



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA - CEGE**

Viviane Fernandes Oliveira

**Os Impactos das Práticas de Recursos Humanos em uma Organização
de Saúde: Um Estudo Sobre o Nível de Satisfação no Trabalho**

Belo Horizonte

2010

Viviane Fernandes Oliveira

**Os Impactos das Práticas de Recursos Humanos em uma Organização
de Saúde: Um Estudo Sobre o Nível de Satisfação no Trabalho**

Monografia de pós-graduação apresentada ao curso de Especialização em Gestão Estratégica do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira.

Nota do orientador: _____

Assinatura do orientador: _____

Data: _____

Belo Horizonte

2010



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Viviane Fernandes Oliveira**, REGISTRO N° 2009749710. No dia 02/03/2011, às 16:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "OS IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE: UM ESTUDO SOBRE O NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 02/03/2011.

Prof. Victor N. Schwetter Silveira
(Orientador)

Prof. Devanir Vieira Dias

*Dedico este trabalho a todas as
pessoas que acreditam que o estudo é
a melhor maneira de se obter o
crescimento pessoal e profissional.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar e guiar todos os caminhos da minha vida, me dando o dom da fortaleza para lutar pelos meus ideais.

Ao meu querido Marido Vinícius, pelo incentivo, colaboração e pelo amor dedicado a mim, e pela paciência e compreensão em meus momentos de estresse.

À minha Mãe, minha madrinha Vera, minha irmã Vanuza, minha princesa Alícia, por fazerem parte da minha vida e acreditarem sempre no meu potencial.

À minha irmã Vanessa e meu cunhado Giovanni, pelo incentivo e apoio e por acreditarem na importância dos estudos em nossa vida.

As minhas amigas pelo incentivo, torcida e pela compreensão pelos meus momentos de ausência.

A minha amiga Vânia, pela constante colaboração em todas as partes deste, por viabilizar as pesquisas, pelo incentivo, apoio e pela amizade. Obrigada por tudo com carinho.

Aos meus colegas de grupos de trabalho, por todos os momentos que passamos juntos em busca de nosso crescimento profissional.

Ao meu orientador Professor Victor Natanael Schwetter Silveira, pela dedicação, apoio e constante colaboração para a realização deste trabalho.

A todas as pessoas que me ajudaram no decorrer do curso e que não estão nominalmente mencionadas aqui.

“Estudar é um esforço integral de aprender e que você deve praticar para conseguir o que provavelmente deseja.”

Aidil Barros

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é investigar as práticas de recursos humanos de uma organização de saúde situada em Belo Horizonte e pesquisar se estas estão relacionadas com o nível de satisfação no trabalho dos funcionários e gestores.

Alguns autores utilizados para fundamentar o tema sobre Administração de RH foram Vergara (2001), Albuquerque (2002) e Chiavenato (1999). Já para o tema Satisfação no Trabalho foram utilizadas as obras de autores como Robbins (2002), Rodrigues (2008), e Matos (1997). A metodologia deste estudo envolveu um survey/roteiro de pesquisa abordando 10 questões estruturadas, sendo cada questão composta por seis alternativas onde se mensura uma escala de cinco pontos, indo desde o “Muito Insatisfeito” até o “Muito Satisfeito”.

A amostra da pesquisa foram 25 colaboradores, sendo 7 gestores e 18 funcionários de diversos setores da organização. Os dados coletados foram lançados em planilhas do Microsoft Excel. A partir daí utilizou-se a técnica da estatística descritiva para apresentar os dados do perfil da amostra pesquisada. Em seguida, realizou-se uma análise quantitativa para se verificar os resultados mais frequentes em relação às práticas de RH utilizadas pela organização como, as condições de trabalho, a remuneração, desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento, benefícios, integração social, direitos, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, relevância e comunicação. Assim buscou-se descrever os resultados e fazer deduções para explicar a relação entre estas práticas de RH com o nível de satisfação dos funcionários no trabalho.

Este estudo permitiu constatar que, existe relação entre as práticas de RH e o nível de satisfação dos colaboradores, o resultado aponta um elevado nível de insatisfação, ou seja 55% da amostra, em um total de 100%.

Com os resultados obtidos, é recomendável que a organização reavalie suas práticas atuais e adotem práticas que valorizem o trabalhador, hoje concebido como parceiro, e assim, aumente o nível de satisfação no trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Administração de RH, Práticas de Recursos Humanos, Satisfação no Trabalho, Gestão de Pessoas.

LISTA DE ABREVIATURAS

ARH – Administração de Recursos Humanos

PRH – Práticas de recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PRH – Planejamento de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Prática da Gestão de RH no Brasil.....	21
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos participantes por gênero.....	49
Tabela 2 - Distribuição dos participantes por faixa etária.....	49
Tabela 3 - Distribuição por tempo de serviço na empresa.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Condições de Trabalho.....	51
Gráfico 2 – Remuneração.....	52
Gráfico 3 – Uso e Desenvolvimento de Capacidades.....	53
Gráfico 4 – Oportunidades de Crescimento e Desenvolvimento Profissional.....	53
Gráfico 5 – Benefícios.....	54
Gráfico 6 – Integração Social na Empresa.....	55
Gráfico 7 – Direitos na Empresa.....	56
Gráfico 8 – Equilíbrio entre o Trabalho e a Vida Pessoal.....	56
Gráfico 9 – Relevância do Trabalho.....	57
Gráfico 10 – Comunicação no Trabalho.....	58
Gráfico 11 – Resultado Geral da Pesquisa.....	60

SUMÁRIO

Lista de Abreviaturas
Lista de Quadros
Lista de Tabelas
Lista de Gráficos

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. OBJETIVOS.....	15
2.1 Objetivo geral	15
2.2 Objetivos específicos	15
3. JUSTIFICATIVA	16
4. REFERENCIAL TEÓRICO	17
4.1 Administração de Recursos Humanos e sua Importância.....	17
4.2 As Práticas de Recursos Humanos.....	20
4.2.1 As Práticas de Recursos Humanos e suas Características.....	23
4.2.2 Novas concepções das Práticas de RH.....	27
4.3 Satisfação no trabalho.....	31
4.3.1 Conceitos.....	33
4.3.2 Primeiros estudos sobre a Satisfação do Indivíduo.....	35
4.3.3 A Satisfação e sua Importância.....	40
5. METODOLOGIA.....	45
5.1 Caracterização do tipo de pesquisa.....	45
5.2 População e amostra da pesquisa.....	45
5.3 O instrumento de coleta de dados.....	46
5.4 O tratamento dos dados.....	46
6. ANÁLISE DOS DADOS.....	47
6.1 Descrição da Organização.....	47
6.1.1 Atividades da Organização.....	48
6.2 Perfil dos Respondentes.....	49
6.3 Resultados dos Níveis de Satisfação.....	50
7. CONCLUSÃO.....	59
8. RECOMENDAÇÕES.....	61
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICES.....	68
APÊNDICE A - Questionário da pesquisa.....	68

1. Introdução

As empresas ao longo do processo de crescimento e desenvolvimento estão naturalmente criando e aprimorando conhecimentos e experiências para responder ao novo cenário do mundo globalizado, definindo assim, a incessante busca pela competitividade. Estas estão ligadas aos fatores fundamentais como a qualificação, a flexibilidade e a produtividade, introduzindo novas formas de gestão de recursos humanos, procurando reformular seu relacionamento com a força de trabalho, objetivando melhorias contínuas de produção e visando atrair os trabalhadores à co-participação dos desafios competitivos contemporâneos.

As organizações vêm adotando novos padrões de relação de trabalho onde procuram uma maior disseminação dos trabalhadores na tomada de decisões das empresas. E um dos fatores que merece destaque é a valorização do capital intelectual, como também, a transformação dos recursos humanos de uma atuação operacional para atuação estratégica.

Com incessante busca da qualidade, produtividade e competitividade, as empresas sentiram a necessidade de novas práticas de recursos humanos, apresentando políticas e estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais.

As práticas de recursos humanos (PRH) têm evoluído para acompanhar os novos modelos de produção. A literatura aponta diversas fases evolutivas que foram sendo construídas no decorrer deste século, sempre baseadas no modelo de produção taylorista e fordista.

Entretanto, com as transformações ocorridas a partir da reestruturação produtiva e intensificação da concorrência no mercado mundial do final da década de 80 e início dos anos 90, novos modelos foram emergindo. As práticas de recursos humanos das empresas passaram a privilegiar a preocupação com a estabilização da mão-de-obra, políticas de treinamento voltadas para a aplicação de novas técnicas e polivalência, práticas de gestão de cargos voltadas para o conceito de operador multifuncional, e sistemas de remuneração por conhecimento, bônus por desempenho e participação nos

lucros, e satisfação no trabalho, visando uma boa interação entre o indivíduo e a organização.

Analisando as formas de organização do trabalho, no que tange às práticas de gestão de recursos humanos, percebe-se que as empresas estão buscando melhorar o relacionamento com seus colaboradores e os níveis de satisfação com a qualidade de vida no trabalho, devido à necessidade de atrair e manter bons funcionários, os quais satisfeitos proporcionarão à empresa benefícios como: redução de custos, aumento de produtividade e qualidade, diminuição do absenteísmo, maior satisfação dos colaboradores, melhoria na comunicação e imagem da empresa no mercado. Para os trabalhadores podem-se mencionar benefícios como: motivação, alegria, disposição e energia, comprometimento, segurança, admiração e orgulho, desenvolvimento pessoal, profissional e social. Passamos a maior parte de nossas vidas dentro das organizações, produzindo serviços e valores econômicos indispensáveis às sociedades, o ideal então seria que transformássemos as mesmas em lugares agradáveis e saudáveis para execução do nosso trabalho.

A Satisfação no trabalho passa a ser compreendida nos dias atuais, como “um resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho”. (SIQUEIRA, 2008)

De acordo com Spector (2008) uma das principais tarefas realizadas pelos psicólogos organizacionais é avaliar a satisfação do funcionário no trabalho, e dessa forma, auxiliar as empresas a tomarem medidas para melhorá-la. Os estudos nessa área têm sido exaustivos no que tange as causas e conseqüências da satisfação no trabalho. Ainda segundo o autor, a satisfação no trabalho tem sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e dos funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade.

O conceito de bem-estar é extremamente relativo, uma vez que depende da percepção de cada ser humano sobre si e sobre o ambiente que o cerca. Bem-Estar no trabalho é a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho, o comprometimento organizacional. Saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador é descobrir o

procedimento adotado com relação a ele, para que ele melhore o seu bem-estar no trabalho e conseqüentemente, o seu desempenho profissional.

Segundo Tamayo, et al (2008):

Especialistas consideram que aferir níveis de satisfação dos trabalhadores poderia ser uma estratégia para monitorar o quanto as empresas conseguem, ou não, promover e proteger a saúde e o bem-estar daqueles que com elas colaboram como força de trabalho.

As conseqüências da satisfação no trabalho têm sido apontadas como de suma importância, sejam para as organizações, em termos de suas potenciais implicações sobre a eficiência, produtividade, qualidade das relações de trabalho, níveis de absenteísmo / turnover¹ e comprometimento organizacional, seja em termos de seus possíveis impactos sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores.

A partir dessas considerações, este trabalho visa responder a seguinte questão: os impactos das práticas de recursos humanos que são utilizadas em uma organização de saúde, situada em Belo Horizonte, estão relacionados com os níveis de satisfação no trabalho dos funcionários e gestores?

Através desta questão, a pesquisa busca identificar e compreender as práticas de RH utilizadas pela organização e analisar seus impactos sobre os níveis de satisfação no trabalho.

¹ Turnover ou rotatividade, no contexto de [Recursos Humanos](#), refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos - de uma organização.

2. Objetivos

2.1 Objetivo Geral

Com relação aos objetivos deste estudo, pode-se afirmar que o objetivo geral buscado com este trabalho é identificar as práticas de Recursos Humanos adotadas em uma organização saúde, e pesquisar se estas estão relacionadas com o nível de satisfação no trabalho dos funcionários e gestores.

2.2 Objetivos Específicos

Em relação aos objetivos específicos, este trabalho buscou:

- Identificar as práticas de RH, formais e informais adotadas pela organização;
- Identificar e compreender os impactos das atuais práticas de recursos humanos sobre os níveis de satisfação no trabalho na organização pesquisada;
- Avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação à organização.

3. Justificativa

Este estudo se justifica por apresentar relevância, ao focar e buscar identificar e compreender as práticas de recursos humanos adotadas por uma organização de saúde e saber se seus impactos estão relacionados com o nível de satisfação dos indivíduos no trabalho.

A gestão de recursos humanos (GRH) passou a desempenhar um papel fundamental nas organizações que, além das políticas e práticas de recursos humanos, são responsáveis pelas demais áreas da organização, como também, pela elaboração das estratégias que estejam em consonância com os objetivos organizacionais. As organizações passaram a perceber a importância do trabalho integrado entre os recursos humanos (RH) e as demais áreas da empresa, e a necessidade de enriquecimento das práticas tradicionais de RH como: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; qualidade de vida; cargos e salários; avaliação de desempenho e processo de comunicação, pois estas constituem as políticas vitais na formulação e implementação de estratégias centradas na qualidade.

A maior parte das pessoas exerce uma atividade laboral e grande parte de suas vidas é passada dentro das organizações. A relação do homem com o trabalho é de fundamental importância e é por meio dela que o homem consegue o seu sustento e o suprimento de necessidades mais elevadas, como realização, crescimento e desenvolvimento de habilidades, entre outras.

A qualidade de vida no trabalho e a satisfação estão diretamente relacionadas com a organização e o indivíduo, este se manterá produtivo e satisfeito, se atendidas suas expectativas. Assim a organização deve se preocupar em construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, e à satisfação de todos os colaboradores.

