

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Departamento de Gestão e Negócios – GEN
Thais Philadelpho

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A
PERCEPÇÃO DO COLABORADOR SOBRE SEU
AMBIENTE CORPORATIVO**

Taubaté – SP

2017

Thais Philadelpho

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A
PERCEPÇÃO DO COLABORADOR SOBRE SEU
AMBIENTE CORPORATIVO**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para aprovação no curso de MBA em Gerência Empresarial do Departamento de Gestão e Negócios – GEN da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof.^a Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

Taubaté – SP

2017

Thais Philadelpho

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR
SOBRE SEU AMBIENTE CORPORATIVO**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para aprovação no curso de MBA em Gerência Empresarial do Departamento de Gestão e Negócios – GEN da Universidade de Taubaté.

Data: ____ / ____ / ____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dra. Adriana Leônidas de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof.^a Dra. Elvira Aparecida Simões de Araujo

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof.^a Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

“Dedico este trabalho única e exclusivamente aos meus pais, fonte de segurança e que são responsáveis por todo meu aprendizado. Espero retribuir toda a confiança depositada. Aos verdadeiros mestres com carinho.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a DEUS.

Aos familiares, pelo apoio e compreensão que sempre dispensaram ao longo de todo o curso.

A orientadora, Prof.^a Dra. Marilsa de Sá Rodrigues, pela paciência, pelas sugestões, por ter acreditado na realização desta pesquisa e confiado em minhas ideias.

Ao coordenador, Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, por todo conhecimento transmitido e por sua costumeira colaboração.

A todos professores, colegas e funcionários da Universidade de Taubaté que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão desse trabalho.

“Conhecer o homem – esta é a base de todo o sucesso.”

(Charles Chaplin)

RESUMO

O aumento da competitividade no mercado empresarial, devido à globalização e o avanço tecnológico, fez a visão em torno do colaborador transfigurar. Por muito tempo acreditou-se que o funcionário era apenas uma parte das despesas, entretanto, atualmente este pensamento deu lugar à crença de que ele é sim, parte fundamental do processo. Dentro dessa perspectiva, a temática Qualidade de vida no trabalho também vem se transformando, tornando-se vital à sobrevivência de qualquer organização ou conglomerado econômico, atender as necessidades de seus colaboradores, dando-lhes suporte para que eles desempenhem suas funções adequadamente. Visto isso, este trabalho tem por objetivo analisar a percepção do colaborador referente à QVT sobre seu ambiente corporativo. Para tal, foi realizada a análise de uma atividade proposta em sala de aula da disciplina de Gestão de Recursos Humanos, na qual onze questionários foram obtidos acerca do assunto. O mesmo continha questionamentos a respeito do que era QVT, da existência ou não de programas de QVT na empresa onde trabalhavam e se esta interferia em seu desempenho, aspectos salariais, ambiente de trabalho, treinamento, liderança, liberdade de expressão, retorno de desempenho e motivação. Posteriormente, as respostas obtidas foram analisadas, filtradas e agrupadas por meio de similaridades de opiniões, sendo divididas em categorias e dispostas em quadros para melhor compreensão dos dados. Os resultados demonstraram que ainda há aspectos correlacionados à QVT negligenciados pelas organizações, tais como, remuneração, clima organizacional, feedback e motivação e, portanto, um longo caminho a percorrer no desenvolvimento da temática.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Indicadores de Qualidade de Vida. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

QUALITY OF LIFE AT WORK: THE COLLABORATOR'S PERCEPTION ABOUT ITS CORPORATE ENVIRONMENT

The increase in competitiveness in the business market, due to globalization and the technological advance, made the vision around the transfigured collaborator. For a long time it was believed that the employee was only a part of the expenses, however, at the moment this thought gave rise to the belief that it is yes, fundamental part of the process. Within this perspective, the theme of Quality of life at work has also been transformed, becoming vital to the survival of any organization or economic conglomerate, to meet the needs of its employees, giving them support so that they perform their duties properly. Given this, this work aims to analyze the employee's perception regarding the QVT about their corporate environment. For that, the analysis of an activity proposed in the classroom of the Human Resources Management discipline was carried out, in which eleven questionnaires were obtained about the subject. It also contained questions about what QLW was, whether or not QLW programs existed in the company where they worked, and whether it interfered with their performance, salary aspects, work environment, training, leadership, freedom of expression, performance and motivation. Subsequently, the obtained responses were analyzed, filtered and grouped through similarities of opinions, being divided into categories and arranged in frames for a better understanding of the data. The results showed that there are still aspects related to QLT neglected by organizations, such as remuneration, organizational climate, feedback and motivation and, therefore, a long way to go in developing the theme.

Keywords: Quality of life. Indicators of Quality of Life. People management

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Programa de QVT	33
Gráfico 2 – Aspecto salarial.....	37
Gráfico 3 – Necessidades econômicas e pessoais	37
Gráfico 4 – Ambiente de trabalho	40
Gráfico 5 – Treinamento.....	42
Gráfico 6 – Expressão da opinião	45
Gráfico 7 – Retorno de desempenho	46
Gráfico 8 – Motivação	47

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Percepção a respeito de Qualidade de vida no Trabalho.....	30
Quadro 2 – Percepção a respeito do Programa de Qualidade de vida no Trabalho	31
Quadro 3 – Percepção a respeito do salário	35
Quadro 4 – Percepção a respeito do ambiente de trabalho	38
Quadro 5 – Percepção a respeito do treinamento	41
Quadro 6 – Percepção a respeito do líder.....	43
Quadro 7 – Percepção a respeito da liberdade e retorno de desempenho	45
Quadro 8 – Percepção a respeito da motivação	46

LISTA DE SIGLAS

QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
EPI	Equipamento de Proteção Individual
PLR	Participação nos lucros e resultados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivo do Trabalho	13
1.2 Delimitação do Trabalho.....	13
1.3 Relevância do Trabalho.....	14
1.4 Estrutura do Trabalho.....	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.....	15
2.2 Remuneração e Benefícios	18
2.3 Clima Organizacional	20
2.4 Segurança no Trabalho.....	21
2.5 Liderança.....	23
2.6 Motivação	24
3 MÉTODO.....	28
4 RESULTADO E DISCUSSÃO.....	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICE A.....	54

1 INTRODUÇÃO

A globalização e a evolução tecnológica provocaram profundas mudanças no ramo empresarial e aumentaram consideravelmente a competitividade nas últimas décadas, fazendo com que um número maior de marcas esteja à disposição do consumidor, o qual busca cada vez mais um produto com qualidade e preço que o satisfaça.

Este cenário alterou não somente o perfil do consumidor, no que se refere à exigência por qualidade, mas principalmente, a visão dos empregadores relacionada a seus colaboradores. Tornou-se claro aos gestores a correlação entre a preocupação com o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional e, que ambos aspectos estão impreterivelmente interligados, substituindo assim, a ideologia que vigorava no ambiente empresarial da busca do lucro a qualquer custo, ignorando o capital humano e suas expectativas.

A partir de tais mudanças, a importância das pessoas para as empresas amplificou-se, considerando que sem o capital humano as organizações não passam de um aglomerado de recursos físicos e, que em média um indivíduo passa um terço de sua vida no ambiente de trabalho é notório a relevância em tratar o trabalhador e seus anseios de modo à sua plena satisfação.

Neste contexto, surge a qualidade de vida no trabalho, um programa que visa atender as necessidades dos colaboradores no desempenho de suas atividades, tendo por premissa a ideia de que quanto maior o nível de satisfação e envolvimento com o trabalho maior será a produtividade (FERNANDES, 1996). Nota-se o grau de abrangência e subjetividade que circundam os aspectos relacionados à QVT. Rodrigues (1994) aponta que a qualidade de vida no trabalho sempre preocupou o homem, desde o início da sua existência, porém em outros contextos e com outras nomenclaturas.

De maneira gradual e a passos lentos a ideia de que o colaborador seria apenas mais uma peça do processo produtivo vem se modificando, grandes companhias já adotam entre seus valores o compromisso com o bem-estar de seus colaboradores. A melhoria das condições de trabalho, não necessariamente, melhora a satisfação e motivação do indivíduo, porém a sua piora acarreta em insatisfação (CORADI, 1985).

Maximiano (2009) aponta que a mudança de enfoque, antes em máquinas e processos, e atualmente nas pessoas foi impulsionada pelos estudos de Elton Mayo entre 1926 e 1932, que deu origem à Teoria das Relações Humanas. A ideia de que somente um ambiente saudável e com pessoas motivadas pode ser capaz de produzir algo com qualidade passou a ser a convicção dos empresários do mercado globalizado e altamente volátil que temos hoje.

O ponto vital é que a estrutura organizacional é um arranjo das relações de trabalho de indivíduos e não simplesmente um processo impessoal de unir tijolos para construir um edifício. Sendo um sistema de ordenação de seres humanos complexos, está sujeita, em determinados casos, as modificações que as possíveis combinações de personalidades possam exigir (WAHRLICH, 1986, p.22).

O controle de números, estratégias e projeções são vitais a todas organizações, contudo, para que essa equação se desenvolva estão envolvidas as pessoas, com sentimentos e desejos, que variam por diversos fatores e momentos. O que outrora foi negligenciado, em tempos atuais tornou-se condicionante para a sobrevivência no mercado.

Esse conceito é extremamente benéfico às organizações, pois, desse modo, conseguem obter o máximo da capacidade de cada funcionário, todavia, conciliar estes interesses com os objetivos organizacionais configura o grande desafio na atualidade. Muitas vezes o montante financeiro gasto em qualidade de vida dentro da empresa não é visto como um investimento a longo prazo e, conseqüentemente é o primeiro a ser sanado em momentos de crises.

