicitado em 2007, oriundo de comentários da pesquisa, a área de recursos humanos passou a divulgar periodicamente na intranet e nos murais da Empresa a rentabilidade do plano de previdência, por meio de gráficos e tabelas que permitem

um melhor entendimento da rentabilidade dos recursos aplicados, incluindo uma correlação com outros indicadores financeiros como: a poupança, o CDI e Ibovespa.

Do mesmo modo, a partir de 2011 a Empresa incluiu no seu calendário corporativo uma apresentação anual com os gestores do plano, intitulada reunião aberta, extensiva a todos os empregados, em especial os participantes do plano, com objetivo de melhorar o entendimento do plano de previdência, promover a educação previdenciária e convidá-los a acompanhar o desempenho do fundo. Ao final das reuniões, os representantes da entidade se disponibilizaram para um “plantão de dúvidas” e os materiais apresentados foram divulgados na intranet da Empresa para todos os empregados.

Em se tratando de empréstimos consignados, como um dos recursos do plano de previdência que será mencionado mais especificamente em outro item mais adiante, é importante frisar que as taxas de concessão de empréstimo foram revistas em outubro de 2010, como fruto de comentários da pesquisa de satisfação, sendo consideradas mais atrativas, pelos empregados, do que as praticadas pelo mercado financeiro.

Para Limongi-França (1996), em estudo com 25 empresas de médio porte na área de manufatura da região de São Paulo, o seguro de previdência privada aparece como um esforço social relativamente novo, com a adesão de poucas empresas e elegível apenas para o nível de diretoria.

Em contrapartida, percebe-se o intuito da Empresa estudada em proporcionar e dar continuidade ao benefício aos seus empregados e corrobora aos entendimentos de Limongi-França (1996) ao destacar que para Camacho (1995), a QVT inclui programas variados de orientação familiar, saúde, ambiente, contato e convívio, evolução/desenvolvimento, cultura e demissão, cuja principal ênfase faz jus ao aspecto motivacional, ou seja, a sobrevivência com dignidade, a segurança, a participação, a autorealização e a perspectiva de um futuro próspero.

#### **4.1.6 Programa de Ginástica na Empresa – PGE**

Durante cerca de 10 anos, a Empresa patrocinou integralmente o PGE - Programa de ginástica laboral, em parceria com o Serviço Social da Indústria - SESI, tendo em vista a melhoria da QVT para os seus empregados, estagiários e contratados.

O PGE da Empresa estudada incluía atividades de alongamento e exercícios leves, praticados com o auxílio de um instrutor durante um intervalo de quinze minutos, de duas a três vezes por semana, geralmente no início da jornada de trabalho, além de outras vantagens associadas em proporcionar esse tipo de programa de QVT para a força de trabalho. Entre

elas, podemos citar: prevenir a propensão das doenças ocupacionais e de acidentes de trabalho, além de proporcionar maior integração entre os participantes e contribuir para melhoria da satisfação dos empregados no ambiente de trabalho (MANUAL ... [2005]).

Em relação ao resultado da pesquisa do PGE (Tabela 9), no período de 2007 a 2010, observa-se que a prática dos exercícios de alongamento era “Utilizada ou conhecida” por no mínimo 92,6% dos participantes, haja vista que 7,4% dos participantes, no ano de 2010, afirmaram que “Não utilizavam” este benefício.

É importante frisar que, apesar do elevado nível de utilização e satisfação do PGE, não foram considerados na pesquisa os anos de 2012 e 2013, em função da descontinuidade do programa, uma vez que a Empresa percebeu que já haviam sido formados, nos grupos de trabalho, alguns facilitadores que, mesmo sem a presença do prestador de serviço, davam continuidade à prática dos exercícios de alongamento, antecedendo as reuniões de segurança de cada área.

Tabela 9 – Satisfação com programa de ginástica na empresa (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014

<b>UTILIZAÇÃO / ESCALA DE SATISFAÇÃO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
NÃO UTILIZA	**	**	**	7,4%	**	**
DESCONHECE	3,1%	2,8%	2,3%	0,0%	**	**
UTILIZA OU CONHECE	96,9%	97,2%	97,7%	92,6%	**	**
INSATISFEITO	10,6%	6,7%	4,7%	3,0%	**	**
POUCO SATISFEITO	29,3%	17,3%	26,7%	24,0%	**	**
SATISFEITO	52,8%	62,5%	54,7%	61,0%	**	**
MUITO SATISFEITO	7,3%	13,5%	14,0%	12,0%	**	**

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas de Satisfação (2014).

Em uma análise do resultado da média ponderada das pesquisas de 2007 a 2010, foi possível verificar que 2% dos empregados “Desconheciam” o incentivo promovido para a prática de atividade física no trabalho, enquanto que 91% dos empregados “Utilizavam ou Conheciam” o benefício, dos quais 30,9% apresentaram-se “Insatisfeitos” ou “Pouco Satisfeitos” e 69,10% consideraram-se “Satisfeitos” ou “Muito Satisfeitos” com o programa.

Quadro 18 – Conhecimento e nível de satisfação programa de ginástica na empresa (2007 -2013)

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
NÃO UTILIZA	7,0%
DESCONHECE	2,0%
UTILIZA OU CONHECE	91,0%

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
INSATISFEITO	6,5%
POUCO SATISFEITO	24,5%
SATISFEITO	57,7%
MUITO SATISFEITO	11,4%

Fonte: Elaboração própria (2014).

Ao longo dos quatro anos que foram realizadas as pesquisas, o PGE foi comentado por alguns empregados como segue:

**Pesquisa 2008** – “No PGE tem havido muita ausência dos instrutores nas atividades do programa nas áreas”.

**Pesquisa 2009** – “A atual prática precisa de "oxigenação", está enfadonha, algumas promoções eventuais devem ser praticadas como forma de incentivo à participação”.

**Pesquisa 2010** – “Sugiro reavaliar a prática buscando a revitalização desse incentivo”.

Fonte: Relatórios das Pesquisas de Satisfação, 2007 a 2013.

Ao comparar os comentários dos participantes em relação ao resultado do conhecimento e da satisfação da ginástica no trabalho, podemos verificar que o resultado apresentando nos últimos quatro anos do programa apontou a ginástica no trabalho como uma prática conhecida ou utilizada pela maioria dos empregados, além do elevado grau de satisfação. Entretanto, ao longo de quase uma década, o PGE perdeu a sua atratividade haja vista as citações em relação à criatividade e a ausência dos instrutores, uma vez que qualquer variável externa (por exemplo: atraso/trânsito/paralisação trabalhadores no trajeto residência-trabalho), ou variável interna do ambiente profissional, seja em relação aos processos ou a equipe, pode, eventualmente, impedir a realização da atividade nos cinco minutos iniciais da jornada, que por períodos repetitivos contribuem para a descontinuidade e falta de motivação para o programa.

Tais argumentos corroboram com a visão de Sant’Anna e Moraes (1999), que registram a abrangência das questões sócio-político-econômico-cultural nos programas de QVT, e demonstram o modo dinâmico do sistema. Uma vez que a promoção de programas dessa natureza requer da equipe, entre outras coisas, a troca constante de informações com o

instrutor para que o mesmo possa avaliar: o tempo e local disponível para a atividade, eventuais dificuldades encontradas, como as citadas anteriormente, para a prática do benefício, a sensibilidade do facilitador para perceber a necessidade de novos exercícios e dinâmicas, além da persistência e bom relacionamento de todos os envolvidos no ambiente da prática.

No que tange às ações de impacto e reconhecimento de QVT, Waisman e Almeida (2002) salientam a promoção de novos benefícios, como o incentivo à prática da ginástica laboral, com foco no alívio das tensões, na conscientização postural e no trabalho de prevenção a lesões.

Limongi-França (1996) indicou em sua pesquisa que apenas uma das 25 empresas apoiava a realização da ginástica durante o trabalho, enquanto que as demais não possuíam um PGE nem a intenção de promovê-lo, embora alguns participantes confirmaram o interesse nessa modalidade, incluindo “ginástica para mulheres”.

Comparando os resultados da Empresa estudada com os encontrados nos referenciais, pode-se perceber que, durante anos, houve um comprometimento da Empresa com ações de incentivo à prática de ginástica no ambiente do trabalho, o que proporcionou indiretamente a continuidade do programa através da formação de alguns facilitadores. Em complementação, em 2013 a Empresa revitalizou o Programa de Ergonomia e criou o comitê de ergonomia, promovendo periodicamente orientações ergonômicas tendo em vista o conforto e o bem-estar dos seus empregados.

#### **4.1.7 Grupo de Corrida**

Como parte do programa de qualidade de vida da Empresa, em 2005, após iniciativa de um grupo de empregados adeptos do esporte e com a aprovação do corpo diretivo, teve início o grupo de corrida formado por profissionais da Empresa, com apoio técnico de uma assessoria esportiva escolhida para auxiliar na programação de exercícios individuais, elaborados após avaliação das condições de cada empregado, a fim de contribuir para a melhora das condições físicas e mentais dos praticantes, além de corrigir posturas inadequadas e promover a integração do grupo.

Em 2012, segundo divulgado como investimento social interno no Balanço Social da Empresa, a adesão ao “Grupo de Corrida” foi acrescida em 81,25%, que juntos estiveram presentes em 32 competições e percorreram 1.412 km no ano, só superados pela participação em 34 corridas e pela marca extraordinária de 62 km/ano para cada esportista, conforme

balanço social de 2011. Em 2013, o programa do grupo de corrida contou com 14% dos empregados e 258 participações em 44 provas diferentes (BALANÇO ..., 2012).

Para isso, conforme informado pela área de recursos humanos, os participantes do grupo de corridas recebem, como estímulo e reembolso parcial, 80% do valor das mensalidades da assessoria esportiva, limitado a R\$80,00, além do valor fixo em até R\$60,00 das inscrições com as competições organizadas pela Federação Baiana de Atletismo e da ajuda de custo, eventual, com uniformes e tênis. Desta forma, acreditamos que este item está muito mais vinculado aos benefícios para a melhoria da qualidade de vida, do que uma mera possibilidade dos empregados elegíveis em receber um aporte financeiro adicional, visto que este benefício representa apenas 2,29% da média salarial da Empresa estudada.

Para participar do grupo é preciso primeiramente obter o aval da área médica da Empresa, efetuar a inscrição na área de recursos humanos e comprometer-se a participar da programação de treinos semanais.

Pode-se destacar a satisfação com o incentivo ao grupo de corrida (Tabela 10), que, em 2012, teve o maior percentual de empregados que disseram “Não Utilizar” o incentivo, enquanto em 2013, esse índice caiu para 54%, enquanto o item “Utiliza ou Conhece” evoluiu para 45,1%. Provavelmente essa mudança ocorreu em função do aumento da adesão de novos atletas em 10,6%, acompanhado da redução em 50% dos participantes da pesquisa que afirmaram “Desconhecer” o benefício.

Tabela 10 – Satisfação com incentivo ao grupo de corrida (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014

<b>UTILIZAÇÃO / ESCALA DE SATISFAÇÃO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
NÃO UTILIZA	**	**	**	60,2%	63,7%	54,0%
DESCONHECE	20,5%	15,0%	22,7%	0,9%	1,8%	0,9%
UTILIZA OU CONHECE	79,5%	85,0%	77,3%	38,9%	34,5%	45,1%
INSATISFEITO	5,0%	0,0%	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%
POUCO SATISFEITO	16,8%	22,0%	13,2%	11,9%	23,1%	7,8%
SATISFEITO	56,4%	52,7%	57,4%	57,1%	28,2%	43,1%
MUITO SATISFEITO	21,8%	25,3%	27,9%	31,0%	48,7%	49,0%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas de Satisfação (2014).