Este estudo visa detectar se existe relação entre a gestão das práticas de RH com os níveis de satisfação e sendo assim, este poderá contribuir para o crescimento e aprimoramento do setor de Recursos Humanos dentro da organização e com busca pelo aumento da satisfação de seus colaboradores.

4. Referencial Teórico

4.1 Administração de Recursos Humanos e Sua Importância

A Administração de Recursos Humanos (ARH) surgiu com a “expectativa de encontrar formas de administrar o capital humano nas empresas, visando à maximização dos benefícios econômicos advindos do alinhamento entre o potencial dos empregados e os objetivos empresariais” (VERGARA, 2001:34).

Nos fins da década de 70, a administração de recursos humanos deixa de ver as pessoas como custo e passa a enxergá-las como investimento (ALBUQUERQUE, 2002).

Entretanto, nas últimas décadas, a administração de recursos humanos tem passado por várias transformações, entre elas destaca-se, primeiramente, a abordagem funcionalista que sintetiza todo o desenvolvimento do campo teórico em administração de recursos humanos.

Essa abordagem constituiu-se em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas que se baseiam em “tarefas funcionais de seleção, treinamento, remuneração e avaliação da performance” (FERRIS *et al*, *apud* VERGARA, 2001:34) e “nos objetivos de análise do ambiente, planejamento das necessidades dos recursos humanos, avaliação do comportamento, melhoria das condições de trabalho e estabelecimento e manutenção das relações de trabalho” (SCHULER, *apud* VERGARA, 2001:34).

Na visão de Dessler (2003) a administração de recursos humanos refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação. O treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Percebe-se que, além de estarem integradas entre si, as decisões também precisam de consistência interna, fazendo com que os programas de RH alcancem mais possibilidades de atingir os objetivos de toda a organização.

As expectativas relacionadas a esse tipo de abordagem é que elas trouxessem para as empresas empregados mais satisfeitos, mais produtivos e mais estáveis. Contudo, no início da década de 80, a administração de recursos humanos, influenciada pelas forças

do ambiente, pelas imposições do mercado e pela competitividade global, deu início à abordagem estratégica (VERGARA , 2001).

A abordagem estratégica tem como finalidade favorecer a flexibilidade e adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais e visa à mudança de um modelo estratégico, baseado no controle, para um modelo de comprometimento das pessoas. São diferentes filosofias de administração: na estratégia de controle, os empregados eram vistos apenas como fatores de produção e com custos elevados. Já “na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados” (ALBUQUERQUE, 2002: 39).

Nesse novo contexto, a necessidade da empresa se adaptar às novas práticas se tornou fundamental. A gestão de pessoas nas empresas necessita atuar não somente na necessidade de atrair e reter talentos, mas também para atingir seus resultados através das pessoas (PONTES, 2001:24).

Essa nova realidade faz com que a gestão de recursos humanos busque novas formas de atrair, manter e reter o seu capital humano, tudo isso com o objetivo de expandir os negócios da empresa (PASSOS, 2002).

Em relação ao desenvolvimento de RH, Chiavenato (1999, p. 413) afirma que, “os recursos humanos apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obtendo novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos”. Assim, a área de RH necessita de um maior dinamismo, flexibilidade e agilidade para atender as demandas das empresas relativas à qualificação do seu pessoal.

Contudo, para que haja de fato uma efetiva mudança na organização é fundamental uma nova postura do gestor, pois, na gestão estratégica, evidencia-se o seu envolvimento com todos os setores da empresa para planejar, gerenciar, executar, acompanhar e corrigir rumos quando necessário, a fim de conduzir a empresa ao alcance de seus objetivos.

A gestão estratégica de recursos humanos envolve um processo decisório mais amplo, com visão de futuro e orientado para as variações do ambiente externo. Tendo em vista a integração com os objetivos organizacionais e com as políticas que embasam os diversos processos que o compõem, deve assessorar as demais áreas da organização para a consecução dos objetivos empresariais (ALBUQUERQUE, 2002).

Por isso, o papel do gestor de recursos humanos tornou-se estratégico para as organizações, passando a assumir sua principal tarefa que é a de abastecer as empresas de talentos e torná-los parte efetiva e indispensável, pois certamente esses talentos são o verdadeiro capital na economia globalizada (MARRAS, 2002).

Assim, as organizações voltadas para o futuro se preocupam com a globalização, com as pessoas, clientes, produtos/serviços, conhecimento, resultados e com a tecnologia, a fim de manter-se de forma competitiva no mercado. As pessoas não são mais vistas como problemas, custos para a empresa. Passam a ser vistas como solução, a verdadeira vantagem capaz de torná-la bem sucedida, e por isso, passam a ser tratadas como parceiros da organização.

4.2 As Práticas de Recursos Humanos

Analisando as formas de organização do trabalho, no que tange às práticas de gestão de recursos humanos, a literatura aponta a vigência do modelo taylorista-fordista até a década de 70. Neste sentido, Zilbovicius (1997, p. 288) enfatiza que este modelo era um “elemento básico e universal, presente de algum modo em todos os processos de produção. (...) Ainda que tenham surgido outras linhas analíticas e propositivas, como a chamada Escola de Relações Humanas, nos anos 40, e a linha sócio-técnica nos anos 50 e 60, há consenso de que a forma dominante nos arranjos organizacionais produtivos era o chamado taylorismo-fordismo”.

O mesmo ponto de vista é expressado por LEITE (1995). Ela destaca que o padrão de uso da mão-de-obra predominante no Brasil até o final dos anos do milagre econômico, baseava-se no forte autoritarismo, amplo emprego de pessoal não-qualificado, desempenhando tarefas altamente parcelizadas, alta taxa de rotatividade, bem como a adoção de complexas estruturas de cargos e salários, voltadas para estabelecer a divisão do coletivo operário e o controle sobre os trabalhadores.

Entretanto, este padrão, baseado no modelo da organização taylorista de processo de trabalho, começou a entrar em crise antes mesmo do início do processo de reestruturação produtiva do final da década de 70, em função do "contexto de recessão econômica, de ressurgimento do movimento operário e sindical e de abertura política" (LEITE, 1995: 344). A nova realidade política, econômica e social do início dos anos 80 colocaria em xeque este modelo, exigindo novas posturas por parte das empresas em relação às práticas de recursos humanos.

Historicamente, no Brasil, a gestão de recursos humanos passou por diversas fases evolutivas até chegar às práticas adotadas atualmente. Alguns autores propõem uma divisão em períodos e fases diferenciadas (FLEURY & FICHER, 1992; WOOD Jr., 1995; FICHER, 1998).

Um resumo com as principais características dos períodos e fases distintas da evolução da função de recursos humanos no Brasil, é apresentado por WOOD Jr. (1995), reproduzido no Quadro 1.

Quadro 1: Prática da gestão de RH no Brasil.

Período	Fase	Características
Antes de 1930	Pré-jurídico-trabalhista	<ul style="list-style-type: none">• Inexistência de legislação trabalhista e de departamento pessoal• Descentralização das funções
Décadas de 30 a 50	Burocrática	<ul style="list-style-type: none">• Advento da legislação trabalhista• Surgimento do departamento pessoal para atender às exigências legais
Décadas de 50 e 60	Tecnicista	<ul style="list-style-type: none">• Implantação da indústria automobilística• Implementação dos subsistemas de RH• Preocupação com eficiência e desempenho
Meados da década de 60	Sistêmica	<ul style="list-style-type: none">• Surgimento da gerência de RH e do responsável de relações industriais• Integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental
Décadas de 80 e 90	?	<ul style="list-style-type: none">• Reformas estruturais profundas• Migração da Funções de RH para as áreas operacionais• Surgimento do movimento da qualidade• Heterogeneidade

FONTE: WOOD Jr. (1995, p.233).

Desde o começo deste século até a década de oitenta, as alterações nas práticas de recursos humanos eram lentas, porque o mercado era pouco exigente. Porém, após esse período, com a globalização do mercado, a maneira de uma empresa gerenciar seus funcionários passou a ser considerado um elemento crítico da vantagem competitiva sustentável (PFEFFER, 1994).

Atrair e manter os empregados exige que a administração de RH tenha as políticas e a práticas que esses empregados desejam. Ser um parceiro estratégico também envolve apoiar a estratégia da empresa. Isso significa analisar projetos organizacionais, a cultura e os sistemas de desempenho e assim recomendar e implementar as mudanças quando necessário.

Assim, o foco das organizações não está mais nas tarefas, e sim nos processos; não mais nos meios, mas nos fins e resultados; não mais em cargos individuais, separados e confinados, mas no trabalho em conjunto, feito por equipes autônomas e multidisciplinares. As pessoas são as responsáveis pelo funcionamento da empresa, pois são elas que definem metas de vendas, planejam e vendem produtos. É através da forma como estas são administradas que se refletirá sobre o desempenho geral da organização.

Para isso a empresa deve estar atenta aos seus processos de gestão de pessoas, que envolvem: processo de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, manutenção e monitoração, os quais serão apresentados neste trabalho.

4.2.1 As Práticas de RH e suas Características

Segundo Chiavenato (2008) um dos autores mais relevantes e clássicos da área de recursos humanos no Brasil, a estrutura e as práticas de gestão de pessoas nas organizações são compostos por seis processos básicos, que serão apresentados a seguir. Cada processo prevê práticas que operacionalizam tais processos.

Primeiramente há os processos de *agregar pessoas*; são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem práticas de recrutamento e seleção de pessoas.

O processo de recrutamento consiste em um conjunto de práticas que visa atrair candidatos qualificados para os cargos disponíveis na empresa, que depois serão submetidos aos processos de seleção. As organizações podem dispor de vários tipos de recrutamento que podem ser: interno, que consiste em fazer a promoção ou a transferência dos próprios funcionários da empresa para uma vaga que tenha surgido; e externo, realizado por intermédio de anúncios, agências de emprego, propaganda e outros que trazem candidatos de fora para a organização.

Após a fase de recrutamento, o setor de RH deve fazer a seleção dos candidatos buscando o equilíbrio entre as exigências do trabalho ou da organização e as características da pessoa (capacidade, experiência, conhecimento técnico, entre outras). Os principais instrumentos para a seleção são: entrevistas, as quais são, em muitas organizações, utilizadas também para descobrir se os valores pessoais se conformam aos da organização; testes escritos, utilizados com o objetivo de descobrir o nível intelectual, a percepção, precisão entre outros; e testes de simulação de desempenho, utilizados para avaliar se o candidato é capaz de realizar determinada atividade com sucesso.

Os processos de *aplicar pessoas* são aqueles utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem práticas de desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

A avaliação de desempenho procura estabelecer parâmetros de desempenho com o propósito de avaliar as decisões de recursos humanos, identificar necessidade de treinamento e desenvolvimento, fornecer *feedback* e servir como base para alocação de recompensas. São avaliados os resultados individuais da tarefa, comportamentos e traços.

Essa avaliação poderá ser realizada através do superior, colegas, auto-avaliação, subordinados e avaliação 360 graus. Seus principais métodos são: os relatórios escritos; incidentes críticos tratam do comportamento em relação à eficácia ou não no trabalho; escalas de mensuração, agrupamento de fatores de desempenho (quantidade e qualidade, conhecimento, iniciativa, etc.), em uma lista, classificando o funcionário em cada fator; escalas de mensuração com âncora no comportamento, em que avaliador dá notas aos funcionários baseado em uma série de itens e de descrições comportamentais (planejamento, execução, etc.) e as comparações multipessoais, que avaliam o desempenho de uma pessoa, comparando com outra (pode ser feita em grupo ou individualmente).

Os processos de *recompensar pessoas* são utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem práticas de recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

Assim para manter seus colaboradores a empresa deve possuir um programa de remuneração e benefícios que atendam às necessidades dos funcionários. O modelo mais tradicional de remuneração está baseado em cargos, que recompensa os empregados apenas pelo desempenho de suas atividades. As empresas atuais estão implantando outras formas de remuneração, como o sistema de remuneração por habilidade, que, segundo Robbins (2006, p.176), “estabelece o nível salarial com base na quantidade de habilidades do funcionário, ou na variedade de funções que ele é capaz de desempenhar”. Existe ainda a remuneração por competência que favorece profissionais que realizem atividades que contribuam significativamente nos objetivos e metas da empresa.

Os benefícios são complementos ao sistema salarial da empresa, constitui um conjunto de planos ou programas oferecidos pela organização com o intuito de atender aos objetivos organizacionais – através da redução dos índices de rotatividade, ausências e redução do *stress* – e aos objetivos dos indivíduos, visto que o trabalhador necessita atingir as condições mínimas para sua qualidade de vida, garantindo assistência médica e alimentação. Tais benefícios podem ser compulsórios, que são oferecidos aos empregados em atendimento às leis trabalhistas ou a normas legais; ou espontâneos, que são oferecidos pela empresa por vontade própria, com o objetivo de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado e suprir necessidades não atendidas pelos benefícios compulsórios (MARRAS, 2007).

Os processos de *desenvolver pessoas* são aqueles utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem práticas de treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

A prática de treinamento é importante para manter os funcionários atualizados e aprimorar a competência. Os tipos de treinamento são: habilidade de linguagem, em que o colaborador torna mais fácil o entendimento e interpretação de dados numéricos, a exemplo de planilhas; habilidades técnicas utilizadas para atualizar os conhecimentos técnicos e por conta da inserção de novas tecnologias; habilidades interpessoais, que visam à capacidade de interação, comunicação e clareza de idéias, habilidades para a solução de problemas - para os executivos esse tipo de treinamento busca a capacidade de desenvolvimento lógico, raciocínio e definição de problemas (ROBBINS, 2006).

