

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

ELIANE ELIZE REUTER

BEM ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO, COMO VALORIZAÇÃO DO SER
HUMANO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ALTA TECNOLOGIA

PORTO ALEGRE

2011

Eliane Elize Reuter

BEM ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO, COMO VALORIZAÇÃO DO SER
HUMANO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ALTA TECNOLOGIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão de Pessoas, pelo
MBA em Gestão de Pessoas, da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Paulo Roberto Cidade

Porto Alegre

2011

RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar os pontos onde os colaboradores relatam sensações de mal estar que podem trazer algum impacto no desempenho e motivação pessoal e das equipes. O método de pesquisa é o estudo de caso e foi realizado na empresa aqui designada KWBY, multinacional de origem norte americana, de alta tecnologia com filial no Rio Grande do Sul, Brasil. Para avaliar o bem estar foi criado um questionário, onde os colaboradores puderam dar sua opinião a respeito de alguns tópicos. Os resultados encontrados parecem ter atendido aos objetivos, considerando é claro, as limitações do estudo. Com base na análise do resultado da pesquisa, pode-se concluir que os colaboradores estão de maneira geral, satisfeitos com o bem estar no seu ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Bem estar; Indicadores de bem estar; Satisfação no trabalho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA	6
1.2 OBJETIVOS	7
1.2.1 Objetivo geral.....	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.3 JUSTIFICATIVA.....	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	9
2.1.1 A importância do ser humano no trabalho	10
2.1.2 Conceito de QVT e sua abrangência.....	12
2.1.3 Os modelos de QVT	13
2.1.3.1 Modelo de QVT de Nadler e Lawler	13
2.1.3.2 Modelo de Hackman e Oldhan.....	13
2.1.3.3 O modelo de Walton	15
2.2 PROCESSOS DE BEM ESTAR COM BASE NOS MODELOS DE QVT	16
2.2.1 Principais correntes e definições sobre bem estar	17
2.2.2 Bem estar geral	17
2.2.3 Bem estar no trabalho	18
2.2.4 Bem estar subjetivo e bem estar psicológico	18
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	23
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	23
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	23
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	24
3.3.1- Amostra	24
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	25
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	25
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	27
4.1 RESULTADOS GERAIS	27

4.2 RESULTADOS POR FAIXA ETÁRIA	28
4.2.1 Até 30 anos de idade	28
4.2.2 Mais de 30 anos de idade.....	29
4.3 RESULTADOS POR TEMPO DE EXPERIÊNCIA.....	29
4.3.1 Até 5 anos de experiência profissional.....	30
4.3.2 De 6 a 15 anos de experiência profissional	31
4.3.3 Mais de 15 anos de experiência profissional	31
4.4 RESULTADOS POR RESPOSTA DESCRITIVA.....	33
4.4.1 Sentimento sobre a empresa	33
4.4.2 Sentir bem e/ou feliz no seu trabalho.....	33
4.4.3 Razão para voltar todo dia	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	40
APÊNDICA B – EMAIL DE ENGAJAMENTO	42

1 INTRODUÇÃO

O desempenho profissional é afetado diretamente pelo bem estar de cada um. Mesmo diante de fatores estressantes e da correria do dia-a-dia, devemos acreditar que é possível manter uma boa qualidade de vida nas organizações. Para isso é essencial que cada colaborador saiba manter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Porém a organização também possui um papel fundamental neste equilíbrio.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Valorizar os colaboradores, não é somente pagar um bom salário, e ter um pacote de benefícios, e sim saber lidar com vidas, pois os colaboradores têm sentimentos, vontades e anseios diferentes. Por exemplo, a maioria busca na organização respeito, reconhecimento, acompanhamento, *feedback*. Outros buscam crescimento, desafios e/ou segurança. Mas todos querem ser valorizados como seres humanos.

Pensar no bem estar é uma das principais virtudes do líder moderno, não necessariamente são obrigatórios grandes investimentos, mas sim atitudes que os líderes e gestores têm com sua equipe. Ou seja, a organização precisa ficar atenta, considerando não apenas o lado material, mas também as relações interpessoais e como o colaborador se sente diante da função que exerce diante do negócio da organização. É necessário muitas vezes, observar e deixar de lado a arrogância e o orgulho que pode contaminar os profissionais que ocupam determinados cargos e funções de destaque, uma vez que o comportamento dos gestores influencia e compromete diretamente o clima organizacional.

Pesquisas anuais de clima organizacional da empresa KWBY mostram diferentes níveis de satisfação dos colaboradores em relação à satisfação com o bem estar, porém a análise destes resultados não é o objetivo específico deste trabalho e sim aplicar uma pesquisa específica com foco no bem estar e assim através da análise dos resultados obtidos, identificar os pontos falhos de bem estar, de uma das equipes da organização.

A KWBY possui uma equipe de desenvolvimento e teste de sistemas. Os sistemas desenvolvidos são para uso interno, que dão suporte a todas as áreas produtivas da organização. A produção da organização atende ao mercado interno (Brasil), assim como mercado externo (exportação).

A *KWBY* por ser uma empresa de TI (tecnologia da informação) já possui uma preocupação com o bem estar, porém é mais no sentido ergonômico e com o passar do tempo tem constatado a necessidade de mapear aspectos gerais relacionados ao bem estar como: físico, psico (mental), social e emocional. Os mesmos têm sido observados a partir da pesquisa de clima que é realizada anualmente.

Fatores estes que estão impactando os colaboradores e gestores de diferentes áreas, porém para fazer a pesquisa, serão analisadas 3 equipes específicas, formadas por 42 pessoas.

Quais são os pontos falhos de bem estar? Qual ferramenta pode ser utilizada para fazer um pré-diagnóstico?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os pontos onde os colaboradores relatam sensações de mal estar que podem trazer algum impacto no desempenho e motivação pessoal e das equipes.

1.2.2 Objetivos específicos

- Propor um mecanismo (questionário) para identificar os pontos falhos de bem estar em uma equipe da área de tecnologia de informação.
- Avaliar a existência ou não de bem estar no trabalho de um grupo de profissionais da área de tecnologia da informação.
- Apontar itens que possam ser melhorados dentro da organização para propiciar uma melhora do bem estar e conseqüentemente aumento da motivação e desempenho dos colaboradores.

1.3 JUSTIFICATIVA

O desempenho das organizações é proporcional a capacitação, motivação e bem estar dos colaboradores, bem como com um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento. Ou seja, a busca do bem estar, a satisfação e motivação das pessoas, bem

como a necessidade da avaliação da sua satisfação, é condição fundamental para a retenção de talentos e para que os colaboradores contribuam para os resultados da organização (metas), utilizando todas as suas capacidades.

A empresa KWBY iniciou um processo de reposicionamento no mercado, o que terá por consequência uma grande mudança cultural, assim como nos processos internos e de negócios. Os colaboradores são a base para esta mudança que ocorrerá em médio e longo prazo e, para que sejam bem sucedidas, as entregas precisam continuar com a mesma qualidade, pontualidade e comprometimento. Como veremos na revisão bibliográfica o bem estar dos colaboradores é essencial para que as metas continuem a ser cumpridas.

O resultado da análise desta pesquisa, poderá ser usado como importante fonte de informação para montar um plano de ação e conseqüentemente plano de sustentabilidade para o mesmo, e assim melhorar o bem estar dos colaboradores. Ou seja, a empresa terá subsídios concretos para manter práticas compatíveis com a sua responsabilidade de zelar pela integridade física, psico (mental), social e emocional dos colaboradores, ou seja, plano de sustentabilidade do bem estar, o qual é essencial para a retenção de talentos e para que os colaboradores contribuam para os resultados da organização (metas), utilizando todas as suas capacidades.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Participar de um mundo globalizado e competitivo é cada vez mais a realidade das organizações, e conquistar resultados positivos é cada vez mais desafiador. Ter capacidade de suportar cobranças e viver constantemente sob pressão é cada vez mais uma exigência constante aos colaboradores.

Em contrapartida as organizações, vêm a necessidade de investir em gestão do bem estar, visando, assim, uma melhora no bem estar dos colaboradores, de sua capacidade produtiva e, conseqüentemente, de seus resultados.

Este capítulo irá demonstrar os fatores que influenciam no bem estar dos colaboradores nas organizações.

Para apresentar o assunto será feito um estudo com base em uma pesquisa bibliográfica.