1.1 Objetivo do Estudo

Identificar e descrever a percepção dos funcionários sobre a qualidade de vida que as organizações, onde trabalham, proporcionam.

1.2 Delimitação do Trabalho

Essa pesquisa delimita-se a alunos de pós-graduação do curso de MBA em Gerência Empresarial de uma instituição de ensino situada no interior do estado de São Paulo.

1.3 Relevância do Trabalho

Nos dias atuais, com o acirramento da competição cada vez maior entre empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, tornou-se primordial a atenção ao corpo produtivo da empresa, pois é nele que se encontra o potencial da mesma.

As organizações que investem em qualidade de vida no trabalho além de transmitir uma imagem positiva de sua marca ao mercado evitam gastos desnecessários como: alto índice de absenteísmo, afastamentos médicos por estafa emocional, produtividade abaixo da capacidade, entre inúmeros outros.

Quando inserida de modo assertivo dentro de uma empresa, com uma estrutura que permita suprir as necessidades de seus colaboradores, os mesmos sentem-se como parte importante dela e, desse modo, por consequência seu desempenho melhora tanto no que tange a produtividade, mas principalmente no referente à qualidade.

1.4 Estrutura do Trabalho

Esse trabalho está estruturado da seguinte forma:

Na primeira seção, encontra-se a introdução, o objetivo, a delimitação e a relevância do trabalho. Na segunda, há a revisão de literatura, que descreve sobre o tema pesquisado.

A terceira seção trata do método utilizado e a quarta seção dos resultados e discute à luz da teoria. No quarto capítulo são realizadas as considerações finais e em seguida as referências bibliográficas utilizadas no trabalho e o apêndice.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de vida no trabalho (QVT) busca tornar o ambiente de trabalho propício ao melhor desempenho do colaborador, dando-lhe suporte para o seu pleno desenvolvimento profissional e trazendo a ele a satisfação de suas necessidades.

Para os autores Hackman e Oldham (1975, *apud* Rodrigues, 1995) a QVT baseia-se no “modelo das dimensões básicas da tarefa”, no qual as “dimensões da tarefa” influenciam os “estados psicológicos críticos” e que estes determinam os “resultados pessoais e de trabalho”. A ênfase deste modelo está centrada nas tarefas em detrimento aos indivíduos que as executam. As variáveis definidas por esse modelo são:

- Variedade de habilidades: Para a execução de uma tarefa são necessárias várias atividades executadas, assim, exigem pessoas de múltiplos talentos e habilidades;
- Identidade da tarefa: Os resultados obtidos com a execução do trabalho devem ser identificáveis e compreendidos em sua plenitude;
- Significância da tarefa: O quão relevante a tarefa é na vida e no trabalho das pessoas, tanto internamente quanto no ambiente externo;
- Autonomia: O grau de liberdade concedido ao indivíduo para que possa desempenhar seu trabalho, de maneira a poder programar os procedimentos para tal realização;
- Feedback: O retorno dado ao indivíduo pelo superior hierárquico a respeito do desempenho de suas funções.

Contudo há outros fatores que impactam no resultado do trabalho, como: a satisfação com segurança, supervisão, compensação e o ambiente social.

Segundo Walton (1976, *apud* Rodrigues, 1994), a QVT baseia-se em oito categorias que serão descritas a seguir:

1. Compensação justa e adequada
 - Equidade entre o trabalho realizado e a remuneração recebida;

- Equidade interna: equiparação salarial entre indivíduos de uma mesma organização;

- Equidade externa: equiparação salarial em relação a outros profissionais do mercado.

2. Condições de segurança

- Jornada e trabalho: o número de horas trabalhadas e a relação com o desempenho das tarefas;

- Ambiente físico: local adequado para o desempenho das atividades designadas.

3. Utilização e desenvolvimento de capacidades

- Autonomia: liberdade para o desempenho de suas atribuições;

- Significado da tarefa: a relevância da atividade exercida interna e externa a empresa;

- Identidade da tarefa: avaliação do resultado obtido;

- Variedade de habilidade: a utilização plena da capacidade do indivíduo;

- Retro informação: devolutiva ao indivíduo a respeito do desempenho de suas atividades.

4. Oportunidade de crescimento

- Possibilidade de carreira: conseguir enxergar dentro da organização alternativas para prosperar;

- Crescimento pessoal: educação continuada oferecida para o desenvolvimento das habilidades dos indivíduos;

- Segurança: o quanto os empregados confiam na manutenção de seus cargos.

5. Integração social

- Igualdade de oportunidades: equidade entre diferentes raças, sexos, credo, origens e aparência;

- Relacionamento: o grau de envolvimento dos colaboradores entre si e o respeito às individualidades;

- Senso comunitário: grau do senso de coletividade dentro da empresa.

6. Garantias Institucionais

- Respeito às leis: cumprimento da legislação trabalhista;

- Privacidade pessoal: a privacidade do funcionário dentro da organização;

- Liberdade de expressão: garantia ao indivíduo de expressar sua opinião sem que esta seja sanada;

- Normas e rotinas: processos bem definidos e delimitados.

7. Trabalho e espaço total de vida

- Papel balanceado: tanto no aspecto profissional quanto no pessoal, o equilíbrio entre a jornada de trabalho e o convívio familiar.

8. Relevância social da vida no trabalho

- Imagem da empresa: a imagem que a empresa tem perante o mercado, ou seja, sua credibilidade. Uma organização que propicia orgulho aos seus colaboradores;

- Responsabilidade social pelos produtos/ serviços: responsabilidade pelo produto ou serviço ofertado, com regras bem delimitadas e uma administração eficiente;

- Responsabilidade social pelos empregados: a percepção do funcionário quanto à sua valorização dentro da instituição.

Westley (1979, *apud* Rodrigues, 1994) explica que a QVT está relacionada a quatro aspectos, tais quais:

1. Econômico: Equidade no aspecto salarial;
2. Político: Percepção de estabilidade no emprego;
3. Psicológico: Possibilidade de realizar-se no ambiente corporativo;
4. Sociológico: Participação nas decisões de trabalho correlacionadas à suas atividades.

O conceito de QVT, principalmente no Brasil, é uma ideia que vem amadurecendo no cenário empresarial, é cada vez maior a adesão das empresas dos mais variados portes a crença de que os colaboradores satisfeitos produzem melhor e, por consequência, agregam valor a marca. Anteriormente, o que era visto como gasto, hoje é considerado o diferencial no mercado cada vez mais competitivo e globalizado no qual estamos inseridos e a grande esperança das organizações em maximizarem a produtividade do trabalhador (RODRIGUES, 1995).

Do capital humano das organizações advém as ideias que geram lucros e ganhos competitivos, portanto, as empresas que entendem que qualquer

empreendimento bem-sucedido depende deste capital qualificado e motivado para exercer sua função são aquelas que estão na liderança de seus mercados.

Embasado nas ideias de Limongi-França (1996), tem-se o conceito de qualidade de vida no trabalho como o aglomerado de ações que a empresa adota no intuito de implantar melhorias que possam fazer com que os anseios de seus colaboradores em relação ao ambiente corporativo sejam sanados.

A autora discorre sobre o conceito biopsicossocial, ou seja, toda pessoa possui potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que juntas respondem às condições de vida. Este conceito propõe a visão do ser humano como um todo, em um aspecto holístico, contrário ao modelo cartesiano, o qual divide o ser humano em partes.

Ainda sobre este conceito, tem-se:

- Nível biológico: define-se como as características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e no decorrer da vida.
- Nível psicológico: refere-se a todos os processos, conscientes ou não, que formam a personalidade de cada um e, o modo como as pessoas se posicionam diante uma das outras mediante as circunstâncias.
- Nível social: neste nível estão inclusos todos os grupos em que as pessoas participam, estando também inseridos o ambiente e a localização geográfica.

Embora, em termos nacionais muitas empresas ainda utilizem o termo em sua superficialidade, com pouca aplicação prática que demonstrem real melhora aos trabalhadores, a QVT já é uma preocupação desde a década de cinquenta a nível mundial. Vários e conceituados autores realizaram estudos no que tange a QVT.

Para a elaboração deste estudo, o enfoque será em cinco aspectos principais dentro do tema, são eles: remuneração e benefícios, clima organizacional, segurança no trabalho, liderança e motivação.

2.2 Remuneração e Benefícios

Para Gil (1994) o cenário econômico, político e social se transformou, porém, a Administração de salários, área vital de Recursos Humanos, não acompanhou essa mudança do modo como deveria. Compreende-se o aspecto econômico da QVT fatores como equiparação salarial, remuneração justa e benefícios.

Ao citar a equiparação salarial pode-se pensar em dois pontos, o primeiro é a justiça se comparada a remuneração de outros funcionários da mesma empresa e o segundo é o salário comparado ao restante do mercado. Essa situação, embora de análise complexa é uma variável bastante significativa no referente a QVT.

Quanto a remuneração justa e os benefícios há duas vertentes antagônicas, pois, para o colaborador o salário significa reconhecimento, recompensa e também seu sustento, entretanto, para o empregador representa um custo elevado, em que algumas empresas chegam a representar quase um terço de seus gastos fixos.

Com o avanço tecnológico cada vez mais acelerado, estão dispostos a todos os gestores sistemas capazes de fornecer dados para formação salarial, o que reduz o risco de erros devido a análise incorreta do mercado. Esses sistemas, em geral, possuem a descrição de todos os cargos da empresa, ordenação desses cargos por complexidade, informações salariais do mercado, tabela de salários, avaliação do desempenho dos colaboradores entre outras informações que variam de sistema para sistema.

