

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE
ALTA PERFORMANCE ORIENTADAS AO COACHING**

**QUALITY OF LIFE AT WORK IN THE DEVELOPMENT OF COACHING-
ORIENTED HIGH PERFORMANCE TEAMS**

Clóvis Elisandro Fagundes, Adriane Fabrício, Rúbia Goi Becker e Tamires Elisa Bieger

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo identificar a satisfação dos funcionários de uma indústria metalmeccânica localizada no Município de Santa Rosa-RS, em relação as dimensões da qualidade de vida no trabalho, analisando sua relevância para o desenvolvimento das pessoas e a constituição de equipes de alto desempenho orientadas ao Coaching. Para inferir as devidas análises, realizou-se uma pesquisa aplicada e descritiva, também caracterizada como bibliográfica, sob uma abordagem qualitativa e quantitativa. Os procedimentos técnicos basearam-se no levantamento (*Survey*) de dados pelo modelo de mensuração de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Walton (1973), a uma amostra de 25 funcionários do setor de planejamento de materiais. O questionário foi dividido em três partes: 1= questões sobre QVT; 2= questões sobre Times de Alta Performance; e 3= questões relacionadas ao Coaching. Os resultados apontam que a dimensão Coaching apresentou os maiores índices (19%) de muito satisfeito, seguido da dimensão Condições de Trabalho e Segurança no estado de Satisfeito (63%), seguido de Oportunidade de Crescimento e Segurança nos indicativos de maior indiferença (37%) e na Compensação Justa e Adequada com o maior percentual de funcionários Insatisfeitos (20%) e Muito Insatisfeito (3%).

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Equipes de Alta Performance, Coaching.

ABSTRACT

The present study aims to identify the satisfaction of the employees of a metalworking industry located in the Municipality of Santa Rosa-RS, in relation to the dimensions of the quality of life at work, analyzing their relevance for the development of the people and the constitution of teams of high Performance-oriented coaching. In order to infer the appropriate analyzes, an applied and descriptive research, also characterized as bibliographical, was carried out under a qualitative and quantitative approach. The technical procedures were based on the Survey of data by Walton's Quality of Life at Work (QVT) measurement model, to a sample of 25 employees in the material planning sector. The questionnaire was divided into three parts: 1 = questions about QWL; 2 = High Performance Times questions; And 3 = Coaching issues. The results indicate that the Coaching dimension had the highest indices (19%) of very satisfied, followed by the Working and Safety Conditions dimension in the Satisfied state (63%), followed by Growth and Safety Opportunity in the indicatives of greater indifference (37 %) And Fair and Adequate Compensation with the highest percentage of employees dissatisfied (20%) and Very Unsatisfied (3%).

Keywords: Quality of Life at Work, High Performance Teams, Coaching.

1 INTRODUÇÃO

As atuais mudanças no cenário econômico e político têm levado as instituições a se preocuparem com a continuidade das operações, desencadeando a necessidade de entender melhor as questões sobre a satisfação dos funcionários. Diante deste cenário acredita-se que não é mais possível sustentar a continuidade das empresas, sem proporcionar a seus funcionários uma qualidade de vida no trabalho que atenda às necessidades individuais e da equipe.

O ambiente de negócios passa a requerer que não apenas os funcionários procuram maneiras de melhorar a qualidade de vida dentro das organizações, mas também os empregadores e líderes também estão cada vez mais engajados a criar mecanismos e implementar ações para tornar as pessoas mais felizes. Estas ações, aliadas aos treinamentos oferecidos na organização e habilidades do indivíduo, são fatores fundamentais para desenvolver uma equipe de alta performance.

O presente estudo surgiu da necessidade de entender os principais fatores que os indivíduos valorizam em uma indústria metal mecânica, para criar um ambiente de trabalho com qualidade de vida, proporcionando melhores condições no trabalho e facilitando o atingimento das metas individuais, da equipe e da organização.

De acordo com Lomongi-França (2003) existem muitas interpretações para a Qualidade de Vida no Trabalho, estas definições vão desde cuidados médicos de saúde e segurança, como também atividades de lazer, motivação entre outras. Define-se também discussões a respeito de vida e do bem-estar das pessoas, grupos, comunidades e a níveis mais amplos.

Equipe de trabalho, não são apenas pessoas que trabalham para um mesmo líder ou que ficam perto um do outro, uma equipe de trabalho é um grupo que compartilha as responsabilidades por produzir algo em conjunto (BALDWIN, 2015). Portanto, o Coaching é uma ferramenta muito valorizada e importante para melhorar as competências profissionais, que são fundamentais para o negócio (OLIVEIRA, 2012).

Este estudo tem como objetivo geral identificar a satisfação em relação as dimensões de Qualidade de Vida no Trabalho proposta pelo autor Walton no setor de planeamento de peças e materiais em uma indústria metal mecânica, para suportar o desenvolvimento das pessoas e construir equipes de alto desempenho orientadas ao Coaching. Desta forma a questão a ser respondida neste estudo é: “Como a QVT auxilia na construção de equipes de alto desempenho orientadas ao Coaching?”.