2.1 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Podemos ver através da história, que o trabalho foi ocupando a maior parte do tempo do ser humano. Sendo que no início era apenas para suprir suas necessidades básicas de subsistência, após a Revolução Industrial, passou a ser, o ponto central da vida do homem.

Apartir daí o homem tem passado a maior parte da sua vida em seus locais de trabalho, dedicando sua força, energia e esforços para as organizações. Ou seja, ao trabalho que é dedicado a maior parte do seu tempo, ao invés de conviver com suas famílias e amigos.

Além disso, com o avanço tecnológico, o “local de trabalho” está em qualquer lugar, ou seja, podemos trabalhar para a organização em lugares como: em viagens (aeroportos), casa, hotéis, etc.

Indo mais além, mesmo quando o homem tenta “se desligar”, não estando no local de trabalho e nem mesmo “conectado”, utilizando os recursos tecnológicos, mesmo assim, a vida do homem gira em função do trabalho. O nível de pressão por resultados, a concorrência e a complexidade por um espaço no mercado, fazem com que o trabalho seja uma constante na vida do homem moderno.

As organizações vem percebendo que a capacidade de raciocínio, de criatividade, de solucionar problemas, que está presente apenas nas pessoas, e não nas máquinas, é de extrema importância para atingir seus resultados.

Desta forma, a organização passa a se preocupar em oferecer um ambiente que traga ao colaborador: conforto, respeito, segurança e bem estar, entre outros. Ou seja, a organização deve e quer oferecer um ambiente propício e que favoreça o uso de suas capacidades.

Muitos fatores contribuem para uma não qualidade de vida por isso devem ser identificados e combatidos com políticas e ações que visem minimizar ou mesmo eliminar esses males que afetam, não somente o trabalho, mas também a vida familiar e social dos colaboradores.

A implementação de ações visando melhorias para os colaboradores, com busca pelo bem estar, não pode ser considerada como um custo nas planilhas das organizações, uma vez que os custos com afastamentos e ações trabalhistas são maiores do que uma medida preventiva.

Zelar pelo bem estar e segurança dos colaboradores é de suma importância para assegurar uma maior produtividade e qualidade no trabalho, assim como proporcionar uma maior satisfação na vida familiar e pessoal.

2.1.1 A importância do ser humano no trabalho

Desde a revolução industrial (séculos XVIII-XIX) as empresas se preocupavam apenas com a produção, ou seja, os esforços eram apenas em proporcionar uma maior quantidade produzida e a melhorar os meios de produção para aumentar a participação no mercado, e conseqüentemente obter mais lucro. O colaborador era apenas um mero coadjuvante no processo produtivo, as condições precárias de trabalho, as longas jornadas diárias assim como à exploração de trabalho infantil eram ignorados, o tratamento desumano e os freqüentes acidentes faziam parte da vida dos colaboradores e eram vistos com naturalidade por quem trabalhava.

Com o passar do tempo, as empresas sentiram a necessidade de aumentar a produtividade. Aí surgiu uma importante questão: Como aumentar a capacidade produtiva e não se preocupar com a força de trabalho? Mediante esta questão, tornou-se impossível ignorar a presença do homem nas linhas de produção, assim como a necessidade de se encontrar formas e métodos para se produzir mais.

Os primeiros estudos voltados para melhorar a capacidade produtiva e diminuir os esforços foram desenvolvidos por Frederick Taylor no final do século XIX, surgia então a administração científica que visava o estudo da melhor forma de se executar um trabalho.

Um significativo aumento na produtividade das empresas, foi resultado dos estudos desenvolvidos por Taylor.

Estes estudos tiveram como consequência à divisão de tarefas e a especialização dos colaboradores, esta forma de trabalho eliminava esforços desnecessários. O colaborador trabalharia mais e se cansaria menos, mas as longas jornadas de trabalho e os abusos por parte dos patrões, ainda fazia parte do dia-a-dia dos colaboradores.

Segundo Maximiano (2000), os primeiros estudos sobre a relação do desempenho humano com o ambiente de trabalho foram feitos pelo psicólogo Elton Mayo entre as décadas de 1920 a 1940.

Esses estudos foram feitos com um grupo de moças de uma indústria localizada na cidade de Chicago nos Estados Unidos, e ficou conhecido como a experiência de Hawthorne.

A pesquisa desenvolvida por Mayo baseou-se na observação de um grupo de operárias que foram observadas em ambientes separados da linha de produção ao qual estavam familiarizadas. Ao fim da experiência verificou-se que a produção elevou-se, e podendo-se constatar que a satisfação das operárias tornaram-se evidentes e revelou ainda que as condições de ambiente, tratamento igualitário, gerência mais próxima, respeito, valorização do trabalho, entre outros, foram fatores que serviram de estímulos para as funcionárias, e desta maneira abriu caminho para outros estudos sobre o bem estar nas organizações.

Com estes estudos a mentalidade primitiva das organizações sobre a exploração do trabalho humano em suas linhas de produção, foi aos poucos sendo substituída. Assim, ter a força de trabalho atrelada aos valores da empresa tornou-se vital a competitividade das organizações. Pois, a sobrevivência, permanência e espaço no mercado, dependem cada vez mais do envolvimento das pessoas em prol dos objetivos da organização.

Segundo Costa (2002), o fator humano no ambiente de trabalho tem sido tema de pesquisas científicas, notadamente na área de administração, mas os estudos de Taylor deixaram um forte legado de mecanização do trabalho do homem nas indústrias contemporâneas.

Os modelos participativos foram implantados em algumas organizações, em substituição aos modelos tradicionais de administração e produção.

Segundo Maximiano (2000), administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão sobre diversos aspectos da administração das organizações.

Com base nessa filosofia, o colaborador passou de mero coadjuvante a protagonista no processo de administração e produção das organizações. Um número, cada vez maior de

organizações passam a valorizar o ser humano e reconhecer que o fator humano é o ativo mais valioso que possuem.

2.1.2 Conceito de QVT e sua abrangência

“A QVT (qualidade de vida no trabalho) baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial das pessoas origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano” MAXIMIANO (2000, p.498).

Segundo Vasconcelos (2001, pg. 25), apud França “A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial”.

Como pode ser observada, a qualidade de vida no trabalho interfere não somente no trabalho em si, mas tem implicações do campo familiar e social dos colaboradores, e vice-versa.

Para Davis e Newstrom (1992), a proposta de QVT é desenvolver um ambiente de trabalho que seja tão bom para os colaboradores como para a saúde econômica da empresa. Para tanto, é necessário que haja um enriquecimento no trabalho, de forma a deixá-lo mais desafiador.

Uma entre as tantas atribuições da QVT, é a busca constante por um ambiente humanizado. A idéia básica consiste em aproveitar as habilidades mais refinadas dos colaboradores, buscando assim um entrosamento entre tecnologia, tarefas e colaboradores. Chiavenato (1999) relata que o termo qualidade de vida no trabalho foi utilizado por Louis Davis na década de 1970 e para este estudioso o conceito refere-se à preocupação com o bem estar dos colaboradores no desempenho de suas tarefas.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho não se limita apenas prevenir acidentes de trabalho; tem que abranger todas as esferas da organização.

Para isso, deve ser desenvolvido um estudo criterioso para apurar as causas de insatisfação dos colaboradores, tanto a vida familiar como a vida social devem ser consideradas, tendo em vista que as mesmas se refletem no ambiente de trabalho, afetando a qualidade e produtividade no desempenho em suas funções.

O conceito de qualidade de vida no trabalho sofreu evoluções em suas concepções ao longo dos anos e cada período com uma forma diferente de ser entendida.

Por qualidade de vida no trabalho segundo Davis e Newstrom (1992), quer dizer os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. Onde a proposta básica da QVT é desenvolver um ambiente de trabalho que seja bom tanto para os colaboradores como também propiciem a organização atingir seus resultados.

2.1.3 Os modelos de QVT

Para demonstrar os fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho foram desenvolvidos modelos de indicadores de qualidade de vida. Diversos estudiosos ao longo dos anos, entre eles Nadler e Lawler, Walton, Hackman e Oldhan, criaram uma espécie de indicadores mostrando os fatores que influenciam na qualidade de vida dos colaboradores.