Embasado em Paschoal (2006) um aspecto relevante na questão salarial é a percepção do trabalhador, pois é comum o mesmo se sentir mais injustiçado com a desigualdade de remuneração dentro da empresa do que se comparada com o ambiente externo, sendo assim necessário, a adoção de uma política clara referente a cargos e salários.

Outro fator questionável é a remuneração por conhecimento, a maioria dos sistemas utilizados atualmente não remunera o trabalhador quando este conclui algum curso de aperfeiçoamento que não seja exigido pelo seu cargo. Com isso, o trabalhador acaba desistindo de investir no seu conhecimento, com alta chances de tornar-se um profissional frustrado e descontente com a empresa.

O salário está atrelado ao conjunto de responsabilidades e da complexidade do trabalho esperado do profissional e pago com regularidade. Enquanto que, a remuneração variável é vinculada ao desempenho, podendo existir ou não, tendo por intuito levar o profissional a melhorar seus resultados (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

Acerca de bonificação tem-se a PLR (Participação nos Lucros e Resultados), que não é contabilizada como salário e na maioria das empresas são pagas mediante o cumprimento de metas preestabelecidas. A decisão de valores se dá entre a direção da empresa, representantes dos funcionários e o sindicato que deverá homologar o acordo caso não haja convenção coletiva a respeito.

A PLR pode funcionar como fator motivacional quando bem implantada pela empresa, contudo, em algumas organizações as metas estipuladas são quase inatingíveis, obrigando o colaborador a trabalhar exaustivamente para atingi-las, podendo assim, levá-lo à estafa e outros problemas decorrentes.

Ainda que a questão remunerativa não seja a principal causa da motivação ou não dos colaboradores, ela tem grande impacto. Pois, de nada adiantará uma empresa comprometida com o bem-estar de seus funcionários se a questão salarial está em segundo plano, deve haver um equilíbrio entre esses dois aspectos.

2.3 Clima Organizacional

De acordo com Maximiano (2009) pode-se conceituar clima organizacional como o conjunto das propriedades que são percebidas no ambiente de trabalho e que influencia a motivação e o comportamento das pessoas, ou seja, o modo que se sente dentro do ambiente corporativo. Pode-se inferir que como sua percepção é algo subjetivo há uma variação de pessoa para pessoa, ou seja, dentro de uma mesma organização encontra-se diferentes climas organizacionais.

Um dos principais impedimentos para que haja um clima satisfatório no trabalho é a dificuldade de relacionamento entre os colaboradores, sejam eles do mesmo setor, de setores distintos e até mesmo entre comandados e seus supervisores.

Outro fator é a falta de comunicação eficaz, muitas pessoas trabalham há anos na mesma empresa e não conhecem a missão e valores praticados pela organização, desse modo, realizam suas atividades diariamente sem saber o grau de relevância de seu esforço, o que torna uma situação desmotivante para elas. Tais relações, configuram como principal desafio no gerenciamento do clima organizacional de empresas de qualquer porte ou ramo de atuação.

Fernandes (1996) conceitua que fatores físicos, aspectos sociológicos e psicológicos impactam igualmente na satisfação dos indivíduos no trabalho, associados aos aspectos tecnológicos da organização que, em conjunto, interferem no clima organizacional, refletindo na produtividade e satisfação do colaborador.

Segundo Gil (1994) não basta a empresa ser consciente de que oferece uma infraestrutura adequada e superior a outras, é vital que os trabalhadores tenham essa visão. Pois, quando ocorre o contrário as consequências são desfavoráveis, tais como: maior rotatividade de funcionários, declínio na produtividade, baixa motivação

e envolvimento com a empresa, aumento de afastamentos médicos e menores índices de soluções inovadoras.

Entretanto, para uma análise eficiente é pertinente a realização de uma pesquisa de clima organizacional, que consiste em uma ferramenta de gestão de recursos humanos voltada para avaliar o clima interno da organização, salientando os pontos críticos e o grau de motivação dos colaboradores.

Ainda de acordo com Gil (1994) não há um questionário padrão para esse tipo de pesquisa, cada empresa deve adaptá-lo ao seu ramo de atividade, contudo, em qualquer um deve conter questionamentos referentes ao trabalho realizado, o grau de interação entre a equipe, questões salariais, supervisão, comunicação da empresa, desenvolvimento profissional, a imagem da empresa, o grau de independência para decisões, benefícios, as condições físicas de trabalho entre outras que podem ser inclusas variando de uma organização para outra.

Pode-se perceber que a pesquisa de clima organizacional configura como profunda investigação da percepção do colaborador frente a sua empresa, desse modo, com o conhecimento individual de cada funcionário é possível que se ofereça uma estrutura de trabalho mais adequada aos anseios de cada um. Sendo assim, para que seja efetiva ela deve resultar da decisão política por parte da direção corporativa. (CODA, 1997).

2.4 Segurança no Trabalho

Para Gil (1994) o aumento frenético da produção, a busca incessante pelo lucro e os avanços tecnológicos trouxeram aos trabalhadores um novo modo de trabalhar, o que antes era manual e braçal, atualmente cedeu espaço as máquinas. Em contrapartida, a interferência do indivíduo no processo produtivo aumentou e com ela os riscos a acidentes.

A saúde e segurança no trabalho propiciam ao trabalhador um ambiente adequado para a realização das suas atividades laborais, de modo que assim a qualidade e a produtividade se elevam. Aliado ao fato da atenção a segurança dos colaboradores diminuir os riscos de potenciais incidentes e acidentes de trabalho.

A prevenção de acidentes de trabalho tem por intuito conscientizar o colaborador e fazê-lo refletir a respeito das condições insalubres dentro da organização que possam trazer danos à sua saúde. Desse modo, sentindo se

valorizados e estando convictos de que a empresa tem preocupação pela sua saúde estarão motivados para exercer suas funções (ANDRADE, 2012).

A saúde do trabalhador passou a ser pauta nas organizações após a Revolução Industrial, na antiguidade com a escravidão e outros modos de produção o trabalhador era visto como mera ferramenta. Neste contexto, surge dentro das empresas o setor SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho), o qual é responsável pela prevenção dos riscos laborais, sendo composto pelo Técnico de segurança do trabalho, Engenheiro de segurança do trabalho, Médico do trabalho e enfermeiro do trabalho (GIL, 2006).

O SESMT também é responsável por analisar os riscos a cada nova instalação, métodos ou modificações já existentes dentro da empresa e adotar medidas que possam minimizar ou sanar tais riscos. Além de atuar nos riscos que já existem no ambiente de trabalho, procurando reduzi-los.

É de vital importância por parte da empresa o treinamento dos colaboradores em suas atividades e a respeito da utilização correta dos EPI's (equipamento de proteção individual). Sendo seu principal objetivo extrair de cada colaborador o seu máximo, fazendo-o saltar do que ele faz para o que realmente pode fazer se der o seu melhor à empresa. Para tanto, o mesmo deve receber o devido suporte e ter a certeza de que o aumento do seu desempenho lhe trará benefícios e, a empresa deverá estar preparada para as constantes mudanças e atenta ao potencial de todos os seus colaboradores (LACOMBE, 2005).

Lacombe (2005) esclarece o conceito de treinamento como algo que deve ser realizado continuamente pela empresa e não somente para colaboradores novos. Qualquer atividade que auxilia o indivíduo a desempenhar sua função ou melhora o seu desempenho pode ser entendida como treinamento.

A melhor opção para a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais é o conhecimento dos riscos e atuação corretiva destes, que é realizada por meio de profissionais capacitados e de um setor estruturado (CARVALHO, 1997). Essa é a realidade das empresas que tem o compromisso com a saúde e bem-estar de seus colaboradores, contudo, ainda existem organizações que apenas cumprem a parte burocrática exigida em lei.

2.5 Liderança

A liderança dentro de uma organização está diretamente ligada ao atingimento ou não dos objetivos da empresa, em um mercado altamente competitivo e globalizado como o atual não há mais espaço para “chefes”, a exigência é cada vez maior pelos líderes.

Um líder eficaz é alguém que faz com que seus seguidores façam as coisas certas, de modo, a trazer resultados para a organização. Desarticulando assim, a ideia de que liderança está atrelada à popularidade (DRUCKER, 2010).

Os chefes são aqueles que apenas ordenam a tarefa a ser executada, muitas vezes por se julgarem superiores aos seus comandados, em contrapartida os líderes apontam o caminho e realizam juntos. Esta distinção se faz muito em razão do grau de influência que o líder exerce sobre seus subordinados, um líder eficiente sabe extrair o máximo da capacidade de seus colaboradores, o que acarreta em ganhos relevantes para a organização.

Gil (1994) fala sobre a Teoria dos traços em que aponta para a questão de acreditar que os líderes já nascem prontos, embora esta visão esteja cada vez menos aceita pelos estudiosos. Ainda acerca do assunto, ele relata que essa crença se deve ao fato de muitas empresas superdimensionarem a etapa de seleção dos colaboradores em detrimento ao treinamento. Portanto, para esta teoria ou a pessoa nasce líder ou jamais será.

O principal viés da liderança é a confiança, ou credibilidade, como prefere alguns autores. Ela representa uma condição, sem a qual, não se solidifica um líder. Em outras palavras, só se é líder quem transmite confiança em seus seguidores. Isto não é garantia de liderança, contudo, é a base onde ela pode ser edificada.

