



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA  
Departamento de Administração / DA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O POTENCIAL DE  
FLEXIBILIDADE ESTRUTURAL NO SENAI CEP/ORC: CENTRO DE  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL ODILON RIBEIRO COUTINHO**

KAREN MARTINS DE MOURA

João Pessoa  
Fevereiro 2015

KAREN MARTINS DE MOURA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O POTENCIAL DE  
FLEXIBILIDADE ESTRUTURAL NO SENAI CEP/ORC: CENTRO DE  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL ODILON RIBEIRO COUTINHO**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professora orientadora:** Ms<sup>a</sup>. Paula Luciana Bruschi Sanches

**Coordenadora do Curso:** Dr.<sup>a</sup> Helen Silva Gonçalves

João Pessoa

Fevereiro 2015

## **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

M929q Moura, Karen Martins de.

Qualidade de vida no trabalho e o potencial de flexibilidade estrutural  
no SENAI CEP/ORC: Centro de Educação Profissional Odilon Ribeiro  
Coutinho. / Karen Martins de Moura. – João Pessoa: UFPB, 2015.

101f.:il

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Ms<sup>a</sup>. Paula Luciana Bruschi Sanches.  
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Potencial de flexibilidade  
estrutural. 3. Colaboradores - empresa. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU (2. ed.): 658:(043.2)

A Professora orientadora: **Ms<sup>a</sup>. Paula Luciana Bruschi Sanches**

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Curso do aluno:  
KAREN MARTINS DE MOURA

João Pessoa, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

---

Prof<sup>a</sup>. Ms<sup>a</sup>. Paula Luciana Bruschi Sanches  
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer da Professora Orientadora:

---

---

---

---

---

## **Folha de Aprovação**

KAREN MARTINS DE MOURA

### **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE ESTRUTURAL NO SENAI CEP/ORC: CENTRO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL ODILON RIBEIRO COUTINHO**

Trabalho de Curso Aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

Banca Examinadora

---

Prof<sup>a</sup>. Ms<sup>a</sup>. Paula Luciana Bruschi Sanches  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Lúcia de A. L. Coelho  
Examinadora

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, aos meus pais Margarete e Edvaldo que me apoiaram em todos os momentos da minha vida, ao meu noivo Alysson e aos meus amigos que estiveram ao meu lado e me ajudaram e alegraram meus dias durante toda esta trajetória, aos meus colegas de trabalho, professores e em especial a minha orientadora Paula Luciana que me mostrou que o conhecimento é algo valioso e que o aprendizado é sempre contínuo.

Obrigada por tudo!

## **Agradecimentos**

Agradeço em primeiro lugar, a **Deus** por me dar força, coragem e saúde durante toda esta caminhada e em todas as caminhadas da minha vida.

A minha família, em especial aos meus pais **Margarete Moura e Edvaldo Moura**, por sua capacidade de acreditar e investir em mim. Mãe, seu carinho, cuidado, dedicação e exemplo foram o que me deram motivos para nunca desistir dos meus sonhos e sempre seguir em frente. Pai, sua presença, determinação e caráter significaram para mim a segurança e a certeza de que nunca estarei sozinha nessa e em todas as outras caminhadas a trilhar.

Agradeço imensamente a minha professora orientadora **Paula Luciana B. Sanches**, pela paciência e pelas valiosas dicas que me ajudaram bastante a concluir este trabalho.

A meu noivo **Alysson Moreira**, pessoa com quem amo compartilhar ideias, os objetivos e os sonhos da minha vida. Obrigada pelo carinho, paciência e por sua capacidade de trazer paz na correria dos meus dias.

Aos meus colegas de trabalho que tiveram uma contribuição imprescindível na realização desse trabalho e se dispuseram prontamente a responder o questionário e a entrevista aplicados.

Agradeço a minha primeira professora orientadora **Kellen da Silva Coelho** que por motivo de força maior não pode continuar na orientação, mas, que teve importância fundamental na escolha do tema desafiador e na construção da base do projeto.

Agradeço também aos meus professores ao longo da vida, que me mostraram o quanto o aprendizado em sala de aula é enriquecedor, na formação de opinião, na quebra de paradigmas e no aprimoramento da vida pessoal, acadêmica e profissional.

Aos meus amigos e colegas de curso, por todos os momentos lindos que vivemos, pelas alegrias, sonhos compartilhados e dificuldades que unidos superamos.

E a todos os demais que de algum modo não foram diretamente citados, mas que de alguma forma tiveram sua contribuição nessa caminhada, meus agradecimentos!

*“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”. (Albert Einstein)*

## **Resumo**

MOURA, Karen Martins de. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE ESTRUTURAL NO SENAI CEP/ORC: CENTRO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL ODILON RIBEIRO COUTINHO.** Orientadora: Profª. Msª. Paula Luciana Bruschi Sanches. João Pessoa: UFPB/DA, 2015. 101 p. Relatório de Pesquisa. (Bacharelado em Administração).

Este trabalho tem como objetivo principal conhecer como se procede à relação entre qualidade de vida no trabalho e o potencial de flexibilidade estrutural no contexto da empresa SENAI CEP/ORC, empresa esta, considerada modelo em relação à aprendizagem e capacitação para a indústria do Brasil, com mais de 70 anos de história, estando presente em todas as regiões do país. Segundo a natureza dos dados a pesquisa é quantitativa e qualitativa com a predominância do caráter qualitativo, desenvolvida de forma descritiva e exploratória e tendo como investigação a empresa citada acima, portanto trata-se de um estudo de caso. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram questionários com perguntas fechadas, observação informal e entrevistas, utilizando-se de dados primários e secundários. A amostra foi do tipo não probabilístico por acessibilidade, dessa forma os questionários foram respondidos por quarenta e oito colaboradores e a entrevista foi realizada com quatro colaboradores. A qualidade de vida no trabalho (QVT) foi analisada por meio da identificação e análise das oito categorias de acordo com Walton são elas: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso das capacidades no trabalho; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; o trabalho e o espaço total de vida e a relevância social da vida no trabalho. O potencial de flexibilidade estrutural (PFE) da organização foi estudado através das categorias propostas por Volberda assim, observou-se a forma organizacional básica, o sistema de planejamento e controle, os processos de regulação da tarefa, do comportamento, dos ajustes mútuos e da tomada de decisão. A relação entre a QVT e o PFE da organização foi analisada a partir da associação entre as respectivas categorias na empresa. Os resultados desta pesquisa revelaram que as atividades referentes à qualidade de vida no trabalho da empresa mostraram um posicionamento intermediário com possibilidades de crescimento, relacionando-se com o potencial de flexibilidade estrutural, que também apresentou um caráter intermediário, tendendo para o mecanicista.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho; Potencial de Flexibilidade Estrutural; Colaboradores; Empresa.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Remuneração Adequada .....	43
Figura 2: Equidade Interna .....	44
Figura 3: Equidade Externa .....	45
Figura 4: Jornada de Trabalho .....	46
Figura 5: Carga de Trabalho .....	47
Figura 6: Ambiente Físico .....	48
Figura 7: Material e Equipamentos .....	49
Figura 8: Ambiente Saudável .....	50
Figura 9: Estresse .....	51
Figura 10: Autonomia.....	52
Figura 11: Significado da Tarefa .....	53
Figura 12: Identidade da Tarefa.....	54
Figura 13: Variabilidade da Tarefa.....	55
Figura 14: Feedback .....	56
Figura 15: Possibilidade de Carreira .....	57
Figura 16: Crescimento Pessoal .....	58
Figura 17: Segurança no Emprego .....	59
Figura 18: Igualdade de Oportunidade .....	60
Figura 19: Relacionamento.....	61
Figura 20: Senso Comunitário .....	62
Figura 21: Direito de Proteção ao Trabalhador .....	63
Figura 22: Privacidade Pessoal.....	64
Figura 23: Liberdade de Expressão .....	65
Figura 24: Normas e Rotinas .....	66
Figura 25: Papel Balanceado no Trabalho.....	67
Figura 26: Estabilidade de Horários .....	68
Figura 27: Imagem da Empresa.....	69
Figura 28: Responsabilidade Social da Empresa.....	70
Figura 29: Responsabilidade Social pelos Serviços .....	71
Figura 30: Organograma do SENAI CEP/ORC .....	75

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Análise das categorias de QVT modelo de Walton pelos funcionários .....	72
Tabela 2: Categorias de PFE modelo de Volberda.....	74
Tabela 3: Identificação do PFE no SENAI CEP/ORC .....	85
Tabela 4: Coerências e Incoerências identificadas na relação entre QVT e PFE no SENAI ...	86

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	<b>Objetivo geral.....</b>	16
1.2.2	<b>Objetivos específicos.....</b>	16
1.3	JUSTIFICATIVA .....	16
1.4	APRESENTAÇÃO GERAL DO TRABALHO .....	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1	ORIGEM E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	20
2.1.1	<b>Conceitos e Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho .....</b>	21
2.1.2	<b>O Programa Qualidade de Vida no Trabalho do SENAI CEP/ORC ..</b>	24
2.2	FLEXIBILIDADE E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	26
2.2.1	<b>Potencial de flexibilidade estrutural do ponto de vista de Henk W. Volberda .....</b>	29
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>33</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA .....	33
3.2	OBJETIVO DE ESTUDO, POPULAÇÃO E A AMOSTRA .....	34
3.3	COLETA DE DADOS.....	36
3.4	ANÁLISE DE DADOS .....	37
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>39</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	39
4.2	ANÁLISE DAS CATEGORIAS DE QVT MODELO DE WALTON PELOS FUNCIONÁRIOS .....	41
4.2.1	<b>Compensação Justa e Adequada .....</b>	42
4.2.2	<b>Condições de Trabalho.....</b>	45
4.2.3	<b>Uso das Capacidades no Trabalho .....</b>	51
4.2.4	<b>Oportunidade de Crescimento e Segurança.....</b>	56
4.2.5	<b>Integração Social na Organização.....</b>	59

<b>4.2.6</b>	<b>Constitucionalismo .....</b>	62
<b>4.2.7</b>	<b>O trabalho e Espaço Total de Vida .....</b>	66
<b>4.2.8</b>	<b>Relevância Social da Vida no Trabalho.....</b>	68
4.3	ANÁLISE DAS CATEGORIAS DE PFE MODELO DE VOLBERDA PELOS FUNCIONÁRIOS .....	73
<b>4.3.1</b>	<b>Forma Organizacional Básica .....</b>	74
<b>4.3.2</b>	<b>Sistema de Planejamento e Controle .....</b>	77
<b>4.3.3</b>	<b>Processos de Regulação .....</b>	78
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	87
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	90
	<b>APÊNDICES .....</b>	94
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO (QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO) APLICADO AOS COLABORADORES DO SENAI CEP/ORC.....	94
	APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA (ESTRUTURA ORGANIZACIONAL) APLICADA AOS COLABORADORES DO SENAI CEP/ORC.....	99

## 1 INTRODUÇÃO

No decorrer da evolução do homem, o trabalho teve fundamental importância e, a priori, realizou-se sob a forma de coleta e de trabalho extrativo, ou seja, extrair da natureza os recursos sejam eles de origem animal, vegetal ou mineral. Posteriormente, surgiu a pesca, a caça e o pastoreio. Até então, a preocupação era apenas a própria sobrevivência, com a agricultura, passou-se a produzir um excedente do que se poderia consumir, e, como consequência, surgiu o comércio com permuta e venda de produtos, até chegarmos à escravização de pessoas.

No fim do século XVIII, com o início da Revolução Industrial na Europa, houve a mudança do paradigma econômico. Do trabalho antes artesanal para o trabalho com o uso de máquinas e com funcionários assalariados. Assim, no século XIX, exigiu-se um novo modelo de organização do trabalho: a especialização das tarefas e a divisão do trabalho. Taylor (1990) pregava que, para cada funcionário deveria ser designado diariamente uma determinada tarefa com uma quantidade específica de trabalho, tendo como base os estudos de tempos e movimentos.

Nesse contexto, surge em 1950 à denominação de QVT, a partir de Eric Trist e seus colaboradores, que desenvolveram em Londres, estudos sobre a organização do trabalho, sob uma abordagem, sócio técnica buscando agrupar a relação indivíduo, trabalho e organização com base no estudo e reestruturação da tarefa, tendo por finalidade tornar a vida dos trabalhadores menos difícil (FERNANDES, 1996).

Segundo Tolfo e Piccinini (2001), a partir da década de 1970 que o movimento de QVT toma ímpeto, através da conscientização e da importância de se buscarem melhores formas de realizar o trabalho e também de diminuir seus efeitos negativos sobre o trabalhador. As autoras relatam que a primeira fase deste movimento durou até 1974, quando, as preocupações com questões econômicas e a questão de sobreviver no mercado tornaram-se mais importantes do que o interesse em questões voltadas a qualidade de vida no trabalho dos funcionários. No entanto, a partir de 1979, a preocupação com a QVT ressurge com maior força no Brasil, uma vez que se começou a associar a QVT a uma maior otimização das atividades laborais do funcionário.

No passar do tempo, a visão de QVT vai sendo expandida no sentido de buscar novas formas de aperfeiçoar a organização do trabalho por meio da humanização deste,

contribuindo, desta forma, para a satisfação tanto do empregado como da organização. No entendimento de Gil (2001), a questão qualidade deve ser considerada não só nos produtos e serviços que a empresa oferece aos clientes externos, como também deve estar presente em todo o trabalho realizado na organização pelos seus funcionários, nas condições de trabalho a que são expostos, ao salário recebido pelo trabalho e na integração com os colegas de profissão.

Segundo com Limongi-França (1996), QVT é um aglomerado de atitudes de uma empresa que vai desde o diagnóstico e implantação de melhorias as inovações gerenciais, tecnológicas, estruturais, interno e externo ao ambiente de trabalho, aspirando assegurar condições satisfatórias de desenvolvimento humano para o trabalho e durante a realização dele.

Levando a QVT ao enfoque da estrutura organizacional, citado por Limongi França (1996), o potencial de flexibilidade estrutural (PFE), segundo Volberda (1996), citado por Coelho (2003) é a potencialidade que as empresas têm de adequar a sua estrutura, para enfrentar a nova conjuntura competitiva que reflete em uma mistura de globalização dos mercados, rápidas mudanças tecnológicas, ciclos de vida mais curtos para os produtos e concorrentes cada vez mais desafiadores.

Conforme Volberda (1996 *apud* Coelho, 2003), a flexibilidade deve ser analisada por meio de três princípios: tecnologia, estrutura e cultura organizacionais. Em frente dessa ideia, a estrutura evidenciaria o potencial de flexibilidade estrutural, ou seja, o quanto a organização pode tonar menos rígido a sua estrutura. Portanto, para entender a categoria estrutura organizacional, deve-se analisar questões como o modo como a organização se constitui, como realiza o planejamento e o controle de tarefas, o comportamento e a decisão.

Mendes (2002) destaca que as organizações flexíveis ampliam de maneira contínua novas estratégias e modificam os métodos de gestão para que estes sejam adequados a estas novas estratégias.

Diante dos conceitos expostos, acredita-se que seja relevante a relação existente entre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Potencial de Flexibilidade Estrutural (PFE) na empresa SENAI CEP/ORC diante da dimensão da marca SENAI no Brasil, especialmente na Paraíba.

O SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) é uma instituição privada brasileira de interesse público, sem fins lucrativos, com personalidade jurídica de direito

privado e foi criado em 22 de janeiro de 1942, pelo decreto-lei 4.048 do então presidente Getúlio Vargas (SENAI RIO, 2014).

Conforme informações obtidas no setor de Recursos Humanos da Unidade, o SENAI CEP/ORC (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Centro de Educação Profissional, Odilon Ribeiro Coutinho) localizado no Distrito Industrial da cidade de João Pessoa iniciou suas atividades oficialmente em 04 de março de 1980, no governo de Tarcísio Miranda Burity.

O trabalho realizado é abrangente e engloba as áreas de Eletroeletrônica, Artes Gráficas, Metal Mecânica, Mecânica de Automóvel, Vestuário, Panificação, Soluções Tecnológicas e de Inovação, além da área Administrativa.

Atualmente a marca SENAI é reconhecida como modelo de educação profissional e pela qualidade dos serviços tecnológicos que promovem a inovação na indústria na Paraíba e no Brasil. Sua missão é aumentar a competitividade da indústria paraibana por meio da Educação Profissional e Tecnológica, dos Serviços Técnicos e Tecnológicos e da Inovação e a sua visão de futuro é ser reconhecida como a maior instituição de educação profissional e como provedora de soluções tecnológicas e inovadoras para a indústria (SENAI, 2014).

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do contexto histórico dos temas e da empresa em questão, acredita-se que seja interessante à relação existente entre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Potencial de Flexibilidade Estrutural (PFE) na empresa SENAI CEP/ORC tendo em vista os objetivos de crescimento da Unidade.

Atualmente, um deles é tornar-se Instituto, o Instituto SENAI de Tecnologia tornando-se referência na área Têxtil e de Alimentos, além de sediar dentro da Unidade, a Faculdade SENAI fornecendo cursos superiores tecnológicos, a princípio iniciando com o curso de Automação Industrial e cursos de Pós-graduação; além da ampliação de diversos cursos de aperfeiçoamento, aprendizagem, qualificação profissional e cursos técnicos em diversas áreas.

Desta forma, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: Como se procede a relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e o Potencial de Flexibilidade Estrutural no contexto do SENAI CEP/ORC?

## 1.2 OBJETIVOS

Para que tais questões sejam respondidas, os objetivos da pesquisa são elencados a seguir.

### 1.2.1 Objetivo geral

Relacionar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Potencial de Flexibilidade Estrutural (PFE) no SENAI CEP/ORC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever como é promovida a QVT no contexto do SENAI CEP/ORC.
- Identificar o potencial de flexibilidade estrutural do SENAI CEP/ORC.
- Apontar as coerências e as incoerências percebidas na relação entre QVT e PFE no SENAI CEP/ORC.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Em virtude dos diversos desafios que se apresentam para o mundo empresarial, podemos citar dois cruciais. O primeiro trata da necessidade de uma força de trabalho que seja saudável, motivada e preparada para a crescente competição, e o segundo, objetiva a propensão da empresa corresponder à demanda para seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida no trabalho (SILVA; DE MARCHI, 1997).

Para Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003), a estrutura evidencia o atual compartilhamento de responsabilidades e autoridades na organização de pessoal. Este compartilhamento resulta na construção da forma organizacional básica, constituída por meio de funções, unidades e divisões. A possibilidade de usar o potencial de flexibilidade da forma organizacional básica de modo potencializado vai decorrer dos sistemas de planejamento e

controle e dos procedimentos usados internamente na organização. Assim, acredita-se que a qualidade de vida no trabalho possa ser percebida e analisada, ao estudar aspectos das subcategorias que envolvam tanto a organização formal quanto a informal.

Neste contexto, o presente estudo se justifica pela relevância de se pesquisar a relação entre QVT e PFE, através dessa relação pode-se fornecer subsídios às organizações, tanto pelo fato de analisar o tema quanto ao seu potencial como a capacidade de adaptação ao meio onde está inserida.

A pesquisa poderá propor contribuições, pois se pressupõe que, ao estudar a qualidade de vida no trabalho e o potencial de flexibilidade estrutural, através de conteúdos publicados sobre o tema e das opiniões dos colaboradores da empresa, levando em consideração diversos fatores intervenientes relacionados ao tema do estudo. Os aspectos considerados coerentes e incoerentes serão colocados em evidência e melhorias nas condições de trabalho, na estrutura e no ambiente organizacional poderá ser viabilizada, proporcionando benefícios à empresa e a seus colaboradores.

No que concerne a QVT e aos Programas de Qualidade de Vida existem alguns trabalhos publicados no Brasil. Como por exemplo, um artigo de Ribeiro (2012) que relata um estudo de caso sobre as percepções dos colaboradores da área Administrativa em relação à QVT na Escola SENAI Marechal Rondon, localizada na cidade de Porto Velho, capital do estado de Rondônia. A autora utiliza-se da junção dos modelos elaborados pelos autores Walton e Fernandes para analisar a QVT.

Um dos trabalhos publicados mais atuais realizados na Paraíba foi o trabalho de conclusão de curso de Vidal (2013), que trás a análise do programa qualidade de vida no setor industrial realizado através da experiência nas empresas SESI e SENAI na cidade de Campina Grande, interior do estado da Paraíba. Porém a pesquisa da autora dá ênfase a aspectos diferentes do abordado na presente pesquisa, e não se utiliza de um modelo teórico específico para a análise da QVT, dessa forma procura apenas descrever as realizações do programa qualidade de vida em algumas Unidades do SESI e SENAI na cidade de Campina Grande – PB.

No que diz respeito ao tema PFE existem poucos trabalhos publicados no Brasil. Um dos mais interessantes é o de Dellagnelo e Zaguini (2003), trata-se de um artigo abordando a relação entre o potencial de flexibilidade estrutural e o potencial de flexibilidade cultural na TCM INFORMÁTICA LTDA, as autoras utilizam principalmente o modelo de Volberda para

descrever os potenciais de flexibilidade, de forma semelhante ao abordado na presente pesquisa realizada no SENAI CEP/ORC.

Compreende-se, então, a viabilidade do trabalho para a empresa em função da necessidade de estudo da qualidade de vida no trabalho (QVT) e do potencial de flexibilidade estrutural (PFE), pois estes podem ser entendidos como uma forma de sobrevivência e de diferenciação no mercado competitivo, levando em consideração o fator estrutural que é de trivial importância para análise.

Deste modo, acredita-se que este trabalho tende a trazer benefício para academia, pois possibilitará a formação de profissionais qualificados e competitivos com diferencial em relação aos seus conhecimentos e práticas. Além disto, o mesmo proporciona a oportunidade de servir como referência posterior a outros acadêmicos que analisem assuntos relacionados aos temas investigados.

Atualmente no contexto da empresa estudada, estão acontecendo mudanças na estrutura hierárquica, de cargos e atribuições, em função do crescimento da organização, assim, afetando o potencial de flexibilidade estrutural. Já no aspecto da Qualidade de Vida no Trabalho, as ações acontecem por meio do Programa Qualidade de Vida, que teve início na Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP – PB), com o auxílio do Sesi (Serviço Social da Indústria) e foi amplamente aprovado, pelo Departamento Regional do SENAI na Paraíba, implantado e consolidado em todas as Unidades do SENAI no Estado, também tendo como parceria a área de Recursos Humanos.

Posto isso, torna-se interessante um estudo que relate os feitos da empresa em termos da promoção da QVT e do potencial de flexibilidade estrutural.

#### 1.4 APRESENTAÇÃO GERAL DO TRABALHO

A priori, o trabalho apresenta uma breve introdução, contextualizando e delimitando o tema do estudo, bem como o problema da pesquisa, os objetivos: geral e específicos e a sua justificativa.

Seguidamente, o segundo capítulo tratará do referencial teórico, que correlaciona os propósitos deste estudo com a base teórica, oferecendo o embasamento para a investigação. Os conteúdos analisados vão desde a definição de qualidade de vida no trabalho à análise do

potencial de flexibilidade estrutural, levando-se em conta os fatores que interferem tanto interna quanto externamente, procurando mostrar os vários pontos de vista dos autores das diversas áreas de atuação.

No terceiro capítulo, encontram-se os procedimentos metodológicos utilizados para estabelecer um roteiro para o presente trabalho, abordando características gerais, tipo de pesquisa; objetivo de estudo, população e a amostra; técnicas de coleta e modo de análise dos dados.

No quarto capítulo, serão apresentados os resultados e as discussões sobre a pesquisa. No quinto capítulo teremos as considerações finais sobre esta pesquisa e na sequência, referências e apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, a priori, apresentam-se uma revisão sobre o histórico, evolução e conceitos de diferentes perspectivas adotadas para análise da qualidade de vida no trabalho e do potencial de flexibilidade estrutural encontradas na literatura, passando-se então, a uma abordagem mais detalhada dos conceitos de QVT, flexibilidade e estrutura organizacional, sobre os quais se sustenta este estudo. Por fim, após a apresentação da literatura e das pesquisas sobre o tema, serão apresentados os modelos teóricos a serem aplicados posteriormente.

### 2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para melhor discorrer sobre Qualidade de Vida no Trabalho, podemos, inicialmente, citar a definição de Qualidade de Vida feita pela Organização Mundial da Saúde – OMS (1995), na qual fala que a Qualidade de Vida é a consciência do indivíduo sobre sua atitude no decorrer da vida, em relação a sua cultura como também os sistemas de valores em que vive e em analogia a seus objetivos, expectativas, padrões e conceitos, ou seja, trata-se de um entendimento abrangente, que inclui a saúde física, o estado psicológico, crenças pessoais, relações sociais e suas relações com o ambiente.

Neste contexto, a denominação Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu em 1950, quando Eric Trist e seus colaboradores, desenvolveram em Londres, estudos sobre a organização do trabalho, sob uma abordagem sócio técnica, buscando compilar a relação indivíduo, trabalho e organização através do estudo e reestruturação da tarefa, objetivando tornar a vida dos trabalhadores menos difícil (FERNANDES, 1996).

De acordo com Tolfo e Piccinini (2001), a partir da década de 1970 que o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho começa a crescer consideravelmente, por meio da conscientização da importância de se buscarem melhores formas de realizar o trabalho e também de diminuir seus efeitos negativos sobre o trabalhador. Elas relatam que a primeira fase deste movimento durou até 1974, quando, as preocupações com questões econômicas e a necessidade de sobrevivência no mercado tornaram-se mais importantes do que, o interesse em questões direcionadas a qualidade de vida no trabalho dos funcionários. Contudo, a partir

de 1979, a preocupação com a QVT volta ao Brasil com maior força, pois começam a associar a QVT a um maior desempenho das atividades laborais do funcionário.

### **2.1.1 Conceitos e Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho**

Atualmente, há vários conceitos e modelos que falam da QVT e de sua importância para os trabalhadores, empresas e a sociedade em geral, cada um tem uma fundamentação teórica ou apresenta um viés, de acordo com a perspectiva da especialidade ou profissão do teórico. Como por exemplo: administrador, engenheiro ou psicólogo; tratando o assunto do ponto de vista acadêmico como também empresarial ou até mesmo através da visão do empregador ou trabalhador, e assim por diante (INDEPE, 2005).

A temática QVT é compreendida através de aspectos diversos. As definições de QVT envolvem os cuidados vigentes pela legislação médica e a segurança do trabalho, até as atividades propostas aos empregados e empregadores em áreas como lazer, motivação entre outras.

O princípio do debate sobre o conceito de Qualidade de Vida inicia por meio das escolhas referentes ao bem-estar e percepção do que pode ser realizado para atender às expectativas criadas por gestores e usuários de ações de qualidade de vida na empresa (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

De acordo com Limongi-França (2004), a influência das dimensões socioeconômica, organizacional e da condição humana no trabalho constitui-se a base teórica na qual as teorias de QVT foram elaboradas. Ela aborda que as ações realizadas pela QVT eram na sua base operacionais e hoje é mais voltado para ações corporativas estratégicas, envolvendo uma série de fatores como a cultura organizacional, o voluntariado, a cidadania, o meio ambiente e a responsabilidade social.

Segundo a mesma autora, a dimensão socioeconômica é perceptível através das mudanças que ocorrem na análise das relações de trabalho que acontecem em virtude da globalização da economia em todo o mundo. No que diz respeito à dimensão organizacional, dimensão na qual Walton (1973 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004) baseou seus estudos, focando principalmente nos temas voltados à saúde física e psicológica do trabalhador. A autora ressalta ainda, características como a valorização das pessoas no trabalho, a capacitação e qualidade pessoal, o tempo livre, a motivação e comprometimento, a imagem

corporativa e a comunicação interna. Por fim, a dimensão da condição humana no trabalho tem referência, principalmente, pela concepção biopsicossocial do homem/trabalhador.

Vasconcelos (2001) explana que a construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se observa a empresa e as pessoas como um todo, o que pode ser denominado como “enfoque biopsicossocial”.