2.1.3.1 Modelo de QVT de Nadler e Lawler

Chiavenato (1999) descreve que para Nadler e Lawler, a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

- Participação dos colaboradores nas decisões.
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos de trabalho.
- Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.
- Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Estes aspectos demonstram que o ser humano passa a ser parte integrante das organizações e mostra a evolução da importância dos mesmos. Por exemplo: a tendência da participação nas decisões cede lugar ao invés da idéia predominante até pouco que os colaboradores deviam ser simples executores e outros com mais capacidades, os planejadores e “pensadores”.

2.1.3.2 Modelo de Hackman e Oldhan

Para Hackman e Oldhan, as dimensões do cargo são fundamentais na QVT, estes aspectos produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho.

Conforme Davis e Newstrom (1992, p.151) “as dimensões essenciais tendem a promover a motivação, a satisfação e a qualidade do trabalho e a reduzir a rotatividade e o absenteísmo”.

Conforme Chiavenato (1999, p.392) , os aspectos baseados nos cargos são:

- Variedades de habilidades: o cargo exercido deve exigir várias e diferentes habilidades e conhecimento.
- Identidade da tarefa: ressalta a importância do indivíduo sobre as suas tarefas, o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que este perceba que produz um resultado palpável.
- Significado da tarefa: o colaborador deve ter uma clara percepção de que forma o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho dos demais.
- Autonomia: defende-se a responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas e independência para desempenhá-las. Um exemplo seria a prática de gerência por objetivos, pois proporciona um papel importante aos colaboradores no estabelecimento de seus próprios objetivos e na busca de planos para conseguí-los.
- *Feedback*: refere-se às informações, pode ser dividido em retroação do próprio trabalho e retroação extrínseca.
- Retroação do próprio trabalho: os superiores devem proporcionar informação de retorno para que o próprio colaborador possa avaliar o seu desempenho.
- Retroação extrínseca: deve haver um retorno dos superiores hierárquicos ou cliente a respeito do desempenho de sua tarefa.

A idéia do *feedback* é simples, mas de grande importância para os colaboradores no trabalho, pois através desse retorno é que o colaborador poderá fazer uma auto-análise, visando melhorias em sua conduta profissional.

- Inter-relacionamento: o contato interpessoal do colaborador com outras pessoas ou clientes deverá ser estimulado e possibilitado.

Pelos indicadores citados, observa-se a importância dos administradores para a conscientização da qualidade de vida dos colaboradores. Por exemplo, no quesito significado da tarefa depende da visão administrativa em mostrar a importância da tarefa para o executor. Ou seja, a tarefa pode ser simples, mas de vital importância para o processo e isso ser entendido pelo executor, o que traz um sentido de satisfação pessoal ao colaborador no ato de desempenhar o trabalho que lhe foi designado.

Da mesma forma, o *feedback* permite ao colaborador avaliar e corrigir as possíveis falhas na execução das atividades.

2.1.3.3 O modelo de Walton

O modelo proposto por Walton, apresentado a seguir é dividido em oito fatores e cada um deles abrange várias dimensões.

Quadro 1 – Modelo de Walton

Fatores de QVT	Dimensões
1 - Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> • Salário adequado ao colaborador. • Equidade ou compatibilidade interna. • Equidade e compatibilidade externa.
2 - Condições de segurança e saúde no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabalho. • Ambiente físico (seguro e saudável).
3 - Utilização e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia. • Significado da tarefa. • Identidade da tarefa. • Variedade de habilidades. • Retroação e retro informação.
4- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de carreira. • Crescimento profissional. • Segurança do emprego.
5 - Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidades. • Relacionamentos interpessoais e grupais. • Senso comunitário.
6 - Garantias constitucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito às leis e direitos trabalhistas. • Privacidade pessoal. • Liberdade de expressão. • Normas e rotinas claras da organização.
7- Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8- Relevância social da vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa. • Responsabilidade social pelos produtos/serviços. • Responsabilidade social pelos colaboradores

Fonte: adaptado de Chiavenato (1999, p. 393).

Percebe-se que as dimensões da QVT são abrangentes, basicamente envolvem a vida tanto organizacional como social, o que confirma a visão biopsicossocial.

Estes fatores confirmam a importância do bem estar dos colaboradores para a saúde da organização. Além disso, percebe-se o papel do ser humano: cada vez mais integrante, de valor e participante na vida das organizações. Dentre estes fatores pode-se destacar:

- **Utilização e desenvolvimento de capacidades:** a organização passa a dar espaço para que as potencialidades do colaborador sejam desenvolvidas e utilizadas. Esta postura, por parte da administração, é um dos novos paradigmas: antes as pessoas eram “treinadas” para trabalhos repetitivos, enquanto que hoje, a tecnologia executa estes tipos de trabalhos e as pessoas precisam desenvolver suas capacidades. A tendência é que as pessoas tenham um certo grau de autonomia e identificação com o trabalho.
- **Oportunidades de crescimento contínuo:** o trabalho deve proporcionar crescimento e desafios constantes. As pessoas são muito mais capazes do que pensam que são, mas para isso a organização deve oportunizar o crescimento, tanto em termos pessoais e intelectuais como profissional.
- **Integração social na organização:** neste aspecto fica evidente a importância da igualdade de oportunidades.
- **Garantias constitucionais:** a liberdade de expressão e o respeito à individualidade e diferenças devem ser respeitadas pela organização.

Com a QVT surge o conceito de trabalho humanizado segundo Davis e Newstrom (1992), a hipótese básica do trabalho humanizado é que ele é mais vantajoso quando promove o “melhor ajustamento” entre os colaboradores, tarefas, tecnologia e meio ambiente.

2.2 PROCESSOS DE BEM ESTAR COM BASE NOS MODELOS DE QVT

É possível à implantação de um processo de bem estar social voltado para os colaboradores, com base nos modelos de qualidade de vida no trabalho.

Muitas empresas têm desenvolvido seus próprios modelos, adaptados a sua realidade para que tenham eficácia.

Observando os modelos existentes, pode-se ter uma melhor visão da dimensão que os processos de bem estar deverão abranger conflitos com equidade salarial, formação educacional e profissional, entre outros, são exemplos de áreas que deverão ser analisadas. Segundo Chiavenato (1999), programas deste tipo servem para baratear custo com saúde, tendo assim um caráter profilático.

Ainda existem muitos desafios a serem enfrentados pelos programas de bem estar, para que possam ser implementados com a colaboração de todos os envolvidos pelo programa nas empresas.

A cultura e a mentalidade da organização tem um papel fundamental na implementação de programas de bem estar, isto quer dizer que no momento da implementação a cultura pode ser favorável ou um grande obstáculo para que não ocorra essa implementação.

Para Silva e De Marchi (1997), dentre os muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial, dois são fundamentais. O primeiro estaria relacionado com a necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição existente, já o segundo, seria a capacidade da empresa de responder a demanda para seus colaboradores em relação a uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Segundo Levering (1986), um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como família, os amigos entre outras atividades. A importância do bem estar é mais que mera política de redução de custos, pois a mesma possibilita o bom convívio do colaborador com a organização em que trabalha. Ter um bom ambiente e benefícios que satisfaçam seus anseios pode garantir um clima de confiança entre empresa e colaborador. A partir daí já podemos buscar auxílio na psicologia positiva e psicologia organizacional para analisar os conceitos de bem estar trazidas por eles.

2.2.1 Principais correntes e definições sobre bem estar

Existe uma variedade de abordagens e modelos teóricos sobre o bem estar (Diener, 1984; Warr, 2007). As diferentes definições existentes na literatura sobre bem estar geral afetam os estudos sobre o bem estar em dimensões específicas da vida. Para que possamos entender o bem estar relativo ao contexto do trabalho, serão apresentadas a seguir as principais correntes e definições sobre bem estar geral, e em seguida serão apresentadas as influências dessas correntes na compreensão do bem estar no trabalho.

2.2.2 Bem estar geral

Bem estar e felicidade são termos que se misturam na literatura pesquisada e, muitas vezes são usadas como sinônimos. Segundo Albuquerque e Tróccoli (2004), o campo do bem estar refere-se ao estudo científico da felicidade. Entre os pesquisadores de Psicologia, a

palavra felicidade costuma ser evitada e em seu lugar são adotados termos mais acadêmicos como afeto e bem estar.

2.2.3 Bem estar no trabalho

Na psicologia organizacional, o bem estar tem sido associado à qualidade de vida, ao estresse, à satisfação e à saúde mental.

