

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**MICHELE RIBEIRO DOS SANTOS**

**QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS DE  
UM CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE CRICIÚMA - SC**

**CRICIÚMA  
2017**

**MICHELE RIBEIRO DOS SANTOS**

**QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS DE  
UM CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração linha específica em empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Nelson Savi

**CRICIÚMA**

**2017**

**MICHELE RIBEIRO DOS SANTOS**

**QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO DOS FUNCIONARIOS DE  
UM CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração linha específica em empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Nelson Savi

Criciúma, 27 de Novembro de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Nelson Savi - Mestre – UNESC – Orientador

---

Prof. Thiago Henrique Almiro Francisco - Mestre - UNESC

---

Prof. Tiago Comin Colombo - Mestre - UNESC

**CRICIÚMA**

**2017**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a meu marido, que esta sempre ao meu lado, contribuindo com incentivo e não hesitando em fazer o possível e o impossível para que meus sonhos se tornem realidade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível, agradeço pelas graças concedidas ao longo de minha trajetória acadêmica e profissional, pois ele iluminou meus caminhos durante esta caminhada e me deu forças para ir até o fim.

Ao meu esposo que sempre me apoiou e me ajudou a alcançar meus objetivos, sempre muito carinhoso e paciente, e em todos esses anos de faculdade, sempre me apoiando nas minhas escolhas e acreditando no meu potencial.

Aos meus pais, que desde minha infância proporcionaram o melhor ambiente possível para que eu pudesse seguir nos estudos. Agradeço seus carinhos e amor para comigo mesmo nos momentos mais difíceis.

Minha gratidão ao meu orientador, Nelson Savi, por ter me apoio e me instruído a desenvolver de forma correta este trabalho. Profissional que me ajudou para que este estudo virasse realidade, contribuindo com suas sábias ideias.

Agradeço também ao Curso de Administração de Empresas, por proporcionar aos acadêmicos boas condições, onde foi possível aprender e me desenvolver ao longo de toda a graduação.

Por fim, gostaria de agradecer a todos aqueles que de alguma forma ajudaram diretamente ou indiretamente nessa minha caminhada acadêmica, e contribuíram para que tudo se torna-se realidade.

## RESUMO

SANTOS, Michele Ribeiro dos. **Qualidade de vida no ambiente de trabalho dos funcionários de um centro de educação infantil de Criciúma – SC.** 2017. 72 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O objetivo desse trabalho foi analisar as práticas de qualidade de vida no ambiente de trabalho existente em um Centro de Educação Infantil de Criciúma – SC. O trabalho caminha por 3 tópicos importantes para o estudo da qualidade de vida no ambiente de trabalho, esses tópicos são: Gestão de pessoas, cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho, dentro desses temas principais foi abordado alguns dos principais tópicos que ajudam a entender melhor cada um deles, os principais são: importância de gestão de pessoas, liderança, motivação e importância da qualidade de vida no ambiente de trabalho. Para atingir o resultado foi realizada uma pesquisa de campo caracterizada qualitativa. A pesquisa foi aplicada através de dois questionários (Apêndice A e B) que foram aplicados individualmente á 27 funcionárias de um determinado centro de educação infantil e também a 5 gestoras da rede de CEIS da prefeitura de Criciúma. O resultado da pesquisa mostrou que no geral os funcionários estão muito medianos em relação ao toda da qualidade de vida no ambiente de trabalho, há de se destacar que eles queiram ser mais valorizados pela organização e principalmente que as gestoras saibam como fazer isso.

**Palavras-chave:** Satisfação, qualidade de vida, motivação, liderança, cultura organizacional.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Faixa etária .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 2 – Estado civil .....	<b>Error! Bookmark not defined.6</b>
Figura 3 – Número de filhos .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 4 – Grau de escolaridade .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 5 – Tempo de serviço no CEI .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 6 – Cargo profissional ocupado.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 7 – Faixa salarial .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 8 – Você está satisfeito com a sua qualidade de vida no ambiente de trabalho? .....	41
Figura 9 – Você está satisfeito com a liberdade para expressar sua opinião no trabalho? .....	42
Figura 10 – Você está satisfeito com o feedback dado pela organização sobre o seu trabalho? .....	43
Figura 11 – Você está satisfeito com o tratamento do líder para com seus subordinados?.....	44
Figura 12 – Como você avalia o nível de estresse durante a jornada de trabalho?..	45
Figura 13 – Você sente que há sobrecarga de trabalho em seu cotidiano?.....	46
Figura 14 – Em que medida você avalia sua motivação para trabalhar?	<b>Error! Bookmark not de</b>
Figura 15 – Qual o nível de satisfação em relação ao seu trabalho?	<b>Error! Bookmark not define</b>
Figura 16 – Faixa etária .....	49
Figura 17 – Estado civil .....	49
Figura 18 – Número de filhos .....	50
Figura 19 – Grau de escolaridade .....	<b>Error! Bookmark not defined.1</b>
Figura 20 – Tempo de serviço na empresa .....	<b>Error! Bookmark not defined.1</b>
Figura 21 – Cargo profissional ocupado.....	<b>Error! Bookmark not defined.2</b>
Figura 22 – Faixa salarial .....	<b>Error! Bookmark not defined.3</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atribuições dos Funcionários. ....	13
Quadro 2 - Estruturação da pesquisa de campo. ....	32
Quadro 3 – Plano de coleta de dados. ....	33
Quadro 4 – Qual sua concepção sobre qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores?.....	53
Quadro 5 – Quais ações são realizadas para que o colaborador se mantenha motivado no seu dia a dia?.....	54
Quadro 6 – Como funcionam os feedbacks na empresa?.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Quadro 7 – Existe algum tipo de avaliação de desempenho na empresa? Com que frequência é realizada? .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Quadro 8 – Como funciona o crescimento do colaborador na empresa? Existe promoções? Plano de carreira? .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## SUMARIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>2.1 GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.1.1 Conceito de gestão de pessoas</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>2.1.2 Evolução da gestão de pessoas</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.3 A importância de gestão de pessoas</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.1 Clima organizacional</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.2 Motivação</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.3 Liderança</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.1 Origens e definições</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.2 Conceitos</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.3 Importância da qualidade de vida no ambiente de trabalho</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.4 Condições do ambiente de trabalho</b> .....	<b>30</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.2</b>
<b>3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>33</b>
<b>3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>33</b>
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1 PERFIL SÓCIOECONÔMICO DAS FUNCIONARIAS</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1.1 Faixa etária</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1.2 Estado civil.</b> .....	<b>36</b>

4.1.3 Número de Filhos.....	37
4.1.4 Grau de escolaridade.....	37
4.1.5 Tempo de serviço no CEI.....	38
4.1.6 Cargo profissional ocupado.....	39
4.1.7 Faixa salarial.....	40
4.2 QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	40
4.2.1 Satisfação com a qualidade de vida no ambiente de trabalho .....	40
4.2.2 Liberdade para expressar sua opinião no trabalho.....	41
4.2.3 Satisfação com o feedback dado pela organização .....	42
4.2.4 Tratamento do líder para com seus subordinados .....	43
4.2.5 Nível de estresse durante a jornada de trabalho .....	44
4.2.6 Sobrecarga de trabalho em seu cotidiano .....	45
4.2.7 Motivação para trabalhar .....	Error! Bookmark not defined.
4.2.8 Satisfação em relação ao seu trabalho .....	Error! Bookmark not defined.
4.3 PERFIL SOCIOECONÔMICO DAS GESTORAS..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3.1 Faixa etária.....	Error! Bookmark not defined.
4.3.2 Estado civil. ....	49
4.3.3 Número de filhos .....	50
4.3.4 Grau de escolaridade.....	50
4.3.5 Tempo de serviço na empresa .....	Error! Bookmark not defined.
4.3.6 Cargo profissional ocupado.....	Error! Bookmark not defined.
4.3.7 Faixa salarial.....	Error! Bookmark not defined.
4.4 QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	53
4.4.1 Concepção sobre qualidade de vida no ambiente de trabalho .....	53
4.4.2 Ações realizadas para manter a motivação dos colaboradores .....	54
4.4.3 Feedbacks.....	Error! Bookmark not defined.
4.4.4 Avaliações de desempenho .....	56
4.4.5 Plano de carreira .....	57
5. CONCLUSÃO .....	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE.....	Error! Bookmark not defined.
APÊNDICE A – Questionario aplicado as funcionarias ...	Error! Bookmark not defined.

APÊNDICE B – Questionario aplicado as gestoras.....70

**1. INTRODUÇÃO**

O mundo hoje em dia vive um momento de grandes inovações, isso reflete também na busca incessante pelo aumento da competitividade das organizações, com essa grande competitividade das organizações elas acabam pensando somente em seus lucros, tornando muitas vezes o ser humano mercadoria no mundo do trabalho. (FERNANDES; MACHADO, 2007). Visto isso, o trabalho tem como objetivo geral analisar as práticas de qualidade de vida no ambiente de trabalho existente em um Centro de Educação Infantil de Criciúma - SC.

Os centros de educação infantis são instituições sociais que tem como principal responsabilidade, o intuito de cuidar e educar as crianças, dessa forma elas passam a maior parte de seu tempo sobe cuidados dos funcionários das creches. (ARANHA, 2001). As condições de trabalho dos funcionários das creches no Brasil são bastante precárias em relação ao país como um todo (CORRÊA, 2003).

As organizações que oferecem um ambiente que esta de acordo com as necessidades do funcionário, demonstra que esta preocupada que os funcionários estejam em condições apropriadas para a elaboração de suas atividades, gerando assim funcionários mais motivados, dispostos e qualificados, pois para os funcionários é cada vez mais importante trabalhar em um ambiente que lhe ofereça melhor qualidade de vida.

A Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho será alcançada somente com empenho e determinação, das duas partes, organização e funcionários. A fim de apresentar uma organização que realmente visa, entre outras metas, à satisfação de seus funcionários e os funcionários se mostrarem satisfeitos e trabalharem para atingir os objetivos da organização. Para que os funcionários consigam ajudar as empresas a atingir os resultados e objetivos, com flexibilidade e controlando o estresse, é essencial a Qualidade de Vida no ambiente de Trabalho.

No dia a dia dos funcionários dos centros de educação infantil, observam-se varias situações que geram estresse e má qualidade de vida no trabalho, esses profissionais são muito cobrados de forma a educar e cuidar, com jornada de trabalho muito longa e um excesso de alunos, no qual os mesmos muitas vezes não estão preparados para o desempenho dessa função (CORRÊA, 2003).

Limongi-França, Arellano (2002, p. 301), afirmam que “o estresse é vivido pela capacidade de adaptação, na qual sempre está envolvido o equilíbrio obtido entre exigência e a capacidade”.

Gil (2001) afirma que as empresas precisam compreender e manter uma boa qualidade de vida aos seus funcionários, ou seja, eles precisam estar satisfeitos na realização de suas tarefas. Para que sejam produtivos e envolvidos com a organização, eles precisam sentir que suas contribuições estão de acordo com suas habilidades e que eles são tratados como parceiros da organização e não apenas empregados. Afinal são os funcionários que dedicam boa grande parte de seu tempo às organizações.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Os centros de Educação Infantil (CEIs) da rede pública de Criciúma atendem crianças entre quatro meses e quatro anos, de renda média e baixa, os atendimentos são realizados de segunda á sexta feira das 06h30min ás 18h30min. Além das cinco refeições servidas diariamente a cada um dos alunos, as unidades oferecem jogos e brincadeiras, com o objetivo de desenvolver os aspectos cognitivos, físicos, afetivos e sociais dos pequenos.

Para que os CEIS estejam funcionando adequadamente eles contam com vários profissionais trabalhando diariamente, esses funcionários são divididos por suas funções, como:

Quadro 01: Atribuições dos Funcionários

<b>Cargo</b>	<b>Atribuições</b>
Diretora e secretária	São responsáveis por toda administração do CEI, principalmente funcionários e pais.
Professoras nível superior 40hs, professoras nível superior 20hs, professoras com magistérios 30hs, estagiarias nível superior 30hs, estagiarias de magistério 30hs	Cuidar e educar as crianças são suas principais atribuições
Serventes,	São dividas por limpeza e cozinha, são responsáveis pela alimentação, organização e limpeza dos CEIs,

Lactarista	Responsável por fazer as mamadeiras e refeições das crianças que compõem o berçário
------------	---

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Existem varias instituições de ensino em criciúma, e provavelmente elas possuem suas próprias normas, e para que as creches funcionem adequadamente para as crianças os funcionários precisam ser qualificados, motivados, valorizados e estarem satisfeitos com o ambiente de trabalho. (SILVA, 2003)

Diante da experiência da pesquisadora durante certo tempo trabalhando no CEI, percebe-se que os funcionários desejam que seu ambiente de trabalho seja um lugar harmonioso, para que assim eles possam desempenhar suas funções com mais motivação e satisfação.

Portanto, vê se a necessidade deste trabalho responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são práticas de qualidade de vida no ambiente de trabalho para os funcionários que existe neste centro de educação infantil da rede pública de Criciúma, em estudo?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as práticas de qualidade de vida no ambiente de trabalho existente em um Centro de Educação Infantil de Criciúma - SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Apresentar o perfil socioeconômico das funcionárias e das gestoras entrevistadas;
- ✓ Conhecer o período de serviço de cada um na entidade;
- ✓ Conhecer o nível de satisfação das funcionarias sobre as ações de qualidade de vida no ambiente de trabalho;
- ✓ Analisar as ações da empresa para a promoção da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

- ✓ Propor algumas soluções para melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho das funcionárias do centro de educação infantil em estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como objetivo analisar as práticas de qualidade de vida no ambiente de trabalho existente em um Centro de Educação Infantil de Criciúma - SC, pois os funcionários, que educam, cuidam e trabalham com responsabilidade, também tem suas necessidades e objetivos. Além disso, precisam de motivação para exercer suas funções, pois o estresse e desgaste do dia-a-dia são inevitáveis quando se trata de educação infantil.

Este estudo torna-se importante para a pesquisadora que ganha experiência com o trabalho desenvolvido, também para a instituição de ensino como forma de melhorar as condições do ambiente de trabalho dos funcionários e por fim para a universidade como forma de pesquisa servindo como suporte para futuros trabalhos.

O momento é muito oportuno, pois no mercado de trabalho a uma grande procura por profissionais bem qualificados. Já os profissionais estão cada vez mais à procura de um ambiente de trabalho mais adequado, que lhes proporcionem uma melhor qualidade de vida e salários mais justos. Este estudo vem para mostrar o quanto à qualidade de vida no ambiente de trabalho é importante para os funcionários. E aos demais, são poucos os trabalhos sobre esse tema, o que ira contribuir grandemente para o estudo de futuras pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, buscou-se fundamentar o estudo, com temas reunidos na literatura da administração de gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho, entre outros.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas está relacionada com as pessoas nas organizações, desde o recrutamento e seleção, permanência na organização e até sua saída da mesma.

Segundo Gil (2008) pode-se dizer que a Gestão de Pessoas é a grande responsável pela “adequação” das pessoas nas organizações, a fim de alcançar suas metas e objetivos. Gil (2008, p17) ainda conceitua Gestão de Pessoas como: “[...] a função gerencial visa à colaboração dos funcionários para o alcance das metas e objetivo tanto organizacionais quanto individuais”.

Para Chiavenato (1999, p.8) Gestão de pessoas é:

Uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingência e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe na organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

A expressão “ gestão de pessoas” hoje é usada para todo relacionamento entre as pessoas e as organizações, e vem ganhando cada vez mais adeptos, já que muitas organizações estão tratando seus funcionários realmente como colaboradores e parceiros, incentivando e valorizando suas participações nas decisões (GIL, 2001)

Para Dutra (2002, p.17) gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo”.