Segundo Matos (1997) não existe qualidade de vida no trabalho sem a Qualidade Total. É importante para o autor, não misturar a QVT com política de benefícios, nem com atividade festivas, embora essas sejam importantes em uma estratégia geral.

A QVT também teve visibilidade como um conceito amplo envolvendo todos os tipos de programas e perspectivas que objetivam a competição externa, problemas de qualidade ou, mesmo, com a insatisfação de empregados (DEEPROSE, 1999).

Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996) define qualidade de vida no trabalho como humanização do trabalho e responsabilidade social da organização, buscando atender as necessidades e anseios do indivíduo. Para o autor, o termo Qualidade de Vida no Trabalho é utilizado para demonstrar uma preocupação com o resgate de “valores humanísticos e ambientais, que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. Para o autor, para existir a QVT deve-se possuir um equilíbrio entre trabalho e outras áreas da vida, do papel social da empresa e da importância de se conciliar a produtividade com a QVT.

Nos dizeres de Hackman e Oldham (1975), a QVT está agregada as variáveis de motivação interna, satisfação no cargo, reorganização e ampliação das atividades referente ao cargo.

Conforme Ferreira, Alves e Tostes (2009), a gestão de QVT deve ter como base fatores como a força de necessidade de evolução do trabalhador, concepção do significado da tarefa, o real significado da tarefa, a autonomia e a tarefa. Através desses fatores os autores formularam um modelo denominado Potencial Motivadores do Trabalho, que avalia as propriedades motivacionais do trabalho, evidenciando a importância do trabalho para o indivíduo como também demonstra a responsabilidade e proporciona o entendimento dos resultados.

Segundo Davis e Newstrom (2001), a concepção da QVT é criar e expandir um ambiente de trabalho que tenha benefícios para os empregados como para a empresa em seu

aspecto econômico e financeiro. Dessa forma, é imprescindível que exista um enriquecimento no trabalho, de maneira a deixá-lo cada vez mais desafiador.

A importância da QVT se dá através da possibilidade de promover o bom convívio do indivíduo com a organização em que trabalha. Trabalhar em um bom ambiente organizacional e ter benefícios que satisfaçam suas necessidades pode garantir um clima de familiaridade entre empresa e empregados (LEVERING, 1986).

A QVT tem como principal objetivo conceber uma organização mais humana para que se possa existir uma correlação harmoniosa entre capital e trabalho, tornando-se assim uma relação cooperativa (VIEIRA, 1990).

No entendimento de Mendes (2004), a QVT é consequência da aglomeração de ações individuais e grupais praticada nas organizações, com a finalidade de alcance de um contexto de produção de bens e serviços no qual as condições, a organização e as relações sociais de trabalho ajudam na prevalência do bem-estar de quem trabalha. Para o autor, entende-se como condições de trabalho, o ambiente físico, o suporte organizacional e a política de remuneração. A organização do trabalho abrange a divisão hierárquica, técnica e social do trabalho; As relações sociais de trabalho incorporam as interações hierárquicas, interações coletivas dentro de um grupo e entre os grupos e por fim interações externas com clientes, consumidores, fornecedores, entre outros.

Sobre as obras de Walton (1973), Davis e Newstrom (2001), Limongi-França (2004), Mendes (2004), Fernandes (1996), entre outros autores citados neste referencial teórico, e modelos analisados percebe-se que os mesmos refletem as necessidades dos trabalhadores em relação à Qualidade de Vida em um determinado período. É notório que as necessidades dos trabalhadores evoluem com o passar do tempo, exigindo das empresas novas respostas aos seus anseios.

O modelo escolhido para fundamentar o tema Qualidade de Vida no Trabalho é o proposto por Walton em 1973, esse modelo é um dos mais bem estruturados e conceituados para a análise e investigação da QVT, dividido em oito categorias conceituais que contempla os seguintes fatores:

- Compensação justa e adequada (salário adequado ao trabalhador, equidade ou compatibilidade interna e equidade e compatibilidade externa);
- Condições de saúde e segurança no trabalho (jornada de trabalho e ambiente físico seguro e saudável);

- Uso e desenvolvimento das capacidades (autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade de habilidades, retroação e retro informação);
- Chances de crescimento e segurança (possibilidade de carreira, crescimento profissional e segurança do emprego);
- Integração social na empresa (igualdade de oportunidades, relacionamentos interpessoais e grupais e senso comunitário);
- Constitucionalismo (respeito às leis e direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão e normas e rotinas claras da organização);
- Trabalho e espaço total de vida (papel balanceado do trabalho na vida pessoal);
- Relevância social do trabalho (imagem da empresa e responsabilidade social pelos produtos/serviços).

Através da revisão da literatura sobre Qualidade de Vida no Trabalho a pesquisadora percebeu que o modelo de Walton mostra-se de grande relevância para contribuir em pesquisas quantitativas e qualitativas na área de QVT, assim, sendo um dos modelos mais aplicados apesar de passado quase quatro décadas de sua publicação.

No Brasil, o modelo de Walton é aplicado em grande proporção, superando a empregabilidade dos demais modelos. Este é considerado o mais completo modelo, sendo aproveitado, essencialmente, por estudiosos da administração de recursos humanos e da psicologia organizacional (PEDROSO; PILATTI, 2009).

### **2.1.2 O Programa Qualidade de Vida no Trabalho do SENAI CEP/ORC**

Na visão de Pereira (2003), os programas de qualidade de vida no trabalho podem aumentar a produtividade através da melhoria na comunicação e coordenação entre os funcionários e os diversos setores da empresa, assim incentivando a motivação do trabalhador no que diz respeito aos seus aspectos individuais. Tais programas visam a sanar ou amenizar as dimensões avaliadas e proporcionar maior responsabilidade, autonomia, participação no processo decisório, nos resultados e no seu desenvolvimento como um todo, em que o indivíduo terá maior oportunidade de realização pessoal e progresso em seu trabalho.

No contexto do SENAI CEP/ORC o Programa Qualidade de Vida, tem grande importância já que a empresa é uma instituição de ensino e com foco na educação profissional.

O Programa é conhecido pelos colaboradores através da sigla PQV e teve seu surgimento e aplicação prática a partir do ano de 2011, com a criação do setor de Qualidade de Vida e designação de uma colaboradora para articular as ações na Unidade, conforme informação da própria articuladora do PQV.

Atualmente, o setor conta com uma equipe composta pela articuladora do Programa, dois estagiários de Educação Física, uma estagiária de Comunicação e um estagiário Técnico de Segurança do Trabalho que auxiliam no desenvolvimento e cumprimento dos objetos do Programa. As ações realizadas são abrangentes e contínuas ocorrendo durante todo o ano e visam melhorar cada dia mais o ambiente laboral e a vida dos colaboradores de maneira holística.

De acordo com dados coletados pela pesquisadora no setor de PQV, alguns exemplos das ações desenvolvidas nos anos de 2012 a 2014 são: ginástica laboral diária, aulas temáticas de ginástica trimestralmente, jogos dos colaboradores, aquisição de material esportivo e jogos, sala do bem-estar, cadeira de massagem, palestra sobre ruídos, palestra sobre hipertensão, campanha outubro rosa, palestra sobre prevenção ao câncer de mama, campanha novembro azul, palestra sobre prevenção e combate ao câncer de próstata, aniversariantes do trimestre, confraternização de carnaval, evento do dia da mulher, evento do dia das mães e o evento em comemoração ao São João.

Nos últimos seis meses do ano acontecem: o evento do dia dos pais, evento em comemoração ao dia dos instrutores, curso de primeiros socorros e formação da equipe de socorristas, entrega de kits de primeiros socorros para todas as áreas da empresa, entrega e orientação sobre o uso de equipamento de proteção individual e coletiva, confecção de cartazes com orientações de higiene e limpeza para os banheiros, curso de brigada de emergência e formação de equipe de brigadistas, festa de confraternização de fim de ano.

Outras ações relevantes do PQV são: a visita à residência de colaboradores afastados pelo INSS, monitoramento de pressão arterial, oferecimento de lanche saudável para todos os colaboradores e estagiários no período da tarde gratuitamente, monitoramento dos serviços de restaurante e lanchonete na Unidade, apoio na Semana Interna de Prevenção a Acidentes de Trabalho (SIPAT), criação da caixa de sugestões visando melhorar a comunicação, entre outras atividades.

Segundo a articuladora do PQV na organização, todas as ações elaboradas e aplicadas no SENAI CEP/ORC são evidenciadas através de relatório semestral e divulgadas

para o Departamento Regional da Paraíba, localizado na Federação das Indústrias do Estado da Paraíba, o qual o SENAI é integrante. Com a finalidade de divulgar as boas práticas e expandir para as demais Unidades do Sistema Indústria.

Nesse contexto, a inclusão da QVT dentro das empresas proporciona diversos benefícios, ainda imensuráveis em sua completude. Contudo, é notório que alguns dos benefícios são a redução de custos com a saúde dos trabalhadores, diminuição dos níveis de estresse, menor ocorrência e preponderância de doenças ocupacionais, além do ganho posterior relacionado ao aumento de produtividade (ANGELUCI et al., 2005).

## 2.2 FLEXIBILIDADE E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

No início da década de 1980, houve uma maior rapidez das mudanças do ambiente organizacional e consequentemente da propagação da competitividade. As empresas em massa que apresentavam estruturas rígidas, direcionadas em sistemas de planejamento e controle que priorizavam a estabilidade e a preservação, passaram a perseguir um atributo que lhes possibilitasse maior agilidade e velocidade de resposta às mudanças, de forma a garantir sua sobrevivência, ou seja, a flexibilidade organizacional (BORGES, 2005).

Os novos contextos do mundo do trabalho, no ciclo da informação, demandam uma expansão na flexibilidade e inovação, por parte dos empregados. Por conseguinte, em decorrência dessa necessidade é trivial que a ansiedade seja uma variável inevitável que aumenta proporcionalmente em relação ao trabalho conceitual; já a previsibilidade e a estabilidade decrescem com o incitamento da criatividade (ALVES, 2001). Neste contexto, a flexibilidade organizacional tem sido vista como uma das formas encontrada pelas organizações com o intuito de se adaptarem às exigências de um mercado cada vez mais competitivo.

Na percepção de Overholt (2000), as empresas que terão mais êxito serão as flexíveis, pois, estas por sua vez tem uma maior capacidade de adaptação e criação de um ambiente organizacional mais propício às mudanças. Essas empresas desenvolvem continuamente, novas estratégias e diversificam os modelos de gestão para que estes sejam alinhadas com estas novas estratégias. Ou seja, a organização flexível é capaz de se auto corrigir, ajustando seu meio interno as mudanças no ambiente externo.

Concordam com essa percepção os autores Guimarães e Silva (2000), quando ressaltam que a definição de flexibilidade está vinculada à noção de inovação, mudança e de capacidade de adequação, para que a empresa possa dar um retorno eficiente às demandas sociais, dos seus clientes e demais envolvidos que envolvem os seus ambientes interno e externo.

Segundo Carlson (1989), para que a empresa desenvolva a flexibilidade como eficiência dinâmica em oposição à eficiência estática, em que desenvolve apenas a combinação ótima dos fatores de produção, é preciso que se estimule a capacidade de gerar novas ideias e/ou responder rapidamente a novas ideias, onde quer que elas tenham se originado, de forma a construir vantagens a partir delas, antecipando-se aos concorrentes.

O mesmo autor relata que a flexibilidade deve reunir a habilidade para lidar não apenas com as oscilações de demanda, mas com todas as formas de inquietação no ambiente. Variações no mercado dos produtos da Organização podem ocorrer em razão das mudanças tecnológicas, ou seja, novos produtos podem aparecer, assim como melhorias nos produtos já existentes na forma de uma maior qualidade, novas variedades, etc. Além disso, a mudança tecnológica pode atingir o sistema produtivo, por exemplo, nas formas de surgimento de um novo maquinário e métodos de produção, novos sistemas de gerenciamento, controle, etc.

As alternativas que as organizações optam em aplicar para atingir seus objetivos podem ser ou não coerentes com o meio onde estão inseridas e favorecer condições para possíveis crises. Dessa forma, é recomendado que as mudanças no ambiente exterior encontrassem conformidade dentro das organizações, as quais desenvolvem novos padrões na presença de um ambiente inquieto (GEUS, 1999).

Conforme Pastore (1994), nessa percepção, a flexibilidade organizacional e o ambiente hiper competitivo afirma que a competição entre as empresas necessita de inovações constantes, melhoria de qualidade, redução de custos, melhores preços e boa assistência técnica. Para o autor, o mundo da competição inclina para exigir agilidade e flexibilidade e empresas que operam em condições hiper competitivas são levadas a perseguir continuamente características específicas com a finalidade de poder se moldar o ambiente competitivo.

Piccinini (1996) salienta que a internacionalização das economias, a globalização do mercado e reestruturação industrial, as quais visam conquistar ou manter mercados, levam as organizações a buscar flexibilidade, anunciada como solução frente aos problemas

competitivos. A autora aponta que para conseguir uma organização flexível com a capacidade de se adaptar às variações do mercado tem sido o grande objetivo almejado pelos industriais.

Uma das predominantes práticas organizacionais para a melhoria da competitividade é a adequação da estrutura ao enfoque da empresa, ou seja, os objetivos que se pretende atingir, procurando ganhar vantagens advindas da diferenciação estrutural (AMATO NETO, 1995).

As deliberações a respeito do tema indicam a estrutura como fator relevante a ser considerado no estudo de modelos mais flexíveis de gestão.

Para Wagner III e Hollenbeck (2000), por exemplo, a estrutura de uma organização acarreta efeito global sobre o comportamento e a produtividade dentro da empresa e sobre a sua propensão de desenvolver-se diante das pressões ambientais competitivas. Observa-se, então, a importância do estudo desta dimensão para a avaliação do potencial de flexibilidade de uma empresa.

Mintzberg (1995) interpreta a estrutura como o somatório das formas pelas quais o trabalho é dividido em tarefas diferentes e como é realizada a sistematização dessas tarefas.

Conforme Marx (1997), as adaptações das estruturas organizacionais exprimem um sensível impacto na forma pelo qual o trabalho é organizado, onde uma das alternativas a este impacto é a formação de equipes de trabalho. Wellins et al (1994) concorda com ele quando destaca que a formação de equipes de trabalhos é um processo significativo para a flexibilização no processo produtivo das empresas.

Vários autores definem os elementos que constituem a estrutura organizacional. Dentre eles, destacam-se Wagner III e Hollenbeck (2000) e Hall (2004) que caracterizam as estruturas através da complexidade, da formalização e da centralização.

Segundo Hall (2004), os elementos da complexidade mais popularmente detectados são: a diferenciação horizontal que consiste no modo como às tarefas são subdivididas; a diferenciação vertical ou hierárquica que corresponde ao número de níveis em que a supervisão está dividida e a dispersão geográfica ou espacial que é realizada através da distribuição das atividades e das pessoas nas unidades da organização.

De acordo com Coelho (2003) a dimensão vertical deve ser mensurada através do número de níveis hierárquicos, ou seja, quantos níveis existem entre o principal executivo da empresa e os trabalhadores da área de produção. A autoridade dissemina através da hierarquia, mas a propagação de níveis hierárquicos pode mostrar outras situações, como por

exemplo, a promoção de um funcionário, com o propósito de proporcionar um aumento salarial. A maioria dos estudos sobre diferenciação vertical foca na tecnologia e no tamanho da organização, pois com o aumento do tamanho, aumenta o número de níveis hierárquicos, porém de forma mais devagar.

Ainda de acordo com o autor, a dispersão espacial é definida como uma maneira de diferenciação horizontal ou vertical, em que as pessoas e as atividades espalham-se segundo as suas funções verticais ou horizontais. Estes três elementos da complexidade são independentes uns dos outros, porém podem variar juntos.

Segundo Hall (2004), a complexidade influencia na forma com que o controle e a coordenação progridem na organização. E a centralização expressa o modo com que o poder está repartido na organização, constituindo uma das melhores formas de resumir toda a concepção de estrutura. As dimensões citadas têm vinculação com o que Volberda retrata como sendo sistema de planejamento e controle.

Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003) adota a categoria forma organizacional básica identificada nas variáveis e meios de agrupamento que se refere ao tipo de departamentalização da empresa; níveis hierárquicos, alusivo à quantidade de níveis e funcionalização que busca medir a extensão, alta ou baixa, de separação entre chefia e subordinados no que se refere ao processo decisório da empresa.

Conforme Hall (2004) no que se refere à formalização, explana que ela é caracterizada pelas regras e os procedimentos concebidos pela organização para lidar com as eventualidades a serem enfrentadas.

Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003) define a formalização através da classificação dos processos de regulação que consistem na tarefa, comportamento, ajustes mútuos e da tomada de decisão.

## **2.2.1 Potencial de flexibilidade estrutural do ponto de vista de Henk W. Volberda**

Segundo Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003), a flexibilidade é vista, como uma das características organizacionais que visam aumentar a diversidade e velocidade de retorno da empresa das mudanças no ambiente organizacional.

O mesmo autor explica que a flexibilidade deve ser compreendida sob diferentes aspectos, através da tecnologia, estrutura e cultura da organização. Neste contexto, a estrutura mostra o potencial de flexibilidade estrutural que pode ser otimizado pela organização, contudo a cultura evidenciaria o seu potencial de flexibilidade cultural. O autor destaca que a flexibilidade organizacional refere-se ao nível no qual uma organização tem várias de capacidades administrativas e a velocidade que elas possuem para aumentar a capacidade de controle administrativo e para melhorar o controle da organização. Ainda segundo o autor levando em consideração aspectos como a tecnologia e a estrutura podem identificar formas organizacionais mais flexíveis por seu caráter não rotineiro relacionado à tecnologia e orgânico relacionado à estrutura.

Conforme Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003) para compreendermos de forma mais clara a categoria estrutura organizacional devemos analisar questões como o modo como a organização é fundamentada, como é feito o planejamento e o controle de tarefas, de comportamento e da decisão.

No intuito de identificar estruturas potencialmente flexíveis, o modelo de análise a ser utilizado como base da fundamentação teórica no que diz respeito à Flexibilidade Estrutural será o modelo esquematizado por Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003), no qual o autor caracteriza a estrutura a partir de dimensões como:

- Forma organizacional básica (examinada através dos meios de agrupamento, dos níveis hierárquicos e da funcionalização);
- Sistema de planejamento e controle: especialização (concebida a partir da amplitude da tarefa, da profundidade da tarefa e da intercambialidade);
- Regulação do comportamento (mensurada pela padronização, formalização, treinamento e educação);
- Regulação de ajustes mútuos (conferida pelos dispositivos de contato e descentralização horizontal);
- Regulação da tomada da decisão (constatada através da delegação de autoridade e da participação).

No contexto destas dimensões podemos caracterizar a estrutura organizacional, de acordo com o modelo de análise proposto por Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003), como mecânica: com mais baixo potencial de flexibilidade, demarcado pela configuração dos elementos estáveis, pela criação dos sistemas de planejamento e controle, e pelo amplo

processo de regulação; ou orgânica: com mais alto potencial de flexibilidade, possuindo a forma organizacional básica, o sistema de planejamento e controle nascente além do que o limitado processo de regulação não restringe o potencial de flexibilidade.

A forma organizacional é a dimensão que pode ser definida pela análise do modo de agrupamento, do número de níveis hierárquicos, e do grau de operacionalização das funções gerenciais, descrito no organograma da empresa. O agrupamento dessa forma refere-se à opção de departamentalização, envolvendo o modo como às pessoas são alocadas nos departamentos, divisões ou seções (COELHO, 2003).

Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003) reconhece três modos de agrupamentos, alternando de menor a maior potencial de flexibilidade: agrupamento funcional, entendendo os princípios do processo de trabalho; o agrupamento por produto/serviço; e o agrupamento por mercado alvo, baseado no cliente e na distribuição.

No que se refere ao agrupamento funcional, Coelho (2003) explana que ele é carente de um instrumento para a coordenação do fluxo de trabalho, o que possibilita comprometer a sua velocidade de reação, perante as contingências ambientais. O agrupamento por produto e/ou serviço permite um grau maior em termos de autonomia para cada unidade, proporcionando assim, breves adequações às mudanças ambientais. Dessa maneira, os agrupamentos por mercado alvo são os que apresentam um grau maior de flexibilidade através do contato direto com os clientes, propiciando rapidez nas respostas as várias demandas.

O autor também define que os sistemas de planejamento e controle, podem ser rudimentares ou elaborados. Estes sistemas disponibilizam uma base para a forma organizacional básica, ou seja, estimulam e controlam algumas das ações da própria organização.

Para Coelho (2003), os sistemas de planejamento e controle rudimentares são mais evidenciados em um desempenho global, deixando brechas para informações indefinidas e para a intuição favorecendo nesse contexto, a criação de soluções inéditas para problemas que possam vir a surgir.

Segundo a autora alguns dos indicadores mais importantes do potencial de flexibilidade dos sistemas de planejamento e controle são: o da regulação dos objetivos, que mostra a participação dos empregados na definição dos objetivos organizacionais; a programação interna de planejamento e do controle, que evidenciam como os objetivos organizacionais acontecem dentro das unidades; e o controle do progresso e avaliação dos

resultados, que demonstram o controle sobre as performances para os fins almejados e a realimentação imprescindível para subsidiar a medição e avaliação diante dos resultados, tomando as ações apropriadas, quando necessário.

Na visão de Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003) os sistemas elaborados de planejamento e controle concentram energia em áreas específicas e demarcam o autocontrole organizacional das unidades e de seus integrantes. Dessa maneira, a implementação de sistemas de planejamento e controle pode acabar afetando seu potencial de flexibilidade, frente a eventuais mudanças, já que esses sistemas incentivam principalmente a utilização repetitiva de procedimentos e desanimam alternativas de uma maior flexibilidade.

No que tange a regulação, Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003) aborda que as empresas começam por meio da regulação das tarefas, através de correlações residuais com a regulação do comportamento, e terminam com a regulação da tomada de decisão vertical. Nessa visão, este modelo sequencial lógico de organizações complexas tem como consequência um ciclo contínuo que ocasiona o surgimento de empresas com alto grau de regulação.

Primordialmente, o autor sugere que seja analisado o grau de especialização das tarefas ou a divisão do trabalho. Nesse âmbito, pode-se diferenciar um elemento horizontal que pertence à amplitude e um elemento vertical alusivo à sua profundidade em relação ao trabalho.

Outro indicador sinalizado por Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003) na análise da regulação da tarefa é a intercambialidade do trabalho, notória pela habilidade de transferir empregados de uma tarefa para outra, dentro da empresa.

Nesse contexto o potencial de flexibilidade torna-se aquém do ideal, quando as tarefas se mostram simples e limitadas em geral além de não haver intercâmbio entre elas. Assim, os trabalhadores não podem ser recolocados em outra área em caso de doença, nem remanejados para outras áreas da organização quando a alteração para a demanda da produção.

Diante dos conceitos vistos, é de relevante importância o estudo da Flexibilidade e da Estrutura, como fator influenciador no desenvolvimento Organizacional, na quebra de paradigmas, provocando a melhor adaptação da empresa perante as mudanças do ambiente de trabalho e consequentemente fazendo a diferença, frente ao mercado cada dia mais exigente, desafiador e competitivo.

Na próxima seção serão expostos os procedimentos metodológicos, bem como o tipo de pesquisa, objetivo de estudo, população e a amostra, e, por conseguinte a coleta e análise dos dados obtidos através da pesquisa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O capítulo do método de um trabalho de pesquisa deve levar em consideração à natureza da pesquisa, o delineamento das técnicas de coleta de dados, a amostra de como foram evidenciada as variáveis e deve abranger informações sobre as técnicas utilizadas para a análise de dados (GIL, 2002).

Segundo Gil (1994), o método pode ser definido como o caminho para se chegar a um objetivo determinado. O autor entende que a pesquisa é um processo utiliza-se da metodologia científica para obter conhecimentos no campo da realidade social quando demonstra que o objetivo foco da pesquisa é encontrar respostas para as indagações através do emprego de procedimentos científicos.

A fundamentação teórica exposta no capítulo anterior orienta o referencial metodológico a ser utilizado na coleta e na análise dos dados, em que o objetivo constitui-se na identificação da relação entre qualidade de vida no trabalho e o potencial de flexibilidade estrutural em uma organização.

A pesquisa será de aplicação viável, pois a pesquisadora trabalha na empresa e possui acesso a dados, informações e pessoas dos setores onde será analisada a QVT e o PFE.

Tendo em vista isso, este capítulo refere-se ao tipo de pesquisa, o objetivo do estudo, população e a amostra, assim como as técnicas de coleta e análise de dados.

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

O presente estudo caracteriza-se como de natureza descritiva e exploratória. Segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas em conjunto com as exploratórias são as mais utilizadas pelos pesquisadores sociais, como também as mais solicitadas por instituições educacionais, partidos políticos, etc. De acordo com o mesmo autor a pesquisa descritiva tem como objetivo essencial, relatar as várias características presentes em populações ou fenômenos escolhidos.

Uma de suas características está no uso de técnicas uniformizadas de coleta de dados, como por exemplo, o questionário e a observação sistemática. Ex.: pesquisa referente à idade, sexo, procedência, eleição etc. Ou seja, as pesquisas deste tipo enfocam a descrição das relações entre variáveis.

Neste contexto, o método de pesquisa utilizado neste trabalho tem abordagem qualitativa e quantitativa. Quantitativa no que se refere ao tema Qualidade de Vida no Trabalho, através da aplicação de questionários e Qualitativa no que se refere ao tema Potencial de Flexibilidade Estrutural, através de entrevistas e o delineamento da pesquisa são relacionados ao estudo de caso realizado no SENAI CEP/ORC.

Em relação ao método quantitativo, conforme Richardson (1999), ele é conhecido pelo uso da quantificação, nas modalidades de coleta de informações, como também no tratamento dessas utilizando as técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais elaboradas. O mesmo autor ao conceituar a pesquisa qualitativa explana que este método é diferente do quantitativo por não utilizar um instrumento estatístico como base do processo para analisar um determinado problema.

Neves (1997) evidencia três tipos de pesquisa qualitativa: a documental, o estudo de caso e a etnografia. A escolhida foi a do estudo de caso, na qual a preocupação está em estudar um sujeito, ambiente ou situação em particular de forma aprofundada. O estudo de caso agrega informações em grande quantidade com detalhes visando aprender a totalidade de uma determinada situação.

Assim, após a caracterização da pesquisa em questão foi necessário considerar a população a ser pesquisada e definir a amostra para a entrevista no que se refere ao Potencial de Flexibilidade Estrutural e a amostra para a aplicação do questionário no que tange o tema Qualidade de Vida no Trabalho que foram realizadas posteriormente.

### 3.2 OBJETIVO DE ESTUDO, POPULAÇÃO E A AMOSTRA

Neste estudo, de caráter qualitativo e quantitativo, consideraram-se como sujeitos da pesquisa os empregados do SENAI CEP/ORC, pertencentes aos níveis de gerência, supervisão, coordenação, lideranças e operacional, com exceção dos empregados terceirizados e estagiários. Atualmente a empresa encontra-se com cento e oitenta e nove (189) funcionários efetivos trabalhando nas diversas áreas da Organização.

Para a definição da amostra no que se refere ao caráter qualitativo, a ser evidenciado no tema Potencial de Flexibilidade Estrutural será utilizada a técnica não probabilística. Levine et al., (2008) diz que em uma amostra não probabilística o pesquisador identifica e escolhe os itens ou indivíduos sem conhecer suas respectivas probabilidades de seleção.

Martins (1990) afirma que frequentemente em pesquisa qualitativa, é utilizada uma amostragem intencional, em que o investigador escolhe uma determinada amostra, supondo que possa apreender o máximo sobre o fenômeno pesquisado.

De acordo com Gil (2008) a vantagem principal da amostragem por tipicidade ou intencional consiste nos custos reduzidos em sua aplicação. No entanto, torna-se necessário certo conhecimento da população e dos grupos selecionados.

Tendo como foco esta abordagem, foram escolhidos, empregados de diferentes setores, acreditando que, deste modo, será possível um maior conhecimento em torno da estruturação da empresa.