Quanto aos métodos, o treinamento pode ser: formal, planejado com antecedência e estruturado; informal, não planejado e que se adapta à situação e as pessoas; no trabalho, programa de aprendizagem, oficinas, preparação de substitutos e rodízio de tarefas; fora do trabalho, uso de aulas via satélite, cursos on-line via internet, programas de auto-aprendizado, atividades em grupo (estudos de caso, dramatizações etc..).

Já os processos de *manter pessoas* são aqueles utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem práticas

de administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

A prática de saúde, higiene e segurança no trabalho é a plataforma de sustentação de todas as outras práticas de recursos humanos. A saúde, num sentido geral, em termos físicos e mentais, de todos os colaboradores, bem como a prevenção de riscos e manutenção de um sistema de higiene e segurança, ajustado às necessidades da atividade da empresa, são pedras mestras da edificação de uma gestão estratégica de recursos humanos em que as pessoas são, efetivamente, o fator-chave de competitividade das empresas.

Finalmente, os processos de *monitorar pessoas* são aqueles utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem práticas e sistemas de banco de dados e informações gerenciais.

4.2.2 Novas Concepções das Práticas de Recursos Humanos

As últimas décadas foram marcadas pelo surgimento e expansão do modelo de gestão estratégica e de novos conceitos dentro das organizações. Este processo veio acompanhado por avanços na compreensão da vida organizacional, que passou a repensar antigos conceitos e a reformular objetivos e estratégias que estejam de acordo com as exigências do novo ambiente. As práticas administrativas de recursos humanos (RH) por sua vez, também em resposta aos agentes que influenciam o caminho da qualidade e competitividade nas empresas, assumem novos contornos. O papel da área de RH, tradicionalmente, restrito a uma atuação administrativa evolui e através de suas políticas e práticas permitem conciliares as funções às necessidades do mercado.

Neste cenário, as políticas e práticas de RH devem atuar no sentido de promover competitividade, auto desenvolvimento e engajamento aos objetivos organizacionais e ao mercado. Práticas de administração de RH, de acordo com PORTER (1991), serão capazes de criar e sustentar vantagens competitivas, se complementarem capacitações econômicas, tecnológicas, estratégicas e dos produtos em si.

Esta abordagem reflete novos paradigmas, tais como os mencionados por ALBUQUERQUE (1992), e que tratam da iminência de novos contornos para políticas de recursos humanos, voltadas à obtenção de resultados que podem ser traduzidos em termos de inovações, qualidade de serviços ou produtos, e produtividade no trabalho. A concepção da gestão de recursos humanos sob o prisma da competitividade revela tendência irreversível no discurso das novas técnicas e práticas de RH e a gestão da qualidade de vida e satisfação no trabalho.

As pesquisas comprovam que a capacidade das empresas de se manterem no mercado e aperfeiçoarem seus produtos dependem de como estas empresas administram seus recursos tecnológicos e recursos humanos.

A administração destes recursos constitui o principal pilar sobre o qual se sustenta a qualidade em suas várias dimensões. Diversos autores evidenciam que há descompasso entre o entendimento da complexidade das organizações e a forma de refletir sobre elas. As pesquisas avançam cada vez mais no sentido de compreender os diferentes efeitos e

relações entre metodologias criadas para abordar a questão. A novidade, relatada na maioria delas, é que houve uma mudança de paradigmas. Apesar de recorrer aos princípios de antigas teorias administrativas, as novas práticas de recursos humanos (RH) apresentam clara evolução e sucesso.

Houve uma mudança no grau de envolvimento, comprometimento, capacitação, treinamento, enfim, da valorização do ser humano dentro das empresas. As que estão voltadas ao atual contexto empresarial e produtivo, constataam essa importância e investem nesta área.

Segundo Ulrich (1998), o papel da gestão de RH se concentra no ajuste de suas estratégias à estratégia empresarial como um todo. Este processo se dá na medida em que as funções de RH possibilitem aumentar a capacidade das empresas em atingir seus objetivos. As práticas de RH ajudam a realizar objetivos empresariais. Daí a importância de explorar as maneiras de se criar ambiente favorável à produtividade através da investigação das práticas que realinhem o aprendizado, ressaltem o desempenho, estimulem motivação e valorizem o ser humano nas empresas.

Embora sejam escassos os estudos aprofundados sobre as alterações mais recentes, algumas pesquisas já vinham verificando algumas mudanças no modelo de gestão de pessoas e nas práticas de recursos humanos no Brasil.

O estudo de ALBUQUERQUE (1992) abordando estratégias de recursos humanos e competitividade destaca a importância do fator humano e das estratégias de gestão das pessoas como fatores de competitividade. O autor examinou diferentes visões de estratégias e modelos, assim como experiências empresariais no Brasil e no exterior, que apresentaram como principais características:

- Qualificação e desenvolvimento dos empregados: "na produção, as inovações na tecnologia e no próprio sistema de gestão da produção implicam necessidade de recursos humanos de alto nível de qualificação" (p.24);
- Relação de emprego mais duradoura: "emprego em longo prazo é pré-condição para criação de equipes engajadas, investimentos na qualificação do empregado multifuncional e existência de clima propício à inovação" (p.24);

- A adoção de sistemas de gestão mais participativos e trabalho em grupos é uma tendência característica, "constituindo premissa importante na definição da nova concepção de sistemas de gestão na empresa competitiva";
- Relações com sindicatos: buscam a convergência de interesses entre empregados e administração, evitando divergências e conflitos;
- Nova concepção das políticas de recursos humanos, caracterizada pela "valorização dos talentos humanos; atração e manutenção de pessoas de alto potencial; criação de condições favoráveis a motivação; possibilidade de crescimento funcional e profissional; incentivos vinculados a resultados; políticas de RH adaptadas à realidade da empresa e ao contexto econômico-social e político no qual atua" (p.26-27).

Analisando as mudanças nas práticas de gestão de recursos humanos em empresas brasileiras, uma pesquisa realizada por FLEURY & FLEURY (1995, p.145) revelou que fazia parte das novas políticas das empresas:

- Preocupação com a estabilização da mão-de-obra, verificada em empresas com programas avançados de qualidade e produtividade;
- Políticas de treinamento "direcionadas para a preparação dos trabalhadores para a aplicação de novas técnicas e polivalência";
- Práticas de gestão de cargos voltadas para o conceito de operador multifuncional;
- Adoção de sistemas de remuneração por conhecimento, bônus por desempenho e participação nos lucros.

As principais alterações verificadas nas práticas de gestão dos recursos humanos geralmente estão relacionadas com a implantação de novos modelos de gestão de RH e de programas de qualidade, que também passaram a exigir investimentos em inovações no processo produtivo, através de novas máquinas tecnologicamente mais avançadas e novas formas de organização da produção, e possibilitaram a implantação de processos de fabricação mais flexíveis, capazes de produzir ao mesmo tempo produtos de especificações variadas e em períodos mais curtos (MAXIMIANO, 1997).

A crescente competitividade contemporânea pressiona as empresas de forma cada vez mais intensa a abandonar as práticas tradicionais e substituí-las pelos mais recentes avanços de formas de organização e de gestão, porque a realidade é cada vez mais complexa para as organizações em termos de concorrência e exige contínuas reduções de custos e incremento na qualidade e na produtividade.

De modo geral, a natureza das práticas recursos humanos vigentes nas empresas brasileiras ainda continuam bastante heterogêneas. Historicamente, no entanto, é possível verificar algumas alterações nas características gerais entre os vários modelos de práticas adotadas. São mudanças adaptativas, otimizadoras e inovadoras, que ocorreram em função de alterações na legislação trabalhista, nos modelos de gestão e de produção.

4.3 Satisfação no Trabalho

Falar em satisfação dos funcionários é muito subjetivo, afinal, cada um tem seus objetivos e necessidades. Pode-se dizer então, que a satisfação de um indivíduo depende da sua formação, da sua ambição pessoal, da função exercida na empresa, das suas expectativas no trabalho, de suas experiências e do seu dia-a-dia.

Satisfação no trabalho é “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 121).

As atitudes das pessoas em relação aos trabalhos executados determinam o grau de satisfação com o trabalho. Segundo Robbins (2002), os principais fatores relacionados com a satisfação no trabalho são: o trabalho mentalmente desafiador, as recompensas justas, as condições adequadas ao trabalho, o apoio dos colegas, o ajuste da personalidade com o cargo e a disposição genética do indivíduo.

Com o aumento da produtividade a pessoa muitas vezes, recebe elogios, promoções e/ou aumentos salariais, tornando-se mais satisfeita com o trabalho. Portanto, não é a satisfação que aumenta a produtividade e sim a produtividade que aumenta a satisfação (ROBBINS, 2002).

O mesmo autor defende a idéia de que as pessoas não escolhem seus empregos aleatoriamente, elas tendem a buscar posições que sejam compatíveis com seus interesses, valores e habilidades. Independentemente do nível de satisfação, os funcionários que apresentam melhor desempenho tendem a permanecer na organização, pois são reconhecidos, elogiados e recompensados. Portanto, percebe-se que o desempenho e a satisfação com o trabalho tendem a serem maiores quando seus próprios valores coincidem com os da organização.

Os funcionários podem expressar sua insatisfação de diversas formas, tais como: reclamações, insubordinação, fuga de suas responsabilidades e até furto. Como cita Robbins (2002), os colaboradores insatisfeitos podem optar por sair da empresa e buscar um novo emprego que lhes proporcione satisfação, assim como podem tentar melhorar

as condições de trabalho através da comunicação, podem ficar esperando passivamente as condições melhorarem, mantendo-se fiel à organização ou ainda, reduzir seu empenho na realização das tarefas, aumentando os erros e o absenteísmo, ou seja, fazendo com que a situação piore.

Segundo Xavier (2004), a insatisfação é a grande causadora de problemas no trabalho e na vida particular do homem moderno, tendo em vista que o ser humano só terá uma vida plena se o seu trabalho for realizador. Ressalta ainda, que o trabalho é provedor de amigos, de conhecimento, de novidades, criatividade, conforto, diversão e do fato da pessoa ter a sensação de que pertence a algum lugar, identificando-se com o trabalho e com a empresa em que atua.

Percebe-se então, que a satisfação com o trabalho, engloba os conceitos de resultados, tratamento e procedimentos justos. Todos devem procurar descobrir quais são as atividades que lhe dão maior grau de satisfação e alegria e, conseqüentemente, praticá-las mais. Assim como, devem-se descobrir também, quais são os poucos problemas que causam a maioria das preocupações e eliminá-los, tornando-se assim, seres humanos mais felizes e satisfeitos.

4.3.1 Conceitos

A Satisfação no trabalho começou a reunir interesse dos teóricos, investigadores e gestores, desde que o modelo taylorista da organização foi questionado.

De acordo com esta perspectiva clássica do início do século XX e a que Taylor e ficou associado, a organização surge comparada ao funcionamento de uma máquina centrada apenas nas tarefas e na estrutura, sem que fosse dada qualquer importância ao trabalhador e suas necessidades. O termo satisfação no trabalho surge assim, numa altura em que as preocupações passaram a estar orientadas para as pessoas e seus comportamentos. Assim a descoberta deste conceito acompanhou a crescente valorização do indivíduo dentro da organização.

A partir de então esta variável tem sido uma das mais estudadas dentro do âmbito do comportamento organizacional.

Para AGHO, MUELLER E PRICE (1993), muito embora os modelos de estudo sistemáticos mais antigos sobre o tema datem dos anos trinta, é a partir da década de quarenta que o assunto passa a se constituir como um dos tópicos mais estudados no âmbito gerencial.

Por um lado, a satisfação representa um dos mais importantes resultados humanos no trabalho, isto é, segundo os autores, a satisfação resulta de aspectos relacionados com o respeito, o bem-estar e a saúde psicológica.

Por outro lado, tem sido sempre implícita ou explicitamente associada ao funcionamento da organização e a sua produtividade.

Segundo Spector (2005), a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. “É o quanto as pessoas gostam do trabalho delas. A insatisfação no trabalho é o quanto não gostam”.

Archer (1990, apud SILVA JÚNIOR, 2001) define “o motivo como sendo uma necessidade atuando sobre o intelecto, o que leva a pessoa a agir”. Ele afirma que “a motivação é uma tomada de direção para a ação e origina-se de um motivo (necessidade)”. Neste contexto, “a satisfação ocorre com o atendimento ou a eliminação de uma necessidade”. Na sua opinião, “motivador e fator de satisfação são antítese.”

Para Locke (1976:17), a satisfação pode ser entendida como um “estado emocional prazeroso ou positivo resultante de uma experiência de trabalho ou de desempenho de tarefas aprazíveis”.

Já para Milburne e Frances (1981:36), a definem como:

Uma indicação de como os indivíduos sentem-se em relação ao seu trabalho quando suas expectativas são comparadas àquilo que realmente vivenciam em contato com diferentes dimensões da situação de trabalho.

Assim as conseqüências da satisfação no trabalho têm sido apontadas como de suma importância, seja para as organizações, em termos de suas potenciais implicações sobre a eficiência, produtividade, qualidade das relações de trabalho, absentéismo e comprometimento organizacional, seja em termos de seus possíveis impactos sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

4.3.2 Primeiros Estudos Sobre a Satisfação do Indivíduo no Trabalho

Os ensinamentos Euclides de Alexandria sobre os princípios de geometria, a 300 anos aC, melhorou o método de trabalho dos agricultores as margens do Rio Nilo. Em 287 aC Arquimedes, ao utilizar como instrumento a “Lei das Alavancas”, reduziu o esforço físico dos trabalhadores, demonstram que a Qualidade de Vida no Trabalho é uma preocupação antiga do homem, com o objetivo de alcançar satisfação e bem-estar na realização do seu trabalho. (RODRIGUES, 2008)

A satisfação no trabalho está intimamente ligada à qualidade de vida no trabalho, pois se o trabalhador tem qualidade de vida este conseqüentemente aumenta o nível de satisfação. Os primeiros estudos sobre o tema estão interligados a origem da qualidade de vida no trabalho.