A indústria metal mecânica apresenta uma grande oportunidade para discussão deste tema, tendo em vista que é constituída por grupos de pessoas de diferentes habilidades técnicas, divididas por áreas funcionais. Neste tipo de organização surge cada vez mais forte a necessidade de contratar, desenvolver e manter profissionais com excelentes habilidades técnicas e comportamentais, além de mantê-los satisfeitos e motivados a cada dia.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura realizada nesta seção tem por objetivo apresentar alguns estudos que serviram de fundamentação teórica para a temática escolhida: qualidade de vida no trabalho, com base nas teorias escritas pelos diversos autores descritos na referência bibliográfica. Desta maneira apresenta-se dividida em: Qualidade de Vida no Trabalho, Equipes de Alta Performance, Coaching

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Após o a Revolução Industrial, com o aumento da modernização, o crescimento das indústrias e o excesso de mão de obra, os trabalhadores acabavam tendo que trabalhar em jornadas que chegavam a 18 horas diárias, em condições desumanas, não se consideravam suas necessidades básicas, a sua única função era trabalhar para aumentar o ganho, independente de suas condições de trabalho. Segundo Ricardo (2000, *apud* RODRIGUES, 1994, p. 26) “o salário deve ser o preço necessário para que o trabalhador subsista e perpetue sua classe, sem aumento ou redução”, posições ainda mais radicais, como a do autor Townsend, que diz que, “a fome não apenas exerce uma pressão mansa, silenciosa e incessante, como também obriga aos mais intensos esforços, somente o aguilhão da fome tange os trabalhadores para o trabalho”.

Segundo Rodrigues (1994), Taylor, com suas ideias inovadoras sobre produtividade e sobre a satisfação do trabalhador, visando o aumento da produtividade refere que:

Prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos atualmente pelos obreiros de sua classe, o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habituando-os a desempenhar os tipos de trabalhos mais elevados, para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível, esses gêneros de trabalhos (RODRIGUES, 1994, p. 29).

A conceituação da expressão Qualidade de vida não é muito fácil, tendo em vista o seu caráter subjetivo, complexo e multidimensional. Ter qualidade de vida depende de diversos fatores de forma intrínsecos e extrínsecos. Desta forma há um sentido diferente de qualidade de vida para cada indivíduo, que é devido a sua inserção na sociedade.

De acordo com Lomongi-França (2003), a QVT historicamente esteja relacionada mais diretamente com as questões de saúde e segurança no trabalho, o seu conceito também sinaliza a emergência de habilidades e conhecimentos em outros fatores que abrangem agora associações com fatores com; produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e integração social.

Esta dimensão tem sido reconhecida como uma construção multidimensional e que pode não ser universal e eterno, com os mesmos termos e aplicações. Cada pessoa tem necessidades diferentes quando se trata de suas carreias, e o nível de sua qualidade de vida no trabalho é determinada pelo fato de essas necessidades estarem sendo atendidas.

Walton (1975, *apud* RODRIGUES, 1994) definiu oito critérios conceituais como critérios sobre a QVT: “compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego, integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo e relevância social do trabalho”.

Maslow foi o primeiro a relacionar as necessidades humanas num quadro teórico e abrangente na sua teoria da motivação humana, baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas, composta por cinco necessidades fundamentais sendo: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto realização. O trabalho de Maslow serviu de base para a iniciação aos estudos e aprofundamento do tema Qualidade de Vida no Trabalho.

Segundo Herzberg (1968, *Apud* RODRIGUES, 1994) “o enriquecimento do cargo proporciona oportunidades para o desenvolvimento psicológico do empregado, ao passo que a ampliação do cargo simplesmente torna um cargo estruturalmente maior, nesta proposta fica explícito que o enriquecimento do cargo propiciará a utilização eficiente do trabalhador”. Esta proposição é contrária à racionalização do trabalho como meio para aumentar a eficiência.

Chiavenato (2004, p.367) define que a QVT "representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais com sua atividade na organização". Abrange, dentro outros pontos:

[...] a satisfação com o trabalho executado, possibilidade de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidade de participar e coisas assim (CHIAVENATO, 2004, p. 367).

Os obstáculos a qualidade de vida mais citados dizem respeito aos conflitos decorrentes de insatisfação com a provisão ou com a empresa, dificuldades decorrentes dos conflitos nas relações interpessoais, a falta de infraestrutura doméstica para a mulher que trabalha fora de casa e finalmente o sofrimento decorrente das crises e insatisfações da pessoa consigo mesma.

2.2 EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Mesmo que a Revolução Tecnológica venha para substituir as pessoas, é muito importante para as empresas ter profissionais qualificados, para que ela alcance os seus objetivos, pois de acordo com Paschoal (2006) “a capacidade de atrair, manter e empregar bem os talentos confere um diferencial competitivo à empresa”. O fato de trabalhar em colaboração próxima com outros, não cria uma equipe, equipes são únicas porque um único membro, não pode concluir o trabalho sem a ajuda de outro membro da equipe. (Baldwin, 2015).

Paschoal (2006), cita alguns critérios que são essenciais para aprimorar a gestão de pessoas nas empresas: a remuneração, o apoio ao colaborador, oportunidades de carreira e treinamento, segurança e confiança na gestão, orgulho em relação ao trabalho e a empresa, clareza e abertura na comunicação interna, camaradagem no ambiente de trabalho e responsabilidade social.

Para alcançar os resultados almejados pela empresa, é necessário que haja uma equipe qualificada e produtiva, motivada e comprometida com os ideais da empresa. Robbins e Judge (2010) acreditam que alguns fatores podem determinar o sucesso das equipes, entre os quais destacam: recursos adequados, liderança eficaz, clima de confiança e sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas.