#### 2.1.1 Conceito de gestão de pessoas

Entende-se como gestão de pessoas, um processo de gestão descentralizada e com o apoio dos gestores responsáveis por suas áreas, sendo exigidos novos modelos de gestão como também novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas, pela atuação dos gestores (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

A gestão de pessoas pode ser caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2006, p.17).

Limongi-França et al. (2002), entende-se por gestão de pessoas, o modo que a empresa se estabelece para gerenciar e orientar o comportamento das pessoas no trabalho. Para isso, a empresa estrutura-se definindo seus princípios, estratégias políticas, práticas e processos de gestão.

De acordo com Oliveira e Marinho (2006), gestão de pessoas é um segmento que faz parte do cenário em que líderes atuam, de forma eficaz, orquestrada e interativa, observando atentamente as alterações do ambiente externo, a fim de executar suas mudanças no ambiente interno.

Atualmente a gestão de pessoas está voltada em alcançar os objetivos da organização juntamente com os colaboradores e os parceiros internos. Trata-se de uma visão das pessoas não mais como um recurso, mas como um colaborador, como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações e criador de inovação dentro das organizações (RIBEIRO, 2006).

Tem como principal objetivo, administrar as relações da organização com os colaboradores que a compõe, considerados hoje em dia com parceiros e não mais meros recursos. Saber lidar com pessoas nas organizações é uma grande responsabilidade que atualmente se veste de complexidade muito maior do que há alguns anos atrás, passando a ser o mais importante desafio interno das organizações em plena era da informação, segundo (RIBEIRO, 2006).

### **2.1.2 Evolução da gestão de pessoas**

As mudanças do mercado de trabalho fizeram com que as organizações também se adaptassem: se tornando mais flexíveis, com poucos níveis hierárquicos; a tomada de decisão está sendo substituída pela delegação de competências e gerência participativa. O diferencial na gestão de pessoas está em superar a visão tradicional da Administração de Recursos Humanos que tem os funcionários como recursos semelhantes aos demais recursos da organização. Segundo Boog G. e Boog M. (2002 p. 81):

As múltiplas transformações na evolução do capitalismo e da sociedade ocidental provocaram mudanças profundas nas relações de trabalho e na configuração organizacional (na prática e na sua teorização) que, por sua vez, impulsionaram a criação, o desenvolvimento e a transformação de recursos humanos do 'Departamento de Pessoal' à chamada 'Gestão Estratégica de Pessoas'.

Gil (2008 p. 32) confirma a Era da Informação:

Como no passado, os administradores eficientes serão muito valorizados. No entanto, nesse novo contexto, o prazo que disporão para provar suas competências tende a ser cada vez menor. A gestão de pessoas tende a tornar-se o mais importante setor da administração. Seus agentes, por sua vez, passarão a ser selecionados não apenas pelas capacidades técnicas inerentes a esse setor, mas também pela competência nas outras áreas da administração.

Assim, a gestão de pessoas passa a ser uma responsabilidade de todas a liderança da organização, pois as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas metas. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais e profissionais.

### **2.1.3 A importância da gestão de pessoas**

A gestão de pessoas esta cada vez mais importante dentro das organizações, já que é a área responsável pelas pessoas que trabalham nela. Para conseguirem se manterem no mercado, as organizações estão precisando se adaptar as mudanças que vem ocorrendo no ambiente em que atuam. Esse pensamento se confirma por Tachizawa (2004, p. 42):

Haverá necessidades de novos modelos de gestão, ainda a serem concebidos pelos estudiosos da administração. Tais modelos irão exigir, cada vez mais, trabalho em equipe, intercambio de informações, compartilhamento no processo decisório e outras praticas que levem em conta o fato de que a produtividade, qualidade e serviços ao cliente serão

necessidades competitivas, e não mais vantagens competitivas.

Para serem criados novos modelos de gestão, Tachizawa (2004) cita que é necessário entre outros fatores o compartilhamento no processo decisório. Para que isso seja possível, Chiavenato (1994), fala em gerenciar com pessoas, onde as pessoas irão participar da gerencia, e não ser gerenciados.

Percebe-se que o papel da Gestão de Pessoas nas organizações está se modificando, tendo as pessoas como parceiras da organização e não mais como recursos. Essa valorização das pessoas deve-se ao fato de que o conhecimento é a maior vantagem competitiva da empresa em um ambiente cada vez mais instável e imprevisível e que a perda de uma pessoa resulta também na perda de conhecimento e investimento da organização, sendo que a Gestão de Pessoas é responsável por evitar essa perda.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro do tema qualidade de vida no ambiente de trabalho um assunto muito importante é a cultura organizacional.

CHIAVENTATO (2004, P.164), assegura que a cultura organizacional é “o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”.

A cultura organizacional se manifesta através de como a organização trata seus clientes e colaboradores. A cultura organizacional revela a identidade da organização, pois ela é edificada ao longo dos anos, e serve de elo entre o presente e o passado e passa a fazer parte das práticas organizacionais e contribui para a conservação e harmonia da organização. Ela representa as normas informais, que orientam o comportamento dos funcionários e direcionam seus atos e ações para garantir a obtenção dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2004).

Desta forma, conclui-se que a cultura organizacional é um dispositivo que ajuda a orientar e moldar o comportamento de todos os funcionários de uma empresa. (ROBBINS, 2001).

Levando em conta a importância do tema cultura organizacional dentro da QVT é de suma importância estudarmos ainda um subtema Clima organizacional.

### **2.2.1 Clima organizacional**

Para (CHIAVENATO, 2009) o clima organizacional é uma característica interna de uma organização, desenvolvido em um ambiente humano, onde o mesmo forma a qualidade organizacional, que geralmente é notada por aqueles que influenciam seu comportamento. A partir disto, o que envolve o organizacional é destinado a compreender fatos que afetam tanto positivamente, quanto negativamente a motivação dos colaboradores da organização. Já para (LUZ, 2003), “O Clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve num determinado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

A partir da característica de nível interno de cada organização, a cultura organizacional reflete no modelo de como as coisas são feitas. Para simplificar, deve-se entender como ela pode sustentar a estratégia da organização. Geralmente a cultura organizacional se desenvolve como a influência de fundadores e líderes empresariais. A cultura organizacional é um sistema de valores, crenças, normas e hábitos compartilhados que administram a interação dos colaboradores de uma organização. (SILVA, 2008 p.384)

### **2.2.2 Motivação**

A motivação é o que estimula os funcionários a trabalharem, funcionários motivados em realizar o seu trabalho, seja individualmente ou em grupo, tendem a oferecer maiores resultados às organizações. Desta forma, pode-se observar que a motivação é um combustível essencial para a produtividade de uma organização (GIL, 2001).

A grande parte da motivação de um colaborador vem do fato dele saber que tem um papel muito importante na organização e que outras pessoas esperam e confiam no trabalho dele. Segundo Weiss, (1991, p.32) “As pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”.

De acordo com Matos (1997), os fatores que mais influem a motivação humana são: - Trabalhar em grupo; - Ter reconhecimento, - Necessidades fisiológicas; - Necessidade de segurança material; - Necessidades sociais; - Necessidade do ego; - Necessidade de auto-realização.

Para Marras, (2009), existem três passos básicas e essenciais para adentrar ao espaço motivacional, são elas: estimular os colaboradores a atingirem os suas metas e objetivos não só profissionais como também os pessoais; não desmotivar de forma alguma os funcionários; permitir um bom ambiente de trabalho e propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto que se permita atingir um grande nível de qualidade de vida para o colaborador.

### **2.2.3 Liderança**

O processo de liderança é uma forma de dirigir e influenciar as atividades relacionadas as tarefas dos colaboradores de uma organização. Compete ao líder, identificar os desafios e orientar os colaboradores nos objetivos da organização (STONER; FREEMAN,1994)

Para Chiavenato (2002), a liderança é um fenômeno que ocorre nas organizações. É um influencia interpessoal exercida em algumas situações e administrada através dos processos de comunicações para atingir os objetivos específicos das organizações.

Liderança é um artifício que conduz as ações e influencia o comportamento das outras pessoas, pode ser caracterizada como uma virtude ou característica individual e inata, tornando algumas pessoas diferentes. O desenvolvimento de uma pessoas que se caracteriza um líder, faz com que a aptidão dessa pessoa seja destacada, por meio de criatividade, estímulos e incentivo. (MAXIMIANO,2004).

Já para Certo (2003), liderança é uma forma de direcionar o comportamento dos funcionários para a realização dos objetivos das organizações, liderança é considerada um pré-requisito para a organização atingir o sucesso.

Certo (2003) também completa que o comportamento do líder exibem quatro tópicos básicos: Comportamento diretivo, o líder diz o que fazer, indicando as

metas e objetivos exatamente o que se tem que fazer para atingi-las. Comportamento de apoio, o líder é uma pessoa amigável, demonstra sensibilidade às necessidades dos funcionários. Comportamento participativo, sempre busca sugestões e opiniões dos funcionários, podendo ajudar e determinar recompensas que são oferecidas aos que sempre ajudam a alcançar as metas e objetivos. Comportamento de realização, o líder estabelece grandes metas e desafios demonstrando confiança nos funcionários, sabendo que elas não são impossíveis de atingi-las.

### 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

Para que uma organização consiga obter bons resultados, é necessário que a mesma motive e valorize cada vez mais seus colaboradores. Pois, eles precisam ser eficazes na tarefa a ser cumprida, e principalmente ser muito bem recompensados por suas contribuições. Só assim a organização poderá adquirir qualidade e produtividade no seu ramo.

Gil (2001) afirma que as organizações precisam manter uma boa qualidade de vida aos seus empregados, ou seja, eles precisam estar felizes na realização da tarefa atribuída a eles. Para que sejam mais produtivos, também precisam sentir que suas contribuições estão de acordo com suas habilidades e que eles são tratados como colaboradores e não apenas meros empregados. Afinal são eles que dedicam boa parte de suas vidas ao trabalho e é natural que almejam identificar-se com ele.

De acordo com Chiavenato (2004) qualidade de vida no trabalho envolve aspectos físicos, ambientais e psicológicos do ambiente. A qualidade de vida no trabalho precisa assimilar a reivindicação dos colaboradores no que diz respeito ao bem-estar e a satisfação no trabalho, assim como o interesse da organização quanto aos efeitos sobre a potencialidade, produtividade e qualidade do trabalho a ser desenvolvido. A empresa precisa ter um bom relacionamento com seus colaboradores, só assim juntos, conseguirão alcançar seus objetivos, agradando e satisfazendo todas as suas necessidades.

Chiavenato (2004, p.448) conceitua qualidade de vida no trabalho como:

[...] uma ferramenta que implica profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

Portanto, a qualidade de vida no trabalho é de extrema importância e indispensável dentro das organizações que almejam sucesso. Pois, através dela as pessoas são motivadas e alcançam níveis elevados de qualidade e produtividade no desempenho de suas funções. As organizações não podem esquecer-se de reconhecer as contribuições de seus colaboradores e os recompensar de maneira justa e satisfatória.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho só é alcançada quando há conciliação entre a vida e o trabalho. Cabe aos administradores proporcionar tal comprometimento, pois só através destes fatores é que os colaboradores irão almejar junto com a organização chegar aos objetivos e metas da empresa. Pode-se afirmar então que o equilíbrio é a palavra de ordem que orienta os profissionais responsáveis pela QVT.

Segundo Shinyashiki (2002), Deve-se existir equilíbrio emocional, financeiro e até mesmo amoroso, afinal os funcionários das organizações são seres humanos como todos e não apenas recursos que devem ser administrados.

É de extrema importância ressaltar o conceito de qualidade de vida no trabalho que os autores Limongi-França e Zaima (2002, p.406) transmitem em sua obra: “o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”. Tudo isso para garantir melhorias e benefícios no bem-estar dos colaboradores.

Barros (2002, p.381) relata o seguinte: “uma pessoa infeliz no trabalho tem pouca ou nenhuma chance de ser feliz na vida pessoal, mas também uma vida pessoal equilibrada não garante o sucesso da vida profissional”. Em relação a este pensamento pode-se afirmar que as organizações necessitam muito de pessoas ágeis e competentes, que desempenham de forma simplificada suas atribuições. E estas por sua vez, precisam de um ambiente de trabalho harmonioso, afinal os colaboradores passam boa parte de suas vidas no trabalho e dependem dele para serem felizes.

A qualidade de vida no trabalho tem como principal foco o desenvolvimento de ambientes sociáveis, harmoniosos e saudáveis, tanto para os colaboradores como para as organizações. Só assim, conseguirão melhor atender seus clientes e terão destaque no mercado na qual fazem parte. As organizações também precisam se atentar aos fatores que influenciam e melhoram a qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores. Dispor de um ambiente mais adequado, com mais flexibilidade para as ações que visam motivar as pessoas, conseqüentemente trará mais produção e bom desempenho no ramo atuante.

Em relação aos fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho Chiavenato (2004) afirma que estes envolvem vários fatores, tais como: a satisfação no trabalho realizado, o crescimento pessoal e profissional dentro da organização, o reconhecimento e valorização dos trabalhos executados, o salário e os benefícios recebidos, a liberdade e as responsabilidades na tomada de decisões, as possibilidades de participação nas tarefas e as questões ligadas ao ambiente físico e psicológico. O autor ainda ressalta que a qualidade de vida no trabalho afeta atitudes pessoais que estão interligadas a produtividade seja ela individual ou em grupo, tais como; motivação no trabalho, flexibilidade a mudanças no ambiente, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho pode ser tida como a satisfação para com a vida. A qualidade de vida de uma pessoa é apresentada não só pela sua saúde, mas como também as limitações e possibilidades coletivas ou individuais (LIMA, 2004).

Pode-se afirmar também que a qualidade de vida é uma aliança de diferentes fatores os quais venham a proporcionar o equilíbrio e o bem-estar do ser humano, sejam elas nos aspectos emocionais, físicos ou ainda psicológicos (RIBEIRO; SANTANA, 2015).

Qualidade de vida no trabalho pode ser considerada também, um conjunto de ações que abrangem o diagnóstico e as implantações de melhorias e inovações, tanto gerenciais quanto técnicas, dentro do ambiente de trabalho. Ações que visam promover maiores condições de desenvolvimento humano na realização do trabalho (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA; 1998).

### 2.3.1 Origens e definições

De acordo com Vieira (1996), apenas na década de 60 se iniciam as ações com a intenção de diminuir os efeitos negativos causados pelo emprego no bem-estar e na saúde geral dos trabalhadores.

Em 1970 surge a expressão qualidade de vida no trabalho, também denominada por QVT, criada por Louis Davis. Para Davis, o conceito de qualidade de vida no trabalho relaciona-se à preocupação com a saúde e o bem-estar do colaborador anexo ao desempenho e qualidade do seu trabalho (CHIAVENATO, 2014).

O surgimento do interesse das organizações com a qualidade de vida no trabalho nasceu em virtude da procura por um aumento em produtividade dentro das fábricas e também pela pressão dos trabalhadores em âmbito fabril (LIMA, 2004).

Os trabalhadores passam a desejar ambientes mais agradáveis para a realização de seu trabalho, desta forma, as empresas passam a serem desafiadas a investir no ambiente de trabalho, as empresas se viram na necessidade de implantar programas de qualidade de vida no trabalho (GIL, 2001).

Na mesma proporção em que as organizações buscam maior competitividade, produzindo mais e com mais qualidade e com custos menores, os colaboradores procuram o equilíbrio do estresse causado por essa busca contínua de resultados (MARRAS, 2009).

Quando os colaboradores trabalham realizados e felizes, conseqüentemente, a produtividade deste colaborador aumenta. Deste modo, as organizações são desafiadas a buscar o investimento em seus funcionários, com o intuito de gerar funcionários mais motivados em realizarem suas determinadas funções (GIL, 2001).

