

**FACULDADE SENAC CONCÓRDIA**  
**Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de**  
**Pessoas**

**Alessandra Zatta**  
**Claudete Aguiar Frantz**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: AÇÕES QUE PODEM SER**  
**DESENVOLVIDAS EM UMA EMPRESA DO RAMO MADEIREIRO**

Concórdia  
2019

**Alessandra Zatta**  
**Claudete Aguiar Frantz**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: AÇÕES QUE PODEM SER  
DESENVOLVIDAS EM UMA EMPRESA DO RAMO MADEIREIRO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia,  
como requisito parcial para a obtenção do título de  
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Nádía Grezzana Mascelani

Concórdia  
2019

**Alessandra Zatta**  
**Claudete Aguiar Frantz**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: AÇÕES QUE PODEM SER  
DESENVOLVIDAS EM UMA EMPRESA DO RAMO MADEIREIRO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac  
Concórdia, como requisito parcial para a obtenção  
do título de Especialista em Gestão Estratégica de  
Pessoas.

---

Nádia Grezzana Mascelani (Profª Disciplina Integradora e Orientadora) – Senac  
Concórdia

---

Verônica Paz de Oliveira (Profª Técnicas de Pesquisa) – Senac Concórdia

---

Vinícius Cadore Furlanetto – Senac Concórdia

## RESUMO

O presente trabalho foi realizado em uma empresa familiar, de pequeno porte, do ramo madeireiro, que emprega nove colaboradores, cuja mão de obra é especializada e de difícil acesso no mercado, por conta disso a retenção dos mesmos é fundamental. Assim sendo, trabalhar aspectos relacionados a qualidade de vida no trabalho pode ser um diferencial para manter tais colaboradores na empresa, desenvolvendo seu trabalho com boa produtividade e qualidade. Trata-se de um estudo exploratório quanti-qualitativo, direcionado por roteiro de entrevista com os gestores e aplicação de questionário aos colaboradores. Diante da análise dos dados obtidos, foi possível propor ações simples e de baixo custo cuja implementação é possível na empresa, algumas dependem exclusivamente da organização do tempo. Se executadas, as ações tendem a gerar bons resultados com os colaboradores, que se sentirão mais valorizados e motivados.

Palavras-chave: Empresa familiar. Mão de obra. Qualidade de vida.

## **ABSTRACT**

The present work was conducted in a small family business of the timber industry, which employs nine employees, whose labor is specialized and hard to access in the market, because of this, the retention of these employees is fundamental. Therefore, focusing on aspects related to quality of life at work can be a differential to keep such employees in the company, developing their work with productivity and quality. This is a quantitative and qualitative exploratory study, guided by an interview script with the managers and a questionnaire application to the employees. Given the analysis of the obtained data, it was possible to propose low cost and simple actions whose implementation is achievable in the company, some depend exclusively on time management. If executed, the actions tend to generate great results with the employees, who will feel more valued and motivated.

Keywords: Family business. Labor. Quality of life.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percepção dos colaboradores em relação à sentir-se realizado trabalhando na empresa .....	35
Gráfico 2 – Nível de reconhecimento que a empresa dá aos colaboradores, na visão dos mesmos.....	35
Gráfico 3 – Relacionamento com os colegas de trabalho .....	36
Gráfico 4 – Relacionamento entre o colaborador e os líderes .....	36
Gráfico 5 – Nível de participação dos colaboradores para sugestões de melhorias no trabalho .....	37
Gráfico 6 – Percepção quanto a ambiente físico em relação à temperatura, barulho, e poluição .....	37
Gráfico 7 – Avaliação da quantidade de serviço pelos colaboradores .....	38
Gráfico 8 – Percepção de segurança ao realizar o trabalho .....	38
Gráfico 9 – Capacidade física dos colaboradores ao realizar suas tarefas.....	39
Gráfico 10 – Percepção quando a quantidade e qualidade dos EPI,s fornecidos ....	39
Gráfico 11 – Satisfação dos colaboradores com o salário .....	40
Gráfico 12 – Relevância entre benefícios que podem ser ofertados pela empresa ..	40
Gráfico 13 – Possibilidade de indicação da empresa para conhecidos a procura de trabalho .....	41
Gráfico 14 – Possibilidade de indicação da empresa para conhecidos a procura dos serviços e produtos oferecidos.....	41

## LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - Ações a serem desenvolvidas para ampliar a qualidade de vida no trabalho de uma indústria Madeireira – curto e médio prazo.....	45
Quadro 2 - Ações a serem desenvolvidas para ampliar a qualidade de vida no trabalho de uma indústria Madeireira – longo prazo.....	47

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b>	<b>9</b>
1.1.1	<i>Objetivo geral</i>	9
1.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	9
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão estratégica</b>	<b>11</b>
2.1.1	<i>Gestão estratégica de marketing</i>	11
2.1.2	<i>Gestão estratégica de processos</i>	12
2.1.3	<i>Gestão estratégica de finanças</i>	12
2.1.4	<i>Gestão estratégica de recursos humanos</i>	13
<b>2.2</b>	<b>Qualidade de vida no trabalho</b>	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>Clima organizacional</b>	<b>18</b>
<b>2.4</b>	<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	<b>19</b>
2.4.1	<i>Segurança e saúde do trabalhador</i>	21
<b>2.5</b>	<b>Remuneração e benefícios</b>	<b>23</b>
<b>2.6</b>	<b>Motivação</b>	<b>25</b>
<b>2.7</b>	<b>Empresas familiares</b>	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>29</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa</b>	<b>29</b>
<b>3.2</b>	<b>Técnicas de coleta de dados</b>	<b>30</b>
<b>3.3</b>	<b>Forma de análise dos dados</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS</b>	<b>32</b>
<b>4.1</b>	<b>Contextualização</b>	<b>32</b>
<b>4.2</b>	<b>Apresentação dos resultados</b>	<b>33</b>
4.2.1	<i>Percepção dos gestores</i>	33
4.2.2	<i>Percepção dos colaboradores</i>	34
<b>4.3</b>	<b>Análise crítica dos resultados</b>	<b>41</b>
4.3.1	<i>Percepção dos gestores</i>	42
4.3.2	<i>Percepção dos colaboradores</i>	43
<b>5</b>	<b>PROPOSIÇÃO DE AÇÕES</b>	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>51</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA</b>	<b>54</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho ocupa tempo significativo no cotidiano de todas as pessoas, o que amplia a importância na busca de ofertar satisfação e bem-estar aos colaboradores, para que assim possam executar suas tarefas com êxito, contribuindo para o desenvolvimento das empresas.

O capital humano nas empresas deve ser valorizado, muito além do salário, os colaboradores precisam dispor de condições adequadas, segurança, saúde física e emocional para que se sintam bem e possam auxiliar no crescimento da organização.

O tema qualidade de vida no trabalho vem ganhando, cada vez mais importância nas discussões acadêmicas e empresarias, uma vez que, faz-se necessário atender as necessidades coletivas, mas também há que se dar atenção as individuais, já que em um mercado constantemente mutável, ter uma equipe motivada e engajada pode ser um grande diferencial competitivo.

Criar um ambiente propício para que o colaborador se sinta motivado e valorizado produzindo mais, no entanto, não se trata de uma tarefa fácil, principalmente considerando que cada organização e ainda, que cada indivíduo, tem anseios e necessidades diferentes, assim sendo, no estudo que segue busca-se evidenciar aspectos que se adotados tendem a surtir efeitos positivos na conduta do colaborador mediante a expectativa da empresa.

Este estudo foi realizado em uma pequena empresa familiar, do ramo madeireiro, envolvendo a área de gestão estratégica de pessoas, com ênfase em qualidade de vida dos trabalhadores, buscando apontar propostas de ações para serem desenvolvidas no intuito de ampliar a qualidade de vida e motivação dos colaboradores, contribuindo para a retenção de mão-de-obra, muito escassa no neste ramo de atividade.

Diante do exposto, levantou-se a questão: Quais ações devem ser relacionadas à qualidade de vida no trabalho em uma empresa do ramo madeireiro?

## **1.1 Objetivos**

Neste item, define-se o objetivo geral e os objetivos específicos que pretendem ser atingidos com a execução desse projeto.

### *1.1.1 Objetivo geral*

Propor ações para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

### *1.1.2 Objetivos específicos*

- Descrever o atual modelo de gestão da empresa;
- Levantar com os gestores quais suas percepções e planejamento para o futuro da empresa;
- Identificar a percepção sobre a satisfação no trabalho e as expectativas dos colaboradores;
- Elaborar um plano de melhorias para a gestão da empresa.