O processo de treinamento e desenvolvimento nas empresas constitui um fator importante e crucial na obtenção de uma equipe de alta performance. Segundo Gil (2001), a partir da década de 60, o treinamento passou a envolver todas as atividades voltadas a suprir as carências dos indivíduos ou grupo, em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes, estas ações possibilitam ao indivíduo uma melhor forma de desempenhar as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização.

“O investimento que se faz em tempo, esforço e dinheiro, para o desenvolvimento das pessoas é altamente compensador. A pessoa que emprega suas habilidades e seu potencial é mais feliz e produtiva. O dirigente que desenvolve os seus colaboradores a ponto de poder delegar a eles parte do seu próprio trabalho, libera-se para responsabilidades mais importantes e torna-se, ele também, muito mais produtivo e estratégico”. (PASCHOAL, 2006, p. 50).

As empresas com sucesso geralmente são aquelas que podem contar com colaboradores verdadeiramente comprometidos com seu objetivo, mas é importante saber que existe uma diferença entre comprometimento e obediência. O comprometimento é feito com paixão, energia, empolgação, enquanto que a pessoa obediente apenas realiza aquilo que lhe é designado. (PASCHOAL, 2006).

2.3 COACHING

Coaching é um processo de desenvolvimento humano, baseado em diversas áreas da Psicologia, Sociologia, Neurociências e Programação Neurolinguística, a qual tem grande aplicação nas empresas e técnicas de Gestão de pessoas para o alcance de metas, no desenvolvimento rápido e, em sua evolução contínua. Ainda Burton afirma que:

O Coach não é um amigo, um conselheiro, um professor, um chefe, um mentor, um irmão, um terapeuta, nem um colega de profissão, embora num ou outro momento possa ser um pouco de cada uma destas coisas. É alguém que instrui particularmente, visando preparar uma pessoa para um trabalho específico ou importante (2012, *pub* Gil, 2001, p. 282-283).

Coach é o profissional que se compromete dentro da organização a ajudar as pessoas que pretendem alcançar determinados resultados. Conforme Gil (2001) “a ação do Coach é o coaching, processo desenvolvido com as pessoas ou clientes que tem por finalidade dentre outras: ajudar a descobrir o tamanho do mercado; ajudar a perceber as oportunidades; questionar premissas e paradigmas para assumir o gerenciamento do medo; ajudar a definir objetivos; estabelecer metas e discutir sobre o direcionamento correto; ajudar a superar obstáculos; apoiar nos caminhos para motivação e melhoria de desempenho; fornecer suporte para melhor comunicação com a equipe e gerenciamento de conflitos; facilitar a percepção de deficiências profissionais; encorajar o crescimento pessoal e profissional”.

Uma definição importante de Coaching para Burton (2012) é concedida pela International Coach Federation: “Coaching é ser parceiro dos clientes em um processo criativo e um provocador de pensamentos que os inspira a maximizar seu potencial pessoal e profissional”. Outra importante definição citada pelo autor é a da Association for Coaching: “É um processo sistemático colaborativo, focado na solução, orientado para resultados, no qual o Coach facilita o aumento do desempenho de trabalho, da experiência de vida, do aprendizado auto direcionado e do crescimento pessoal do cliente” (BURTON, 2012).

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching, o Coaching não foi um conceito criado para o meio empresarial. Na verdade, o Coaching foi uma adaptação e uma evolução natural de um procedimento utilizado no acompanhamento e capacitação de estudantes e profissionais. Coaching é uma palavra de origem anglo-saxônica que surgiu em 1500, na Inglaterra para denominar aquele que conduzia uma carruagem. Já em 1850, a palavra ‘Coach’ era utilizada nas universidades da Inglaterra denominando o tutor de uma pessoa (responsável por orientar os universitários com os estudos).

Segundo Oliveira e Centurião (2012), é importante que o profissional Coach tenha experiência no ambiente dos negócios da organização ou do âmbito corporativo, o Coach deve ser confiável, empático, motivador e intuitivo. Também deve ter visão estratégica e saiba orientar o Coachee a descobrir suas próprias soluções, utilizando as ferramentas apropriadas do Coaching.

Em relação a decisão ou a definição de quando se deve utilizar o Coaching, Gil (2001) relata em sua obra que a empresa necessita realizar o diagnóstico constante do desempenho das pessoas para verificar quando alguém está necessitando de coaching, esta não é uma tarefa fácil, pois o desempenho depende de inúmeros fatores relacionados tanto no contexto físico e organizacional do trabalho quanto do nível de competência profissional e de relacionamento interpessoal das pessoas, desta forma pode-se identificar uma série de situações que indicam esta necessidade, como: Contratação de trainees, desempenho gerencial, períodos de transições, fracassos, desempenho inadequado e decisões pessoais.

3 METODOLOGIA

A técnica de pesquisa aplicada para a coleta de dados nesta pesquisa é de cunho qualitativa e quantitativa, apresentando caráter descritivo. Quanto aos Procedimentos Técnicos classifica-se como levantamento (*Survey*). Esse tipo de pesquisa acontece quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer através de algum tipo de questionário. Em geral, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obtermos as conclusões correspondentes aos dados coletados. Também inicialmente foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica, de modo a conhecer os aspectos que norteiam e caracterizam a qualidade de vida no trabalho, equipes de alta performance e coaching.

