

Métodos de avaliação da satisfação e qualidade de vida no trabalho: Análise do setor de agronegócio nos Campos Gerais - PR

Renata Vidart Klafke (UTFPR) rena.klafke@gmail.com

Evelyn Faustinoni (UEPG) evelynfaus@gmail.com

João Luiz Kovaleski (UTFPR) kovaleski@utfpr.edu.br

Luiz Alberto Pilatti (UTFPR) lapilatti@utfpr.edu.br

Thais Maira de Souza (UEPG) thaismairas@hotmail.com

Resumo:

O presente artigo tem como objetivo identificar os principais métodos de avaliação do moral utilizados no setor de agronegócio na região dos Campos Gerais – PR. A razão para o estudo decorre da crescente preocupação organizacional com a saúde física e mental de seus funcionários, aliado ao crescimento do setor, que é um dos maiores na economia nacional e mundial. O artigo apresenta dados organizacionais que contribuíram para o entendimento da valorização do trabalhador. Informações, tais qual o seu estado de ânimo e suas condições de trabalho, partindo para uma análise sobre a satisfação e bem estar do trabalhador, também foram consideradas. A coleta de dados se deu mediante entrevistas realizadas com gestores das duas maiores empresas do setor na cidade de Ponta Grossa – PR, a fim de elencar as principais técnicas utilizadas atualmente. Os resultados demonstram que os modelos mais tradicionais não incorporam todas as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que as empresas necessitam, assim, elas precisam criar métodos e programas que atendam às demandas atuais de seus colaboradores. Paralelo a isso o departamento de Recursos Humanos trabalha constantemente com indicadores que possam demonstrar satisfação ou insatisfação dos funcionários, tais como absenteísmo ou rotatividade, os quais refletem o moral do trabalhador.

Palavras chave: Agronegócio, Valorização Profissional, Moral.

Methods of evaluating the satisfaction and the quality of work life: Analysis of the agribusiness sector in Campos Gerais - PR

Abstract

This article aims to identify the main moral evaluation methods used in the agribusiness sector in the region of Campos Gerais – PR. The reason of this study lies on the growing concern by the organizations about the physical and mental health of their employees, allied with the growth of the sector, which is one of the biggest in the world economy. The article presents data that contributed to understand the way workers are valorized. Information, such as the state of mind and the working conditions were also considered. Data collection occurred via interviews with managers of the two biggest companies of the sector in the city of Ponta Grossa - PR in order to list the main techniques used nowadays. The results show that traditional models do not attend all the dimensions of Quality of Work Life (QWL) that companies need, so, they need to create methods and programs that meet the current demands of employees. Parallel to this the Human Resources Department of these companies constantly work with indicators that can demonstrate satisfaction or dissatisfaction of employees, such as absenteeism and turnover, which reflect the morality of the worker.

Key-words: Agribusiness, Worker's valorization, Morale.

1. Introdução

No Brasil, o agronegócio é um dos maiores setores da economia, ocupando uma posição de destaque. O Paraná por sua vez, também apresenta grande notoriedade na produção de grãos, se destacando pela exportação de soja e milho, que contribuem para o crescimento do PIB nacional.

Em decorrência da globalização e das atuais pressões mercadológicas, tanto em relação à qualidade dos produtos quanto à alta produtividade, a gerência deve adequar suas atitudes de modo a conciliar a alta produção com a valorização do funcionário, objetivando motivá-lo a desenvolver suas funções, identificando eventuais insatisfações e baixo interesse.

Para Fernandes et al. (2006) analisar os aspectos que contribuem para a satisfação do funcionário, assim como as situações que comprometam esta satisfação têm sido uma das ações que mais influenciam os resultados organizacionais, seja eles financeiros ou relacionados à imagem da empresa perante a sociedade. Esta contribuição pode ser verificada a partir da manutenção de elementos que envolvem o funcionário em seu ambiente de trabalho e afetam diretamente sua satisfação, como, por exemplo, sua qualidade de vida.

Com o intuito de criar um ambiente que favoreça e estimule o funcionário a desenvolver contentamento a realização de suas funções, surge a qualidade de vida no trabalho (QVT) ocupando-se dos elementos que envolvem o funcionário e afetam sua produtividade, contribuindo para que a organização lhe proporcione oportunidades de crescimento, integração e desenvolvimento de suas habilidades através de políticas e práticas de Recursos Humanos.