Sobre este incentivo, os resultados das pesquisas do grupo de corrida (Quadro 19), em média 7,8% dos respondentes da pesquisa disseram que “Desconhecem” essa prática, 45,9% afirmaram que “Não utilizam” o benefício, pois não fazem parte do grupo de corrida, enquanto 46,3% dos empregados “Utilizam ou Conhecem” o incentivo. Em relação aos que

“Utilizam ou Conhecem” o benefício, 17,1% apresentaram-se “Insatisfeitos” ou “Pouco Satisfeitos” e 82,9% consideram-se “Satisfeitos” ou “Muito Satisfeitos” com a modalidade esportiva patrocinada pela Empresa.

Quadro 19 – Conhecimento e nível de satisfação com grupo de corrida (2007 -2013)

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
NÃO UTILIZA	45,9%
DESCONHECE	7,8%
UTILIZA OU CONHECE	46,3%

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
INSATISFEITO	1,2%
POUCO SATISFEITO	15,9%
SATISFEITO	48,9%
MUITO SATISFEITO	34,0%

Fonte: Elaboração própria (2014).

Com relação aos comentários e sugestões registradas em campo aberto, relativos ao incentivo que a Empresa proporciona com o patrocínio do grupo de corrida, pode-se verificar abaixo:

**Pesquisa 2008** – “Intensificar o incentivo à prática diversificada de esportes aos empregados (não só focar apenas em futebol e corrida, mas em modalidades em que se consiga grandes melhorias na saúde dos mesmos(sic), a exemplo da natação)”.

**Pesquisa 2009** – “Talvez pudéssemos (sic) ter um incentivo MELHOR para a academia e não apenas uma ajuda bacana APENAS para o Grupo de Corridas (roupa, tênis, mensalidade,...)”.

**Pesquisa 2013** – “Patrocinar atletas colaboradores da empresa que estejam competindo/participando de corrida (ou outra modalidade), em níveis considerados elevados, a título de incentivo”.

Fonte: Relatórios das Pesquisas de Satisfação, 2007 a 2013.

Com base nesses resultados, podemos constatar que o incentivo ao grupo de corrida é uma prática que conquista mais adeptos a cada ano. Embora alguns participantes tenham interesse que o incentivo seja extensivo a outras modalidades de esportes, estas já estão contempladas nos programas de QVT promovidos pela Empresa.

Por outro lado, os benefícios promovidos aos atletas do grupo de corrida também são reconhecidos pela comunidade, haja vista o comentário positivo deste incentivo para os participantes do grupo de corrida (compra de tênis, subsídio das mensalidades e dos uniformes utilizados nas corridas) em relação aos benefícios gerados para os empregados que participam do programa de incentivo à prática de atividade física (academia), que será discutido em outro item mais adiante.

Com relação à satisfação com programas como o grupo de corrida, Cunha (2009) afirma que a gestão de ações com foco na QVT está atrelada à responsabilidade social das empresas, o que demonstra um provável reflexo de forma positiva no bem-estar coletivo, em especial na qualidade de vida dos adeptos desta prática. Assim, Drucker (2000) considera que as empresas assumem um compromisso com os empregados, com o meio ambiente, com os clientes, e todos os demais parceiros e agentes que tenha interface, sendo diretamente penalizada por eventuais ocorrências, sejam elas positivas ou negativas.

Conforme Cunha (2009), cada vez mais percebe-se a variedade de doenças que acometem a população, em especial os empregados, principalmente aqueles que trabalham com elevado nível de estresse, muito embora seja normal na conquista de melhores oportunidades e resultados, depende do autoconhecimento e resiliência no ambiente laboral. Desta forma, a atenção com a saúde física e psíquica deve ser uma fórmula individual na busca de uma melhor qualidade de vida do indivíduo.

#### **4.1.8 Incentivo à academia para os brigadistas**

É importante citar que o COFIC (2014), como administrador do Complexo Industrial, estabelece regras rígidas relacionadas à segurança industrial, proteção ao meio ambiente e a saúde dos trabalhadores, que devem ser seguidas por todas as empresas.

Nessa conjuntura, a maioria das empresas situadas no complexo industrial possui brigada de emergência própria, constituídas de empregados das áreas operacionais, cuja formação técnica e experiência profissional contribuem para o controle e saneamento de uma eventual ocorrência. Para isso, o polo dispõe de um centro de treinamento para controle de emergências (CTCE), que através do plano de auxílio mútuo - PAM possibilita a troca de experiências entre empresas, o apoio e a atuação de diversas equipes de resgate em situações de emergências (MANUAL ..., [2005]; COFIC, 2014).

Deste modo, a partir de 2002, antes mesmo de instituir o estímulo à prática de esportes para os atletas do grupo de corrida, a Empresa estudada já patrocinava academia para melhorar a saúde e contribuir para a aptidão física dos empregados que participam da brigada de emergência, conhecidos como brigadistas, além dos coordenadores gerais de evasão e dos integrantes do grupo técnico, que fazem parte do organograma de estado de emergência.

É importante destacar que a adesão ao benefício é facultativa, podendo ser feita a qualquer momento pelo empregado brigadista diretamente no RH, após avaliação e aprovação da área médica da Empresa. Além disso, a adesão a este benefício não impossibilita a

participação nem o auxílio recebido pelos participantes que também fazem parte do grupo de corrida.

Observa-se ainda que, passados mais de dez anos desta prática, o benefício contemplou vários empregados resgatistas, não fazendo distinção entre as instituições por eles escolhidas, nem exigindo a comprovação da frequência.

Em 2013, conforme informado pela área de recursos humanos da Empresa, 25% do quadro de empregados recebeu o reembolso referente a 90% do valor das mensalidades com academia de ginástica/musculação, limitado a R\$100,00. Ao mesmo tempo em que 3,64% dos empregados receberam os dois benefícios (incentivo à academia para os brigadistas e grupo de corrida). Assim, uma prática complementa a técnica de condicionamento físico da outra, e juntas contribuem para a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar dos empregados.

Além disso, apesar de originalmente ter sido concebido para o treinamento físico em academia com exercícios de musculação, recentemente este benefício também foi considerado nos casos de melhoria do condicionamento corporal utilizando outras técnicas, como o “pilates”, desde que devidamente aprovado pelo médico da Empresa.

Nota-se nos resultados da satisfação com incentivo à academia para os brigadistas (Tabela 11) que nos anos de 2007, 2008 e 2009 mais de 73,9% dos empregados responderam que “Utilizavam ou Conheciam” o benefício, entretanto houve uma redução nos anos seguintes, possivelmente motivada pela migração de participantes para a nova alternativa de resposta “Não utiliza”. De tal forma que mais da metade dos participantes da pesquisa afirmaram “Utilizar ou Conhecer” o incentivo à academia proporcionada aos brigadistas da Empresa.

Tabela 11 – Satisfação com incentivo à academia para os brigadistas (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014

<b>UTILIZAÇÃO / ESCALA DE SATISFAÇÃO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
NÃO UTILIZA	**	**	**	41,7%	48,7%	45,1%
DESCONHECE	17,3%	15,9%	26,1%	0,9%	0,0%	0,9%
UTILIZA OU CONHECE	82,7%	84,1%	73,9%	57,4%	51,3%	54,0%
INSATISFEITO	5,7%	2,2%	0,0%	1,6%	1,7%	4,9%
POUCO SATISFEITO	19,0%	23,3%	13,8%	19,4%	17,2%	14,8%
SATISFEITO	43,8%	44,4%	55,4%	54,8%	56,9%	47,5%
MUITO SATISFEITO	31,4%	30,0%	30,8%	24,2%	24,1%	32,8%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas de Satisfação (2014).

Muito embora, em média, 8% dos participantes da pesquisa tenham mencionado que “Desconhecem” o benefício do incentivo a prática de atividade física para brigadistas (Quadro 19), 37% dos empregados respondeu que “Não utilizam” esta prática, enquanto que dos 55% dos participantes afirmaram “Utilizar ou Conhecer” este programa, quase 80% consideravam-se “Satisfeitos” ou “Muito Satisfeitos” com a prática.

Quadro 19 – Conhecimento e nível de satisfação academia para os brigadistas (2007 -2013)

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
NÃO UTILIZA	37,0%
DESCONHECE	8,0%
UTILIZA OU CONHECE	55,0%

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
INSATISFEITO	2,9%
POUCO SATISFEITO	18,0%
SATISFEITO	50,2%
MUITO SATISFEITO	28,9%

Fonte: Elaboração própria (2014).

Alguns comentários sobre incentivo à prática de atividade física para os empregados que fazem parte do grupo de brigadistas foram registrados nas pesquisas, como segue:

**Pesquisa 2008** – “Academia para os brigadistas liberar valor maior para que(sic) tiver interesse (sic) fazer atividades casadas. Ex: natação e academia”.

**Pesquisa 2009** – “Avaliar a possibilidade de atualização do valor da academia para brigadistas em relação ao mercado”.

**Pesquisa 2010**– “O valor para academia para brigadista é muito pouco em relação a valores das academias”.

Fonte: Relatórios das Pesquisas de Satisfação, 2007 a 2013.

Em relação aos resultados e registros sobre a atividade física para os empregados que fazem parte do grupo de brigada, constata-se que, de modo geral, a maioria dos empregados tem conhecimento da prática ou a utiliza, tendo em vista a sua área de atuação e os conhecimentos necessários para contribuir com a mitigação de eventuais ocorrências e sinistros. Entretanto, alguns relatos sugerem a reavaliação dos critérios e limites para reembolso aprovados na política de concessão do benefício, em prol da melhoria da satisfação dos brigadistas.

O incentivo a prática de atividades esportivas aos integrantes da brigada de emergência parte tanto da Empresa como dos próprios brigadistas, que além de sua formação técnica e função na Empresa, participam de um extenso programa de treinamentos anuais (teóricos e práticos) para adquirir novas habilidades (primeiros socorros, resgate em altura, entre outros) no combate às ocorrências indesejadas (incêndio, vazamento de gases). Nessa perspectiva, percebe-se que é imprescindível para os brigadistas melhorar e manter o nível de condicionamento físico para a segurança e sucesso na atuação profissional requerida.

Tal observação confirma o modelo de QVT de Fernandes (1996), com ênfase na humanização do cargo e em novos encargos para o cargo, uma vez que a atividade de brigadista é considerada uma nova aptidão e um diferencial na carreira técnica. Além disso, verifica-se que o aprendizado adquirido no treinamento de brigada, aliado ao reconhecimento da Empresa, como dos próprios colegas no ambiente de trabalho, motiva cada vez mais indivíduos a fazer parte deste seleto grupo no combate a emergências.

Sabe-se ainda que a totalidade dos brigadistas trabalha em regime de revezamento por turno, modificando seus horários de jornada de acordo com a escala mensal, com alternância de horários diurnos e noturnos. Segundo Dias (2001), esse regime de trabalho requer uma adaptação do empregado aos seus horários para descanso e lazer, em especial no ciclo de vigília-sono, resultando ocasionalmente em queixas de insônia, interrupção do sono ou sonolência excessiva e pode ser caracterizado conforme o Ministério da Saúde do Brasil, como “Transtorno do ciclo vigília-sono devido a fatores não-orgânicos”, para o qual são indicados como tratamento, entre outras coisas, a prática de exercícios físicos regulares.

Como dissemos no referencial teórico estudado, os construtos de Limongi-França e Arellano (2002), destacam que práticas de GP têm, aos poucos, se consolidando com intuito de reconhecer e envolver os empregados, além de proporcionar melhor qualidade de vida.

#### **4.1.9 Incentivo à prática de atividade física para todos os empregados**

A Empresa estudada tem por filosofia estimular a praticar esportes, visando à melhoria da qualidade de vida dos seus empregados, como visto nos itens anteriores, e afirmado na sua política integrada de gestão avançada em segurança, saúde, higiene, meio ambiente e qualidade, assim como no seu código de ética, que estabelecem as diretrizes gerais e de conduta a serem seguidas, amplamente divulgadas pelos meios de comunicação disponíveis na Empresa (MANUAL ..., [2005]).

Neste sentido, o programa apoia a prática de atividade física e pode ser solicitado por qualquer empregado que tenha interesse na melhoria do condicionamento físico, psíquico e do seu bem-estar social.