## **1.2 Justificativa**

As organizações estão constantemente em busca de bons resultados para a sua permanência no mercado e crescimento, assim, quanto maior a qualidade dos produtos ou serviços ofertados, possivelmente maior será a procura e lucratividade obtida. Porém, para ser possível ter produtos ou serviços de qualidade elevada o envolvimento das pessoas no processo é primordial. Cada dia mais as empresas têm vislumbrado que funcionários satisfeitos e motivados produzem mais e melhor, seguindo esta logica têm buscado ofertar aos colaboradores oportunidades diferenciadas dentro das organizações, para desenvolver e reter talentos, buscando assim um diferencial em um mercado altamente competitivo.

A empresa em estudo é de pequeno porte, com administração familiar, atua no mercado há mais de cinquenta anos, trabalha com a compra e venda de madeiras, desde a extração de toras em florestas até a comercialização de madeiras serradas em geral.

Observa-se que a empresa está fortemente focada na produção e vendas, o que é muito importante para a sobrevivência da mesma, porém, os colaboradores, seu bem-estar, anseios e necessidades acabam ficando em segundo plano, mesmo sendo eles os responsáveis de uma forma direta pelo sucesso da empresa ao longo dos anos.

Outro fator de elevada importância é que as atividades destes colaboradores são de alto risco e especializadas, sendo necessário ter experiência para o bom desenvolvimento do trabalho, com segurança e qualidade habitualmente oferecida aos compradores. Sendo essa uma mão de obra difícil de encontrar atualmente no mercado de trabalho, a retenção dos colaboradores já existentes é primordial.

Com base no exposto, verifica-se a necessidade na formatação de alternativas para que a empresa possa adotar melhorias, de acordo com as perspectivas apontadas pelos colaboradores, no que diz respeito a aspectos relacionados a qualidade de vida no trabalho.

A seguir, faz-se um embasamento teórico de informações acerca do tema qualidade de vida no trabalho para auxiliar na solução do problema apontado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na revisão bibliográfica foi realizada pesquisa de vários autores no intuito de embasar conceitos e ampliar conhecimentos relacionados aos temas que seguem.

### 2.1 Gestão estratégica

A gestão estratégica se subdivide em quatro pilares, dos quais será evidenciado com maior ênfase a gestão de pessoas por ser tema central deste estudo.

De acordo com Thompson, Strickland e Gamble (2008 p. 3):

Estratégia é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa. Sua elaboração representa um compromisso para adotar um conjunto específico de ações por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer os clientes, competir de modo bem-sucedido, conduzir as operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado.

O tema gestão estratégica é bastante amplo, uma vez que engloba todas as ações dentro das organizações e direciona o desenvolvimento do trabalho afim de atingir os objetivos traçados. Pela sua abrangência um plano de execução devidamente pensado e executado, tende a tornar a empresa mais competitiva no mercado.

#### 2.1.1 *Gestão estratégica de marketing*

De acordo com Kotler; Keller e Lane (2012, p. 3) “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.”

Kotler; Keller e Lane (2012, p. 2) acrescentam ainda que “essa importância abrangente do marketing se estende à sociedade como um todo, pois foi por meio dele que novos produtos foram introduzidos no mercado e apresentado aos consumidores.”

Dentro das empresas identificar os anseios e necessidades dos colaboradores e clientes pode ser um diferencial para o sucesso, uma vez que se o público interno, colaborador, estiver satisfeito e motivado, possivelmente, irá

apresentar maior resultado na produtividade, qualidade e motivação, o que contribuirá positivamente no bom atendimento ao cliente.

O marketing diz respeito à exposição do produto ou serviço ofertado pelas empresas, de como o cliente irá avaliar e aceitar tais indicações e principalmente se irá se interessar pelo ofertado. Uma boa campanha de marketing pode impulsionar um produto ou até mesmo a empresa. Outra ferramenta muito válida é o feedback do cliente, como ele irá se reportar sobre a empresa para outras pessoas, que passarão a ser, ou não, possíveis clientes.

### *2.1.2 Gestão estratégica de processos*

Segundo Paim (2009, p. 106), “os processos de gestão estão relacionados com o gerenciamento da organização e visam a promover a realização das atividades e recursos, hoje e no futuro, do modo mais adequado possível.”

Diante da intenção de desenvolver e executar um planejamento estratégico dentro da empresa há que se considerar vários fatores preponderantes, inicialmente, faz-se necessário uma organização interna dos setores envolvidos, de quem irá conduzir os processos dentro de cada setor e de como os resultados serão medidos e alcançados.

A organização prévia, ainda no processo de planejamento, tende a fazer com que as ações sejam desenvolvidas de forma mais adequada e coerente, dentre todos os envolvidos, ampliando a possibilidade de sucesso.

### *2.1.3 Gestão estratégica de finanças*

A área financeira costuma ser o reflexo do desenvolvimento da empresa e portanto, precisa ser tratada com seriedade. Há tempos este setor deixou de ser um mero pagador e recebedor de contas, para ocupar um papel de direcionador da empresa, neste setor são analisadas perspectivas atuais, mas também projeções futuras afim de direcionar a empresa no mercado.

Diante disso, Assaf Neto (2014, p. 9), afirma que “a própria evolução da área financeira imprimiu no administrador uma necessidade maior de visualizar toda a empresa, realçando suas estratégias de competitividade, continuidade e crescimento futuro.”

Assaf Neto (2014, p. 9) afirma ainda que “a administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos e capital.”

Ou seja, o gestor precisa estar atento constantemente ao desenvolvimento do mercado e ramo de atuação, analisando e acompanhando todas as áreas de atuação internas, porém, focando também no mercado consumidor e concorrente como um todo.

#### *2.1.4 Gestão estratégica de recursos humanos*

A gestão de pessoas passou ao longo dos anos por inúmeras evoluções até assumir a forma que se conhece hoje. No início do século XX o setor departamento pessoal era responsável pelo recrutamento e seleção através de um processo constituído basicamente registros. Após a consolidação das leis do trabalho em 1943, o setor sofreu uma significativa modificação, haja visto a inserção de normas que passaram a regular as relações de trabalho. Na década de 70, sob protestos e imposição sindical em busca de maiores direitos e reconhecimento, o departamento pessoal sofreu nova transformação importante, passando a ser mais próximo ao setor de recursos humanos que conhecemos hoje, que vai muito além dos tradicionais procedimentos de recrutamento, direitos trabalhistas, treinamentos e afins, vislumbrando o profissional e seu aprimoramento como um todo, aliado aos interesses e prerrogativas das empresas, sendo necessária visão sistêmica e inovação contínua (ARAUJO, 2010).

Marras (2010, p.206) expõe a importância das pessoas no contexto da organização quando diz que:

A gestão estratégica de pessoas evidencia a contribuição das pessoas para o alcance de resultados organizacionais [...] as pessoas caracterizam-se como fonte de vantagem competitiva sustentável porque são ativos intangíveis valiosos, difíceis de imitar, raros e passíveis de administração perante os processos organizacionais. Logo, a gestão de pessoas eficaz torna-se essencial para o sucesso e competitividade organizacional.

As pessoas têm assumido, constantemente, papel mais relevante dentro das organizações, sobretudo pela contribuição que exercem para o desempenho e

sucesso das mesmas. As pessoas se diferem por suas individualidades, percepções, crenças e anseios, que precisam ser trabalhadas dentro da empresa de forma individual ou coletiva a depender da situação. A área de gestão de pessoas, tem assim, como um de seus parâmetros, conhecer e desenvolver tais aspectos de forma a manter a motivação interna, sem descuidar, porém, das metas e direcionamentos propostos pela empresa.

Neste sentido, Chiavenato (2010, p. 11) expõe que “as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas aos seus funcionários.”

Dutra (2002, p. 17) evidencia ainda, que a gestão de pessoas é um “conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p.19) complementam observando que, “os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas.”

Logo, pode se observar que muito do sucesso da empresa, está relacionado ao seu corpo funcional e a satisfação deste, sendo necessário conhecer e trabalhar com todas as vertentes, no ponto de vista do colaborador e da empresa, tentando chegar a um denominador que permita que ambos possam se desenvolver e seguir na busca de objetivos comuns.