Para analisar o Potencial de Flexibilidade Estrutural foram entrevistados, quatro (4) empregados da organização, dentre eles: um (1) Auxiliar Administrativo Operacional que atua na área de Portaria; um (1) Analista Corporativo responsável pelo Programa Qualidade de Vida no Trabalho; um (1) Assistente Técnico Administrativo responsável pela área de Atendimento ao Cliente, um (1) Instrutor Educacional Técnico da área de Gestão.

Para analisar os aspectos da Qualidade de Vida no Trabalho foi aplicada a escala tipo Likert (1932), com perguntas fechadas aplicada com 48 funcionários de diversos setores da empresa estudada.

Segundo Mattar (2001), dentre as vantagens preponderantes desse tipo de escala estão à simplicidade da elaboração, a utilização de afirmações que não estão claramente ligadas à atitude estudada e a abrangência de respostas permitidas apresentadas. Desse modo, foi usada a escala de satisfação e insatisfação, com as seguintes opções: (1) muito insatisfeito, (2) insatisfeito, (3) nem satisfeito nem insatisfeito, (4) satisfeito e (5) muito satisfeito.

A amostra utilizada para o estudo dos temas propostos foi a do tipo não probabilística por acessibilidade ou conveniência, onde foram selecionados os funcionários aos quais se teve acesso no momento de aplicação da pesquisa, não sendo necessários cálculos estatísticos de amostra para garantir a representatividade do universo da pesquisa.

De acordo com Gil (2008) a Amostragem por acessibilidade ou por conveniência consiste no método mais flexível de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é

destituída de qualquer inflexibilidade estatística. Também foi utilizada como instrumento de pesquisa a observação informal do ambiente de trabalho.

Dessa forma, o pesquisador seleciona os elementos a que possui acesso no momento da aplicação, admitindo que estes tenham a possibilidade de representar o universo da pesquisa.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Como o trabalho possui caráter quantitativo no que se refere ao tema Qualidade de Vida no Trabalho, a pesquisa em questão trata de um estudo estatístico que visa descrever as especificidades de uma dada situação mercadológica, quantificando numericamente as hipóteses obtidas a respeito de um problema de pesquisa (PINHEIRO *et al.*, 2006).

Diante disto, os questionários foram aplicados entre os dias 3 a 10 de novembro de 2014 disponíveis pela pesquisadora em uma plataforma de documentos eletrônicos *online* e posteriormente tabulados com a elaboração de gráficos por meio de planilhas eletrônicas.

No que tange ao tema Potencial de Flexibilidade Estrutural, de acordo com Triviños (1994), por a pesquisa apresentar um caráter predominantemente qualitativo, julga-se necessário o uso de técnicas como entrevistas semiestruturadas.

Desta forma, as entrevistas sobre o tema Potencial de Flexibilidade Estrutural foram estruturadas, por meio de um roteiro de questões semiabertas, desenvolvido com base em indagações básicas envolvidas na investigação, as quais terão base no referencial teórico.

A pesquisa qualitativa possui algumas vantagens ao utilizar como meio de coleta de dados, a entrevista. Como por exemplo: flexibilidade maior para conseguir a resposta desejada, permite maior profundidade e é um instrumento mais coerente para a revelação de informações sobre temas mais abrangentes, além de estabelecer uma relação de confiança entre o pesquisador e os pesquisados, o que torna possível o surgimento de novos dados através da observação (GOLDENBERG, 1999).

As entrevistas foram realizadas entre os dias 13 a 20 de outubro de 2014 na própria Unidade nas salas correspondentes aos funcionários participantes de forma presencial e individual, a fim de sanar possíveis dúvidas em relação às perguntas do roteiro da entrevista.

A seguir, serão analisados os dados primários que de acordo com Mattar (1999) correspondem aos dados coletados através do uso de questionário, observação informal e entrevista e consequentemente os dados secundários que são os dados que já foram coletados, tabulados e em algumas situações também analisados e que será base para fundamentar toda a teoria desta pesquisa.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados visa organizar e abreviar os dados de maneira que possa possibilitar respostas ao problema proposto para o estudo (GIL, 2008). O autor também afirma que no método de estudo de caso não pode existir um plano inflexível de análise e interpretação.

Na pesquisa aplicada, os dados primários foram conseguidos por intermédio de questionários. Eles foram classificados, agrupados, tabulados e explorados através de métodos estatísticos conforme indica Gil (2008).

Os questionários sobre o tema QVT foram aplicados com funcionários de diversos setores e foi elaborado com base no modelo de Walton. O questionário apresentou 29 (vinte e nove) questões fechadas, subdivididas em 8 (oito) temas: Compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso das suas capacidades no trabalho; oportunidades que você tem no seu trabalho; integração social no seu trabalho; constitucionalismo; espaço que o trabalho ocupa na sua vida e por fim a relevância social e a importância do seu trabalho.

Posteriormente, os dados obtidos por meio de entrevistas, foram classificados dentro do tema principal abordado (Potencial de Flexibilidade Estrutural). O roteiro de entrevista consistiu alicerçada em 3 (três) temas principais: forma organizacional básica; sistema de planejamento e controle; e processos de regulação. Contendo no total, 28 (vinte e oito) questões abertas.

A classificação foi realizada através da ordem determinada nos objetivos específicos, que foram: Descrever como é promovida a QVT no contexto do SENAI CEP/ORC, identificar o potencial de flexibilidade estrutural do SENAI CEP/ORC e apontar as coerências e as incoerências percebidas na relação entre QVT e PFE no SENAI CEP/ORC.

A partir desse contexto, foi possível apresentar inferências e interpretações seguindo o objetivo proposto com base na construção teórica através do levantamento bibliográfico sobre os temas abordados na pesquisa e do que foi coletado nas entrevistas e questionários aplicados aos funcionários da Organização.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão realizadas as apresentações e avaliações dos resultados obtidos no estudo através do questionário sobre QVT e da entrevista sobre PFE. Dessa forma, serão discutidas as informações coletadas, tabuladas e analisadas junto aos funcionários do SENAI CEP/ORC, relacionando-as com a literatura estudada no decorrer desta pesquisa.

O presente capítulo aborda tópicos como: caracterização da organização, as análises das percepções dos funcionários sobre as categorias de Qualidade de Vida no Trabalho por meio do modelo de Walton, as análises das percepções dos funcionários sobre as categorias relacionadas ao Potencial de Flexibilidade Estrutural de acordo com os estudos de Volberda e a relação entre a QVT e o PFE na empresa estudada.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) é uma instituição privada brasileira de interesse público, sem fins lucrativos, com personalidade jurídica de direito privado e foi criado em 22 de janeiro de 1942, pelo Decreto-Lei 4.048 do então presidente Getúlio Vargas (SENAI RIO, 2014).

O surgimento da empresa se deve a várias causas sendo a econômica e a social mais relevante, objetivando atender a uma necessidade premente: a formação de profissionais qualificados para a incipiente indústria de base. Já, naquele período, estava claro que sem educação profissional não haveria desenvolvimento industrial para o Brasil. Diante deste cenário, a criação do Departamento Regional do SENAI Paraíba aconteceu em 10 de novembro de 1949, pela resolução nº 27, sob a gestão da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEPB, 2014).

Conforme dados coletados pela pesquisadora no setor de Recursos Humanos da empresa através do Manual de Integração disponibilizado aos colaboradores e estagiários no momento de admissão na organização, no qual relata que o SENAI CEP/ORC (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Centro de Educação Profissional, Odilon Ribeiro

Coutinho) localizado no Distrito Industrial da cidade de João Pessoa iniciou suas atividades oficialmente em 04 de março de 1980, no governo de Tarcísio Miranda Burity.

Em 26 de julho de 2002, o então, Centro de Educação Profissional de João Pessoa passou a ser chamado de SENAI – Centro de Educação Profissional Odilon Ribeiro Coutinho. Por fazer parte do maior e mais complexo sistema de atendimento às Indústrias, a FIEP – Federação das Indústrias do Estado da Paraíba, o SENAI CEP/ORC ao longo dos anos tem contribuído para a formação profissional e tecnológica de vários jovens.

De acordo com dados coletados pela pesquisadora no setor de Recursos Humanos da empresa, a organização nos 34 anos de existência o centro foi dirigido por quatro diretores, desde 1999 até dezembro de 2014, encontrou-se sob a direção geral de Maria Sonia Oliveira Queiroz, que hoje atua como Gerente do Centro de Formação Profissional/Educação da Unidade. A Unidade conta atualmente com 189 (cento e oitenta e nove) colaboradores efetivos, 19 estagiários e devido à rotatividade dos prestadores de serviço não se possui um número exato, tendo em vista que eles podem ficar de 30 a 90 dias na empresa apenas.

O trabalho realizado pela Organização é abrangente e engloba as áreas de Eletroeletrônica, Artes Gráficas, Metal Mecânica, Mecânica de Automóvel, Vestuário, Panificação, Soluções Tecnológicas e de Inovação, além da área Administrativa (SENAI, 2014).

Atualmente a marca SENAI é reconhecida como modelo de educação profissional e pela qualidade dos serviços tecnológicos que promovem a inovação na indústria na Paraíba e no Brasil (SENAI, 2014).

Sua missão é aumentar a competitividade da indústria paraibana por meio da Educação Profissional e Tecnológica, dos Serviços Técnicos e Tecnológicos e da Inovação e a sua visão de futuro é ser reconhecida como a maior instituição de educação profissional e como provedora de soluções tecnológicas e inovadoras para a indústria (SENAI, 2014).

Os valores que norteiam a empresa (SENAI, 2014) são:

- A Livre Iniciativa: atuar, em todos os níveis, com visão e atitude empresarial, fortalecendo, promovendo e defendendo a livre iniciativa como base para o desenvolvimento sustentável da Indústria e do País.
- Ética: agir de forma íntegra no seu relacionamento interno e externo, com respeito às políticas e normas de conduta estabelecidas pela instituição e sociedade.

- Transparência: compartilhar sistematicamente informações sobre a utilização de recursos, ações e contribuições do Sistema para a Indústria, os trabalhadores e a sociedade.
- Satisfação dos Clientes: compreender as necessidades dos clientes internos e externos, atuais e futuros, a fim de desenvolver soluções de atendimento que atendam às suas expectativas.
- Alta Performance: superar as expectativas de desempenho da Instituição, da Indústria e do País, por meio do alcance de padrões de excelência na realização de suas atividades.
- Valorização das Pessoas: garantir o reconhecimento profissional e pessoal dos colaboradores do Sistema Indústria, por meio de uma gestão que valorize o resultado, o alcance de metas e as competências técnicas e humanas.

#### 4.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS DE QVT MODELO DE WALTON PELOS FUNCIONÁRIOS

O presente tópico analisa as percepções dos funcionários pertencentes a todos os níveis hierárquicos da empresa (exceto estagiários) quanto a Qualidade de Vida no Trabalho segundo o modelo escolhido, Modelo de QVT de Walton, o qual propõe a investigação de oito categorias para estudar o assunto.

É apresentada a análise dos resultados da pesquisa referente a cada uma das oito categorias evidenciando-os de maneira individual: compensação justa e adequada, condições de trabalho e segurança, utilização e desenvolvimento das capacidades; oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.

No total foram coletadas as respostas de 48 (quarenta e oito) colaboradores da empresa sendo 26 (vinte e seis) do sexo masculino e 22 (vinte e dois) do sexo feminino.

A faixa etária estudada foi de idades: de 18 a 21 anos – com 2 (dois) colaboradores; de 22 a 25 anos – com 9 (nove) colaboradores; de 26 a 29 anos – com 11 (onze) colaboradores; de 30 a 39 anos – com 17 (dezessete) colaboradores; de 40 a 55 anos – com 8 (oito) colaboradores e de 56 a 60 anos – 1 (um) colaborador.

Essa amostra como já especificada no capítulo da coleta de dados, foi do tipo não probabilístico, por acessibilidade ou conveniência, onde os respondentes da pesquisa foram os funcionários que estavam disponíveis no período proposto para a aplicação da pesquisa não sendo necessários cálculos estatísticos de amostra para garantir a representatividade do universo da pesquisa.

No tópico a seguir será abordada a categoria Compensação Justa e Adequada com a mescla da teoria proposta pelo autor Walton e os resultados observados na aplicação do questionário na empresa estudada.

#### **4.2.1 Compensação Justa e Adequada**

De acordo com Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996), a compensação que pode ser obtida através do trabalho é uma variável primordial ao se analisar a Qualidade de Vida no Trabalho, pois, a questão salarial representa um fator de grande importância quando se trata de qualquer atividade profissional.

Assim, considera-se que a remuneração justa e adequada se refere a aquela que se mostra necessária para que os funcionários possam suprir as suas necessidades pessoais, correspondentes aos padrões culturais, sociais e econômicos do meio onde estão inseridos, contribuindo para o equilíbrio entre equidade interna e externa.

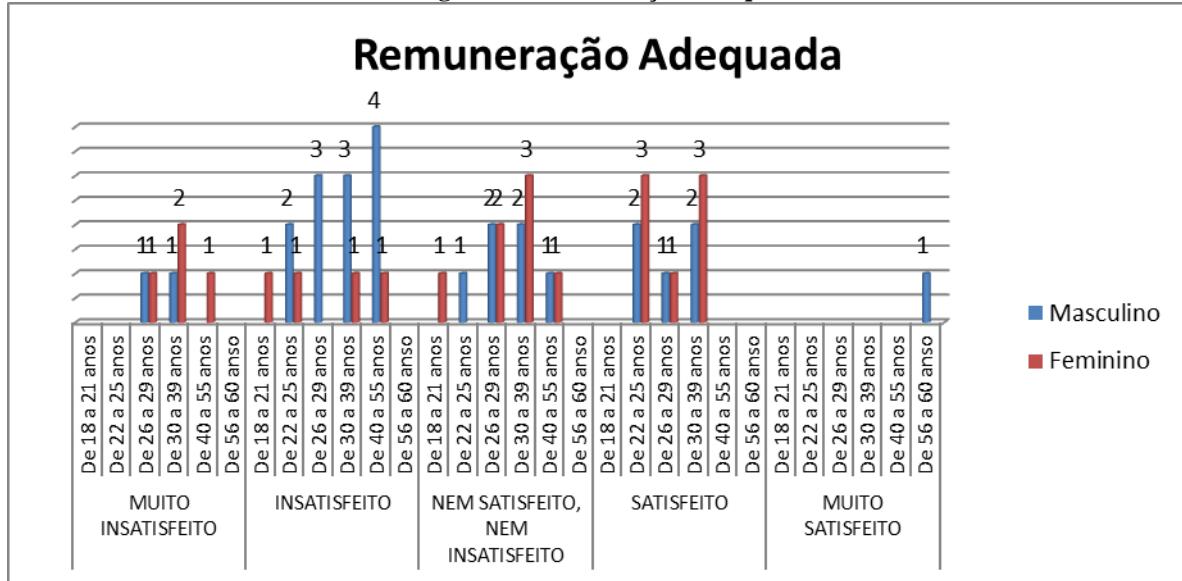
Nas questões do questionário aplicado, foi dada a escala do nível de satisfação que consiste em: Muito insatisfeito; insatisfeito; nem satisfeito, nem insatisfeito; satisfeito e muito satisfeito para o colaborador assinalar a que mais representa a sua opinião.

A primeira questão refere-se à REMUNERAÇÃO ADEQUADA onde-se entende que ela seria a remuneração necessária para que o colaborador possa viver dignamente dentro das suas necessidades pessoais e padrões culturais, sociais e econômicos da cidade onde reside.

Diante da Figura 1, correspondente à remuneração adequada, podemos analisar que: 6 (seis) colaboradores responderam que estão muito insatisfeitos com a remuneração fornecida pela empresa, sendo eles 2 (dois) do sexo masculino e 4 (quatro) do sexo feminino. 16 (dezesseis) colaboradores responderam que estão insatisfeitos, sendo eles 4 (quatro) do sexo feminino e 12 (doze) do sexo masculino. 13 (treze) colaboradores não estão nem

satisfeitos, nem insatisfeitos, ou seja, estão indiferentes; Entre eles estão 7 (sete) do sexo feminino e 6 (seis) do sexo masculino. 12 (doze) colaboradores responderam que estão satisfeitos, sendo 5 (cinco) do sexo masculino e 7 (sete) do sexo feminino. E por fim 1 (um) colaborador do sexo masculino respondeu que está muito satisfeito em relação a sua remuneração.

**Figura 1: Remuneração Adequada**



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com a apresentação desses dados podemos concluir que a maior parte dos colaboradores que se dispuseram a responder o questionário apresenta-se insatisfeito com a remuneração recebida, seguindo dos que não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos e daqueles que estão satisfeitos. É possível evidenciar na Figura 1, que a grande maioria dos colaboradores que responderam negativamente é do sexo masculino e jovens adultos/ adultos.

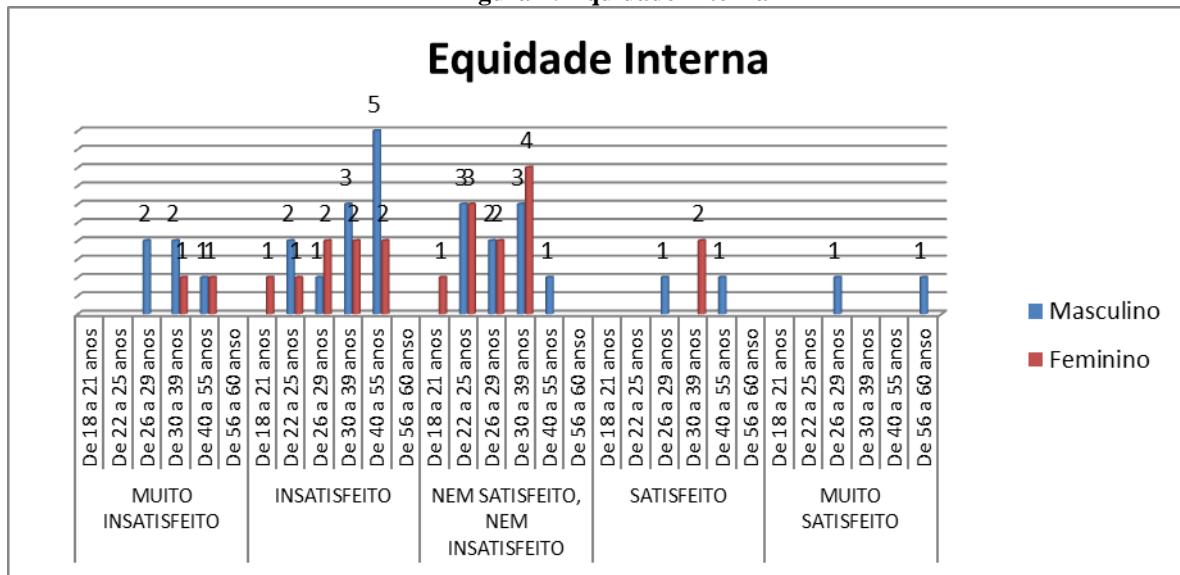
Essa insatisfação é reflexo da falta de um plano de cargos e salários na empresa, além da falta de análises de desempenho de cunho formal.

A segunda questão refere-se à EQUIDADE INTERNA na qual é realizada uma comparação na remuneração do indivíduo com os outros colaboradores da empresa.

Analizando a Figura 2, vemos que 7 (sete) colaboradores estão muito insatisfeitos, sendo 5 (cinco) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino. 19 (dezenove) colaboradores estão insatisfeitos, sendo 11 (onze) do sexo masculino e 8 (oito) do sexo feminino. 19 (dezenove) colaboradores não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 9 (nove) do sexo masculino e 10 (dez) do sexo feminino. 4 (quatro) colaboradores estão satisfeitos, sendo 2

(dois) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino. 2 (dois) colaboradores estão muito satisfeitos e os mesmos são do sexo masculino.

**Figura 2: Equidade Interna**

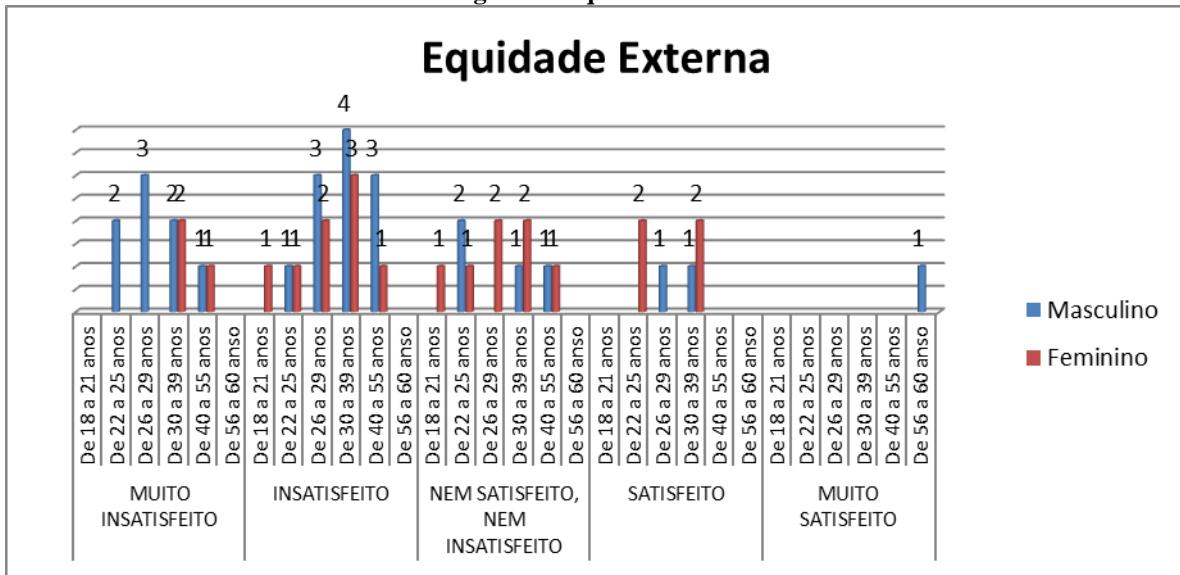


**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Neste contexto é possível visualizar um empate entre os colaboradores que estão insatisfeitos e os que não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, quando realizam a comparação salarial com os seus colegas de trabalho. Isso pode ser resultante da falta de um plano de cargos e salários e meios de avaliação de desempenho formal da Instituição e na disparidade do salário entre a área administrativa e a área docente da Organização.

A terceira questão refere-se à EQUIDADE EXTERNA que consiste na comparação da remuneração do indivíduo em relação a outros trabalhadores no mercado de trabalho.

Conforme a Figura 3 percebeu que 11 (onze) colaboradores estão muito insatisfeitos, sendo 8 (oito) do sexo masculino e 3 (três) do sexo feminino. 19 (dezenove) colaboradores estão insatisfeitos, sendo 11 (onze) do sexo masculino e 8 (oito) do sexo feminino. 11 (onze) colaboradores não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 4 (quatro) do sexo masculino e 7 (sete) do sexo feminino. 6 (seis) colaboradores estão satisfeitos, sendo 2 (dois) do sexo masculino e 4 (quatro) do sexo feminino. Apenas 1 (um) colaborador do sexo masculino respondeu que estava muito satisfeito.

**Figura 3: Equidade Externa**

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Dessa forma é possível concluir que do ponto de vista da maior parte dos colaboradores que eles encontram-se insatisfeitos e muito insatisfeitos quando fazem a comparação entre o seu salário com o salário pago pelo mercado de trabalho. Como já exposto pode ser resultante da falta de um plano de cargos e salários e meios de avaliação de desempenho formais da Instituição ou também da falta de conhecimento por parte dos colaboradores dos salários pagos pelo mercado de trabalho da cidade de João Pessoa.

No tópico seguinte será abordada a categoria Condições de Trabalho com a mescla da teoria proposta pelo autor Walton e os resultados observados na aplicação do questionário na empresa estudada.

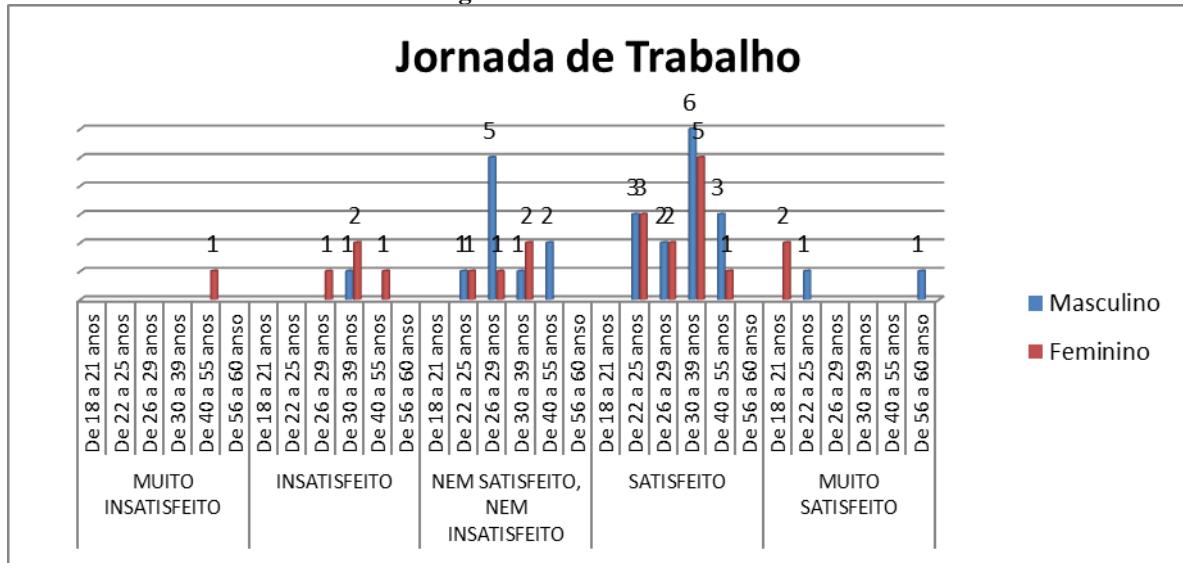
#### 4.2.2 Condições de Trabalho

Segundo Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996) a organização deve proporcionar aos seus funcionários um ambiente agradável, saudável e seguro para a realização de seu trabalho, assim como elaborar uma carga horária justa, estrutura física adequada e ressaltar a preocupação constante com o bem estar dos colaboradores.

A quarta pergunta do questionário refere-se à JORNADA DE TRABALHO, ou seja, o grau de satisfação com o número de horas que o colaborador trabalha na Organização.

Dessa maneira, a Figura 4 reflete que apenas 1 (um) colaborador do sexo feminino mostra-se muito insatisfeita. 5 (cinco) colaboradores estão insatisfeitos, sendo 1 (um) do sexo masculino e 4 (quatro) do sexo feminino. 12 (doze) colaboradores não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 9 (nove) do sexo masculino e 4 (quatro) do sexo feminino. 25 (vinte e cinco) colaboradores estão satisfeitos, sendo 14 (quatorze) do sexo masculino e 11 (onze) do sexo feminino. 4 (quatro) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 2 (dois) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino.