Vale salientar que a alta direção da Empresa está atenta aos valores de reembolso praticados e, mais recentemente, solicitou ao RH um estudo com a estimativa para incrementar o retorno financeiro do benefício para o empregado, tendo em vista a previsão orçamentária anual.

Em relação à satisfação com o incentivo à prática de atividade física para todos os empregados (Tabela 12), nota-se que o nível de “Desconhecimento” do programa apresentou uma redução representativa de 22,8% para 1,8% se comparado no decorrer das seis pesquisas, o que indica maior eficácia na divulgação da prática. Enquanto que o nível de “Insatisfeitos” quase duplicou de 11,2% para 21,2%, sugerindo que é provável que os indivíduos que inicialmente escolheram os itens: “Satisfeito” / “Muitos satisfeito” tenham ao longo do tempo migrado para este nível.

Tabela 12 – Satisfação com Incentivo à prática de atividade física para todos os empregados (2007 - 2013). Camaçari-BA, 2014

<b>UTILIZAÇÃO / ESCALA DE SATISFAÇÃO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
NÃO UTILIZA	**	**	**	10,2%	27,4%	23,0%
DESCONHECE	22,8%	13,1%	3,4%	4,6%	0,9%	1,8%
UTILIZA OU CONHECE	77,2%	86,9%	96,6%	85,2%	71,7%	75,2%
INSATISFEITO	11,2%	12,9%	4,7%	13,0%	13,6%	21,2%
POUCO SATISFEITO	21,4%	23,7%	31,8%	21,7%	22,2%	25,9%
SATISFEITO	48,0%	40,9%	37,6%	52,2%	43,2%	35,3%
MUITO SATISFEITO	19,4%	22,6%	25,9%	13,0%	21,0%	17,6%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas de Satisfação (2014).

No total, 18,5% dos participantes alegaram que “Não utilizam” o incentivo à prática de atividade física para todos os empregados (Quadro 20), enquanto que 7,5% responderam que o “Desconhecem” e a maioria, 74% dos empregados, afirmaram que “Utilizam ou Conhecem” o benefício. Destes, 37,1% demonstraram estar “Insatisfeitos” ou “Pouco satisfeitos” com a prática e 62,80% consideraram-se “Satisfeitos” ou “Muito satisfeitos”.

Quadro 20 – Conhecimento e nível de satisfação com a prática de atividade física para todos os empregados (2007 -2013)

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
NÃO UTILIZA	18,5%
DESCONHECE	7,5%
UTILIZA OU CONHECE	74,0%

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
INSATISFEITO	13,0%
POUCO SATISFEITO	24,1%
SATISFEITO	43,1%
MUITO SATISFEITO	19,7%

Fonte: Elaboração própria (2014).

Algumas sugestões e comentários sobre o programa de ginástica na empresa foram identificados e extraídos das pesquisas, como os abaixo listados:

**Pesquisa 2008** – [...] com relação ao incentivo a prática de atividade física acho que o incentivo tanto financeiro quanto psicológico (sic) deveria ser maior”.

**Pesquisa 2010** – “Alguns benefícios adotados pela empresa, não acompanham a evolução financeira do mercado, ou seja, os valores de mercado elevam-se (sic) "exponencialmente", enquanto os valores dos benefícios elevam-se numa "progressão aritmética". Resumindo, os benefícios são bons, mas precisa acompanhar a realidade do custo de vida. Isso promove uma quase insatisfação”.

**Pesquisa 2012** – “Sugiro avaliar aumento do % de reembolso de incentivo academia para os empregados que não fazem parte do grupo de brigada”.

Fonte: Relatórios das Pesquisas de Satisfação, 2007 a 2013.

Com base nas observações dos participantes das pesquisas, os resultados deste estudo demonstram o esforço positivo da Empresa para a concessão do benefício para a prática de atividade física de todos os empregados e reforçam a necessidade de mudanças no valor do incentivo concedido, haja vista as críticas em relação ao percentual de reembolso proporcionado, que do ponto de vista financeiro não é considerado atrativo para os empregados.

Em contrapartida, a Empresa mantém a sua preocupação e compromisso com a saúde física e mental dos seus trabalhadores, o que, em parte, foi percebido em um dos comentários anteriormente extraídos.

Tal prática é legitimada no trabalho de Limongi- França (1996), ao destacar a ênfase dada aos programas de QVT por Dantas (1996), que compreendem o acesso à saúde, o acompanhamento do colesterol, a avaliação da capacidade física e aeróbica, além da

prevenção de doenças coronárias. Para Limongi- França (1996), a saúde, enquanto ciência, tem contribuído para a QVT, com base em novos costumes adquiridos, seja na vida pessoal ou profissional das pessoas, garantindo zelar pela integridade física e mental, além do acompanhamento das doenças, dos avanços na área médica e do aumento do tempo de sobrevivência dos seres humanos.

Com relação à promoção de atividade física, Waisman e Almeida (2002) destacam ainda algumas ações de impacto e reconhecimento de QVT através de convênios com academias de ginástica, assegurando a importância de melhores condições de trabalho que promovam a QVT e agreguem novos benefícios.

#### **4.1.10 Seguro de Vida**

A Empresa também proporciona e patrocina o benefício do seguro de vida, que tem por finalidade amenizar ocorrências indesejadas que afetam a estrutura familiar e culminam com eventuais crises psicológicas e/ou financeiras, através do pagamento de um prêmio com base nas coberturas contratuais firmadas entre as partes (MANUAL ..., [2005]).

Desta forma, trata-se de um benefício assumido integralmente pela Empresa estudada, desde a sua implantação, assegurando a vida de seus empregados (extensivo aos seus dependentes) e estagiários de eventos inevitáveis e acidentes que fazem parte da trajetória de vida de cada um.

Este benefício é utilizado com apoio e orientação da área de recursos humanos, em caso de morte do segurado principal ou dependente; ou nos casos de invalidez, temporária ou permanente, sem fazer distinção entre os diversos níveis hierárquicos ocupados na Empresa e tem, como complemento, seguro funeral e cesta básica pelo período de dozes meses.

É importante destacar que a Empresa também concede um seguro de vida adicional, para os empregados que fazem parte da brigada de emergência, incluindo os coordenadores gerais de evasão e todos os integrantes do grupo técnico que atuam no caso de eventualidades.

Pode-se notar no resultado da satisfação com o benefício do seguro de vida (Tabela 13), que o nível de “Desconhecimento” que era de 13,4% foi reduzido para 0,9%, ao longo dos anos, representando uma diferença considerável, possivelmente esses indivíduos migraram para o item “Não utiliza”. Enquanto que o percentual de “Satisfeitos” manteve-se acima de 55,5% e o de “Pouco Satisfeitos” tenha oscilado durante o período da pesquisa, regredindo de 17,3% para 12,8%.

Tabela 13 – Satisfação com seguro de vida (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014

UTILIZAÇÃO / ESCALA DE SATISFAÇÃO	2007	2008	2009	2010	2012	2013
NÃO UTILIZA	**	**	**	13,0%	16,8%	23,0%
DESCONHECE	13,4%	4,7%	12,5%	0,9%	0,0%	0,9%
UTILIZA OU CONHECE	86,6%	95,3%	87,5%	86,1%	83,2%	76,1%
INSATISFEITO	2,7%	0,0%	0,0%	4,3%	1,1%	4,7%
POUCO SATISFEITO	17,3%	13,7%	11,7%	11,8%	21,3%	12,8%
SATISFEITO	55,5%	57,8%	62,3%	65,6%	60,6%	55,8%
MUITO SATISFEITO	24,5%	28,4%	26,0%	18,3%	17,0%	26,7%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas de Satisfação (2014).

Do mesmo modo, ao responderem a pesquisa em relação ao seguro de vida (Quadro 21), os participantes afirmaram que, em média, 78,8% dos empregados “Utilizam ou Conhecem” o benefício, dos quais, apenas 2,2% manifestaram “Insatisfação” e 15% demonstraram estar “Pouco satisfeitos” com o benefício praticado pela Empresa. Entretanto, 82,80% dos empregados estão “Satisfeitos” / “Muito Satisfeitos” com a prática recebida.

Quadro 21 – Conhecimento e nível de satisfação com seguro de vida (2007 -2013)

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
NÃO UTILIZA	16,3%
DESCONHECE	4,9%
UTILIZA OU CONHECE	78,8%

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
INSATISFEITO	2,2%
POUCO SATISFEITO	15,0%
SATISFEITO	59,4%
MUITO SATISFEITO	23,4%

Fonte: Elaboração própria (2014).

Destacam-se as seguintes sugestões e comentários originais subtraídos das pesquisas referentes ao seguro de vida:

**Pesquisa 2012** – “A exemplo das empresas de ponta, estabelecer uma forma de oferecer uma cesta de benefícios (sic), onde os empregados possam optar pro(sic) um grupo”.

**Pesquisa 2013** – “BRIGADISTA- Acréscimo de dias a mais no período das férias. Seguro de vida em dobro em relação aos não brigadistas”.

Fonte: Relatórios das Pesquisas de Satisfação, 2007 a 2013.

Numa análise dos resultados apresentados e das anotações encaminhadas pelos empregados, referente ao seguro de vida, pode-se compreender o nível de conhecimento e significância que este tipo de benefício proporciona para o empregado, mesmo que a maioria dos beneficiados nunca tenha utilizado nem tenha a intenção de fazê-lo.

Nota-se um dos comentários extraído das pesquisas, que sugere a criação de um pacote de benefícios cuja opção de escolha seja realizada pelo próprio empregado. Na nossa percepção, esta prática, aparentemente interessante, exige, entre outras coisas, atenção aos interesses mútuos, transparência na comunicação, flexibilidade e adequação de cada benefício à realidade dos empregados. Desta forma, observamos que este tipo de “cesta de benefícios” requer, entre outras coisas, de um estudo apropriado sobre a adequação dessa modalidade ao contexto organizacional, além de um planejamento orçamentário e uma estrutura de apoio que permita promover e acompanhar estas mudanças em tempo hábil, sem prejuízo ao empregado, não sendo praticado por nenhuma empresa do complexo industrial baiano no entorno da Empresa citada.

Neste caso, adverte-se ainda que o perfeito entendimento dos empregados em relação aos critérios de elegibilidade e as regras concessão de cada benefício são de extrema importância para auxiliá-los na escolha do pacote adequado, além de torná-los corresponsáveis pelas opções de benefícios realizadas. Por outro lado, parte dos benefícios oferecidos aos empregados é concedida a partir de negociação coletiva de trabalho, o que não pode ser retirado do pacote acordado para o empregado, mesmo que seja uma opção do próprio trabalhador.

Em relação a outra sugestão enviada, referente ao acréscimo do tempo de férias para os empregados brigadistas, entendemos que não seja do interesse da Empresa adotar uma prática adicional a prática legal, uma vez que a Empresa já concede um seguro de vida complementar para todos integrantes da brigada de emergência, conforme anteriormente citado.

Legitimando os resultados desta pesquisa, a ISK Consultoria Organizacional em pesquisa de benefícios, realizada em 2012, encontrou resultados semelhantes sobre o seguro de vida. A partir do relatório enviado às empresas participantes, observa-se que 87,5% das 16 empresas pesquisadas, sendo 37,5% localizadas no Estado da Bahia, concedem este benefício, arcando em média com 90,4% do custeio do seguro e com limites de coberturas semelhantes entre eles. Além disso, quase a totalidade das empresas concede, como complemento, o benefício do auxílio funeral, sendo que em 85,7% já se encontra incluso na modalidade do

seguro contratado e 71,4% extensivo aos dependentes, como também prevê a apólice da Empresa em estudo (ISK CONSULTORIA ORGANIZACIONAL, 2012).

E se assemelham também aos resultados enviados as 18 empresas participantes da pesquisa de benefícios, situadas na região do Polo Industrial de Camaçari, realizada pela Véli Soluções em RH (2012). Este estudo demonstrou que dos 13 benefícios pesquisados, o seguro de vida era oferecido em todas as empresas, que colaboram, em média, mensalmente com 91,5% do benefício (VÉLI SOLUÇÕES EM RH, 2012).