O principal eixo da qualidade de vida no trabalho é transformar as funções dos colaboradores mais satisfatórias, assim, serem mais produtivos, afinal, como dito anteriormente, colaboradores satisfeitos aumentam a produção (LIMA, 2004).

Qualidade de vida no trabalho pode ser definida de distintas maneiras, porém ambas definições possuem uma grande semelhança, a assertiva de que qualidade de vida anda no caminho contra os rigores do Taylorismo, pois garantem

uma maior humanização dentro do trabalho (MORAES; PEREIRA; SOUZA; GUSMÃO; 2001).

Vieira (1996) descreve a QVT, como sendo, um trabalho no qual é isento de riscos e ameaças a saúde do colaborador, e que conceda a oportunidade de um ambiente de trabalho mais justo e democrático, onde o trabalhador se sente mais a vontade para expor seus conhecimentos, ideias e influenciar nas decisões à frente do seu cargo para um maior sucesso da organização.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho é considerada muito complexa, a qual Chiavenato, (2014), afirma que envolve diversos componentes, como a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de crescimento profissional na organização, o reconhecimento e valorização pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios atribuídos, o relacionamento humano tanto com os colegas quanto com a organização.

Programas de qualidade de vida e a promoção da saúde geram nos funcionários uma maior resistência ao estresse, novamente resultando em uma maior eficiência e qualidade do trabalho. Já para as organizações, ao adquirirem práticas de qualidade de vida no trabalho, as mesmas são beneficiadas com um trabalho mais saudável, com um índice menor de absenteísmo e rotatividade, um menor custo de saúde assistencial, melhor imagem da empresa e novamente uma maior produtividade (SILVA; DE MARCHI; 1997).

Fleury e Fleury (2000) analisam a qualidade de vida, como uma manifestação a qual vem adquirindo mais espaços e cada vez maiores no ambiente de trabalho. Ora pelo aumento da produtividade, ora pela importância da modernidade e competitividade. Por meio das melhorias no ambiente de trabalho e os resultados obtidos com a qualidade de vida no trabalho, podem significar para a empresa o alcance de seus objetivos e metas.

### **2.3.2 Conceitos**

Existem várias conceituações sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Limongi-França (2002), conceitua que a qualidade de vida no ambiente de

trabalho é como “um conjunto de ações de uma organização no sentido de implantar melhorias gerenciais e estruturais no ambiente de trabalho”.

Chiavenato (2002, p.297), assinala que “a qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização”. Outro aspecto, é que a QVT não afeta somente aspectos ligados ao cargo em que o colaborador ocupa, mas também afeta atitudes pessoais e comportamentais importantes para a produtividade e desenvolvimento.

Por fim, pode-se dizer que a Qualidade de Vida no Trabalho é uma via de mão dupla, pois ao mesmo tempo em que eleva a satisfação dos funcionários, com motivação, preservando sua saúde física e psicológica, ajuda a organização a alcançar suas metas e objetivos.

De acordo com a Organização Mundial de Saúde, “qualidade de vida é definida como a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (OMS, 1998)

Nesse sentido, Nahas (2003, p. 14) defende que: “O conceito de qualidade de vida é *diferente de pessoa para pessoa* [grifos nossos] e tende a mudar ao longo da vida de cada um. Existe, porém, consenso em torno da idéia de que são múltiplos fatores que determinam a qualidade de vida da pessoa ou comunidade”.

Percebe-se que o conceito de qualidade de vida é difícil de ser definido, pois alguns pesquisadores falam que a qualidade de vida é como sinônimo de bem estar e estilo de vida saudável, atribuindo à atitude “saudável” do indivíduo frente à realidade.

Para Pereira et al. (2012), o termo qualidade de vida se apresenta na literatura de forma diferente, e por algumas vezes divergente, pois a falta de diálogo entre as diferentes áreas leva ao consenso teórico, que por sua vez expõe conceitos como: saúde, bem estar, estilo de vida, como sinônimo de qualidade de vida.

No entanto, Minayo et al. (2000) discutem o termo qualidade de vida afirmando que qualidade de vida não é ausência de doença. O tema qualidade de

vida, se reporta a uma construção social com a marca da relatividade cultural. Esta relatividade voltada para o plano individual tem pelo menos três fóruns de referência.

O primeiro é histórico. Ou seja, em determinado tempo de seu desenvolvimento econômico, social e tecnológico, uma sociedade específica tem um parâmetro de qualidade de vida diferente da mesma sociedade em outra etapa histórica. O segundo é cultural. Certamente, valores e necessidades são construídos e hierarquizados diferentemente pelos povos, revelando suas tradições. O terceiro aspecto se refere às estratificações ou classes sociais. Os estudiosos que analisam as sociedades em que as desigualdades e heterogeneidades são muito fortes mostram que os padrões e as concepções de bem estar são também estratificados: a ideia de qualidade de vida está relacionada ao bem-estar das camadas superiores e à passagem de um limiar a outro. (MINAYO et al., 2000, p. 9)

Em resumo, Minayo et al. (2000) afirma que a noção de qualidade de vida transita em um campo semântico polissêmico, que uma mesma palavra pode ter diferentes sentidos e significados.

De um lado, está relacionada a modo, condições e estilos de vida (Castellanos, 1997). De outro, inclui as idéias de desenvolvimento sustentável e ecologia humana. E, por fim, relaciona-se ao campo da democracia, do desenvolvimento e dos direitos humanos e sociais. (MINAYO et al., 2000, p.10)

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representa o grau de satisfação dos funcionários em relação as suas necessidades pessoais com a sua atividade na organização. A Qualidade de Vida no trabalho envolve vários fatores, como: a satisfação com o trabalho executado, opções de crescimento na carreira, valorização e reconhecimento pelos seus resultados, salários e os benefícios oferecidos de forma justa, relacionamento com colegas e o ambiente de trabalho, físico e psicológico.

Conforme Vieira (1996, p.39) conceito sobre a Qualidade de Vida no Trabalho é:

[...] melhoria nas condições de trabalho – com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de recursos humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização. Isto significa acentuar o conflito existente entre o capital e o trabalho.

Assim, Qualidade de Vida no ambiente de Trabalho é ter mais condições de trabalho e essas condições serem mais adequadas para que o funcionário possa

desempenhar melhor suas funções e trazer um bom retorno à empresa, de modo que os dois lados estejam satisfeitos.

Conte (2003, p. 33) a define como “[...] um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho”.

Na mesma linha de Conte, Albuquerque e Limongi-França (1998, p.42) complementam o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho como:

[...] conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Com base nos conceitos vistos anteriormente pode-se afirmar que não são apenas as condições físicas do trabalho que importam, mas também as condições sociais e psicológicas. Pois, para ter qualidade e produtividade as organizações precisam ter funcionários mais participativos, motivados com os trabalhos que executam e recompensados adequadamente por sua contribuição. Nesse sentido a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela Qualidade de Vida no ambiente de Trabalho.

### **2.3.3 Importância da qualidade de vida no ambiente de trabalho**

As organizações buscam qualidade, produtividade e lucratividade, para isso é preciso que seus funcionários contribuam com os objetivos e metas organizacionais, a fim de alcançar os seus resultados desejados.

Conte (2003, p33-34) afirma:

A importância da QVT reside simplesmente no fato de que passamos em ambiente de trabalho mais de 8 horas por dia, durante pelo menos 35 anos de nossas vidas. Não se trata mais de levar os problemas de casa para o trabalho, e sim de levarmos para casa os problemas, as tensões, os receios e as angústias acumulados no ambiente de trabalho.

Os problemas citados pelo autor geram o estresse. Este é causado principalmente pelo acúmulo de funções, excesso de trabalho, conflito com os colegas e/ou chefia, falta de motivação, e má administração de nossa vida, e é considerado um grande ‘vilão’ nas organizações, pois pode provocar doenças

variadas nos funcionários e na organização, como a queda de produtividade. Michal (1998, p.9) define o estresse como "a resposta fisiológica, psicológica e comportamental de um indivíduo que procura adaptar-se e ajustar-se às pressões internas e externas".

A qualidade de vida no ambiente de trabalho busca diminuir o estresse do funcionário, para que assim ele possa chegar com mais animo, e na hora de ir embora, provavelmente se sinta cansado, mas também satisfeito e realizado.

#### **2.3.4 Condições do ambiente de trabalho**

O ambiente de trabalho no qual as pessoas estão inseridas, tem que estar de acordo com as suas necessidades físicas e psicológicas para que assim possam ter uma qualidade de vida mais saudável, pois, o ambiente trabalho é o local onde se passa a maior parte do dia.

Gonçalves (1998), salienta que as condições do ambiente de trabalho estão relacionadas com as condições físicas, químicas e biológicas de trabalho.

Conforme Chiavenato (2004b, p. 430) aponta, "um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos-como visão, audição tato, olfato e paladar".

A partir da importância das condições físicas é que a ergonomia entra em ação na maioria das empresas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Neste capítulo, o objetivo é apresentar os métodos utilizados no estudo, e em seguida é apresentado os procedimentos usados para a coleta e análise dos dados escolhido pelo pesquisador.

Os procedimentos metodológicos precisam ser compreendidos como dados que orientam a sistematização da ciência (BARROS; LEHFELD, 2000).

Para Cervo e Bervian (2002), a metodologia científica é o que se deve atribuir aos distintos processos necessários, para chegar á um resultado que se é desejado. Ainda pode ser definido, como um conjunto de procedimentos empregados na investigação e na revelação da verdade.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

É necessário definir qual é o método mais adequado para cada tipo de pesquisa, de forma que o mesmo deve ter coerência em relação aos problemas, aos objetivos e as práticas, quais serão acrescentadas em seu desenvolvimento (ROESCH, 2005).

No presente estudo foi utilizada a pesquisa qualitativa, que segundo Araújo e Oliveira (1997), se trata de uma pesquisa aonde os dados obtidos são alcançados a partir da relação direta entre os pesquisadores e o campo de estudo, dando um maior enfoque ao procedimento e se preocupando em retratar a perspectiva dos entrevistadores de maneira a perceber a realidade dos envolvidos.

O tipo de pesquisa quanto aos fins de investigação, pode ser classificada como sendo uma pesquisa descritiva, Segundo Silva e Menezes (2000, p.21), se trata de uma pesquisa que “[...] visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

Conforme relatado por Cervo, Bervian e Silva (2007. p.61) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa de campo, de acordo com Ruiz (1976), consiste em analisar os fatos, coletar os dados e registrar as variáveis relevantes para o estudo e depois dos dados encontrados, realizar uma análise posterior.

Segundo Minayo (1954, p.53), a pesquisa de campo é “o recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objetivo da investigação”.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA AREA OU PUBLICO ALVO

Segundo Lakatos e Marconi (2001) o significado de população constitui-se em escolher pessoas, organizações ou fenômenos que serão descobertos por características básicas.

População pode ser classificada como um grupo de pessoas ou fenômenos que têm aspectos consideráveis a serem analisados cientificamente e que colaborarão com a solução do estudo em questão (VIANNA, 2001).

A população alvo desta pesquisa é composta por 5 gestores e 27 funcionários de um centro de educação infantil situado em Criciúma- SC.

População-alvo é classificada como “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” (GIL, 1994: p74).

Quadro 2 - Estruturação da Pesquisa de Campo

<b>Objetivos</b>	<b>Período</b>	<b>Extensão</b>	<b>Unidade de amostragem</b>	<b>Elemento</b>
Apresentar os desafios, sob a ótica dos gestores, que influenciam a gestão da entidade que é objeto de estudo;	Segundo Semestre de 2017	Criciúma	CEIs	Gestores dos CEIs
Conhecer, por meio da ótica dos funcionários, quais são as práticas de qualidade de vida no trabalho existentes na entidade;	Segundo Semestre de 2017	Criciúma	CEI	Funcionários do CEI
Identificar as barreiras	Segundo	Criciúma	CEI	Funcionários do

existentes para a promoção da qualidade de vida no trabalho na entidade.	Semestre de 2017			CEI
--	------------------	--	--	-----

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é formada como um passo da pesquisa a qual se obtêm as informações precisas para alcançar os objetivos (BARROS; LEHFELD, 2000)

Lakatos e Marconi (2006) narram questionário como um instrumento de coleta de dados embasado por uma sucessão de perguntas.

A técnica utilizada na coleta de dados da pesquisa de campo se consiste por meio de um questionário com 12 perguntas direcionadas aos gestores e 15 perguntas direcionadas aos funcionários do Centro de Educação Infantil em estudo, que fica situado na cidade de Criciúma - SC. Os questionários foram aplicados pela pesquisadora durante o segundo semestre de 2017.

É denominada pesquisa de campo, pois a coleta de dados é feita onde acontecem diretamente os fatos, não tendo interferência do pesquisador sobre eles.

Marconi (1990, p.75) afirma que:

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprova ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

#### Quadro 03 – Plano de coleta de dados

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Documentos</b>	<b>Localização</b>
Explorar informações por meio do questionário	Questionário	Município de Criciúma

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

### 3.4 PLANO DE ANALISE DOS DADOS

Segundo Creswell (2007) as principais informações que se agregam em um processo de pesquisa são as técnicas de análise de dados, que podem

proporcionar uma abordagem quantitativa, qualitativa ou mista, que tem como função avaliar os dados numéricos, questões fechadas, ou dados não numéricos.

O formulário é de caráter qualitativo, que não tem o objetivo de saber a quantidade, mais sim a qualidade de informações para que assim possam ser trabalhadas detalhadamente o tema escolhido para a abordagem, pois se tratava de uma pesquisa que visa conhecer as praticas de qualidade de vida no ambiente de trabalho dos funcionários de um centro de educação infantil de Criciúma – SC. Identificando também seu perfil sócio econômico.

Sampieri; Collado e Lucio (2013, p416) afirmam:

O que se busca em um estudo qualitativo é obter dados (que serão transformados em informações) de pessoas, seres vivos, comunidades, contextos ou situações de maneira profunda, nas próprias “formas de pressão” de cada um deles. Quando se referem a seres humanos, os dados que interessam são conceitos, percepções, imagens mentais, crenças, emoções, interações, pensamentos, experiências, processos e vivências manifestadas na linguagem dos participantes, seja de maneira individual, grupal ou coletiva. Eles são coletados para que possamos analisá-los e compreendê-los, e assim respondermos as perguntas de pesquisa e gerarmos conhecimento.

O próximo capítulo destaca a apresentação e análise dos dados com um alinhamento direto com a questão de pesquisa, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA**

Este capítulo comenta sobre a análise da pesquisa, realizada com 5 (cinco) gestoras, sendo que apenas 4 nos retornaram e 27 (vinte e sete) funcionarias de um centro de educação infantil de Criciúma- SC. Ao realizar a pesquisa pode se ter um panorama de como está a qualidade de vida no ambiente de trabalho dos funcionários do CEI. Os resultados da pesquisa bem como as análises realizadas, podem ser conferidas nos gráficos e textos que seguem abaixo.