Com o surgimento de novas demandas no ambiente de trabalho, em decorrência do aumento da competitividade no mundo dos negócios, as empresas tem se preocupado cada vez mais em valorizar seus colaboradores e criar condições necessárias para o seu bom desempenho e satisfação. Partindo do princípio que o alcance da felicidade pessoal é possível no ambiente de trabalho, faz com que os profissionais de gestão de pessoas identifiquem estratégias eficazes para promover o bem estar.

Duas correntes de pesquisas podem ser destacadas: a do bem estar subjetivo e a do bem estar psicológico.

2.2.4 Bem estar subjetivo e bem estar psicológico

O bem estar subjetivo tem como um dos principais autores Diener (1984), que tem origem da tradição hedonista. Para ele, o bem estar envolve uma ocorrência mais freqüente de afetos (emoções e humores) positivos do que de negativos e uma satisfação com a vida.

O bem estar psicológico tem como um dos principais autores Ryff (1989), que tem origem da visão eudaimônica, que enfatiza a experiência de expressividade pessoal e de auto-realização (RYFF, 1989).

Tendo como base as abordagens de bem estar subjetivo e psicológico, alguns autores criaram modelos que possibilitam a análise do bem estar sob a perspectiva da Psicologia Social e do Trabalho. Estes autores acreditam que avaliar o bem estar em contextos particulares, como o trabalho, é melhor do que avaliá-lo de uma maneira geral, porque as relações de antecedentes do contexto de trabalho são mais fortes com o bem estar neste contexto, possibilitando uma maior compreensão e intervenção desta variável. Um dos autores que se destaca é Warr (1987), cujo modelo de saúde mental serviu de base para vários estudos acerca do bem estar no trabalho. Ele avalia a saúde mental em uma perspectiva predominantemente positiva e a considera como um conceito multifatorial, que possui cinco

componentes: o bem estar afetivo, a competência pessoal, a autonomia, a aspiração e o funcionamento integrado.

Para caracterizar o bem estar afetivo, Warr (1987) apresenta três eixos. O primeiro destes se refere à dimensão prazer, com pólos que vão de sentir-se bem a sentir-se mal. A dimensão excitação é interpretada a partir da relação com os pólos da dimensão prazer. O segundo eixo avalia a ansiedade (alta excitação e baixo prazer) e o conforto (alto prazer e baixa excitação). E por último o terceiro é representado pela depressão (baixo prazer e excitação) e pelo entusiasmo (alto prazer e excitação).

Segundo Warr (1987, 2007), o ambiente exerce influência na saúde mental das pessoas, pois o bem estar de um indivíduo depende de quanto o seu ambiente lhe proporciona oportunidades de experiências positivas, quanto estas são percebidas e aproveitadas. Além disto, as alterações psíquicas variam de um indivíduo para o outro, pois dependem de atributos pessoais e como estas características ambientais se manifestam.

Em Van Horn et al. (2004) é descrito que o bem estar ocupacional se refere à avaliação positiva de fatores do trabalho, extrapolando a dimensão afetiva e incluindo a motivacional, comportamental, cognitiva e psicossomática. A afetiva envolve o afeto, referente a sentimentos e emoções; a exaustão emocional, que advém do *burnout* e corresponde ao desgaste físico e emocional; a satisfação no trabalho, que engloba colegas, organização e tipo de trabalho; e o comprometimento organizacional, que considera a identificação e o envolvimento com a organização.

A dimensão profissional refere-se à autonomia, avaliada pela liberdade de tomar decisões; à aspiração, que inclui a busca de desafios; e à competência, representada pela capacidade de lidar com problemas no trabalho. A social consiste na despersonalização, também advinda do *burnout* e referente à indiferença aos colegas de trabalho, e nas relações sociais, que pode ser percebido no suporte em relação aos colegas.

A dimensão cognitiva refere-se ao processamento de novas informações e a concentração. E finalmente, a psicossomática refere-se às queixas psicossomáticas. Os testes com esta estrutura demonstraram que a dimensão mais representativa do bem estar no trabalho é a afetiva, o que leva a concluir que o estado emocional é essencial para a avaliação desta variável (VAN HORN ET AL., 2004).

Siqueira e Padovam (2008), autores brasileiros, afirmam que a literatura sobre o bem estar ocupacional ainda apresenta conceitos variados, sejam eles positivos ou negativos. Muitas vezes este termo aparece como sinônimo de qualidade de vida, satisfação, estresse ou saúde mental. Estas autoras consideram que o bem estar no trabalho é um conceito formado

por três componentes: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Paschoal (2008, p.23), outra autora brasileira, conceitua o bem estar ocupacional como a “prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida”. Dessa maneira, a autora inclui tanto aspectos afetivos, avaliados pelas emoções e humores, quanto cognitivos, representados pela realização, englobando as abordagens do bem estar subjetivo e psicológico. Operacionalmente, para a autora o bem estar no trabalho possui os fatores afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal.

O afeto positivo é investigado por meio dos seguintes adjetivos: feliz, alegre, entusiasmado, animado, empolgado, contente, disposto, orgulhoso e tranqüilo.

Os adjetivos nervoso, tenso, irritado, chateado, impaciente, com raiva, incomodado, deprimido, frustrado, ansioso, preocupado e entediado caracterizam o afeto negativo.

A realização pessoal é avaliada pelas frases: realizo o meu potencial, desenvolvo habilidades que considero importantes, realizo atividades que expressam minhas capacidades, consigo recompensas importantes para mim, supero desafios, atinjo os resultados que valorizo, avanço nas metas que estabeleci para minha vida, faço o que realmente gosto de fazer e expesso o que há de melhor em mim.

Baseada na abordagem sistêmica e em estudos sobre a saúde do colaborador, Paz (2004) concebe o bem estar enquanto processo, definindo-o como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização. Esta concepção responsabiliza a organização não só pela saúde individual de cada colaborador, mas também por prover um ambiente saudável que possibilite relacionamentos e atitudes positivas, quanto ao trabalho. Define também que o bem estar decorre de relações de reciprocidade entre os colaboradores e a organização, portanto pode ser afetado por características individuais e organizacionais.

Ainda a respeito aos relacionamentos que ocorrem no ambiente de trabalho, Warr (2007) afirma que o bem estar parece depender das relações estabelecidas com as outras pessoas e aponta a ajuda recebida delas como um elemento essencial. Neste sentido o autor enfatiza o suporte do supervisor, especialmente no que se refere à aceitação de idéias, à participação e ao bem estar de sua equipe. Paz (2004) também cita a relevância do suporte social, enquanto Van Horn et al. (2004) mencionam as relações com os colegas de trabalho.

Conforme esta abordagem, as organizações são sistemas abertos e em constante troca com o meio, tendo o colaborador um papel ativo na construção de seu bem estar no trabalho. Este, por sua vez, é avaliado por meio da percepção do próprio indivíduo sobre as relações de reciprocidade que ele mantém com a organização. Esta relação de reciprocidade é caracterizada pela responsabilidade tanto do colaborador quanto da organização no tocante à construção do bem estar pessoal do colaborador.

O colaborador deve realizar suas atividades conforme estabelecido, com o objetivo de alcançar metas essenciais para que a organização sobreviva e cresça; já a organização deve prover um ambiente que possibilite o alcance destas metas e que não comprometa a saúde do colaborador, por cujo bem estar pessoal ela deve responsabilizar-se.

De acordo com Paz (2004), o bem estar possui dois pólos: gratificação (realização de desejos e necessidades individuais) e descontentamento (não realização de desejos e necessidades individuais), sendo este último avaliado pela inversão do pólo oposto. Desta forma, a autora descreve sete indicadores do pólo gratificação. O primeiro indicador, denominado valorização do trabalho, refere-se à percepção do próprio colaborador de que seu trabalho é importante, tanto para ele quanto para os outros (organização e sociedade).

O reconhecimento pessoal, segundo indicador, é a percepção do colaborador sobre ser admirado e recompensado por sua competência no trabalho.

O terceiro indicador, denominado de autonomia, diz respeito à percepção do colaborador sobre a liberdade que possui para utilizar seu estilo pessoal na execução de seu trabalho.

O quarto indicador, expectativa de crescimento, é a percepção que o colaborador possui da possibilidade de estar se desenvolvendo pessoal e profissionalmente.

O quinto, recursos financeiros, descreve a percepção de justiça na relação entre o trabalho que realiza e o salário que recebe. Os dois últimos indicadores são suporte ambiental e orgulho. Para a autora, é importante para o bem estar pessoal nas organizações que o colaborador perceba a existência de apoio material, social e tecnológico e que se sinta orgulhoso por fazer parte da organização em que trabalha.