Nos séculos VIII e XIX, com a sistematização de outros métodos de produção, aumentam as preocupações com as condições de vida no trabalho e a influência destas na produção.

As primeiras preocupações científicas sobre a influência das condições de trabalho na produtividade industrial surgiram no início dos anos 20, mas especificamente entre 1924 e 1927, na “Western Electric Company”, uma empresa que sempre manteve um alto nível de salários e boas condições de trabalho. Apesar desses fatores positivos, segundo Motta (1985 apud RODRIGUES, 2008, p. 36), “o homem era encarado como uma unidade isolada, cuja eficiência poderia ser estimada cientificamente”. Quanto aos resultados das pesquisas Homans (1971 apud RODRIGUES, 1995, p. 36) diz que:

Os pesquisadores concluíram que o resultado negativo foi obtido não porque a relação não existisse, mas porque era impossível isolar essas de outras variáveis que entravam em qualquer determinação de eficiência produtiva [...] o resultado obtido comprovou a importância do fator psicológico.

A direção da Western Electric ficou inquieta com os resultados e com o objetivo de determinar que fatores tinham influência decisiva no aumento da produção contratou o suporte científico do Departamento de Pesquisas Industriais da “Harvard Graduate School of Business Administration”, da qual fazia parte Elton Mayo. Segundo Mottez

(1971 apud RODRIGUES, 2008, p. 37) “em abril de 1927 foi iniciado um novo experimento que tinha por objetivo o estudo dos efeitos da fadiga e da monotonia”. A pesquisa realizada por Mayo seria a seguinte:

A tarefa escolhida foi a montagem de relés telefônicos, sendo que cinco moças selecionadas montariam os relés e a sexta forneceria as peças necessárias às montadoras. O experimento foi dividido em duas partes: as pesquisas de Sala de Teste de Montagem de Relés e o Programa de entrevistas. Para a primeira parte do experimento, as seis moças foram separadas dos outros trabalhadores em uma sala especial. Nesta sala, havia um supervisor, que deveria realizar suas tarefas convencionadas e um observador que tinha por função observar todos os dados, tanto referentes à produção como também comentários ou posicionamentos das trabalhadoras, referentes ou não ao trabalho. (RODRIGUES, 2008, p. 37)

Algumas conclusões sobre a primeira parte da pesquisa realizada por Mayo foram:

O trabalho é uma atividade grupal; a necessidade de reconhecimento e segurança e senso de pertencer a algo são mais importantes na determinação da moral do operário e da produtividade do que as condições físicas sob as quais ele trabalha; o trabalhador é uma pessoa cujas atitudes e eficiências são condicionadas pelas demandas sociais, tanto dentro como fora da fábrica. (RODRIGUES, 2008, p. 38)

A segunda parte da pesquisa - a entrevista - foi realizada com o intuito de fazer um levantamento das atitudes e pretensões dos trabalhadores. De 1923 a 1930, foram entrevistados 21.126 servidores. (TREWATH; NEWPOR, 1979 apud RODRIGUES, 2008, p. 39):

[...] os entrevistadores desenvolveram uma técnica chamada entrevista não dirigida. Com pouca direção dos entrevistadores, os empregados tinham permissão para falar livremente, sem temor de represálias para si, colegas ou supervisores. De fato, alguns entrevistados disseram que se sentiam melhor porque podiam falar a alguém que os escutava. Outros atribuíram melhorias em suas condições de trabalho às entrevistas.

Em 1932, por motivos econômicos e psicológicos provocados pela recessão, os experimentos tiveram de ser paralisados, mas é incontestável a grande relevância das contribuições de Mayo para o estudo do comportamento humano e qualidade de vida no trabalho.

Abraham Maslow foi o “primeiro a relacionar as necessidades humanas num quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana, baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas (LOPES, 1980 apud RODRIGUES, 2008, p. 40).

A “hierarquia das necessidades” de Maslow é composta por cinco necessidades fundamentais, quais sejam: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização.

Segundo Maslow (apud ROBBINS, 2002), dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de 5 necessidades, são elas:

1-Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais; 2-Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais; 3-Sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo; 4-Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção; 5-Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, auto-desenvolvimento e alcance do próprio potencial.

De acordo com McGregor (1980 apud RODRIGUES, 2008, p. 42), “o trabalho oferece poucas oportunidades de satisfação das necessidades egoístas, principalmente para as pessoas situadas nos níveis inferiores da hierarquia”. As necessidades egoístas são aquelas que englobam a auto-estima (auto-respeito e confiança, autonomia, realização, competência e conhecimento) e a própria reputação (“status”, reconhecimento e aprovação). As teorias X e Y agrupam as idéias relacionadas ao indivíduo-trabalho e são apresentadas da seguinte forma:

A Teoria X representa o controle existente sobre os recursos humanos da empresa. Segundo esta teoria o ser humano não gosta do trabalho e o evita; ele precisa ser forçado, controlado e dirigido; o ser humano prefere ser dirigido e tem pouca ambição; ele busca apenas a segurança.

A Teoria Y evidencia o fato de que o desenvolvimento dos recursos humanos é muito mais otimizado e pode ser melhor aproveitado. Conforme esta teoria o dispêndio de esforço no trabalho é algo natural; o controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho; o ser humano exercerá autocontrole e auto-direção, se suas necessidades forem satisfeitas; o ser humano busca a responsabilidade; o empregado exercerá e usará sua engenhosidade, quando lhe permitirem auto-direção e autocontrole. Esta teoria constituiu-se um grande avanço para a qualidade de vida do indivíduo no trabalho.

Frederick Herzberg formulou sua teoria da motivação com base em um estudo empírico realizado com 200 engenheiros e contadores de 9 indústrias de metais em Pittsburg. Herzberg (1968, apud RODRIGUES, 2008) “acreditando que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e que esta atitude pode muito bem determinar o seu sucesso ou fracasso”, investigou a questão “O que as pessoas desejam de seu trabalho?”. Ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações nas quais se sentiram excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho. As respostas foram então tabuladas e categorizadas.

Das respostas categorizadas, Herzberg concluiu que: aquelas referentes aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes das referentes aos momentos em que elas se sentiram mal; algumas características tendem a estar consistentemente relacionadas com a satisfação com o trabalho e outras com a insatisfação; os fatores intrínsecos, como o trabalho em si, a responsabilidade e a realização, parecem estar relacionados com a satisfação com o trabalho (os respondentes que se sentiam bem com seu trabalho atribuíam estes fatores a si mesmos); e os respondentes que se sentiam insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos, com a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho.

De maneira resumida, os fatores que contribuem para a insatisfação com o trabalho são os fatores higiênicos. Aqueles fatores como políticas da empresa, administração, supervisão e remuneração que, quando adequados, tranquilizam os trabalhadores; e os fatores que contribuem para a satisfação com o trabalho são os fatores motivadores, como realização, reconhecimento, responsabilidade, o próprio trabalho e progresso ou desenvolvimento. De acordo com Herzberg (1968 apud RODRIGUES, 2008, p. 45), “o oposto da satisfação com o trabalho não seria a insatisfação, mas, nenhuma satisfação com ele e igualmente o oposto da insatisfação seria nenhuma insatisfação com o trabalho”.

Quando os fatores de higiene são otimizados, evitam insatisfação. Entretanto quando existe uma otimização dos fatores de motivação, geralmente há satisfação.

Na opinião de Herzberg (1968 apud RODRIGUES, 2008, p. 46), os fatores motivacionais deveriam ser implantados nas organizações a partir do “enriquecimento

do cargo”, o que supõe enriquecer a tarefa, proporcionando oportunidades para o desenvolvimento psicológico do empregado. Segundo Bernhardt e Pereira (2008):

Foi Herzberg que, introduziu o conceito de “enriquecimento de cargo” criando assim uma das primeiras premissas da QVT: não só recompensar o funcionário com melhor desempenho, mas fazê-lo sentir-se, em tempo integral, como parte importante e determinante de um processo maior e mais complexo dentro da organização.

Surge a Qualidade de Vida no Trabalho, termo que de acordo com RODRIGUES (2005), está sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução da tarefa.

Com essas teorias formou-se a base conceitual para servir de suporte às novas teorias sobre o comportamento do indivíduo no desenvolvimento do seu trabalho e de sua Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho.

4.3.3 A Satisfação e sua Importância

Os estudos sobre a satisfação no trabalho podem ser utilizados para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleva o nível de satisfação do pessoal, eleve-se também a produtividade das empresas como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

O trabalho é visto como não tendo qualidade de vida, como não sendo humano. Segundo Rodrigues (1994, p.11), “o trabalho é indesejado, justamente porque na atual sociedade, com muita frequência, ele se configura de uma forma totalmente fragmentada e sem sentido, burocratizada, cheia de normas e rotinas, ou então, cheio de exigências e conflitivo com a vida social ou familiar”.

Por um lado, o indivíduo por ser humano, e porque a organização não corresponde à totalidade de sua vida, sempre manifestará, dentro das organizações, o comportamento informal. Por outro lado, este esquema racional que exige comportamento formal é importante e necessário para o funcionamento das organizações. É importante salientar que a organização não é nem jamais será o fórum substituto de sua vida privada.

A organização, na sua contínua busca pela racionalidade, estabelece a melhor estrutura formal e assim tenta controlar o comportamento humano que nela se insere, pois está interessada na execução, por parte de cada pessoa, de suas funções dentro de seus cargos (trabalho).

A cultura de grupo, com os valores, crenças, princípios e normas, estabelece uma maneira típica de comportamento, que muitas vezes é expressa através do que se convencionou denominar de “filosofia da empresa”, como artifício do que é permitido ou do que é rejeitado. Essas limitações culturais ganham foros de verdade, tão fortes em determinados ambientes, que se tornam barreiras e renovação. Passam a ser paradigmas que, por não serem questionados, levam a uma perigosa acomodação cultural. Não se desenvolve a visão crítica e assim poucos são capazes de perceber crises instaladas e riscos de tendências (MATOS, 1997, p. 37).

No entanto, para a formação do meio em que se vive é imprescindível que se inclua, através de uma filosofia humanista, o ponto de vista do indivíduo como um todo. Ou seja, os seres humanos precisam de condições, que não são só racionais, para expressar sua capacidade de trabalhar. Eles necessitam de remuneração justa em relação ao que fornecem como trabalho, condições físico-psicológicas propícias e agradáveis ao trabalho, e benefícios sociais além do trabalho que preencha o restante do espaço não ocupado inteiramente pela racionalidade inseparável e necessária à organização. Se não houver uma preocupação com a condição humana global dentro do trabalho, não se poderá entender o que seja qualidade de vida e satisfação no trabalho, pois o ser humano não é uma simples peça. Na realidade, eles são funcionários, mas antes de serem, são seres humanos. Isto não significa que, dentro da organização, façam o que quiserem, mas que ao trabalhar, possam ter condições dignas da palavra ser humano.

Para Gonçalves (1998, p.51), “o trabalho submetido à ditadura de princípios econômicos jamais conduzirá ao pleno desenvolvimento do homem. E este será apenas possível quando, ao lado de diretrizes técnicas [...], o trabalho for regulado por imperativos de natureza ética.” Para Rodrigues (1991, p.83), “a expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

Não há dúvida de que, cuidando para que a remuneração seja justa, tornando seu ambiente físico, psicológico e social mais saudável, e implantando uma política de benefícios sociais, criam-se condições para que o sistema racional funcione. Por esta razão, segundo Tannenbaum (1973, p.185), “a preocupação com o trabalho e suas condições passaram por todas as escolas da administração com as respectivas ênfases de cada modelo. Todas ávidas em explicar, sob seu ângulo, como ocorre o trabalho e, conseqüentemente, sugerindo formas de administrá-lo”.

Sob a perspectiva humana, não há dúvida de que, sendo o trabalho vital para a vida das pessoas, a satisfação em realizá-lo contribui para que tenhamos uma sociedade melhor.

No trabalho, a melhoria de certas condições, não garante e não leva necessariamente a maiores níveis de satisfação de quem trabalha em tal ambiente. Assim, é que, se melhorarmos a qualidade de vida no trabalho, ou seja, as condições de supervisão, a qualidade das relações departamentais, as práticas administrativas e, nem certa dimensão, as condições físicas e o salário, com tais melhorias a empresa não garantirá, necessariamente, níveis mais elevados de satisfação. Porém, pelo contrário, quando tais fatores de higiene, em lugar de se tornarem melhores, piorarem, caindo a níveis que os empregados já não aceitam sem contestação, então a insatisfação começa a se manifestar. Em outras palavras, a melhoria dos fatores de higiene não aumenta a satisfação, não motiva, mas a sua piora traz a insatisfação (CORADI, 1985, p. 142).

Apesar de toda badalação em cima das novas tecnologias de produção, ferramentas da qualidade, etc., são fato facilmente constatado que mais e mais os trabalhadores se queixam de uma maior rotina de trabalho, de condições de trabalho inadequadas às vezes até de nível desumano. Estes problemas ligados à insatisfação no trabalho têm conseqüências que geram uma rotatividade de mão-de-obra mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores, e, em decorrência, na responsabilidade empresarial. Segundo Fernandes (1996, p. 46), “QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que esta inserida”.

Satisfação é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêm seu trabalho. Há uma diferença importante entre estes sentimentos associados ao cargo e dois outros elementos das atitudes dos empregados. Satisfação do trabalho é um sentimento de relativo prazer ou dor que difere de raciocínios objetivos e de intenções comportamentais. Em conjunto, estes três componentes do conceito de atitude ajudam os administradores a compreenderem as relações dos empregados em relação ao tipo de trabalho que executam e a preverem o efeito destas reações sobre o comportamento futuro. A satisfação no trabalho pode ser encarada como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo funcionário.