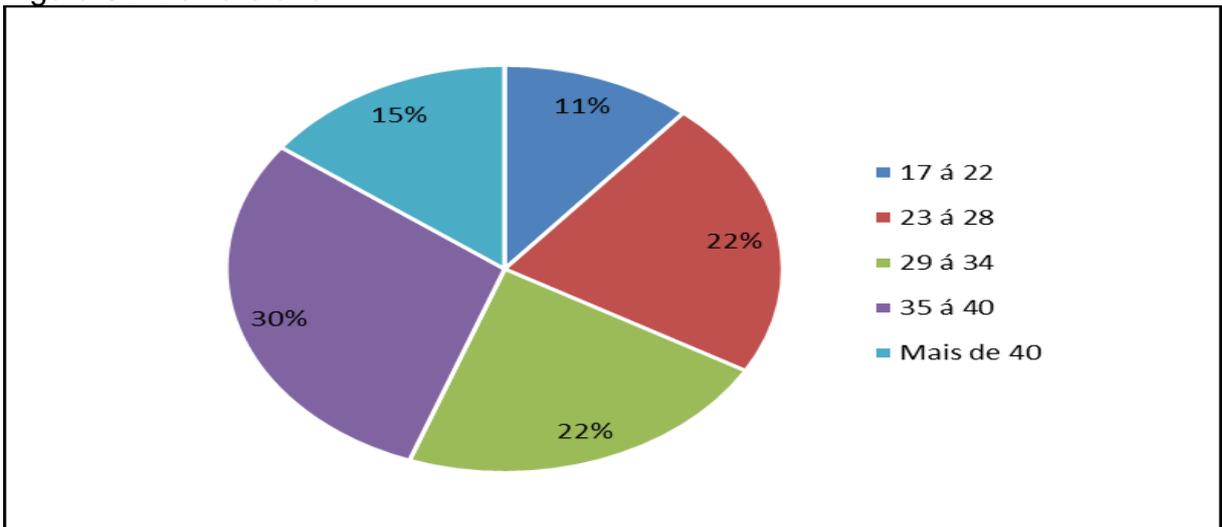
### **4.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO DAS FUNCIONARIAS**

O intuito deste tema é apresentar o perfil socioeconômico das funcionarias que participaram desta pesquisa. Foram obtidas as respostas de 27 (vinte e sete) funcionarias de cargos diferentes que trabalham no Centro de educação infantil em estudo. Desse modo, todas as funcionarias que participaram da pesquisa se prontificaram a responder ao questionário que foi entregue pessoalmente a cada uma delas, onde relataram um pouco de suas experiências e opiniões profissionais.

#### **4.1.1 Faixa etária**

Na figura 1 (um) apresenta a faixa etária das 27 (vinte e sete) funcionarias do CEI.

Figura 01 -Faixa etária:



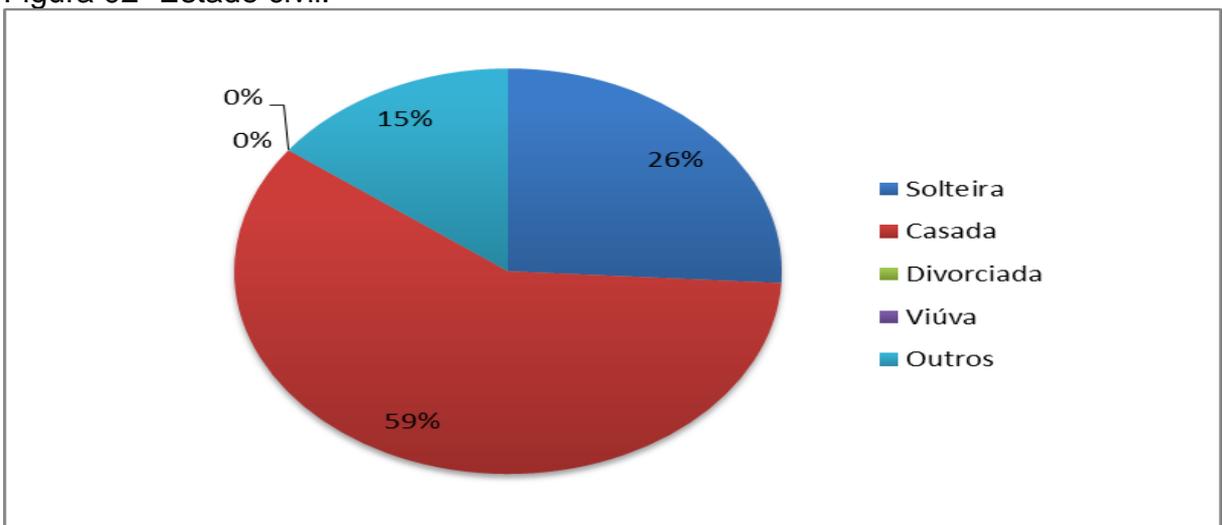
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

De acordo com a figura 1 (um), pode ser observado que há uma grande variação em relação ao faixa etária das funcionárias, tendo como maior índice, 30% das funcionárias tem entre 35 á 40 anos.

#### 4.1.2 Estado civil

Na figura 2 (dois) apresenta o estado civil das 27 (vinte e sete) funcionárias do CEI.

Figura 02- Estado civil:



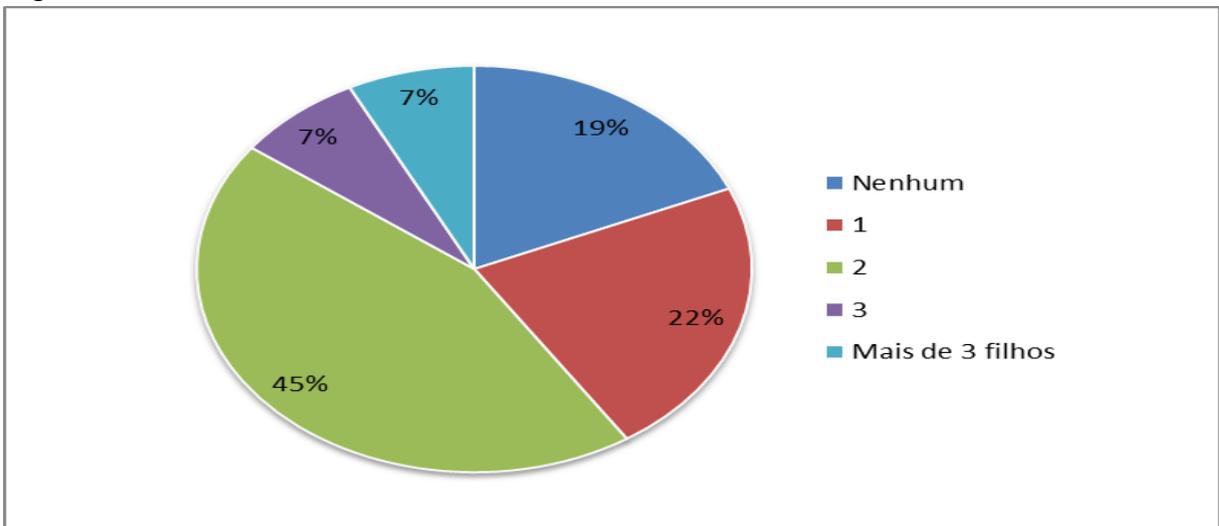
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Com relação ao estado civil prevaleceu na pesquisa que a maioria das funcionárias se encontram casadas, sendo 59% casadas e 26% solteira e 15% outros.

#### 4.1.3 Número de filhos

Na figura 3 (três) apresenta o número de filhos das 27 (vinte e sete) funcionárias do CEI.

Figura 03 - Número de filhos:



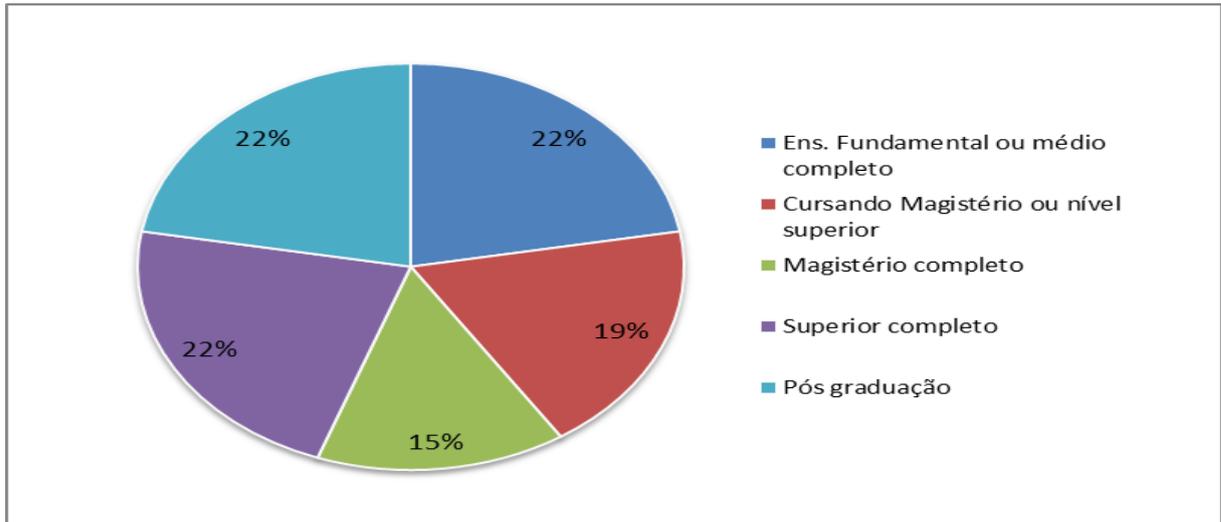
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Percebe-se que a maioria das funcionárias são mães, 45% possuem dois filhos, 22% possuem apenas um filho, 7% possuem mais de 3 filhos, 7% possuem mais de 3 filhos e apenas 19% as funcionárias não tem filhos.

#### 4.1.4 Grau de escolaridade

Na figura 4 (quatro) apresenta o grau de escolaridade das 27 (vinte e sete) funcionárias do CEI.

Figura 04 - Grau de escolaridade:



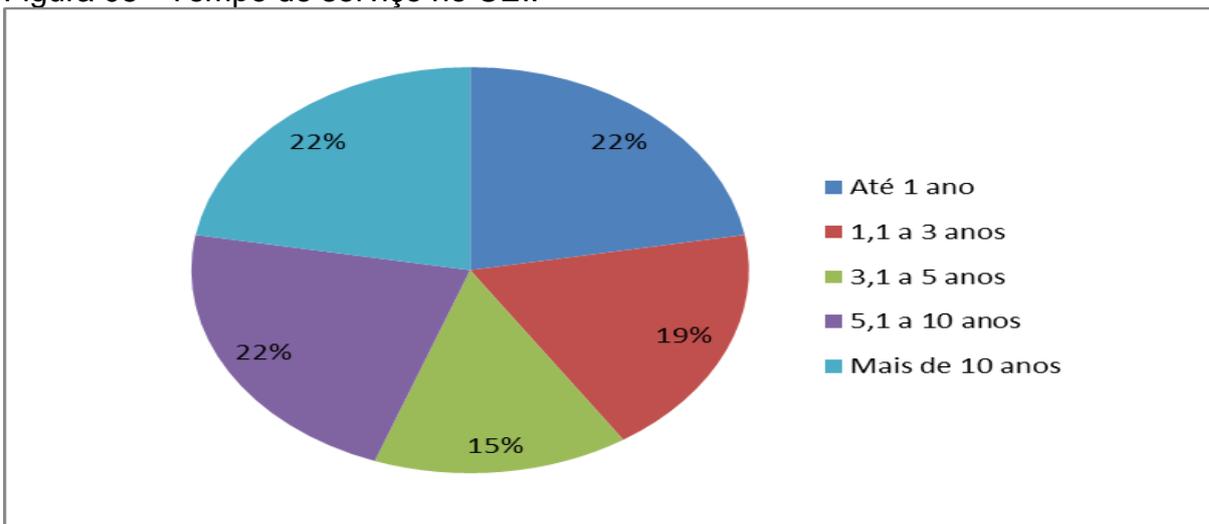
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Percebe-se que o grau de escolaridade é bem dividido, sendo que 22% das funcionárias possuem apenas o ensino fundamental ou médio completo, 19% estão cursando o curso técnico magistério ou nível superior em pedagogia, 15% tem o curso técnico de magistério completo, 22% tem superior completo e 22% das funcionárias possuem pós graduação.

#### 4.1.5 Tempo de serviço no CEI.

Neste tema o objetivo foi de evidenciar quanto tempo cada uma das 27 (vinte e sete) funcionárias tem de permanência no CEI, como mostra a figura 5 (cinco).

Figura 05 - Tempo de serviço no CEI:



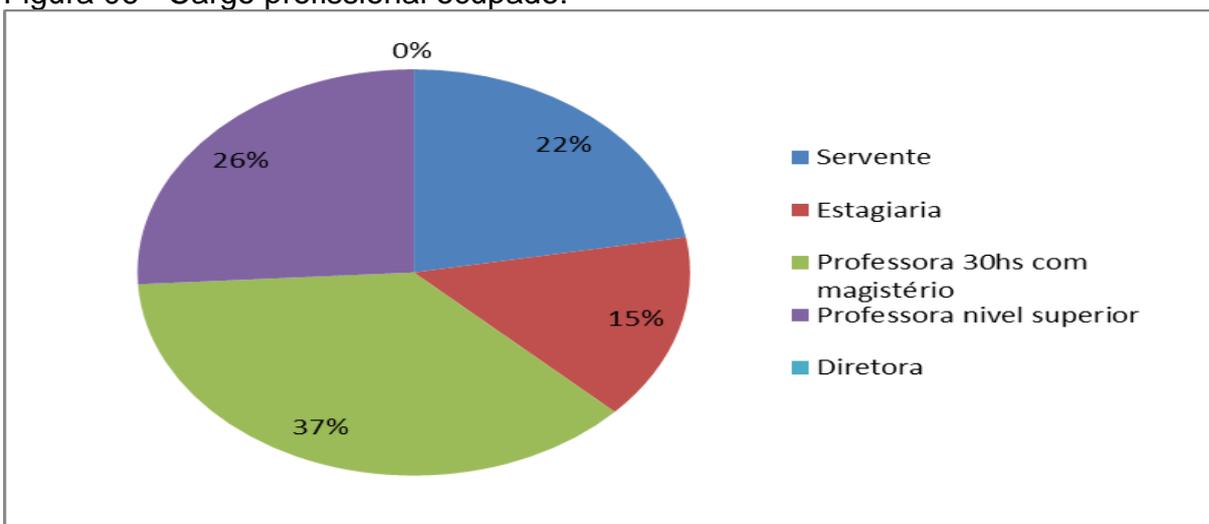
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Pode-se perceber que o tempo de serviço das funcionárias no CEI é bem dividido, sendo 22% até 1 ano, 19% de 1,1 a 3 anos, 15% de 3,1 a 5 anos, 22% de 5,1 a 10 ano e 22% trabalham no CEI a mais de 10 anos.

#### 4.1.6 Cargo profissional ocupado.

Na figura 6 (seis) apresenta o cargo profissional ocupado das 27 (vinte e sete) funcionárias do CEI.

Figura 06 - Cargo profissional ocupado:



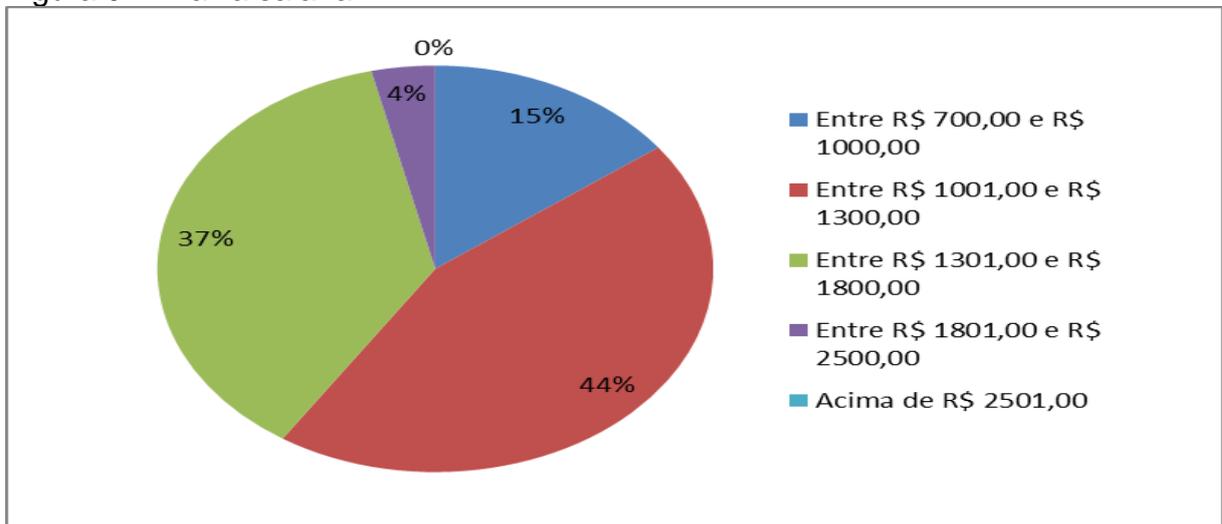
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Percebe-se que o cargo profissional ocupado está um pouco dividido, mas predominando com 37% as professoras 30hs com magistério, 22% serventes, 15% Estagiarias e 26% Professoras nível Superior.