Em contraposição às ideias da Teoria dos Traços tem-se a Teoria dos estilos de liderança, na qual a ênfase é no que o líder faz e não em suas características. White e Lippitt (1960) definem três estilos:

- Autocrática: Neste modelo, as decisões são todas centralizadas no líder, os subordinados não têm autonomia para decidir. Assim, o líder se traduz em um indivíduo dominador e que inspira medo em vez de confiança, por consequência são colaboradores com sinais evidentes de tensão e agressividade.

- Democrática: Neste modelo, o líder se preocupa com a participação de todos e incentiva a equipe, trabalha em conjunto auxiliando na resolução dos problemas. Desse modo, os indivíduos comandados por líderes democráticos apresentam melhor qualidade no trabalho e mais comprometimento.
- Liberal: Nesta liderança, a autonomia é total para a tomada de decisões, o líder só participa quando solicitado. Entretanto, nesse modelo, se obtém resultados negativos quanto a quantidade e qualidade do trabalho, devido à ausência de uma liderança norteadora.

Goldsmith (2000, apud Silva, et. al, 2011) menciona o perfil do líder, no futuro, e aponta a necessidade de uma grande habilidade de dialogar para extrair das pessoas suas ideias e anseios.

Fiedler (1967) explana a respeito da contingência. De acordo com essa teoria não é suficiente apenas analisar o perfil do líder, mas essencialmente a situação em que este está inserido. Em algumas situações terão resultados satisfatórios e em outras não.

Assim sendo, em qualquer que seja o tipo de organização, o ramo de atividade ou seu porte, é consenso que a liderança é cada vez mais significativa nos corpos diretivos das empresas. Pois, atrás de grandes marcas há sempre grandes nomes capazes de transformar ideias em ações e mais ainda de inspirarem seus colaboradores a serem diariamente comprometidos com a missão, visão e valores praticados pela empresa.

2.6 Motivação

De acordo com Maslow (1954, *apud* Robbins, 2002), a motivação está diretamente ligada ao cerceamento das necessidades de cada indivíduo e estas estão organizadas conforme uma pirâmide, em que na base estão dispostas as necessidades primárias e essenciais como fisiológicas e segurança e no topo as necessidades secundárias, como sociais, estima e a auto realização que configuram as mais difíceis de ser alcançadas.

Ainda segundo o mesmo autor, para que uma nova necessidade seja suprida a anterior deverá ter sido alcançada ao menos parcialmente. A respeito da Teoria, segue:

- Necessidade fisiológica: é aquela inerente ao ser humano, como alimentação, respiração, sono, sexo, dentre outros;
- Necessidades de segurança: o desejo de sentir-se seguro e estável;
- Necessidade social: manter relações sociais harmoniosas, ou seja, de pertencimento à algum grupo;
- Necessidade de estima: sentir-se reconhecido e querido por outras pessoas e também por nós mesmos, reconhecer nossas próprias capacidades;
- Necessidade de auto-realização: desejo de crescimento, de ser o que a pessoa quer ser, esse último nível da pirâmide nunca é plenamente saciado, à medida que o satisfazemos ele aumenta.

A motivação das pessoas baseia-se nos estímulos externos que desencadeiam internamente necessidades, fazendo com que estas tomem ações a fim de atingir seus objetivos. O interesse na motivação dos colaboradores é algo que possa se dizer recente, tempos atrás isso era apenas um assunto da área de recursos humanos. Atualmente, esse é o foco estratégico das grandes organizações.

Entendeu-se a importância de cada um se sentir útil e parte integrante do processo produtivo, comprovando que desse modo, a produtividade e principalmente a qualidade dos colaboradores elevam significativamente.

Salientando que a motivação dos funcionários não advém de somente uma atitude e sim de uma infraestrutura que propicie segurança e bem-estar no trabalho e que esta é variável de pessoa para pessoa, o que torna necessário identificar de modo individual o grau de satisfação de cada colaborador.

Toda organização visa melhorar sua atuação no mercado e a chave para isso são os seus colaboradores, são eles que estão no dia a dia à frente das máquinas, tomando decisões para operá-las e que também fazem o intermédio entre empresa e cliente. A motivação organizacional pode estar relacionada a vários fatores, pois, não é gerada dentro da organização como um todo, e sim em cada indivíduo em particular, por isso, para manter um ambiente favorável para o crescimento e desenvolvimento, a empresa deve estar atenta às necessidades individuais de cada funcionário.

Pelos estudos realizados por Herzberg (1959, *apud* MAXIMIANO, 2006) a respeito do comportamento e satisfação no trabalho, a motivação dentro da organização origina-se de dois fatores: os Motivacionais e os Higiênicos. Sendo o primeiro o desejo de autoestima e realização pessoal e o segundo as condições

básicas de trabalho, garantia do recebimento do salário e estabilidade. Ao contrário do pensamento de muitos, o salário e benefícios fazem parte dos fatores Higiênicos, portanto, é um equívoco pensar que somente bons salários são capazes de motivar.

Em um primeiro momento, o aumento no salário poderá surtir resultado, entretanto, não é isso que faz com que o colaborador seja engajado com a empresa. Se faz necessário adotar boas práticas no ambiente de trabalho, mostrando a este no dia-a-dia o quão importante ele é dentro da organização.

O autor aponta algumas alternativas para o enriquecimento de tarefas e o consequente estímulo aos fatores motivacionais, tais como:

- Novas aprendizagem: possibilidade adquirir novas habilidades e crescer psicologicamente;
- Retroação direta: garantia de um retorno imediato a respeito do desempenho de atividades;
- Programação: oportunidade de programar o trabalho;
- Controle de recursos: controle da atividade que a pessoa executa e o que precisa para tal;
- Responsabilidade pessoal: responsabilidade pelas atividades desempenhadas e pelos resultados atingidos;
- Singularidade: o trabalho deve possuir características únicas.

Enquanto que na Teoria de McClelland (1961, *apud* ROBBINS, 2002) existem três razões ou necessidades básicas para o comportamento humano, são eles:

- Necessidade de realização: é a busca pela excelência e a vontade de lutar pelo sucesso. Algumas pessoas almejam mais a realização pessoal do que a recompensa pelo sucesso;
- Necessidade de poder: a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas. Representa o desejo de controlar as pessoas e estar no comando das situações, desse modo, preocupam-se mais com o prestígio do que com o desempenho;
- Necessidade de afiliação: é a necessidade de manter relações interpessoais próximas. Pessoas com essa necessidade preferem situações cooperativas a competição.

De acordo com essa teoria, essas três necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo de nossa trajetória. Assim, cada pessoa desenvolve um padrão único de necessidades que interferem no seu desempenho.

A respeito das pesquisas de motivação baseadas nesta teoria, obtém-se:

- Pessoas com elevada necessidade de realização tendem a preferir atividades com muita responsabilidade, retroação e algum grau de risco, aumentando sua motivação quando esses três fatores estão juntos;
- Geralmente pessoas com necessidade de realização optam por realizar as atividades pessoalmente em vez de influenciar as pessoas;
- O sucesso gerencial pode ser alcançado com a junção da alta necessidade de poder e a baixa necessidade de associação;
- A necessidade de realização pode ser adquirida por meio de treinamentos que deem ênfase em conquistas, vitórias e sucessos.

Mendes (2003) refere que em qualquer aspecto que se contemple a QVT é indispensável a valorização da subjetividade dentro do ambiente organizacional, considerando o trabalhador como um indivíduo único, sendo este sujeito de seu trabalho e não objeto de produção.

3 MÉTODO

Mediante ao objetivo deste trabalho de identificar e descrever a percepção dos funcionários sobre a qualidade de vida que as organizações, onde trabalham, proporcionam, optou-se pela utilização da pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em análise documental.

Para Gil (1999) a pesquisa qualitativa proporciona o aprofundamento das questões que circundam o fenômeno estudado. Bogdan e Biklen (2003) definem cinco características para esse tipo de estudo, tais quais: dados descritivos, ambiente natural, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo.

A pesquisa exploratória segundo Gil (1999) traz mais familiaridade com o tema pesquisado, geralmente pouco explorado ou com informações restritas. Este modelo possui possibilidade do aprimoramento de ideias e posterior formulação de hipóteses. Malhotra (2001) pontua que a amostra utilizada nesse tipo de estudo é pequena e a análise de seus dados qualitativa, sendo que seu resultado, geralmente, dá origem a outras pesquisas exploratórias.

Enquanto que, a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno (GIL, 1999). Expondo suas particularidades, ela busca a correlação entre suas variáveis, não necessariamente visa explicar o fenômeno que descreve, contudo, pode servir de base para tal explicação.

Procedimentos:

Foi realizada a análise de documentos relativos à aplicação em sala de aula de um exercício sobre percepção da qualidade de vida dos alunos de MBA na disciplina de Gestão de Recursos Humanos. Neste, havia questões a respeito do que era QVT, da existência ou não de programas de QVT na empresa onde trabalhavam e se esta interferia em seu desempenho, aspectos salariais, ambiente de trabalho, treinamento, liderança, liberdade de expressão, retorno de desempenho e motivação.

Para tanto, foram analisados onze questionários (número de alunos presentes no dia em que a avaliação foi proposta) em seguida, as respostas foram analisadas, filtradas e agrupadas por meio de similaridades de opiniões, sendo divididas em categorias e dispostas em quadros para melhor compreensão dos dados.

Instrumento – Questionário relativo à QVT com questões abertas (Apêndice A).

Os questionários foram aplicados em sala de aula e discutidos como exercício da disciplina.