A partir do que estabelece o índice de desenvolvimento humano - IDH (PNUD, 2014) que prevê em sua composição: alimentação, saúde, seguro de vida, conhecimento, condições de trabalho, segurança, lazer e participação econômica-cultural-política; os trabalhos de Limongi- França (1996) e Fernandes (1996) afirmam encontrar na prática em proporcionar ao empregado um seguro de vida os critérios de Walton (1973) para QVT no que tange o direito à cidadania e garantem os devidos pagamentos, férias, seguros, entre outros benefícios.

Em complemento, Siqueira e Gomide Jr (2004) citam em seu trabalho os estudos de Witt e Wilson (1989), Witt e Broach (1992) e Paz (1993a, 1993b) referentes à percepção dos empregados de justiça nos retornos da empresa, em relação a salários, benefícios, dentre outros; afirmando que, em todas as pesquisas, os participantes que atestaram este reconhecimento de equidade mantinham alto nível de satisfação no trabalho, além do comprometimento organizacional e do elevado grau de esperança nos retornos promovidos. Para Siqueira e Gomide Jr (2004), estudos dessa natureza em cenário organizacional têm demonstrado que são indicativos do vínculo empregado-empresa, no qual afirmam justificativas distintas.

#### **4.1.11 Empréstimo**

A Empresa em estudo firmou convênio com algumas instituições financeiras para concessão de empréstimos aos seus empregados, de acordo com o Decreto 4.840 de setembro de 2003, cuja liquidação pode ser realizada com desconto em folha de pagamento, em prestações mensais limitadas ao percentual da remuneração disponível, sujeito a análise e aprovação de crédito da área de recursos humanos (MANUAL ..., [2005]).

Destaca-se que este tipo de modalidade de concessão de crédito não pode ser confundida com empréstimo em dinheiro para viabilizar a aquisição de carro, imóveis e outros bens, ou ainda para cobrir as despesas pessoais. Normalmente, esse tipo de empréstimo

não possui taxa de juros ou apresenta baixa taxa, e é reembolsado por dedução automática do salário do empregado.

Do mesmo modo, o plano de previdência proporcionado pela Empresa também possibilita aos seus associados, com mais de um ano de vinculação ao plano, a concessão de empréstimo consignado em até 36 meses, com juros mais atraentes dos que os praticados pelo mercado financeiro, com base no saldo da conta de contribuição do participante do plano (REGULAMENTO ..., 2013).

Conforme aprovado pela Secretaria da Previdência Complementar, em outubro de 2010, o plano de previdência suplementar da Empresa alterou algumas regras para concessão de empréstimos, mantendo a taxa de abertura anteriormente praticada, reduzindo os juros acordados e oferecendo, aos participantes, novas opções de prazos para o pagamento das parcelas consignáveis.

Desta forma, a margem consignável para empréstimo é informada, pelo RH da Empresa em estudo, ao interessado na consignação, que além de solicitar o cálculo de simulação e/ou renegociação para os empréstimos vinculados ao fundo de pensão, avalia e averba os demais pedidos dos empregados, a depender do critério de cada instituição financeira.

É importante destacar que, por se tratar de um benefício com grande demanda na Empresa, em 2010, o empréstimo consignado em folha foi incluso como mais um item para ser avaliado pelos empregados nas pesquisas de satisfação. Além disso, em dezembro de 2013, segundo dados do RH, a Empresa estudada concedeu 2,24% da folha de pagamentos em empréstimos pelo fundo de pensão para 27,27% dos empregados e aprovou a concessão de mais 1,71% da folha em novos empréstimos pelo plano de previdência. Ressalta-se ainda que, nesse mesmo mês, o percentual de empregados com empréstimos consignados em outras instituições financeiras era de 23,26%, o que representava um volume adicional de 1,52% da folha de pagamentos.

Ainda conforme informado pela área de RH, com base nos depoimentos informais dos próprios empregados, sabe-se que a maioria das solicitações de empréstimos por eles realizada é proveniente de situações emergenciais, como: de ordem social, relacionada à perda de entes queridos, urgências médicas, fatores naturais aliados às mudanças climáticas e financeiras, com vistas à complementação de renda para financiamento imobiliário e aquisição de imóvel.

Observa-se que nos anos de 2010 a 2013, a satisfação com a prática da concessão de empréstimos consignados (Tabela 14) manteve a média de empregados que disseram “Não

utilizar” este benefício. Neste item, houve o menor índice de variação, havendo, portanto, maior homogeneidade de respostas. Entretanto, o número de participantes que afirmaram “Desconhecer” esta prática triplicou no período pesquisado. O que significa, possivelmente, a admissão de novos empregados. Em adicional, o percentual de empregados considerados “Insatisfeitos” aumentou 4,2%, e os classificados como “Pouco satisfeitos” reduziu em 3,7% de 16,4% para 12,7%.

Tabela 14 – Satisfação com Empréstimo (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014

UTILIZAÇÃO / ESCALA DE SATISFAÇÃO	2007	2008	2009	2010	2012	2013
NÃO UTILIZA	**	**	**	31,5%	34,5%	34,5%
DESCONHECE	**	**	**	0,9%	1,8%	2,7%
UTILIZA OU CONHECE	**	**	**	67,6%	63,7%	62,8%
INSATISFEITO	**	**	**	0,0%	1,4%	4,2%
POUCO SATISFEITO	**	**	**	16,4%	18,1%	12,7%
SATISFEITO	**	**	**	61,6%	55,6%	59,2%
MUITO SATISFEITO	**	**	**	21,9%	25,0%	23,9%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas de Satisfação (2014).

A prática da concessão de empréstimo consignado em folha (Quadro 22) foi avaliada, em média, como “Desconhecida” por apenas 1,8% dos empregados, como “Não Utilizada” por 33,5% dos participantes e “Utilizada ou Conhecida” por 64,7% das pessoas. Das quais, 82,30% consideraram-se “Satisfeitas” ou “Muito satisfeitas” com o benefício proporcionado.

Quadro 22 – Conhecimento e nível de satisfação com empréstimo (2007 -2013)

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
NÃO UTILIZA	33,5%
DESCONHECE	1,8%
UTILIZA OU CONHECE	64,7%

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
INSATISFEITO	1,9%
POUCO SATISFEITO	15,7%
SATISFEITO	58,7%
MUITO SATISFEITO	23,6%

Fonte: Elaboração própria (2014).

Ressalta-se a seguir algumas observações extraídas da pesquisa, sobre a concessão de empréstimos consignados em folha pela Empresa em estudo:

**Pesquisa 2010** – “Poderia existir na intranet um link onde o próprio usuário pudesse efetuar uma simulação ou renegociação (como já existe nos bancos), para empréstimo Consignado em Folha (Bancos, XXXX), onde no próprio sistema já

tivesse a margem de aprovação de acordo com o momento e o empregado só precisaria ir ao RH para assinar (quando necessário)”.

**Pesquisa 2012** – “Melhores condições para empréstimo consignado (menos juros etc.)”.

**Pesquisa 2012** – “Na minha opinião os tickets fim de ano (cesta de natal), IHPrev, festas do Grede, empréstimos(sic) e auxílio educação são benefícios(sic) de destaque pela sua excelência”.

Fonte: Relatórios das Pesquisas de Satisfação, 2007 a 2013.

Ao analisarmos os resultados e os relatos sobre a concessão de empréstimos consignados em folha de pagamento seja por intermédio de instituições financeiras ou pelo plano de previdência suplementar da Empresa, consideramos que o benefício apresenta um bom nível de significância, apesar da evolução dos índices de “Desconhecimento” que, no nosso entendimento, requer ações mais expressivas na comunicação deste benefício, apesar do cuidado e da sinalização da Empresa, que não pretende estimular e contribuir com o endividamento dos seus empregados.

Nota-se que alguns comentários extraídos da pesquisa independem da prática de concessão de empréstimos da Empresa, como é o caso das simulações que envolvem taxas e juros praticados pelas instituições financeiras conveniadas e são calculados separadamente, com base na margem de consignação disponível em folha de pagamento de cada empregado.

Em pesquisa sobre remuneração e benefícios em uma empresa de médio porte do ramo químico, Cardoso e Francisco (2010) observaram que o benefício do empréstimo só é concedido ao empregado em caráter emergencial - a depender da conjuntura - mediante o resultado das 3 últimas avaliações de desempenho anual. Enquanto que na Empresa estudada a elegibilidade aos programas de benefícios/reconhecimentos pesquisados é comum a todos os empregados, sem fazer distinção entre níveis hierárquicos e, no caso do empréstimo consignável, condiciona-se exclusivamente à análise da margem financeira disponível na folha de pagamento de cada indivíduo.

O benefício de concessão de empréstimo consignado em folha de pagamento é reforçado no trabalho de Marinho (1988) como um dos fatores importantes para a satisfação no trabalho com base no nível de interferência que as questões financeiras podem causar no desempenho dos empregados. Uma vez que aborrecimentos pessoais de ordem financeira corroboram para oscilações na atenção do trabalhador, podendo interferir no seu bem-estar e na sua QVT, principalmente nos aspectos relacionadas à segurança e a atividade profissional do empregado.

Nessa ótica, Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2010) afirmam que alguns eventos ligados ao estresse (como no item estudado, que envolvem as finanças pessoais do trabalhador), de caráter psicológico, promovem entre outras coisas, insatisfação no trabalho, angústia, e desânimo. Além de provocar alguns efeitos no comportamento dos empregados, incluindo, em casos extremos, o afastamento da Empresa e a abdicação do trabalho.

Desse modo, para melhor reconhecer a satisfação dos empregados, Marinho (1988) aconselha realizar uma avaliação complementar com foco na análise entre o contexto social-econômico-político e o cenário vivenciado pelo trabalhador no local de atuação da Empresa.

Conforme pondera Kanter (1997, p.162):

Uma sociedade que encoraja o investimento no capital humano por meio de programas institucionais especiais, do treinamento e do apoio para criação de novos empreendimentos, pode ajudar as pessoas a se sentirem mais seguras, mesmo quando passam pelas empresas ou trabalham por conta própria.

Como proposta, recomendamos avaliar a alternativa de oferecer aos empregados, no plano de treinamento anual, um programa formal com informações básicas para educação financeira, voltado ao assessoramento, a partir do desenvolvimento de novas habilidades e da capacitação dos trabalhadores na gestão de suas finanças pessoais.

## 4.2 DIMENSÃO – RECONHECIMENTO PROFISSIONAL

Em consonância com seus princípios organizacionais, valores e visão empresarial, a Empresa estudada reconhece as contribuições individuais ou coletivas como investimento social interno, tendo como filosofia melhorar a qualidade de vida dos seus empregados, por meio de algumas práticas, como: homenagens por tempo de serviço, programa de ideias e inovações e do estímulo ao voluntariado.

### 4.2.1 Homenagens por Tempo de Empresa

A Empresa em estudo tem como filosofia estabelecer no seu calendário corporativo anual uma data especialmente para realizar homenagens aos empregados que completam tempo de serviço na Empresa (10, 15, 20, 25, 30, 35 anos), reconhecendo-os publicamente e presenteando-os em evento realizado no final do ano no auditório da Empresa com toda a força de trabalho (MANUAL ..., 2013).

Esse evento de reconhecimento acontece desde a implantação da Empresa pesquisada e tem como característica emocionar e surpreender os homenageados, além de contar com a maioria dos colegas de trabalho, diretores e convidados.

Essas homenagens seguem uma prática estabelecida pela Diretoria da Empresa há mais de 10 anos, que definiu um parâmetro superior para premiação das décadas completadas e como reconhecimento os intervalos entre estes períodos. Desta forma, as premiações de 10, 20 e 30 anos são melhores do que as premiações de 15 e 25 anos, com exceção da premiação de 35 anos que, até 2013, só havia contemplado a fidelidade de um único empregado, ainda em atividade, até esta data.