Mesmo diante de tantos programas, ferramentas e tecnologias, Fernandes et al (2006) afirmam que há grande dificuldade por parte das empresas em gerir a satisfação de seus colaboradores, visto que a elaboração de determinados modelos de questionários podem deixar de abranger certos pontos de grande relevância ou inibir situações em que o colaborador realmente possa expressar seu ponto de vista. Consequentemente, encontram-se funcionários desmotivados. A partir do estudo sobre a crescente valorização da satisfação e da qualidade de vida do funcionário em seu ambiente de trabalho, da análise das relações e influências entre estes aspectos e os métodos existentes para sua avaliação, este trabalho visa elencar as principais técnicas utilizadas pelas maiores indústrias do setor de agronegócio dos Campos Gerais para verificar o estado de ânimo de seus colaboradores e os motivos que levam essas indústrias a utilizar tais métodos.

2. Referencial Teórico

2.1 Satisfação laboral

A evolução do estudo das organizações trouxe não somente conhecimentos racionais aplicados ao funcionário, mas também conhecimentos comportamentais, que tratam o funcionário como pessoa e não apenas como força motriz.

Essa questão passou a ter relevância primeiramente nos Estados Unidos, com a expansão dos sindicatos e com a redução dos números de trabalhadores disponíveis para o mercado de trabalho devido às restrições a imigração. (VIEIRA, 1996).

A busca pelo menor custo, maior lucro e melhor desempenho vêm crescendo cada vez mais entre as organizações modernas, uma das grandes diferenças entre estas e as organizações de

algumas décadas é a importância direcionada ao bem estar do indivíduo. Esse bem estar compreende atitudes de boa disposição e motivação para o desenvolvimento de suas funções refletidas no moral de cada empregado e, conseqüentemente nos níveis de estresse e na qualidade de vida. (HENNE & LOCKE, 1985).

Compreende-se o moral como a soma de satisfações experimentadas por um empregado como titular de um cargo e membro de uma organização (YODER, 1969). Sua importância como elemento motivador é considerado tão, ou até mais importante que o incentivo monetário, afetando o trabalhador não somente de forma individual, mas também em suas relações com o grupo. Até poucos anos, a filosofia básica por trás do uso do dinheiro como principal motivador da força de trabalho era a presunção de que as pessoas trabalhavam apenas por dinheiro (CARNEGIE, 1975).

A satisfação define-se, conforme Muchinsky (1994), como a medida do prazer que uma pessoa alcança com seu trabalho e vincula-se diretamente ao rendimento do indivíduo dentro da empresa. Para Barrier (1998), é importante alinhar os interesses da organização com os interesses do empregado, visto que é responsabilidade da empresa auxiliar no crescimento do colaborador buscando sua satisfação.

Com a atenção que vem sendo direcionada para o estado de ânimo, satisfação ou insatisfação do funcionário, líderes empresariais tratam de aumentar a produtividade estimulando em cada trabalhador o sentimento de orgulho pelo seu papel dentro do esforço geral de produção (ETTINGER, 1964). Além de que, recentemente, existe a necessidade de reduzir os efeitos desmotivacionais, o que faz com que a administração procure elementos que contribuam para o aumento da produção, como, por exemplo, a satisfação laboral. (LÉVY-LEBOYER, 1994).

2.2 Qualidade de vida no trabalho

Percebe-se que a concepção sobre satisfação e qualidade de vida tem sofrido grandes mudanças quando comparada há de alguns anos. O conceito de qualidade já existe há muito tempo, porém apenas recentemente sua definição apresenta-se como função da gerência e constatou-se que a mesma influencia diretamente o desempenho estratégico da organização. (FERNANDES, 1996).

Rodrigues (1999) menciona Qualidade de Vida como sendo um conjunto de valores ambientais e humanos, atualmente negligenciados pelas sociedades industriais, favorecendo o avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico, porém, em contrapartida, a conscientização da maioria dos trabalhadores com relação à importância de se viver melhor tem obrigado as organizações a rever certos conceitos relacionados à qualidade de vida no trabalho e a valorização do trabalhador.