Dutra (2002, p. 41) evidencia a complexidade para trabalhar neste sentido quando diz que:

A gestão de pessoas na empresa contemporânea é cada vez mais complexa, quer pela maior complexidade da realidade vivida pela organização em termos tecnológicos, das relações organizacionais e das relações com o ambiente no qual se insere, que pelo nível de exigência das pessoas sobre as organizações e destas sobre as pessoas.

Muitos são os desafios impostos cotidianamente às empresas, tecnologia que se desenvolve de forma extremamente rápida, concorrência facilitada através de mídias digitais, incertezas na gestão devido à instabilidade do mercado e isso vem ampliando o nível de exigência sobre os colaboradores. Estes por sua vez, estão inseridos em uma realidade com informação livre e de fácil acesso, mercado altamente concorrente e disposto a conseguir e reter os talentos que se destaquem. Neste contexto, dispor de um colaborador com a expertise do negócio do

concorrente, ou com contatos pertinentes, pode ser um diferencial no fechamento de um negócio, por exemplo.

Diante destas perspectivas, porém, ainda existem muitas empresas que trabalham o RH como mero operacionalizador de documentação, como destaca Marras (2010, p.134):

O mercado brasileiro está repleto de organizações que ainda mantem, dentro de seus organogramas, departamentos de RH ou de Gestão de Pessoas que – na verdade – respondem apenas por programas operacionais de prestação de serviços, sem nenhum envolvimento direto com as políticas e rumos de seu contingente de pessoas no trabalho.

Considerando o que já foi exposto, acredita-se que tais empresas possam ter um diferencial competitivo reduzido, uma vez que o setor de recursos humanos, se bem gerido, tende a fazer um trabalho diferenciado na empresa, no sentido de valorização e engajamento do grupo.

Os objetivos de um sistema de recursos humanos se subdividem em: societários, que dizem respeito à importância que a empresa precisa dar para ser lembrada no mercado de forma positiva, sendo a interação com a comunidade fator relevante neste sentido; organizacionais: relacionados a integração organizacional, expondo este como um dos principais papéis do setor de recursos humanos; funcionais: relativo a ter funcionários treinados e aptos para desempenharem as funções necessárias e individuais: aliados a necessidade de dar suporte e ferramentas necessárias para que o colaborador desempenhe sua função da melhor maneira possível, atingindo suas metas e alavancando a organização. (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012)

Pela percepção apontada pelos autores pode ser vislumbrado a relevância e abrangência de um sistema de RH, contemplando os aspectos relacionados a empresa e a perspectiva visualizada pelo cliente de como a empresa age e interage com seu público interno e externo, de como ocorre a interação com a comunidade, de qual a preocupação que se tem com o meio em que está inserida. Considera-se igualmente a satisfação interna das pessoas em fazer parte daquele contexto e o quanto realizadas se sentem, o quanto estão capacitadas e motivadas a realizar o trabalho proposto, buscando aliar as necessidades pessoais, de bem-estar, rendimento e realização de sonhos com o cumprimento dos objetivos da empresa.

Complementando, Snell e Bohlander (2011, p. 2) entendem que a gestão de pessoas tem como objetivo principal “aprimorar a vida profissional de cada indivíduo dentro de uma organização.”

Vida profissional e pessoal estão usualmente correlacionadas, o indivíduo é único, assim como sua conduta, logo, tudo o que acontecer de positivo em uma das áreas irá influenciar a outra, bem como, todo insucesso pessoal ou profissional, pode afetar a percepção e produtividade de cada pessoa.

Neste sentido, cabe à gestão estratégica de pessoas trabalhar em várias vertentes, buscando vislumbrar o indivíduo e suas perspectivas da forma mais abrangente possível. Neste trabalho, serão abordadas algumas ferramentas que podem contribuir para o desenvolvimento das pessoas dentro das organizações, podendo citar como principais: qualidade de vida no trabalho, clima organizacional, treinamento e desenvolvimento, segurança e saúde do trabalhador, remuneração e benefícios e motivação.

## **2.2 Qualidade de vida no trabalho**

Em relação à qualidade de vida, Marras (2010, p. 231) destaca que “o termo já era usado no EUA em 1970 para o apoio de práticas de atividade física e educação alimentar.”

Barbosa (2011, p. 253) define qualidade de vida como um “posicionamento do indivíduo, em resposta física ou mental, diante de estímulos construídos a partir de suas percepções em confronto com as expectativas elaboradas para determinadas condições reais ou aparentes.”

É possível observar assim uma maior relevância, ao longo dos anos, no que diz respeito a qualidade de vida e sua importância. Se no passado dizia respeito a aspectos puramente relacionados a um estilo de vida saudável, hoje abrange igualmente a parte psíquica do ser, sendo que, o meio em que está inserido contribui diretamente para que esta qualidade possa ser vivida em seu sentido mais amplo.

A qualidade de vida das pessoas, seja no ambiente organizacional ou fora dele, tende a interferir na produtividade e assertividade dos processos realizados.

No que se refere ao trabalho, a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico, dos bons

padrões de relacionamento e do ponto de vista das pessoas a respeito do significado do trabalho e do grupo ocupado. (BOOG, 2013, p. 444)

Diniz (2013, p.139) enfatiza que “pessoas satisfeitas com seu ambiente de trabalho geram resultados positivos e produzem muito mais; enquanto que, o inverso disto ocasiona insatisfações, baixa produtividade e, em muitos casos, a presença exagerada do absenteísmo.”

Marras (2010, p. 228) defende ainda que, a qualidade de vida organizacional está relacionada a “condições de vida no trabalho favoráveis ao bem-estar, tendo o equilíbrio biológico, psicológico, social e organizacional como valores contínuos.”

No que diz respeito ao contexto social, Boog (2013, p. 444) expõe que “a percepção de bem-estar depende das necessidades individuais, do ambiente social e econômico e das expectativas de vida.”

Logo, pode se fazer um paralelo entre a vida social e profissional das pessoas, sendo o bom desenvolvimento de uma, usualmente, concomitantemente atrelada ao sucesso da outra. As pessoas, de modo geral, têm necessidade de reconhecimento e valorização por tudo o que fazem, aliado a isso, vem os sonhos, realizações, ambições e preocupação com o sucesso profissional. No ambiente corporativo, ter bons relacionamento e um espaço que permita e promova isso é muito importante. Se as pessoas se sentem felizes e satisfeitas com o ambiente em que estão inseridas, visualizam a possibilidade de crescimento profissional, garantia de renda e segurança para poderem dar sequência as perspectivas traçadas na vida pessoal, tanto melhor será seu desenvolvimento dentro da empresa.

Para se ter um colaborador satisfeito, inúmeras variáveis precisam ser consideradas, não se trata de um trabalho fácil, haja visto a complexidade e diferença nos anseios e percepção das pessoas. Neste sentido, Ogata (2015, p.57) coloca que “para se obter maior engajamento dos profissionais nos programas de qualidade de vida, deve-se desenvolver uma abordagem abrangente com atividades que atendam os amplos interesses da população a que se destina.” Assim sendo, o setor de gestão de pessoas precisa estar atento e realizar uma ampla abordagem, no intuito de envolver e persuadir as pessoas, para que entendam e se movam no sentido de promover o melhor para si, os colegas e para a empresa paralelamente.

## 2.3 Clima organizacional

O clima organizacional diz muito de como as pessoas irão se mover dentro da organização. Caso haja um clima desfavorável, onde o líder incentiva disputas entre as diversas áreas, por exemplo, a tendência é que ocorra uma dispersão do grupo, o que será negativo para a empresa e as pessoas que nela trabalham.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p.241) definem clima organizacional como “o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é o fator fundamental para a realização dos trabalhos.”

Uma organização é formada de pessoas e estas, por sua vez, têm percepções, ideais, valores e comportamentos diferentes, logo, se a empresa não tiver um direcionador único o foco pode ser perdido com facilidade.

As pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultado nos negócios ou qualquer que seja a atividade fim da organização. E esse é o chamado capital humano que serve de combustível e faz a máquina (organização) andar e chegar ao destino. (ARAUJO, 2010, p.4)

O clima organizacional diz muito a respeito do líder e como este impulsiona sua equipe, ele interfere na qualidade de vida das pessoas, no ritmo e qualidade de trabalho. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p.8), “o comportamento organizacional se ocupa do estudo sobre o que as pessoas fazem nas organizações e como esse comportamento afeta o desempenho organizacional.”