#### 4.1.7 Faixa salarial

Na figura 7 (sete) apresenta a faixa salarial das 27 (vinte e sete) funcionarias do CEI.

Figura 07 - Faixa salarial:



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Percebe-se que a faixa salarial da maioria das funcionarias (44%) está entre R\$ 1001,00 e R\$ 1300,00, 37% está entre R\$ 1300,01 e R\$ 1800,00, 15% está entre R\$ 700,00 e R\$1000,00 e 4% entre 1801,00 e R\$ 2500,00.

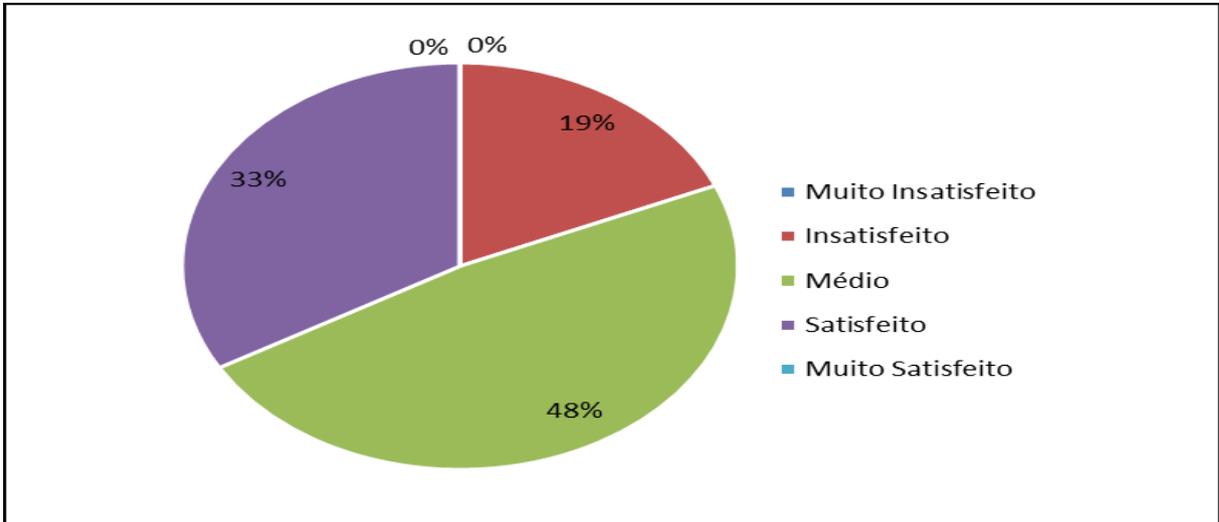
## 4.2 QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Nesta etapa do estudo se apresenta os dados analisados em relação à qualidade de vida no ambiente de trabalho das funcionarias de um Centro de educação infantil de Criciúma.

### 4.2.1 Satisfação com a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Na figura 8 (oito) apresenta se as 27 (vinte e sete) funcionarias do CEI estão satisfeitos com QTV no ambiente de trabalho.

Figura 08 - Você está satisfeito com a sua qualidade de vida no ambiente de trabalho?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Essa figura é considerada a de maior importância para o resultado da pesquisa, justamente por ter um gráfico que mede a satisfação do funcionário em relação a qualidade de vida no ambiente de trabalho, que é um tópico que aborda o tema central do estudo em pauta.

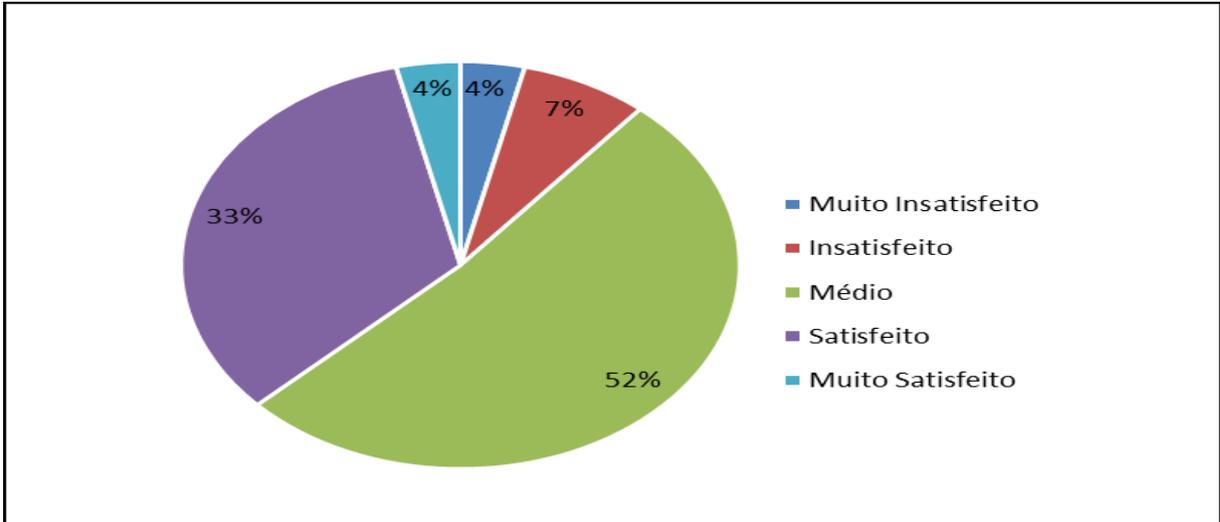
O resultado da pesquisa demonstra que 48% dos funcionários estão medianos em relação a sua satisfação com a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Porém Gil (2001) afirma, as organizações precisam manter uma boa qualidade de vida aos seus empregados, ou seja, eles precisam estar felizes na realização da tarefa atribuída a eles. Para que sejam mais produtivos, também precisam sentir que suas contribuições estão de acordo com suas habilidades e que eles são tratados como colaboradores e não apenas meros empregados.

Gil (2001) conclui, quando os funcionários estão trabalhando realizados e felizes, conseqüentemente, a sua produtividade se torna muito maior. Deste modo, as empresas estão sendo desafiadas a investir nos funcionários, com o intuito de gerar funcionários motivados e determinados na realização de suas funções.

#### 4.2.2 Liberdade para expressar sua opinião no trabalho:

Na figura 9 (nove) apresenta se as 27 (vinte e sete) funcionarias do CEI estão satisfeitos com a liberdade de expressar a opinião no trabalho.

Figura 09 - Você está satisfeito com a liberdade para expressar sua opinião no trabalho?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

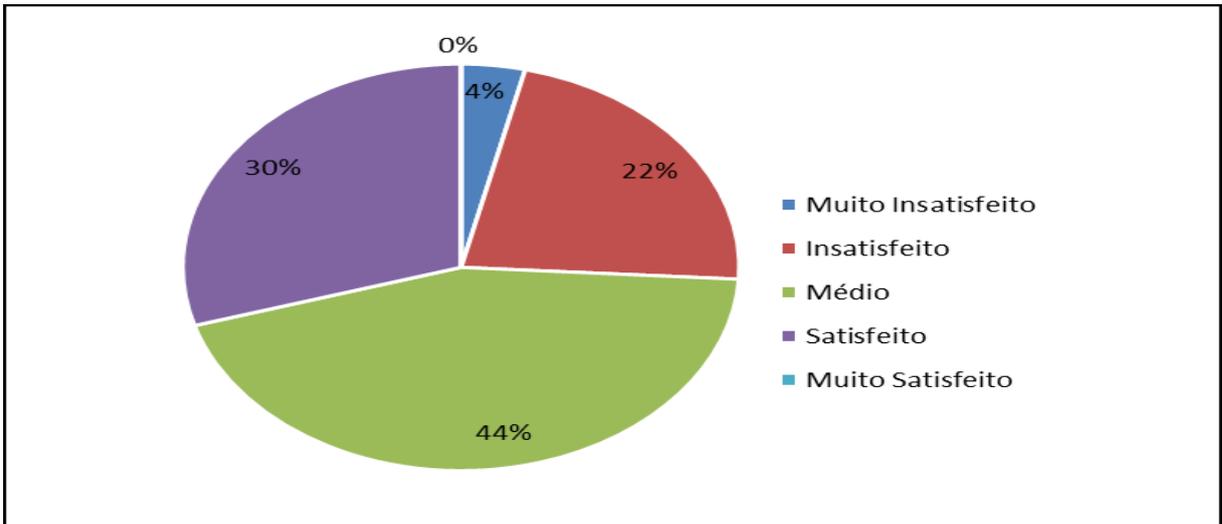
A partir da análise da figura 9 percebe-se que 52% dos funcionários estão medianos em relação a sua liberdade para expressar sua opinião no trabalho, 33% estão satisfeitos, 7% insatisfeito, 4% Muito insatisfeito e 4% muito insatisfeito.

Sendo assim podemos sugerir que a gestora crie um modelo de pesquisa interna para tentar melhorar a liberdade das funcionarias em relação a expressar suas opiniões. Pode se utilizar uma caixa de sugestões e/ou reclamações para que as que não se sentem a vontade em expressar suas opiniões para as demais, e também pode haver reuniões mensais em que a gestora se mostrara disposta a ouvir todas sem fazer nenhum julgamento.

#### 4.2.3 Satisfação com o feedback dado pela organização:

Na figura 10 (dez) apresenta se as 27 (vinte e sete) funcionarias do CEI estão satisfeitos com o feedback dado pela organização.

Figura 10: Você está satisfeito com o feedback dado pela organização sobre o seu trabalho ?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

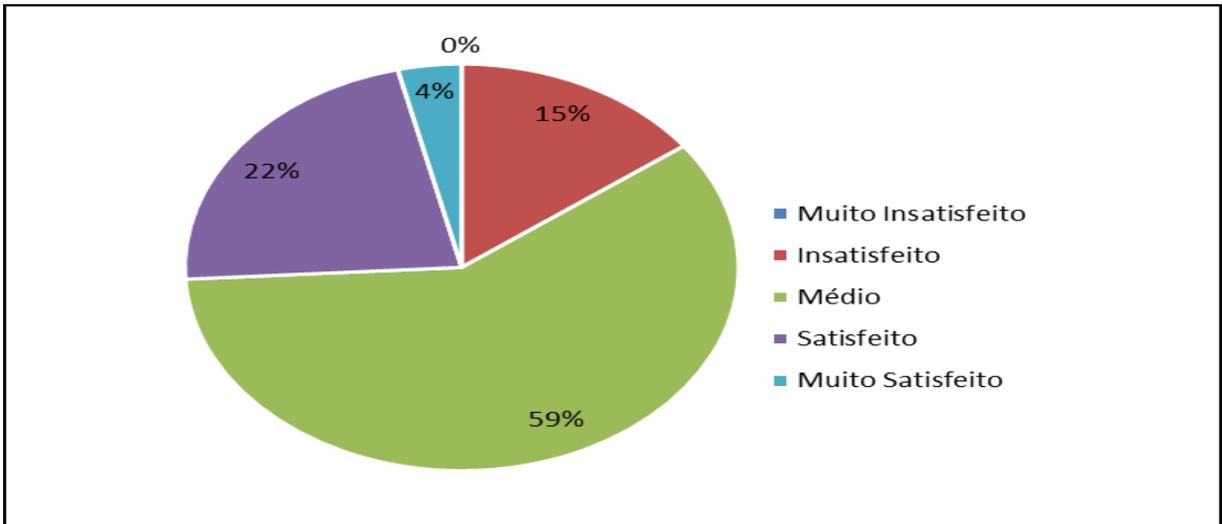
A partir da análise da figura 10 percebe-se que 44% dos funcionários estão medianos em relação a sua satisfação com o feedback dado pela organização em relação ao seu trabalho, 30% estão satisfeitos, 22% insatisfeito e 4% Muito insatisfeito.

A pesar da grande maioria das funcionarias estarem medianas em relação ao feedback dado pela organização referente ao seu trabalho, sugiro que a gestora de uma atenção um pouco maior nesse quesito, demonstrando através de feedbacks como está o andamento das atividades do dia-a-dia, cobrando das funcionarias o que se precisa melhor e também elogiando sempre que fazer um trabalho bem feito.

#### 4.2.4 Satisfação com o tratamento do líder para com seus subordinados:

Na figura 11 (onze) apresenta se as 27 (vinte e sete) funcionárias do CEI estão satisfeitos com tratamento do líder em relação aos seus subordinados.

Figura 11 - Você está satisfeito com o tratamento do líder para com seus subordinados?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

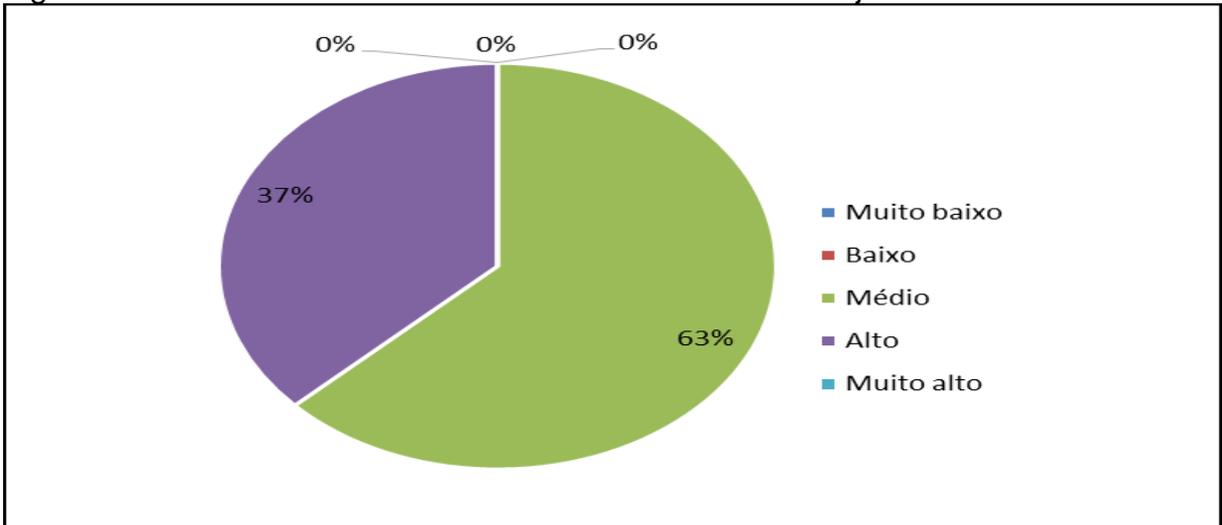
A partir da análise da figura 11 percebe-se que 59% dos funcionários estão medianos em relação a sua satisfação com tratamento do líder para com seus subordinados, 22% estão satisfeitos, 15% insatisfeito e 4% Muito satisfeitos.

Destacando que a maioria esta mediana, a gestora precisa rever o modo em que esta tratando suas funcionarias. Conforme sugerido anteriormente, a caixa de sugestões e /ou reclamações também irá ajudar muito nesta parte que trata modo em que a gestora trata seus funcionários.