Sob outros títulos e em outros contextos, porém sempre voltada para facilitar ou desenvolver satisfação e bem-estar ao funcionário na realização de suas funções, Rodrigues (1999) afirma que a qualidade de vida possui vários registros de estudos em função de o tema ser objeto de grande interesse e influenciar diversos outros aspectos no ambiente de trabalho, a exemplo de QVT como um movimento, como um método ou até mesmo como uma panacéia, como alguns autores já consideraram.

Há vários outros posicionamentos sobre o conceito de QVT, segundo Limongi-França (2003), a considera um conjunto de ações de uma empresa que visa a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. Tais inovações gerenciais referem-se à construção de um ambiente de trabalho democrático que cultive e estimule a satisfação do trabalhador. Pilatti e Bejarano (2005) vão um pouco mais além, consideram que

a QVT representa a participação do empregado nas decisões que afetam o desempenho de suas funções. Trata-se de uma reestruturação de tarefas, estruturas e sistemas oferecendo maior liberdade e satisfação no trabalho, desenvolvendo sistemas de compensações que valorizem o trabalho de modo justo e de acordo com o desempenho, adequando o ambiente de trabalho às necessidades individuais do trabalhador, proporcionando-lhe maior satisfação.

Tantas mudanças no conceito de QVT repercutem sobre o posicionamento das organizações. Albuquerque (1998) e França (1997) defendem que os novos valores e exigências da qualidade de vida são consequências dos novos paradigmas de modos de vida existentes tanto dentro como fora da empresa.

2.3 Relação entre QVT e satisfação laboral

A satisfação no trabalho, assim como qualquer outra manifestação do funcionário é formada em certo período de tempo, a partir das informações que o mesmo obtém em seu ambiente de trabalho. Basicamente, a satisfação é composta por sentimentos favoráveis ou desfavoráveis que o indivíduo desenvolve mediante influências do ambiente. Essas influências vão desde relações interpessoais, valorização, reconhecimento, até as condições de trabalho as quais o funcionário está exposto. (MATOS, 1997).

O desenvolvimento de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho tem como objetivo criar uma organização mais humana, onde os trabalhadores conciliam, simultaneamente, certo grau de responsabilidade e de autonomia em seu cargo, recebendo informações sobre seu desempenho (*feedback*), com tarefas adequadas e enriquecimento pessoal do indivíduo.

Para Silva e De Marchi (1997), a adoção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde proporcionariam ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor autoimagem e melhor relacionamento. Por outro lado, as empresas seriam beneficiadas com uma força de trabalho mais saudável, menor absenteísmo/rotatividade, menor número de acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e, por fim, um melhor ambiente de trabalho.

A utilização da Qualidade de Vida no Trabalho pode focar também a renovação das formas de organização do trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleva o nível de satisfação do pessoal, eleve-se também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

Desta forma, haveria maior envolvimento dos trabalhadores, o que contribuiria de modo significativo para o reconhecimento e valorização do mesmo.

Aumentar a satisfação laboral requer a manutenção de vários elementos pertencentes ao ambiente de trabalho, porém, Rodrigues (1999) menciona que um dos elementos que facilita e mais contribui para trazer a satisfação e bem-estar ao trabalhador no desenvolvimento de suas tarefas é a qualidade de vida.

Contudo, é evidente que nem todo tipo de insatisfação do empregado, em qualquer nível, podem ser resolvidos pela Qualidade de Vida no Trabalho. No ambiente de trabalho, a melhoria de certas condições, não assegura e não conduz necessariamente a maiores níveis de satisfação. Desta forma, exemplifica Coradi (1985), quando fatores de higiene, em lugar de se tornarem melhores, pioram, caindo a níveis em que os empregados já não aceitam sem contestação, a insatisfação começa a se manifestar. Em outras palavras, a melhoria dos fatores de higiene não aumenta a satisfação, não motiva, mas a sua piora traz a insatisfação.

2.5 Métodos de avaliação da satisfação laboral e QVT dos colaboradores

Fernandes (1996) considera que, mesmo diante das facilidades proporcionadas pelas inovações tecnológicas é fato facilmente constatável, que as principais queixas dos trabalhadores sobre seu ambiente de trabalho, como condições inadequadas de trabalho e subutilização de seus talentos e potencialidades, refletem diretamente em uma alta rotatividade, diminuição do rendimento e aumento do absenteísmo dos funcionários.

Silva e De Marchi (1997) apontam dois desafios fundamentais, dos muitos existentes no mundo empresarial. O primeiro relaciona-se à necessidade de uma força de trabalho motivada, saudável e preparada para a competição existente. O segundo refere-se à capacidade da empresa responder a demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida.