A valorização humana na empresa importa na consideração da plenitude de realização do homem, cujos referenciais para nós são os quatros pólos existenciais: fé, amor, trabalho e lazer. Esses são os fundamentos de uma política de valorização do ser humano no trabalho, que compreende, em uma visão integrada, as funções clássicas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento gerencial, benefícios, cargos e salários, avaliação de desempenho, promoção sucessão e comunicação interna (MATOS, 1997, p.17).

A satisfação no trabalho, como qualquer outro tipo de atitude, é geralmente formada durante determinado período de tempo, na medida em que o empregado vai obtendo informações sobre o ambiente de trabalho. Todavia, a satisfação no trabalho é dinâmica uma vez que se pode deteriorar-se muito mais rapidamente do que o tempo necessário para se desenvolver. Os administradores não podem estabelecer as condições que levam hoje à satisfação mais elevada e não dar atenção, ainda mais porque as necessidades dos empregados podem mudar de repente. Os administradores precisam prestar atenção nas atitudes dos empregados semana a semana, mês após mês, ano após ano. Segundo Davis e Newstrom (1992, p.123), “satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação da vida [...] a satisfação no trabalho influencia também o sentimento de satisfação global com a vida de uma pessoa”.

Uma crescente quantidade de atenção tem sido dada às necessidades de renda das pessoas, cuidados médicos e outros serviços. Entretanto a qualidade de vida no trabalho é definida não só pelo que é feito para as pessoas, mas também pelo que eles fazem por si próprios e pelos outros (RODRIGUES, 1991, p.101)

Se a tônica é a produtividade, é ingenuidade acreditar, como chama atenção Lobos (1978), que um indivíduo lutará para alcançar as metas da organização, apenas porque foi contratado para exercer uma função. É verdade que as bases legais e morais podem fazer com que o indivíduo cumpra os termos de seu contrato. No entanto, o grau por que o indivíduo se desinteressa ou se esforça pelo seu trabalho, pode depender mais do grau de empenho demonstrado pelos demais membros do grupo no qual está inserido, do que por qualquer princípio estabelecido pela racionalidade das organizações, seja motivação financeira, repreensão patronal ou ambiente físico excelente. Para Aquino (1979, p.40), “indiscutivelmente o salário é o elo básico entre a mão-de-obra e a empresa. Entretanto, não constitui o único fator de motivação, mesmo em países de baixa renda ou de renda mal distribuída, como é o caso do Brasil”. Descobriu-se a importância para os seres humanos das condições psicológicas e dos benefícios sociais além do trabalho.

A Qualidade de vida no trabalho (QVT) deve corresponder objetivamente à obtenção do bem estar no trabalho, ou seja, a tornar o trabalho saudável, humano, por isto seus fatores têm de ser claros e nítidos.

A partir das considerações, conclui-se que na incessante busca pela satisfação do indivíduo no trabalho, pode-se motivar o trabalhador, criando um ambiente de participação, de integração com superiores, com colegas de trabalho, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados. A gerência ou o líder mais próximo tem a responsabilidade de criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem. Elas também precisam saber o que a administração espera que eles produzam e de que maneira. A gerência ou líder mais próximo precisa estar sempre demonstrando que as pessoas têm um papel importante na organização e que outras pessoas contam com elas.

Somos conscientes de que o trabalho é vital para o ser humano, torná-lo mais participativo, utilizando potencialidades e talentos, dar-lhes condições de trabalho adequadas, resultará no aumento da saúde mental e física dos trabalhadores. Assim, a satisfação do indivíduo no trabalho é de suma importância para que haja comprometimento humano com as organizações. A necessidade de tornar nossas empresas competitivas colocou-nos de frente com a busca pela satisfação, que deixou de ser um diferencial competitivo, para se tornar condição de sobrevivência.

5. Metodologia

Para Gil (2002 p.162), a metodologia descreve “os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa”, e “a seleção do instrumental metodológico está diretamente relacionada com o problema a ser estudado”. (MARCONI e LAKATOS, 2003, p.163)

5.1 Caracterização do Tipo de Pesquisa

A pesquisa se caracteriza como uma pesquisa descritiva de campo. Descritiva porque compreende a obtenção e exposição de dados representativos de determinado fenômeno. Neste caso, descrevem-se as práticas de recursos humanos, e o nível de satisfação no trabalho dos funcionários de uma organização de saúde em Belo Horizonte.

É de Campo porque foi feita uma investigação empírica junto aos funcionários e gestores da organização estudada.

A pesquisa também é um estudo de caso porque está circunscrita a uma organização de saúde, baseada em uma estratégia quantitativa, utilizando um questionário tipo *Survey*, mensurado por meio de escala tipo *Likert* que vai da categoria Muito Insatisfeito a Muito Satisfeito.

5.2 População e Amostra da Pesquisa

A população da pesquisa envolveu todos os funcionários e gestores da organização de saúde em Belo Horizonte, considerando em torno de 130 funcionários.

Desta população, entretanto, para fins de pesquisa, optou-se por investigar apenas uma amostra (parte representativa da referida população). A amostra foi selecionada através do método aleatório, realizado entre os diversos setores da organização, totalizando 25 indivíduos, sendo que 7 ocupam cargo de gestão dentro da organização e os outros 18 são funcionários de diversos setores.

5.3 O Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento utilizado na pesquisa foi um questionário estruturado em 10 questões, sendo cada questão composta por seis alternativas onde se mensura uma escala de cinco pontos, indo desde o “Muito Insatisfeito” até o “Muito Satisfeito”.

As questões abordaram temas relacionados às práticas de gestão de pessoas adotadas na empresa pesquisada e o nível de satisfação percebido pelos empregados em relação a elas. Foram abordados itens como as condições de trabalho; remuneração visando saber o contentamento com o salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho; o uso e desenvolvimento de capacidades; as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional; benefícios oferecidos; integração social dentro da empresa; os direitos da empresa; o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; relevância do trabalho; e comunicação no trabalho.

Além das 10 questões objetivas, foram incluídas seis questões que visam caracterizar o perfil dos respondentes, envolvendo itens como: sexo, idade, área de atuação, cargo que ocupa na organização, tempo que ocupa o cargo, e tempo total que trabalha na organização.

5.4 O Tratamento dos dados

A pesquisa utilizou procedimentos quantitativos, certificando-se que os dados estavam completos e coerentes.

As respostas das questões do questionário foram agrupadas segundo a variável estudada e foram tabuladas utilizando o Excel como ferramenta para os procedimentos estatísticos descritivos simples, para apresentar os dados do perfil geral da amostra pesquisada.

Em seguida verificam-se os resultados de acordo com as respostas mais frequentes, como satisfeitos ou insatisfeitos. Assim buscou-se descrever os resultados e fazer

deduções para identificar a relação entre as práticas de recursos humanos utilizadas pela organização e sua relação com o nível de satisfação no trabalho.

A teoria obtida da literatura, e apresentada no referencial teórico, foi usada como padrão de comparação para classificar e interpretar os dados obtidos através dos resultados da pesquisa quantitativa.

6. Análise dos Dados

6.1 Descrição da Organização

A Organização foi constituída em 14 de novembro de 1968 por um grupo de 28 médicos especialistas em oftalmologia. A iniciativa teve a missão de criar um dos primeiros hospitais de atendimento especializado em oftalmologia e promover a saúde ocular com eficácia, ética, seriedade, segurança e responsabilidade social.

O prédio próprio foi inaugurado em 1968, no nobre bairro de Lourdes, em Belo Horizonte, uma antiga casa, que deu lugar a atual organização. Após a aquisição do terreno, a casa foi reformada, estruturada com formas modernas e equipada.

Hoje, após um longo percurso de quatro décadas, a organização está na vanguarda em termos de infra-estrutura. Graças a um processo de constante inovação tecnológica, a organização conta com a seguinte estrutura:

- N° de médicos acionistas: 125
- N° de empresas conveniadas: 54
- N° de funcionários: 130
- N° médio de internações/mês: 133
- Bloco cirúrgico altamente equipado com cinco salas
- Quatro aparelhos façoemulsificadores (o mais moderno equipamento para cirurgia de catarata).
- Setor de exames complementares com toda a tecnologia necessária para o diagnóstico das diversas moléstias oculares.
- 28 leitos, sendo cinco apartamentos
- Três consultórios para atendimento de consultas programadas
- Dois consultórios para consultas de urgência.

Os principais valores da organização são:

- Ética
- Qualidade
- Trabalho em equipe
- Relacionamento/clima fraterno e solidário
- Sustentabilidade

6.1.1 Atividades da Organização

A organização presta serviços de diagnóstico, consultas programadas e de urgência e cirurgias na especialidade oftalmológica. Além destas atividades já conhecidas, a empresa conta com o Hospital Dia. Esse serviço é conhecido por possibilitar que o paciente chegue na parte da manhã ao Hospital e saia à tarde, o que evita a necessidade de internação. Um grande diferencial para os pacientes que necessitam de cirurgias, em especial aqueles o interior de Minas e de outros estados.

A organização foi a única em Belo horizonte durante 39 anos a oferecer serviço de atendimento de urgência 24 horas por dia e 365 dias por ano.

A organização adota uma política de gestão focada na qualidade, valorizando assim cada pessoa que integra a organização. Com essa metodologia garantiu-se a introdução da gestão baseada em resultados e evidências já consolidadas na cultura da organização. Todos os processos encontram-se estabelecidos em rotinas que são os pilares da capacitação dos colaboradores.

A organização atende pessoas de diversos locais do Brasil, principalmente pacientes de Belo Horizonte e interior de Minas Gerais.

A assistência da empresa é realizada por equipe multidisciplinar (Oftalmologistas, Anestesiastas, Enfermagem), que atende a convênios, o que permite o acesso de uma grande parte da população.

6.2 Perfil dos Respondentes

A amostra apresenta um total de 25 respondentes, onde 7 são gestores de diversas áreas e os 18 restantes são funcionários que atuam em diversos setores da organização.

As características da amostra referentes ao sexo dos participantes, faixa etária, e tempo de serviço na empresa, são apresentadas a seguir.

Tabela 1 - Distribuição dos participantes por gênero.

Sexo dos Candidatos	Quantidade	%
Feminino	15	60%
Masculino	10	40%

Observa-se (Tabela 1) que dentre os 25 respondentes, há predominância do gênero feminino com 60% dos respondentes. Já o gênero masculino constitui-se na minoria, com 40%.

Tabela 2 - Distribuição dos participantes por faixa etária.

Faixa Etária	Quantidade de pessoas	%
18 a 25 anos	5	20%
25 a 35 anos	9	36%
35 a 45 anos	8	32%
45 a 55 anos	3	12%

A análise da faixa etária (Tabela 2) mostra que a idade dos participantes desta pesquisa variou entre 18 a 55 anos. Observa-se que 20% dos respondentes estão na faixa etária de 18 a 25 anos de idade, 36% estão entre 25 a 35 anos e 32% estão entre os de 35 a 45 anos. Ou seja, a empresa tem um número relevante de jovens, e grande parte dos funcionários estão entre 25 e 45 anos. Já a faixa de 45 a 55 anos apresenta 12% da amostra pesquisada. Podemos concluir que há uma grande diversidade na faixa etária da empresa.

Tabela 3 – Distribuição por tempo de serviço na empresa.

Tempo de Empresa	Quantidade	%
Até 2 anos	7	28%
De 3 a 10 anos	7	28%
De 10 a 15 anos	6	24%
Acima de 15 anos	5	20%

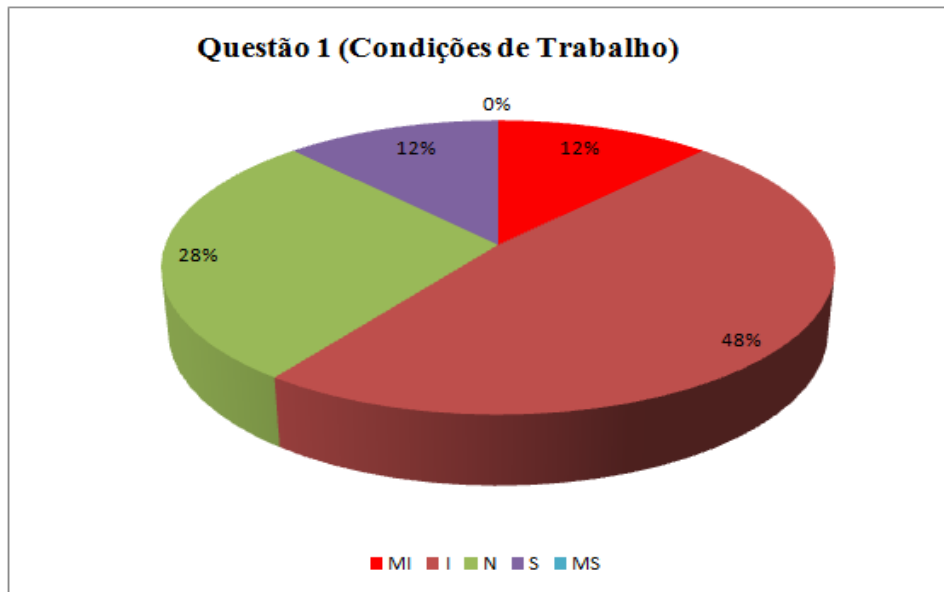
Em relação ao tempo de serviço na empresa (tabela 3), observa-se que a distribuição está equilibrada. A empresa apresenta muitas pessoas com menos de 2 anos de empresa e números equivalentes em relação aos colaboradores com mais de 10 anos de empresa.