A prática da homenagem por tempo de Empresa é considerada como investimento social interno, conforme informado pela área de RH da Empresa, e contou nos últimos três anos (2011-2013) com o valor, em média, de R\$56.343,50, contemplando anualmente cerca de 9% dos empregados com diversos prêmios, a depender do tempo de Empresa de cada homenageado, incluindo também alguns dias de folga, dedicados para o lazer, como reconhecimento pelos anos trabalhados.

Pode-se inferir, com base no resultado da satisfação com as homenagens por tempo de Empresa (Tabela 15), que o percentual de empregados que disseram “Não utilizar” este benefício evoluiu nos últimos três anos, de 9,3% para 15,9%, o que, provavelmente, referem-se aos novos admitidos ou aqueles que ainda não chegaram à faixa de 10 anos de tempo de serviço na Empresa para serem contemplados com a premiação.

Corroborando para esta análise, o percentual de participantes que “Utilizam ou Conhecem” a premiação reduziu, no período de 2007 a 2013, de 92,9% para 80,5%, muito provavelmente em função da migração para o item anteriormente citado, além da saída, nos últimos anos, de parte dos homenageados por motivo de aposentadoria, principalmente os empregados que completam a partir de 25 anos de Empresa, que estão elegíveis a aposentadoria especial, pelo tipo de atividade e exposição ao risco que a Empresa pesquisada está enquadrada na Previdência Social.

Tabela 15 – Satisfação com as homenagens por tempo de Empresa (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014

UTILIZAÇÃO / ESCALA DE SATISFAÇÃO	2007	2008	2009	2010	2012	2013
NÃO UTILIZA	**	**	**	9,3%	15,0%	15,9%
DESCONHECE	7,1%	3,7%	4,5%	0,9%	0,0%	3,5%
UTILIZA OU CONHECE	92,9%	96,3%	95,5%	89,8%	85,0%	80,5%
INSATISFEITO	11,9%	11,7%	3,6%	10,3%	9,4%	14,3%
POUCO SATISFEITO	31,4%	30,1%	28,6%	21,6%	29,2%	20,9%
SATISFEITO	43,2%	38,8%	46,4%	52,6%	49,0%	44,0%
MUITO SATISFEITO	13,6%	19,4%	21,4%	15,5%	12,5%	20,9%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas de Satisfação (2014).

Com base nos resultados de satisfação com as homenagens por tempo de Empresa no período de 2007 a 2013 (Quadro 23), em média, 3,1% dos participantes, assinalaram que “Desconhecem” o benefício, enquanto que 84,2% dos empregados afirmaram que “Utilizam ou Conhecem” esta prática de reconhecimento, dos quais 37,4% consideram-se “Insatisfeitos” ou “Pouco Satisfeitos” e 62,60% responderam estar “Satisfeitos” ou “Muito Satisfeitos” com a premiação.

Quadro 23 – Conhecimento e nível de satisfação com as homenagens por tempo de Empresa (2007 - 2013)

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
NÃO UTILIZA	12,6%
DESCONHECE	3,1%
UTILIZA OU CONHECE	84,2%

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
INSATISFEITO	10,4%
POUCO SATISFEITO	27,0%
SATISFEITO	45,6%
MUITO SATISFEITO	17,0%

Fonte: Elaboração própria (2014).

É importante destacar alguns relatos extraídos literalmente das pesquisas, referentes à prática de homenagear os empregados por tempo de serviço na Empresa. Como:

**Pesquisa 2007** – “Reconhecimento. Deveria começar(sic) com 05 anos de casa”.

**Pesquisa 2008** – “Sugiro uma reavaliação nos brindes das homenagens por tempo de empresa no sentido de considerar os empregados com 15 e 25 anos de forma semelhante às(sic) premiações de 10 e 20 anos”.

**Pesquisa 2009** – “A premiação atual é maravilhosa , mais poderia ser também algo que a pessoa pudesse usar em benefício familiar , como uma viagem ou algo parecido. Já ouvi relatos de pessoas que acharam o relógio (sic) lindo ,mais não costumam usar, acaba sendo algo muito pessoal, e nem todas as pessoas usam relógios (sic) no mesmo estilo, por exemplo”.

**Pesquisa 2012** – “Premiação por tempo de serviço, deveria ser um valor a ser gasto pela pessoa, e depois apresentar as notas fiscais, referente as compras”.

**Pesquisa 2013** – “Com relação a homenagens de 15 anos acho deveríamos receber um final de semana com direito a acompanhante em uma capital do nordeste e 1 dia de folga por cada 5 anos, no caso de 15 anos 3 dias 20 anos 4 dias”.

Fonte: Relatórios das Pesquisas de Satisfação, 2007 a 2013.

Numa análise dos resultados e das anotações dos empregados referente à satisfação com a prática em homenagear os empregados por tempo de serviço na Empresa, foi possível compreender que esse reconhecimento é bem assimilado e conhecido pela maioria dos empregados, em compensação existe alguns aspectos importantes, relatados pelos empregados, com relação aos critérios e a forma de concessão dos prêmios, que merecem especial atenção, tendo em vista a melhoria na divulgação dos prêmios, incluindo as folgas já praticadas, com ênfase na valorização e no bem-estar do premiado.

No nosso entendimento, embora a Empresa pesquisada tenha um histórico de baixo *turnover* e um perfil de vários empregados/aposentados que tiveram a Empresa como único emprego, a prática em começar a homenagear os empregados que completam a partir de 10 anos de casa é considerada um tanto quanto desmotivadora, uma vez que, atualmente, com a grande rotatividade do mercado de trabalho, a permanência por 5 anos na empresa já caracteriza a fidelidade e o comprometimento do empregado.

No que tange ao reconhecimento, percebemos que a premiação praticada sempre será objeto de comentários positivos ou negativos, uma vez que a Empresa não faz distinção entre os homenageados, contudo é importante considerar possíveis adequações nas premiações oferecidas e avaliar eventuais mudanças.

Como visto na revisão de literatura, verifica-se que Marinho (1988) aborda os principais fatores para à satisfação do trabalho, extensivo a todos os empregados, incluindo alguns critérios individuais para o reconhecimento, como no caso o tempo de empresa de cada empregado. Na realidade, para Sethi (1997) mais do que uma recompensa financeira, o trabalhador espera da empresa atitudes de respeito e moral, como o reconhecimento pelas suas realizações, uma vez que os anos trabalhados na Empresa comprovam o comprometimento assumido e os riscos inerentes ao compartilhar parte de sua trajetória de vida na mesma empresa.

Com base no “novo contrato social” com os trabalhadores, Kanter (1997, p.167) inclui algumas diretrizes que [...] podem renovar a lealdade, o comprometimento e a produtividade

de todos os funcionários, em grandes e pequenas organizações, à proporção que lutam para gerar empregos, riqueza e bem-estar na economia global”.

Nesta mesma linha, Goldsmith (1997, p.284) afirma que “Normalmente, os principais motivos pelos quais grandes profissionais deixam as principais organizações são a falta de reconhecimento, falta de envolvimento e fraca administração”. Para Gondim e Silva (2004), o programa de reconhecimento de uma empresa, seja por meios tangíveis (bens materiais) ou intangíveis (simbólicos), reflete na motivação no trabalho e reforça os laços e comportamentos que devem ser estimulados.

Isso está de acordo com a posição de Waisman e Almeida (2002), que enfatizam algumas maneiras que promover e incentivar a satisfação dos empregados, em que os empregados que completam 5, 10, 15, 20 ou mais tempo de casa, são reconhecidos pela Diretoria da empresa, com ações de valorização e prestígio por tempo de serviço.

#### **4.2.2 Oficina de Ideias/Inovações**

Um sistema customizado pela Empresa em análise, denominado “Oficina de Ideias e Inovações”, vem sendo aplicado pela área de GP há mais de 10 anos no local de trabalho. Esse sistema, que registra de forma estruturada as sugestões dos empregados, visa à melhoria de processos, através do estímulo à criatividade dos empregados, constando, como investimento social referido nos princípios organizacionais e no balanço social da Empresa (MANUAL..., [2005]).

Este aplicativo possibilita aos empregados e estagiários da Empresa enviar ideias/inovações que contribuam para as práticas adotadas no ambiente de trabalho e estimulem a geração de novas soluções, com foco em uma melhor relação custo/benefício (BALANÇO ..., 2013).

Conforme o histórico dos dados de sugestões enviados pelo programa da Empresa, e informados pelo RH em dezembro de 2013, o sistema armazena mais de 500 ideias/inovações, que seguem um fluxo de aprovação interno, de acordo com os critérios estabelecidos de avaliação e premiação do programa.

Observa-se que, geralmente, as ideias/inovações enviadas para a área operacional exigem planejamento de custos e adequações estruturais devendo, assim, passar por aprovação em sistema específico, gerenciado pela área de engenharia, para modificação de projetos. Uma vez aprovada, a ideia retorna ao programa de sugestões para a devida consideração.

É importante mencionar que, como forma de incentivo à participação dos empregados e estagiários no programa de sugestões, os ocupantes de cargos com maior senioridade, tais como analistas seniores, engenheiros seniores, supervisores e coordenadores não concorrem à premiação.

No final do ano, são avaliadas as melhores sugestões implantadas - analisadas pelos coordenadores das áreas e posteriormente pela comissão de avaliação (*ad hoc*) - e submetidas à aprovação da Diretoria, seguindo a norma própria para o reconhecimento individual ou coletivo.

No evento de reconhecimento são premiadas até 10 sugestões, no valor de R\$1.200 cada, para um ou mais autores. Por outro lado, para permitir a premiação de ideias da área administrativa, cuja relação custo/benefício não podem, nem devem, ser comparadas às sugestões das áreas técnicas em função do retorno financeiro, definiu-se como critério que dessas 10 sugestões, até 2 ideias das áreas administrativa, como: financeira, suprimentos, serviços gerais, comercial, recursos humanos, contabilidade, entre outras, serão premiadas a cada ano.

Além disso, a cada ano é escolhido um tema relevante para a Empresa para premiação de até 2 ideias com esta finalidade. Nos últimos anos, os temas para a ideia temática foram relacionados à “redução de custos fixos ou de recursos naturais”, seguindo a mesma linha da política de resultados acordadas anualmente, entre a empresa e os empregados, para recebimento da remuneração variável.

Ao longo dos anos de aplicação, o sistema foi aperfeiçoado para conferir maior agilidade na avaliação das ideias pelos avaliadores, através do estabelecimento de uma rotina semanal de acompanhamento e controle, estabelecendo-se um banco de pendências por empregado. Complementarmente, são intensificadas campanhas de divulgação do programa.

Em 2013, conforme divulgado no balanço social da Empresa, foram reconhecidos os autores das melhores ideias/ inovações que promoveram resultados econômicos ou de importância para a Empresa, conforme os critérios de elegibilidade do programa. Nesse exercício foram implantadas 18 sugestões, sendo premiadas as 10 melhores.

Com vistas ao seu aprimoramento e visando evitar eventuais injustiças, para o ciclo de 2014, a “Comissão de Avaliadores” avaliará todas as ideias implantadas - mesmo as que não tenham sido indicadas à premiação pelos coordenadores das áreas, como forma de certificar-se que o reconhecimento seja equitativo para todo o participante, independentemente da área beneficiada.

De acordo com os resultados da satisfação com a premiação do programa de ideias e inovações da Empresa (Tabela 16), pode-se afirmar que o percentual de empregados que disseram “Utilizar ou Conhecer” este benefício nos últimos seis anos é superior a 92%, embora, em 2012, este percentual tenha decrescido, em torno de 4,3%, em relação ao resultado da pesquisa do ano de 2010. Por outro lado, o percentual de participantes que afirmaram “Não utilizar” registrou, de 2010 para 2012, um aumento quase na mesma proporção em 4,4%, mantendo-se constante em 5,3% no último ano pesquisado.

Além disso, o percentual de “Insatisfeitos/ Pouco Satisfeitos”, no período de 2007 a 2013, tenha evoluído de 8,3% para 10,6% e de 26,4% para 29,8%, respectivamente, o que pode representar um aumento da insatisfação em relação à sistemática ou a política de reconhecimento adotada.