#### 4.2.5 Nível de estresse durante a jornada de trabalho:

Na figura 12 (doze) apresenta como as 27 (vinte e sete) funcionárias do CEI avaliam o nível de estresse durante o trabalho.

Figura 12 - Como você avalia o nível de estresse durante a jornada de trabalho?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

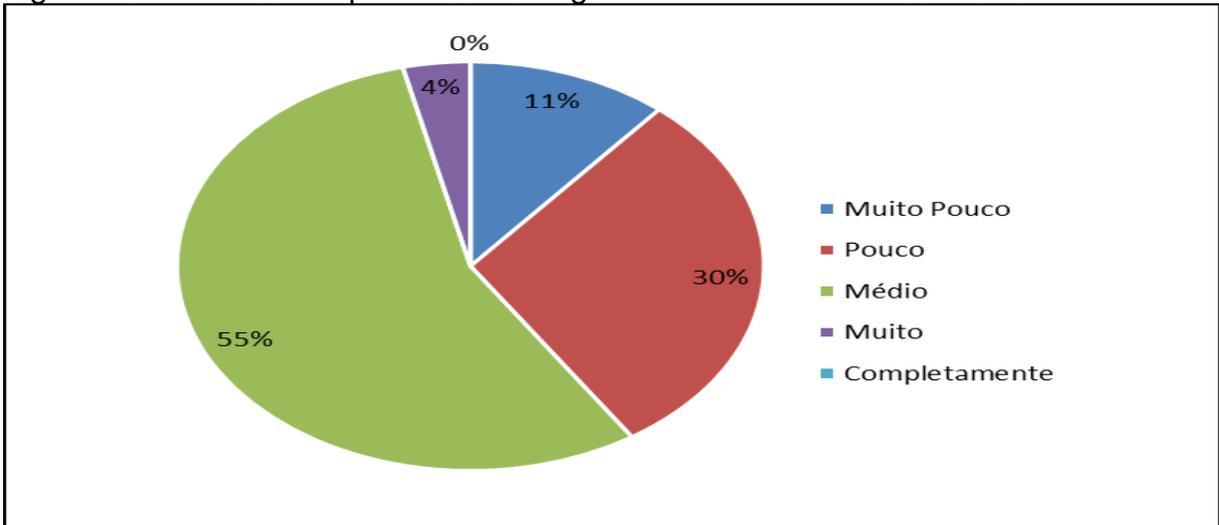
A partir da análise da figura 12 percebe-se que a maioria dos funcionários 59% estão medianos em relação ao nível de estresse durante a jornada de trabalho e 37% respondeu que o seu nível de estresse está alto.

O nível de estresse das funcionárias é algo que não cabe somente a gestoras tentar melhorar, pois é visto que esse estresse é causado pela longa jornada de trabalho, salas de aulas muitas vezes superlotadas, salário desvalorizado e falta de materiais adequados para as aulas.

#### 4.2.6 Sobrecarga de trabalho em seu cotidiano

Na figura 13 (treze) apresenta-se as 27 (vinte e sete) funcionárias do CEI sentem que há sobrecarga de trabalho.

Figura 13 - Você sente que há sobrecarga de trabalho em seu cotidiano?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

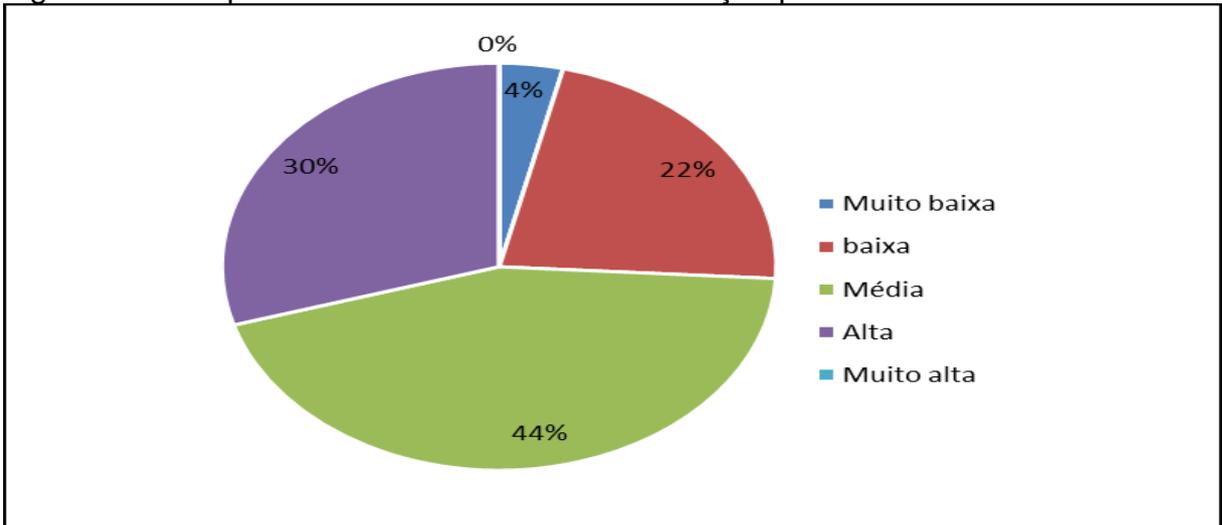
A partir da análise da figura 13 percebe-se que a maioria dos funcionários 55% estão medianos em relação a sobrecarga de trabalho em seu cotidiano, 30% acham que pouco a sobrecarga de trabalho, 11% muito pouco e 4% muito.

Como no nível de estresse a sobrecarga de trabalho também é causada pela longa jornada de trabalho, salas de aulas muitas vezes superlotadas e falta de materiais adequados para as aulas. Sendo que muitas vezes o próprio CEI não disponibiliza material e muito menos horas para que as funcionarias possam fazer suas atividades de classe, sobrando então para que elas levem para terminar em casa, gerando uma sobrecarga de trabalho justamente em horário que deveria ser de descanso.

#### 4.2.7 Motivação para trabalhar

Na figura 14 (quatorze) apresenta como as 27 (vinte e sete) funcionárias do CEI avaliam sua motivação para trabalhar.

Figura 14- Em que medida você avalia sua motivação para trabalhar?



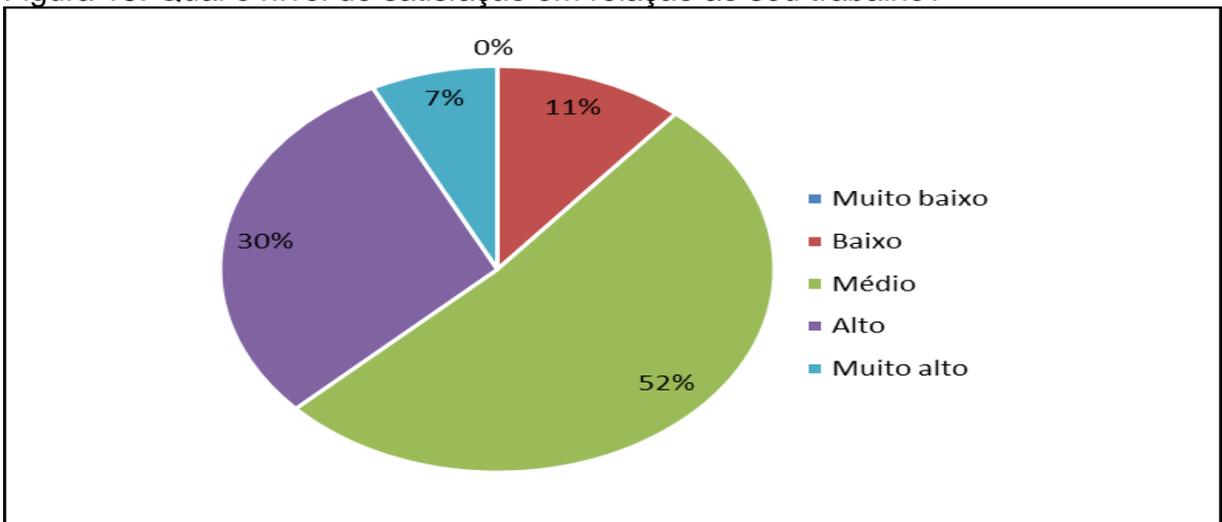
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

A partir da análise da figura 14 percebe-se que 44% dos funcionários estão medianos em relação sua motivação para trabalhar, 30% estão com a motivação alta, 22% baixa e 4% muito baixa.

#### 4.2.8 Satisfação em relação ao seu trabalho

Na figura 15 (quinze) apresenta se as 27 (vinte e sete) funcionárias do CEI estão satisfeitas em relação ao seu trabalho.

Figura 15: Qual o nível de satisfação em relação ao seu trabalho?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

A partir da análise da figura 15 pode se perceber que 52% dos

funcionários estão medianos em relação a sua satisfação em relação ao seu próprio trabalho, 30% estão com a satisfação alta, 11% baixa e 7% muito alta.

Percebe-se que em relação à satisfação ao seu próprio trabalho as funcionárias se mostram mais satisfeitas por estarem trabalhando com o que realmente gostam, elas acabam se dedicando bastante aos estudos para sempre estarem aprimorando seus conhecimentos na área. Algumas hoje não estão muito satisfeitas porque acham que podiam estar dando um pouco mais de si, mas não sente que são valorizadas.

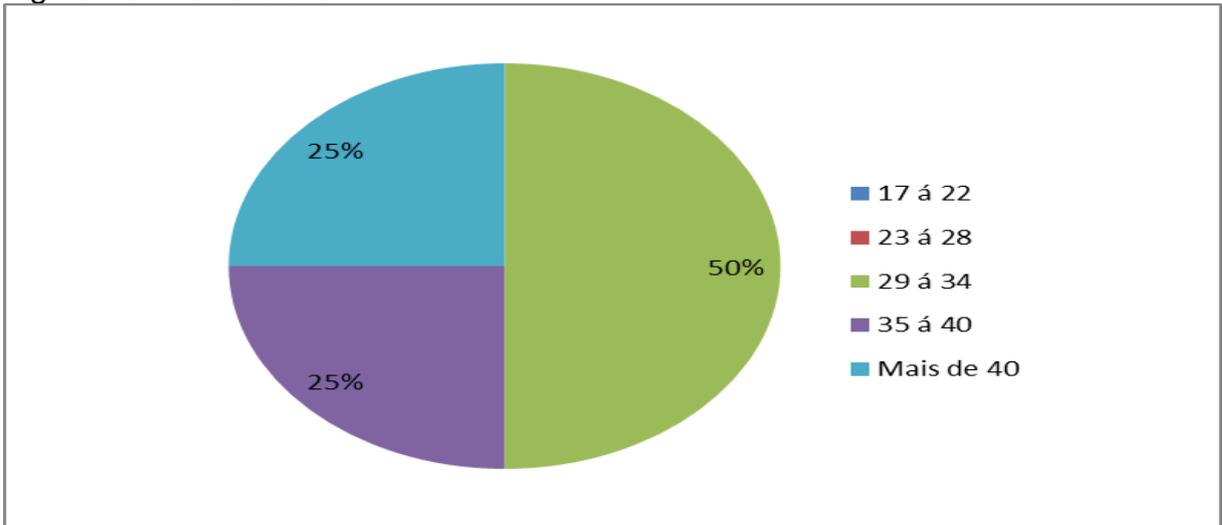
### 4.3 PERFIL SOCIOECONÔMICO GESTORAS

O objetivo deste tema é apresentar o perfil socioeconômico das gestoras que participaram desta pesquisa. Foram obtidas as respostas de 4 (quatro) gestoras de diferentes CEIS da rede municipal de Criciúma-SC. Desse modo, todas as funcionárias que participaram da pesquisa se prontificaram a responder ao questionário que enviado por e-mail e realizado contato telefônico, onde relataram um pouco de suas experiências e opiniões profissionais.

#### 4.3.1 Faixa etária

Na figura 16 (dezesseis) apresenta a faixa etária das 4 (quatro) gestoras dos CEIS.

Figura 16 - Faixa etária:



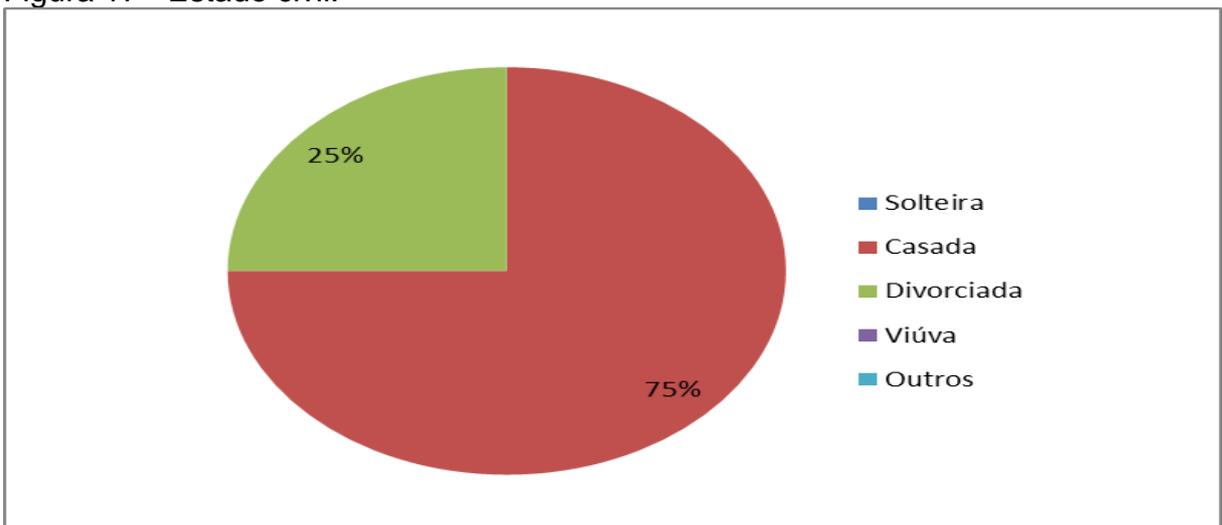
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

De acordo com a figura 16, pode ser observado que 50% das funcionárias tem entre 29 á 34 anos, 25% possuem a faixa etária de 35 a 40 anos e 25% possuem a faixa etária de mais de 40 anos.

#### 4.3.2 Estado civil

Na figura 17 (dezessete) apresenta o estado civil das 4 (quatro) gestoras dos CEIs.

Figura 17 - Estado civil:



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

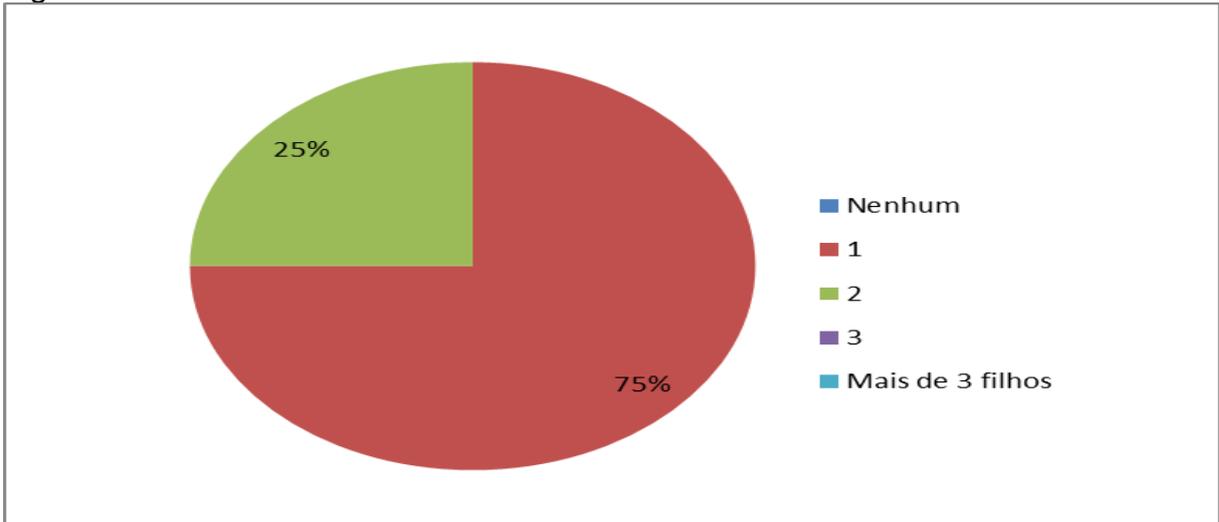
Com relação ao estado civil prevaleceu 75% das gestoras entrevistadas

são casadas e apenas 25% solteira.