O objeto deste estudo compreende uma indústria metalmeccânica sediada em Santa Rosa, no estado do Rio Grande do Sul. Quanto a aplicação do questionário, contemplou-se uma amostra de 25 funcionários do setor de planejamento de materiais. Para a coleta de dados foi utilizado o instrumento de mensuração de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) desenvolvido por Walton (1973) contendo 37 questões dividido em três blocos. O primeiro compreende as questões propostas pelo autor Walton, relacionadas as 8 categorias: 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. O segundo bloco apresenta questões duas questões ligadas a Times de Alta Performance. Por fim, o terceiro bloco avalia a satisfação em relação ao Coaching a partir de duas perguntas.

4 RESULTADOS E CONCLUSÕES

A partir da aplicação dos questionário aos funcionários da área de planejamento de produção e materiais, os dados são apresentados conforme as oito categorias de qualidade de vida no trabalho propostas por Walton (1973): compensação justa e adequada; condições de trabalho e segurança; utilização e desenvolvimento das capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo: direitos e deveres; trabalho e espaço total de vida; e relevância social.

4.1 COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

Esta é primeira categoria envolve todos os incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar os colaboradores. A partir dos dados considera-se que a questão 1 registrou o maior índice de satisfação entre os respondentes, estando 63% satisfeitos. Chama a atenção também os percentuais representativos de funcionários que responderam nem satisfeito, nem insatisfeito uma vez que nas questões 3 e 4 chegaram a representar 44% e 53% da amostra. Já referente a insatisfação, as questões 2 e 3 apresentaram os índices mais altos, sendo 34% e 28% respectivamente. Na variável muito satisfeitos destaca-se a questão 4 com 13% dos respondentes, conforme apresenta o Quadro 1:

Quadro 1: Categoria compensação justa e adequada

| COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA | MS | S | NSI | I | MI |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. O salário que recebe, faz com que você possa viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive? | 3% | 63% | 19% | 16% | 0% |
| 2. Como você se sente com relação ao salário que recebe se comparado com a sua contribuição, responsabilidade, esforço, experiência, habilidade e qualificação? | 0% | 31% | 34% | 34% | 0% |
| 3. O salário que você recebe pela sua função é compatível com o de seus colegas que realizam as mesmas tarefas que você? | 9% | 19% | 44% | 28% | 0% |
| 4. Como você avalia o salário que recebe, se comparado com o salário pago por outras empresas do mesmo ramo pelo mesmo cargo? | 13% | 31% | 53% | 3% | 0% |
| 5. Como você se sente em relação às oportunidades que você tem para adicionar valores ao seu salário, como por exemplo: bonificação por atingimento de metas, por bom desempenho no trabalho, por apresentação de melhorias, por não ter ausências no trabalho, entre outras? | 3% | 34% | 31% | 19% | 13% |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Na avaliação média das respostas em relação as variáveis de satisfação é possível perceber os funcionários muito satisfeitos e satisfeitos somam 39%, seguido dos indiferentes 36% e insatisfeitos e muito insatisfeitos 23%. Um fator a ser entendido nesta dimensão é alto índice de indiferentes (nem satisfeito e nem insatisfeito) como também de insatisfeito, considerando que a empresa possui um plano de cargos e salários bem estruturado, assim como plano de carreira.

4.2 CONDIÇÕES DE TRABALHO E SEGURANÇA

Esta categoria analisa os indicadores de condições ambientais e jornada de trabalho dos indivíduos, como também a relevância de materiais, equipamentos, iluminação, higiene, ventilação, barulho e carga horária para realização do trabalho enquanto aspectos relacionados a saúde do funcionário. Deste modo, os resultados apontam que a questão 6 registrou que 72% dos funcionários estão satisfeitos e que 13% estão insatisfeitos. Em relação às condições para a realização do trabalho (movimentos repetitivos, tempo em pé, uso de EPI's, estresse), mostra-se um percentual de 56% de trabalhadores satisfeitos e 22% que indiferentes. Pode-se atribuir o alto índice de pessoas não satisfeitas, ao trabalho intenso de digitação e análise de informações, pois são atividades que tornam-se cansativas e repetitivas, elevando assim o nível de estresse.

No que se refere a carga horária de trabalho e controle da empresa em relação a necessidade de realização de horas extras além do permitido 94% disse estar satisfeito ou muito satisfeitos. Percebe-se que o nível de satisfação em relação as condições de trabalho e segurança são bem elevados, desta forma pode-se afirmar que há fatores aplicados e incentivados na empresa, como ginástica laboral diária, intervalos para almoço e descanso, que contribuem para o índice de satisfação dos funcionários. A relação dos dados está expressa no Quadro 2.

Quadro 2: Condições de trabalho e segurança

| CONDIÇÕES DE TRABALHO E SEGURANÇA | MS | S | NSI | I | MI |
|---|-----|-----|-----|-----|----|
| 6. Como você avalia as condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, barulho, pó, temperatura e organização) na sua empresa? | 9% | 72% | 6% | 13% | 0% |
| 7. Como você considera as condições para realização de seu trabalho, (movimentos repetitivos, tempo em pé, uso de EPI's, roupa adequada, estresse e outros) que influenciam na sua saúde? | 13% | 56% | 22% | 9% | 0% |
| 8. A carga horária de trabalho é respeitada pela empresa, sem necessidade de realização de horas extras além do permitido? | 31% | 63% | 6% | 0% | 0% |
| 9. Você desempenha alguma atividade que considera inadequada às suas condições físicas e de saúde? | 16% | 47% | 34% | 3% | 0% |
| 10. A organização proporciona o bem estar ao seu dia a dia no ambiente de trabalho, proporcionando intervalos para o descanso? | 16% | 78% | 6% | 0% | 0% |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

A média geral aponta que não houveram avaliações de muito insatisfeito e que entre as variáveis destacam-se muito satisfeito (17%) e satisfeito (63%). Os funcionários que se mostraram indiferentes representam 15% da amostra, seguido de 5% que registrou insatisfação nesta dimensão.