**Figura 4: Jornada de Trabalho**



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

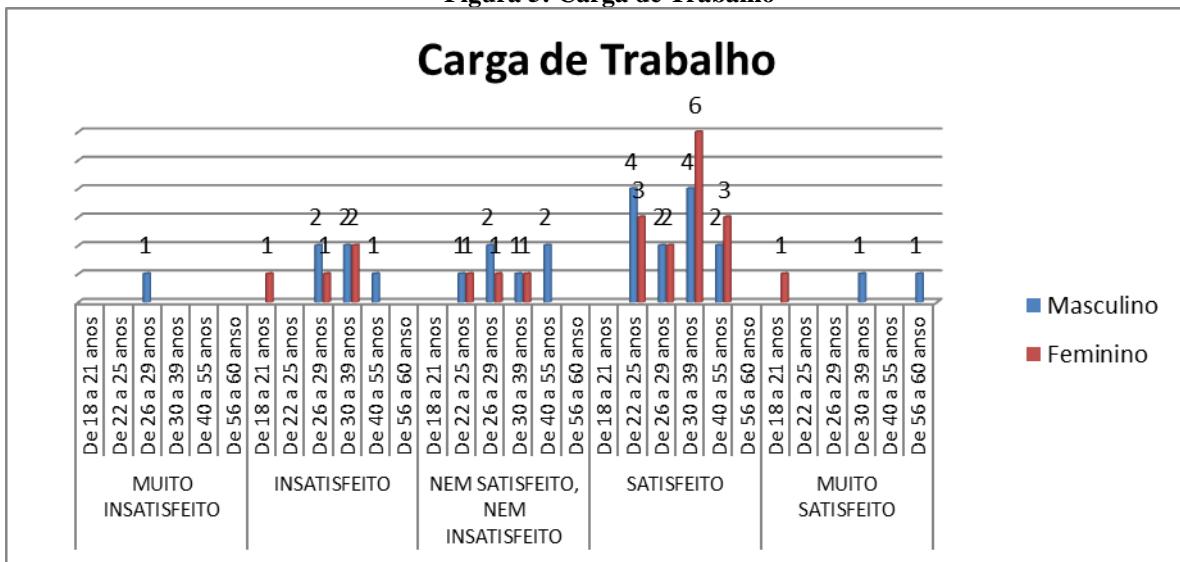
Essa vertente refletiu que a grande maioria dos colaboradores está satisfeita com a sua carga horária de trabalho na empresa. E isso é um fator importante para o aspecto da QVT, pois, reflete que os trabalhadores conseguem conciliar o tempo a serviço da empresa com outros aspectos da sua vida pessoal, como o tempo a ser dedicado à família, amigos, lazer entre outros.

A quinta questão refere-se à CARGA DE TRABALHO que é a quantidade de trabalho realizado pelo colaborador em um turno de trabalho.

A Figura 5 mostra que apenas 1 (um) colaborador do sexo masculino encontra-se muito insatisfeito. 9 (nove) colaboradores estão insatisfeitos, sendo 5 (cinco) do sexo masculino e 4 (quatro) do sexo feminino. 9 (nove) colaboradores não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 6 (seis) do sexo masculino e 3 (três) do sexo feminino. 26 (vinte e seis) colaboradores estão satisfeitos, sendo 12 (doze) do sexo masculino e 14 (quatorze) do

sexo feminino. 3 (três) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 2 (dois) do sexo masculino e 1 (um) do sexo feminino.

**Figura 5: Carga de Trabalho**

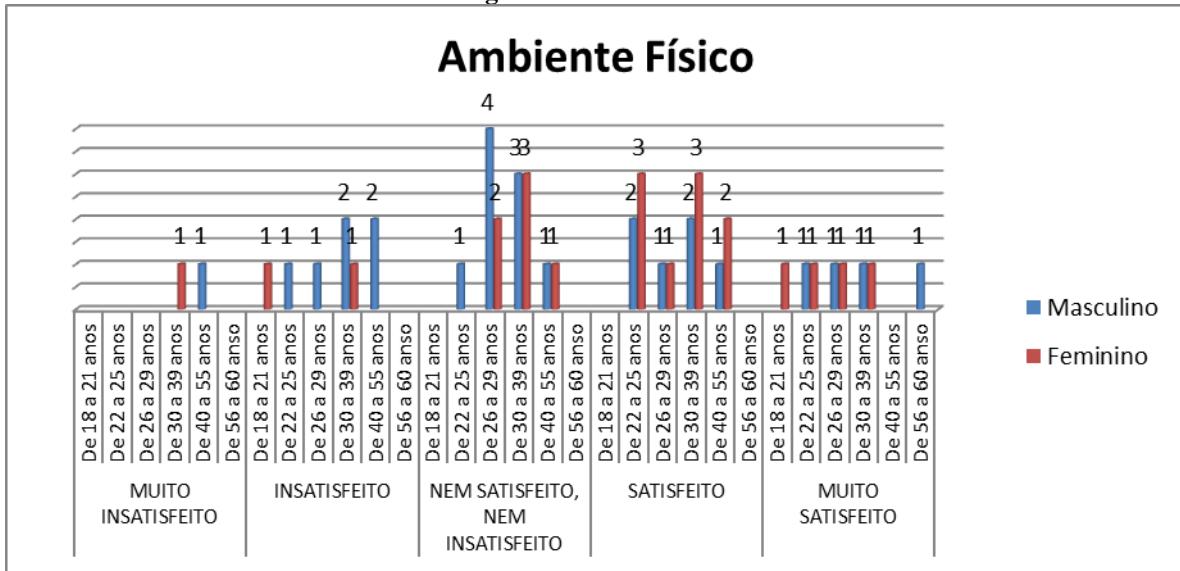


Fonte: Elaborado pela autora (2014).

De maneira coerente com as informações obtidas na questão anterior, foi notório perceber que há um alto grau de satisfação dos funcionários no que se refere à carga de trabalho que desenvolvem em cada turno de trabalho. Este aspecto é relevante porque demonstra a postura da empresa quanto aos limites físicos e psicológicos dos colaboradores e, por conseguinte uma melhoria na QVT.

A sexta questão refere-se ao AMBIENTE FÍSICO para saber se ele possui condições de bem-estar ou conforto para o desempenho das tarefas.

Na Figura 6 vemos que: 2 (dois) colaboradores mostram-se muito insatisfeitos, sendo 1 (um) do sexo masculino e 1 (um) do sexo feminino. 8 (oito) colaboradores estão insatisfeitos, sendo 6 (seis) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino. 15 (quinze) colaboradores não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 9 (nove) do sexo masculino e 6 (seis) do sexo feminino. 15 (quinze) colaboradores estão satisfeitos, sendo 6 (seis) do sexo masculino e 9 (nove) do sexo feminino. 8 (oito) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 4 (quatro) do sexo masculino e 4 (quatro) do sexo feminino.

**Figura 6: Ambiente Físico**

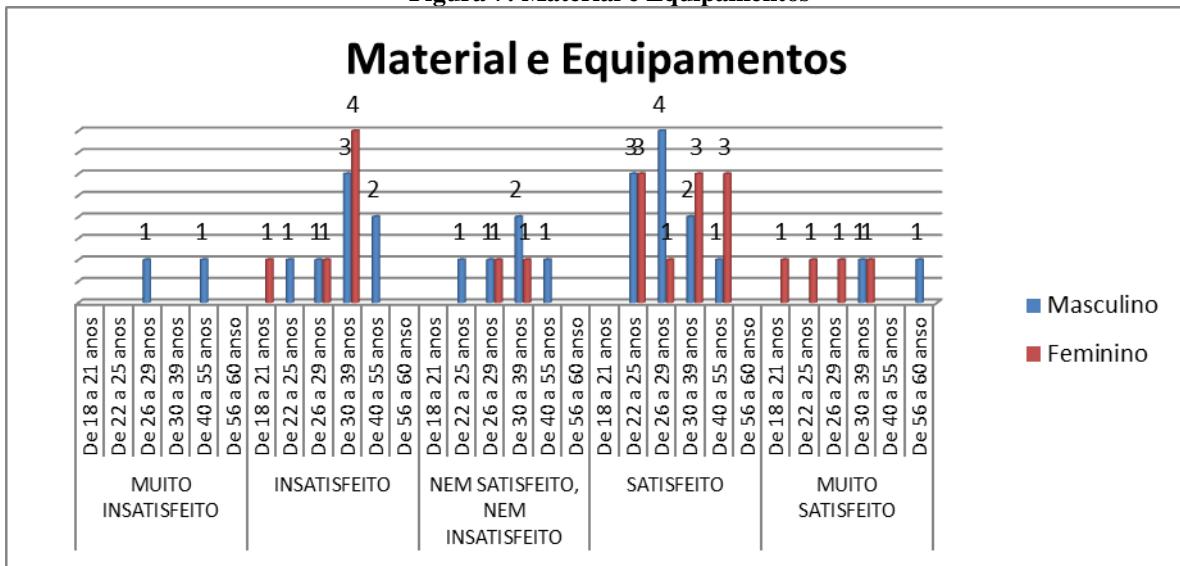
**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Evidenciou-se através da variável que a maioria dos colaboradores está satisfeita ou muito satisfeita com o ambiente físico, isso reflete que o SENAI CEP/ORC dispõe de um espaço físico adequado para a dimensão da empresa e que atende as expectativas de conforto para seus colaboradores desempenharem suas funções laborativas.

A sétima questão refere-se à MATERIAL E EQUIPAMENTOS: quantidade e qualidade de materiais disponíveis para execução do seu trabalho.

Dessa forma a Figura 7 reflete que: 2 (dois) colaboradores do sexo masculino estão muito insatisfeitos. 13 (treze) colaboradores estão insatisfeitos, sendo 7 (sete) do sexo masculino e 6 (seis) do sexo feminino. 7 (sete) colaboradores não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 5 (cinco) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino. 20 (vinte) colaboradores estão satisfeitos, sendo 10 (dez) do sexo masculino e 10 (dez) do sexo feminino. 6 (seis) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 2 (dois) do sexo masculino e 4 (quatro) do sexo feminino.

Através da análise de dados observou-se que novamente que a maioria dos colaboradores encontra-se satisfeitos ou muito satisfeitos no que se refere a variável material e equipamentos. O que demonstra a preocupação da organização em fornecer a quantidade e qualidade de materiais necessários para a realização dos trabalhos propostos o que por sua vez colabora para um desempenho mais eficiente e eficaz das tarefas.

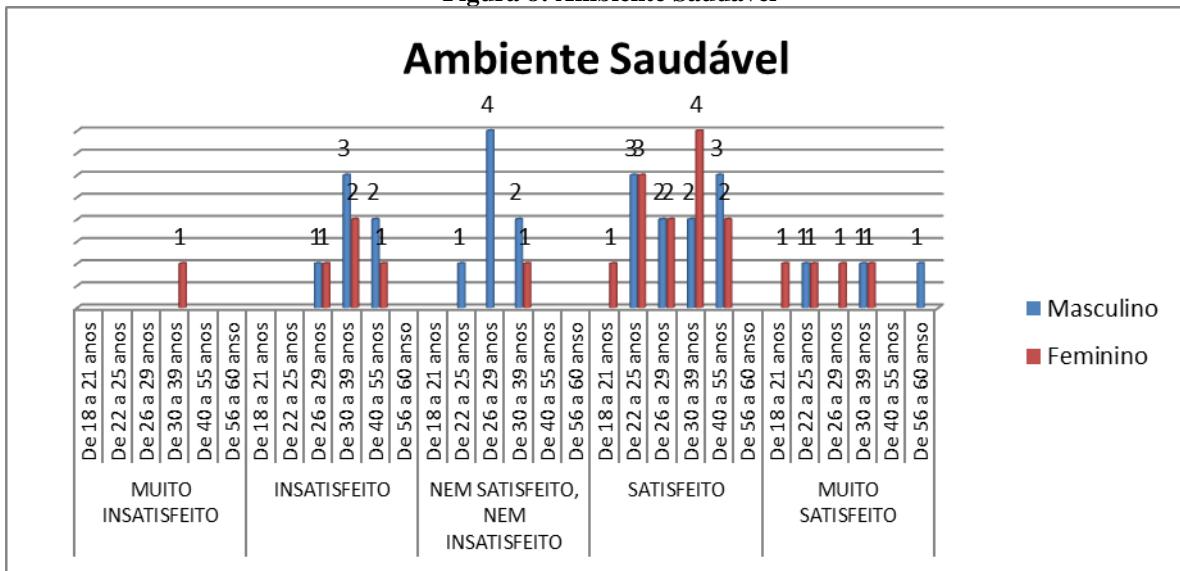
**Figura 7: Material e Equipamentos**

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

A oitava questão diz respeito ao AMBIENTE SAUDÁVEL, ou seja, ao local de trabalho e suas condições de segurança e saúde em relação aos riscos de acidente ou doença.

A Figura 8 mostra que: 1 (um) colaborador do sexo feminino está muito insatisfeito. 10 (dez) colaboradores estão insatisfeitos, sendo 6 (seis) do sexo masculino e 4 (quatro) do sexo feminino. 8 (oito) colaboradores não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, desses 7 (sete) são do sexo masculino e 1 (um) do sexo feminino. 22 (vinte e dois) colaboradores estão satisfeitos, desses 10 (dez) são do sexo masculino e 12 (doze) são do sexo feminino. 7 (sete) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 3 (três) do sexo masculino e 4 (quatro) do sexo feminino.

A maioria dos colaboradores está satisfeita ou muito satisfeita no que diz respeito a variável ambiente saudável, ou seja, eles consideram que o SENAI CEP/ORC proporciona boas condições de segurança e saúde em relação aos riscos de acidente de trabalho e doença aos seus funcionários.

**Figura 8: Ambiente Saudável**

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

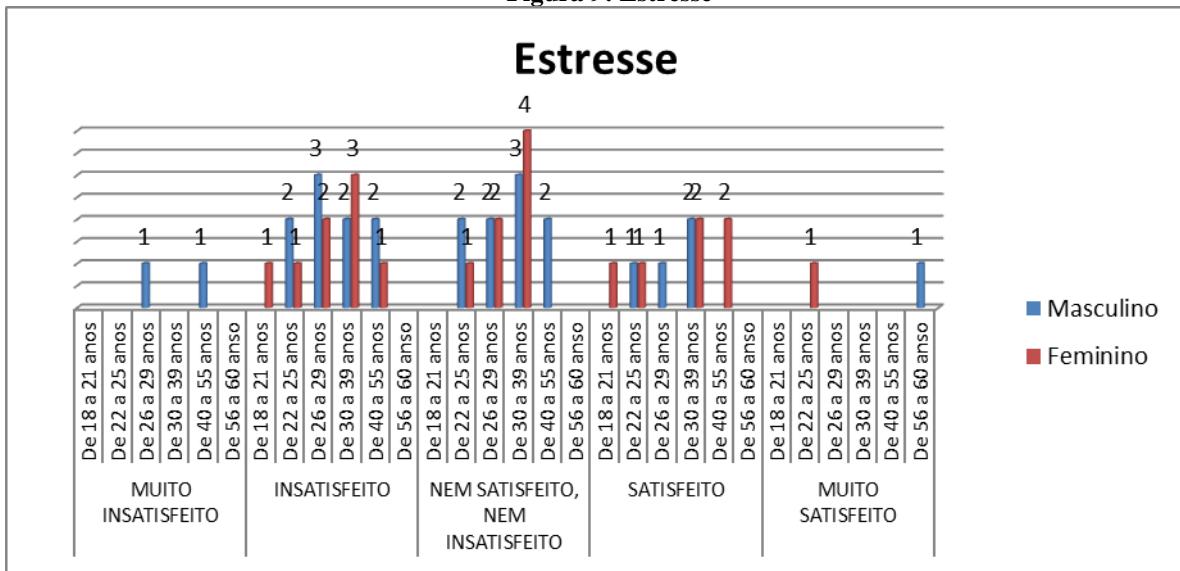
Dessa forma, verifica-se que o Programa Qualidade de Vida da organização que busca proporcionar um melhor ambiente de trabalho e uma de suas vertentes é a saúde e segurança no trabalho tem cumprido seu papel na organização e suas ações são reconhecidas e aprovadas pelos colaboradores que se sentem mais seguros e que sabem que podem contar com a equipe, como também a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) para tirar dúvidas, dar sugestões e sanar os problemas eventuais.

A nona questão diz respeito ao ESTRESSE, ou seja, a quantidade percebida de estresse que o colaborador é submetido na sua jornada de trabalho.

Na Figura 9 é evidenciado que: 2 (dois) colaboradores do sexo masculino estão muito insatisfeitos. 17 (dezessete) colaboradores estão insatisfeitos, sendo 9 (nove) do sexo masculino e 8 (oito) do sexo feminino. 16 (dezesseis) colaboradores não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, desses 9 (nove) são do sexo masculino e 7 (sete) do sexo feminino. 10 (dez) colaboradores estão satisfeitos, sendo 4 (quatro) do sexo masculino e 6 (seis) do sexo feminino. 2 (dois) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 1 (um) do sexo masculino e 1 (um) do sexo feminino.

Já em relação a variável estresse, observou-se que a maioria dos colaboradores está insatisfeita com os níveis de estresse percebidos no decorrer da sua jornada de trabalho. Isso, pode estar ligado ao aumento e cumprimento das metas estabelecidas pela empresa, que vem crescendo a cada ano.

Figura 9: Estresse



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A presente pesquisa foi aplicada em meados de novembro, neste período, os funcionários tendem a fazer balanços de suas respectivas áreas e medição de desempenho, além de ser um período próximo das férias coletivas, o que acarreta ansiedade em termos de cumprimento de prazos e ansiedade pela aproximação das férias.

No próximo tópico será abordada a categoria Uso das Capacidades no Trabalho com a mescla da teoria proposta pelo autor Walton e os resultados observados na aplicação do questionário na empresa estudada.

#### 4.2.3 Uso das Capacidades no Trabalho

De acordo com Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996), esta categoria busca medir as possibilidades que os empregados de uma organização possuem em aplicar diariamente seus conhecimentos e aptidões no ambiente de trabalho. Dessa forma, objetivando desenvolver a motivação do colaborador, por proporcionar a ele o reconhecimento de suas competências e consequentemente o desenvolvimento da empresa.

A décima questão refere-se à AUTONOMIA que consiste no grau de liberdade, independência e descrição na programação e execução que a empresa concede ao empregado.

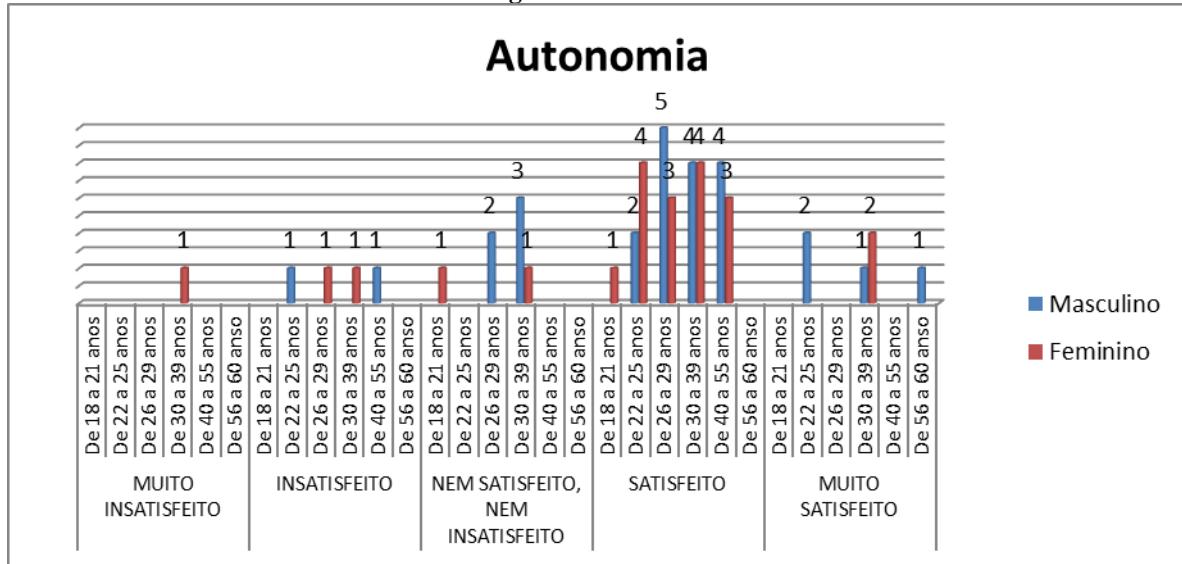
Na Figura 10 é evidenciado que 1 (um) colaborador do sexo feminino está muito insatisfeito. 4 (quatro) colaboradores estão insatisfeitos, sendo 2 (dois) do sexo masculino e 2

(dois) do sexo feminino. 7 (sete) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 5 (cinco) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino. 30 (trinta) colaboradores estão satisfeitos, sendo 15 (quinze) do sexo masculino e 15 (quinze) do sexo feminino. 6 (seis) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 4 (quatro) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino.

Observa-se que a grande maioria dos colaboradores encontra-se satisfeita ou muita satisfeita em relação a vertente da autonomia. Analisando essa questão percebe-se que os funcionários dizem que a empresa fornece um grau de liberdade e independência para que eles desenvolvam as suas atividades, isso se refere às tarefas de cunho operacional, em que o colaborador desempenha as tarefas da forma desejada, mas, desde que atenda as metas e desempenho requeridos previamente pela área estratégica da empresa, no caso da Gestão.

Em suma, a autonomia existe de forma plena no aspecto operacional. Já, no aspecto estratégico conforme relatos posteriores apresentados nas entrevistas em relação ao tema seguinte: Potencial de Flexibilidade Estrutural é notório a ausência da autonomia.

**Figura 10: Autonomia**



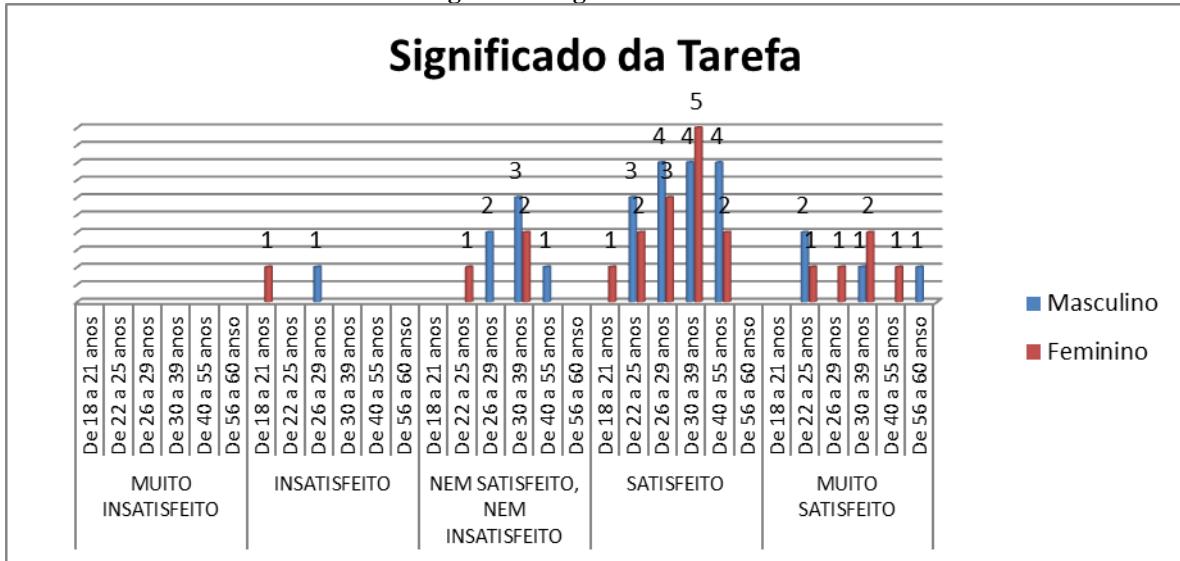
**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

A questão décima primeira refere-se ao SIGNIFICADO DA TAREFA que nada mais é do que a relevância que a tarefa que o empregado desempenha tem no trabalho de outra pessoa dentro ou fora da organização.

A Figura 11 demonstra que: que nenhum colaborador está muito insatisfeito. 2 (dois) colaboradores estão insatisfeitos, sendo 1 (um) do sexo masculino e 1 (um) do sexo feminino.

9 (nove) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 6 (seis) do sexo masculino e 3 (três) do sexo feminino. 28 (vinte e oito) colaboradores estão satisfeitos, sendo 15 (quinze) do sexo masculino e 13 (treze) do sexo feminino. 9 (nove) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 4 (quatro) do sexo masculino e 5 (cinco) do sexo feminino.

**Figura 11: Significado da Tarefa**



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

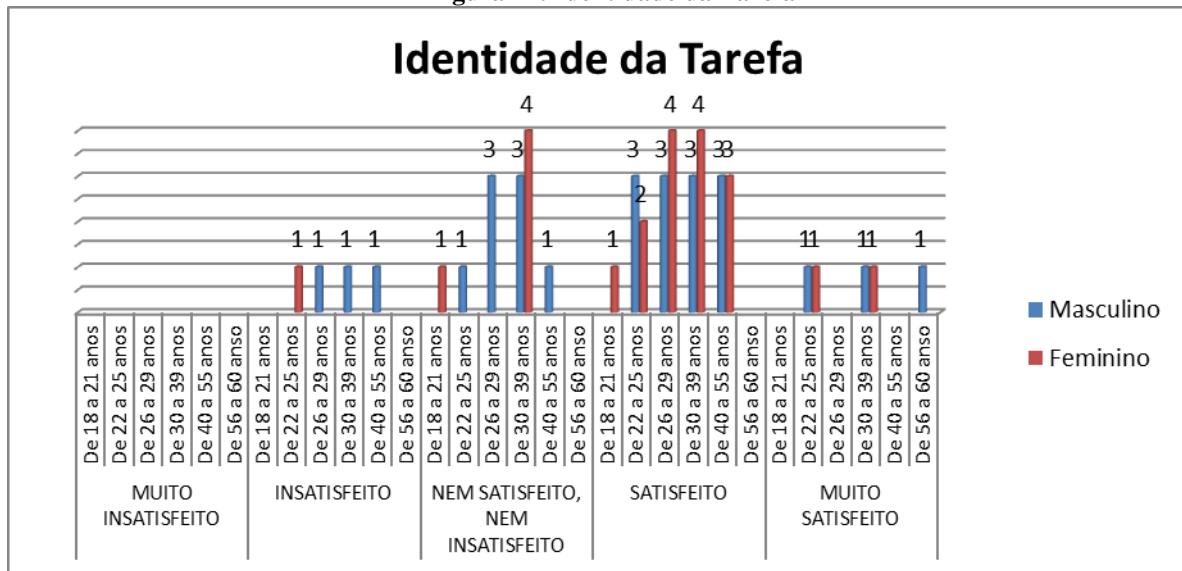
Verificando os dados coletados referentes à vertente significado da tarefa, a grande maioria dos colaboradores está satisfeito ou muito satisfeito, o que apresenta mais um fator positivo no estudo da Qualidade de Vida no Trabalho presente na empresa estudada. Dessa forma, observou-se que os colaboradores percebem a relevância que a tarefa que ele desempenha tem no trabalho de outras pessoas dentro, ou seja, dos seus colegas de trabalho ou fora da organização (clientes, alunos, fornecedores, entre outros).

A décima segunda questão trata da IDENTIDADE DA TAREFA que corresponde ao trabalho executado na sua totalidade e que permite ter conhecimento do resultado do trabalho do empregado.

Na Figura 12 percebe-se que: nenhum colaborador está muito insatisfeito. 4 (quatro) colaboradores estão insatisfeitos, sendo 3 (três) do sexo masculino e 1 (um) do sexo feminino. 13 (treze) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 8 (oito) do sexo masculino e 5 (cinco) do sexo feminino. 26 (vinte e seis) colaboradores estão satisfeitos, sendo 12 (quinze) do sexo masculino e 14 (quatorze) do sexo feminino. 5 (cinco)

colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 3 (três) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino.