As pessoas são o maior ativo das empresas, sendo necessário proporcionar a elas um ambiente favorável, que permita desempenhar suas funções de forma segura, sendo guiadas pelos princípios e valores da empresa, vislumbrando, no entanto, suas particularidades, aptidões e necessidades.

Considerando que o clima organizacional favorável, atrelado a outras tantas variáveis, permite que o colaborador se sinta bem, motivado e propício a desempenhar suas funções da melhor maneira, a gestão de pessoas precisa estar atenta ao relacionamento interpessoal, as dificuldades e acertos envolvidas no processo, no intuito de proporcionar bem-estar e prazer no desempenho das funções, aos colaboradores, durante o tempo que estão na empresa, o colaborador precisa estar motivado, ter a consciência e interesse em retornar ao seu posto de trabalho diariamente e produzir da melhor forma possível. (NUNES, 2018)

## 2.4 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento é essencial para que as ações e tarefas sejam desempenhadas de acordo com o esperado, o treinamento já é visto como fator de investimento dentro das empresas, já que é possível visualizar maior assertividade diante de sua execução.

Diniz (2013, p. 130) descreve o treinamento como um “processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos trabalhadores e as exigências dos seus respectivos papéis funcionais.”

De acordo com Marras (2011, p. 133), “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo de objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente a execução de tarefas ou à otimização do trabalho.”

O treinamento é essencial seja para transmitir novos ensinamentos ou para reciclar informações já conhecidas. Ao serem treinadas, as pessoas passam a ter percepções ou habilidades maiores relacionadas ao assunto abordado, o que irá ser positivo para o desenvolvimento de suas atividades com maior aptidão, aumentando inclusive a segurança da ação. O treinamento, usualmente, é uma proposta de curto prazo, por isso também da necessidade reciclagem permanente.

Segundo Villas Boas e Andrade (2009 p. 127):

O treinamento de pessoas foi bastante difundido após a Segunda Guerra Mundial, diante da necessidade de formar o escasso mercado de profissionais da época. [...] No Brasil, o treinamento de pessoal foi introduzido em meados da década de 1940 por indústrias de origem americana.”

O treinamento no passado era visto como um custo a mais para a empresa, pois não se mensuravam os indicadores positivos que eram evidenciados mediante ele. Hoje, no entanto, o treinamento é considerado essencial pelo retorno que traz, sendo visto como investimento.

Snell e Bohlander (2011, p. 250) descrevem a diferente percepção entre treinamento e desenvolvimento ao dizer que:

O termo treinamento muitas vezes é usado de forma casual afim de descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, distinguem entre *treinamento* (mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho no curto prazo) e *desenvolvimento* (mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades).

“Para ter programas efetivos de treinamento, recomenda-se a abordagem de sistemas. Essa abordagem consiste em quatro fases (1) análise de necessidade, (2) projeto do programa (3) implementação e (4) avaliação.” (SNELL; BOHLANDER, 2011, p. 292)

Os autores chamam atenção para duas variáveis, uma delas relacionada a diferença entre os termos treinamento e desenvolvimento, enquanto o primeiro diz respeito a ações mais concentradas e orientadas para o desempenho da função em si, o segundo evidencia a ampliação das habilidades de forma mais ampla e a outra no sentido de estruturação de uma programa de treinamentos para se obter efetividade, de pouco adianta um treinamento descrito simplesmente para dizer que a empresa o faz. Para se alcançar tal assertividade primeiro é necessário verificar a necessidade de tal treinamento (qual público envolvido, tema...) e posterior desenvolver como será sua abordagem junto aos colaboradores (quem ministrará, como ocorrerá a abordagem, quais recursos serão utilizados...) para se atingir o objetivo esperado, a ação seguinte e também muito importante, está relacionada a implementação deste, ao treinamento em si, após realizada esta etapa a maioria das empresas entende que concluiu o processo, há porém que se desenvolver a avaliação deste treinamento, verificar se atingiu os objetivos esperados, qual a percepção dos colaboradores diante do treinamento, o que pode ser revisto ou incrementado para os próximos, enfim, realizar um processo com todas as etapas é essencial para a efetividade de ação.

Em relação à finalidade e necessidade do treinamento dentro das empresas, os autores abaixo discorrem, complementarmente que:

“O treinamento transmite conhecimento, informação, habilidades e atitudes, preparando os funcionários para atingir os objetivos desejados pela empresa.” (VILLAS BOAS; ANDRADE, 2009, p. 114)

“O objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa.” (SNELL; BOHLANDER, 2011, p. 251)

“O treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que pode ser um fator de autossatisfação do treinado e constituir um agente motivador.” (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p. 168)

“Treinar é sinônimo de um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização.” (ARAÚJO, 2009, p. 92)

Os autores são unânimes ao apresentar a necessidade e importância do treinamento dentro das empresas, ele é tomado como fator determinante para o sucesso das, alguns autores apontam ainda, que tal fator pode ser muito positivo também para o colaborador, que irá desenvolver suas atividades de forma mais segura, o que pode se tornar, inclusive, um fator motivacional.

O treinamento vem ao encontro da necessidade dos colaboradores de saberem mais a respeito de como desempenhar de forma assertiva sua função, mas também, de como a empresa se posiciona e quer se desenvolver no mercado, aliando características e interesses de ambos. Treinar é um processo complexo, que se bem executado, trará consequências positivas para todos.

#### *2.4.1 Segurança e saúde do trabalhador*

De acordo com o site da Universidade de São Paulo-USP, o estatuto da Organização Mundial da Saúde-OMS, aprovado em 1946, define a saúde como sendo o estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença.

As empresas têm sido cobradas e têm trabalhado no intuito de proporcionar segurança, saúde e bem-estar aos colaboradores. Marras (2010, p. 227) expõe que:

O sentido sobre a necessidade de proteção, para o bom desenvolvimento da vida no trabalho, tem percorrido muitos caminhos: a segurança no trabalho, o combate à doença ocupacional, as condições de vida psicossocial, a responsabilidade empresarial do público interno e, mais recentemente, a sustentabilidade e a felicidade no trabalho.

Colaboradores satisfeitos produzem mais e melhor e as empresas tem ficado atentas a isso. A saúde ocupacional e emocional do corpo funcional tem grande relação com a saúde e desenvolvimento das empresas. Além de ser obrigatória, a

medicina do trabalho, por exemplo, apresenta resultados significativos no que diz respeito a qualidade de vida e segurança dentro do ambiente empresarial, porém, muitas são as empresas que ainda a encaram meramente como formalidade e assim sendo apenas mais um custo.

Neste sentido, Barbosa Filho (2011, p. 64) questiona: “quanto representará para a empresa, em termos monetários, o acidente a doença profissional ou o sinistro de qualquer natureza ocorrido com um de seus funcionários?”

Araujo (2010 p. 180) diz que “pessoas de licença médica significam mudanças no ordenamento dos vários processos, inclusão de uma nova personagem, ainda que por pouco tempo.”

Carvalho, Nascimento e Serafin (2012, p. 293) complementam ainda que “os acidentes apresentam um peso extremamente negativo no processo produtivo, ocasionando perdas totais ou parciais da capacidade humana de trabalho e de equipamentos, máquinas, ferramentas, etc.”

Um afastamento médico altera o ciclo funcional da empresa, o que diz respeito a menor produtividade, necessidade de alteração no fluxo usual e conseqüente perda de receita, o que é extremamente negativo para a empresa. Há que se considerar também um possível passivo trabalhista se o motivo do atestado estiver atrelado a uma falha interna, o que tornará o processo ainda mais oneroso. Logo, é passível trabalhar e acompanhar todas estas variáveis, buscando proporcionar segurança e possibilidades de trabalho adequadas aos colaboradores.

A legislação garante o bem-estar físico e emocional dos colaboradores, além disso as empresas estão vislumbrando a importância e necessidade de fornecer condições de trabalho saudáveis. Evitar acidentes e doenças ocupacionais diz respeito a redução de custos além da ampliação da satisfação do trabalhador. (SNELL; BOHLANDER, 2011)

Outro ponto relevante a ser considerado e que está sendo um dos motivos de afastamento de pessoas nas empresas é o estresse. Segundo Marras (2010, p. 152):

A realização do trabalho, os valores e as pessoas podem ser fatores geradores ou inibidores do estresse do indivíduo. É importante ressaltar que o trabalho pode proporcionar um objetivo e dar sentido à vida: o que acontece quando as demandas no trabalho são ideais e não em níveis extremos ou mínimos, pois, quando se atinge o equilíbrio, o trabalho pode ser um dos mais importantes fatores promotores de saúde.