Tabela 16 – Satisfação com premiação oficina de ideias e inovações (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014

UTILIZAÇÃO / ESCALA DE SATISFAÇÃO	2007	2008	2009	2010	2012	2013
NÃO UTILIZA	**	**	**	0,9%	5,3%	5,3%
DESCONHECE	4,7%	1,9%	1,1%	0,9%	0,9%	2,7%
UTILIZA OU CONHECE	95,3%	98,1%	98,9%	98,1%	93,8%	92,0%
INSATISFEITO	8,3%	7,6%	6,9%	14,2%	11,3%	10,6%
POUCO SATISFEITO	26,4%	30,5%	28,7%	29,2%	28,3%	29,8%
SATISFEITO	54,5%	43,8%	52,9%	48,1%	47,2%	45,2%
MUITO SATISFEITO	10,7%	18,1%	11,5%	8,5%	13,2%	14,4%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas de Satisfação (2014).

Em relação ao nível de conhecimento e de satisfação com a premiação oficina de ideias e inovações (Quadro 24), em média, a grande maioria dos participantes, 94,1%, respondeu que “Utilizam ou Conhecem” o programa de sugestões, sendo distribuídos em: 38,7% como “Insatisfeitos” ou “Pouco Satisfeitos” e 61,30% em “Satisfeitos” ou “Muito Satisfeitos” com a premiação.

Quadro 24 – Conhecimento e nível de satisfação com premiação oficina de ideias e inovações (2007 - 2013)

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
NÃO UTILIZA	3,8%
DESCONHECE	2,1%
UTILIZA OU CONHECE	94,1%

RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
INSATISFEITO	9,9%
POUCO SATISFEITO	28,8%
SATISFEITO	48,6%
MUITO SATISFEITO	12,7%

Fonte: Elaboração própria (2014).

Para o melhor entendimento do que os empregados pensam sobre a premiação do programa de ideias e inovações, foram transcritos abaixo pontos de observação para melhorias, críticas e elogios.

**Pesquisa 2007** – “A premiação Oficina de idéias(sic) e inovações deveria ser avaliado pelo significado(sic) da idéia(sic) e não pelo tamanho(sic) dela, pois fica muito difícil concorrer com a OPR”.

**Pesquisa 2009** – “Oficina de Ideias não tem seguido um padrão de divulgação de ideias aprovadas e postas em prática. Sistemática de avaliações e aprovações devem ser repensadas”.

**Pesquisa 2010** – “A oficina de idéias demora muito pra aprovar, desestimulando o criador”.

**Pesquisa 2012** – “A oficina(sic) de idéias(sic) poderia premiar as idéias(sic) implantadas com valor proporcional a economia ou lucro gerado, o que incentivaria(sic) muito mais a participação(sic) de todos”.

Fonte: Relatórios das Pesquisas de Satisfação, 2007 a 2013.

A partir da análise dos resultados das pesquisas e dos comentários registrados, verifica-se que o nível de conhecimento/utilização do programa é elevado, o que demonstra que a maioria dos empregados assimila bem esta prática, embora o nível de satisfação tenha decrescido ao longo dos anos.

Com relação nos pontos observados pelos empregados, no período da pesquisa, percebe-se ainda que algumas mudanças nos critérios de premiação já foram realizadas pela Empresa e permitiram entre outras coisas: incluir a participação de pessoas das áreas administrativas em caráter diferenciado, eliminar o escalonamento entre colocações, como: 1º, 2º ou 3º lugar, alinhando-as em um mesmo patamar, sem fazer distinção de valores e, mais recentemente, em dezembro de 2013, o reajuste da premiação com vistas a estimular e valorizar o envio de ideias/inovações.

Com base em uma nova realidade, Kanter (1997, p.166) afirma ao elaborar um “novo contrato social” com os empregados, incluir políticas de comprometimento e produtividade, como o aproveitamento das ideias dos trabalhadores com foco no desenvolvimento do negócio, na geração de novos conhecimentos e habilidades, incluindo oportunidades de alavancar recursos financeiros, aumentar as possibilidades de emprego e de bem-estar.

Essa informação pode ser confirmada com o que foi relatado no referencial teórico por Enriquez (1974), ao destacar que as empresas constituem, para os empregados, um local adequado para desenvolver seus anseios e almejam consideração pelo empenho, deste modo

quando não considerados sentem-se falhos e amargurados, o que requer controle e acompanhamento pelos gestores.

Tal consideração está de acordo com o trabalho de Waisman e Almeida (2002), que concordam na mobilização de programas de reconhecimento e observam que os gestores precisam tomar alguns cuidados para obter sucesso, como: conhecer a equipe de trabalho, suas potencialidades e fraquezas; uma vez que se caracterizam por programas de média a longa duração, assim como o praticado pela Empresa estudada.

#### **4.2.3 Programa de Voluntariado**

O incentivo e o reconhecimento às práticas de voluntariado da Empresa estudada, conforme citado no Relatório de gestão do prêmio nacional de qualidade (2006), originaram-se, principalmente, pela atuação do grupo formado pelo coral (citado em item anterior) que periodicamente, em horário de trabalho, contava com a solidariedade de um expressivo contingente de voluntários sociais (FNQ, 2006).

Este programa, chamado de “Arte Solidária”, tinha como missão promover, através da música, momentos de alegria, descontração e lazer aos mais necessitados, como: idosos, órfãos e hospitalizados, preferencialmente nas comunidades, localizadas na região metropolitana de Salvador e nos municípios do entorno da Empresa, que, ao final de cada ação de voluntariado, tinha como costume realizar uma confraternização entre os presentes (MANUAL..., [2005]).

Assim, a iniciativa do voluntariado tornou-se conhecida e estimulada dentro e fora da Empresa, que também passou a premiar, no evento de final do ano, as contribuições adicionais de voluntários cujas práticas, de cunho social, consideradas destaque, serviriam de estímulo para os demais trabalhadores.

Deste modo, o programa de voluntariado foi incluso, durante alguns anos, como meta bonificadora no sistema de remuneração variável na Empresa, cujos critérios de distribuição dos resultados financeiros anuais são negociados anualmente entre uma comissão eleita pelos empregados, o sindicato da categoria e a Diretoria da Empresa.

É importante frisar que este tipo de trabalho proporciona uma experiência única e diferenciada a cada novo exercício, que pode ser visto na emoção dos empregados e convidados ao ouvir e ver reconhecido, diante de toda a comunidade, o trabalho social realizado. Desta forma, os depoimentos pessoais dos voluntários pelas ações espontâneas que

desenvolvem são fonte de inspiração, exemplo e orgulho para tantos outros, que mesmo silenciosamente motivam-se a fazer algo pelo próximo.

No entanto, com a descontinuidade do coral (anteriormente citado) o programa foi reformulado, permanecendo as atividades sociais promovidas em parceria com outras empresas, por intermédio do COFIC, tendo como objetivo promover ações sociais, com o apoio dos empregados, nas comunidades da região do complexo industrial, como consta no Balanço Social (2012), com destaque para:

- a) Programa ver de dentro – que proporciona anualmente a visita, em média, de 90 alunos e professores das escolas da rede pública de ensino para conhecer o ambiente fabril e mobiliza em torno de 5% dos empregados a cada visita com o planejamento e a gestão, incluindo medidas de segurança, palestra sobre as atividades e riscos da Empresa, e culminam com a visita as áreas industriais;
- b) Programa construindo o futuro – que tem como foco levar aos estudantes em final de curso, dos municípios de Camaçari e Dias d’Ávila, informações sobre as atividades técnicas desenvolvidas pelos trabalhadores do polo industrial e estimulá-los a seguir carreira na região. Desta forma, a Empresa promove, anualmente, desde 2011, a visita de representantes de diversas áreas nas escolas selecionadas pelo programa. Em média, a cada ano, a Empresa envolve em suas apresentações, em torno de 70 alunos, que somados as outras empresas atendeu a 1.255 estudantes em 2012.

Além dessas ações de voluntariado, conforme divulgado no Balanço Social em 2012, a Empresa premia anualmente, com um “cheque verde”, oriundo do resultado financeiro com a comercialização das sucatas metálicas pelo programa de coleta seletiva, diversas instituições de apoio a crianças, jovens e idosos que são escolhidas, a partir de indicação dos próprios empregados, pelo trabalho social que realizam, conforme norma própria. Nos últimos anos foram reconhecidos, em média, o trabalho de quatro instituições por ano, e aprovadas por uma comissão (*ad hoc*) responsável por visitar e atestar a elegibilidade das instituições à premiação mencionada.

Pode-se destacar no nível de satisfação dos empregados com as atividades de voluntariado (Tabela 17) que, no período de 2007-2012, a média do percentual de participantes que disseram “Utilizar ou Conhecer” este benefício no primeiro triênio (2007 - 2009) da pesquisa foi superior a 90%, enquanto que com a inclusão da opção “Não utiliza” este item decresceu, no mesmo período, de 76,9% para 83,2%; o que significa,

provavelmente, que indivíduos que optaram por “Utilizar ou Conhecer” esta prática, posteriormente migraram para opção “Não utiliza”. Por outro lado, o índice de “Insatisfeitos” reduziu consideravelmente nos últimos cinco anos de 8,7% para 3,2%.

Tabela 17 – Satisfação com as atividades de voluntariado (2007 -2013). Camaçari-BA, 2014

UTILIZAÇÃO / ESCALA DE SATISFAÇÃO	2007	2008	2009	2010	2012	2013
NÃO UTILIZA	**	**	**	18,5%	14,2%	**
DESCONHECE	9,4%	7,5%	11,4%	4,6%	2,7%	**
UTILIZA OU CONHECE	90,6%	92,5%	88,6%	76,9%	83,2%	**
INSATISFEITO	8,7%	7,1%	5,1%	6,0%	3,2%	**
POUCO SATISFEITO	21,7%	17,2%	20,5%	15,7%	25,5%	**
SATISFEITO	55,7%	49,5%	56,4%	61,4%	55,3%	**
MUITO SATISFEITO	13,9%	26,3%	17,9%	16,9%	16,0%	**

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados nas Pesquisas de Satisfação (2014).

Desta forma, os resultados do estudo sobre a satisfação com as atividades de voluntariado (Quadro 25) demonstraram que, em média, 6,4% dos participantes “Desconhecem” a iniciativa, enquanto que 78,8% dos empregados afirmaram que “Utilizam ou Conhecem” esta prática, dos quais 73,6% responderam estar “Satisfeitos” ou “Muito Satisfeitos” com o reconhecimento.

Quadro 25 – Conhecimento e nível de satisfação com as atividades de voluntariado (2007 -2013)

RESULTADO 2007 - 2013		RESULTADO 2007 - 2013	
ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA	ESCALA DE SATISFAÇÃO	MÉDIA PONDERADA
NÃO UTILIZA	14,9%	INSATISFEITO	6,1%
DESCONHECE	6,4%	POUCO SATISFEITO	20,2%
UTILIZA OU CONHECE	78,8%	SATISFEITO	55,6%
		MUITO SATISFEITO	18,0%

Fonte: Elaboração própria (2014).

Pode-se compreender melhor a satisfação dos empregados com o incentivo ao voluntariado, com base nos comentários abaixo transcritos:

**Pesquisa 2007** – “Deveriam retirar voluntariado como meta Bonificadora”.

**Pesquisa 2008** – “Programa de Voluntariado (Ações Sociais de empregados) não tenho muito conhecimento para tecer algum comentário”.

**Pesquisa 2010** – “O Voluntariado, deveria ser mais divulgado para os empregados”.

**Pesquisa 2012** – [...] precisa retomar o programa de Voluntariado. Isso traz qualidade de vida para os empregados e ajuda outras comunidades”.

Fonte: Relatórios das Pesquisas de Satisfação, 2007 a 2013.

Nas análises dos resultados das pesquisas e das sugestões enviadas, pode-se verificar que, apesar do nível de conhecimento/utilização com a prática de voluntariado ter reduzido ao longo dos anos, o percentual de satisfação do programa manteve-se próximo à média, com aprovação positiva pelos participantes. O que demonstra reconhecer o benefício deste tipo de contribuição social, fonte de bem-estar tanto para os que promovem, mas principalmente, para os que são agraciados.