**Figura 12: Identidade da Tarefa**



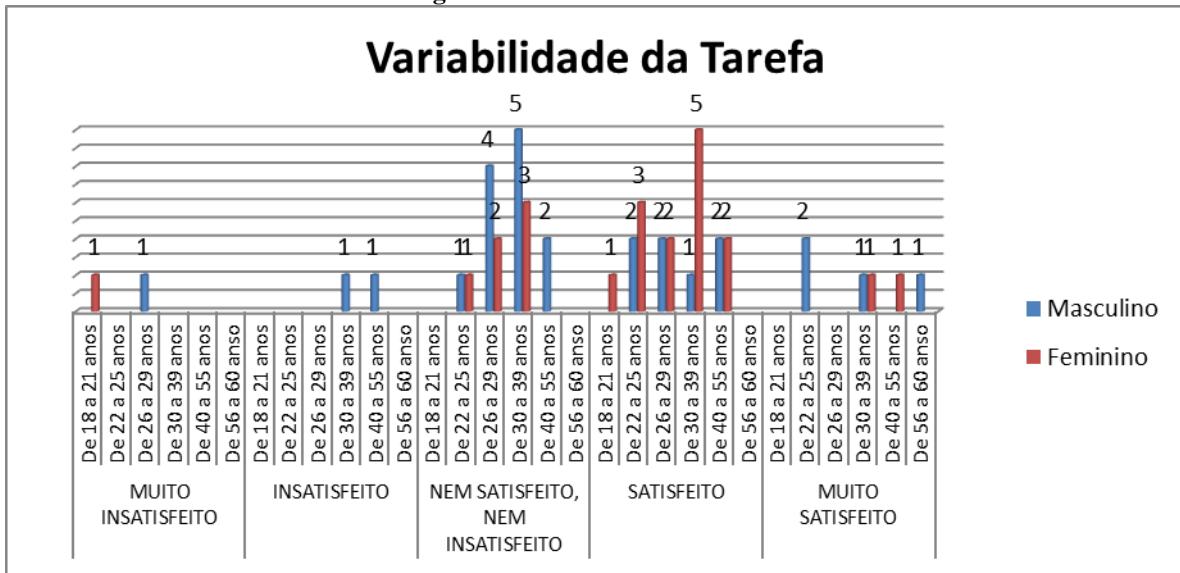
Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Novamente o resultado da coleta de dados deu em sua maioria que os colaboradores estão satisfeitos e muito satisfeitos em relação a variável identidade da tarefas que evidencia o grau em que o trabalho é realizado por completo, ou seja desde o início da atividade até a sua conclusão, fazendo parte disto tarefas facilmente identificáveis e com um resultado visível. O que ressalta, o comprometimento dos funcionários da empresa na execução dos objetivos propostos pela organização.

A décima terceira questão aborda a VARIABILIDADE DA TAREFA que consiste no uso por parte da empresa de uma larga escala que a empresa usa das capacidades do empregado para desempenhar diferentes tarefas.

A Figura 13 mostra que: 2 (dois) colaboradores estão muito insatisfeitos, sendo 1 (um) do sexo masculino e 1 (um) do sexo feminino. 2 (dois) colaboradores do sexo masculino estão insatisfeitos. 18 (dezoito) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 12 (doze) do sexo masculino e 6 (seis) do sexo feminino. 20 (vinte) colaboradores estão satisfeitos, sendo 7 (sete) do sexo masculino e 13 (treze) do sexo feminino. 6 (seis) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 4 (quatro) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino.

**Figura 13: Variabilidade da Tarefa**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Evidenciou-se que a maioria dos empregados está satisfeita e muito satisfeita no que diz respeito a variabilidade da tarefa, ou seja, eles consideram que a empresa utiliza-se de forma ampla, os seus conhecimentos, capacidades e habilidades na execução de tarefas diferenciadas.

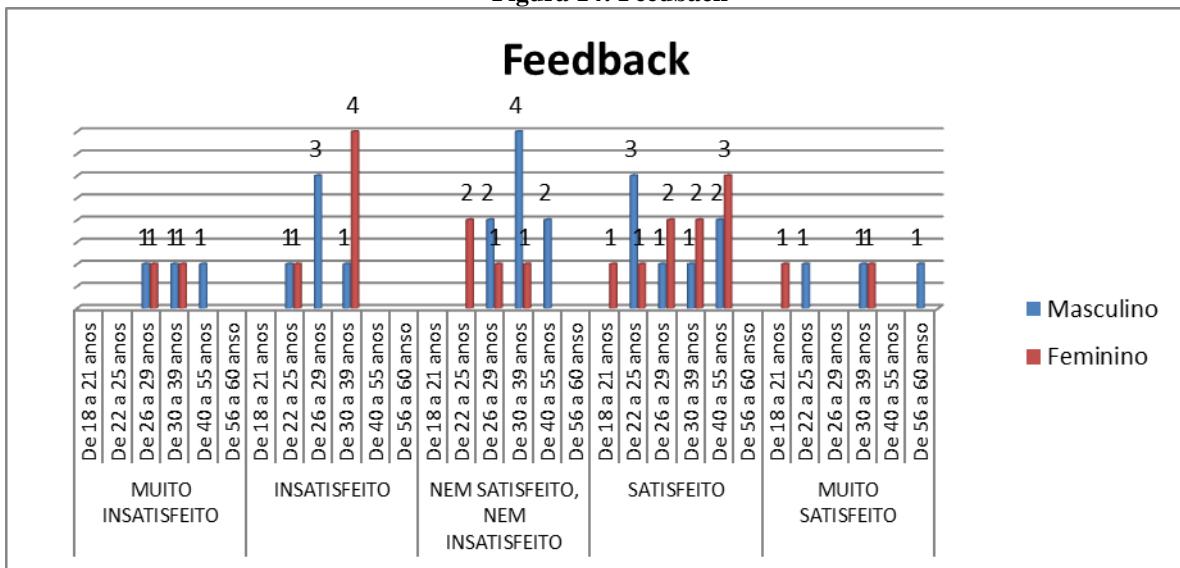
A décima quarta questão refere-se ao FEEDBACK que é a informação acerca da avaliação do trabalho do empregado como um todo e das suas ações na organização.

A Figura 14 evidencia que: 5 (cinco) colaboradores estão muito insatisfeitos, sendo 3 (três) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino. 10 (dez) colaboradores estão insatisfeitos, desses 5 (cinco) são do sexo masculino e 5 (cinco) são do sexo feminino. 12 (doze) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 8 (oito) do sexo masculino e 4 (quatro) do sexo feminino. 16 (dezesseis) colaboradores estão satisfeitos, sendo 7 (sete) do sexo masculino e 9 (nove) do sexo feminino. 5 (cinco) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 3 (três) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino.

Através da questão relativa ao feedback, evidenciou-se que a maior parte dos colaboradores está satisfeita e muita satisfeita, dessa forma vemos que existe um retorno das ações dos empregados por parte dos outros empregados da mesma linha hierárquica e por parte da Gestão, que encontra-se em um nível acima na hierarquia da empresa.

Esse aspecto é relevante, pois, ajuda na mensuração das ações dos colaboradores, facilitando por sua vez, na elaboração das metas futuras e contrapondo se o desempenho realizado está de acordo com o esperado em determinado período.

**Figura 14: Feedback**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

No próximo tópico será abordada a categoria Oportunidade de Crescimento e Segurança com a mescla da teoria proposta pelo autor Walton e os resultados observados na aplicação do questionário na empresa estudada.

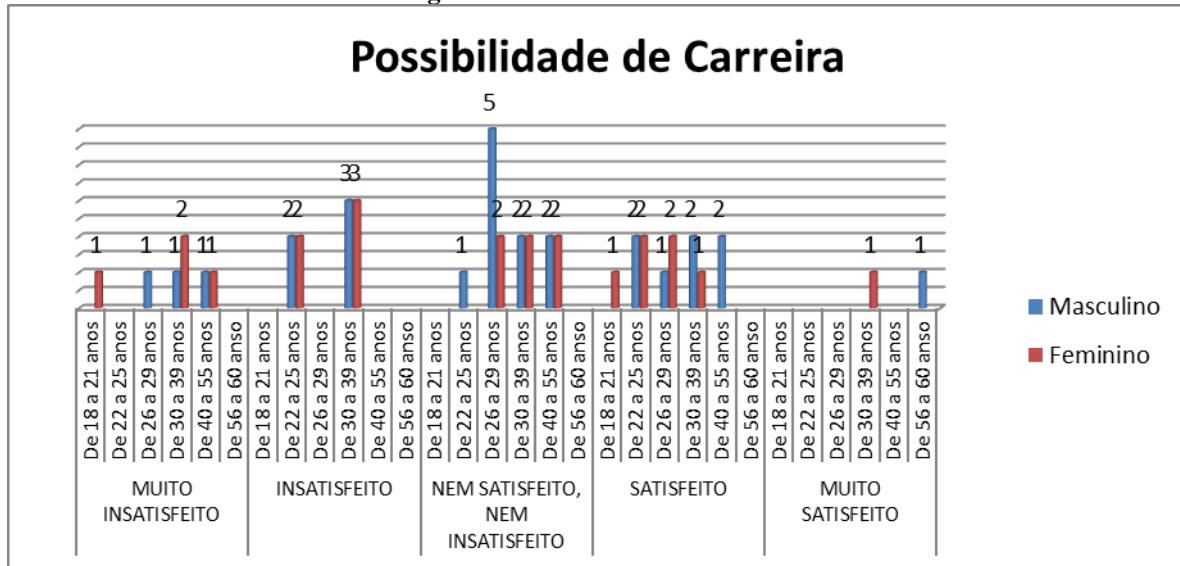
#### 4.2.4 Oportunidade de Crescimento e Segurança

A décima quinta questão aborda a POSSIBILIDADE DE CARREIRA, ou seja, a viabilidade de avanço na organização e na carreira, reconhecida por colegas, membros da família e comunidade.

Na Figura 15 vemos que: 7 (sete) colaboradores estão muito insatisfeitos, sendo 3 (três) do sexo masculino e 4 (quatro) do sexo feminino. 10 (dez) colaboradores estão insatisfeitos, desses 5 (cinco) são do sexo masculino e 5 (cinco) são do sexo feminino. 16 (dezesseis) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 10 (dez) do sexo masculino e 6 (seis) do sexo feminino. 13 (treze) colaboradores estão satisfeitos, sendo 7

(sete) do sexo masculino e 6 (seis) do sexo feminino. 2 (dois) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 1 (um) do sexo masculino e 1 (um) do sexo feminino.

**Figura 15: Possibilidade de Carreira**



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Estudando essa variável é notório que a maioria dos funcionários não está satisfeito nem insatisfeito, ou seja, apresentam-se indiferentes no que diz respeito à possibilidade de carreira. Isso é um reflexo da inexistência de um plano de cargos e salários na empresa. Qualquer pessoa que deseja ser colaborador da instituição precisa participar de processo seletivo externo.

Para que o colaborador altere de um cargo para o outro, como por exemplo: sair do cargo de Assistente Técnico Administrativo para o cargo de Analista Corporativo, ele precisa participar de um processo seletivo externo para a ocupação da vaga. Dessa forma, observa-se que não existe uma política de recrutamento interno e de ascensão por desempenho.

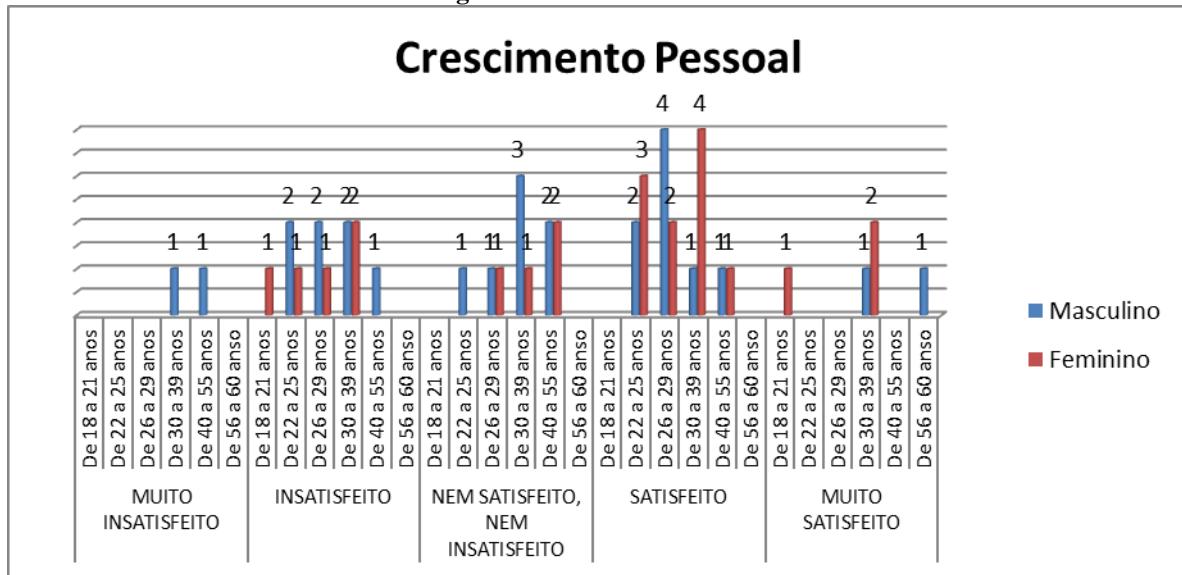
O que existe no SENAI CEP/ORC atualmente é o remanejamento de funções, sem a alteração dos cargos e salários. Ou seja, um Assistente Técnico Administrativo que atua na área de Recursos Humanos, pode atuar com o mesmo cargo em outra área como, por exemplo: na área de Compras.

A décima sexta questão fala do CRESCIMENTO PESSOAL que é a formação contínua que a empresa adapta para o desenvolvimento das potencialidades e aplicação dos mesmos por parte de seus empregados.

Na Figura 16 vemos que: 2 (dois) colaboradores do sexo masculino estão muito insatisfeitos. 12 (doze) colaboradores estão insatisfeitos, desses 7 (sete) são do sexo masculino e 5 (cinco) são do sexo feminino. 11 (onze) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 7 (sete) do sexo masculino e 4 (quatro) do sexo feminino. 18 (dezoito) colaboradores estão satisfeitos, sendo 8 (oito) do sexo masculino e 10 (dez) do sexo feminino. 5 (cinco) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 2 (dois) do sexo masculino e 3 (três) do sexo feminino.

A maioria dos colaboradores está satisfeito ou muito satisfeito no que diz respeito a variável crescimento pessoal, o que demonstra que a organização tem a preocupação em capacitar e formar continuamente seus colaboradores o que faz com que desenvolvam suas potencialidades e possam aplicá-las na empresa, melhorando por consequência o seu desempenho organizacional.

**Figura 16: Crescimento Pessoal**



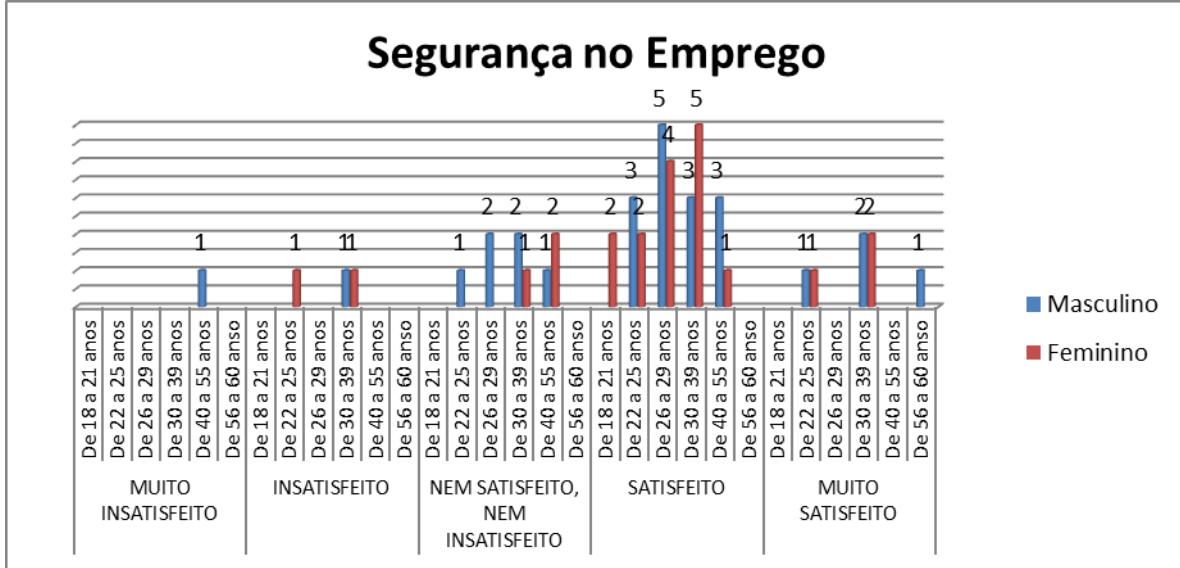
Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A décima sétima questão refere-se a SEGURANÇA NO EMPREGO, ou seja, o sentimento de segurança quanto à manutenção do emprego do colaborador na Organização.

A Figura 17 evidencia que: 1 (um) colaborador do sexo masculino está muito insatisfeito. 3 (três) colaboradores estão insatisfeitos, desses 1 (um) é do sexo masculino e 2 (dois) são do sexo feminino. 9 (nove) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 6 (seis) do sexo masculino e 3 (três) do sexo feminino. 28 (vinte e oito) colaboradores

estão satisfeitos, sendo 14 (quatorze) do sexo masculino e 14 (quatorze) do sexo feminino. 7 (sete) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 4 (quatro) do sexo masculino e 3 (três) do sexo feminino.

**Figura 17: Segurança no Emprego**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Novamente, vemos mais uma categoria a que trata da segurança no emprego em que os funcionários estão satisfeitos ou muito satisfeitos. Dessa forma eles se sentem seguros na manutenção do seu emprego no SENAI CEP/ORC, isso é resultado da pouca rotatividade existente na empresa, que muitos até confundem como se a empresa se tratasse de um órgão público, o que não é a realidade.

No tópico a seguir será abordada a categoria Integração Social na Organização com a mescla da teoria proposta pelo autor Walton e os resultados observados na aplicação do questionário na empresa estudada.

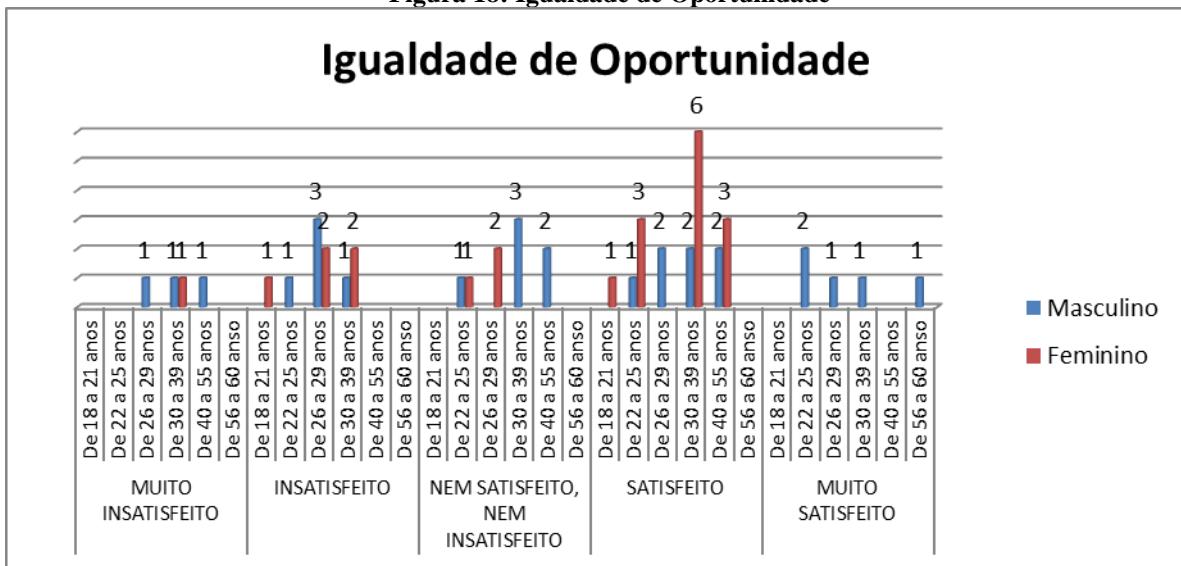
#### 4.2.5 Integração Social na Organização

De acordo com Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996), os níveis de ampla satisfação da integração social na organização podem ser alcançados através do bom relacionamento interpessoal, a existência do sentimento de comunidade, a ausência de

preconceitos, e o apoio e respeito mútuo entre os colaboradores. A categoria em questão tem como objetivo principal mensurar o grau de integração social e o clima presente na empresa.

A décima oitava questão diz respeito à IGUALDADE DE OPORTUNIDADE, que consiste na ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos de símbolos de "status" e/ou estrutura hierárquica e de discriminação, quanto à raça, sexo, credo, origem, estilos de vida ou aparência.

**Figura 18: Igualdade de Oportunidade**



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A Figura 18 evidencia que: 4 (quatro) colaboradores estão muito insatisfeitos, sendo 3 (três) do sexo masculino e 1 (um) do sexo feminino. 10 (dez) colaboradores estão insatisfeitos, desses 5 (cinco) são do sexo masculino e 5 (cinco) são do sexo feminino. 9 (nove) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 6 (seis) do sexo masculino e 3 (três) do sexo feminino. 20 (vinte) colaboradores estão satisfeitos, sendo 7 (sete) do sexo masculino e 13 (treze) do sexo feminino. 5 (cinco) colaboradores do sexo masculino estão muito satisfeitos.

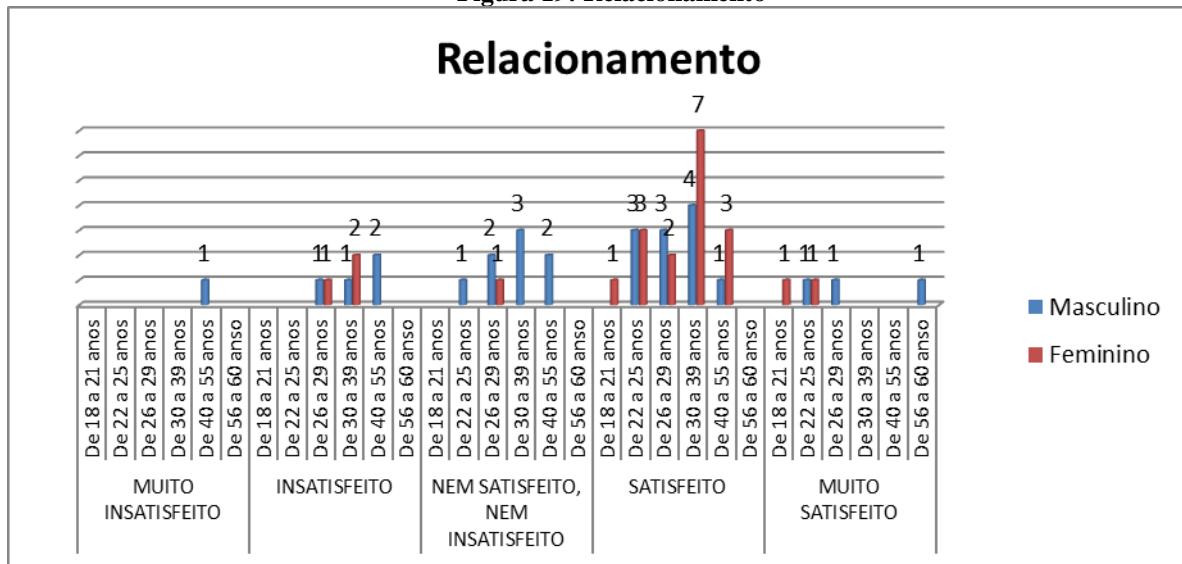
Em relação a variável igualdade de oportunidade observou-se que os colaboradores estão satisfeitos e muito satisfeitos. Ou seja, eles entendem que não há discriminação no que diz respeito a sexo, credo, origem, estilos de vida, aparência em relação às oportunidades existentes no trabalho. Dessa forma, qualquer pessoa desde que atende as competências requeridas para o cargo e que tenha sido aprovado no processo seletivo pode ocupá-lo.

A décima nona questão trata do RELACIONAMENTO, ou seja, o relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio sócio emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades.

A Figura 19 mostra que: 1 (um) colaborador do sexo masculino está muito insatisfeito. 7 (sete) colaboradores estão insatisfeitos, desses 4 (quatro) são do sexo masculino e 3 (três) são do sexo feminino. 9 (nove) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 8 (oito) do sexo masculino e 1 (um) do sexo feminino. 27 (vinte e sete) colaboradores estão satisfeitos, sendo 11 (onze) do sexo masculino e 16 (dezesseis) do sexo feminino. 5 (cinco) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 3 (três) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino.

Os colaboradores em sua maioria estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o aspecto do relacionamento, dessa maneira eles veem que existe na organização um bom relacionamento interpessoal, a ajuda de seus colegas de trabalho quando necessário e respeito a suas particularidades como indivíduo. O que é um fator muito positivo para o crescimento pessoal, para o aprimoramento da comunicação na instituição.

**Figura 19: Relacionamento**



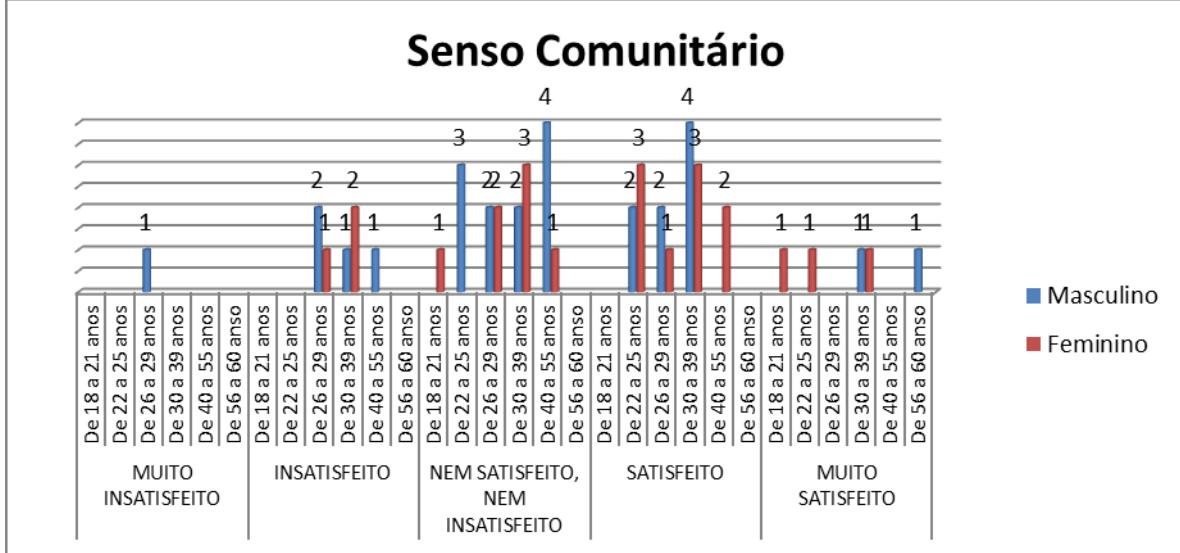
Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A vigésima questão trata do SENSO COMUNITÁRIO que nada mais é do que o senso de comunidade existente na empresa.

A Figura 20 evidencia que: 1 (um) colaborador do sexo masculino está muito insatisfeito. 7 (sete) colaboradores estão insatisfeitos, desses 4 (quatro) são do sexo masculino

e 3 (três) são do sexo feminino. 18 (dezoito) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 11 (onze) do sexo masculino e 7 (sete) do sexo feminino. 17 (dezessete) colaboradores estão satisfeitos, sendo 8 (oito) do sexo masculino e 9 (nove) do sexo feminino. 5 (cinco) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 2 (dois) do sexo masculino e 3 (três) do sexo feminino.

**Figura 20: Senso Comunitário**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Ao analisar esta questão observou-se que a maioria dos colaboradores está satisfeita e muito satisfeita, o que reflete a existência de um senso comunitário da empresa. Ou seja, há uma preocupação dos colaboradores com os seus semelhantes e as ações do Programa Qualidade de Vida, por exemplo, são pensadas para atingir o maior número de pessoas possíveis dentro da organização. Dessa forma, individualismos não são comumente praticados.

No tópico seguinte será abordada a categoria Constitucionalismo com a mescla da teoria proposta pelo autor Walton e os resultados observados na aplicação do questionário na empresa estudada.