O autor defende que o trabalho e como ele é desenvolvido, tem relação com o bem-estar do indivíduo. Sendo o trabalho fator que possibilita o alcance de ideais na vida pessoal, sobretudo relacionados ao quesito financeiro, proporcionar um equilíbrio entre os objetivos pessoais e o sentido de pertencimento, de fazer parte da empresa, pode ser a forma de aumentar a produtividade, aliada a satisfação de ser parte do projeto da empresa.

Ogata (2015, p. 28) complementa a necessidade de a empresa entender e possibilitar a segurança e saúde do colaborador ao dizer que “os empregadores precisam aprender que, para serem bem-sucedidos em seus negócios precisam garantir a segurança e a saúde de seus profissionais.”

Assim sendo, para obter resultados, dentre os vários quesitos necessários, as empresas precisam, até mesmo por uma questão legal, respeitar e garantir a saúde física e mental de seus colaboradores no ambiente de trabalho.

## **2.5 Remuneração e benefícios**

A remuneração salarial formal ofertada pelas empresas, vem dando espaço a outras métricas de remuneração, que precisam ser avaliadas dentro da realidade de cada empresa. Para adota-las com sucesso faz-se necessário verificar vários aspectos, sobretudo o desejo e anseio dos colaboradores em sua maioria.

Diniz (2013, p. 53) observa que, “o salário (ou remuneração) é o preço oferecido aqueles que prestam algum tipo de serviço através de sua força de trabalho por um determinado período de tempo.”

Quanto aos benefícios, Snell e Bohlander (2011, p. 406) apontam que “os benefícios constituem uma forma indireta de remuneração destinada a aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos funcionários.”

Segundo Dutra (2002, p. 197), para concluir o raciocínio, “podemos dizer de forma simplista que remuneração direta é o dinheiro que colocamos no bolso, e a remuneração indireta é o dinheiro que não tiramos do bolso.”

Analisando o exposto, verifica-se que a remuneração habitualmente conhecida está aliada ao dinheiro, valor acordado e pago a cada pessoa pela realização de determinado trabalho, já os benefícios dizem respeito a remuneração que não vira dinheiro, mas que caso não o tivesse o colaborador precisaria

desembolsar algum dinheiro para obtê-lo, como por exemplo, plano de saúde ou cesta básica.

Bohlander e Snell (2011), discorrem que a qualidade dos programas de benefícios depende de dois fatores, sendo a seleção de benefícios, de forma que atendem o que realmente os funcionários necessitam e a boa administração desses benefícios.

Ao criar ou ofertar um programa de benefícios é prudente que as empresas observem ou levantem com os colaboradores quais suas principais necessidades, buscando assim atingir o objetivo de ofertar algo que possa até mesmo reter o colaborador na empresa, por outro lado, se a empresa simplesmente realizar uma oferta, sem avaliar a demanda apontada pelos colaboradores pode estar investindo tempo e dinheiro desnecessariamente, pois o incremento poderá não gerar o efeito esperado, por não ser visto pelos colaboradores como algo que lhes traz verdadeiros benefícios.

Além dos habituais benefícios oferecidos nas empresas (plano de saúde, cesta básica e afins), uma perspectiva que tem ganhado muitos adeptos está no plano de participação dos lucros. Neste sentido, Snell e Bohlander (2011, p. 397) apontam que as empresas que aderem a estes benefícios “pretendem dar aos funcionários a oportunidade de aumentar seus ganhos, contribuindo para o crescimento dos lucros das empresas em que trabalham.” Se esta proposta for difundida dentro da empresa a perspectiva é que os colaboradores busquem oferecer o melhor de si, haja visto que quando melhor e mais rentável a empresa for, tanto maior será sua participação nos lucros desta.

Porém, há que se dizer, apesar de muito importante, nem tudo se resume a dinheiro ou benefícios, o bem-estar e satisfação do colaborador de fazer parte de uma equipe ou ambiente também são muito significativos. Neste sentido Dutra (2002, p. 188) explana que:

A organização tem várias formas de concretizar a recompensa, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa através de um elogio, de uma carta ou de um prêmio até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores.

A satisfação pessoal com o trabalho é uma grade motivadora para que o colaborador possa realizar um bom trabalho, tal satisfação está atrelada a inúmeros

aspectos individuais e coletivos que devem ser considerados e desenvolvidos na empresa continuamente.

## **2.6 Motivação**

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 196), “motivação é o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.”

Segundo Scaldelai (2012, p. 28) “todo grupo é formado por indivíduos que diferem um dos outros. Cada elemento traz consigo interesses de ordem geral e particular – impulsos e motivações, esperanças e aspirações que, às vezes, o indivíduo transforma em seus próprios objetivos.”

A motivação diz respeito ao que impulsiona cada um a seguir um projeto, seja no ambiente pessoal ou profissional, para tanto, apesar de poder ser similar em alguns aspectos, é individual, específica e mutável de acordo com situações ou momentos para cada pessoa.

“Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e ultrapassar as expectativas com relação ao trabalho”. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 79)

Nas empresas, muito se fala acerca da motivação dos colaboradores e como tal aspecto influencia positivamente na obtenção dos resultados, Silverstein (2009, p. 14) relata inclusive que, “motivar funcionários, então, é reconhecer que eles são essenciais à capacidade da empresa de ser bem-sucedida.” Um colaborador que se sente bem em fazer parte da equipe, de realizar tal função, que almeja e vislumbra possível o crescimento profissional e cuja empresa proporciona a ele possibilidades de atingir seus objetivos pessoais, tende a se sentir motivado e assim produzir mais.

No que se diz respeito ao colaborador, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 243) falam que “é preciso mantê-lo sempre informado, motivado e confiante. É imprescindível dizer-lhe que o seu trabalho, seja qual for, é importante para alcançar os resultados globais planejados.”

Vários aspectos são necessários para manter uma pessoa motivada e tudo o que acontece ao seu redor pode contribuir positiva ou negativamente neste sentido. No ambiente empresarial um simples elogio, reconhecimento pelo bom trabalho desenvolvido pode causar um impacto muito maior do que um aumento salarial, por

exemplo. Saber o rumo que a empresa vai seguir, quais as perspectivas para o seu desenvolvimento e o colaborador ter valores similares aos propostos pela empresa também pode ser muito relevante para ampliar a motivação.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 249) reforçam assim “a importância, nas organizações, de se conhecer a fundo quem nelas trabalham, não apenas a partir das manifestações mais superficiais de seu comportamento, mas também, dos valores que estão por trás do mesmo.”

Haja visto a particularidade e volatilidade da motivação pessoal, enquanto para alguns o fator motivador de maior peso é o salarial, para outros ter segurança ou possibilidade de crescimento pode ser muito mais relevante, quanto mais as empresas conhecerem os colaboradores que fazem parte da sua equipe tanto melhor irão lhes preparar e poder ofertar um ambiente propício para que desenvolvam suas habilidades da melhor forma.

Silverstein (2009, p. 14) afirma que “funcionários motivados são leais e dedicados e se tornam de bom grado embaixadores de suas empresas.” Logo, quanto melhor for a relação, o ambiente propiciado e a possibilidade de realização dos sonhos de cada colaborador, através do trabalho que desenvolve naquela empresa, tanto melhor será seu desempenho e por consequência a produtividade e lucratividade das empresas.

## **2.7 Empresas familiares**

De acordo com Floriani (2012, p. 79), “a família empresária remonta às primeiras lides de trabalho do ser humano, em eras primárias quando as tarefas manuais eram o único meio de produção conhecido.”

Floriani (2007, p. 56) diz ainda que “a empresa familiar nasce, portanto, da necessidade de se perpetuar um negócio (comercial, industrial ou de serviços) e com o objetivo de ampliar um patrimônio familiar.”

O início de grande parte das empresas é de formação familiar, não só no passado, mas também agora e o principal objetivo ao se abrir um negócio é extrair dele rendimentos que possibilitem manter e ampliar os recursos das famílias. Com o passar do tempo e a tendência de que tais empreendimentos cresçam vão sendo abertos espaço a terceiros, haja visto limitada mão de obra disponível e especializada em várias áreas distintas dentro da mesma família.

Floriani (2007, p. 139) ressalta que “os traços positivos da cultura da família devem ser preservados e considerados base sólida para a conquista da confiança e respeito da comunidade.”