Em relação às condições de trabalho, a principal característica citada pelos autores é a autonomia. Paz (2004), Van Horn ET all. (2004) e Warr (2007) dizem que o colaborador deve ter liberdade para ajustar a execução de seu trabalho às suas características pessoais e poder controlar as atividades ao seu redor. Eles também citam aspectos referentes ao ambiente físico, em Warr (2007) podemos encontrar aspectos sobre segurança e em Paz (2004) sobre

suporte ambiental. Warr (2007) também menciona a importância das metas e da clareza do ambiente, para que o colaborador possua informações claras.

Em resumo, podemos perceber que os principais indicadores que exercem impacto na avaliação do bem estar, citados pelos autores apresentados, possuem similaridades, assim como também se complementam em alguns pontos no momento da avaliação do bem estar no ambiente de trabalho.

Veja a seguir um resumo dos principais indicadores encontrados na literatura anteriormente citada, que segundo os autores exercem impacto no bem estar dos colaboradores:

Indicador	Autores
Recursos financeiros	Paz (2004); Warr (2007)
Relações interpessoais	Paz (2004); Warr (2007); Van Horn et al. (2004)
Organização	Paz (2004); Warr (2007); Van Horn et al. (2004)
Oportunidades de crescimento	Paz (2004); Warr (2007)
Condições de trabalho	Paz (2004); Warr (2007); Van Horn et al. (2004)
Reconhecimento	Paz (2004);
Valorização	Paz (2004); Warr (2007)
Realização	Paschoal (2008);Warr (2007);Van Horn et al. (2004)

No capítulo seguinte, é apresentada a metodologia utilizada para o teste do questionário de bem estar desenvolvido para a empresa *KWBY*.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O método de pesquisa é o estudo de caso e foi realizado na empresa aqui designada KWBY, multinacional de origem norte americana, de alta tecnologia com filial no Rio Grande do Sul, Brasil.

Para avaliar o bem estar foi criado um questionário, onde os colaboradores puderam dar sua opinião a respeito de alguns tópicos. Assim como os colaboradores, os líderes e gestores também responderam a pesquisa de forma independente.

A construção dos itens que compõe o questionário teve como base os indicadores de bem estar no trabalho citados na literatura, que foram descrito anteriormente.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, o qual se utilizou de uma pesquisa quantitativa, exploratória e descritiva. Na qual foi distribuído um questionário impresso entre os colaboradores, líderes e gestores para a coleta das informações, uma vez que questionário eletrônico poderia ter menor aceitação por parte dos pesquisados, por pensarem que podíamos identificar os participantes, portanto ser menos seguro quanto ao sigilo.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

O objetivo inicial era aplicar a pesquisa a todo o público que responde a pesquisa de clima organizacional, que ocorre anualmente, cuja participação é opcional, porém tem atingido índices de respostas próximos a 100% nos últimos anos. Porém a permissão para a distribuição do questionário a todos os colaboradores não foi concedida, então foi necessário a redução do número da amostra.

População: 150 colaboradores de uma das áreas específicas da empresa.

Amostra: 42 colaboradores que reportam para três diferentes gestores.

Como a pesquisa de clima organizacional, mostra alguns pontos de insatisfação com relação ao bem estar, porém por este não ser o foco da pesquisa, se mostra necessário uma pesquisa específica para coletar a visão de bem estar dos colaboradores.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados utilizou-se a técnica de coleta de dados: Questionário.

Questionário: foi aplicado em duas diferentes etapas detalhadas a seguir:

Questionário inicial: foi enviado por meio eletrônico (e-mail) para quatro colaboradores, com o objetivo de identificar se as questões estavam suficientemente claras e detalhadas. Foram recebidos comentários e sugestões que levaram a alguns ajustes nas perguntas, as opções de respostas se mantiveram inalteradas.

Questionário final: foi entregue em papel impresso, contendo ao todo 20 questões onde nem o colaborador e nem o gestor foram identificados (vide apêndice A), assim como foi enviado um email contextualizando o motivo da pesquisa (vide apêndice B). O mesmo foi distribuído para quarenta e dois colaboradores, em julho de dois mil e onze, foi solicitada a devolução em uma semana. Para que o anonimato fosse mantido inclusive na devolução foi disponibilizada uma caixa de coleta.

Foi decidido pelo anonimato para assegurar que opinem de forma independente, sem receios ou constrangimentos. Caso contrário poderia haver o risco de que a informação obtida não corresponda totalmente à verdade, assim como este padrão já é utilizado pela pesquisa anual de clima organizacional que é feita por uma empresa externa.

Vinte e nove questionários foram respondidos, totalizando 69% do total distribuído.

Cada colaborador foi orientado a responder, em uma escala de cinco pontos, o grau de satisfação com cada afirmação (a- Nunca; b- Raramente; c- Algumas vezes; d- Frequentemente; e- Sempre).

3.3.1- Amostra

Os colaboradores que responderam a pesquisa foram vinte e nove, sendo a faixa etária:

- Até 20anos 0%.
- De 21 a 25 anos 6,90%.
- De 26 a 30anos 20,69%.
- De 31 a 35 anos 41,38%.
- Acima De 36anos 31,03%.

Quanto ao tempo de empresa:

- Menos de 2anos 3,45%.

- De 2 a 5anos 6,99%
- De 6 a 10anos 34,38%,
- De 11 a 15anos 27,59.
- Acima de 15anos 27,59.

Todos os respondentes faziam parte do quadro de colaboradores efetivos da organização, ou seja, estagiários e terceiros não responderam o questionário.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Os questionários aplicados em formato de papel e devolvidos através da caixa de coleta foram digitados no Excel, para que ficassem todas as informações em formato de planilha o que possibilitou uma melhor análise das respostas. Foram então aplicados filtros de pesquisa por faixa etária e tempo de experiência profissional os quais também foram salvos em formato de planilha (Excel).

Para a análise dos resultados foi considerado o percentual de respostas para cada opção. Com o objetivo de demonstrar os itens de bem estar mais relevantes e não suficientemente supridos pela empresa, serão sugeridas melhorias a serem endereçadas por um plano de ação no futuro. Ou seja, a análise e interpretação dos dados de como os colaboradores enxergam a empresa, é essencial para identificar o grau de satisfação e realização dos colaboradores pesquisados, assim como para montar um plano de melhorias necessárias.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Segundo Vergara (2009), não existe método que não possua limitações, sendo assim seguem algumas explicações das limitações a que esta pesquisa apresentou.

Em relação a análise dos dados, se reconhece que são necessários conhecimentos de outras disciplinas, como a psicologia e a sociologia, o que pode ter limitado a abordagem da pesquisa.

Limitação bibliográfica em relação a estudos feitos com difentes grupos que possuem diferentes faixas de experiência profissional.

Outra limitação que pode ser destacada consiste na dificuldade de generalização dos resultados obtidos. A pesquisa foi conduzida em apenas três equipes. Amostras representativas de outras equipes, assim como de outras áreas da empresa, poderiam contribuir para um melhor diagnóstico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após tabular os resultados dos questionários, segue a análise dos mesmos nas seguintes perspectivas:

Geral: sem aplicação de nenhum filtro.

Faixa etária: agrupando-se pelos filtros: até 30 anos de idade, e mais de 30 anos de idade

Tempo experiência: agrupando-se pelos filtros: até 5anos, de 6 a 15 anos e mais de 15 anos de experiência.

Veja a seguir os resultados e análise de cada uma das perspectivas citadas anteriormente.

4.1 RESULTADOS GERAIS

Ao se analisar os dados gerais, sem filtros, podemos identificar itens que possam ser melhorados dentro da organização.