#### 4.3.3 Número de filhos

Na figura 18 (dezoito) apresenta o numero de filhos das 4 (quatro) gestoras dos CEIs.

Figura 18 - Número de filhos



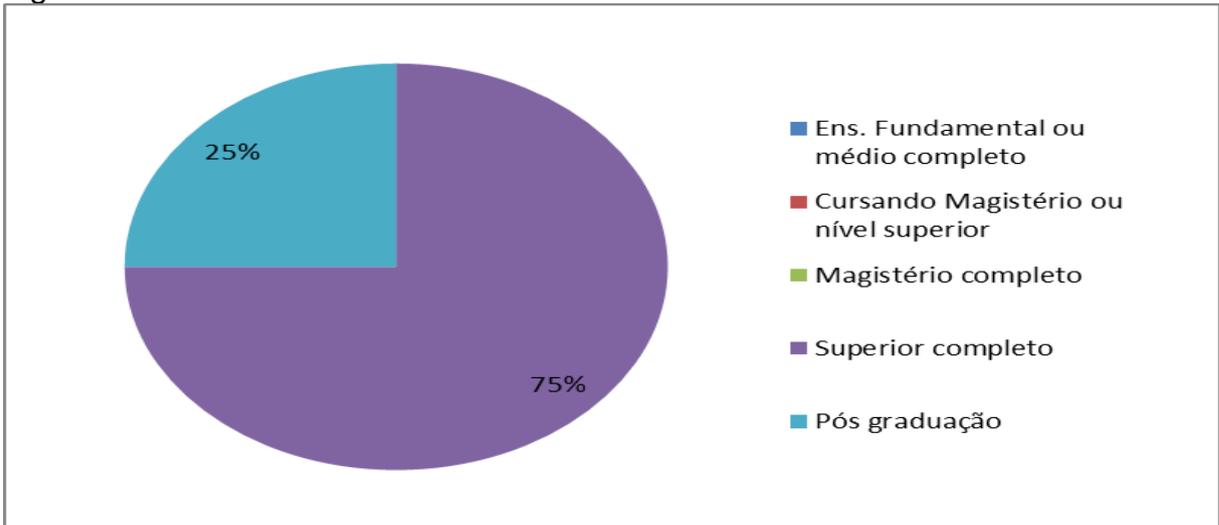
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Percebe-se que a maioria das gestoras são mães, 75% possuem apenas um filho e 25% possuem dois filhos.

#### 4.3.4 Grau de escolaridade

Na figura 19 (dezenove) apresenta o grau de escolaridade das 4 (quatro) gestoras dos CEIs.

Figura 19 - Grau de escolaridade



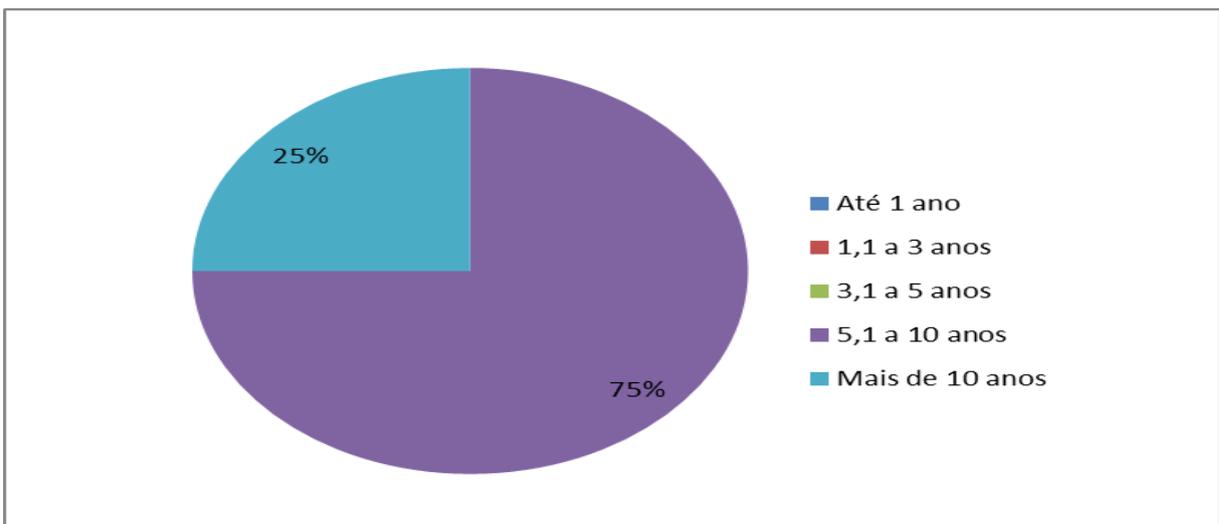
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Percebe-se que o grau de escolaridade predominante é o superior completo, que 75% das gestoras possuem e apenas 25% das gestoras possuem pós-graduação.

#### 4.3.5 Tempo de serviço na empresa

Na figura 20 (vinte) apresenta o tempo de serviço das 4 (quatro) gestoras dos CEIs na empresa.

Figura 20: Tempo de serviço na empresa:



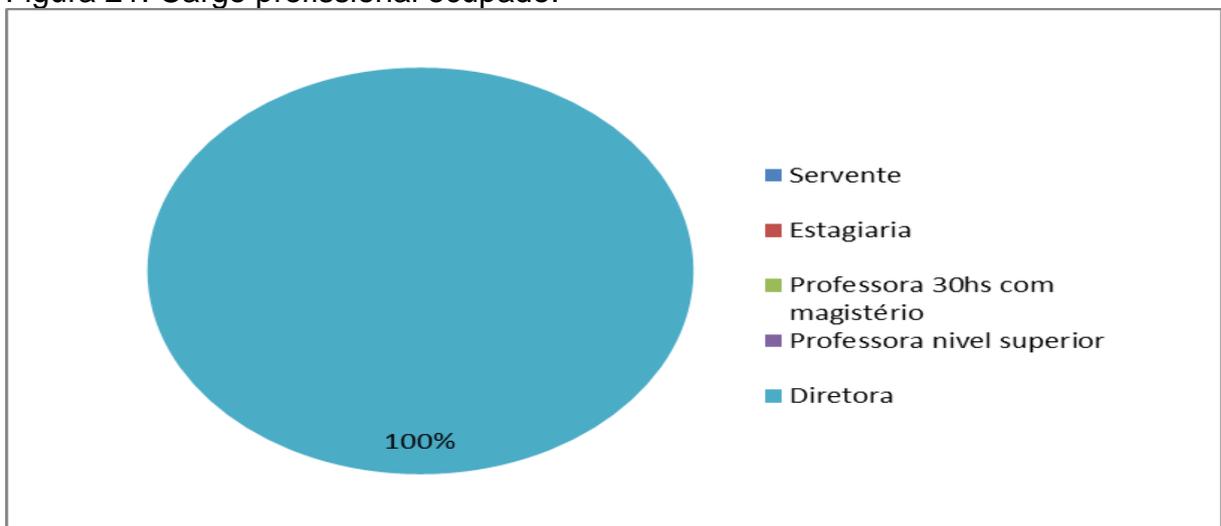
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Pode-se perceber que 75% das gestoras já estão na empresa de 5,1 a 10 anos e 25% trabalham na empresa a mais de 10 anos.

#### 4.3.6 Cargo profissional ocupado

Na figura 21 (vinte e um) apresenta o cargo profissional ocupado das 4 (quatro) gestoras dos CEIs na empresa.

Figura 21: Cargo profissional ocupado:



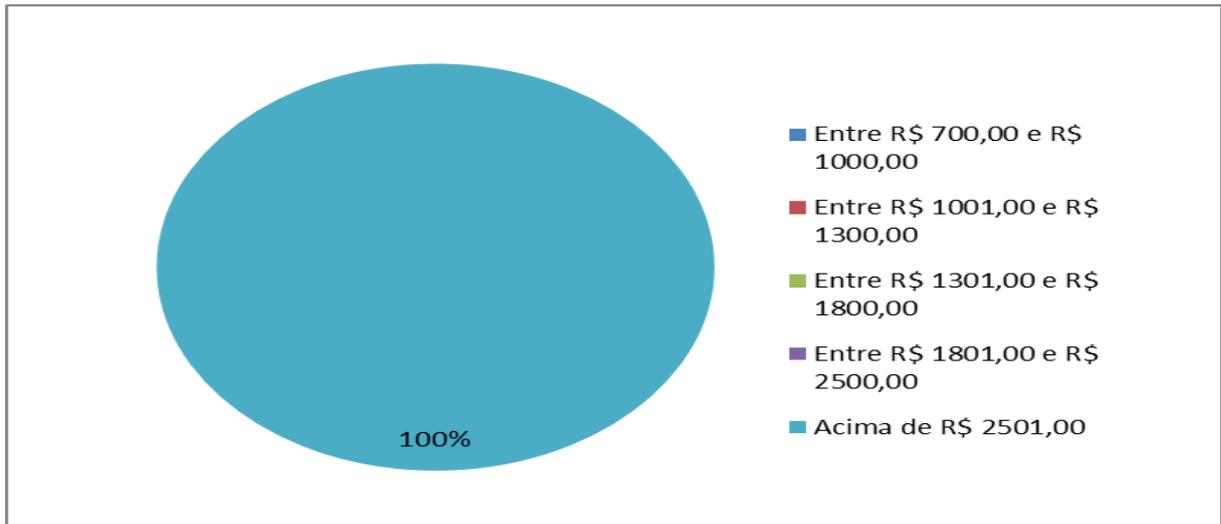
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Como esta parte da pesquisa foi direcionada as gestoras, 100% das entrevistadas hoje ocupam o cargo de diretora.

#### 4.3.7 Faixa Salarial

Na figura 22 (vinte e dois) apresenta a faixa salarial das 4 (quatro) gestoras dos CEIs na empresa.

Figura 22: Faixa salarial:



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Como esta parte da pesquisa foi direcionada as gestoras, 100% das entrevistadas hoje tem a faixa salarial acima de R\$ 2501,00.

#### 4.4 QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Nesta etapa do estudo se apresenta os dados analisados em relação a qualidade de vida no ambiente de trabalho das funcionarias de um Centro de educação infantil de Criciúma na visão das gestoras.

Para Chivenato (2006)

##### 4.4.1 Concepção sobre qualidade de vida no ambiente de trabalho:

Abaixo no quadro 03 (três) serão apresentadas as respostas das 04 (quatro) gestoras dos CEI da rede publica de criciúma.

Quadro 4- Qual sua concepção sobre qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores:

ENTREVISTADAS	RESPOSTAS
G1	Tentamos a cada dia construir um ciclo virtuoso de motivação envolvendo funcionários, professores, direção, pais e comunidade para a criança ser cada vez melhor atendida.
G2	Manter o ambiente de trabalho organizado, e com clima bom.

G3	Eu creio que seja o grau de satisfação que um colaborador tem com as funções exercidas e com o ambiente em que trabalha. A satisfação de um profissional no ambiente de trabalho não é algo que diz respeito somente a ele, é uma questão que deve ser vista e ter a devida atenção por parte da gestão. Afinal, a satisfação do colaborador está diretamente ligada aos bons resultados que a escola obtém ou deseja obter em um futuro próximo.
G4	A qualidade de vida é um dos fatores determinantes para garantir o sucesso da empresa, pois interfere diretamente no rendimento de nossos funcionários, por isso devemos nos preocupar com o ambiente, a segurança, e o relacionamento entre os colegas dentro da instituição.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Os resultados da pesquisa mostraram que conforme as entrevistadas relataram a qualidade de vida no ambiente de trabalho das funcionarias é um fator importante tanto para o colaborador quanto para empresa, pois sua satisfação está ligada diretamente aos resultados que a empresa busca alcançar. Por isso elas relatam que sempre buscam manter um clima favorável, de união dos funcionários dentro dos CEIS, e também com os pais e familiares.

Limongi-França (2002), conceitua que a qualidade de vida no ambiente de trabalho é como “um conjunto de ações de uma organização no sentido de implantar melhorias gerenciais e estruturais no ambiente de trabalho”.

#### 4.4.2 Ações realizadas para manter a motivação:

Abaixo no quadro 04 (quatro) serão apresentadas as respostas das 04 (quatro) gestoras dos CEI da rede pública de criciúma.

Quadro 5 - Quais ações são realizadas para que o colaborador se mantenha motivado no seu dia a dia?

ENTREVISTADAS	RESPOSTAS
G1	Essa motivação é otimizada por meio da compreensão das necessidades de cada colaborador e comunidade,
G2	Sempre manter o diálogo com funcionários, valorizar trabalho em equipe, elogiar quando se destacam, eleição para o funcionário do mês para assim motiva-los.
G3	Respeito para com a equipe de trabalho. Incentivo ao trabalho em equipe. Motivação profissional através de cursos, palestras e reuniões constantes. Valorização e reconhecimento do trabalho profissional.

G4	Primeiramente o gestor deve estar motivado para assim motivar, pois minhas ações contribuem para as ações de meus funcionários, o exemplo é a chave de tudo.
----	--

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Conforme as entrevistadas relataram para se manter a motivação dos funcionários dentro do ambiente escolar, elas buscam sempre valorizar e elogiar os trabalhos quando se destacam. A empresa contribui com cursos, palestras e reuniões que ajudam tanto no pessoal quanto no profissional e também demonstrar que a empresa pensa e investe em seus profissionais. A entrevistada Gestora 4 relata que “Primeiramente o gestor deve estar motivado para assim motivar”, ela relata que o exemplo é a chave de tudo, sempre que um gestor se mostra motivado e orgulhoso da empresa em que trabalha, ele passa uma visão de que o funcionário tem que trabalhar com mais motivação e orgulho de fazer parte da equipe em que trabalhar.

A motivação é o que estimula os funcionários a trabalharem, funcionários motivados em realizar o seu trabalho, seja individualmente ou em grupo, tendem a oferecer maiores resultados às organizações. Desta forma, pode-se observar que a motivação é um combustível essencial para a produtividade de uma organização (GIL, 2001).

Para Marras, (2009), existem três passos básicos e essenciais para adentrar ao espaço motivacional, são eles: estimular os colaboradores a atingirem os suas metas e objetivos, não só profissionais como também os pessoais; não desmotivar de forma alguma os funcionários; permitir um bom ambiente de trabalho e propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto que se permita atingir um grande nível de qualidade de vida para o colaborador.

#### 4.4.3 Feedbacks:

Abaixo no quadro 05 (cinco) serão apresentadas as respostas das 04 (quatro) gestoras dos CEI da rede pública de Criciúma.

Quadro 6- Como funcionam os feedbacks na empresa?

ENTREVISTADAS	RESPOSTAS
---------------	-----------

G1	Ele acontece no momento preciso e no local apropriado exemplo na direção. Só assim poderá ser bem recebido e ser útil para trazer um bom retorno para o funcionário e para toda a equipa.
G2	Sempre é feito quando necessário, quando observamos que o funcionário está necessitando do feedbacks.
G3	É na maioria das vezes eficaz.
G4	De forma positiva

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

O feedback é a disposição de dar e/ou receber opiniões, críticas e sugestões sobre algo pessoal ou profissional (MOREIRA, 2009).