A cultura, os valores e a forma de agir da família costumam ser um indício muito forte do direcionamento da empresa, de como irão agir e interagir com seus clientes e muitas vezes inclusive determinante do sucesso ou fracasso de muitos empreendimentos. Logo, os pontos positivos devem ser exaltados, mas faz-se necessário igualmente se moldar para atender o público alvo, ter claro objetivos e metas, bem como ter seriedade e compromisso para obter o respeito e a credibilidade no produto ou serviço ofertado.

Veloso e Grisci, (2014, p. 376) destacam que “quando a família consegue prestar suporte para a empresa, harmonizar seus interesses com os do negócio e diminuir os conflitos das relações entre si, o foco do trabalho é a busca do crescimento, a perpetuidade e a valorização da empresa.”

Em qualquer empresa, mas sobretudo nas empresas familiares, há que se ter um discernimento muito claro da vida e das finanças pessoais em paralelo ao desenvolvimento da empresa, pois caso contrário, o mau uso de um pode acabar afetando diretamente o outro. As informações precisam ser de acesso comum e tratadas com muita transparência e clareza por todos e os interesses e saúde da empresa sempre deve prevalecer mediante os interesses pessoais de cada um dos membros da família envolvidos.

Quando a empresa atinge um certo tamanho, ou o volume de informações e negócios aumenta significativamente, muitas empresas familiares buscam orientação/consultoria ou mesmo gestão de terceiros que não fazem parte da família para gerir os conflitos e organizar o fluxo do negócio.

Neste sentido, Veloso e Grisci (2014, p. 373) explanam que:

Para consultores e membros de famílias empresariais, as necessidades de implementação das regras da governança corporativa são similares. Tais necessidades seriam a profissionalização e a perpetuação do negócio como uma solução para a sucessão, além da geração de valor para o mercado.

Nem sempre o processo sucessório é bem sucedido dentro das empresas familiares, a inserção dos novos membros na sociedade, tais como filhos, deve ocorrer de forma gradativa e natural, caso contrário o que era para ser positivo pode

se tornar um grande problema para todos os envolvidos na empresa, incluindo os colaboradores o que pode, inclusive, afetar o desenvolvimento e continuidade da empresa ao longo dos anos.

Ocorre ainda, que por seguidas vezes a sucessão natural esperada acaba não acontecendo, seja pelos sucessores não terem interesse no ramo de atuação da empresa, pela família entender que ainda não há preparo para que a sucessão ocorra, ou ainda, por não haver uma linha de sucessão disponível. Neste caso, ou ainda para ampliar a profissionalização necessária, são contratados administradores externos, que igualmente precisam se adequar, entender a razão de ser da empresa respeitar isso e buscar seguir, prosperando e adequando as arestas que possam existir pelo caminho, buscando que a empresa siga crescendo, sem deixar de lado porém, a história de quem e como a constituiu.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste item apresentam-se os métodos utilizados para confecção do estudo no que diz respeito ao tipo de pesquisa realizada, as técnicas para coleta de dados e a forma adotada para análise dos mesmos.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo, em função do seu objetivo geral, classifica-se como exploratório. Segundo Gil (2017, p. 26), “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses.”

A pesquisa exploratória busca esmiuçar a situação em estudo, trazendo elementos para que o mesmo possa ser apresentado da maneira mais clara, buscando uma correlação explícita entre o problema as possibilidades de resolução.

Quanto aos procedimentos técnicos este estudo caracteriza-se como estudo de caso. De acordo com Gil (2017, p.34):

Os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

Quanto ao tipo de dados coletados, esta é uma pesquisa quanti-qualitativa, definindo-se assim como mista. Gil (2017, p. 147) aponta que “as pesquisas de métodos mistos combinam harmoniosamente procedimentos quantitativos e qualitativos”. Creswell (2010, p. 43) complementa dizendo que no método misto “o pesquisador baseia a investigação na suposição de que a coleta de diversos tipos de dados proporciona um melhor entendimento do problema da pesquisa.”

A pesquisa mista possibilita uma significativa gama de informações, que compiladas, tendem, a retratar a situação como um todo, auxiliando na assertividade para resolução do problema.

Segundo Creswell (2010, p.41), na abordagem quantitativa, “o pesquisador testa uma teoria especificando hipóteses estritas e da coleta de dados para corroborar ou para refutar as hipóteses.”

Martins e Theóphilo (2016, p. 107) expõem ainda que:

As pesquisas quantitativas são aquelas em que os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados. Os dados são filtrados, organizados e tabulados, enfim, preparados para serem submetidos a técnicas e/ou testes estatísticos.

Na abordagem qualitativa, Creswell (2010, p. 43) aponta que “o investigador procura examinar uma questão relacionada à opressão dos indivíduos. São coletas histórias sobre a opressão do indivíduo usando uma abordagem narrativa.”

Martins e Theóphilo (2016, p. 141) descrevem que ainda que, “uma das principais características da pesquisa qualitativa é a predominância da descrição. Descrição de pessoas, de situações, de acontecimentos, de reações, inclusive transcrições de relatos.”

### **3.2 Técnicas de coleta de dados**

A pesquisa foi aplicada na própria empresa no dia 20 de janeiro de 2019, através de instrumentos diferenciados, utilizando roteiro de entrevista, direcionado aos gestores da empresa e questionário para aos colaboradores.

Quanto a entrevista, Gil (2017, p. 94) aponta que a mesma “pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde.”

Martins e Theóphilo (2016, p. 88) complementam dizendo que “a entrevista é estruturada quando orientada por um roteiro previamente definido e aplicado para todos os entrevistados.”

Com os gestores foi realizado método de pesquisa aberta, através de conversa formal, direcionada pelas perguntas elencadas no questionário elaborado, cujo modelo encontra-se no Apêndice A, levantando situações e esclarecendo dúvidas com os dois gestores que fazem parte da linha sucessória familiar.

Já com colaboradores, foi aplicado um questionário, que encontra-se no Apêndice B. “Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”. (GIL, 2017, p. 94)

O questionário, com modelo no apêndice, relaciona catorze perguntas, sendo treze delas elencadas em cinco alternativas, partindo de péssimo ao ótimo e uma

alternativa com possibilidade de elencar prioridades, onde um é o mais importante e cinco o menos.

Foi realizada uma abordagem aos colaboradores expondo inicialmente qual a finalidade na realização do estudo e garantindo a confidencialidade da mesma. Na sequência foi explicado método de avaliação entre péssimo, ruim, regular, bom e ótimo para cada uma das questões, foi então, aberto espaço para esclarecimento de dúvidas e posterior distribuída a pesquisa para resposta individual de cada colaborador.

Todos os colaboradores da empresa responderam à pesquisa, totalizando nove questionários aplicados.

### **3.3 Forma de análise dos dados**

Os dados coletados na pesquisa foram analisados de duas formas distintas.

Quanto à entrevista com os gestores, foi realizada uma análise de conteúdo, através do feedback do que mais foi falado pelos gestores.

De acordo com Martins e Theóphilo (2016, p. 98) “a análise de conteúdo (AC) é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática.”

Os resultados obtidos na pesquisa realizada com os colaboradores foram interpretados através de análise estatística descritiva.

Martins e Theóphilo (2016, p. 108) descrevem que “a organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados é chamada estatística descritiva.”

## **4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS**

Neste tópico será abordado a história da empresa em estudo, além da apresentação, análise e interpretação dos dados obtidos, cuja finalidade é responder e direcionar à questão central deste trabalho.

### **4.1 Contextualização**

A empresa Zatta Bruniera Ltda foi fundada no ano de 1958. Surgiu da união de seus sócios fundadores senhores Antonio Zatta e Antonio Bruniera. Ambos emigraram do estado vizinho Rio Grande do Sul onde residiam anteriormente.

Devido às grandes dificuldades financeiras que os dois sócios enfrentavam para sustentar suas famílias, resolveram mudar-se para Santa Catarina mais precisamente o oeste, onde, segundo eles ouviam dizer, havia terras com valores baixos para que fosse colonizado.

Quando chegaram ao estado, vieram para o município de Concórdia-SC e fixaram residência no interior. Construíram suas casas serrando madeira com serrotes a mão e machados.

Algum tempo depois de estarem residindo no município hoje chamado Lindóia do Sul-SC, na comunidade de Linha Rio Azul, os dois amigos, observando a quantidade de madeira existente na região, resolveram investir no negócio.