Análise e tratamento dos dados:

Os relatos foram verificados por meio da análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1977) tem por intuito enriquecer a leitura do estudo, ultrapassar as incertezas e trazer à tona mensagens subliminares, ou seja, olhar a quem do que se analisa.

Sintetizando o conceito da autora, tem-se:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 42)

Complementando a ideia Laville e Dione (1999) falam a respeito do caráter não rígido desse tipo de análise, de modo que, seguindo uma sequência fixa de etapas não há a certeza da obtenção dos resultados esperados.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A atividade referente à Qualidade de vida no trabalho foi realizada por onze sujeitos, sendo, seis desses do sexo masculino e cinco do sexo feminino, todos estudantes do curso de MBA em Gerência Empresarial da Universidade de Taubaté.

A partir do acesso a essas atividades foi possível a análise dos dados obtidos e posterior agrupamento de suas percepções acerca do tema.

Os quadros a seguir demonstram a percepção de cada indivíduo no que se relaciona aos doze questionamentos propostos na atividade.

Percepção a respeito de qualidade de vida no trabalho

Quadro 1 – percepção a respeito de qualidade de vida no trabalho

Condições adequadas		
Sujeito 1	Masculino	Condições adequadas para realização do trabalho, atendendo as necessidades físicas e fisiológicas.
Sujeito 4	Feminino	Ambiente de trabalho confortável e seguro e cumprimento da empresa com suas obrigações.
Sujeito 8	Feminino	Ambiente saudável e com condições adequadas para o desempenho das funções.
Satisfação no trabalho		
Sujeito 2	Masculino	Conjunto da satisfação pelo que se faz, juntamente com o reconhecimento profissional e financeiro.
Sujeito 5	Masculino	Satisfação com o trabalho a ser desempenhado e o respeito às leis trabalhistas por parte da empresa.
Sujeito10	Feminino	Nível de satisfação do funcionário com o ambiente corporativo e com as atividades exercidas.
Clima Organizacional		
Sujeito 6	Masculino	Ambiente com objetivos bem definidos, equipe motivada buscando resultados coletivos para que seja possível o alcance dos objetivos pessoais.
Sujeito 7	Feminino	Ambiente agradável para o desempenho das funções atribuídas.

Sujeito 9	Masculino	Bom clima organizacional, horários flexíveis e autonomia para tomada de decisões.
Sujeito 11	Masculino	Trabalhar em um ambiente onde se sintam bem, feliz e satisfeito.
Autonomia		
Sujeito 3	Feminino	Liberdade para desempenhar suas atribuições.
Sujeito 9	Masculino	Horários flexíveis e autonomia para tomada de decisões.
Direitos		
Sujeito 4	Feminino	Cumprimento da empresa com suas obrigações.
Sujeito 5	Masculino	Respeito às leis trabalhistas por parte da empresa.

Fonte: Dados da atividade analisada.

Percepção a respeito do programa de Qualidade de vida no trabalho

Quadro 2 – Percepção a respeito do programa de Qualidade de vida no trabalho.

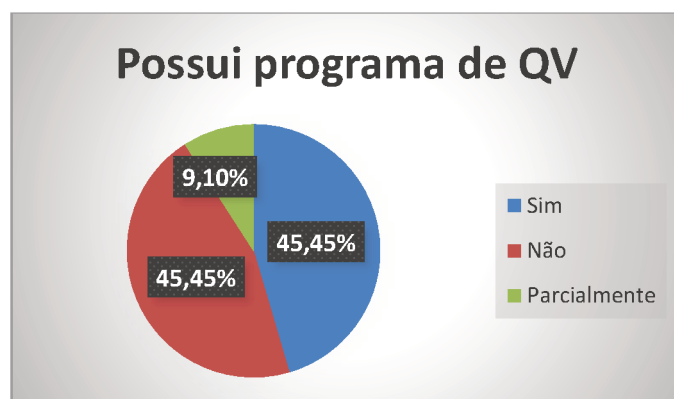
Possui programa de qualidade de vida			A QVT interfere no seu desempenho?
Sujeito 1	Masculino	Sim, áreas para lazer e descontração	Sim
Sujeito 3	Feminino	Sim, áreas voltadas à saúde com medidas para emagrecimento, apoio psicológico, ginástica laboral entre outras.	Com certeza, a má qualidade de vida no trabalho, além de atrapalhar o desempenho como profissional, atrapalha continuamente o desenvolvimento pessoal.
Sujeito 4	Feminino	Sim, eles fazem pesquisa com os funcionários no final do ano e pedem a opinião sobre a pesquisa.	Sim, pois quando a qualidade de vida no trabalho está ruim a qualidade do serviço desempenhado tende a

			ser inferior. Além de afetar a vida pessoal do funcionário.
Sujeito 9	Masculino	Sim, existem diversas parcerias com empresas para que o colaborador realize cursos, atividades físicas e a “medida certa” para os que desejam perder peso.	Com certeza, pois em uma empresa que não ofereça condições mínimas de qualidade de vida, o desempenho do colaborador tende a cair.
Sujeito10	Feminino	Sim, a empresa oferece Treinamento e Desenvolvimento, valorização dos profissionais a partir de suas competências e habilidades, promoção de relacionamentos interpessoais mais positivos e respeito individual e coletivo dos direitos dos trabalhadores.	Sim, pois o funcionário que está satisfeito com a empresa se torna mais produtivo, criativo, saudável e inovador, promovendo assim, mais lucros e benefícios à organização.
Não possui programa de qualidade de vida			A QVT interfere no seu desempenho?
Sujeito 2	Masculino	Não	Com certeza, diariamente enfrento duas horas de viagem na Dutra para ir ao trabalho, sendo que a maioria das coisas poderia ser resolvidas trabalhando em home office. Esse fato, aliado à pressão constante no

			trabalho que realizo fatalmente influencia meu desempenho.
Sujeito 5	Masculino	Não	Com certeza.
Sujeito 6	Masculino	Não	A empresa que possui um programa de QVT contribui e muito para o desempenho dos colaboradores, porém a mim não interfere.
Sujeito 8	Feminino	Não	Sim
Sujeito 11	Masculino	Não	Com certeza, se a qualidade de vida no trabalho estiver satisfatória, você irá render mais no trabalho e consequentemente melhorar seu desempenho pessoal.
Possui parcialmente programa de qualidade de vida			A QVT interfere no seu desempenho?
Sujeito 7	Feminino	Possui, mas não na prática	Sim

Fonte: Dados da atividade analisada.

Gráfico 1 – Programa de QVT



Fonte: Quadro 2

Percebe-se com a observação das respostas obtidas similaridades de conceitos, tais como:

No quadro 1, quando questionados sobre “o que é qualidade de vida no trabalho para você”, 3 respondentes, ou seja, cerca de 27,27% da amostra citaram aspectos relacionados às condições adequadas oferecidas pela empresa para o desempenho de suas funções. Dos três indivíduos, dois são do sexo feminino e um do sexo masculino.

Três respondentes, 27,27%, sendo, dois do sexo masculino e um do sexo feminino falam sobre a satisfação com o trabalho, o qual configura-se como o grau de contentamento com as funções exercidas.

Quatro, cerca de 36,36%, relacionam QVT ao clima organizacional, o quanto o ambiente de trabalho é agradável para seus colaboradores. Destes, três são do sexo masculino e um do sexo feminino. Ainda são mencionados pelos respondentes aspectos como autonomia e direitos, ambos citados por dois indivíduos, um de cada sexo.

Os dados acima são compatíveis com as ideias de Walton (1976, *apud* Rodrigues, 1994) na qual o autor cita oito categorias em que estão baseadas a QVT, são elas: compensação justa e adequada, condições de segurança, utilização e desenvolvimento das capacidades, oportunidade de crescimento, integração social, garantias institucionais, trabalho e espaço total de vida e a relevância social da vida no trabalho. Hackman e Oldham (1975, *apud* Rodrigues, 1995) também corroboram com o aspecto de autonomia relacionado à QVT mencionados por dois respondentes na atividade analisada.

No item “sua empresa possui um programa de qualidade de vida” referente ao quadro dois, cinco respondentes, 45,45% da amostra, indicaram que sim, as empresas que trabalham possuem algum tipo de programa, dos quais, três, são do sexo feminino e dois do sexo masculino. Alguns exemplos foram citados, como: áreas para lazer, incentivo à vida saudável, iniciativas para perda de peso, parcerias com empresas para oferecimento de cursos, apoio psicológico, ginástica laboral, treinamento e desenvolvimento, valorização do funcionário a partir de suas competências, entre outros.

O número daqueles que afirmaram negativo para a questão foi o mesmo, sendo, quatro do sexo masculino e um do sexo feminino. Houve também um

respondente, do sexo feminino, que indicou parcialmente, pois, de acordo com o mesmo a empresa possui, porém, não em prática.

Com a análise desses dados é possível verificar que a preocupação com o nível satisfatório de QVT é cada vez mais uma realidade no cenário empresarial brasileiro, ratificando Fernandes (1996) o qual, relata a QVT como o atendimento às necessidades e aspirações humanas, buscando a humanização do trabalho e a responsabilidade social da empresa, indo além dos aspectos legislativos que protegem o trabalhador.

Já quando o aspecto questionado foi “você considera que a QVT interfere no seu desempenho” (quadro dois) todos os respondentes foram unânimes em afirmarem que sim, ela interfere. Quatro, inclusive, deram ênfase com a expressão “com certeza”.