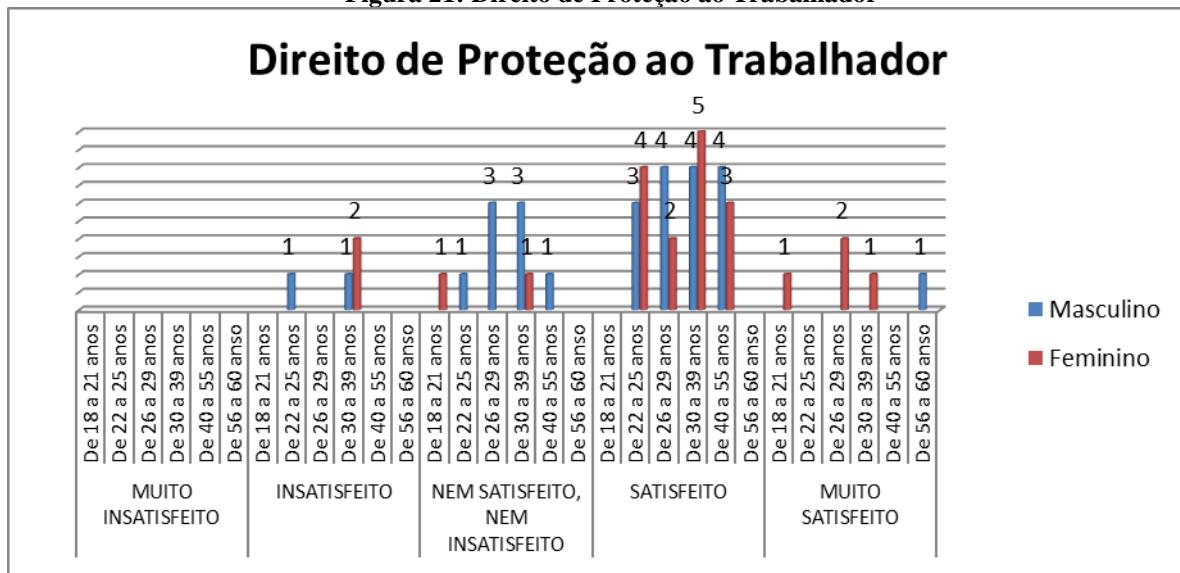
#### 4.2.6 Constitucionalismo

O trabalhador tem sua Qualidade de Vida no Trabalho modificada através de várias decisões tomadas em seu favor ou sobre seu status dentro do ambiente organizacional. A

união entre os trabalhadores, como os grupos e sindicatos, tem procurado trazer mais constitucionalidade para o ambiente de trabalho, dessa forma tem o intuito de proteger os colaboradores e informá-los sobre os seus deveres e direitos, bem como garantir que esses sejam respeitados.

A questão vigésima primeira diz respeito aos DIREITOS DE PROTEÇÃO AO TRABALHADOR que consiste na observância da empresa no cumprimento dos direitos dos trabalhadores.

**Figura 21: Direito de Proteção ao Trabalhador**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

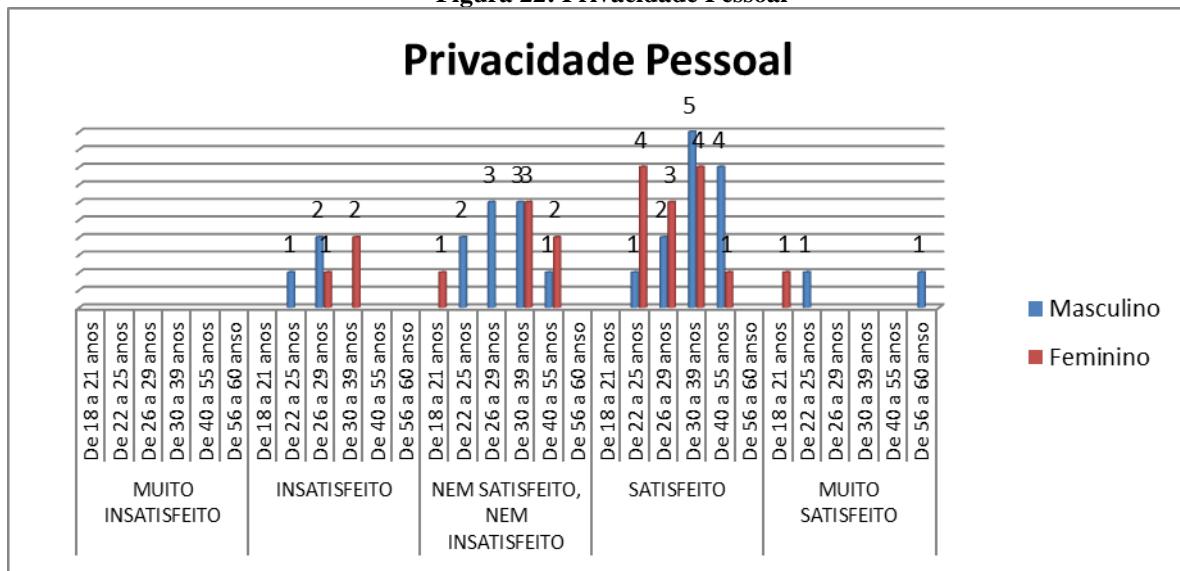
A Figura 21 mostra que: nenhum colaborador está muito insatisfeito. 4 (quatro) colaboradores estão insatisfeitos, desses 2 (dois) são do sexo masculino e 2 (dois) são do sexo feminino. 10 (dez) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 8 (oito) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino. 29 (vinte e nove) colaboradores estão satisfeitos, sendo 15 (quinze) do sexo masculino e 14 (quatorze) do sexo feminino. 5 (cinco) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 1 (um) do sexo masculino e 4 (quatro) do sexo feminino.

Ao analisar esta variável observou-se que a maioria dos funcionários está satisfeita e muito satisfeita. O que demonstra que no que se refere aos direitos de proteção ao trabalhador, à empresa estudada busca cumprir com todos os seus deveres perante os seus colaboradores.

A vigésima segunda questão trada da PRIVACIDADE PESSOAL, ou seja, a privacidade que o colaborador possui dentro da empresa.

A Figura 22 evidencia que: nenhum colaborador está muito insatisfeito. 6 (seis) colaboradores estão insatisfeitos, desses 3 (três) são do sexo masculino e 3 (três) são do sexo feminino. 15 (quinze) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 9 (nove) do sexo masculino e 6 (seis) do sexo feminino. 24 (vinte e quatro) colaboradores estão satisfeitos, sendo 12 (doze) do sexo masculino e 12 (doze) do sexo feminino. 3 (três) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 2 (dois) do sexo masculino e 1 (um) do sexo feminino.

**Figura 22: Privacidade Pessoal**



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

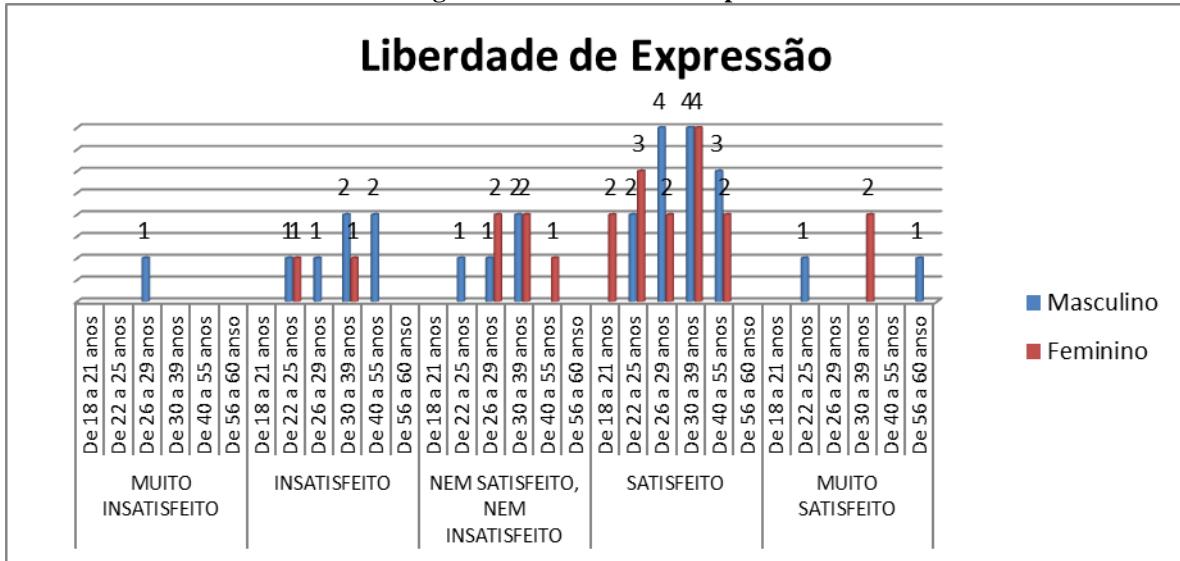
Em relação a variável privacidade pessoal, vemos que a maior parte dos colaboradores está satisfeita e muito satisfeita, ou seja, existe privacidade do colaborador dentro da organização.

A vigésima terceira questão refere-se à LIBERDADE DE EXPRESSÃO que é a forma como o colaborador pode expressar os seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias.

A Figura 23 evidencia que: 1 (um) colaborador do sexo masculino está muito insatisfeito. 8 (oito) colaboradores estão insatisfeitos, desses 6 (seis) são do sexo masculino e 2 (dois) são do sexo feminino. 9 (nove) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 4 (quatro) do sexo masculino e 5 (cinco) do sexo feminino. 26 (vinte e seis) colaboradores estão satisfeitos, sendo 13 (treze) do sexo masculino e 13 (treze) do sexo

feminino. 4 (quatro) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 2 (dois) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino.

**Figura 23: Liberdade de Expressão**

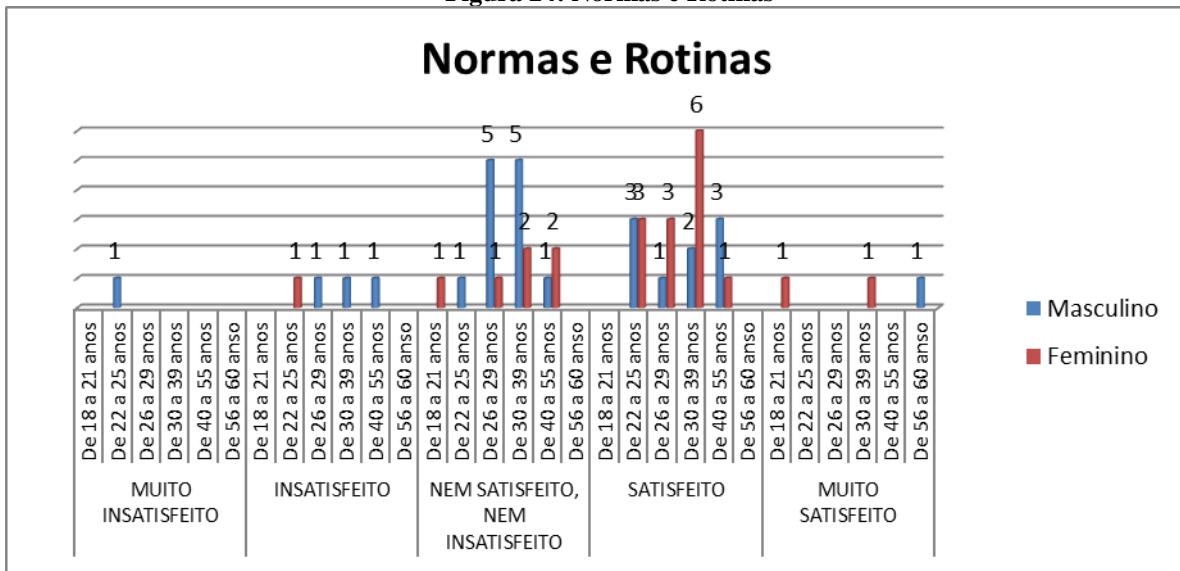


Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Ao analisar esta variável foi notório que novamente a maioria dos colaboradores está satisfeita e muito satisfeita no que diz respeito à liberdade de expressão, ou seja, os colaboradores podem mostrar e defender seu ponto de vista perante seus colegas de trabalho e gestores em um nível acima na hierarquia da empresa, sem se preocupar com represálias e perseguições e até mesmo demissões. Pois, como foi relatado nas entrevistas sobre o tema Potencial de Flexibilidade Estrutural exposto posteriormente, há a constante busca e fomento a gestão participativa no SENAI CEP/ORC.

A vigésima quarta questão trata das NORMAS E ROTINAS que consiste nas maneiras como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho do empregado.

A Figura 24 mostra que: 1 (um) colaborador do sexo masculino está muito insatisfeito. 4 (quatro) colaboradores estão insatisfeitos, desses 3 (três) são do sexo masculino e 1 (um) é do sexo feminino. 18 (dezoito) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 12 (doze) do sexo masculino e 6 (seis) do sexo feminino. 22 (vinte e dois) colaboradores estão satisfeitos, sendo 9 (nove) do sexo masculino e 13 (treze) do sexo feminino. 3 (três) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 1 (um) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino.

**Figura 24: Normas e Rotinas**

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Na referida questão observou-se que a maioria dos colaboradores está satisfeita ou muito satisfeita no que diz respeito a variáveis Normas e Rotinas, portanto elas influenciam e norteiam de forma efetiva o desenvolver das tarefas dos funcionários.

No próximo tópico será abordada a categoria O trabalho e Espaço Total de Vida com a mescla da teoria proposta pelo autor Walton e os resultados observados na aplicação do questionário na empresa estudada.

#### **4.2.7 O trabalho e Espaço Total de Vida**

De acordo com Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996) o trabalho não pode ocupar todo o espaço da vida do indivíduo, se faz necessário que exista um equilíbrio entre outros aspectos da vida, para que um aspecto, não prejudique outro.

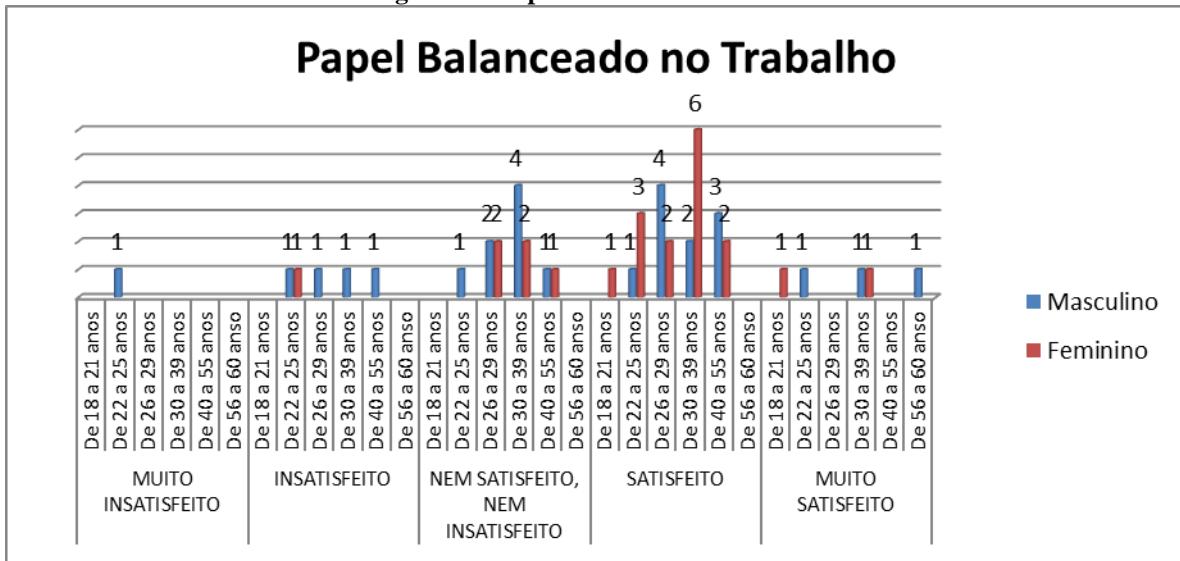
A vigésima quinta questão refere-se ao PAPEL BALANCEADO NO TRABALHO que consiste no equilíbrio entre horários de trabalho, exigências de carreira, viagem e convívio familiar.

A Figura 25 mostra que: 1 (um) colaborador do sexo masculino está muito insatisfeito. 5 (cinco) colaboradores estão insatisfeitos, desses 4 (quatro) são do sexo masculino e 1 (um) é do sexo feminino. 13 (treze) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 8 (oito) do sexo masculino e 5 (cinco) do sexo feminino. 24 (vinte e

quatro) colaboradores estão satisfeitos, sendo 10 (dez) do sexo masculino e 14 (quatorze) do sexo feminino. 5 (cinco) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 3 (três) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino.

Ao analisar a presente questão vemos que os colaboradores estão satisfeitos e muito satisfeitos no que diz respeito a variável papel balanceado no trabalho. Dessa forma a maioria dos funcionários consegue equilibrar sua jornada de trabalho com os outros aspectos da sua vida, como lazer, educação, socialização, família entre outros.

**Figura 25: Papel Balanceado no Trabalho**



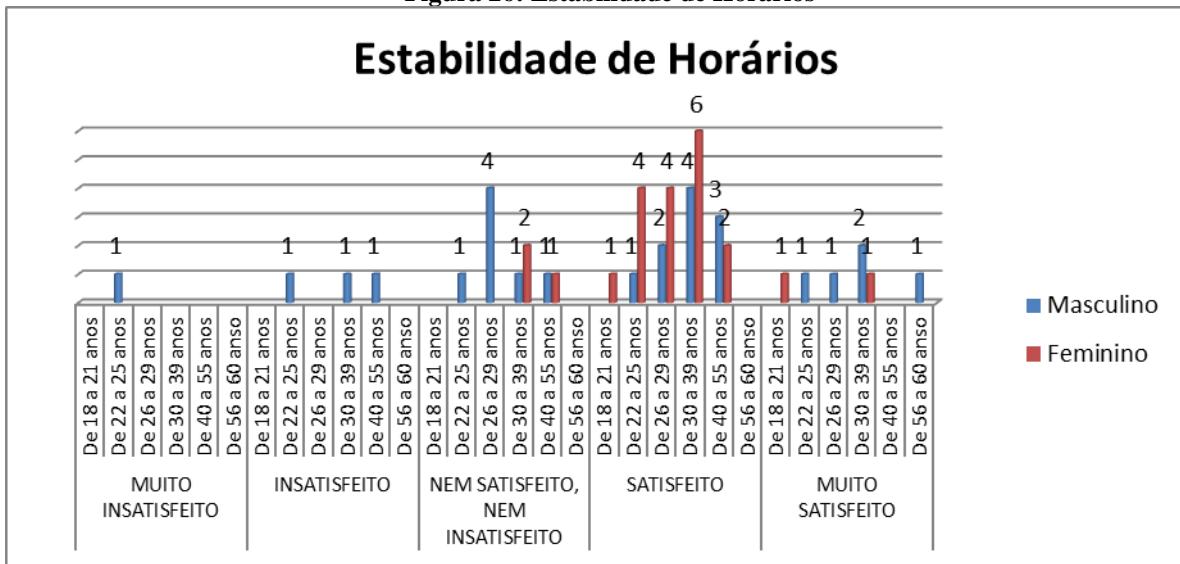
**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

A vigésima sexta questão trata da ESTABILIDADE DE HORÁRIOS que é o equilíbrio entre horários de entrada e saída do trabalho e família.

A Figura 26 mostra que: 1 (um) colaborador do sexo masculino está muito insatisfeito. 3 (três) colaboradores do sexo masculino estão insatisfeitos. 10 (dez) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 7 (sete) do sexo masculino e 3 (três) do sexo feminino. 27 (vinte e sete) colaboradores estão satisfeitos, sendo 10 (dez) do sexo masculino e 17 (quatorze) do sexo feminino. 7 (sete) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 5 (cinco) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino.

Em relação a variável estabilidade de horários, ou seja, o equilíbrio dos horários de entrada e saída do trabalho e as outras dimensões da vida do colaborador, os funcionários do SENAI CEP/ORC estão satisfeitos ou muito satisfeitos.

**Figura 26: Estabilidade de Horários**



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O último tópico abordará a categoria Relevância Social da Vida no Trabalho com a mescla da teoria proposta pelo autor Walton e os resultados observados na aplicação do questionário na empresa estudada.

#### 4.2.8 Relevância Social da Vida no Trabalho

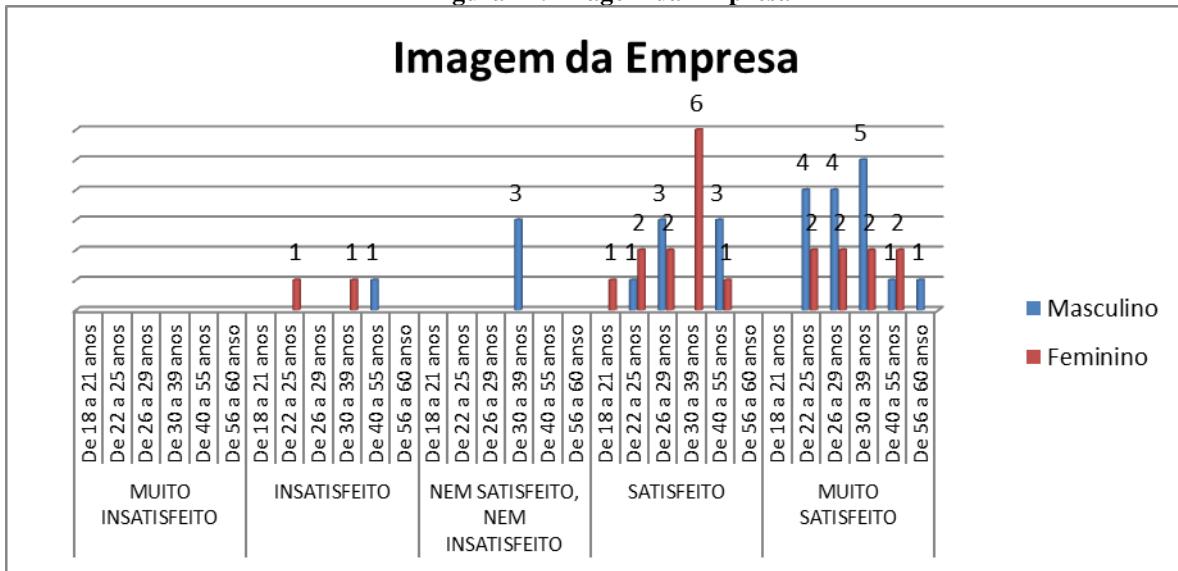
Segundo com Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996), esta categoria tem como finalidade avaliar a percepção dos trabalhadores em relação à imagem da empresa, a responsabilidade social da organização, relacionamento com os funcionários, ética e qualidade de seus produtos e serviços.

A vigésima sétima questão refere-se à IMAGEM DA EMPRESA, ou seja, a importância da sua organização para a sociedade e orgulho e satisfação pessoais do empregado fazer parte da Instituição.

A Figura 27 evidencia que: nenhum colaborador está muito insatisfeito. 3 (três) colaboradores estão insatisfeitos, desses 1 (um) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino. 3 (três) colaboradores do sexo masculino não estão satisfeitos nem insatisfeitos. 19 (dezenove) colaboradores estão satisfeitos, sendo 7 (sete) do sexo masculino e 12 (doze) do sexo feminino. 23 (vinte e três) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 15 (quinze) do sexo masculino e 8 (oito) do sexo feminino.

Analisando a variável imagem da empresa, os colaboradores estão em sua maioria muito satisfeitos e satisfeitos. Neste contexto, fica claro que os funcionários sabem da importância da organização e se consideram orgulhosos em fazer parte da Instituição.

**Figura 27: Imagem da Empresa**

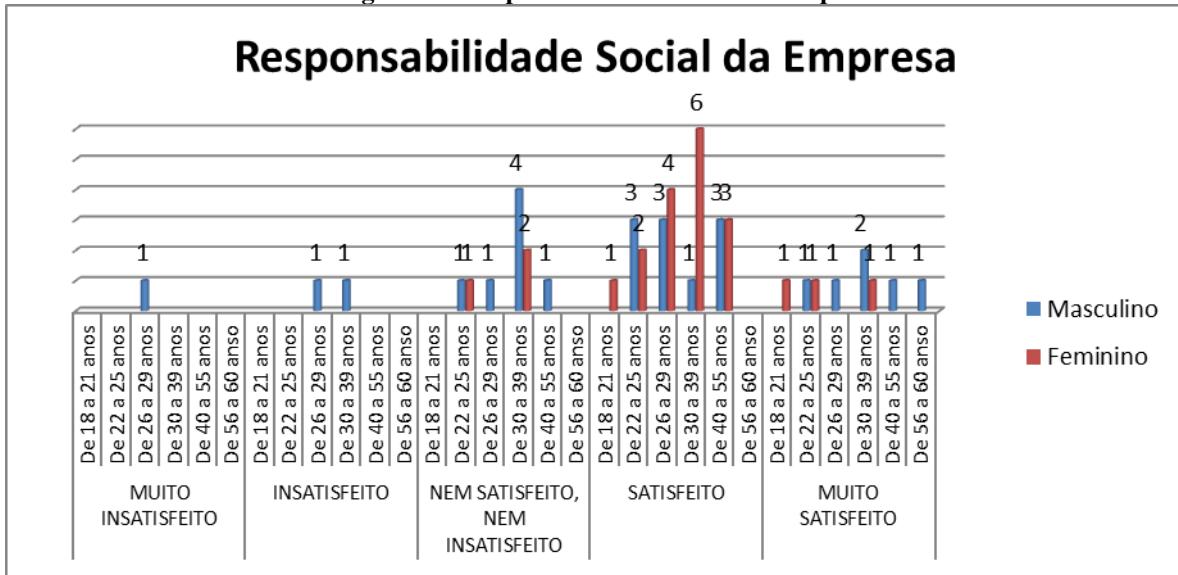


Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A vigésima oitava questão aborda a RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA, ou seja, a responsabilidade da empresa para a comunidade, refletida na preocupação de resolver problemas na comunidade e também de não causar danos.

A Figura 28 mostra que: 1 (um) colaborador do sexo masculino está muito insatisfeito. 2 (dois) colaboradores do sexo masculino estão insatisfeitos. 10 (dez) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 7 (sete) do sexo masculino e 3 (três) do sexo feminino. 26 (vinte e seis) colaboradores estão satisfeitos, sendo 10 (dez) do sexo masculino e 16 (dezesseis) do sexo feminino. 9 (nove) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 6 (seis) do sexo masculino e 3 (três) do sexo feminino.

Observou-se que em relação à responsabilidade social da empresa, a maioria dos colaboradores está satisfeita e muito satisfeita. Isso é reflexo da atuação social da empresa, como por exemplo: ofertando cursos gratuitos para capacitar as pessoas das comunidades e bairros próximos e também na preocupação em não causar danos ambientais.

**Figura 28: Responsabilidade Social da Empresa**

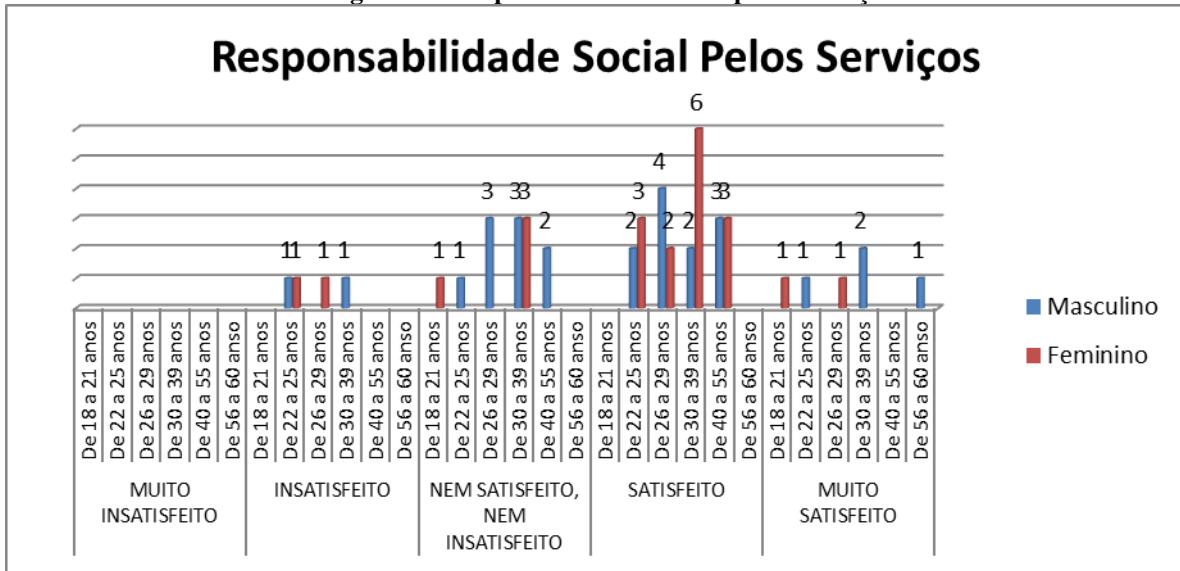
**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

A vigésima nona e última questão trata da RESPONSABILIDADE SOCIAL PELOS SERVIÇOS, que nada mais é do que a responsabilidade da empresa com a qualidade dos serviços postos a disposição da comunicação.