A empresa então passa a ter como atividade a extração de madeira. Comprava matos em toras, serrava e vendia a madeira serrada, atividade exercida até os dias atuais.

Sempre foi uma empresa de caráter familiar, pessoas de ambas as famílias trabalhavam na serraria.

Com o passar do tempo a passou a adaptar alguns equipamentos, aumentando a produção.

Em 2005, a empresa muda de endereço em busca de aperfeiçoar a atividade. As instalações bem como os familiares de ambas as partes passam da zona rural da comunidade de Linha Rio Azul para a sede do município de Lindóia do Sul –SC no Bairro Caminhos do Sol onde está atualmente. Com essa mudança geraram alguns empregos no próprio município.

Inicialmente a administração da empresa era dos sócios fundadores, com o passar dos anos a administração foi passando para as outras gerações sempre das mesmas famílias. Hoje a empresa sob gestão da terceira geração.

O primeiro contrato social foi registrado no dia 05 de novembro de 1958 os dois sócios fundadores. No ano de 1967 passa a ter alteração devido a participação de um sócio fora das famílias fundadoras, o mesmo permaneceu até o ano de 1969. Em 1969 o contrato social passa a ser novamente das famílias fundadoras, incluindo nesta alteração a inclusão dos filhos mais velhos dos fundadores. Em 1976 o contrato social é alterado por consequência da divisão de cotas negociada entre as partes. Do ano de 1978 aos dias atuais a empresa sofreu diversas alterações apenas de caráter divisório de cotas onde alguns sócios da família Bruniera venderam suas cotas aos sócios da parte da família Zatta. A última alteração aconteceu em 2014 passando a razão social a ser Leopoldo Zatta ME e nome fantasia segue Zatta Bruneira Ltda.

A extração da madeira bruta continua sendo o carro chefe de vendas. Madeira serrada bruta de diversas bitolas e madeira beneficiada são os produtos mais vendidos. Hoje, atua também com prestação de serviço, serrando madeira para terceiros. Toda a produção é vendida nos três estados do sul do Brasil.

## **4.2 Apresentação dos resultados**

A apresentação dos resultados foi dividida em duas partes, primeiro será demonstrada a percepção dos gestores e na sequência a dos colaboradores.

### *4.2.1 Percepção dos gestores*

Foi realizada entrevista com os gestores quanto a sua percepção do modelo de gestão atual e planejamento futuro, através de roteiro direcionado de perguntas.

Quando questionados acerca do funcionamento da empresa hoje, os gestores descrevem que tem funções distintas, porém tomam as decisões conjuntas, sobretudo no aspecto financeiro. Dizem compartilhar as decisões independente da área quando surgem dúvidas, que tem vários clientes antigos, cuja confiabilidade é maior, não tendo assim inadimplência, quando aparece um novo cliente realizam as primeiras vendas à vista até o conhecerem melhor. Como tem uma carteira de

clientes antigos dizem não fazer divulgação da empresa, apenas visitas a novos clientes quando estes surgem.

Dizem ainda não ter previsão de ampliação do quadro de colaboradores, quando necessário, porém, estes vêm por meio de indicação de outro colaborador que já está na empresa. Não tem integração ou forma de inserir o colaborador na empresa, um colaborador mais antigo passa ao outro a forma de trabalho. Possuem salário fixo e não há plano de benefícios, porém, por entenderem que os colaboradores são muito importantes na empresa, por muitas vezes concedem alguns benefícios do gênero ajuda financeira quando algum tem um problema de saúde, por exemplo, entendem que os colaboradores sabem que pode contar com a família deixa os mesmos motivados e que isso auxilia na retenção da mão de obra. Dizem ainda nunca ter falado acerca da implementação de benefícios, mas não descartam a possibilidade de analisar.

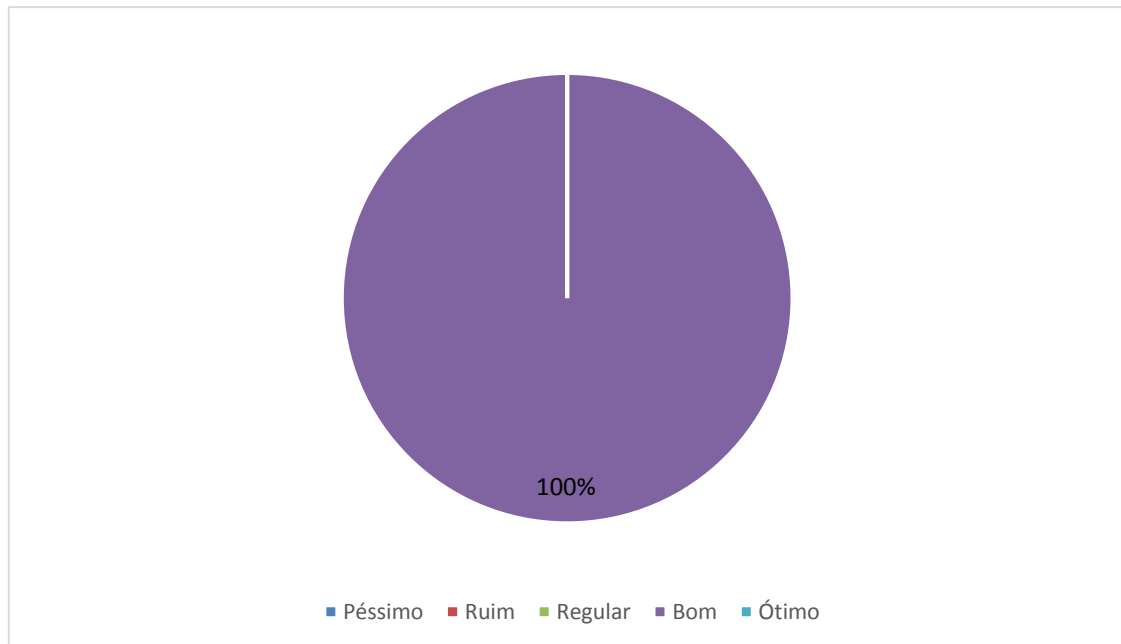
Quanto aos valores disseminados na empresa, descrevem que se trata de uma empresa familiar, onde o que prevalece é o respeito entre todos.

Em relação a ampliações futuras os gestores afirmam que o ramo madeireiro ainda é muito forte na região, mas que para crescer precisam se estabilizar financeiramente pois será necessário grande investimento. Dizem estar comprando novas máquinas para facilitar e especializar o trabalho já realizado, não para ampliação. Relatam ainda que consultam muito os pais, pela vasta experiência, para tomada de decisões, sobretudo de crescimento e expansão e que ainda não há perspectiva de nova sucessão familiar futura, que ainda não estão pensando ou trabalhando nisso. Uma das preocupações para expansão, além da questão financeira, é o número limitado de colaboradores qualificados disponíveis nesta área.

#### *4.2.2 Percepção dos colaboradores*

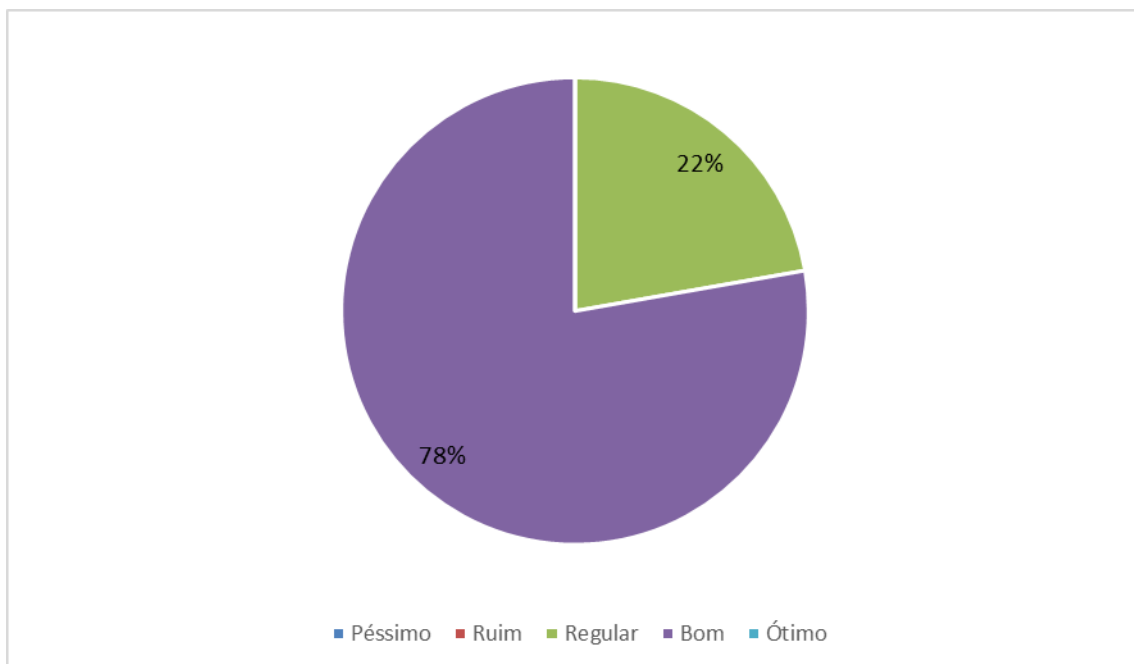
As respostas da pesquisa realizada com os colaboradores foram tabuladas e serão apresentadas na sequência em forma de gráficos.