4.3 UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES

Nesta dimensão, os resultados da questão 12 mostram que a empresa está aberta e receptiva a sugestões dos funcionários e ajustes nos processos de trabalho, com um índice de 84% de satisfação. Na questão 15 desta dimensão verifica-se um índice de 50% de pessoas que estão indiferentes em relação a forma que os seus superiores expressam reconhecimento ou prestam elogios em função de um bom trabalho realizado. É necessário identificar como cada indivíduo gosta de ser reconhecido, pois o reconhecimento pode não atingir seu pleno objetivo se feito de maneira incorreta ou de forma que não atenda as preferências do indivíduo.

Em relação a insatisfação, a questão 14, que trata da realização pessoas e profissional do funcionário em relação ao trabalho que desenvolve, evidencia-se um índice de 19%. Contudo, esta questão também representou o maior percentual de respondentes muito satisfeitos, correspondente a 31% como pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3: Utilização e Desenvolvimento das Capacidades

| UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES | MS | S | NSI | I | MI |
|--|-----|-----|-----|-----|----|
| 11. Como você avalia o grau de liberdade e autonomia que cada funcionário possui para realização de seu trabalho dentro da organização? | 0% | 50% | 33% | 17% | 0% |
| 12. A empresa se mostra aberta e receptiva na apresentação de sugestões, ideias novas ou ajustes nos processos de trabalho? | 3% | 84% | 9% | 3% | 0% |
| 13. Como você avalia a forma da chefia repassar as informações para a execução dos trabalhos? | 19% | 69% | 9% | 3% | 0% |
| 14. O trabalho que desenvolve faz com que você se sinta realizado tanto pessoalmente quanto profissionalmente? | 31% | 31% | 19% | 19% | 0% |
| 15. Como você avalia a forma que seus superiores expressam reconhecimento ou prestam elogios em função de um bom trabalho realizado no dia, meta atingida ou sugestão de melhoria apresentada? | 19% | 16% | 50% | 16% | 0% |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Apesar desta dimensão apresentar um percentual geral de 46% de satisfação é importante entender onde estão as principais oportunidades para aplicar planos de ações visando aumentar ainda mais o nível de satisfação. Reconhece-se como importante que os funcionários percebam a abertura e disponibilidade da empresa para estarem integrados na organização, propondo melhorias nas atividades diárias para crescimento da empresa e melhor qualidade de vida no trabalho.

4.4 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

Observa-se na questão 16 um nível de 53% de respondentes satisfeitos com a forma que a empresa apoia e incentiva a continuidade dos estudos, independente da área de interesse. Verifica-se que devido a 38% demonstrarem indiferença, é possível que haja limitações para a obtenção do auxílio educação em algumas áreas do conhecimento. No passado a empresa disponibilizava uma maior quantia de auxílios à educação, nas diversas áreas do conhecimento, independentemente da atividade que o funcionário desenvolvida na empresa.

Quanto a questão 17, que trata da oportunidade de crescimento, 38% dos respondentes estão satisfeitos, seguido de 38% indiferentes e 22% insatisfeitos. Neste sentido vale mencionar que mesmo a empresas disponibilizando diversos cursos e treinamentos on-line, registra-se um percentual de 34% que estão indiferentes na questão 18. Este alto índice pode ser resultado da estratégia da empresa de reduzir treinamentos presenciais e passar a incentivar mais treinamentos on-line, indicando que a alternativa pode não estar satisfazendo os funcionários ou não está atingindo o objetivo proposto. O Quadro 4 apresenta esta relação.

Quadro 4: Oportunidade de Crescimento e Segurança

| OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA | MS | S | NSI | I | MI |
|--|-----------|----------|------------|----------|-----------|
| 16. A empresa apoia e incentiva você a dar continuidade nos estudos independente de sua área de interesse? | 0% | 53% | 38% | 9% | 0% |
| 17. Como você avalia as oportunidades de crescimento e segurança (estabilidade) na organização? | 9% | 31% | 38% | 22% | 0% |
| 18. A empresa oferece cursos para que os funcionários possam desempenhar as atividades do dia a dia com segurança e eficiência, assim como desenvolver as suas competências? | 13% | 38% | 34% | 16% | 0% |
| 19. Seu trabalho permite que você desenvolva e aprimore suas habilidades, e participe das decisões da empresa? | 0% | 50% | 38% | 13% | 0% |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Na média geral reconhece-se que o nível de satisfação (43%) está muito próximo ao de indiferença (37%), indicando a necessidade de discutir com o grupo, quais outros fatores que estão impactando na oportunidade para o crescimento e segurança dos funcionários. É importante considerar que além da empresa disponibilizar capacitação é necessário tanto a disponibilidade de vagas como a iniciativa do funcionário em aceitar novos desafios.