Tabela 1 – Resultados Gerais

Resultados Gerais	Mal Estar			Bem Estar				Relação Bem x Mal Estar
	Muito Ruim	Ruim	% Mal Estar	Regular	Bom	Ótimo	% Bem Estar	
Bem estar (questões 8, 16 e 17)	0,00%	6,90%	6,90%	28,74%	48,28%	16,09%	93,11%	5,71%
Desenvolvimento Profissional (questão 4)	0,00%	6,90%	6,90%	55,17%	31,03%	6,90%	93,10%	
Gerencia (questões 5, 6 e 17)	0,00%	5,75%	5,75%	29,89%	50,57%	13,79%	94,25%	
Organização do Trabalho (questão 10)	0,00%	0,00%	0,00%	6,90%	55,17%	37,93%	100,00%	
Recursos Financeiros/Salários (questões 15 e 11)	1,72%	18,97%	20,69%	39,66%	34,48%	5,17%	79,31%	
Relacionamento/Coleguismo (questão 3)	0,00%	0,00%	0,00%	34,48%	65,52%	0,00%	100,00%	
Respeito/Igualdade (questão 12)	0,00%	0,00%	0,00%	6,90%	55,17%	37,93%	100,00%	
Saúde/Benefícios (questão 13)	0,00%	0,00%	0,00%	6,90%	34,48%	58,62%	100,00%	
Segurança/Condições de trabalho (questão 14)	0,00%	0,00%	0,00%	17,24%	44,83%	37,93%	100,00%	
Valorização do Trabalho (questão 9)	0,00%	13,79%	13,79%	58,62%	27,59%	0,00%	86,21%	
			54,03%				945,98%	

4.2 RESULTADOS POR FAIXA ETÁRIA

A pesquisa foi realizada com opção de 5 faixas etárias, na apresentação dos resultados abaixo, as mesmas foram agrupadas em 2 faixas, para possibilitar uma amostra mais significativa dos dados. Sendo assim foi aplicado o agrupamento para as seguintes faixas:

- Até 30 anos de idade.
- Mais de 30 anos de idade.

4.2.1 Até 30 anos de idade

Oito colaboradores que responderam a pesquisa se encontram nesta faixa, representando 27,59% dos respondentes.

Tabela 2 – Até 30 anos de idade

Até 30 anos de idade	Mal Estar			Bem Estar				Relação Bem x Mal Estar
	Muito Ruim	Ruim	% Mal Estar	Regular	Bom	Ótimo	% Bem Estar	
Bem estar (questões 8, 16 e 17)	0,00%	4,17%	4,17%	29,17%	37,50%	29,17%	95,84%	4,65%
Desenvolvimento Profissional (questão 4)	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	100,00%	
Gerencia (questões 5, 6 e 17)	0,00%	4,17%	4,17%	29,17%	50,00%	16,67%	95,84%	
Organização do Trabalho (questão 10)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	37,50%	62,50%	100,00%	
Recursos Financeiros/Salários (questões 15 e 11)	6,25%	12,50%	18,75%	31,25%	37,50%	12,50%	81,25%	
Relacionamento/Coleguismo (questão 3)	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	87,50%	0,00%	100,00%	
Respeito/Igualdade (questão 12)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	
Saúde/Benefícios (questão 13)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%	100,00%	
Segurança/Condições de trabalho (questão 14)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	100,00%	
Valorização do Trabalho (questão 9)	0,00%	12,50%	12,50%	50,00%	37,50%	0,00%	87,50%	
			39,59%				96,43%	

4.2.2 Mais de 30 anos de idade

Vinte e um colaboradores que responderam a pesquisam se encontram nesta faixa, representando 72,41% dos respondentes.

Tabela 3 – Mais de 30 anos de idade

Mais de 30 anos	Mal Estar			Bem Estar				Relação Bem x Mal Estar
	Muito Ruim	Ruim	% Mal Estar	Regular	Bom	Ótimo	% Bem Estar	
Bem estar (questões 8, 16 e 17)	0,00%	7,94%	7,94%	28,57%	52,38%	11,11%	92,06%	6,43%
Desenvolvimento Profissional (questão 4)	0,00%	9,52%	9,52%	57,14%	23,81%	9,52%	90,47%	
Gerencia (questões 5, 6 e 17)	0,00%	6,35%	6,35%	30,16%	50,79%	12,70%	93,65%	
Organização do Trabalho (questão 10)	0,00%	9,52%	9,52%	61,90%	28,57%	0,00%	90,47%	
Recursos Financeiros/Salários (questões 15 e 11)	0,00%	21,43%	21,43%	42,86%	33,33%	2,38%	78,57%	
Relacionamento/Coleguismo (questão 3)	0,00%	0,00%	0,00%	42,86%	57,14%	0,00%	100,00%	
Respeito/Igualdade (questão 12)	0,00%	4,76%	4,76%	33,33%	61,90%	0,00%	95,23%	
Saúde/Benefícios (questão 13)	0,00%	9,52%	9,52%	38,10%	52,38%	0,00%	90,48%	
Segurança/Condições de trabalho (questão 14)	0,00%	0,00%	0,00%	23,81%	42,86%	33,33%	100,00%	
Valorização do Trabalho (questão 9)	0,00%	14,29%	14,29%	61,90%	23,81%	0,00%	85,71%	
			83,33%				916,64%	

Ao analisar os dados acima, na perspectiva faixa etária, *Até 30 anos e mais de 30anos*, pode-se verificar os mesmos pontos a serem melhorados, *recursos financeiros/salário e valorização do trabalho*. Possuindo *Respeito/Igualdade* com percepção positiva, em segundo lugar *Saúde/Benefícios* para o primeiro grupo e *Gerência* para o segundo grupo.

4.3 RESULTADOS POR TEMPO DE EXPERIÊNCIA

A pesquisa foi realiza com 5 perspectivas de tempo de experiência profissional que cada colaborador possuía, as mesmas foram agrupadas em 3 faixas, para possibilitar uma amostra mais significativa dos dados. Sendo assim foi aplicado o agrupamento para as seguintes faixas:

- Até 5 anos de experiência profissional.
- De 6 a 15 anos de experiência profissional.
- Mais de 15 anos de experiência profissional.

4.3.1 Até 5 anos de experiência profissional

Três colaboradores que responderam a pesquisa se encontram nesta faixa, representando 10,34% dos respondentes.

Tabela 4 – Até 5 anos de experiência profissional

Até 5 anos	Mal Estar			Bem Estar				Relação Bem x Mal Estar
	Muito Ruim	Ruim	% Mal Estar	Regular	Bom	Ótimo	% Bem Estar	
Bem estar (questões 8, 16 e 17)	0,00%	11,11%	11,11%	33,33%	0,00%	55,56%	88,89%	10,43%
Desenvolvimento Profissional (questão 4)	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%	100,00%	
Gerencia (questões 5, 6 e 17)	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%	99,99%	
Organização do Trabalho (questão 10)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	
Recursos Financeiros/Salários (questões 15 e 11)	16,67%	33,33%	50,00%	16,67%	16,67%	16,67%	50,01%	
Relacionamento/Coleguismo (questão 3)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	
Respeito/Igualdade (questão 12)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	
Saúde/Benefícios (questão 13)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	100,00%	
Segurança/Condições de trabalho (questão 14)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	100,00%	
Valorização do Trabalho (questão 9)	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%	66,66%	
			94,44%				905,55%	

Ao analisar os dados da tabela 4, até 5anos de experiência profissional, foi possível identificar 2 itens a serem melhorados dentro da organização:

- Recursos financeiros/Salários.
- Valorização do trabalho.

Assim como também podemos observar os seguintes itens com percepções bem positivas dos colaboradores:

- Respeito/Igualdade.
- Organização do trabalho.

4.3.2 De 6 a 15 anos de experiência profissional

Dezoito colaboradores que responderam a pesquisam se encontram nesta faixa, representando 62,07% dos respondentes.

Tabela 5 – De 6 a 15 anos de experiência profissional

6 a 15 anos	Mal Estar			Bem Estar				Relação Bem x Mal Estar
	Muito Ruim	Ruim	% Mal Estar	Regular	Bom	Ótimo	% Bem Estar	
Bem estar questões 8, 16 e 17)	0,00%	5,56%	5,56%	24,07%	61,11%	9,26%	94,44%	4,65%
Desenvolvimento Profissional (questão 4)	0,00%	5,56%	5,56%	61,11%	33,33%	0,00%	94,44%	
Gerencia (questões 5, 6 e 17)	0,00%	5,56%	5,56%	29,63%	53,70%	11,11%	94,44%	
Organização do Trabalho (questão 10)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%	100,00%	
Recursos Financeiros/Salários (questões 15 e 11)	0,00%	16,67%	16,67%	41,67%	38,89%	2,78%	83,34%	
Relacionamento/Coleguismo (questão 3)	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%	100,00%	
Respeito/Igualdade (questão 12)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	100,00%	
Saúde/Benefícios (questão 13)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	38,89%	61,11%	100,00%	
Segurança/Condições de trabalho (questão 14)	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	50,00%	33,33%	100,00%	
Valorização do Trabalho (questão 9)	0,00%	11,11%	11,11%	61,11%	27,78%	0,00%	88,89%	
			44,46%				955,55%	

Ao analisar os dados da tabela 5, De 6 a 15anos de experiência profissional, foi possível identificar 2 itens a serem melhorados dentro da organização:

- Recursos financeiros/Salários.
- Valorização do trabalho.