O teor das respostas está vinculado à ideia de que, quando o nível de QVT está em declínio o desempenho do colaborador também tende a estar em curva descendente, confirmando que, para a produtividade e qualidade ser alcançadas, faz-se necessário ter indivíduos saudáveis e atribuídos de qualidade, embora, muitas das vezes a organização atue em sentido contrário. (SILVA, 2000).

Percepção a respeito do salário

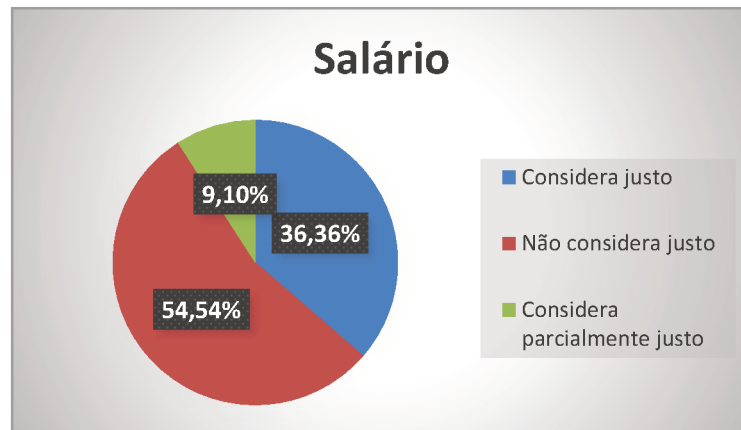
Quadro 3 – Percepção a respeito do salário.

Não considera justo			Atende às necessidades pessoais e econômicas?
Sujeito 1	Masculino	Não	Não
Sujeito 3	Feminino	Não, principalmente tratando-se de a função ser diferente da qual registrada na carteira de trabalho.	Sim
Sujeito 5	Masculino	Não, pois há o desempenho de funções a mais do que as que estão descritas no cargo.	Não
Sujeito 7	Feminino	Não	Parcialmente
Sujeito 8	Feminino	Não	Não

Sujeito 11	Masculino	Sou sócio proprietário da minha empresa, com isso as atribuições são grandes e o salário varia de mês para mês devido ao faturamento. Mas, na maioria das vezes não é justo.	As necessidades fixas mensais sim, as pessoais ficam em segundo plano alguns meses.
Considera justo			Atende às necessidades pessoais e econômicas?
Sujeito 4	Feminino	Sim	Não, mas pretendo me profissionalizar mais para ter mais oportunidades.
Sujeito 6	Masculino	Meu salário é flutuante e fruto dos meus resultados, independente disto ele foi exatamente o acordado no momento da minha contratação.	É preciso adequar o que gastamos com o que ganhamos.
Sujeito 9	Masculino	Sim	Sim
Sujeito10	Feminino	Sim	Sim
Considera parcialmente justo			Atende às necessidades pessoais e econômicas?
Sujeito 2	Masculino	Dentro dos trabalhos executados sim, entretanto se considerar todas as responsabilidades envolvidas no âmbito da função, poderia ser melhor remunerado.	Sim

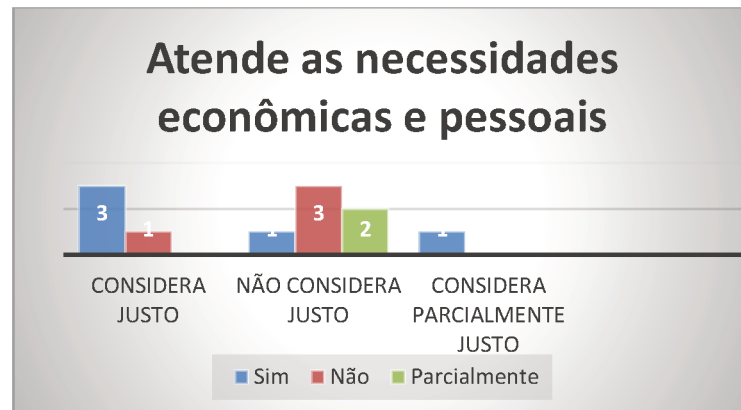
Fonte: Dados da atividade analisada.

Gráfico 2 – Aspecto salarial



Fonte: Quadro 3

Gráfico 3 – Necessidades econômicas e pessoais



Fonte: Quadro 3

No quadro 3, com o item “considerando suas atribuições e a sua função, você considera seu salário justo”, obtemos: 54,54% da amostra, ou 6 respondentes, avaliam que seus salários não podem ser considerados justos. Três são do sexo feminino e outros três do sexo masculino. Duas das argumentações dadas referem-se ao fato do indivíduo exercer atividades a mais do que as que estão descritas em seu cargo.

Quatro respondentes, 36,36%, consideram justo o salário comparando-se às funções que lhe são incumbidas. Destes, dois são do sexo feminino e dois do sexo masculino. Ainda há um respondente (9,10%), sexo masculino, que descreve seu salário justo em análise ao trabalho executado, entretanto, considerando as responsabilidades no âmbito de sua função, acredita que poderia ser melhor remunerado.

Limongi-França (2009) cita a “remuneração funcional”, nela acredita-se que a eficiência e produtividade se dão através da estruturação e divisão de tarefas, assim, o trabalhador deve executar apenas as tarefas que são designadas em seu cargo. A remuneração depende de fatores como o nível de responsabilidade, do conhecimento e habilidade, além das condições gerais do trabalho. Contudo, feita a análise dos dados, verifica-se que a maior parte da amostra da atividade – 54,54% - está contemplada à margem dessa conceituação.

Complementando a análise de remuneração, foi perguntado “com o seu salário atual, você consegue atender suas necessidades pessoais e econômicas”. Dos seis que avaliaram injustos seus salários, três deles, acenaram negativamente ao questionamento, um respondente disse que consegue atender suas necessidades, outro menciona conseguir parcialmente e o terceiro alega que as necessidades pessoais ficam em segundo plano alguns meses.

Quanto aos que consideraram justo os salários, apenas um respondente citou não conseguir atender suas necessidades. Dois afirmaram que sim e o terceiro disse “que é preciso adequar o que gastamos ao que ganhamos”. Já o respondente que classificou parcialmente justo o salário, acena positivo para a questão.

Percepção a respeito do ambiente de trabalho

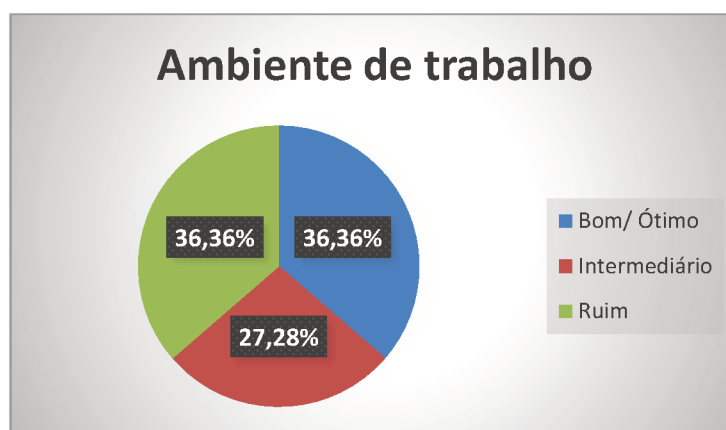
Quadro 4 – Percepção a respeito do ambiente de trabalho.

Bom/ Ótimo			Relacionamento com os colegas/ superiores hierárquicos
Sujeito 4	Feminino	Ótimo	Relação de respeito com todos.
Sujeito 9	Masculino	Bom clima entre todos.	Relação boa, respeito e profissionalismo com todos.
Sujeito10	Feminino	Bom, com a colaboração entre todas da equipe.	Ótima, com a colaboração da grande maioria.
Sujeito 11	Masculino	Bom, com liberdade para desempenhar as funções designadas.	Ótima relação.

Intermediário			Relacionamento com os colegas/ superiores hierárquicos
Sujeito 1	Masculino	Seguro, porém, instável em relação ao relacionamento profissional.	Tranquila e respeitosa.
Sujeito 2	Masculino	Ambiente bem descontraído, entretanto, algumas vezes há discussões calorosas, mas que não afeta o rendimento profissional.	Boa relação, quando há discussões sabe-se separar o pessoal do profissional.
Sujeito 6	Masculino	Uma boa parte do sentir-se bem depende do quanto se sabe trabalhar com as diferenças e aceita-las.	Relacionamento bom com todos da equipe.
Ruim			Relacionamento com os colegas/ superiores hierárquicos
Sujeito 3	Feminino	Ativo, corrido e estressante.	Ótima, todos são tratados com respeito e educação.
Sujeito 5	Masculino	Desorganizado	Com os colegas um bom relacionamento, quanto aos superiores é ruim.
Sujeito 7	Feminino	Ultrapassado	Boa.
Sujeito 8	Feminino	Estressante	Com os colegas boa, com respeito mútuo. Porém, com os superiores, falta diálogo.

Fonte: Dados da atividade analisada.

Gráfico 4 – Ambiente de trabalho



Fonte: Quadro 4

No quadro 4, para avaliar a qualidade do ambiente de trabalho foi questionado “como você avalia seu ambiente de trabalho”. Quatro respondentes, ou 36,36%, aferem como bom ou ótimo o ambiente de trabalho, sendo, dois do sexo feminino e dois do sexo masculino. Nas argumentações são citados fatos como a colaboração entre os integrantes da equipe e a liberdade para desempenhar a função designada.

Cerca de 27,28%, ou três respondentes, todos do sexo masculino classificam o ambiente de trabalho como intermediário. São dadas como argumentações características como relacionamento profissional estável e discussões calorosas (embora não afetem o rendimento profissional), um terceiro indivíduo ainda cita “uma boa parte do sentir-se bem depende do quanto se sabe trabalhar com as diferenças e aceita-las.