Sob a necessidade de atender as expectativas de seus funcionários e buscar desenvolver um grande comprometimento entre organização e colaborador, hoje existem técnicas que auxiliam a gerência a tomar decisões com relação à manutenção da satisfação e bem estar do trabalhador. A aplicação dos métodos pode variar de acordo com a área de atuação das empresas, bem como, com o tipo de trabalho que é desenvolvido, além de envolver questões como a política e a cultura da organização.

A realização de uma avaliação adequada envolve obter o conhecimento sobre os fatores que afetam diretamente e indiretamente o desempenho do colaborador. Locke (1969) em meados de 1970 postulou a existência de dois fatores inter-relacionados que determinavam a satisfação do no trabalho: os agentes, que compreendem o estilo de gerência, relacionamento com colegas, chefes e subordinados, etc e os eventos, que são ligados diretamente ao trabalho, como o salário, promoção, reconhecimento, condições de trabalho.

Há dois tipos de evidência que podem ser consideradas para avaliar se o moral (satisfação) de um empregado está alto ou baixo. Uma delas “é o comportamento manifesto na rotação de mão-de-obra, produtividade, presteza, prevenção de desperdício ou atividade como inquietação, fingir enfermidade, desperdício de tempo ou atrasos e ausência frequente”. Outro tipo de evidência “é o que os empregados dizem e como o dizem – suas opiniões e reações expressas” (YODER, 1969, p.627).

Abaixo os modelos de avaliação / análise da QVT e satisfação laboral:

- **Modelo de Walton (1973)**

De acordo com este modelo, existem oito critérios para análise da QVT, tais aspectos determinam e influenciam diretamente os níveis de satisfação experimentados pelo cliente interno.

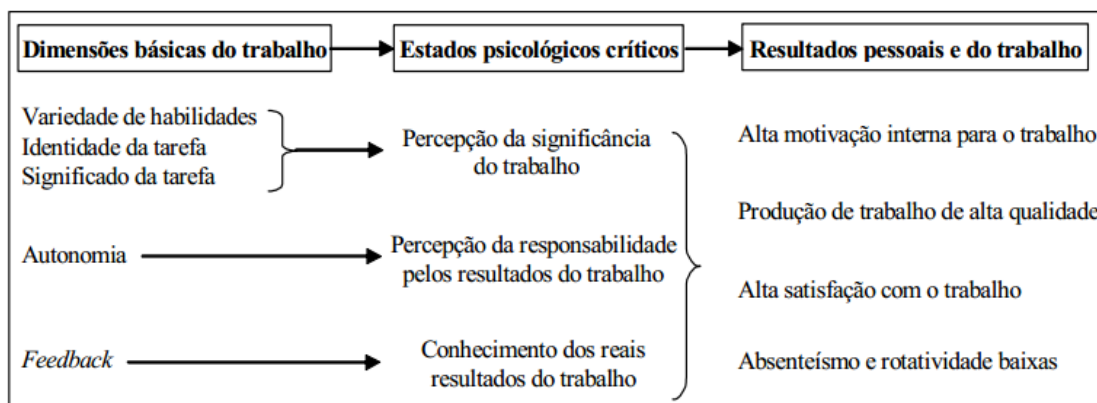
CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Eqüidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso Comunitário
6. CONSTITUCIONALISMO	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família

Fonte: Walton (1973)

Quadro 1 – Categorias para avaliação da QVT

- **Modelo de Hackman & Oldham (1974)**

O modelo apresentado no quadro 2 pressupõe que resultados positivos, tanto pessoais como do trabalho (motivação, alta satisfação no trabalho, desempenho de alta qualidade, baixo turnover e absenteísmo) são obtidos quando três estados psicológicos críticos estão presentes: percepção da significância do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos reais resultados do trabalho.



Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975)

Quadro 2 - Modelo de Hackman e Oldham

- **Modelo de Westley (1979)**

Este modelo estabelece que os problemas enfrentados pelos trabalhadores em seu ambiente de trabalho podem ser classificados em quatro categorias: injustiça, insegurança, isolamento e anomia. O quadro 3 elenca os fatores que caracterizam os problemas de Qualidade de Vida no Trabalho, apresentando os sintomas, indicadores, ações e propostas de melhorias.