6.3- Resultados dos Níveis de Satisfação

Nos gráficos a seguir é possível observar os resultados descritivos quanto a Escala de Satisfação no Trabalho realizada junto aos colaboradores da organização de saúde pesquisada. A Escala é uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalho frente a 25 questões que compõem o questionário. Os colaboradores avaliaram os aspectos atuais do trabalho utilizando uma escala de frequência que apresenta os pontos: 1 = Muito insatisfeito (MI); 2 = Insatisfeito (I); 3 = Neutro (N); 4 = Satisfeito (S); e 5 = Muito Satisfeito (MS). A interpretação dos resultados deverá considerar que quanto maior for o valor do escore médio maior será o grau de contentamento ou satisfação do empregado com aquele aspecto do seu trabalho. Assim, valores entre 4 e 5 tendem a indicar satisfação. Por outro lado, valores entre 1 e 2 tendem a sinalizar insatisfação, enquanto valor 3 informa um estado de neutro, ou seja, nem satisfeito, nem insatisfeito.

O gráfico 1 apresenta o resultado em relação a questão um, que fala sobre as condições de trabalho, como a jornada de trabalho, recursos e equipamentos necessários, segurança, acompanhamento em relação as dificuldades e as condições físicas do ambiente.

Gráfico 1- Condições de Trabalho

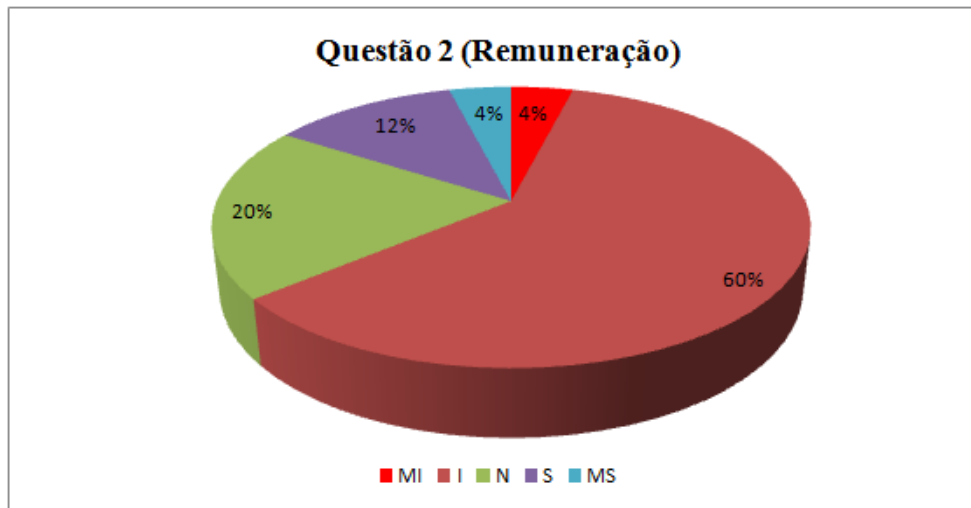


FONTE: Dados da Pesquisa

Em relação ao gráfico 1, observa-se que a maioria dos respondentes 48%, se encontram insatisfeitos em relação as condições de trabalho oferecidas pela organização. Pode-se considerar um número razoavelmente alto na faixa neutra 28%, 12% estão muito insatisfeitos, e 12% estão muito satisfeitos, nota-se uma igualdade entre estes colaboradores.

Gráfico 2- Remuneração

Neste gráfico são apresentados os resultados em relação à satisfação com a remuneração oferecida pela empresa.



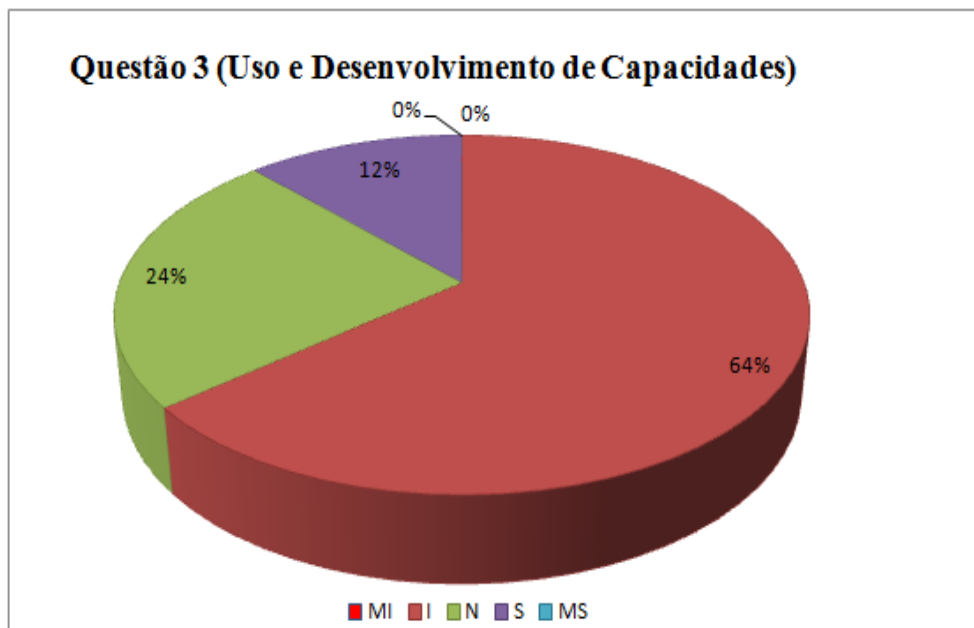
FONTE: Dados da Pesquisa

A questão sobre a remuneração aponta que 60% dos respondentes se encontram insatisfeitos, 20% estão neutros e 12% estão muito insatisfeitos.

Observa-se o mesmo número para os muito satisfeitos e muito insatisfeitos, ou seja 4%. Podemos inferir que os funcionários em geral, estão insatisfeitos com o que recebem como salário, se comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho. Observa-se que os 4% da amostra que se consideram muito satisfeitos, estão entre os gestores da organização.

Gráfico 3- Uso e Desenvolvimento de Capacidades

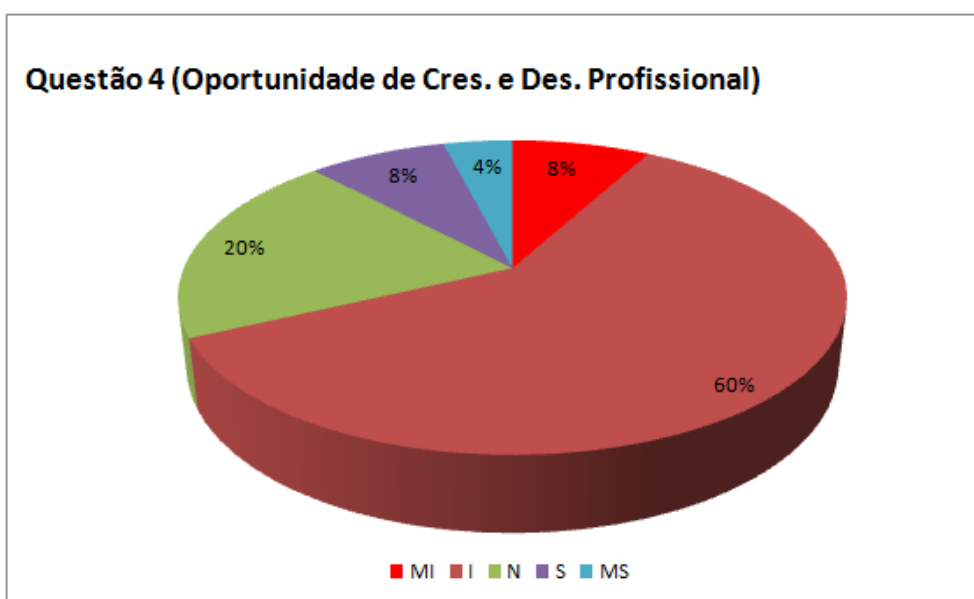
Aqui são analisadas questões como a liberdade para planejamento, tomada de decisões, oportunidades de aplicar conhecimentos e informações disponibilizadas pela empresa para a realização do trabalho.



FONTE: Dados da Pesquisa

Observa-se que a maioria dos funcionários, 64%, estão insatisfeitos, 24% se encontram neutros e 12% estão satisfeitos. Não foi detectado ninguém muito insatisfeito e muito satisfeito na amostra.

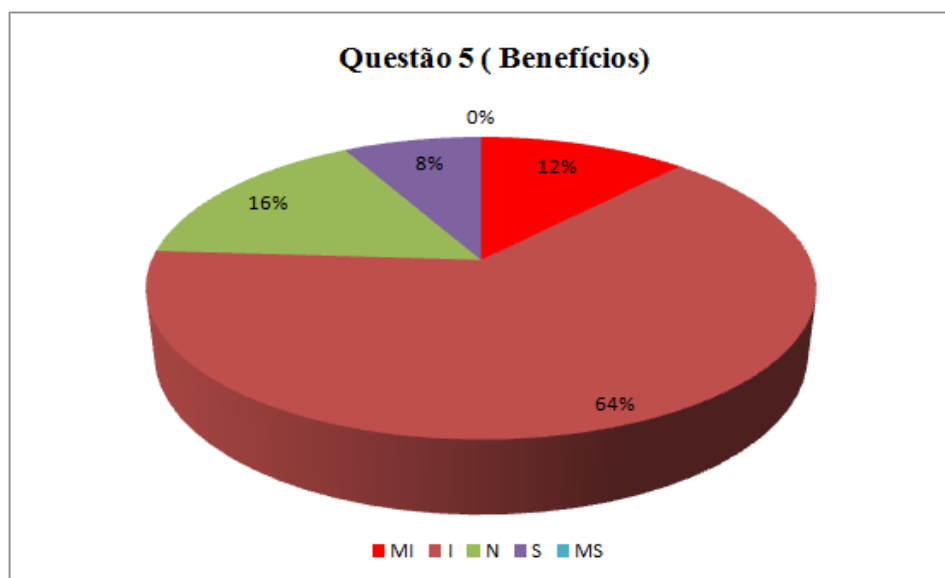
Gráfico 4 – Oportunidades de crescimento e Desenvolvimento Profissional



FONTE: Dados da Pesquisa

Em relação às oportunidades de crescimento e desenvolvimento oferecidas pela empresa, temos 60% dos respondentes insatisfeitos, 20% estão neutros, 8% muito insatisfeitos, 8% satisfeitos e 4% muito satisfeitos.

Gráfico 5 – Benefícios

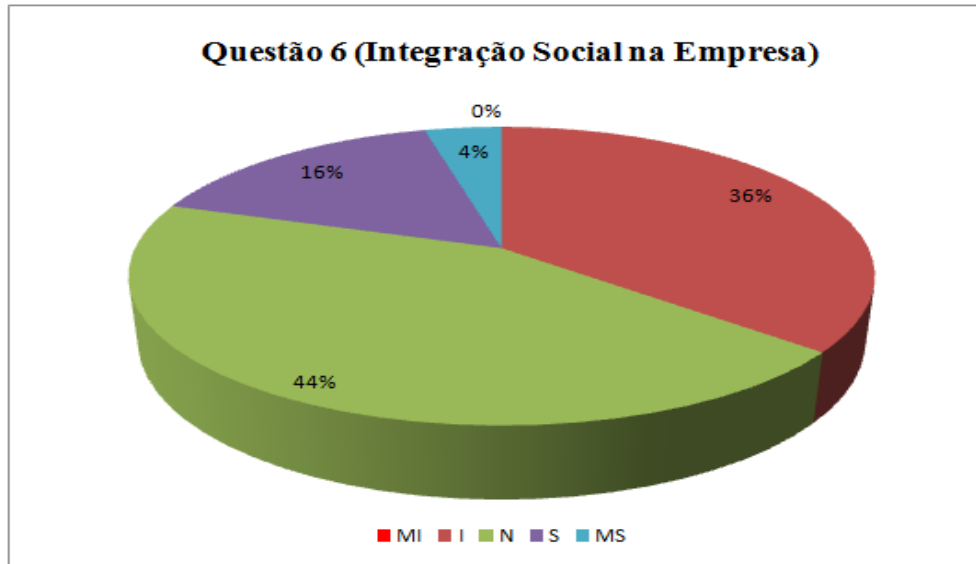


FONTE: Dados da Pesquisa

Na questão sobre os benefícios oferecidos pela empresa, como recompensas financeiras e não-financeiras, plano de saúde, vale transporte, vale refeição, e progressão de carreira, observamos que 64% estão insatisfeitos, 12% muito insatisfeitos 16% neutros, 8% satisfeitos.

Gráfico 6 – Integração Social na Empresa

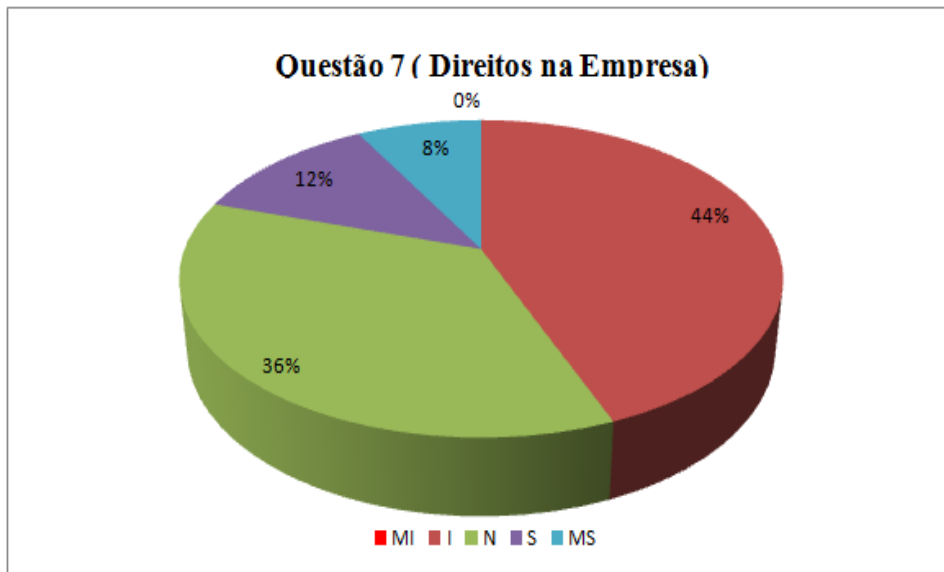
As questões estão relacionadas com o grau de relacionamento social que os colaboradores mantêm com seus colegas, seus superiores e o clima organizacional da empresa.