A Figura 29 evidencia que: nenhum colaborador está muito insatisfeito. 4 (quatro) colaboradores estão insatisfeitos, desses 2 (dois) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino. 13 (treze) colaboradores não estão satisfeitos nem insatisfeitos, sendo 9 (nove) do sexo masculino e 4 (quatro) do sexo feminino. 25 (vinte e cinco) colaboradores estão satisfeitos, sendo 11 (onze) do sexo masculino e 14 (quatorze) do sexo feminino. 6 (seis) colaboradores estão muito satisfeitos, sendo 4 (quatro) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino.

Evidenciou-se no estudo da variável responsabilidade social pelos serviços, que os colaboradores estão satisfeitos e muito satisfeitos. O que demonstra mais uma variável em que os colaboradores percebem uma postura positiva nas ações praticadas pelo SENAI CEP/ORC. Nesta especificamente, vemos que a empresa é dotada de serviços de qualidade e reconhecida pelos seus colaboradores.

**Figura 29: Responsabilidade Social pelos Serviços**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Diante dos dados coletados e análise da pesquisa no que tange a Qualidade de Vida no Trabalho foi evidenciado no SENAI CE/ORC que a maioria das categorias sinalizadas pelo autor Walton, apresentou-se com aspectos muito positivos do ponto de vista global.

Em suma, das oito categorias de Walton são apresentadas em vinte e nove questões analisadas, e só quatro questões apresentaram nível elevado de insatisfação em duas categorias respectivamente. São elas Remuneração, Equidade Interna e Equidade Externa que pertencem à categoria Compensação Justa e Adequada. E o Estresse pertencente à categoria Condições de Trabalho.

Em relação à categoria Compensação Justa e Adequada onde todas as questões obtiveram um alto grau de insatisfação demonstra que a Unidade SENAI CEP/ORC é afetada por decisões que não partem da empresa, ou seja, está a cargo das diretrizes estratégicas do Departamento Regional da Paraíba, não podendo a Unidade interferir.

Segue abaixo Tabela 1 (Análise das categorias de QVT modelo de Walton pelos funcionários) para melhor compreensão da análise realizada no SENAI CEP/ORC.

**Tabela 1: Análise das categorias de QVT modelo de Walton pelos funcionários**

<b>COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA</b>	<b>Remuneração (Insatisfeito); Equidade Interna (Insatisfeito); Equidade Externa (Insatisfeito).</b>
<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	Jornada (Satisffeito); Carga de Trabalho (Satisffeito); Ambiente Físico (Satisffeito); Material e Equipamentos (Satisffeito); Ambiente Saudável (Satisffeito); <b>Estresse (Insatisfeito).</b>
<b>USO DAS CAPACIDADES NO TRABALHO</b>	Autonomia (Satisffeito); Significado da Tarefa (Satisffeito); Identidade da Tarefa (Satisffeito); Variabilidade da Tarefa (Satisffeito); Feedback (Satisffeito).
<b>OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA</b>	Possibilidade de Carreira (Nem insatisfeito, nem satisffeito); Crescimento Pessoal (Satisffeito); Segurança no Emprego (Satisffeito).
<b>INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO</b>	Igualdade de Oportunidade (Satisffeito); Relacionamento (Satisffeito); Senso Comunitário (Satisffeito).
<b>CONSTITUCIONALISMO</b>	Direitos de Proteção ao Trabalhador (Satisffeito); Privacidade Pessoal (Satisffeito); Liberdade de Expressão (Satisffeito); Normas e Rotinas (Satisffeito).
<b>O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA</b>	Papel Balanceado da Vida no Trabalho (Satisffeito); Estabilidade de Horários (Satisffeito).
<b>RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO</b>	<b>Imagen da Empresa (Muito Satisffeito); Responsabilidade Social da Empresa (Satisffeito); Responsabilidade Social pelos Serviços (Satisffeito).</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

No que concerne ao nível de insatisfação elevado referente à questão sobre Estresse que está inclusa na categoria Condições de Trabalho, há a possibilidade de intervenção do Programa Qualidade de Vida da Unidade para buscar soluções que diminuam essa insatisfação, mas, também algo intrínseco que parte da percepção de como agir em determinadas situações e condições impostas pelo ambiente de trabalho.

Nas demais categorias e questões os resultados foram positivos, ou seja, a maioria dos colaboradores que responderam as questões apresentou-se satisfeitos. Isto é reflexo de que a organização estudada está atenta ao tema QVT e sua importância e encontra-se na fase de consolidação de um Programa voltado para o desenvolvimento contínuo da Qualidade de Vida dos colaboradores da instituição, denominado PQV (Programa de Qualidade de Vida) como abordado no referencial teórico desta pesquisa.

O próximo capítulo abordará a análise das categorias de Potencial de Flexibilidade Estrutural com a mescla da teoria proposta pelo autor Volberda e os resultados observados na aplicação das entrevistas na empresa estudada.

#### 4.3 ANÁLISE DAS CATEGORIAS DE PFE MODELO DE VOLBERDA PELOS FUNCIONÁRIOS

O presente tópico analisa as percepções dos funcionários pertencentes a todos os níveis hierárquicos da empresa (exceto estagiários) quanto ao Potencial de Flexibilidade Estrutural segundo o modelo escolhido, Modelo de PFE de Volberda, o qual propõe a investigação de três categorias para estudar o assunto.

Dessa forma, apresenta a análise dos resultados da pesquisa referente a cada uma das três categorias evidenciando-os de maneira individual: forma organizacional básica, sistema de planejamento e controle e processos de regulação.

Segue abaixo Tabela 2 (Categorias de PFE modelo de Volberda) para melhor compreensão da análise a posteriori.

**Tabela 2: Categorias de PFE modelo de Volberda**

<b>FORMA ORGANIZACIONAL BÁSICA</b>	Agrupamento, número de níveis hierárquicos e grau de funcionalização das atividades gerenciais.
<b>SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE</b>	Alocação de recursos, treinamento e educação e coleta de informações.
<b>PROCESSOS DE REGULAÇÃO</b>	Especialização, amplitude da tarefa, profundidade da tarefa, intercambialidade, Regulação do comportamento (padronização, formalização, treinamento e educação); Regulação dos ajustes mútuos (dispositivos de contato, descentralização horizontal).

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014)

A primeira categoria estudada será a Forma Organizacional Básica, apresentada a seguir.

#### **4.3.1 Forma Organizacional Básica**

A forma organizacional básica foi identificada, através da análise sistemática dos subgrupos: agrupamento, número de níveis hierárquicos e grau de funcionalização das atividades gerenciais.

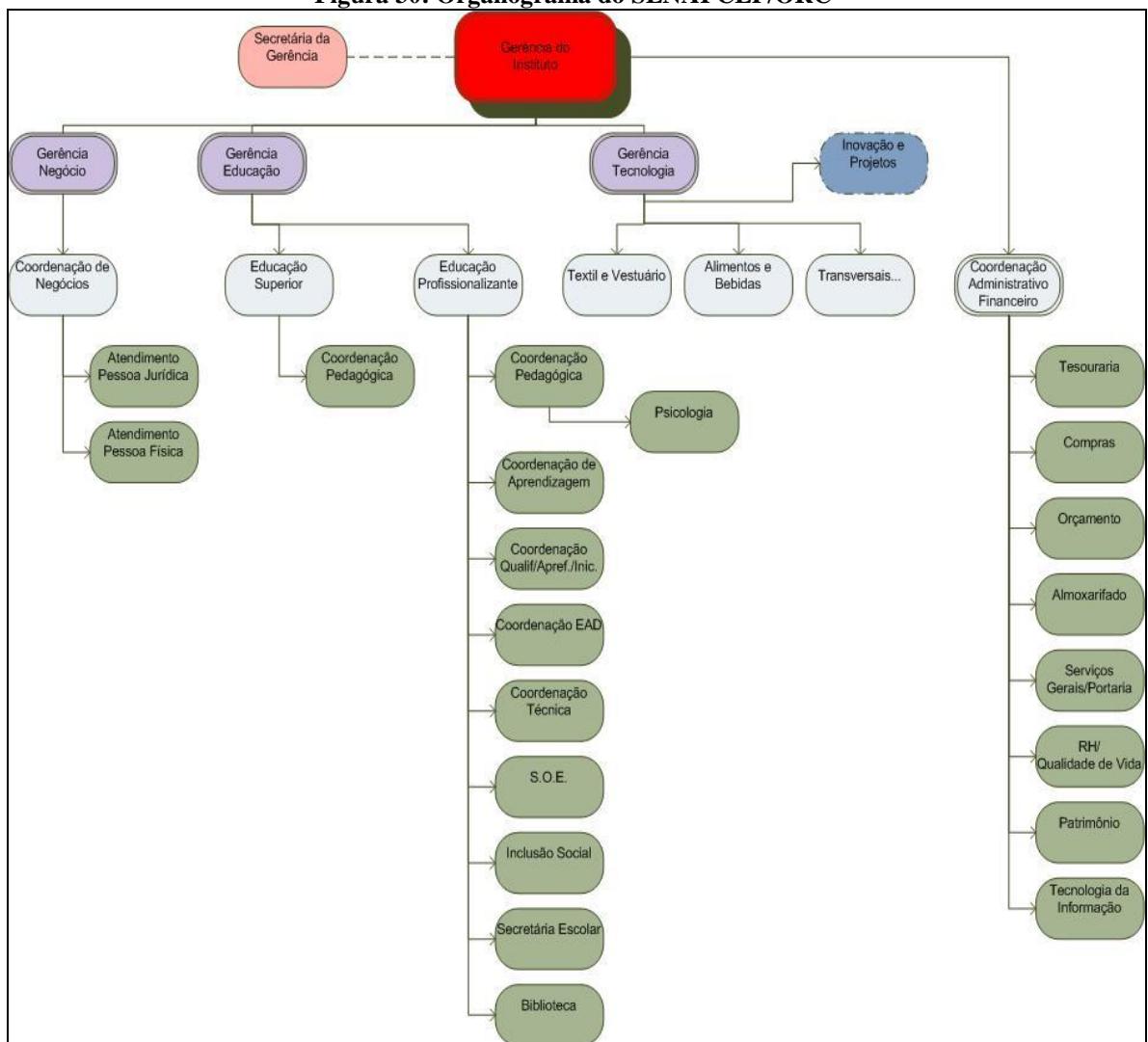
Com relação ao agrupamento ou departamentalização, evidenciou-se a priori através do próprio organograma (figura 30) e posteriormente nas entrevistas que a departamentalização é predominantemente, por função, ou seja, de acordo com as habilidades voltadas ao exercício da atividade laboral.

É notória no SENAI CEP/ORC a presença de grupos funcionais. Neste contexto, segundo Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003), o potencial de flexibilidade tende a ser baixa, a grande interdependência funcional dos departamentos aumenta o tempo de resposta às mudanças ambientais, que podem afetar a inovação dentro da organização.

A composição dos níveis hierárquicos mostra a cadeia de autoridade na empresa. Composta pela Gerência do Instituto; Gerência de Negócio; Gerência de Educação e Gerência de Educação e abaixo os subordinados que em grande maioria estão no mesmo nível hierárquico.

No total são quatro níveis hierárquicos que visualizamos no organograma pelas cores: vermelha, roxa, azul claro e verde escuro. Como mostra a figura 30 (organograma da empresa).

**Figura 30: Organograma do SENAI CEP/ORC**



**Fonte:** Dados coletados na empresa (2014)

Nesse contexto, a estrutura apresenta-se ampla, com poucos níveis de hierarquização, e consequentemente a informação é transmitida de maneira mais ágil entre os setores. Conforme mencionado pelo entrevistado:

Além das gerências e coordenações que visualizamos no organograma da empresa, há também responsáveis de área e lideranças dentro de todos os setores da Unidade mesmo que de maneira informal e sem ganhar gratificações adicionais por isso. (ENTREVISTADO II – Analista Corporativo)

A funcionalização descreve a extensão em que a gerência é subdividida, ou seja, as áreas funcionais. Na empresa em questão, percebeu-se a existência de uma separação entre a chefia e os subordinados, no que diz respeito aos assuntos estratégicos mais específicos.

Existem algumas estratégias da empresa em que até temos oportunidade de opinar junto à gerência da Unidade, mas, como na maioria das vezes já vem como determinação ou meta do Departamento Regional do SENAI da Paraíba, da Diretoria Regional do Sistema Indústria e por vezes até do Presidente da Federação não adianta argumentar, tem que fazer! (ENTREVISTADO III – Assistente Técnico Administrativo)

No entanto, quanto aos assuntos mais operacionais, o relacionamento da chefia é transparente e participativo e até amigável com os subordinados e também é focado no esclarecimento de dúvidas, uma vez que estes podem decidir a maneira como atingirão os objetivos do setor em algumas situações determinadas.

Tenho uma relação muito boa com minha coordenadora imediata e com a gerência, são pessoas simples, podemos parar no corredor, ligar que eles atendem muito bem e estão sempre dispostos a nos ajudar seja pra tratar de assunto do trabalho ou algo pessoal nosso. Às vezes dou uma sugestão em alguma atividade e se tiver um bom retorno posso fazer da minha maneira mesmo que elas deixam. (ENTREVISTADO I – Auxiliar de Serviços Operacionais)

Neste contexto, de acordo com Coelho (2003), a alta funcionalização, visível através das decisões estratégicas, dá surgimento a formas organizacionais fragmentadas, assim cada gerência se especializa em algum aspecto da empresa. No entanto, a funcionalização restrita, demonstrada nas atividades operacionais, diminui a coordenação de problemas e aperfeiçoa as tomadas de decisões, o que facilita o potencial de flexibilidade na organização.

A próxima categoria abordará a o Sistema de Planejamento e Controle com a mescla da teoria proposta pelo autor Volberda e os resultados observados na aplicação das entrevistas na empresa estudada.

#### **4.3.2 Sistema de Planejamento e Controle**

Segundo Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003), os sistemas de planejamento e controle regulam diferentes aspectos da estrutura organizacional, como a alocação de recursos, o treinamento e desenvolvimento de pessoal e a coleta de informação.

As estratégias definidas nas reuniões de planejamento, no entanto, nem sempre são divulgadas para todos os colaboradores, mas, de maneira consciente ou não, a empresa tende a agir de acordo com os direcionamentos acordados pelas gerências.

As metas vêm do DR para as Unidades, então os gerentes juntamente com os coordenadores, supervisores e responsáveis/líderes de setor veem a melhor forma de conseguir alcançar os objetivos traçados. Só depois disso é que é realizada uma reunião setorial ou dependendo do objetivo uma reunião com todos os colaboradores. (ENTREVISTADO IV – Instrutor Educacional Técnico)

Ainda sobre como são definidas as estratégias, é importante salientar que este é um processo que ocorre sempre de cima (Departamento Regional do SENAI Paraíba) para baixo (Unidade Operacional – SENAI CEP/ORC) como já relatado anteriormente pelo ENTREVISTADO III – Assistente Técnico Administrativo.

Cada área recebe metas e cada responsável define meios para cumprir, mas tudo tem um prazo geralmente curto e também tudo tem que ser quantificado. O controle do planejamento é feito através de planilhas eletrônicas para controle e é elaborado relatórios na maioria mensais. Não utilizamos ainda de um Sistema Integrado de Gestão que facilite nosso trabalho. (ENTREVISTADO III – Assistente Técnico Administrativo)

Diante do exposto Volberda, (1998 *apud* COELHO, 2003) define como modelos elaborados de planejamento e controle. Isto porque a definição de objetivos e prioridades é concebida de cima para baixo, exibindo caráter predominantemente quantitativo e de curto prazo. Os programas de planejamento e controle interno utilizam com instrumentos básicos,

que precisam de informações padrões e cronogramas para a execução, estes aspectos tendem a diminuir as possibilidades e o tempo a ser dedicado para a criatividade.

Além disso, o controle das melhorias e avaliação dos resultados é quantificado sobre índices estabelecidos de maneira prévia, o que deduz o sucesso de uma ação ao alcance de um número ou porcentagem.

Os sistemas com tais características são adequados para ambientes estáveis em virtude de limitar o potencial de flexibilidade da empresa. Ainda assim, frente a algumas evidências de flexibilização, os sistemas de planejamento e controle do SENAI CEP/ORC foram categorizados como de médio a baixa potencial de flexibilidade.

A categoria a seguir abordará os Processos de Regulação com a mescla da teoria proposta pelo autor Volberda e os resultados observados na aplicação das entrevistas na empresa estudada.

#### **4.3.3    Processos de Regulação**

Visando estudar os processos de regulação do SENAI CEP/ORC, analisou-se a regulação das tarefas, do comportamento, dos ajustes mútuos e da tomada de decisão.

Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003) relata que, com base em pesquisas, constatou que muitas empresas estão trabalhando sobre suas formas organizacionais básicas e seus sistemas de planejamento e controle, e de forma usual deixam de dar a devida atenção ao processo de regulação. Com relação à divisão do trabalho, ou seja, como será realizada cada tarefa, o autor difere um componente horizontal referente à amplitude, e um componente vertical referente à profundidade do trabalho.

A amplitude da tarefa refere-se à diversidade de operações básicas desempenhadas pelo funcionário. Foi possível verificar que na empresa estudada os colaboradores apresentam uma grande variedade nas tarefas. Ou seja, eles desempenham as atividades do setor e outras atividades voltadas, por exemplo, para a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho) e da Equipe de Melhoria Contínua.

No SENAI temos uma equipe composta por 10 (dez) colaboradores de diversos setores que propõem melhorias e buscam soluções para os problemas da Organização. Eu sou a líder da equipe e me sinto motivada em poder contribuir

positivamente para o crescimento da empresa e melhorar a qualidade de vida dos que fazem parte dela. (ENTREVISTADA II – Analista Corporativo)

Deste modo, é verificada, uma alta amplitude de tarefas, ou seja, os empregados participam de um número significativo de tarefas, onde a auto iniciativa é favorecida e a capacidade de resposta é dinamizada, ampliando o potencial de flexibilidade estrutural.

Em relação à profundidade da tarefa, ela diz respeito ao grau de controle que o colaborador exerce sobre a sua atividade laborativa. Na organização estudada, buscou-se perceber o grau de autonomia demonstrado pelos funcionários.

Autonomia é algo relativo no meu trabalho. Em algumas atividades posso ter autonomia e inovar, mas, na maioria delas tenho que seguir um padrão indicado pelo DR não só eu e o setor onde atuo como também todos os outros. É como se fôssemos a filial e o DR a matriz da empresa. (ENTREVISTADO II – Analista Corporativo)

A maioria dos entrevistados evidenciou que tem autonomia para exercer algumas atividades do trabalho, mas, de modo que não prejudique outra área ou o próprio Departamento Regional que dá prazos limitados para a execução das tarefas e seus relatórios, conforme relatado no depoimento acima citado.

Baseado no exposto verifica-se que a Organização inclinasse a revelar uma baixa profundidade de tarefas. Os funcionários não apresentam o autocontrole das tarefas, sendo este substituído por um gerenciamento baseado em procedimentos padrão que tendem a limitar a autonomia no desenvolvimento do trabalho.

De acordo com Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003) ainda a pequena profundidade da tarefa acaba por restringir a autoridade e a responsabilidade do empregado na execução da mesma, resultando assim, na dificuldade em desenvolver o potencial de flexibilidade estrutural da empresa.

Já a intercambialidade é notada através da capacidade de transferir funcionários de uma determinada tarefa para outra. Segundo Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003) quanto mais alto for o grau de especialização, mais difícil é a intercambialidade.

No SENAI CEP/ORC foi possível observar através dos relatos que existe intercambialidade nas tarefas, principalmente no que se refere à área de docentes (Instrutores) e na área Administrativa da Coordenação Pedagógica que comprehende os setores de

Atendimento ao Cliente, Coordenação Pedagógica e Secretaria Escolar. No entanto, a intercambialidade está limitada aos colaboradores que estão no mesmo nível hierárquico.

Sou Instrutor da área de Gestão e no meu setor e na área Administrativa principalmente a que envolve a atividade finalística da empresa, que é educação existe o rodízio de tarefas. Por exemplo, hoje eu posso ministrar uma aula de Português Instrumental para uma turma do meu colega de trabalho que precisou se ausentar por motivo de doença, mesmo, naquele período eu ficando responsável só por ministrar aulas de Arquivo. A líder de área é que faz esses ajustes quando ocorre algum imprevisto e todos do setor já estão acostumados a trabalhar dessa forma, tem essa flexibilidade e todos buscam ter conhecimento da grade dos cursos da área como um todo. (ENTREVISTADO IV – Instrutor Educacional Técnico)

Com o objetivo de perceber o processo de regulação do comportamento, foram analisados o grau de padronização e de formalização e as atividades de treinamento e educação desenvolvidas pelo SENAI CEP/ORC.

Diante disto, a padronização nada mais é do que o direcionamento de um dado comportamento, objetivando o modo como os funcionários realizam uma atividade específica e até como se comportam dentro do setor, perante os colegas de trabalho e da organização.

A empresa estudada apresenta vários procedimentos operacionais referentes à tarefa e ao trabalho como um todo, que são geralmente determinados pelo Departamento Regional do SENAI, localizado na FIEP (Federação das Indústrias do Estado da Paraíba) na cidade de campina Grande – PB, ou mesmo determinado pelos gerentes (gerente do instituto, gerente de negócio, gerente de educação e gerente de tecnologia) ou pelos coordenadores/supervisores/líderes ou responsáveis de área. Como relatados nos depoimentos abaixo:

Há um padrão nos atendimentos, principalmente atendimentos por telefone sempre falamos... Bom dia! SENAI e nosso nome. Isso não funciona só na Portaria como também nos outros setores já, virou uma cultura na empresa. (ENTREVISTADO I – Auxiliar de Serviços Operacionais)

Aqui no setor de atendimento ao cliente, temos um padrão para atendimento telefônico e para o atendimento pessoal, prezamos o bom atendimento sempre, para que o cliente que é o aluno da nossa empresa continue sempre fazendo cursos aqui e recomendando para os seus conhecidos. Existem também padrões referentes às atividades, pois trabalhamos com sistemas como o SIGE, PROSIGE, SIM e qualquer solicitação no sistema e cadastro é um padrão que já vem do DR. (ENTREVISTADO III – Assistente Técnico Administrativo)

No que diz respeito à formalização, ela mostra o grau em que regras, procedimentos, instruções e comunicações são documentadas. Dessa maneira, procurou-se constatar o grau em que as normas no SENAI CEP/ORC, encontravam-se registradas.

Percebeu-se através dos relatos que o funcionário, logo ao ser admitido recebe um Manual de Integração salvo por planilha eletrônica e recebe este em seu e-mail, que é o e-mail institucional criado pelo setor de Informática do Departamento Regional do SENAI da Paraíba e informado para a UNIRH (Unidade de Recursos Humanos) do Sistema Indústria, que repassa todos os dados dos colaboradores para a Unidade (SENAI CEP/ORC). Nesse manual contém as principais informações da empresa, como história, missão, visão, valores, organograma, cursos fornecidos pela empresa, entre outros. Também há um código de ética que descreve o padrão comportamental de direitos e deveres dos colaboradores e da empresa.

Assim, que entrei na empresa recebi um email corporativo, um manual e um código de ética no setor de Recursos Humanos nele tinha muitas informações, tipo: missão, visão, valores etc... E isso ajudou na minha ambientação. (ENTREVISTADO III – Assistente Técnico Administrativo).

A empresa também utiliza de formulários (memorando, ofício, portaria, autorização de horas-extras, avaliações de alunos, professores, atendimento, pesquisas de clima, dentre outros) e relatórios (vendas de cursos, financeiros, compras). É notório que existe um controle do trabalho realizado e dos seus resultados.

No SENAI existem muitos formulários, geralmente eles já vêm do DR e temos que seguir o padrão, pois, como os relatórios de todas as Unidades são enviados e concentrados lá, ter um padrão facilita no controle e na visualização dos resultados e nas cobranças em atingir as metas também. (ENTREVISTADO II – Analista Corporativo)

Vale salientar também que o organograma da empresa é oficial e as mudanças na estrutura formal são informadas aos colaboradores na sua maioria através de reuniões com todas as áreas que ocorrem em média quatro vezes por ano.

Desta forma, conclui-se que a formalização tem grau elevado na Organização, sendo que a maioria dos procedimentos é institucionalizada e em virtude disso, as regras chegam a ser executadas como o próprio fim da ação, impossibilitando o potencial de flexibilidade estrutural de acordo com Volberda (1998, *apud* COELHO, 2003).

Em relação a vertente Treinamento e Educação nada mais é do que a capacitação e aprimoramento de atividades propostas pela organização, com o intuito de que os novos conhecimentos adquiridos pelos funcionários, gerem um aumento no desempenho do processo produtivo seja ele de produtos e/ou serviços da empresa. Conforme explicitado no depoimento do entrevistado a seguir:

No SENAI existe uma política muito forte de capacitação, porque o objetivo principal do SENAI é a educação, educar para a indústria. Então, nada mais natural que os colaboradores se capacitem sejam eles Instrutores ou da área administrativa. Mas, a maioria das capacitações são técnicas e não continuadas. A empresa nos oferece muitos treinamentos seja dentro do próprio SENAI ou treinamentos externos, às vezes até em outros estados. Porém, os gestores sempre querem de nós um retorno do que foi investido, o que é natural quando se trata de uma empresa (ENTREVISTADO IV – Instrutor Educacional Técnico).

Nesse contexto, conforme Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003) foi notório identificar que a empresa disponibiliza vários programas de treinamento seja eles interno ou externo, que envolvem todas as áreas e cargos, o que possibilita um conhecimento maior sobre como funciona a organização através dos seus funcionários, e um maior potencial de flexibilidade.

Contudo, no que se refere a outros aspectos, percebeu-se que estes treinamentos não estão voltados a uma educação continuada, mas sim a um aperfeiçoamento técnico em geral momentâneo, para sanar a escassez de conhecimento em determinada atividade, representando uma forma de padronização das atividades, que por sua vez prejudica o desenvolvimento do potencial de flexibilidade estrutural.

De acordo com Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003), em ambientes com turbulência, a regulação de ajustes mútuos é uma importante forma de coordenação. Assim, este tipo de regulação considera às formas laterais de coordenação. Na presente pesquisa, foi percebida a ocorrência dos dispositivos de contato e da descentralização horizontal na empresa.

O mesmo autor classifica os dispositivos de contato em: forma natural, grupo e forma de influência. Assim, a forma natural acontece quando o contato rejeita grandes linhas de comunicação envolvidas nos níveis superiores; a forma de grupo surge quando são envolvidos diversos departamentos; e a forma de influência ocorre quando as decisões são tomadas por um colaborador designado a coordenar o processo, e que não participa do trabalho efetivamente.