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Fatores Econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Cooperação - Divisão dos lucros - Participação nas decisões
Fatores Políticos (1850-1950)	Insegurança	Posições Políticas	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Trabalho auto-supervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nas decisões
Fatores Psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de mudança	- Sensação de isolamento - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Valorização das tarefas - auto-realização no trabalho.
Fatores Sociológicos	Anomia	Grupos de auto-desenvolvimento	- Desinteresse pelo trabalho - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Métodos sócios-tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho: valorização das relações interpessoais, distribuição de responsabilidade na equipe, etc).

Fonte: Adaptado Westley (1979)

Quadro 3 – Fatores que influenciam a QVT

- **Modelo de Davis & Werther (1981)**

Segundo Davis e Werther (1981), fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargo afetam a QVT. O projeto de cargos desenvolvido por estes autores se dividia em três níveis: Organizacional, Ambiental e Comportamental. O objetivo era chegar a cargos produtivos e satisfatórios que trariam uma vida no trabalho de alta qualidade (RODRIGUES, 1998). Segue modelo de Davis & Werther no quadro 4.

Econômico	Equidade salarial
	Remuneração adequada
	Benefícios
	Local de trabalho
	Carga horária
	Ambiente externo
Político	Segurança no emprego
	Atuação sindical
	Retroinformação
	Liberdade de expressão
	Valorização do cargo
	Relacionamento com a chefia
Psicológico	Realização potencial
	Nível de desafio
	Desenvolvimento pessoal
	Desenvolvimento profissional
	Criatividade
	Auto-avaliação
	Variedade de tarefa
Identidade com a tarefa	
Sociológico	Participação nas decisões
	Autonomia
	Relacionamento interpessoal
	Grau de responsabilidade
	Valor pessoal

Fonte: Fernandes (1996)

Quadro 4 – Indicadores da QVT do modelo de Westley (1981)

3 Procedimentos Metodológicos

Com o interesse de investigar fenômenos relacionados ao trabalho e à qualidade de vida do trabalhador no ambiente produtivo destacou-se a importância da compreensão das técnicas de elevação da autoestima dos trabalhadores como fator influenciador na QVT.

O procedimento eleito para a análise desta pesquisa foi o estudo exploratório buscando proporcionar uma visão global, aproximada, das técnicas utilizadas por empresas da região dos Campos Gerais – Paraná do setor produtivo denominado agronegócios e alimentos, para elevação da moral de seus funcionários.

As pesquisas exploratórias segundo Gil (1999) objetivam proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

As Indústrias foram escolhidas em função de atributos como:

- Indústrias de grande porte da região dos Campos Gerais;
- Por serem empresas abertas ao diálogo e investigação acadêmica;
- Empresas multinacionais com sedes em diversas regiões brasileiras;

A seleção dos participantes foi o de amostragem não probabilística por acessibilidade aos gestores dessas indústrias. Uma entrevista semiestruturada composta por seis perguntas foi realizada com profissionais gestores de pessoas dentro da organização.

O perfil dos respondentes foi composto por administradores profissionais. Obteve-se 04 entrevistas por meio de dois procedimentos operacionais: contato direto e contato telefônico.

A análise se deu por meio da análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1979), busca inferir informações e conhecimentos relativos às respostas obtidas durante o procedimento de coleta de dados.

4. Análise dos Dados

A partir das respostas dos dados coletados, percebeu-se que a visão dos administradores sobre a qualidade de vida no trabalho e moral (satisfação) foi de forma homogênea dentro da realidade de cada empresa. A primeira questão apresentada aos administradores abordou o controle, ou a falta, do nível de satisfação do funcionário. Sendo a resposta positiva, buscou-se identificar a forma que o mesmo era feito. As duas empresas analisadas disseram realizar o controle da satisfação dos funcionários através de questionários anuais ou mensais conforme a política interna de cada uma. Para Fernandes et al. (2006) analisar os aspectos relevantes para a satisfação do funcionário e as situações que circundam e influenciam diretamente tem sido de grande importância para os resultados finais da organização, seja ele financeiro ou até mesmo a imagem da mesma perante a sociedade. De forma que este acompanhamento da satisfação dos colaboradores é importante, pois verifica com antecedência um problema ou alguma insatisfação que está sendo gerada por todos.