Qualificam como ruim o ambiente quatro respondentes, 36,36%, três do sexo feminino e um do sexo masculino. Quanto às argumentações foram mencionadas duas vezes a expressão estressante e outras como desorganizado e ultrapassado.

Em complementação à avaliação de ambiente de trabalho foi indagado “como é sua relação com seus colegas de trabalho e superiores hierárquicos”. Dos quatro que consideraram o ambiente bom ou ótimo, todos disseram que a relação com colegas e superiores hierárquicos também é avaliada como positiva. Ainda são destaques, termos como respeito, profissionalismo e colaboração entre a equipe.

Os que definem o ambiente intermediário analisam como boa a relação com colegas e superiores, destacando um indivíduo, de que quando há a ocorrência de discussões o aspecto pessoal é dissolvido do profissional.

Dos quatro respondentes que classificaram como ruim o ambiente de trabalho, dois relatam relacionamento bom com todos e dois alegam uma relação positiva com colegas, porém um relacionamento ruim com superior hierárquico, onde é mencionado por um deles o fato de haver pouco diálogo.

A análise dos dados possibilita reafirmar clima organizacional como a percepção do indivíduo em seu ambiente corporativo e que esta por se tratar de algo subjetivo, varia de pessoa para pessoa (MAXIMIANO, 2009).

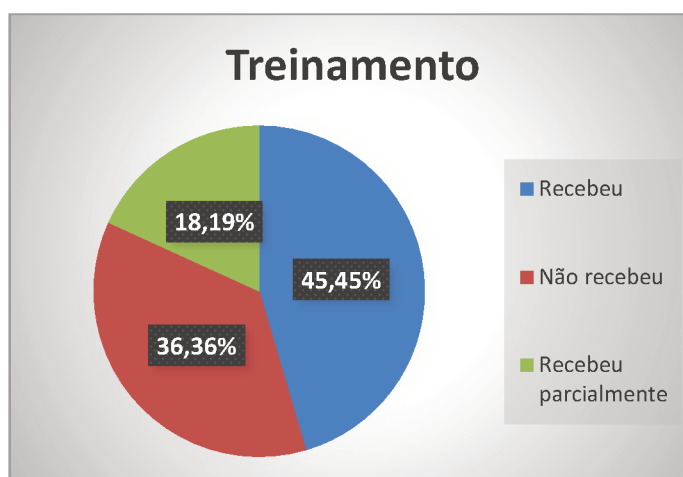
Percepção a respeito do treinamento

Quadro 5 – Percepção a respeito do treinamento.

Recebeu treinamento		
Sujeito 1	Masculino	Sim
Sujeito 4	Feminino	Sim
Sujeito 5	Masculino	Sim, porém insuficiente.
Sujeito 6	Masculino	Sim
Sujeito10	Feminino	Sim, porém deveria haver treinamentos com mais frequência.
Não recebeu treinamento		
Sujeito 2	Masculino	Não
Sujeito 8	Feminino	Não, o aprendizado foi adquirido com um funcionário mais antigo na empresa.
Sujeito 9	Masculino	Não, tudo foi aprendido no dia-a-dia.
Sujeito 11	Masculino	Não, porém a formação acadêmica me deu subsídio para exercer minha função.
Recebeu treinamento parcial		
Sujeito 3	Feminino	Parcialmente, o restante precisei adquirir com o tempo e vontade própria.
Sujeito 7	Feminino	Pouco

Fonte: Dados da atividade analisada.

Gráfico 5 - Treinamento



Fonte: Quadro 5

Para análise da percepção a respeito de treinamento, no quadro 5, foi dada a questão “você recebeu treinamento para desempenhar suas funções dentro da empresa”. Cinco dos onze respondentes, cerca de 45,45%, afirmaram ter recebido, destes três são do sexo masculino e dois do sexo feminino. Dois indivíduos colocam observações, tais quais: o primeiro acena com o fato do treinamento ter sido insuficiente e o segundo que deveria haver com mais frequência.

A percepção aferida referente ao item confirma Lacombe (2005), no qual o autor cita que o treinamento deve ocorrer sempre e não apenas ser dado aos funcionários recém contratados.

Os que alegaram não ter recebido treinamento corresponde à 36,36%, ou quatro respondentes, dos quais três são do sexo masculino e um do sexo feminino. Em argumentação são dadas: o aprendizado foi realizado com um funcionário mais antigo na empresa, a função foi aprendida no dia-a-dia e um terceiro menciona “a formação acadêmica me deu subsídio para exercer minha função”.

Referem ter recebido parcialmente o treinamento dois respondentes, 18,19% da amostra. O primeiro cita que o restante necessário ao desempenho de sua função foi adquirido com o tempo e, por sua iniciativa e o segundo afirma que o treinamento foi pouco.

Percepção a respeito do líder

Quadro 6 – Percepção a respeito do líder.

			O líder influencia na QVT?
Sujeito 2	Masculino	Extrair o melhor da equipe, saber cobrar quando necessário e reconhecer o bom trabalho.	Não respondeu
Sujeito 4	Feminino	Saber extrair da equipe o melhor desempenho possível, saber mandar e ouvir quando necessário.	Sim
Sujeito 8	Feminino	Flexível e extrair de cada colaborador seu melhor desempenho.	Não respondeu
Sujeito 10	Feminino	Conseguir bons resultados através do desempenho da equipe, incentivando o crescimento e perseverando a harmonia entre o grupo.	Não respondeu
			O líder influencia na QVT?
Sujeito 1	Masculino	Neutralidade, segurança e transparência.	Sim
Sujeito 9	Masculino	Transparência, cooperativismo, firmeza e rápida tomada de decisão.	Não respondeu
Sujeito 7	Feminino	Incentivar e colaborar com o trabalho.	Sim
Sujeito 11	Masculino	Parceiro, passando ensinamentos, experiências e ajudando sempre no crescimento da equipe.	Sim
			O líder influencia na QVT?

Sujeito 3	Feminino	Saber servir aos outros e agir de forma justa.	Sim
Sujeito 5	Masculino	Espirito de equipe, bom relacionamento, autocontrole e autoconhecimento.	Sim
Sujeito 6	Masculino	Ensinar com exemplos, cobrar com coerência.	Sim

Fonte: Dados da atividade analisada.

No tangente à liderança o questionamento foi “na sua visão, quais as características de um bom líder e se ele influencia na sua QVT” (quadro 6). As respostas obtidas foram variadas, quatro respondentes, ou 36,36%, enxergam o líder como a pessoa capaz de extrair o melhor desempenho de cada um, dos quatro três são do sexo feminino e apenas um do sexo masculino. Conceito validado por Robbins (2007), quando define liderança na capacidade de influenciar um grupo para o alcance das metas.

Outros quatro respondentes (36,36%), três do sexo masculino e um do sexo feminino, dividem-se em características como transparência, segurança e firmeza ou aquele que incentiva e colabora com o trabalho e como um parceiro, que através de seus ensinamentos ajuda no crescimento da equipe.

Três respondentes, ou 27,28%, dois do sexo masculino e dois do sexo feminino apontam o espirito de equipe, autocontrole, autoconhecimento, ser justo e ensinar através de exemplos. A percepção da influência do líder na QVT foi confirmada pela totalidade dos que responderam ao item, ou seja, sete indivíduos.

Embora os dados sejam diversos, a síntese da análise refere à preferência pela liderança democrática em detrimento das outras, atestando White e Lippitt (1960), da qual a liderança democrática é definida como aquela em que o líder incentiva a equipe e, trabalha conjuntamente para a resolução dos problemas.

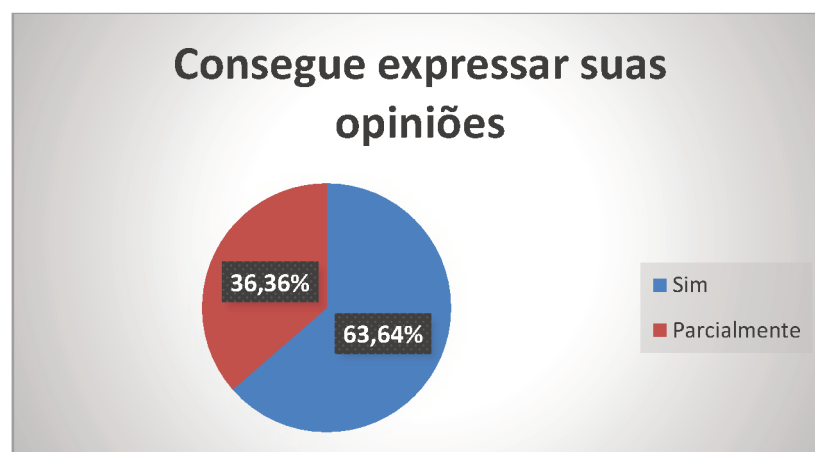
Percepção a respeito da liberdade e retorno de desempenho

Quadro 7 – Percepção a respeito da liberdade e retorno de desempenho.

Consegue expressar suas opiniões			Possui retorno do desempenho?
Sujeito 1	Masculino	Sim	Sim
Sujeito 4	Feminino	Sim	Não
Sujeito 6	Masculino	Sim	Não
Sujeito 7	Feminino	Sim	Não
Sujeito 9	Masculino	Sim	Sim
Sujeito 10	Feminino	Sim	Sim
Sujeito 11	Masculino	Sim	Sim
Consegue expressar suas opiniões parcialmente			Possui retorno do desempenho?
Sujeito 2	Masculino	Parcialmente	Não
Sujeito 3	Feminino	Parcialmente	Sim
Sujeito 5	Masculino	Parcialmente	Não
Sujeito 8	Feminino	Parcialmente	Não

Fonte: Dados da atividade analisada.