FONTE: Dados da Pesquisa

Observamos que 44% da amostra se encontram neutros, ou seja, indiferentes. Mas notamos que 36% estão insatisfeitos, 16% satisfeitos e 4% muito satisfeitos. Vemos que a maioria dos funcionários não se posiciona em relação às questões sobre relacionamentos interpessoais.

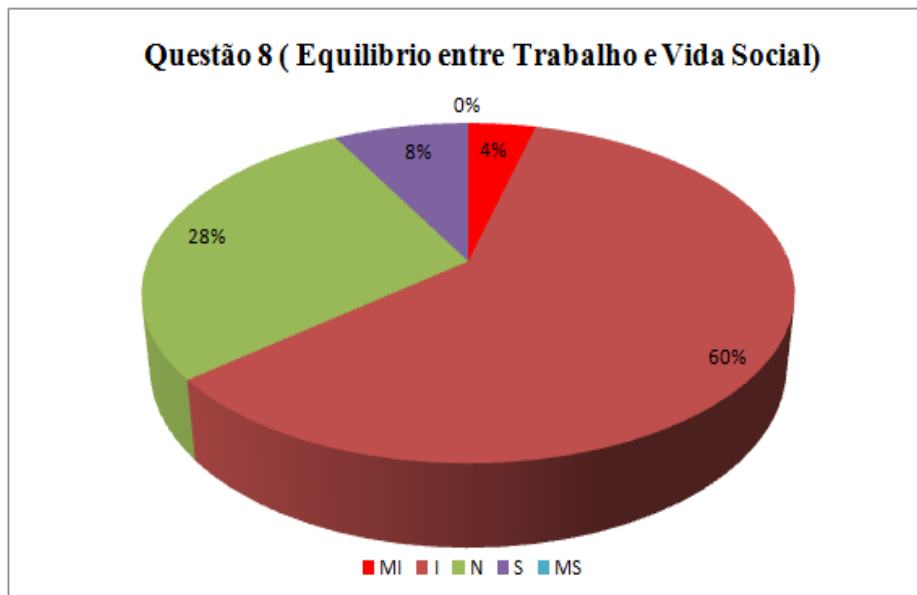
Gráfico 7 - Direitos na Empresa



FONTE: Dados da Pesquisa

Com relação aos direitos estabelecidos pela legislação e a liberdade de buscar estes direitos, temos 44% dos respondentes insatisfeitos, já 36% estão neutros, 12% satisfeitos e 8% muito satisfeitos.

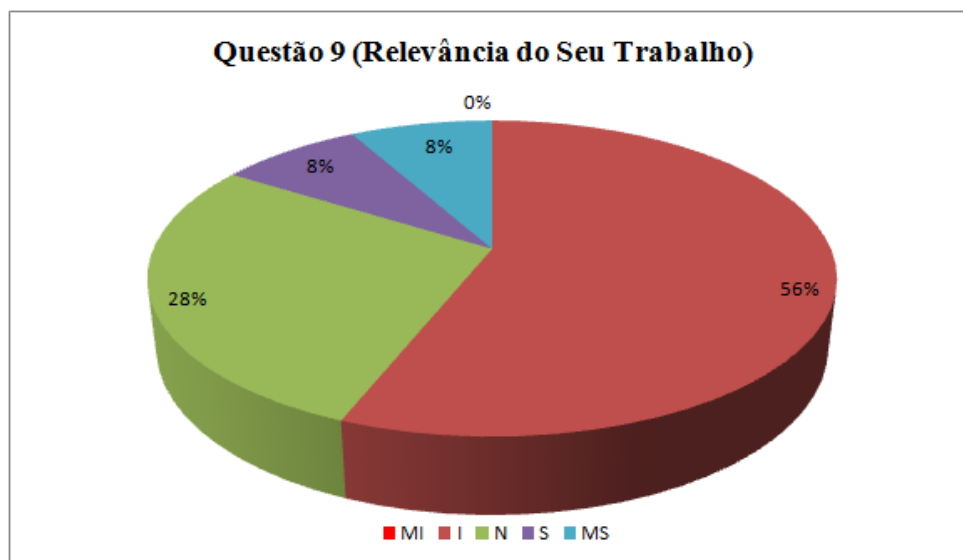
Gráfico 8 - Equilíbrio entre o Trabalho e a Vida Pessoal



FONTE: Dados da Pesquisa

Em relação ao tempo que o trabalho ocupa como um todo, o tempo livre, horário de trabalho, nota-se que 60% dos respondentes estão insatisfeitos com as relações entre o trabalho e a vida pessoal, já 28% estão neutros, 8% satisfeitos e 4% muito insatisfeitos.

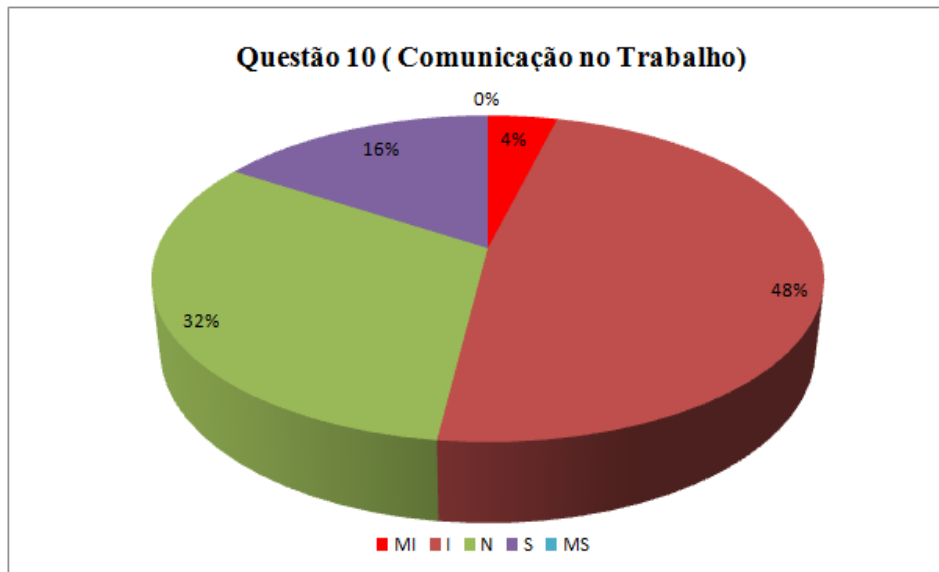
Gráfico 9- Relevância do seu Trabalho



FONTE: Dados da Pesquisa

Com relação à importância percebida pelo trabalho para o colaborador e sua contribuição as pessoas, 56% se encontram insatisfeitos, já 28% neutros, 8% satisfeitos e 8% muito satisfeitos.

Gráfico 10 - Comunicação no Trabalho



FONTE: Dados da Pesquisa

A questão sobre comunicação analisa a relação entre os colegas e a maneira que são passadas informações sobre o trabalho. Nota-se 48% dos colaboradores insatisfeitos, 32% neutros, 16% satisfeitos e 4% muito insatisfeitos.

Dos dados apresentados, é possível perceber que, de um modo geral, os funcionários da organização se encontram insatisfeitos com as práticas de Rh exercidas pela organização.

Nas dimensões de remuneração; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidades de crescimento e desenvolvimento; benefícios oferecidos; e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, observa-se o maior nível de insatisfação dos funcionários de uma maneira geral.

Já na questão sobre integração social, a grande maioria se apresenta neutro. Nenhuma questão apresenta um alto nível de satisfação. O alto volume de trabalho, somado ao tipo de trabalho, quase mecânico em vários setores, contribuem para essa indiferença. Rotinas de trabalho implantadas há muito tempo precisam ser questionadas e reavaliadas.

7- Conclusão

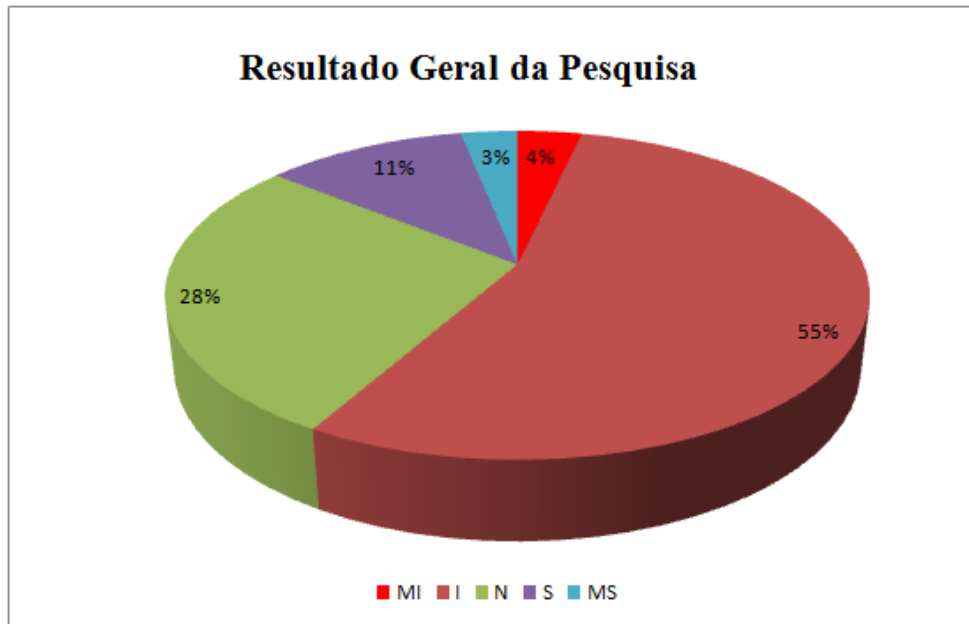
O presente estudo objetivou investigar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores em relação às práticas de recursos humanos, exercidas em uma organização de saúde em Belo Horizonte, buscando identificar e compreender os níveis de satisfação que estes colaboradores estão submetidos.

Para responder a esses questionamentos buscou-se primeiramente embasamento teórico sobre a administração de recursos humanos e sua importância, as práticas de RH, as origens da satisfação no indivíduo e a satisfação e sua importância para os indivíduos dentro das organizações.

As pesquisas aplicadas nesse estudo foram analisadas de forma quantitativa, utilizando-se de estatística descritiva para apresentação dos dados do perfil geral da amostra pesquisada e teve com base as informações obtidas através da realização de um *survey*, utilizando-se de um questionário com questões estruturadas direcionado ao público alvo. Neste questionário procurou-se identificar o nível de satisfação no trabalho em relação às práticas de RH.

Para esta pesquisa utilizou-se de uma amostra de 25 funcionários que atuam em cargos variados dentro da organização. Os resultados obtidos por meio dos dados analisados podem ser observados no gráfico seguinte:

Gráfico 11 - Resultado Geral da Pesquisa



FONTE: Dados da Pesquisa

Com os resultados obtidos pela pesquisa, observamos que em uma amostra de 25 colaboradores, 55% encontram-se insatisfeitos com o trabalho, 28% estão neutros, 11% consideram satisfeitos, 4% muito insatisfeitos e 3% muito satisfeitos.

Podemos concluir que existe uma relação entre a gestão das práticas de RH com o nível de satisfação dos funcionários no trabalho. Foi identificado um alto nível de insatisfação e este representa mais da metade da amostra.

A organização passou por um processo de mudança recentemente, onde foi trocada a diretoria, e esta ação trouxe muitos impactos para a área de recursos humanos. O grande índice de insatisfação no trabalho pode ser explicado por esta mudança de gestão.

O ambiente empresarial tem se tornado mais competitivo nas últimas décadas, aumentando seu grau de complexidade, e gerando incertezas quanto ao futuro e exigindo rápidas mudanças nas organizações e seus componentes. Independente da conjuntura em que esteja inserida ou das suas características internas, as organizações devem desenvolver estratégias destinadas à melhoria do seu desempenho e da sua capacidade competitiva. Neste sentido, pelo menos no discurso empresarial, observa-se uma valorização das pessoas na organização, no sentido de atentar para questões relacionadas à Gestão da Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho.

8- Recomendações

Atualmente, a administração da organização já iniciou o processo de diagnóstico e análise de diversos pontos fundamentais para o trabalho da área de Recursos Humanos. A nova administração tem o objetivo de integrar todos os funcionários na criação da área de recursos humanos, e, a partir disso, criar e desenvolver ações em Gestão de Pessoas, sendo que, as primeiras que serão desenvolvidas serão relatadas a seguir.

O primeiro grande desafio é a própria criação da área de Recursos Humanos, que envolverá toda a organização, já que se trata de uma mudança estrutural na organização. É preciso conscientizar todos sobre a importância desta área para a organização e para todos que nela trabalham. Outro desafio é possibilitar que a área de Recursos Humanos atue de forma autônoma, sem ficar presa à hierarquia para pensar e desenvolver suas ações.

A criação do Plano Diretor de Recursos Humanos (PDRH) da organização será de suma importância para o desenvolvimento dos processos na gestão de recursos humanos, e assim melhorar as práticas de RH adotadas.

O Plano Diretor poderá elaborar ações que serão fundamentais para o desenvolvimento da organização. Como: criar um departamento de Recrutamento e Seleção, capaz de realizar todo o processo da divulgação, captação, análise de currículos, entrevista e seleção.