A segunda pergunta questiona o conhecimento dos funcionários em relação à expectativa da empresa no desempenho de suas atribuições. Ambas as indústrias afirmaram que seus colaboradores sabem o que elas esperam do seu trabalho, cada uma de forma individual abordando os seguintes métodos:

- Treinamento versus desempenho do trabalho; utilizando ferramentas e definições de metas onde cada colaborador deve alcançar e obtendo um *feedback* para possíveis

melhoras dentro do setor. A questão de o colaborador saber o que se espera dele é muito importante para o clima organizacional, pois segundo Muchinsky (1994) a medida que o funcionário sente prazer em trabalhar na organização este estado de espírito é refletido diretamente com o nível de rendimento dentro da empresa.

- PMP (*Performance Management Program – Programa de Gestão de Desempenho*) – Isto é, programa que define as competências e os comportamentos de todos os funcionários, para que assim, saibam exatamente o que é esperado no desenvolvimento de suas atividades. Conforme relatado, o trabalho é planejado e as expectativas são definidas. Posteriormente ocorrem: Monitoramento do desempenho do trabalho; Capacidade pessoal de realizar tarefas é aprimorada através de treinamentos; Desempenho é avaliado; Desempenho superior é recompensado com gratificações.

Outro aspecto relevante questionado aos entrevistados está relacionado ao estado do clima organizacional. Nesse ponto, as duas empresas afirmaram que ele é atualmente muito bom, informando que o mesmo é obtido na forma de pesquisa de satisfação mediante questionário realizado anualmente com amostras de colaboradores. As pesquisas não utilizam um questionário específico da literatura, mas uma mistura de perguntas que os gestores estratégicos de recursos humanos julgam mais influenciadores no clima. Essa escolha resultou de observações e estudos de várias práticas aplicadas anteriormente.

O quarto questionamento buscava identificar os principais programas ou técnicas utilizados para a motivação dos funcionários. Das duas empresas, apenas uma apresentou ter um programa específico para a gestão motivacional, onde nesta é feita uma reunião mensal que reúne um colaborador representante de cada unidade que visa solucionar ou adquirir sugestões para solucionar algum problema que interfira no grupo, a outra não possui um programa específico, contudo citou que existem outros programas que interferem diretamente na satisfação laboral, a exemplo do Programa de Cargos e Salários, Programa de Qualidade de Vida, Normas de Segurança e o Diálogo Aberto, este ocorrendo de forma frequente com os gestores diretamente.

Uma das formas de motivar o colaborador é fazer com que ele faça parte das decisões do setor onde ele desempenha suas atividades. Para Pilatti e Bejarano (2005), trata-se de qualidade de vida no trabalho, onde o funcionário colabora nas decisões do setor onde trabalha, e isto lhe oferece uma maior liberdade, gerando satisfação laboral. Diante dessa abordagem, a quinta pergunta visou descobrir se nessas empresas há participação do funcionário nas decisões táticas do departamento onde ele atua, posto que isso é um método de elevação do moral. Sobre isso, as duas organizações se posicionam de forma diferente: Uma cobra essa participação dos seus colaboradores diretamente, pois faz parte dos seus valores. Já na outra, essa participação é conforme o perfil do gestor da equipe, cabendo a ele ser mais centralizador ou direcionador.

Por fim buscou-se entender a conexão entre a influência do moral na rotatividade do funcionário. As indústrias reportaram que a rotatividade é bastante baixa quando comparadas com indústrias do mesmo segmento, nível inferior a 1,5% ao mês. Não obstante, quando ocorre, o motivo, na maioria das vezes, é particular e não por questões diretamente ligadas à organização. Foi identificado também que há desligamentos gerados principalmente pela falta de interesse do colaborador, especialmente com pessoas mais jovens, fazendo com que as empresas criem ou aperfeiçoem programas de retenção de talentos. Logo, não basta apenas haver elevação do moral, mas também atividades inusitadas e rotatividade dentro das próprias equipes.

A retenção de talentos é uma técnica muito utilizada por organizações que queiram obter diferencial competitivo frente ao mercado. Segundo Silva (2006), os talentos são importantes, pois geram uma identidade para a organização e com isso faz com que atributos importantes sejam aflorados, tais como: criatividade; liderança eficaz; responsabilidade; senso de observação; urgência, etc. Esses atributos são de extrema importância, já que irão refletir diretamente nos resultados finais, na imagem da organização frente ao mercado, mostrando que a empresa valoriza seus colaboradores.