4.5 INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

Esta categoria visa medir a QVT quanto ao grau de satisfação dos funcionários no que se refere ao apoio mútuo dentro do grupo dos funcionários e empresa, também pode ser utilizada para verificar se há barreiras hierárquicas e algum tipo de preconceito interno. Percebe-se que em relação ao o nível de relacionamento entre os colegas de trabalho, 31% dos funcionários

avaliam como muito satisfeito e 47% como satisfeitos. O relacionamento interpessoal é um bom indicador para medir a qualidade de vida no trabalho, pois demonstra harmonia, cooperação e boa convivência.

A pesquisa também evidencia que 41% dos respondentes consideram-se satisfeitos em relação a forma justa e igualitária, como se dá o tratamento dos funcionários. Enquanto que 31% estão insatisfeitos com relação ao tratamento que recebem levando em consideração os conhecimentos e habilidades de cada um.

No índice de cooperação entre os colaboradores ao desenvolver as tarefas, a pesquisa demonstra um nível de 53% entre muito satisfeitos e satisfeito, 31% que não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos e 19% que estão insatisfeitos. Na questão 24, que avalia a integração dos colaboradores nas atividades internas e nas confraternizações, observa-se um alto nível (63%) que está indiferente, sendo necessário avaliar a presença de fatores relacionados as atividades internas ou nas confraternizações que necessitem melhoria. No Quadro 5 é possível verificar estes índices.

Quadro 5: Integração Social na Organização

| INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO | MS | S | NSI | I | MI |
|---|-----------|----------|------------|----------|-----------|
| 20. Como você se sente com relação ao relacionamento entre os colegas de trabalho? | 31% | 47% | 19% | 3% | 0% |
| 21. Todos os colaboradores são tratados de forma igualitária levando em consideração os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada um? | 3% | 41% | 25% | 31% | 0% |
| 22. Existe ajuda e cooperação entre os colaboradores ao desenvolver as tarefas diárias? | 19% | 31% | 31% | 19% | 0% |
| 23. O comprometimento dos funcionários em relação às tarefas que cada um possui no dia a dia é adequado às necessidades da empresa? | 6% | 47% | 31% | 16% | 0% |
| 24. Como você avalia a integração dos colaboradores nas atividades internas e nas confraternizações realizadas pela empresa? | 16% | 16% | 63% | 6% | 0% |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

O relacionamento interpessoal é um indicador importante para a qualidade de vida no trabalho, pois demonstra harmonia, amizade, cooperação e boa convivência entre os funcionários. A média geral das variáveis conduz a um cenário de atenção entre a satisfação (36%) e indiferença (34%), requerendo que sejam adotadas ações que visem a integração social na organização.

4.6 DIREITOS E DEVERES

Nesta dimensão registra-se na questão 25 um indicativo de 47% dos respondentes que estão satisfeitos, 31% estão indiferentes e 6 % estão insatisfeitos com o acompanhamento da empresa sobre a relação familiar e comportamentos fora do ambiente de trabalho. Em relação a como a empresa se mostra aberta e disponível para reclamações e sugestões sem receio de se prejudicar (questão 26), prevalece o estado de indiferença entre 63% dos funcionários, seguido de 31% que se dizem satisfeitos e 6% que mostram-se insatisfeitos. Um ponto que pode ser percebido na questão 27, 28 e 29 é que grande parte dos respondentes estão satisfeitos em relação as normas, regras, rotinas da organização e em relação aos equipamentos de proteção oferecidos, conforme aponta o Quadro 6.

Quadro 6: Direitos e Deveres

| CONSTITUCIONALISMO: DIREITOS E DEVERES | MS | S | NSI | I | MI |
|--|-----|-----|-----|----|----|
| 25. A empresa monitora e avalia sua relação familiar, comportamentos e atitudes fora do ambiente de trabalho? | 13% | 47% | 31% | 6% | 3% |
| 26. A empresa se mostra aberta e disponível para escutar alguma reclamação ou sugestão sem receio de que possa se prejudicar? | 0% | 31% | 63% | 6% | 0% |
| 27. A empresa cumpre e respeita as normas impostas pela legislação trabalhista (férias, décimo terceiro, descanso semanal)? | 16% | 69% | 9% | 6% | 0% |
| 28. As regras e rotinas da organização são claras, flexíveis e aceitáveis pelos colaboradores? | 3% | 78% | 16% | 3% | 0% |
| 29. A empresa oferece equipamentos de proteção (EPIs) adequados aos processos ofensivos a sua saúde (barulho, poeira, calor...)? | 0% | 78% | 16% | 6% | 0% |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Na avaliação geral da satisfação nesta dimensão percebe-se que em relação aos direitos e deveres 6% dos colaboradores estão muito satisfeitos, 61% estão satisfeitos e 27% estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos. O índice de insatisfeitos é 6% e de muito insatisfeitos é 1%.

4.7 TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA

A categoria trabalho e espaço total de vida estuda a satisfação e a percepção dos funcionários quanto aos indicadores de carga horária, tempo para descanso, jornada de trabalho diária e demais preocupações com o trabalho. Percebe-se que o índice de satisfação é positivo considerando a pergunta 30, 31 e 32, o que mostra que a carga de trabalho, tempo de descanso semanal e jornada de trabalho diária são respeitadas e permitem bons períodos de descanso. Já a questão 33 aponta para 47% de respondentes indiferentes. Como a maioria dos respondentes trabalha em atividades de atendimento de peças de reposição ao cliente, em períodos de colheita à um aumento na carga de trabalho devido a demandas urgentes, o que vir a deixar os funcionários apreensivos diante da convocação do supervisor. O Quadro 7 segue com a apresentação dos dados.