Além disso, como sugerido pelos pesquisados, o programa de voluntariado foi retirado como meta bonificadora em 2010, mesmo tendo-se mantido nas pesquisas dos anos seguintes.

Com vistas a melhorar a abrangência do programa, solicitou-se atuar mais fortemente na comunicação. Por outro lado, alguns empregados já declaram pessoalmente para representantes da área de recursos humanos da Empresa que realizam ações espontâneas de caráter social, mas preferem não se identificar, uma vez que trabalhos dessa natureza envolvem questões de cunho religioso e pessoal.

Tudo isso nos remete ao trabalho de Walton (1973), citados por Limongi-França (1996) e Fernandes (1996), sobre os critérios para QVT, incluindo a relevância do trabalho social e seus principais indicadores, como a imagem da empresa e responsabilidade social, além de abordar entre outros aspectos, a credibilidade da empresa na comunidade, a preservação ambiental e a geração de empregos. Uma vez que a Empresa estudada contribui através dos seus programas para educação e a melhoria das condições de vida da comunidade.

O que corrobora com a opinião de Costa, Bento, Sá e Ziviani (2013), reforçando que atuações de igualdade social, inserção da mulher no mercado profissional e responsabilidade social, modificam o ambiente de trabalho e contribuem para a qualidade de vida no cenário dentro e fora das empresas.

## 5 CONCLUSÃO

Diante do que foi exposto anteriormente, objetivamos investigar, neste estudo, a satisfação em qualidade de vida no trabalho e o reconhecimento profissional em uma empresa multinacional de médio porte, no segmento petroquímico, com atuação no polo industrial de Camaçari. Para tanto, esta seção contempla as principais conclusões da pesquisa, assim como reflexões para futuros trabalhos que, seguramente, contribuirão para avanços na área de gestão de pessoas tanto da Empresa estudada como para o campo da administração.

Do ponto de vista do primeiro objetivo específico, pretendia-se identificar os fatores que compõem os programas de qualidade de vida e reconhecimento adotados pela empresa em estudo. Este objetivo foi alcançado, ao apreciarmos os programas promovidos pela Empresa e constatarmos que a extensa relação pode ser associada à satisfação dos seus empregados, sendo onze programas com foco na QVT (cesta de natal, coral, eventos comemorativos, grêmio esportivo, plano de previdência privada, programa de ginástica na empresa, grupo de corrida, incentivo academia para os brigadistas, incentivo à prática de atividade física para todos os empregados, seguro de vida e empréstimo) e três com ênfase em reconhecimento profissional (homenagem por tempo de empresa, oficina de ideias/ inovações e programa de voluntariado).

Quanto ao segundo objetivo específico, avaliar o nível de satisfação dos trabalhadores em relação aos programas adotados no que se refere à QVT e ao reconhecimento pela empresa, verificou-se que este objetivo foi atingido ao promover a comparação, ao longo de seis anos, de todos os programas regularmente pesquisados pela empresa e os níveis de satisfação e conhecimento dos empregados, em uma pesquisa cuja participação tem caráter voluntário.

E no que se refere ao último objetivo específico, relatar as percepções, opiniões e sentimentos dos trabalhadores em relação aos pontos fortes e oportunidades de melhorias dos programas avaliados, constatou-se que este objetivo foi cumprido ao analisar todos os comentários e tratá-los de acordo com os dados fornecidos, sendo possível afirmar que 84,78% das observações enviadas estão relacionadas aos pontos fracos identificados. Apesar de a grande maioria dos relatos ter sido direcionada para oportunidades de melhoria, de uma forma geral, há um grau de satisfação significativo para a coletividade dos empregados, atendendo, na média, aos interesses dos mesmos.

Com relação à primeira questão de pesquisa, procurou-se investigar quais as práticas de QVT e reconhecimento de pessoas recomendadas na literatura e, dessas, quais estão em

vigor na empresa em estudo. A partir da análise do referencial teórico, temos a afirmar que evidentemente os programas praticados na empresa não cobrem todos os aspectos relacionados na literatura, mas compõem um conjunto de itens que representa aspectos normalmente arrolados à QVT e ao reconhecimento profissional, com foco no lado humano do trabalho e associado à melhoria no desempenho organizacional. Em suma, ao analisar cada item separadamente, o que se verifica é que muitos autores convergem nas diversas definições sobre o tema, como forma de integrar os interesses dos indivíduos e das empresas, aperfeiçoar os métodos de atuação e melhorar as condições de trabalho. Ao mesmo tempo em que há uma consistente concordância entre a prática e a literatura.

No que se relaciona a segunda questão de pesquisa, foi possível confirmar que as práticas de QVT e reconhecimentos adotadas pela empresa pesquisada são influenciadas pela pesquisa de satisfação, uma vez que os resultados das pesquisas demonstraram que algumas práticas foram alteradas em função dos comentários das pesquisas, como relatado na análise de cada benefício. Esse fato demonstra que as percepções e opiniões dos empregados são avaliadas e, quando julgadas pertinentes, são responsáveis por alterações e aperfeiçoamentos introduzidas nas práticas da Empresa. Além disso, é óbvio que essas expectativas variam entre os empregados, mas a pesquisa consegue reunir aspectos comuns à maioria dos indivíduos.

O problema de pesquisa procurou identificar se os programas de QVT e reconhecimentos adotados pela Empresa mostram-se satisfatórios sob a visão dos trabalhadores. A partir do estudo é possível concluir que existem aspectos importantes sobre os benefícios promovidos há muitos anos que, por não terem sido atualizados com o passar do tempo, deixaram de contribuir efetivamente para um nível de satisfação maior. Contudo, esse fato não significou uma desvalorização do pacote de benefícios e reconhecimentos oferecido pela Empresa, visto que o resultado geral da última pesquisa (2013) demonstrou-se satisfatório, com um percentual de 79,9% de aprovação atribuída pelos empregados participantes da pesquisa.

Especialmente no que se refere a algumas práticas relacionadas a valor monetário, ressaltamos que, tendo como parâmetro um índice de inflação oficial, é importante implantar reajustes monetários periódicos para que alguns benefícios não se esvaziem com a inflação e tenham sua importância diminuída perante a comunidade de empregados.

Nesse aspecto, é importante dizer que a Empresa ressaltada possui fortes limitações orçamentárias, o que dificulta a atualização monetária de benefícios e programas de qualidade de vida, além, obviamente, de impossibilitar a inclusão de novos programas, mesmo que venham a atender a demandas da comunidade de empregados.

No que tange ao objetivo geral, é possível afirmar que o mesmo foi alcançado ao avaliar que os programas de qualidade de vida e reconhecimento utilizados na Empresa atendem de forma positiva aos anseios dos empregados. Entre os aspectos que enfatizam a conclusão, destacamos os seguintes:

- a) A participação média de aproximadamente 46,2% do efetivo (excluindo-se o ano de 2009) e a tendência de crescimento a partir do ano de 2010;
- b) De uma forma geral, há um grau de satisfação significativo para a coletividade dos empregados, atendendo, na média, aos interesses dos mesmos. O somatório das respostas como “satisfatório” e “muito satisfatório” nos itens avaliados apresentou resultados, em sua grande maioria, acima de 75%. Além disso, os programas relacionados a atividade física, reconhecimento por tempo de serviço e oficina de ideias apresentam, em média, resultados entre 60% e 70% de satisfação, que ainda assim representa um índice apreciável;
- c) Os comentários colhidos nas pesquisas eletrônicas e as informações do setor de RH da Empresa sobre o tratamento dos mesmos, aliados à implementação de melhorias nos respectivos programas; e
- d) O reconhecimento expresso, pelos participantes das pesquisas, a respeito da evolução em alguns programas, ratificado também pelo RH da Empresa estudada.

Esses resultados, muito satisfatórios, indicam ser essa uma ferramenta de gestão que deve ser incentivada e aprimorada pela Empresa. Mas é preciso registrar que no polo industrial onde a Empresa está localizada são comuns as práticas de benefícios e programas de qualidade de vida, e empresas que não adotem tais práticas ficariam em desvantagem em eventual disputa por profissionais qualificados e desejados.

Apesar disso, pode-se também inferir que, mesmo que quase metade dos empregados tenha respondido à pesquisa, há outra parte considerável que não respondeu. Investigar os motivos pelos quais esses não se sentiram motivados a participar pode ser um ponto de partida para uma nova pesquisa que, certamente, teria que levar em conta os resultados de uma possível pesquisa de clima organizacional.

A título de contribuição para o trabalho, percebe-se que, da forma como é aplicada a pesquisa, todos os itens que compõem os programas de QVT e reconhecimento apresentam a mesma importância, sendo avaliados com o mesmo peso, sem considerar o impacto que cada item representa tanto para a satisfação dos empregados como sua correlação à filosofia da empresa. Desta forma, sugerimos, em caráter adicional, ponderar em conjunto com os

trabalhadores todos os fatores, em ordem de importância, para que se possa atuar de forma mais eficaz e precisa, inclusive sob o ponto de vista econômico, com resultados mais satisfatórios para ambas as partes.

Outra sugestão é a adoção da prática de benefícios flexíveis, como comentado no item referente ao seguro de vida, muito embora se avalie que esta modalidade demande uma maturidade profissional e empresarial que talvez não seja adequada para este caso estudado.

Com efeito, apesar de haver divulgações periódicas, ainda há empregados que dizem desconhecer alguns benefícios. Verificamos que é de fundamental importância a divulgação dos benefícios e práticas adotadas com maior periodicidade ao público interno, devendo ser propagada em todos os meios de comunicação disponíveis. A implantação de um portal de benefícios e reconhecimentos na intranet da Empresa seria bastante útil para tornar mais efetiva essa divulgação.

Vale salientar que, a despeito de a pesquisa ter sido aplicada em apenas uma Empresa, foi possível constatar a importância dessa prática para outras empresas na sustentação de uma GP participativa e focada na satisfação de seus trabalhadores, o que, invariavelmente, se traduz em aumento da produtividade, na retenção e na atração de talentos. Seria interessante estender essa investigação a outras empresas, considerando que fatores culturais locais podem produzir resultados diferentes.

Embora relevantes, esses temas vão muito além dos limites deste estudo. Essas são algumas considerações que servem como estímulo para que novos trabalhos possam orientar os desafios na adoção de novas práticas de QVT e reconhecimento profissional para melhorar o nível de satisfação dos trabalhadores e as relações entre empresa, pessoas e sociedade no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de Albuquerque; LEITE, Nildes Pitombo; SILVA, Leilianne Michelle Trindade da Silva. Estimulando o debate sobre a gestão estratégica de pessoas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 4, 482-483, outubro/dezembro 2009.

AMORIM, Tania Gonçalves Ferreira Nobre. Qualidade De Vida No Trabalho: preocupação também para servidores públicos? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Campo Largo/Paraná, v. 9, n. 1, p. 35-48, Maio/2010. (<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm>)

ANÉAS, Tatiana; LIMA, Tiago. Tecnologia e Competitividade. **Revista do Complexo Industrial de Camaçari**, Ano 3, n.4, p.8-10, jun. 2013.

BACKES, Airton Luiz. Trabalho e subjetividade: sofrimento psíquico em contexto de mudanças organizacionais. **Gestão e sociedade**, Belo Horizonte, v. 6, n. 14, 117-138, maio/ago. 2012.

BALANÇO social [da empresa estudada]. [Salvador]: [s.n.], 2007.

BALANÇO social [da empresa estudada]. [Salvador]: [s.n.], 2008.

BALANÇO social [da empresa estudada]. [Salvador]: [s.n.], 2009.

BALANÇO social [da empresa estudada]. [Salvador]: [s.n.], 2010.

BALANÇO social [da empresa estudada]. [Salvador]: [s.n.], 2011.

BALANÇO social [da empresa estudada]. [Salvador]: [s.n.], 2012.