Foi utilizado o modelo de avaliação de Nadler e Lawler (1983), pois se constatou que o modelo seria a melhor opção para conectar a teoria com a prática aplicada nas duas organizações que estão servindo de base para o presente estudo, que segundo Ferro (2012, p.35)

Os indicadores de QVT devem apreciar o bem-estar do trabalhados e a melhoria da produtividade. Para isso, reúnem quatro indicadores que envolvem os aspectos psicológicos, organizacional, econômico e ambiental. Os autores consideram os programas de QVT devem encontrar formas para as pessoas trabalharem melhor e também que o trabalho melhore a vida das pessoas. A participação dos trabalhadores nas decisões da organização é uma condição relevante.

Abaixo a representação do modelo dos autores Nadler e Lawler (1983) versus a interpretação de dados obtidos através de questionários.

ATIVIDADES	FATORES	INTERPRETAÇÃO DE DADOS
Participação na resolução de problemas	Percepção das necessidades	As duas empresas utilizam a participação do funcionário. Sendo uma a participação fazendo parte da política da empresa. Na outra a participação é definida pelo perfil do gestor, sendo ele mais aberto ou fechado para opiniões.
Reestruturação do trabalho	Percepção das necessidades da organização e a utilização de técnicas para a solução de problemas dentro da organização	As organizações afirmam que seus colaboradores sabem o que se espera do seu trabalho, verifica-se na forma de questionários anuais. A solução de problemas ocorre de forma individual sendo em uma empresa como um dos valores, a participação do colaborador e outra conforme o modelo do gestor da unidade, que pode ser centralizador ou direcionador.
Inovação do sistema de recompensas	Estruturação de políticas para recrutamento e retenção de talentos	As organizações afirmam que seu nível de rotatividade é baixo. Apenas uma possui um programa específico para a retenção de talentos e utilização de ferramentas para manter o colaborador na empresa. A outra não faz nenhum programa especial.
Melhoria no ambiente de trabalho	Motivar pessoas ligadas a atividades de longo prazo	A avaliação para a melhoria do ambiente interno é feito por questionário que envolve a motivação e o espaço físico. Essa avaliação é feita nas duas empresas por questionários para verificar o clima organizacional e assim observando a motivação dos seus colaboradores e envolvendo-os dentro da mesma
	Envolver a organização como um todo	

Fonte: Ferro (2012), adaptado pelos autores.

Quadro 5 – Atividades e Fatores, utilizando o método de Nadler e Lawler

5. Conclusão

Cada vez mais a sociedade e as organizações prestam atenção à qualidade de vida no trabalho dos empregados. A mensuração dessa qualidade pode ocorrer pelos métodos mais

tradicionais, como informado no referencial, ou até mesmo através de outras práticas, como apresentadas na seção de resultados deste artigo.

Percebeu-se que as duas empresas utilizam métodos similares na avaliação do clima organizacional, que pode ser coincidência por serem do mesmo setor. A pesquisa de clima aplicada apresenta-se bastante abrangente, conforme informado, trazendo questões como condições de trabalho, motivação dos colaboradores, rotatividade nas organizações do estudo e a satisfação com os benefícios oferecidos pelas empresas. Existe uma política de treinamento muito presente em ambas às organizações objetivando desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários fazendo com que seus colaboradores se sintam mais motivados a trabalhar e tornando o clima organizacional favorável a organização.

Este artigo, entretanto, não procurou investigar a efetividade, ou não, da elevação do moral do trabalhador pelas práticas utilizadas pelas empresas em questão. Assim, este trabalho pretende servir como base e início para outras pesquisas similares no setor de agronegócios.

Referências

ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L. *Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total*. Revista de Administração, São Paulo, abr/jun, vol. 33, nº 2, p.40-51, 1998.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 70.ed. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARRIER, M. *Develop Workers And Your Business*. Nation's Business. Dezembro, 1998. Acesso em: 09/08/2014. Disponível em: <http://www.findarticles.com/cf0/m1154/1998 Dec/53234829/p1/article.jhtml>.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1988.

CARNEGIE, D. *Através das Pessoas*. São Paulo: Artenova, 1975.

CAMPOS, V. F. *TQC – Controle de Qualidade Total*. São Paulo: Bloch Editores, 2.ed, 1992.