Assim como também podemos observar os seguintes itens com percepções bem positivas dos colaboradores:

- Respeito/Igualdade.
- Saúde e benefícios.

4.3.3 Mais de 15 anos de experiência profissional

Oito colaboradores que responderam a pesquisam se encontram nesta faixa, representando 27,59% dos respondentes.

Tabela 6 – Mais de 15 anos de experiência profissional

Mais de 15 anos	Mal Estar			Bem Estar				Relação Bem x Mal Estar
	Muito Ruim	Ruim	% Mal Estar	Regular	Bom	Ótimo	% Bem Estar	
Bem estar (questões 8, 16 e 17)	0,00%	8,33%	8,33%	37,50%	37,50%	16,67%	91,67%	6,43%
Desenvolvimento Profissional (questão 4)	0,00%	12,50%	12,50%	50,00%	12,50%	25,00%	87,50%	
Gerencia (questões 5, 6 e 17)	0,00%	8,33%	8,33%	29,17%	50,00%	12,50%	91,67%	
Organização do Trabalho (questão 10)	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	25,00%	100,00%	
Recursos Financeiros/Salários (questões 15 e 11)	0,00%	18,75%	18,75%	43,75%	31,25%	6,25%	81,25%	
Relacionamento/Coleguismo (questão 3)	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	100,00%	
Respeito/Igualdade (questão 12)	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	12,50%	75,00%	100,00%	
Saúde/Benefícios (questão 13)	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	25,00%	50,00%	100,00%	
Segurança/Condições de trabalho (questão 14)	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	37,50%	37,50%	100,00%	
Valorização do Trabalho (questão 9)	0,00%	12,50%	12,50%	62,50%	25,00%	0,00%	87,50%	
			60,41%				939,59%	

Ao analisar os dados da tabela 6, mais de 15 anos de experiência profissional, foi possível identificar 2 itens a serem melhorados dentro da organização:

- Recursos financeiros/Salários.
- Valorização do trabalho.

Assim como também podemos observar os seguintes itens com percepções bem positivas dos colaboradores:

- Respeito/Igualdade.
- Saúde e benefícios.

Analisando os dados apresentados acima das diferentes faixas de experiência profissional, vemos que todas possuem apenas um dos pontos positivos como divergente, que é *organização do trabalho*.

4.4 RESULTADOS POR RESPOSTA DESCRITIVA

4.4.1 Sentimento sobre a empresa

Ao analisar o que foi colocado pelos respondentes como sendo, o seu sentimento sincero sobre a empresa onde trabalham, estes foram os itens considerados mais relevantes.

Tabela 7 – Sentimento sobre a empresa

Sentimento sobre a Empresa	Percentual
Orgulho	20,69%
Neutro/Não respondeu	17,24%
Desmotivação	10,34%
Desafiadora	6,90%
Segurança/Estabilidade	6,90%

Todos os demais itens citados a seguir obtiveram percentual de 3,45%: Agradável, Compromisso, Frustração, Piorou, Potencial, Prazer, Preocupação, Seriedade, Superação, Tecnologia de ponta e Um grande local p trabalhar.

Orgulho é de extrema importância em relação a organização em si, Paz (2004) afirma que é necessário ter orgulho por fazer parte dela, enquanto Van Horn ET all. (2004) reforça a satisfação e a identificação com ela como importantes fatores para o bem estar.

4.4.2 Sentir bem e/ou feliz no seu trabalho

Ao analisar o que foi colocado pelos respondentes em relação ao que os faz sentirem bem e/ou felizes no seu trabalho, estes foram os itens considerados mais relevantes.

Tabela 8 – O que lhe faz sentir bem/feliz

O que lhe faz sentir bem/feliz	Percentual
Reconhecimento	24,14%
Colegas	17,24%
Desafios	10,34%
As atividades que realizo	6,90%

Todos os demais itens citados a seguir obtiveram percentual de 3,45%: Ambiente de trabalho, Aprendizado, Confiança, Crescimento profissional, Dinheiro, Equipe, Melhorar a mim mesmo, Organização, Respeito e valorização, Resultados e Sentido.

Reconhecimento pessoal mede a percepção do colaborador sobre ser admirado e recompensado por sua competência no trabalho.

O reconhecimento é citado por Paz (2004), pois a percepção de ser admirado e recompensado por sua competência é uma característica que contribui para o bem-estar. A mesma autora ainda cita a valorização, que se refere à percepção que o próprio colaborador tem da importância do trabalho que realiza. Este aspecto também é mencionado por Warr (2007) ao tratar da posição social, quando faz observações sobre a necessidade de o indivíduo perceber a importância que suas atividades têm para ele, para a organização e para a sociedade.

4.4.3 Razão para voltar todo dia

Ao analisar o que foi colocado pelos respondentes, como sendo a razão que faz eles continuarem empregados na empresa (razão para voltarem todos os dias), estes foram os itens considerados mais relevantes.

Tabela 9 – O que lhe faz voltar todo dia

O que lhe faz voltar todo dia	Percentual
Crescimento/Desenvolvimento Profissional	17,24%
Neutro/Não respondeu	10,34%
Acomodação/Comodidade	6,90%
Estabilidade	6,90%
Remuneração/Salário	6,90%

Todos os demais itens citados a seguir obtiveram percentual de 3,45%: Desafios, Empresa motivadora, Equipe, Esperança, Experiência, Família, Futuro, Melhor opção de mercado ate agora, Momento, Necessidade, Oportunidade, Prazer, Reconhecimento, Trabalho.

O crescimento/desenvolvimento profissional é citado como um importante aspecto, em que Paz (2004) trata da percepção de possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional, enquanto Warr (2007) fala das oportunidades na carreira. Para ele, a carreira

envolve não só a progressão hierárquica, mas também os movimentos laterais, os papéis alternativos e as atividades educacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo analisar os pontos onde os colaboradores relatam sensações de mal estar que podem trazer algum impacto no desempenho e motivação pessoal e das equipes. Os resultados encontrados parecem ter atendido aos objetivos, considerando é claro, as limitações do estudo.

Com base na análise do resultado da pesquisa, pode-se concluir que os colaboradores estão de maneira geral, satisfeitos com o bem estar no seu ambiente de trabalho. Assim como as diferentes perspectivas (geral, por faixa etária e por tempo de experiência) mostraram dados similares, com pequenas variações nos percentuais.

Pela análise dos questionários podemos identificar que em todas as perspectivas os itens *Recursos Financeiros/Salários* e *Valorização do Trabalho* possuem os percentuais com menor situação de bem estar.

Recursos financeiros medem a percepção de justiça na relação entre o trabalho que realiza e o salário que recebe. Para melhorar esta percepção a organização poderá fazer pesquisas de mercado a fim de verificar se os salários encontram-se atualizados em relação aos praticados por outras empresas que atuam na mesma área. Esta pesquisa pode ser realizada semestralmente, ou no máximo anualmente com o objetivo de atrair e manter talentos da organização, assim como influenciará de maneira positiva no bem estar, uma vez que o indivíduo gosta do salário que recebe e o considera justo e suficiente para satisfazer suas expectativas pessoais e sociais. Esta ação se justificaria pela importância de promover o bem estar, assim como pelo fato do mercado de TI apresentar mudanças rápidas e constantes que exigem inovação e adaptação o tempo todo.

A percepção da Valorização do trabalho é formada por itens que afirmam que, para alcançar o bem estar, o indivíduo deve conhecer os resultados que seu trabalho traz para a organização e considerá-lo importante, tanto para a organização quanto para a sociedade. Uma sugestão com relação ao bem estar pode ser a criação de um plano de reconhecimento com pequenas premiações, financeiras e/ou simbólicas, pelo bom desempenho e destaque na atuação em projetos, pois esta se mostra uma maneira eficiente de valorizar o trabalho dos colaboradores através do reconhecimento e gera uma percepção do indivíduo de que realizar seu potencial, desenvolver suas habilidades que considera importantes, realizar atividades que expressam suas capacidades, superar desafios, fazer o que realmente o fará avançar nas metas

que estabeleceu para sua vida e conseguir recompensas importantes para ele atingir resultados que valoriza. Considerando isto a organização deve ter como prioridade a geração de oportunidades para que os colaboradores usem suas habilidades, assim como os colaboradores devem manter a necessidade de busca de desafios para o alcance do bem estar.