O processo de recrutamento e seleção é muito importante, pois visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capacitados para ocupar cargos dentro da empresa. Quando a empresa define suas políticas de pessoal e dispõe de um sistema de descrição de cargos, os procedimentos relativos à seleção de pessoal tornam-se bem mais simplificados.

Em relação à Gestão da Carreira dos funcionários, que será um ponto importante no trabalho da área de Recursos Humanos, uma ação fundamental será a criação de um Plano de Cargos e Salários. Atualmente, não existe um plano de sucessão de cargos ou

promoções na organização. Portanto, o objetivo é criar um plano de cargos e salários aliado a avaliação de potencial, visando realçar a importância do planejamento salarial para a empresa.

A Gestão de Carreiras pode se tornar um instrumento estratégico, possibilitando à empresa obter o nível de contribuição esperado de seus colaboradores, ao mesmo tempo em que oferece espaços e contrapartidas frente ao crescimento e amadurecimento profissional, preservando o seu domínio tecnológico, preparando os sucessores, principalmente, para as posições estratégicas e otimizando a sua competitividade e capacidade de atuação num mercado, em que a capacidade de antever ou ao menos reagir com prontidão, é de suma importância.

Através da criação do clima organizacional é possível manejar a motivação de seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

A realização da pesquisa de clima organizacional a cada ano permite a identificação e compreensão dos aspectos positivos e negativos que impactam no clima da organização e orientam a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade da empresa.

Realizar um trabalho de avaliação de potencial é primordial para que a organização possa reestruturar seu quadro de pessoal, através de “mapeamento humano”. Já para os participantes, a essencialidade é o conhecimento de seu potencial, o que o auxiliará na condução de sua carreira.

Além disso, outra ação essencial é possibilitar o desenvolvimento das competências dos funcionários de acordo com a carreira de cada um dentro do Hospital. Apesar de não ser uma implantação em curto prazo, espera-se realizar em menor tempo possível, para que se atinja a satisfação plena de todos.

A criação de um departamento dentro do novo RH que será responsável pela administração das ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. O diagnóstico das necessidades de treinamento e a avaliação da ação serão conduzidos pelo departamento de T, D & E. Além do treinamento para o cargo, serão desenvolvidos programas que busquem o crescimento dos funcionários em suas carreiras e melhorem suas condições de vida fora da instituição. O departamento fará também programas para desenvolvimento de competências, para que as pessoas recebam o treinamento adequado para seu desempenho. Os programas serão associados também à Avaliação de Potencial, tendo em vista a necessidade de desenvolver o potencial das pessoas e conseqüentemente o capital intelectual do hospital.

E por fim, a criação de um Sistema de Avaliação do Desempenho que compreenda todos os cargos da empresa, exceto os médicos (todos são acionistas). O Sistema de Avaliação do Desempenho será realizado pelo gestor imediato de cada funcionário e buscará o desenvolvimento de competências que são críticas para o bom desempenho da organização. O sistema buscará também avaliar o resultado do trabalho de cada empregado, de forma quantitativa.

Nesse contexto, a organização buscará se adequar às melhores práticas, adaptando-as à sua realidade. A importância de um bom planejamento é fundamental para que tais práticas sejam implementadas com sucesso na empresa.

Dessa forma, o Plano Diretor de Recursos Humanos apresenta-se como um método eficiente para a implementação, acompanhamento e avaliação das práticas de RH na organização de saúde pesquisada, e pode contribuir para a elevação do nível de satisfação dos funcionários da organização.

Referências

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: o operacional ao estratégico**. 3ª Ed. São Paulo: Futura, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: 2006.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **Estratégia de recursos humanos e competitividade**. *Revista de Administração*. São Paulo: v. 27, n. 4, out/dez, 1992. p.16-29.

FLEURY, A. C. C., FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000. 169p.

FLEURY, M. T. L.; FICHER, R. M. **Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais**. *Revista de Administração*. São Paulo: v.27, n.4, out/dez, 1992. p. 5-15.

LEITE, Márcia de P. **Inovação tecnológica e relações de trabalho: a experiência brasileira à luz do quadro internacional**. *In: CASTRO, Nadya A. (org.). A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. 430p.

PFEFFER, Jeffrey. **Vantagem competitiva através das pessoas**; tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, 1994. 271p.

WOOD Jr, Thomaz (coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995. 260p.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos de produção e produção de modelos**. *In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (org.) De JK a FHC, a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997. 522p.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo, Futura, 1998.

ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão Estratégica de Pessoas**. *In FLEURY, M. T. (Org.) As pessoas nas organizações*. São Paulo: Gente, 2002.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras. Uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. S. **Uma discussão sobre cultura organizacional.** In FLEURY, M. T. L. (Coord). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002, pp. 283-294.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Metodologia Científica.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ALMEIDA, Maria L. Pacheco de. **Como elaborar monografias.** 4ª ed. Belém : Cejup, 1996. 224 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos.** 6ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

PONTES, B. R. **Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas: como atrair e reter talentos.** São Paulo: LTR, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da escola científica a competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

TOLEDO, F. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.

VERGARA, S.; DAVEL, E. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações.** In DAVEL, E.; VERGARA, S. (Org.) **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT:** Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise do nível gerencial. 11. ed. Rio de Janeiro, Petrópolis: Vozes, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M., et al. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2005.

TAMAYO, A., et al. **Satisfação no trabalho**. In: SIQUEIRA, M. M. M., et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 16, p. 265–274.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho – Como medir para melhorar**. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

GONÇALVES, E. L. **A empresa e a saúde do trabalhador**. São Paulo: Pioneira, 1988.

LOBOS, J. **Comportamento organizacional: Leituras selecionadas**. São Paulo: Atlas, 1978.

MATOS, F. G. **Fator QF – Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

TANNENBAUM, A. S. **Psicologia social das organizações do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1976.

SILVA JUNIOR, Nelson Aleixo. **Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa**. *PsicoUSF*, v. 6, n. 1, p. 47-57. jun. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o Novo papel dos recursos Humanos nas organizações**. São Paulo: Ed. Campus, 1999.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de Pessoas no Brasil. Um estudo sobre empresas consideradas exemplares**. Tese de Doutorado. USP. Faculdade de Economia, Administração e contabilidade. São Paulo, 1998.

FLEURY, A. e FLEURY, M.T.- **Estratégias empresariais e formação de competências – Um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira** – Editora Athas, São Paulo, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégias competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

MILKOVICH, George, T.; BOUDREAU, John, W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

BITENCOURT, C. (org.). **Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto alegre: Bookman, 2004.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

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

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FLEURY, M.T.L.;SAMPAIO, J. dos R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M.T.L. (coord.). **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, J.A., HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

XAVIER, R. A. P. **Trabalho, saúde e satisfação**. 2004. Disponível em: <<http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.475>> Acesso em: 01 nov. 2010.

Apêndices

Apêndice A - Questionário da pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

1- Instruções

- Este questionário busca captar a **SUA OPINIÃO** a respeito do seu nível de satisfação em relação às características e condições de seu trabalho.
- Por favor, leia atentamente cada questão e responda a cada item o mais franca e objetivamente possível.
- Preencha o questionário na seqüência, respondendo exatamente o que está sendo solicitado em cada questão.
- Se você escreveu um número e quer alterá-lo, circule o número e marque novamente o número correto.
- Não deixe questões em branco; responda todas as questões apresentadas.
- Revise as suas respostas ao terminar.

2- Nome: _____

3- Sexo: () Masculino () Feminino Idade: _____

4- Empresa em que trabalha: _____

5- Área de atuação: _____

6- Cargo/Função que ocupa: _____

7- Tempo na Empresa (anos e meses): _____

8- Data de preenchimento do questionário: ____/____/____

I- Questões sobre as suas condições de trabalho

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

1- () A jornada de trabalho que sou submetido.

2- () Os recursos que preciso para realizar meu trabalho com qualidade.

3- () Os equipamentos/ instrumentos que a empresa disponibiliza para realização do meu trabalho.

4- () O grau de segurança física que sinto ao realizar o meu trabalho.

5- () O apoio e/ou acompanhamento em relação às dificuldades relacionadas ao meu trabalho que a empresa me proporciona.

6- () As condições físicas (iluminação, ventilação, ruído, segurança, limpeza. etc) do meu ambiente de trabalho.

II- Questões sobre a sua remuneração

Por favor, escreva no espaço apropriado de cada questão, o número da escala a seguir, que corresponde a sua percepção em relação às informações solicitadas.

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

- | |
|--|
| 1- () Com relação ao salário que recebo. |
| 2- () Quando comparo meu salário com as atividades que desempenho. |
| 3- () Quando comparo o meu salário com os meus colegas de trabalho. |
| 4- () Com relação aos benefícios oferecidos pela empresa (assistência médica, odontológica, alimentação, transporte, educação, lazer, etc). |
| 5- () Com relação ao poder aquisitivo (poder de compra) que a remuneração me possibilita. |
| 6- () Com o empenho da empresa na concessão de melhorias salariais. |

III- Questões sobre o uso e desenvolvimento de capacidades

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

- | |
|--|
| 1- () Com a liberdade que tenho para planejar e executar as minhas atividades. |
| 2- () Com o grau de liberdade que tenho para tomar decisões em relação às atividades que desempenho. |
| 3- () Com as oportunidades que tenho para aplicar, em meu cargo, função, os conhecimentos e/ou habilidades que possuo. |
| 4- () Com as possibilidades que tenho de realizar um trabalho completo (início, meio e fim). |
| 5- () Com as informações que a empresa disponibiliza para que eu possa realizar o meu trabalho. |
| 6- () Com as informações que a empresa disponibiliza para que eu possa manter atualizado sobre o contexto e negócio da empresa. |

IV- Questões sobre as suas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

- | |
|---|
| 1- () Com as oportunidades de promoção que a empresa proporciona para que eu progrida na minha carreira profissional. |
| 2- () Com as oportunidades que a empresa oferece para que eu desenvolva conhecimentos e/ou habilidades relacionadas ao trabalho. |
| 3- () Com as possibilidades de crescer como pessoa e como profissional na |

realização do meu trabalho na empresa.
4- () Com as oportunidades que a empresa oferece para o meu desenvolvimento (cursos, palestras, participações em eventos, etc).
5- () Com a possibilidade de mudança de área de trabalho na empresa como elemento de crescimento profissional.
6- () Com a segurança que tenho em relação ao meu futuro profissional na empresa.

V- Questões sobre os benefícios oferecidos pela empresa

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

1- () Fornecer recompensas financeiras (salários, gratificações, PLR) justas pelo trabalho realizado
2- () Fornecer recompensas não-financeiras (elogios, reconhecimento pelo bom trabalho, prêmios) para os funcionários que se destacam na empresa.
3- () Fornecer benefícios adequados para os funcionários (plano de saúde, vale refeição, etc.)
4- () Oferecer oportunidades para a progressão de carreira na empresa
5- () Manter a segurança no emprego para os funcionários.
6- () Demonstrar preocupação e interesse no bem estar dos funcionários.

VI- Questões sobre a sua integração social na empresa

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

1- () Com o relacionamento social que mantenho com os meus superiores.
2- () Com o relacionamento social que mantenho com os meus colegas de trabalho.
3- () Com o relacionamento social que mantenho com as diversas equipes de trabalho no contexto da empresa.
4- () Com o clima organizacional da empresa (relações humanas, respeito, ética, valorização funcional, entre outros de mesma natureza).
5- () Com o apoio que recebo dos meus superiores no desenvolvimento de meu trabalho.
6- () Com o respeito manifestado pelos meus superiores e colegas.

VII- Questões sobre seus direitos na empresa

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

- | |
|---|
| 1- () Com o respeito aos meus direitos estabelecidos pela legislação. |
| 2- () Com os critérios adotados pela empresa para repreender os empregados. |
| 3- () Com o respeito que a empresa demonstra ao direito de esclarecimentos quando da aplicação de repreensões. |
| 4- () Com a liberdade de buscar os direitos assegurados pela empresa. |
| 5- () Com o respeito ao direito de pertencer ao sindicato da classe. |
| 6- () Com a liberdade de expressão para reivindicar melhorias (críticas e sugestões) no trabalho. |

VIII - Questões sobre o seu equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

- | |
|--|
| 1- () Com o tempo que o trabalho ocupa em relação à minha vida como um todo. |
| 2- () Com o tempo que me resta, depois do trabalho, para dedicar-me aos demais ambientes da minha vida (família, lazer, social, educação, etc.) |
| 3- () Com o tempo livre nos feriados e finais de semana. |
| 4- () Com o meu horário de trabalho. |
| 5- () Com o respeito, por parte da empresa, com a minha privacidade após a jornada de trabalho. |
| 6- () Com a possibilidade de tirar férias regulares. |

IX- Questões sobre a relevância do seu trabalho

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

- | |
|---|
| 1- () Com a importância percebida do meu trabalho para mim mesmo. |
| 2- () Com a importância percebida do meu trabalho na visão das pessoas (dentro e fora da empresa). |
| 3- () Com o meu trabalho em si (completo e desafiador). |
| 4- () Com o que o meu trabalho proporciona para as pessoas. |
| 5- () Com as atividades que desenvolvo em relação ao meu cargo/função. |
| 6- () Com o grau de autonomia que possuo para realizar o meu trabalho. |

X- Questões sobre a comunicação no trabalho

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5
1- () Com a comunicação entre os colegas, no que diz respeito às atividades diárias.				
2- () Com a boa vontade dos colegas em repassar informações concernentes ao trabalho.				
3- () Com o recebimento de informações e feedback da chefia sobre o trabalho que realizo.				
4- () Com o trânsito de informações de maneira clara e objetiva, evitando-se ambigüidades.				
5- () Com os instrumentos e meios de comunicação disponíveis no trabalho.				
6- () Com a comunicação e divulgação da visão da empresa a respeito de para onde estamos indo e como fazemos para chegar lá.				

Obrigada pela Colaboração.