BALANÇO social [da empresa estudada]. [Salvador]: [s.n.], 2013.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BISQUERRA, Rafael; SARRIERA, Jorge Castellá; MARTINEZ, Francesc. **Introdução à estatística [recurso eletrônico]: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Dados eletrônicos**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CARDOSO, Isabel; FRANCISCO, Elaine. Velhas moedas com novo valor: remuneração e benefícios na moderna empresa capitalista. In: MOTA, Ana Elizabete. (Org.). **A nova fábrica de consensos: ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao serviço social**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2010. cap. 3, p. 73-96.

CAUDRON, Shari. O que motiva os empregados. Cure a ressaca da reengenharia. **HSM Management**, Industry Week, n.1,p. 82-86, mar./abr. 1997.

CODO, Wanderley; SORATTO, Lucia; VASQUES-MENEZES, Iône. Saúde mental e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.).

**Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap.8, p. 276-299.

COFIC - COMITÊ DE FOMENTO INDUSTRIAL DE CAMAÇARI. **Apresenta dados sobre o Polo Industrial de Camaçari.** Disponível em: < <http://www.coficpolo.com.br/>>. Acesso em: 27 abr. 2014.

CONTE, Antônio Lázaro. Qualidade de vida no trabalho. Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE Business**, n. 7, p. 32-34, nov. 2003.

COSTA, Cleber Aparecido da et al. Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo. **Revista de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v. 11, n.1, p.181-198, jan./abr. 2013.

CUNHA, Káthia de Carvalho. Gestão da qualidade de vida no trabalho em instituições de saúde. In: BOOG, Rossi; QUICK, Perrewé (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo.** São Paulo: Editora Atlas, 2009. cap. 12, p. 225-255.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007, 313 p.

DEBIT. **Índices e indicadores financeiros.** Disponível em: < [www.debit.com.br](http://www.debit.com.br)>. Acesso em: 6 ago. 2014.

DEMO, Gisela et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, set./out. 2011.

DEMO, Gisela; MARTINS, Paula de Rezende; ROURE, Patricia. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria Cultura. **Revista Alcance. Eletrônica**, v. 20, n.2, p. 237-254, abr./jun. 2013.

DIAS, Costa Elizabeth (Org.). **Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde.** Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, 2001.

DOURADO, D. P.; CARVALHO, C.A. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. Anais. Brasília: ANPAD, 2005. cd-rom.

DRUCKER, P.F. Autonomia pra o desenvolvimento das organizações In: HOWARD, R. *et al.* **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2000. Parte 1, Cap. 1, p.3-17.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 210p.

ENRIQUEZ, Eugène. **O imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações.** São Paulo: Tempo Brasileiro, 1974, p.53-94.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores fiscais da previdência social brasileira**. Brasília: LPA Edições, 2003. 156p.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FISCHER, André Luiz; VELOSO, Elza Fátima Rosa; NAKATA, Lina. As armadilhas da gestão do conhecimento: o que diferenciam as organizações que se destacam pelo ambiente de trabalho? **Revista T&D inteligência Corporativa**, n.152, p.58-62, 2007.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. **Análise de dados quantitativos e qualitativos**: casos aplicados. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; JABBOUR, Charbel José Chiapetta; SANTOS, Fernando César Almada. Rumo a sustentabilidade organizacional: uma sistematização sobre o passado, o presente e o futuro da Gestão de recursos humanos. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2., 2009, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Relatório de Gestão do Prêmio Nacional da Qualidade da [Empresa Estudada]**. Camaçari, [2006].

GALLON, Shalimar *et al.* Gestão de Pessoas: O que andam falando por aí? Uma meta-análise sobre os estudos de gestão de pessoas na área de produção. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2., 2009, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa?** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GOLDSMITH, Marshall, D. Como reter funcionários de alto desempenho. In: HESSELBEIN, E. *et al.* **A organização do futuro**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1997. Cap.26, p. 281-286.

GONDIM, Sônia; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap. 4, p. 145-176.

GORZ, André. **Metamorfoses do trabalho**: crítica da razão econômica. 2. ed. São Paulo: Annablume, 2007. 248p.

ISK CONSULTORIA ORGANIZACIONAL. **Pesquisa de benefícios**. [S.l.]: [s.n.], 2012.

JEVONS, Wiliam Staley. **A teoria da economia política**. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural. 1996. Cap. III, p.63-68.

KANIKADAN, Andréa Yumi Sugishita et al.. Gestão da qualidade de vida no trabalho e estratégia empresarial: estudo de caso na empresa X. **Revista de Gestão e Planejamento**, Salvador: UNIFACS, ano 6, n.12, p. 19-32, 2005.

KANTER, R.M. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In: HESSELBEIN, E. et al. **A organização do futuro**. 5.ed. São Paulo: Futura, 1997. Cap.14, p. 155-167.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L.G. de A.; SILVA. Gestão estratégica de pessoas nas organizações petroquímicas de Camaçari – Bahia: Seus reflexos nas estratégias de atração, retenção e desenvolvimento de profissionais. **RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 11. , n. 3, p.61-96, set./dez. 2012.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho. Esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com ISO 9000**. 1996. 296 f. Dissertação (Doutorado) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho: o desafio da gestão integrada. In: BOOG, Rossi, Quick, Perrewé (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo**. São Paulo: Atlas, 2009. cap. 13, p. 256-277.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011. 267 p.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. ; ZAIMA, G. Gestão de qualidade de vida no trabalho - GQVT. In: BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002. v.1, cap. 22, p. 404-421.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 295-306.

LIVRO Comemorativo dos 25 anos [da “empresa estudada”]. [Camaçari,]: [2007].

LOURENÇO, C. D. da S. ; FERREIRA, P.A.; BRITO, M.J.de. O significado do trabalho para uma executiva: a dicotomia prazer e sofrimento. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 17, 248-279, janeiro/junho 2013.

MANUAL do empregado [da “empresa estudada”]. [Camaçari], [2005]. 79p.

MARINHO, M.de S. C. Abordagens teóricas a satisfação no trabalho: um balanço crítico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.28, n.4, p.41-48, out./dez. 1988.

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. 2002. 255 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) – Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MOURÃO, T. de J. L. O. ; KILIMNIK, Z. M; FERNANDES, E. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na pró-reitoria de pessoal da Universidade Federal do Rio de

Janeiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília/DF. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

NARS, F. C. F.; FERREIRA, M. A. de A.; FISCHER, A. L. A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o Impacto da Crise Econômica Mundial. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 2, p. 333-352, jun. 2013.

NASCIMENTO-SILVA, D. et al. Avaliação da qualidade de vida no trabalho em uma IES paraense. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XVIII, 2007, Cuiabá/MT. **Anais...** Cuiabá: ANGRAD, 2007.

NASCIMENTO, L.F. do; PESSOA, R. W. A. Qualidade de vida no trabalho: uma questão de responsabilidade social. **REAd.**, 57 ed., v.13, n.3, set.-dez. 2007.

NODARI, C., H. ; BÓ, GIANCARLO D.; CAMARGO, M. E. *Turnover* e satisfação no trabalho em uma empresa multinacional: um estudo de caso. **Revista de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v. 8, n.2, 2-16, maio /ago. 2010.

OLIVEIRA, A. M.de; SALLES, D.M. R. Discursos e práticas sobre a vida no ambiente de trabalho: percepções de gestores sobre programas de qualidade de vida. **Revista ADM. MADE**, Rio de Janeiro, ano 12, v. 16, n. 3, p.60-78, set./dez. 2012.

OLIVEIRA, J.de A.; MEDEIROS, J. P. de. Modelos de qualidade de vida no trabalho (QVT): elementos para uma síntese. **INTERFACE**, Natal, v. 5, n. 1, 123-139, jan./jun. 2008.

OLIVEIRA, R. R. de et al. . Qualidade de vida no trabalho - QVT dos professores de ensino técnico federal: os fatores biopsicossociais e organizacionais de satisfação. **Revista de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v.11, n. 2, p.143-173, maio/ago. 2013.

PEREIRA, S. A.; LIMA, T. Polo: solidez aos 35 anos. Integração e diversificação são as bases para crescimento contínuo do complexo de Camaçari. **Revista do Complexo Industrial de Camaçari**, Ano 3, n.4, p.16-35, jun. 2013.

PNUD - PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Apresenta dados sobre o Brasil estudos sobre o desenvolvimento humano e as condições de vida das populações.**

Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/IDH/IDH.aspx?indiceAccordion=0&li=li\\_IDH](http://www.pnud.org.br/IDH/IDH.aspx?indiceAccordion=0&li=li_IDH)> . Acesso em: 2 jul. 2014.

REGULAMENTO do plano de previdência privada de contribuição definida [da “empresa estudada”]. Camaçari, (2007-2013).

REGULAMENTO do plano de previdência privada de contribuição definida [da “empresa estudada”]. Camaçari, [1993].

REGULAMENTO do plano de previdência privada de contribuição definida [da “empresa estudada”]. Camaçari, (2009-2013).

RIBEIRO, C. A. de O.; CAMPOS, L.N. de M. Qualidade de vida no trabalho. **Revista Tecer**, Belo Horizonte, v.2, n. 2, p. 28-39, maio/2009.

SANT'ANNA, A.S. ; MORAES, L.F.R. Programas de qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em empresa brasileira do setor de telecomunicações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu/PR. ANPAD. **Anais...** 1999.

SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M.; MORAES, L.F. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. Cap. 1. In: SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M.; MORAES, L.F. **Qualidade de vida no trabalho: fundamentos e abordagens**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte/MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. São Paulo: Stiliano, 1999. 171p.

SANTOS, M. A. G. dos. **Organização horizontal: orquestra sinfônica ou banda de jazz?** Modelo de gestão da “Empresa estudada” do Polo Petroquímico de Camaçari - BA. 121f. 2002. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA. UNIFACS. Salvador / BA, 2002.

SETHI, D. Os sete Rs da autoestima. In: HESSELBEIN, E. et al. **A organização do futuro**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1997. Cap.23, p. 252-259.

SGANZERLA, S. S.de A. Relatório e proposta de programa para grupos corporativos: atividade física na promoção da saúde e qualidade de vida. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L. (Org.). **Qualidade de vida em proposta de intervenção corporativa**. Campinas: IPES Editorial, 2007. cap. 27, p. 211-218.

SILVA JR, A. da et al. Neves da. Qualidade de vida no trabalho e níveis hierárquicos. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p.154 – 178, jan./mar. 2012.

SIQUEIRA, M. M. M; COLETA, J. A. D. Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v.41, n.3, p.51-66, 1989.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C. et al. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap.9, p.300-328.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008a. p.49-95.

SIQUEIRA, M.; MATIAS, M.. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008b. p.265-275.

SOUZA, J.; BASTOS, V. Programas de qualidade de vida no trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada. **REAd**, Rio Grande do Sul, Edição 63, v.15, n. 2, maio/ago. 2009.

SPÍNOLA, V. **Trajetória da indústria na Bahia**: (des) encontro entre as cadeias petroquímica e automotiva. Salvador: Sistema FIEB, 2010.248 p.

SUBTIL, M. A .P. **Qualidade de vida no trabalho**: relação entre dimensões da qualidade de vida no trabalho e o empenhamento organizacional afectivo. Estudo exploratório numa amostra portuguesa. 2010. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia)- Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Lisboa. Faculdade de Psicologia. Lisboa/Portugal, 2010.

TONELLI, M. J. et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n.1, p.105-122, jan.- mar. 2003a..

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B. ; CALDAS, M. P. Na areia movediça. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV-EAESP, v.1, n.2, p. 69-73, 2003b..

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998, 340p.

VÉLI SOLUÇÕES EM RH. **Pesquisa de benefícios**. [S.l.]: [s.n.], 2012.

VELOSO, E. F. R. et al. Pesquisas de clima organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro/ RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/ RJ : ANPAD, 2007.

WAISMAN, Lílian Olga; ALMEIDA, Edmundo. Planos de Incentivo. In: BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**: operações. São Paulo: Gente, 2002, p.688. v.2.

WOOD JR, Thomaz; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV-EAESP, v.51, n.3, p. 232-243, 2011.