Gráfico 6 – Expressão da opinião



Fonte: Quadro 7

Gráfico 7 – Retorno de desempenho



Fonte: Quadro 7

Para o item “você consegue expressar suas opiniões dentro da empresa” foram obtidos no quadro 7: Sete respondentes, ou 63,64% da amostra, referem conseguir expressar suas opiniões, dos quais, quatro são do sexo masculino e três do sexo feminino. Cerca de 36,36% dos respondentes, ou quatro, indicam que conseguem expressar parcialmente suas opiniões, sendo dois do sexo feminino e dois do sexo masculino.

A complementar o item foi proposto a questão “possui retorno de seu desempenho com regularidade”. Dos sete respondentes que sinalizaram conseguir expressar suas opiniões, quatro indicam que possui retorno do desempenho com regularidade.

Entretanto, três apontam que não possuem esse retorno. Daqueles que conseguem expressar parcialmente suas opiniões, três afirmam não possuir retorno de desempenho com regularidade e apenas uma refere receber esse retorno.

Percepção a respeito da motivação

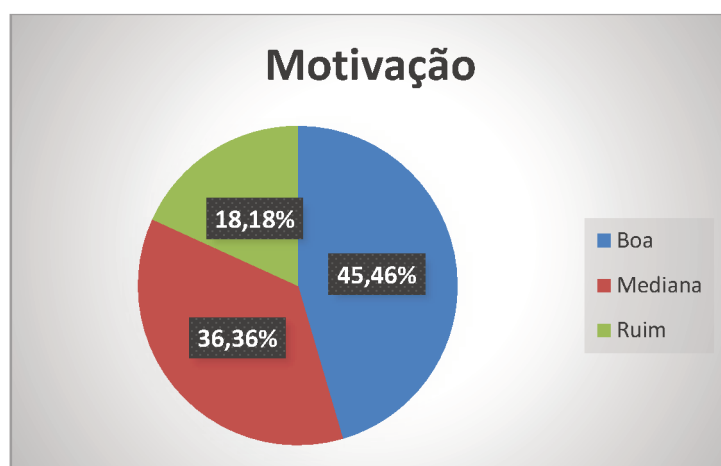
Quadro 8 – Percepção a respeito da motivação

Boa		
Sujeito 2	Masculino	Motivado, embora minha motivação não esteja entrelaçada ao trabalho.
Sujeito 4	Feminino	Boa
Sujeito 6	Masculino	Motivado

Sujeito 9	Masculino	Boa
Sujeito10	Feminino	Motivada, devido às chances de crescimento oferecidas pela empresa.
Mediana		
Sujeito 1	Masculino	Mediana
Sujeito 3	Feminino	Mediana
Sujeito 7	Feminino	Mediana
Sujeito 11	Masculino	Mediano
Ruim		
Sujeito 5	Masculino	Desmotivado
Sujeito 8	Feminino	Desmotivada

Fonte: Dados da atividade analisada.

Gráfico 8 - Motivação



Fonte: Quadro 8

O quadro 8 refere-se ao item “como você avalia sua motivação no momento” os dados obtidos foram: dos onze respondentes, 45,46%, ou cinco deles avaliam sua motivação como boa, dos quais, três são do sexo masculino e dois do sexo feminino. Cerca de 36,36% consideram mediana a motivação no momento, dois do sexo feminino e dois do sexo masculino.

Já os que percebem a motivação como ruim representam 18,18% da amostra, ou dois respondentes, um do sexo feminino e outro do sexo masculino. A motivação ocorre quando há o cerceamento das necessidades humanas, as quais estão dispostas em níveis, à medida que uma necessidade é saciada, logo, outra irá surgir.

MASLOW (1954, *apud* Robbins, 2002). Com a análise das respostas obtidas, verifica-se que um ou mais níveis de necessidades não estão satisfeitos em pelo menos cerca de 54,54% da amostra estudada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante ao objetivo deste trabalho de identificar e descrever a percepção dos colaboradores em seu ambiente corporativo ficou evidente que, alguns dos principais aspectos correlacionados à QVT precisam receber maior atenção das organizações, tais como remuneração, clima organizacional, feedback e motivação.

Observou-se que quando questionados a respeito do entendimento de QVT para cada um, as respostas dadas foram no aspecto das condições oferecidas, satisfação com o trabalho, clima organizacional, autonomia e direitos. Em relação as empresas que possuíam programas de QVT, comprovou-se que este é um tema em ascendência pelos corpos diretivos organizacionais, 45,45% dos respondentes referem que as empresas que trabalham oferecem algum programa nesse sentido.

Quanto à interferência da QVT no desempenho do colaborador, todos os respondentes foram unânimes em declarar que ela afeta sim o rendimento. No referente ao item “salário”, a maior parte dos questionados, 54,54% ou seis indivíduos classificam como injusto o que recebem e, três destes, indicam não conseguir suprir suas necessidades pessoais e econômicas.

O item “qualidade do ambiente”, demonstra que sete respondentes definiram a qualidade entre boa e intermediária e, outros quatro como ruim. Já a relação entre colegas e superiores hierárquicos evidencia uma regularidade maior, foram mencionados fatores como respeito entre a equipe e espírito de colaboração. Contudo, dois respondentes indicaram relacionamento ruim com seus superiores hierárquicos, citando por exemplo, a falta de diálogo.

Para a análise do item “treinamento” verificou-se que ainda há que se melhorar esse aspecto, 45,45% dos respondentes confirmaram ter recebido treinamento, dos quais um aponta como insuficiente e o outro para a necessidade de haver mais frequência nesse tipo de ação. Porém, 36,36% indicam não ter recebido e 18,19% falam de ter recebido parcialmente algum treinamento.

A percepção do item “liderança” apresentou respostas variadas, entretanto, elas encaminharam no sentido de uma liderança democrática. Ao avaliar se o líder influencia na QVT, todos os sete indivíduos que responderam à questão acenaram positivo para o questionamento.

Quando a questão foi a respeito da “liberdade e retorno de desempenho”, a maior parte dos respondentes, sete, cerca de 63,64% afirmaram conseguir expressar

suas opiniões, destes, três não recebem retorno com regularidade. E, dos quatro restantes que parcialmente conseguem expressar suas opiniões, apenas um recebe retorno do desempenho com regularidade.

Por fim, o item “motivação” demonstra que da amostra analisada, 45,45% sinalizam estar motivados, 36,36% consideram sua motivação mediana e 18,18% ruim.

Assim, a qualidade de vida no trabalho se mostra hoje como um pilar de fundamental importância na busca pela competitividade empresarial. Portanto, o aprofundamento no tema e a percepção da visão dos colaboradores a respeito faz-se necessária. Sugere-se que, cada vez mais medidas no sentido de amplificar a atenção em torno do tema sejam tomadas a fim de consolidar a QVT como uma realidade no cenário brasileiro.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. M. **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química**. Monografia, 52 f (Pós-graduação em gestão empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1982.

BOGDAN, R. S.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.

BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de Operações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. v.1, 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CASADO, T. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CODA, R. **Pesquisa de Clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

DRUCKER, P. **The Practice of Management**. HarperCollins, 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Liderança e inteligência emocional**. São Paulo: FIA, 1988, Apostila do curso de capacitação gerencial.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: um estudo comparativo entre satisfação dos empregados e esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura com certificação ISO 9000. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

LIMONGI – FRANCA, A.C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMONGI - FRANCA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2011.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 7º edição, Editora Atlas, 2009.

MENDES, A. M. **Uma proposta para pesquisa e gestão da qualidade de vida no trabalho**. Disponível em: <<http://www.pol.org.br>>

MISSIUNAS, R. C. **A importância da análise do clima organizacional**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional/4940/>>

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

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ed. Prentice hall, 2007.

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. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

SILVA, C.M.C, PEIXOTO, R.R., BATISTA, J.M.R. **A Influência Da Liderança Na Motivação Da Equipe**. 2011, P. 195-206. Disponível Em: <http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoco/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf>

TACHIZAWA, T., FERREIRA, P.C.V., FORTUNA, M.A.A., **Gestão Com Pessoas**. 5. Ed. Fgv Editora, 2001.

TAMAYO, A., PASCHOAL, T. **A Relação da Motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**, 2003, P. 33-54. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S141565552003000400003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt.

WAHRICH, B. M. **Uma análise das teorias de organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

APÊNDICE A

Entrevista – QVT

- 1) O que é qualidade de vida no trabalho para você?
- 2) Considerando suas atribuições e a sua função, você considera seu salário justo?
- 3) Com o seu salário atual, você consegue atender suas necessidades pessoais e econômicas?
- 4) Como você avalia seu ambiente de trabalho?
- 5) Como é sua relação com seus colegas de trabalho e superiores hierárquicos?
- 6) Você recebeu treinamento para desempenhar suas funções dentro da empresa?
- 7) Na sua visão, quais as características de um bom líder e se ele influencia na sua QVT.
- 8) Você consegue expressar suas opiniões dentro da empresa?
- 9) Possui retorno de seu desempenho com regularidade?
- 10) Como você avalia sua motivação no momento?
- 11) A sua empresa possui um programa de qualidade de vida? Em caso positivo, comente suas ações.
- 12) Você considera que a QVT interfere no seu desempenho?