CHIAVENATO, I. *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

CONWAY, W. E. *O segredo da qualidade*. São Paulo: Marcos Cobra, 1996.

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

ETTINGER, K. E. *Relações Humanas*. São Paulo: Ibrasa, 1964.

ETZIONI, A. *Sociologia industrial: o estudo das organizações econômicas*. Organizações complexas. São Paulo: Atlas, 1981.

FERNANDES, E. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda, 1996.

FERNANDES, Genival, Fernanda Maria Togeiro Fugulin, and Maria de Fátima Prado Fernandes. "A regulação das relações de trabalho eo gerenciamento de recursos humanos em enfermagem." Revista da Escola de Enfermagem da USP 40.3 (2006).

FERRO, F.F. *Instrumentos para medir a qualidade de vida no trabalho e a ESF: uma revisão de literatura*. Minas Gerais, 2012. Trabalho de conclusão de curso. Especialização em atenção básica em saúde da família, Universidade Federal de Minas Gerais.

FLIPPO, E. B. *Princípios de Administração de Pessoal*. Trad. Aurifhebo Simões, 2.ed. São Paulo: Atlas, 1973.

FRANÇA, A. C. L. *Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras*, Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, vol. 1, nº 2, p. 79-83, abr/mai/jun, 1997.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas em pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R.** *Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology.* vol. 60, nº. 2, 159-170, 1975.
- HENNE, D; & LOCKE, E.** *Job dissatisfaction: what are the consequences? International Journal of Psychology.* v. 20, p. 221-240, 1985.
- JUCIUS, M. J.; SCHLENDER, W. E.** *Introdução à Administração.* Trad. A. B. Simões, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- LEAVITT, H. J.** *Managerial Psychology.* Chicago: The University of Chicago Press, 1964.
- LÉVY-LEBOYER, C.** *A Crise das Motivações.* Trad. Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.** *Qualidade de vida no trabalho – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.* São Paulo: Atlas, 2003.
- LOCKE, E. A.** *What is job satisfaction? Organizational Behavior Human Performance.* v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.
- MATOS, F.G.** *Fator QF- Ciclo de felicidade no Trabalho.* São Paulo: Makron Books, 1997.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H.** *Administração.* Trad. Robert Brian Taylor, Revisão Técnica Reinaldo O. da Silva, São Paulo: Saraiva, 1998.
- MUCHINSKY, P. M.** *Psicologia aplicada al trabajo: una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional.* Bilbao: DDB, 1994.
- NADLER, D. A.; LAWLER, E. E.** *Quality of work life: Perspectives and Directions.* Organizational Dynamics, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.
- PALADINI, E. P.** *Gestão da qualidade: teoria e prática.* São Paulo: Atlas, 2000.
- PILATTI, L. A.; BEJARANO, V. C.** *Qualidade de Vida no Trabalho: Leituras e Possibilidades no Entorno.* In: **GONÇALVES, A.; GUTIERREZ, G. L.; VILARTA, R.** (Org.). *Gestão da Qualidade de Vida na empresa.* Campinas: IPES Editorial, 2005.
- RAHMAN, M.; & SEM, A. K.** *Effect of job satisfaction on stress, performance and health in self-paced repetitive work.* Int. Arch. Occup. Environ. Health. v. 59, n. 2, p. 115-121, 1987.
- RODRIGUES, M. V. C.** *Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial.* Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- RODRIGUES, M. V. C.** *Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial.* 4. ed. Vozes, Petrópolis, RJ, 1998.
- RODRIGUES, M. V. C.** *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial.* Petrópolis: Editora Vozes, 1999.
- SILVA, E. M.** *Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica.* Rio de Janeiro, 2006. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, Faculdade de Economia e Finanças IBMEC.
- SILVA, M. A. D.; DE MACHI, R.** *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho.* São Paulo: Editora Best Seller, 1997.
- VIEIRA, A.** *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total.* Florianópolis: Insular, 1996.
- WALTON, R. E.** *Quality of Working Life: What is it?* Sloan Management Review, 15, 1, pp. 11-21, 1973.
- WESTLEY, W. A.** *Problems and Solutions in the Quality of Working Life.* Human Relations: 1979.
- YODER, D.** *Administração de Pessoal e Relações Industriais.* tomo II, São Paulo: Mestre Jou, 1969.