Quadro 7: Trabalho e Espaço Total de Vida

| TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA | MS | S | NSI | I | MI |
|---|-----|-----|-----|-----|----|
| 30. A carga horária de trabalho diário permite que haja momentos de lazer, ou que possa realizar a prática de exercícios físicos? | 22% | 56% | 19% | 3% | 0% |
| 31. O tempo que lhe sobra para os descansos semanais, lhe permitem uma boa relação e convivência com seus familiares? | 16% | 66% | 16% | 3% | 0% |
| 32. A jornada de trabalho diária permite um bom descanso após as atividades, sem criar estresse por excesso de trabalho ou preocupações por muitas responsabilidades atribuídas ao seu cargo? | 3% | 59% | 31% | 6% | 0% |
| 33. Seu trabalho faz com que você, mesmo fora do horário de expediente pense nele ou se preocupe com o trabalho acumulado? | 3% | 31% | 47% | 16% | 3% |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

De modo geral, o percentual de pessoas satisfeitas ainda é elevado, compreendendo 53% dos respondentes. Os índices de insatisfação apresentam-se baixo, correspondendo a 7% e 1% em relação a muito insatisfeito. Os indiferentes compreendem 28% dos respondentes.

4.8 RELEVÂNCIA SOCIAL

Na avaliação da imagem da organização diante da comunidade local 31% dos funcionários pesquisados estão muito satisfeitos, 47% estão satisfeitos, 16 indiferentes e 6% estão insatisfeitos. O índice de funcionários satisfeitos em relação a preocupação da empresa com a preservação do meio ambiente é de 72%, seguido de 3% que apresentam-se muito satisfeitos, 13% indiferentes e 13% que estão insatisfeitos.

Considerando a participação da empresa em eventos promovidos na comunidade, 3% dos respondentes estão muito satisfeitos, 50% estão satisfeitos, 38% indiferentes e 9% estão insatisfeitos. Na questão 37, correspondente ao percentual que o funcionário se sente realizado e valorizado por trabalhar na empresa, 6% dizem estar muito satisfeitos, 53% satisfeitos, 34% indiferentes e 3% estão insatisfeitos, conforme o Quadro 8.

Quadro 8: Relevância Social

| RELEVÂNCIA SOCIAL | MS | S | NSI | I | MI |
|---|-----|-----|-----|-----|----|
| 34. Como você avalia a imagem da organização que você trabalha diante da comunidade local? | 31% | 47% | 16% | 6% | 0% |
| 35. A empresa se preocupa com a preservação do meio ambiente? | 3% | 72% | 13% | 13% | 0% |
| 36. Como você avalia a participação da empresa em eventos promovidos na comunidade que está inserida? | 3% | 50% | 38% | 9% | 0% |
| 37. Os colaboradores se sentem realizados e valorizados por trabalhar na empresa? | 6% | 53% | 34% | 3% | 3% |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Quanto a relevância social da vida do trabalho, os resultados mostram os colaboradores estão satisfeitos e muito satisfeitos em um percentual geral deste índice de 66%. Já em relação a indiferença 25% apontaram este estado, seguido de 8% insatisfeitos e 1% muito insatisfeitos.

4.9 EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Nesta dimensão registrou-se que na questão 38, que trata do nível de comprometimento com a equipe, 31% dos funcionários pesquisados estão muito satisfeitos com o nível de comprometimento com a equipe, 47% estão satisfeitos, 19% estão nem satisfeitos nem insatisfeitos e 3% estão insatisfeitos. Já em relação a pergunta 39, não houve registro na variável muito satisfeito em relação a confiança com os demais integrantes da equipe não, porém o nível de satisfeitos representou 50% dos respondente. Percebe-se também que o índice de funcionários que responderam estar nem satisfeitos nem insatisfeitos é alto, cerca de 47%, de acordo com dados do Quadro 9.

Quadro 9: Equipes de Alta Performance

| EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE | MS | S | NSI | I | MI |
|--|-----------|----------|------------|----------|-----------|
| 38. Qual seu nível de comprometimento com a equipe? | 31% | 47% | 19% | 3% | 0% |
| 39. Qual o nível de confiança com os demais integrantes da equipe? | 0% | 50% | 47% | 3% | 0% |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

De modo geral conforme figura abaixo 64% estão entre muito satisfeito e satisfeito, há oportunidade de entender melhor os fatores que levou 33% dos entrevistados a responder nem satisfeito e nem insatisfeito e aplicar ações junto com a equipe. Percebeu que entre a equipe entrevistada há pessoas em fim de carreira ou já aposentadas como também pessoas novas buscando espaço para crescimento na área, fatores como estes podem ser relevantes e ter impacto direto nas observações da pesquisa bem como nos índices de satisfação dentro da dimensão de Equipes de Alta Performance.

4.10 COACHING

As duas perguntas relacionadas ao coaching tiveram os mesmos resultados, o percentual de pessoas muito satisfeitas que sabem o que é o coaching e que consideram o coaching importante para o seu trabalho foi de 19%, os que estão satisfeitos foram 47% e aqueles que estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos são 31%, somente 3% estão insatisfeitos em relação as duas questões do coachin, conforme apresenta o Quadro 10.