Através da análise dos questionários também se pode concluir que a percepção do Bem Estar geral que avaliou as percepções de que se a organização se preocupa com o bem estar, as pessoas gostam do trabalho que fazem, e se é com prazer e alegria que retornam todos os dias, foram positivas. Outros fatores positivos mostrando que os colaboradores se identificam com a organização, através do sentimento de orgulho, admiração, confiança e crescimento profissional também puderam ser notados.

Sendo assim nesta primeira análise pode-se concluir que a organização oferece aos colaboradores oportunidades para a satisfação de valores pessoais, as quais, quando presentes influenciam de maneira positiva o bem estar e que os resultados tiveram importância de escutar e satisfazer as necessidades dos colaboradores, tanto quanto observar a forma de gestão desempenhada pela organização, já que ambos os aspectos podem interferir diretamente no bem estar dos colaboradores.

Partindo do mesmo pressuposto, que os indicadores aqui descritos não são de responsabilidade única nem da organização nem do indivíduo, mas decorrem da reciprocidade entre ambos, pode-se considerar válido este estudo que apresenta o desenvolvimento de um instrumento para avaliar indicadores de bem estar pessoal nas organizações, sendo que os mesmos apontam resultados bem positivos, incentivando a continuidade de seu uso em novas pesquisas.

Como esta foi uma pesquisa inicial, ainda há espaço para melhoria e otimização do instrumento (questionário) utilizado, levando em consideração as limitações do método.

A área de gestão de pessoas também pode se beneficiar deste instrumento, pois sua aplicação nos colaboradores provê importantes informações sobre o bem estar destes com relação a diversos aspectos do trabalho na organização. Tais informações servem de base para a realização de melhorias contínuas de forma a criar ambientes mais saudáveis e propícios à satisfação de necessidades e à realização de desejos dos colaboradores, assim como contribuir para os resultados da organização (metas).

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A.S. & TRÓCCOLI, B.T. **Desenvolvimento de uma escala de bem estar subjetivo**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), p. 153-164, 2004.
- ANDREWS, Susan. **PIB ou FIB: as lições do Botão**. Disponível em <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI59479-15666,00.html>> . Acesso em: 19 fev. 2011.
- BERNHOEFT, R. **Trabalhar e desfrutar: equilíbrio entre vida pessoal e profissional**. Rio de Janeiro: Nobel, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COSTA, Wellington Soares da. **Resgate da humanização no ambiente de trabalho**. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, vol.09, nº 02, abril/junho 2002.
- DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 1992.
- DIENER, E. **Subjective well-being**. *Psychological Bulletin*, v. 95, n. 3, p. 542-575, 1984.
- FERNÁNDEZ-ARÁOZ, Claudio. **Grandes Decisões Sobre Pessoas**. 2 ed. São Paulo: DVS Editora, 2009.
- ICATU SEGUROS. **Projeto FIB - Felicidade Interna Bruta**. Disponível em <<http://www.felicidadeinternabruta.com.br/home.php>>. Acesso em: 19 fev. 2011.
- LACERDA, D. **O líder espiritualizado**. *Revista Você S/A*, Editora Abril, Edição 82, abril de 2005.
- LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1986.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PASCHOAL, T. **Bem estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho**. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- PAZ, M. G. T. **Poder e saúde organizacional**. Em A. Tamayo(Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed, 2004

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. **Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional.** Disponível em <http://www16.fgv.br/rae/artigos/3840.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2011.

REVISTA VOCÊ S/A. **150 Melhores empresas para você trabalhar.** Edição Especial 2010. Editora Abril.

REVKIN, Andrew C. **A New Measure of Well-Being From a Happy Little Kingdom.** Disponível em <http://www.nytimes.com/2005/10/04/science/04happ.html>. Acesso em: 19 fev. 2011.

RYFF, C. D. **Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being.** Journal of Personality and Social Psychology, 57(6), p. 1069-1081, 1989.

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

SIQUEIRA, M. M. M. & PADOVAM, V. A. R. **Bases teóricas de bem estar subjetivo, bem estar psicológico e bem estar no trabalho.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, 24(2), p.201-209, 2008.

THE BEST PLACE TO WORK. Disponível em <http://bestplacetowork.org/>. Acesso em: 15 abr. 2011.

VAN HORN, J. E. et al. **The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers.** Journal of occupational and Organizational Psychology, 77, p. 365-375, 2004.

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

VERGARA, C. Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

WARR, Peter Bryan. **Work, happiness, and unhappiness.** New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

WARR, Peter Bryan. **Work, unemployment and mental health.** Oxford: Oxford Science Publication, 1987.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Este questionário visa identificar a satisfação com o Bem Estar, consideradas mais importantes para o setor de TI – Tecnologia de Informação e o grau de identificação dos mesmos com o seu setor de trabalho.

Questões 1 e 2 determinam o perfil do colaborador.

- 1) Marque a opção que indica a sua faixa etária.
 - a. Até 20 anos
 - b. De 21 a 25 anos
 - c. De 26 a 30 anos
 - d. De 31 a 35 anos
 - e. Acima De 36 anos
- 2) Marque a opção que indica o tempo de experiência profissional que você possui.
 - a. Menos de 2 anos
 - b. De 2 a 5 anos
 - c. De 6 a 10 anos
 - d. De 11 a 15 anos
 - e. Acima de 15 anos

Questões 3 a 17 deverão ser utilizadas as opções de repostas abaixo:

- a. Nunca
 - b. Raramente
 - c. Algumas vezes
 - d. Frequentemente
 - e. Sempre
- 3) Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras.
 - 4) Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer.
 - 5) Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu (minha) chefe.
 - 6) Sinto-me a vontade para contribuir com críticas e sugestões ao (à) meu (minha) chefe.
 - 7) Sempre que preciso, posso contar com meu (minha) chefe para assuntos pessoais e profissionais.
 - 8) Considero que esta empresa se preocupa com o bem estar de seus colaboradores.
 - 9) Sinto que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

- 10) Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho.
- 11) Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.
- 12) As pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa.
- 13) A empresa atende às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios.
- 14) As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos.
- 15) O salário e os benefícios que recebo me incentivam a continuar nessa empresa.
- 16) Gosto do trabalho que faço, ele me incentiva a continuar empregado nessa empresa.
- 17) Na maior parte dos dias, é com prazer e alegria que venho para o trabalho.

Questões 18 a 20 deverão ser respondidas de forma descritiva

- 18) Descreva, utilizando apenas uma palavra ou termo, o seu sentimento sincero sobre a empresa onde você trabalha.
- 19) Descreva, utilizando apenas uma palavra ou termo, o que lhe faz sentir bem e/ou feliz no seu trabalho.
- 20) Descreva, utilizando apenas uma palavra ou termo, qual a principal razão que faz você continuar empregado nesta empresa (voltar todo dia).

APÊNDICA B – EMAIL DE ENGAJAMENTO

De: Reuter, Eliane

Assunto: [Off Topic] Questionário - Bem Estar

Olá pessoal

Estou realizando uma pesquisa referente ao Bem Estar como trabalho de conclusão do meu MBA (Gestão de Pessoas – Unisinos) e gostaria de contar com a colaboração de cada um de vocês através da resposta a um questionário.

Deixarei sobre a mesa de cada um, uma folha com o questionário, ao responder, peço que dobrem e depositem em uma urna (caixa de papel) em meu cube.

Localização do meu cube: XYZ-1-234.

Meu cube tem uma “bandeirinha” do Brasil.

Eu já conversei com os seus gestores (A, B e C), pois é uma pesquisa meramente acadêmica, mas se depois de concluído alguém tiver interesse, após feita a análise, posso compartilhar os dados.

Observações:

- As respostas são anônimas e o gestor também não é identificado;
- Peço que depositem suas respostas na “urna” até 4ª feira, dia 13/7;
- Caso tenham alguma dúvida, estou à disposição;
- Caso existam colegas que não tenham recebido ou extraviado, posso disponibilizar outra folha.

Muito obrigada a todos!