As gestoras relatam que os feedbacks acontecem sempre que elas julgam necessário. Na maioria das vezes eles são feedbacks negativos por isso eles tem que ser dados em locais apropriados, conforme relatou a gestora 1. Sempre que ocorre um feedback as gestoras relatam que as funcionarias aceitam de maneira adequada e após disso elas veem resultados positivos nos pontos pedidos para se melhorar.

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o feedback é um importante recurso, pois permite que sejamos avaliados de acordo com nossa competência pelos outros indivíduos tanto no ambiente social quanto profissional. (COSTA, 2009)

#### 4.4.4 Avaliações de desempenho:

Abaixo no quadro 06 (seis) serão apresentadas as respostas das 04 (quatro) gestoras dos CEI da rede publica de criciúma.

Quadro 7- Existe algum tipo de avaliação de desempenho na empresa? Com que frequência é realizada?

ENTREVISTADAS	RESPOSTAS
G1	Não possui
G2	Sim , é feita semestral através de uma ficha onde a gestora senta com a funcionária e vai fazendo avaliação passo a passo com o funcionário.
G3	A Avaliação dentro do âmbito escolar, é uma avaliação de análise. Faz parte do nosso cotidiano, verificar se as metas planejadas pela gestão e corpo docente, foram alcançadas, permitindo, a partir de seus resultados, oportunidades de reflexão sobre o trabalho desenvolvido pela escola e gerando informações capazes de influenciar decisões políticas e pedagógicas que beneficiem a todos.
G4	No momento não

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Conforme relato das gestoras, em dois dos CEIS onde a gestora fez parte da pesquisa, não há nenhum tipo de avaliação de desempenho. Nos outros dois CEIS as gestoras relatam que há avaliações de desempenhos que são realizadas semestralmente através de análise individual dos funcionários, onde consta se o funcionário contribui com as metas planejadas pela gestão, se o trabalho desenvolvido gera resultados positivos para o âmbito escolar.

A avaliação de desempenho foi desenvolvida para acompanhar o desenvolvimento dos funcionários enquanto os mesmo permanecem na empresa, juntamente para medir o seu nível de Conhecimento, habilidades e atitudes. (MARRAS,2009).

#### 4.4.5 Plano de carreira:

Abaixo no quadro 07 (sete) serão apresentadas as respostas das 04 (quatro) gestoras dos CEI da rede publica de criciúma.

Quadro 8- Como funciona o crescimento do colaborador na empresa? Existem promoções? Plano de carreira?

ENTREVISTADAS	RESPOSTAS
G1	Não possui
G2	Plano de carreira não, mas promoção sim presenciei varios casos de serventes que ser formaram em magisterio e foram promovidas para professoras, professoras de nível superior sendo promovida para gestora que é o meu caso.
G3	Não temos planos de carreira. Porém existe um incentivo da empresa para darmos continuidade aos estudos na área de educação, através de bolsas de estudo.
G4	Existe mais é pouco aplicado

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Os resultados da pesquisa mostraram que conforme as entrevistadas relataram não existe um plano de carreira claro na empresa, mas sim um incentivo da empresa para que os funcionários deem continuidade aos seus estudos, para que em alguns casos eles possam ser promovidos a cargos que exigem a formação devida, que é o caso das professoras e gestoras. Conforme relato das gestoras o que mais se vê de crescimento profissional na empresa, são professoras que se dedicam e se destacam são promovidas a gestoras, mas também precisam ter a

escolaridade exigida.

Segundo Pontes (2007) o plano de carreira consiste em uma ferramenta que a empresa usa para determinar as trajetórias existentes em seu ambiente interno. Deste modo, a responsabilidade de sua criação parte diretamente da própria empresa. Cabendo ainda a definição do plano de carreira que será construída a partir dele para promover o crescimento profissional do colaborador.

## 5 CONCLUSÃO

A qualidade de vida no ambiente de trabalho é um dos grandes desafios da administração e do desenvolvimento dos funcionários nas organizações. As organizações, de um modo geral, buscam resultados, além de melhorias na qualidade do serviço oferecido. Para que isso aconteça, as organizações precisam que seus colaboradores, tenham uma estrutura e um clima organizacional favorável e que possibilite a realização de seu trabalho da melhor forma possível. Um ambiente e trabalho adequado leva o funcionário a atingir a motivação e satisfação dentro da organização.

Em relação aos objetivos deste estudo, pode-se concluir que todos foram respondidos. Primeiramente o objetivo geral deste estudo que foi analisar as práticas de qualidade de vida no ambiente de trabalho existente em um Centro de Educação Infantil. O primeiro objetivo específico busca apresentar o perfil socioeconômico das funcionárias e das gestoras entrevistadas; o segundo busca conhecer o período de serviço de cada um na entidade; o terceiro busca conhecer o nível de satisfação das funcionárias sobre as ações de qualidade de vida no ambiente de trabalho; o quarto busca analisar as ações da empresa para a promoção da qualidade de vida no ambiente de trabalho e o quinto propor algumas soluções para melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho das funcionárias do centro de educação infantil em estudo.

Após análise individual de cada pergunta que compõe o questionário a presente pesquisa, vimos que 52,14% das respostas das funcionárias foram medianas em relação ao todo que compõe a qualidade de vida no ambiente de trabalho, sugiro que a organização busque meios de motivar mais seus colaboradores, incentivando-os sempre, dando cada vez mais feedbacks positivos e negativos, que a cada mês eles trabalhem um modo de ouvir os funcionários em relação ao seu trabalho e o ambiente de trabalho, pois muitas vezes eles não estão satisfeitos, e tem medo de expor suas opiniões.

Como recomendações para futuros trabalhos relacionados a esse tema, sugiro um maior aprofundamento sobre este tema, pois é um tema de sua importância dentre de todas as organizações. A expectativa é que esse trabalho

traga muitos benefícios para o centro de educação infantil em estudo, e que a mesma possa analisar os resultados e saber refletir sobre o que realmente importa na qualidade de vida de seus colaboradores, melhorando sempre a qualidade de vida no ambiente de trabalho de todos na organização.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. & LIMONGI-FRANÇA, A. C. (1998). **Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: O stress e a expansão do conceito de Qualidade Total**. Revista de Administração da USP, 2, 40-51
- ARANHA, M. L. A. **História da Educação**. São Paulo: Moderna, 2001.
- BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena (Coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CERTO, Samuel C.; **Administração moderna**. 9. Ed. São Paulo: Pearson, 2003
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalbert. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. São Paulo: Manole, 2014.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: Segunda Edição, Totalmente Revisada e Atualizada**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio De Janeiro: 2003.
- \_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração** CAMPUS 2001 – 6. ed Rio de Janeiro
- CONTE, Antonio Lázaro. Qualidade de Vida no Trabalho: funcionários com Qualidade de Vida no Trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE BUSINESS**, n.7, p. 32-34, nov. 2003.
- CORRÊA, B. C. **Considerações sobre a qualidade de vida na educação infantil**, 2003.

COSTA, Maria Eugenia Belezak. JUNIOR, Luiz Carlos Beeker. REIS, Ana Maria Viegas. TONET, Helena. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6. ed. São Paulo: 2005.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

FERNANDES, Mirtes Sege; MACHADO, Mirian Magnus. A importância da Qualidade de Vida no Trabalho no paço municipal de Gaspar. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.2, p.-20, Sem I. 2007 Edição Temática TCC's – II.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. 1ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Cristina Faria Fidelis. **Ergonomia e Qualidade nos Serviços: uma metodologia de avaliação**. Londrina: UEL, 1998.

GONZALES, Fernando Jaime; FENSTERSEIFER, Paulo Evaldo. **Dicionário Crítico de Educação Física**. Ijuí, RS: UNIJUÍ, 2005. 421 p.

HUZEK, Daniele; STEFANO, Silvio Roberto; GRZESZCZESZYN, Geverson. **Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas**. In: SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2008, 5, Resende. Anais, Resende: AEDB, 2008.

LACOMBE, Francisco J.M. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. 1. ed.

- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.
- LIMA, Fabiana Batistucci de. **Stress, Qualidade de Vida, Prazer e Sofrimento no Trabalho de Call Center**. 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**. 13. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de Vida no Trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord); et al. **As pessoas na Organização**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 295-306.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark 2003 – 1.ed
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estra tégico**. 13. ed São Paulo: Saraiva, 2009
- MARTINS, Caroline de Oliveira; JESUS, Joaquim Felipe de. **Estresse, Exercício Físico, Ergonomia e Computador**. Revista Brasileira de Ciências do Esporte, setembro, 21(1), p.807-813, 1999.
- MATOS, F. G. Fator QF – **Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à reforma digital**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINAYO, M.C.S.; HARTZ, Z.M.A.; BUSS, P.M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.5, n.1, p.7-18, 2000.
- Moraes, L. F. R.; Pereira, L. Z.; Souza, K. O. & Gusmão, L. V. N. (2001). **Implicações do gênero na qualidade de vida e estresse no trabalho da polícia militar do estado de Minas Gerais**. In: Anais do V Congresso de Ciências Humanas, Letras e Artes de Ouro Preto.
- MOREIRA, Bernardo Leite. Dicas de Feedback: **A Ferramenta Essencial da Liderança**. Rio de Janeiro, Oualitmark Editora, 2009.

NAHAS, Markus Vinícius. **Atividade física, saúde e qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo.** 3.ed. rev. e atual. Londrina: Madiograf, 2003. 278 p.

OLIVEIRA, Jair F.; MARINHO, Robson M. **Liderança: uma questão de competência.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

OMS. **Promoción de lá salud. Glosario.** Genebra: OMS; 1998.

PEREIRA, E.F; TEIXEIRA, C.S; SANTOS, A. **Qualidade de vida: abordagens, conceitos e avaliação.** Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, vol. 26, n.2. São Paulo Apr./June 2012

PONTES, BENEDITO RODRIGUES. **Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração.** 12.ed. São Paulo: LTr, 2007

RIBEIRO, Antônio L.; **Gestão de pessoas.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2001.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** São Paulo: Atlas, 1976.

SILVA, E. L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis. Laboratório de Ensino a Distancia da UFSC, 2000.

SILVA, M. A. DIAS da.; DE MARCHI, RICARDO. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho.** São Paulo: Editora Best-Seller, 1997.

SILVA, A. S. **A professora de educação infantil e sua formação universitária.** Tese (doutorado em Educação). Curso de Pós- Graduação em educação, Universidade de Campinas, 2003.

STONER, James A.F.; FREEMAN, Edward R.,; **Administração.** 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 4 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy.; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio Alfredo M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 4. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VIEIRA, Adriane. **A Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total**. Florianópolis. 1996

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.

WEISS, D. **Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.

**APÉNDICE(S)**

## APÊNDICE A – Questionário

NOTA DE ABERTURA: Olá! Sou Acadêmica do curso de Administração de Empresas da UNESC. Estou realizando uma pesquisa para saber como esta a Qualidade de vida no ambiente de trabalho dos funcionários de um Centro de Educação Infantil de Criciúma. Conto com sua colaboração, pois com os resultados obtidos nessa pesquisa, terei embasamento necessário para elaborar meu trabalho de conclusão de curso. Gostaria de informar que sua participação é voluntaria e lhe garanto que suas respostas serão estritamente confidenciais. Grata!

### **DADOS GERAIS:**

1- Faixa Etária:

- a) 17 á 22
- b) 23 á 28
- c) 29 á 34
- d) 35 á 40
- e) Mais de 40

2- Estado Civil:

- a) Solteira
- b) Casada
- c) Divorciada
- d) Viúva
- e) Outros:

3- Número de filhos

- a) Nenhum
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) Mais de 3 filhos

4- Grau de escolaridade:

- a) Ensino Fundamental ou médio
- b) Cursando Magistério ou nível Superior
- c) Magistério Completo
- d) Superior Completo
- e) Pós Graduação

5- Tempo de Serviço no CEI:

- a) Até 1 ano
- b) 1,1 a 3 anos
- c) 3,1 a 5 anos
- d) 5,1 á 10 anos
- e) Mais de 10 anos

6- Cargo Profissional Ocupado:

- a) Servente
- b) Estagiaria
- c) Professora 30hs com Magistério
- d) Professora Nível Superior
- e) Diretora

7- Faixa Salarial

- a) Entre R\$ 700,00 e R\$ 1.000,00
- b) Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 1.300,00
- c) Entre R\$ 1.301,00 e R\$ 1.800,00
- d) Entre R\$ 1.801,00 e R\$ 2.500,00
- e) Acima de R\$ 2.501,00

**PARA FUNCIONÁRIOS:**

1- Você esta satisfeito com a sua qualidade de vida no ambiente de trabalho?

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

- 2- Você está satisfeito com a liberdade para expressar sua opinião no trabalho?

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

- 3- Você está satisfeito com o feedback dado pela organização sobre o seu trabalho?

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

- 4- Você está satisfeito com o tratamento do líder para com seus subordinados?

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

- 5- Como você avalia o nível de estresse durante a jornada de trabalho?

Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
1	2	3	4	5

- 6- Você sente que há sobrecarga de trabalho em seu cotidiano?

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Completamente
1	2	3	4	5

- 7- Em que medida você avalia sua motivação para trabalhar?

Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
1	2	3	4	5

- 8- Qual o nível de satisfação em relação ao seu trabalho?

Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
1	2	3	4	5

## APÊNDICE B – Questionário

NOTA DE ABERTURA: Olá! Sou Acadêmica do curso de Administração de Empresas da UNESC. Estou realizando uma pesquisa para saber como esta a Qualidade de vida no ambiente de trabalho dos funcionários de um Centro de Educação Infantil de Criciúma. Conto com sua colaboração, pois com os resultados obtidos nessa pesquisa, terei embasamento necessário para elaborar meu trabalho de conclusão de curso. Gostaria de informar que sua participação é voluntaria e lhe garanto que suas respostas serão estritamente confidenciais. Grata!

### **DADOS GERAIS:**

8- Faixa Etária:

- f) 17 á 22
- g) 23 á 28
- h) 29 á 34
- i) 35 á 40
- j) Mais de 40

9- Estado Civil:

- f) Solteira
- g) Casada
- h) Divorciada
- i) Viúva
- j) Outros:

10-Número de filhos

- f) Nenhum
- g) 1
- h) 2
- i) 3
- j) Mais de 3 filhos

11-Grau de escolaridade:

- f) Ensino Fundamental ou médio
- g) Cursando Magistério ou nível Superior
- h) Magistério Completo
- i) Superior Completo
- j) Pós Graduação

12-Tempo de Serviço no CEI:

- f) Até 1 ano
- g) 1,1 a 3 anos
- h) 3,1 a 5 anos
- i) 5,1 á 10 anos
- j) Mais de 10 anos

13-Cargo Profissional Ocupado:

- f) Servente
- g) Estagiaria
- h) Professora 30hs com Magistério
- i) Professora Nível Superior
- j) Diretora

14-Faixa Salarial

- f) Entre R\$ 700,00 e R\$ 1.000,00
- g) Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 1.300,00
- h) Entre R\$ 1.301,00 e R\$ 1.800,00
- i) Entre R\$ 1.801,00 e R\$ 2.500,00
- j) Acima de R\$ 2.501,00

**PARA GESTORES:**

1. Qual a sua concepção sobre qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores?

2. Quais ações são realizadas para que o colaborador se mantenha motivado no seu dia a dia?
3. Como funcionam os *feedbacks* na empresa?
4. Existe algum tipo de avaliação de desempenho na empresa? Com que frequência é realizada?
5. Como funciona o crescimento do colaborador na empresa? Existem promoções? Plano de carreira?