Observou-se, que as informações gerais da empresa são transmitidas aos subordinados por meio dos responsáveis/supervisão de área, que participa de reuniões quinzenais de modo geral e mantém contato com a gerência e outros responsáveis de área para alinhar as informações. Segundo relato do entrevistado abaixo:

Nós ficamos sabendo das novidades em relação ao nosso trabalho ou do setor geralmente pelo responsável de área, que se reúne com outros responsáveis e a gerência, umas duas ou três vezes por mês e depois ela se reúne com a gente pra repassar o que vai mudar (ENTREVISTADO I – Auxiliar de Serviços Operacionais)

Em outro depoimento foi percebido que uma das formas mais relevantes de contato com pessoas de outros setores e até mesmo com as pessoas da mesma área é o almoço no refeitório da empresa, pois muitos colaboradores preferem ficar na empresa em seu horário de intervalo, em função da localização geográfica, que fica muito longe do Centro da cidade e de outros restaurantes e, para a maioria dos colaboradores também de suas residências. De acordo com a entrevista a seguir:

Eu almoço aqui na empresa, porque é longe da minha casa e aqui fica longe do centro e não tem muita opção para comer em restaurante, porque não tem nenhum próximo e se eu for me locomover mesmo de carro, perco muito tempo. A comida do restaurante tem uma boa qualidade e pagamos uma porcentagem e a empresa outra, então fica bem mais em conta e também é nesse momento que tenho tempo para conversar com meus colegas de trabalho (ENTREVISTADO II – Analista Corporativo).

Segundo as informações coletadas, deduz-se que a forma de contato no SENAI é predominante de grupo, o que revela um potencial de flexibilidade intermediário. Em relação a variável descentralização horizontal é importante que se saiba descrever o grau de autonomia horizontal de setores dentro da empresa.

O relato de o entrevistado a seguir, evidencia que as atividades dos setores são bastante interligadas, ou seja, para que um setor funcione ele precisa de várias ferramentas do outro setor.

Todo meu trabalho dependente de outros setores. Dependendo da coordenação pedagógica e das áreas para a definição de quais cursos vamos ofertar no mês e toda programação subsequente depende do alinhamento desses setores. Preciso que o setor da tesouraria funcione no mesmo horário, para os clientes que são os nossos alunos consigam pagar a mensalidade do curso por exemplo. Um setor dependente muito do outro aqui na empresa, para que tudo dê certo. (ENTREVISTADO III – Assistente Técnico Administrativo).

Neste contexto, Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003) indica que em ambientes instáveis, um sistema fortemente unido pode sobrecarregar os canais de comunicação e deixar de perceber sinais importantes de mudança ambientais, dessa forma, tornando a estrutura mais rígida, ou seja, reduz o seu potencial de flexibilidade.

No que diz respeito ao processo de regulação da tomada de decisão o autor Volberda (1998 *apud* COELHO, 2003) destaca à autonomia que os departamentos e os empregados apresentam em relação à própria organização do setor, tendo como princípio básico a participação e a delegação de autoridade.

Em relação à participação ela demonstra como os empregados dizem e compartilham suas opiniões em relação aos objetivos da organização. Dessa forma, percebeu-se que a empresa utiliza de um modelo de gestão Participativa, conforme depoimento do entrevistado a seguir:

No SENAI temos uma caixa de sugestões, localizada próximo ao ponto biométrico, no qual todo mundo tem acesso, e pode deixar sua crítica, sugestão, dúvida no que diz respeito a tudo o que envolve a empresa. Você pode se identificar ou não. E toda sugestão vai pro setor de comunicação e depois vai para a gerência, em alguns casos o assunto da sugestão é debatido em reunião geral e se a pessoa se identificar a gerente vai dar um retorno pessoalmente, é assim que funcionam, os colaboradores podem participar de alguns aspectos da gestão (ENTREVISTADO II – Analista Corporativo).

Neste contexto, a participação ajuda os níveis mais baixos da organização a desenvolver uma capacidade de raciocínio mais generalista, dessa forma os funcionários tornam-se mais conscientes de suas atividades laborativas, como também dos objetivos globais da organização.

Porém, percebe-se que a participação se relaciona mais com as atividades cotidianas, em nível operacional, do que estratégicas, limitando as manifestações de opiniões. Tais características apresentam uma pseudoparticipação, pois, a participação fica restrita à eficiência organizacional, não havendo a possibilidade de transferência de poder para os níveis mais baixos da hierarquia da empresa (PATEMAN, 1992).

No que diz respeito à delegação ela trata do grau que os empregados podem interferir na tomada de decisão na empresa.

No SENAI observou-se que um número limitado de pessoas tem de fato poder de decisão, isso é evidenciado quando as decisões deixam de ser de cunho operacional e passam a ser estratégicas, como por exemplo, aumento salarial, metas. Que é definido em algumas

situações pela gerência da Unidade e em outros o próprio Departamento Regional do SENAI na Paraíba. Como relata o entrevistado a seguir:

Nós podemos opinar em muitas decisões, mas, essas decisões são voltadas mais para as próprias atividades do setor ou coisas operacionais, a parte estratégica mesmo da coisa, são os gerentes e o DR que decide (ENTREVISTADO IV – Instrutor Educacional Técnico).

Diante da análise da variável delegação, foi notório que o SENAI mesmo com uma Gestão Participativa, ainda não apresenta um alto nível de delegação, restringindo a participação a temas de repercussão operacional, o que impede uma interferência nas decisões de caráter estratégico, assim, diminuindo o desenvolvimento do potencial de flexibilidade estrutural.

Segue abaixo Tabela 3 (Identificação do PFE no SENAI CEP/ORC) que exemplifica os resultados da análise deste tema.

<b>Tabela 3: Identificação do PFE no SENAI CEP/ORC</b>	
<b>FORMA ORGANIZACIONAL BÁSICA</b>	<b>Estrutura funcional</b>
<b>SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE</b>	<b>Forma elaborada</b>
<b>REGULAÇÃO DE TAREFAS</b>	<b>Potencial de flexibilidade intermediário</b>
<b>COMPORTAMENTO E AJUSTES MÚTUOS</b>	<b>Regulados em alto grau</b>
<b>REGULAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO</b>	<b>Fase intermediária</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014)

No que concerne às coerências e incoerências identificadas na relação entre a QVT e PFE no SENAI CEP/ORC a Tabela 4 (coerências e incoerências identificadas na relação entre a QVT e PFE no SENAI CEP/ORC) apresentado a seguir exemplifica a resposta referente ao terceiro objetivo específico proposto nesta pesquisa.

**Tabela 4: Coerências e Incoerências identificadas na relação entre QVT e PFE no SENAI**

<b>COERÊNCIAS</b>	<b>INCOERÊNCIAS</b>
<b>Intercambialidade limitada ao mesmo nível hierárquico;</b>	<b>Elevada interdependência dos setores da empresa;</b>
<b>Treinamento e Educação voltada para o cargo e funções exercidas;</b>	<b>Inexistência de um plano de cargos e salários;</b>
<b>Alto grau de formalização.</b>	<b>Existência de uma gestão participativa limitada ao caráter operacional que dificulta a interferência nas decisões estratégicas e diminui o PFE.</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora (2014)

O próximo capítulo abordará as considerações finais, respondendo de forma clara os objetivos específicos e objetivo geral definido para o presente estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho e o Potencial de Flexibilidade no SENAI CEP/ORC por meio das teorias propostas pelos autores Walton e Volberda respectivamente e os resultados observados na aplicação dos questionários e das entrevistas na empresa estudada.

## 5 Considerações Finais

O capítulo precedente foi dedicado à apresentação e à análise dos dados coletados em pesquisa realizada no SENAI CEP/ORC – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Centro de Educação Profissional Odilon Ribeiro Coutinho.

Baseando-se nos referenciais teóricos e metodológicos utilizados, o estudo teve como objetivo compreender qual a relação entre a qualidade de vida no trabalho e o desenvolvimento da flexibilidade estrutural na empresa em estudo.

Segundo a natureza dos dados a pesquisa é quantitativa e qualitativa com a predominância do caráter qualitativo, desenvolvida de forma descritiva e exploratória e tendo como investigação a empresa citada, portanto trata-se de um estudo de caso.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram questionários com perguntas fechadas, observação informal e entrevistas, utilizando-se de dados primários e secundários. A amostra foi do tipo não probabilístico por acessibilidade, dessa forma os questionários foram respondidos por quarenta e oito colaboradores e a entrevista foi realizada com quatro colaboradores.

Neste contexto, foi necessário identificar as práticas de qualidade de vida no trabalho adotadas na empresa. Também, avaliou-se o potencial de flexibilidade estrutural da organização. Posteriormente, foram verificadas as coerências e as incoerências referentes à qualidade de vida no trabalho e o potencial de flexibilidade estrutural encontrados na empresa assim, relacionando os temas conforme o objetivo geral e os objetivos específicos definidos para esta pesquisa.

Diante dos dados coletados e análise da pesquisa no que diz respeito à resposta do primeiro objetivo específico que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho, no contexto das oito categorias de Walton é apresentada em vinte e nove questões analisadas, e só quatro questões apresentaram nível elevado de insatisfação em duas categorias respectivamente. São elas Remuneração, Equidade Interna e Equidade Externa que pertencem à categoria Compensação Justa e Adequada. E o Estresse pertencente à categoria Condições de Trabalho.

Em relação à categoria Compensação Justa e Adequada onde todas as questões obtiveram um alto grau de insatisfação demonstra que o SENAI CEP/ORC é afetado por decisões que não partem da própria Unidade, ou seja, está a cargo das diretrizes estratégicas do Departamento Regional da Paraíba, não podendo a Unidade interferir.

No que concerne ao nível de insatisfação elevado referente à questão sobre Estresse que está inclusa na categoria Condições de Trabalho, há a possibilidade de intervenção do Programa Qualidade de Vida da Unidade para buscar soluções que diminuam essa insatisfação, mas, também é algo intrínseco que parte da percepção do colaborador de como agir em determinadas situações e condições impostas pelo ambiente de trabalho.

Nas demais categorias e questões os resultados foram positivos, ou seja, a maioria dos colaboradores que responderam as questões apresentou-se satisfeitos. Isto é reflexo de que a organização estudada está atenta ao tema QVT e sua importância e encontra-se na fase de consolidação de um Programa voltado para o desenvolvimento contínuo da Qualidade de Vida dos colaboradores da instituição, denominado PQV (Programa de Qualidade de Vida) como abordado no referencial teórico desta pesquisa.

Diante dos dados coletados e análise da pesquisa no que tange o Potencial de Flexibilidade Estrutural (PFE) respondendo assim ao segundo objetivo específico foi evidenciado que a forma organizacional básica no SENAI CEP/ORC é caracterizada como uma estrutura funcional; o sistema de planejamento e controle existe de forma elaborada; a regulação de tarefas apresenta um intermediário potencial de flexibilidade; o comportamento e os ajustes mútuos são regulados em alto grau; no entanto, a regulação da tomada de decisão apresenta uma fase intermediária do potencial de flexibilidade estrutural.

Em relação às coerências e incoerências identificadas na relação entre a QVT e o PFE que responde ao terceiro objetivo específico podemos apontar que,

As coerências encontradas foram:

- A intercambialidade limitada ao mesmo nível hierárquico;
- Treinamento e educação voltada exclusivamente ao cargo e funções exercidas;
- Alto grau de formalização em virtude dos procedimentos possuírem regras institucionalizadas impossibilitando o PFE.

As incoerências encontradas foram:

- A elevada interdependência dos setores da organização;
- A inexistência de um plano de cargos e salários.
- Existência de uma gestão participativa, porém limitada ao caráter operacional, o que dificulta interferência nas decisões estratégicas e diminui o PFE.

Em suma, evidencia-se a resposta para o objetivo geral que se refere a relacionar os temas QVT e PFE na empresa estudada, neste contexto o SENAI apresenta uma Qualidade de

Vida no Trabalho em um nível intermediário de satisfação com grandes possibilidades de desenvolvimento devido às práticas realizadas pelo Programa Qualidade de Vida e um potencial de flexibilidade estrutural partindo do intermediário até o mecânico.

A pesquisa pode propor contribuições para a pesquisadora, pois o estudo da qualidade de vida no trabalho e do potencial de flexibilidade estrutural, através dos conteúdos publicados sobre o tema e das opiniões dos colaboradores da empresa, trouxe um conhecimento teórico aplicado à vivência da mesma na empresa, dessa forma ajudando-a a melhor compreender as condições de trabalho, a estrutura e o ambiente organizacional de maneira holística.

O estudo realizado apresentou limitações como, por exemplo, em relação à amostra em tamanho reduzido em relação à totalidade de colaboradores que a empresa possui que nesta pesquisa permitiu um resultado satisfatório, todavia não possibilita a generalização do trabalho. Outro fator limitante é que as pesquisas com caráter exploratório dependem diretamente da interpretação do pesquisador por meio das entrevistas realizadas, isto pode ocasionar a influência das percepções do entrevistador na análise das interpretações dos entrevistados.

Recomendam-se novas investigações sobre os programas de qualidade de vida no trabalho e do potencial de flexibilidade cultural, estrutural e tecnológico existente em outras empresas localizadas na cidade de João Pessoa e região metropolitana.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Rozane. **Qualidade de vida no trabalho** – um modelo para diagnóstico, avaliação e planejamento de melhorias baseado no desdobramento da função qualidade. (Dissertação de Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2001.
- AMATO NETO, J. **Reestruturação Industrial terceirização e redes de subcontratação**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.2, mar/abr., 1995.
- ANGELUCI, F. L. et al. **A qualidade de vida no ambiente de trabalho e a aplicação dos princípios relativos ao programa de controle médico de saúde ocupacional**. 2005. 58 f. Monografia (Especialização em Engenharia de Segurança no Trabalho) Universidade Estadual de Ponta Grossa, Guarapuava, 2005.
- BORGES, Rodrigo César Neiva. **Flexibilidade Organizacional**: Análise do Potencial de Flexibilidade Cultural em Organização do Setor Elétrico. (Dissertação de Mestrado em Administração) Brasília: Universidade de Brasília – UnB, 2005.
- CARLSSON, B.O, **Flexibility and the Theory of the Firm. International Journal of Industrial Organization**, 1989.
- COELHO, Kellen da Silva. **Gestão de pessoas e o potencial de flexibilidade na INTELBRÁS S.A.** – Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira. (Dissertação Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.
- DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira TL, 2001.
- DEEPROSE, D. **Como Valorizar e Recompensar Seus Funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; ZAGUINI, Alessandra. **A relação entre o potencial de flexibilidade cultural na TCM INFORMÁTIA LTDA**. Revista de Ciências da Administração. v.5, n.09, jan/jul. 2003. Disponível: <file:///C:/Users/samsung-pc/Downloads/5497-17295-1-PB.pdf>. Acesso em 03/01/2015.
- FERREIRA, M.C.; ALVES, L; TOSTES, N. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal**: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. Psic.: Teor. e Pesq., Brasília, v. 25 n. 3, p. 319- 327, jul-set. 2009.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho**: Como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- GEUS, A. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

FIEPB. **Federação das Indústrias do Estado da Paraíba.** Portal Institucional. Disponível em: <<http://www.fiepb.com.br/fiep/telas/index/id/54>>. Acesso em 16/10/2014.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; SILVA, Eduardo Ramos Ferreira. **Autonomia e Flexibilidade na Gestão da Regulação dos Setores de Energia Elétrica e de Telecomunicações no Brasil.** In: ENCONTRO ANUAL DO CLAD, 2000, Cidade do México. **Anais...** Cidade do México: CLAD, 2000.

HACKMAN, J. R., & Oldham, G. R. **Development of the Job Diagnostic Survey.** Journal of Applied Psychology, 1975.

HALL, R. H. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

INDEPE. Instituto de Desenvolvimento de Pessoas. Autor: **LUÍS CLÁUDIO PAIVA DE SOUZA** Psicólogo e Consultor Organizacional Junho/2005. Disponível em: <<http://www.indepe.com.br/qualidadedevida.php>>. Acesso em 14/11/2014

LEVINE, D. M.; et al. **Estatística:** teoria e aplicações. 5. ed. Rio de Janeiro: TLC, 2008. 752 p.

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar:** o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1986.

LIKERT, R. **A Technique for the measurement of attitudes.** Archives of Psychology, v. 22, n. 140, p. 1-55, 1932.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento:** Um Guia de Operações, Treinamento e Qualidade de Vida. São Paulo, FEA-SP, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias.** São Paulo: Atlas, 1990.

MARX, R. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MENDES, Paule Jeanne Vieira. **Flexibilidade organizacional**. Análise de uma experiência de organização e divisão de trabalho por processo em ambiente de P&D. Campinas Universidade Estadual de Campinas. Dissertação (Mestrado em Gestão da Qualidade). 2002.

MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do Trabalho**: Teoria, Método e Pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

NEVES, J.L. **Pesquisa qualitativa, características usos e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, V.1, n.03, 2 SEM./1997. Disponível em: <<http://www.eadfea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em: 14/11/2014

OMS. **The World Health Organization Quality of Life Assessment (WHOQOL)**: position paper from the World Health Organization. Social science and medicine. v.41, n.10, 1995, p.403-409.

OVERHOLT, M. H. **Flexibilidade e Vantagem Competitiva**. Revista HSM Management, n.18, p. 68-72, 2000.

PASTORE, J. **Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva**. São Paulo: LTR, 1994.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PEREIRA, V. M. **Uma ferramenta para avaliar a qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da UNIFE**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Itajubá, Itajubá. 2003.

PICCININI, V. C. **O trabalho flexível na indústria calçadista**. II Congresso Latino-Americanano de Sociologia do Trabalho. **Anais...** Águas de Lindóia, 1996.

PEDROSO, Bruno e PILATTI, Luiz A. **Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária**. Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, Campinas, V. 7, n. 3, p. 29 – 43, set./dez. 2009. Disponível em:

<<http://fefnet178.fef.unicamp.br/ojs/index.php/fef/article/viewFile/457/327>>. Acesso em: 05/08/2014.

PINHEIRO, Roberto Meireles et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

RIBEIRO, Edmara do Nascimento. **Qualidade de vida no trabalho:** um estudo de caso sobre as percepções dos colaboradores da área administrativa da Escola SENAI Marechal Rodon. (Trabalho de conclusão do curso de Administração). Faculdade Porto Velho, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SENAI. **Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.** Portal institucional. Disponível em: <[http://www.senai.br/portal/br/institucional/snai\\_his.aspx](http://www.senai.br/portal/br/institucional/snai_his.aspx)>. Acesso em 16/10/2014.

SENAI RIO. **Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.** Portal institucional. Disponível em: <<http://www.cursosenario.com.br/conheca-o-senai.html>>. Acesso em 20/10/2014.

SILVA, M. A. Dias da e DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e qualidade de vida no trabalho.** São Paulo: BestSeller, 1997.

TAYLOR, W.F. **Princípios de administração científica.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1994.

TOLFO, Suzana de Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. **As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho:** Disjunções entre a Teoria e a Prática. Revista de Administração Contemporânea. V.5, n.1, Jan./Abr. 2001. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_452.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_452.pdf)>. Acesso em: 19/10/2013.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho:** origem, evolução e perspectivas. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, vol. 08, nº 1, jan/mar 2001.

VIDAL, Mônica de Vasconcelos. **Análise do programa de qualidade de vida no setor industrial:** a experiência do SESI/SENAI em Campina Grande – PB. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande, 2013.

VIEIRA, D. F. B., **Qualidade de Vida no Trabalho dos Enfermeiros do Hospital de Ensino.** Porto Alegre. Dissertação de Mestrado URGS, 1990.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

WELLINS, R.S. et. Al. **Equipes Zapp!** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário (Qualidade de Vida no Trabalho) aplicado aos colaboradores do SENAI CEP/ORC.

### **Instruções:**

Esta pesquisa tem como objetivo conhecer a percepção da QVT nos colaboradores do SENAI CEP/ORC, a fim de proporcionar informações relevantes para o meu TCC.

Por favor, responda todas as questões. Escolha uma opção entre as alternativas da escala abaixo e selecione a que mais represente sua opinião. Suas respostas serão totalmente confidenciais e anônimas.

### **ESCALA:**

1 - MUITO INSATISFEITO

2 – INSATISFEITO

3 - NEM SATISFEITO, NEM INSATISFEITO.

4 – SATISFEITO

5 - MUITO SATISFEITO

\*Obrigatório

### **Idade: \***

De 18 a 21 anos ( )

De 22 a 25 anos ( )

De 26 a 29 anos ( )

De 30 a 39 anos ( )

De 40 a 55 anos ( )

De 56 a 60 anos ( )

Mais de 60 anos ( )

**Sexo: \***

Feminino ( )

Masculino ( )

**1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA**

\* REMUNERAÇÃO ADEQUADA: remuneração necessária para que você possa viver dignamente dentro das suas necessidades pessoais e padrões culturais, sociais e econômicos da cidade onde reside.

1      2      3      4      5

2. EQUIDADE INTERNA: comparação na remuneração com os outros colaboradores da empresa.

1      2      3      4      5

3. EQUIDADE EXTERNA: comparação na remuneração em relação a outros trabalhadores no mercado de trabalho.

1      2      3      4      5

**4. CONDIÇÕES DE TRABALHO**

\* JORNADA DE TRABALHO: a sua satisfação com o número de horas que você trabalha na Organização.

1      2      3      4      5

5. CARGA DE TRABALHO: quantidade de trabalho realizado por você num turno de trabalho.

1      2      3      4      5

6. AMBIENTE FÍSICO: possui condições de bem-estar ou conforto para desempenho das tarefas.

1      2      3      4      5

7. MATERIAL E EQUIPAMENTOS: quantidade e qualidade de materiais disponíveis para execução do seu trabalho.

1      2      3      4      5

8. AMBIENTE SAUDÁVEL: local de trabalho e suas condições de segurança e saúde em relação aos riscos de acidente ou doença.

1      2      3      4      5

9. ESTRESSE: quantidade percebida de estresse a que você é submetida na sua jornada de trabalho.

1      2      3      4      5

#### **10. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES**

\* AUTONOMIA: grau de liberdade, independência e descrição na programação e execução do seu trabalho que a empresa lhe concede.

1      2      3      4      5

11. SIGNIFICADO DA TAREFA: relevância que a tarefa que você desempenha tem na vida e no trabalho de outra pessoa dentro ou fora da organização.

1      2      3      4      5

12. IDENTIDADE DA TAREFA: trabalho executado na sua totalidade e que permite ter conhecimento do resultado do seu trabalho.

1      2      3      4      5

13. VARIABILIDADE DA TAREFA: uso por parte da empresa de uma larga escala que a empresa usa as suas capacidades para desempenhar diferentes tarefas.

1      2      3      4      5

14. FEEDBACK: informação acerca da avaliação do seu trabalho como um todo e das suas ações na organização.

1      2      3      4      5

#### **15. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA**

\* POSSIBILIDADE DE CARREIRA: viabilidade de avanço na organização e na carreira, reconhecida por colegas, membros da família e comunidade.

1      2      3      4      5

16. CRESCIMENTO PESSOAL: formação contínua que a empresa adapta para o desenvolvimento das suas potencialidades e aplicação dos mesmos.

1      2      3      4      5

17. SEGURANÇA NO EMPREGO: sentimento de segurança quanto a manutenção do seu emprego na Organização.

1      2      3      4      5

## **18. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA EMPRESA**

\* IGUALDADE DE OPORTUNIDADE: ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos de símbolos de "status" e/ou estrutura hierárquica e de discriminação, quanto a raça, sexo, credo, origem, estilos de vida ou aparência.

1      2      3      4      5

19. RELACIONAMENTO: relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio sócio emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades.

1      2      3      4      5

20. SENSO COMUNITÁRIO: senso de comunidade existente na empresa.

1      2      3      4      5

## **21. CONSTITUCIONALISMO**

\* DIREITOS DE PROTEÇÃO AO TRABALHADOR: observância na empresa no cumprimento dos direitos dos trabalhadores.

1      2      3      4      5

22. PRIVACIDADE PESSOAL: privacidade que você possui dentro da empresa.

1      2      3      4      5

23. LIBERDADE DE EXPRESSÃO: forma como você pode expressar os seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias.

1      2      3      4      5

24. NORMAS E ROTINAS: maneiras como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do seu trabalho.

1      2      3      4      5

## **25. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DA VIDA**

\* PAPEL BALANCEADO NO TRABALHO: equilíbrio entre horários de trabalho, exigências de carreira, viagem e convívio familiar.

1      2      3      4      5

26. ESTABILIDADE DE HORÁRIOS: equilíbrio entre horários de entrada e saída do trabalho e família.

1      2      3      4      5

## **27. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA**

\* IMAGEM DA EMPRESA: importância da sua organização para a sociedade e orgulho e satisfação pessoais de fazer parte da Instituição.

1      2      3      4      5

28. RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA: responsabilidade da empresa para a comunidade, refletida na preocupação de resolver problemas na comunidade e também de não causar danos.

1      2      3      4      5

29. RESPONSABILIDADE SOCIAL PELOS SERVIÇOS: responsabilidade da empresa com a qualidade dos serviços postos a disposição da comunicação.

1      2      3      4      5

MUITO OBRIGADA! AGRADEÇO PELA COLABORAÇÃO. SUA PARTICIPAÇÃO FOI DE GRANDE IMPORTÂNCIA PARA O SUCESSO DESTA PESQUISA.

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista (Estrutura Organizacional) aplicada aos colaboradores do SENAI CEP/ORC.

### **Identificação do entrevistado**

- ❖ Nome:
- ❖ Formação:
- ❖ Cargo:

### **1. Forma Organizacional Básica**

- A empresa possui organograma?
- Você poderia descrevê-lo?
- Como a organização se estrutura?

#### **Meios de agrupamento**

- Qual é a forma de departamentalização dentro da empresa?

#### **Níveis hierárquicos**

- Qual o número de níveis hierárquicos?

#### **Funcionalização**

- Há uma separação clara entre chefia e subordinados, no que diz respeito ao processo decisório?
- Existe uma diferença entre funções, nível gerencial e operacional?

### **2. Sistema de planejamento e controle**

- O que a empresa tem de planejamento?
- As pessoas, em sua unidade usam o planejamento?

#### **Extensão da regulação de objetivos**

- Existe a participação de muitos colaboradores na definição de objetivos do planejamento?

#### **Definição da programação interna de planejamento e controle**

- Como o planejamento se desdobra dentro da Unidade? Como a unidade executa o planejamento?

- Qual a extensão em que a própria área traduz o planejamento em objetivos operacionais?

### **Controle de progresso e sua avaliação**

- A unidade controla e avalia o progresso e os resultados de suas ações?
- Em que extensão? Quais são os modelos e técnicas usados para o controle e a avaliação do progresso?
- Como a empresa avalia a sua performance e corrige as suas falhas?

## **3. Processos de Regulação**

### **Especialização**

- Existe uma divisão do trabalho? Quais os critérios usados para a especialização e a divisão do trabalho (cargo, tarefa)?
- A especialização é usada para dividir o trabalho diário ou é só uma ferramenta para questões de estruturação de pessoal?

### **Amplitude da tarefa**

- Existe uma variabilidade de tarefas no seu cargo?
- Quais os tipos de tarefas?

### **Profundidade da tarefa**

- Qual o grau de autonomia que cada pessoa tem no desempenho do seu cargo (tempo, prazo, quantidade)?

### **Intercambialidade**

- Qual a possibilidade de troca de um trabalho para outro, por parte dos colaboradores (dentro da Unidade e entre as unidades)?

### **Regulação do comportamento**

#### ***Padronização***

- O comportamento, o processo de trabalho e os seus resultados são padronizados? O colaborador recebe algum tipo de especificação prévia?

#### ***Formalização***

- Em que extensão isto tem sido imposto de forma escrita (descrição de cargos, instruções de trabalho e regras gerais)?

#### ***Treinamento e Educação***

- Como são ensinadas e desenvolvidas as habilidades do colaborador? A empresa realiza treinamentos internos, cursos, programas de treinamento fixos.

#### **Regulação de ajustes mútuos**

##### ***Dispositivos de contato***

- Quais são as formas de contato nas unidades e entre as unidades (supervisão, ajuste mútuo, ou pela padronização)?

##### ***Descentralização horizontal***

- Qual o nível de dependência que uma unidade apresenta em relação às outras, durante a execução do trabalho?

#### **Regulação da tomada de decisão**

##### ***Participação***

- Em que extensão os empregados manifestam e compartilham suas opiniões com relação aos objetivos da organização?

##### ***Delegação***

- Até que ponto os funcionários interferem na tomada de decisão? Qual o tipo de interferência?