Quadro 10: Coaching

| COACHING | MS | S | NSI | I | MI |
|---|-----------|----------|------------|----------|-----------|
| 40. Você sabe o que é coaching? | 19% | 47% | 31% | 3% | 0% |
| 41. Você considera o coaching importante no seu trabalho? | 19% | 47% | 31% | 3% | 0% |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Nesta dimensão a média das variáveis registra que 47% dos respondentes estão satisfeitos, 31% estão indiferentes, 19% estão muito satisfeitos e 3% estão insatisfeitos. Os dados refletem a aplicação dos conceitos de coaching e do mentoring na empresa objeto do estudo, onde os gestores trabalham e dialogam com os funcionários para facilitar o dia a dia e tornar o ambiente de trabalho mais agradável e produtivo.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa surgiu da necessidade de entender os principais fatores que os indivíduos valorizam na organização para um ambiente de trabalho com maior qualidade de vida com equipes de alto desempenho e, se as ferramentas de coaching fazem parte desta equipe. Dentre os resultados da pesquisa com a amostra de 25 funcionários, o maior percentual de muito satisfeito foi registrado na dimensão Coaching, com um índice de 19%. Em relação ao estado satisfeito, o maior percentual foi registrado na dimensão Condições de Trabalho e Segurança com 63% dos respondentes. Em relação a estar nem satisfeito e nem insatisfeito, a dimensão Oportunidade de Crescimento e Segurança apresentou 37% das respostas. Já em relação aos respondentes que mais apresentaram o estado de insatisfeito (20%), destaca-se a dimensão

Compensação Justa e Adequada, sendo a que mais registrou respostas no nível Muito Insatisfeito (3%).

Conforme resultado apresentado acima o maior índice de respostas de Nem Satisfeito Nem Insatisfeito está na dimensão Oportunidade de Crescimento e Segurança. Neste ponto com sugere-se que a empresa monte um grupo de trabalho para dialogar com os funcionários e identificar os principais fatores que tem levado este percentual expressivo de indiferentes, para a partir disso poder estabelecer ações que incentivam os funcionários a buscar o crescimento dentro da empresa. Cabe avaliar se o formato de treinamentos *on-line* sido válido como forma de agregar conhecimento e atender as necessidades de capacitação dos funcionários.

Avalia-se que o maior percentual de respostas classificadas como insatisfeito, foram demonstrados na dimensão Compensação Justa e Adequada, sugere-se a empresa que busque identificar se este é somente um sentimento dos funcionários ou se realmente a empresa não oferece um plano de compensação justa e adequada. É recomendado que a empresa verifique se existem gargalos na transição da informação aos funcionários, visto que isso pode acarretar comparações dos funcionários em relação a outras empresas da região.

Em relação às limitações do estudo, aponta-se para o tamanho da amostra, visto que a pesquisa ficou concentrada em um único setor da empresa. Reconhece-se a necessidade de ampliação do estudo para um maior entendimento ao que diz respeito à qualidade de vida no trabalho em empresas do setor metalomecânico do município de Santa no estado do Rio Grande do Sul.

Nos dias de hoje muitas empresas já se preocupam e dão a importância devida para melhorar a qualidade de vida no trabalho, pois com a crescente globalização a maioria das empresas tem acesso as mesmas tecnologias e canais de distribuição, desta forma o grande diferencial são as pessoas que integram as equipes. Com a concorrência acirrada no mercado, os gestores preocupam-se cada vez mais com os maus hábitos dos profissionais, principalmente por resultarem na elevação do absenteísmo e redução da produtividade, podendo provocar stress e desencadear doenças ainda mais graves.

O desafio é reconstruir, o ambiente competitivo, altamente tecnológico, de alta produtividade do trabalho, num ritmo que proporcione bem-estar. O bem-estar considera as dimensões biológica, psicológica, social e organizacional de cada pessoa e não, somente, o atendimento a doenças e outros sintomas de stress que surgem ou potencializam-se no trabalho. Trata-se do bem-estar no sentido de manter-se integro como pessoa, cidadão e profissional.

As empresas que conseguem atrair, desenvolver e reter os melhores talentos tem maior chance de serem bem-sucedidas, mas não é atribuição somente do departamento de recursos humanos buscar ferramentas para proporcionar o desenvolvimento de habilidades pessoais, cada indivíduo pode e deve colaborar para buscar o seu desenvolver internamente ou com auxílio de outras instituições. Uso de ferramentas como Coaching, Mentoring e o interesse pessoal são fundamentais para construir equipes de alta performance e melhorar a qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDWIN, Timothy T.; BOMMER, William H.; RUBIN, Robert S. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que gestores eficazes sabem e fazem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BURTON, Kate. **Coaching com PNL para Leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FONSECA, Regina Célia Veiga. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: IESDE, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipes**. São Paulo, Nobel 2000.

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

OLIVEIRA, Julia; CENTURIÃO, Alberto. **Coaching na prática: como o coaching pode contribuir em todas as áreas da sua vida**. São Paulo: França, 2012.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODIRGUES, Marcus Vinicius In: **Qualidade de vida no trabalho**. 8 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE Timothy A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2010.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho **Qualidade de Vida no Trabalho: revolução e análise no nível gerencial**. 11 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

WALTON, R.E.; **Qualidade de vida no trabalho: o que é isto?** São Paulo: Atlas, 1973.