Gráfico 1 - Percepção dos colaboradores em relação à sentir-se realizado trabalhando na empresa



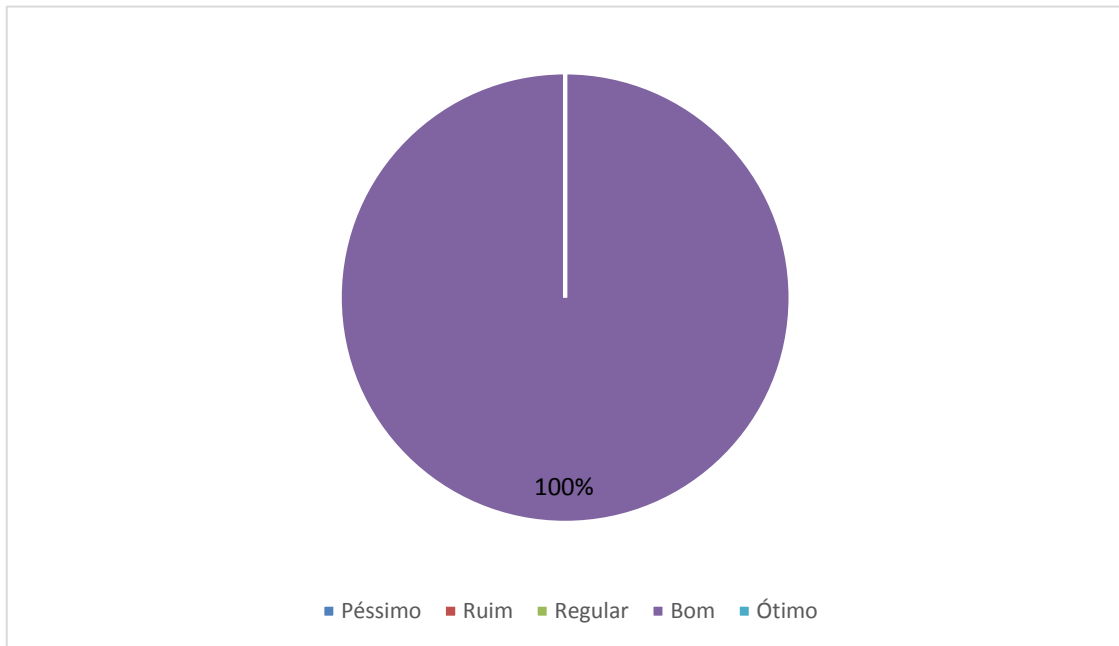
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 2 – Nível de reconhecimento que a empresa dá aos colaboradores, na visão dos mesmos



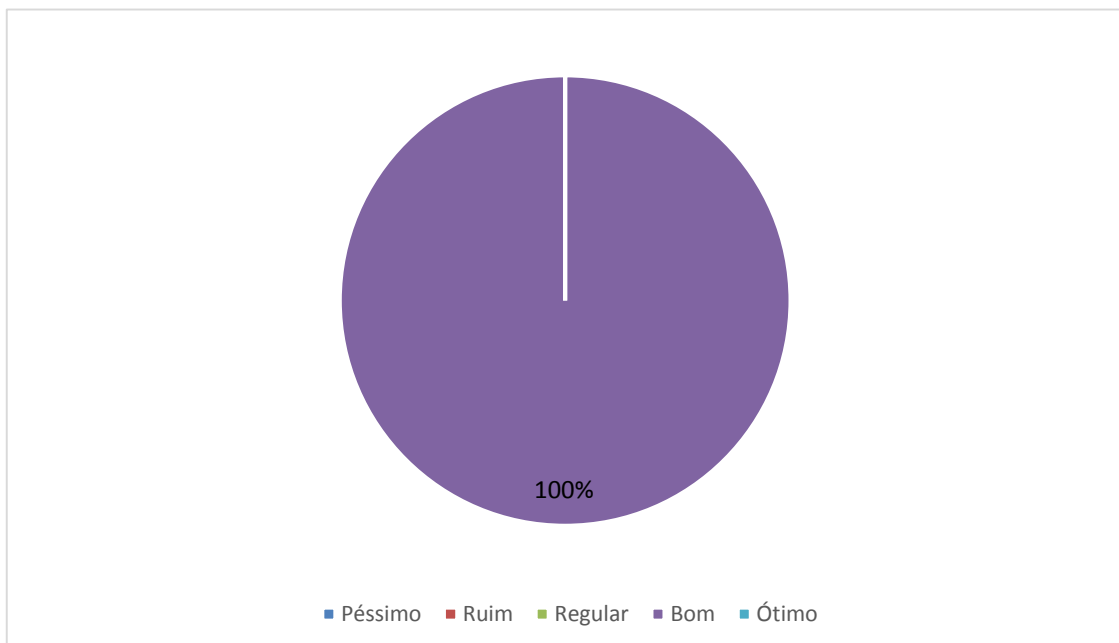
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 3 – Relacionamento com os colegas de trabalho



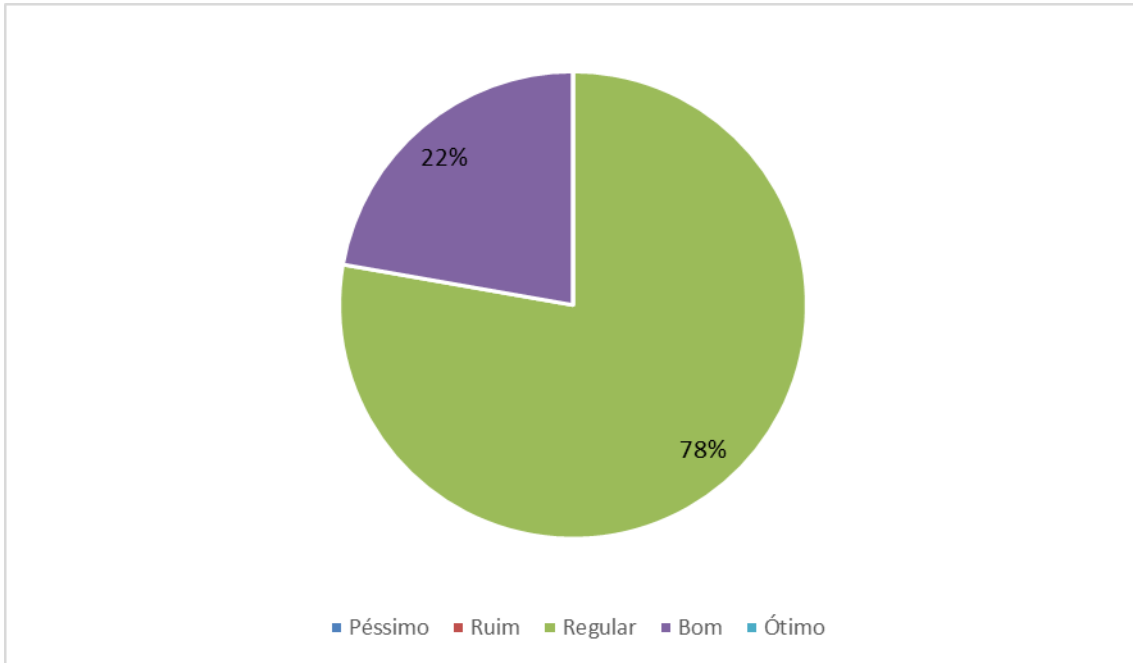
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 4 – Relacionamento entre o colaborador e os líderes



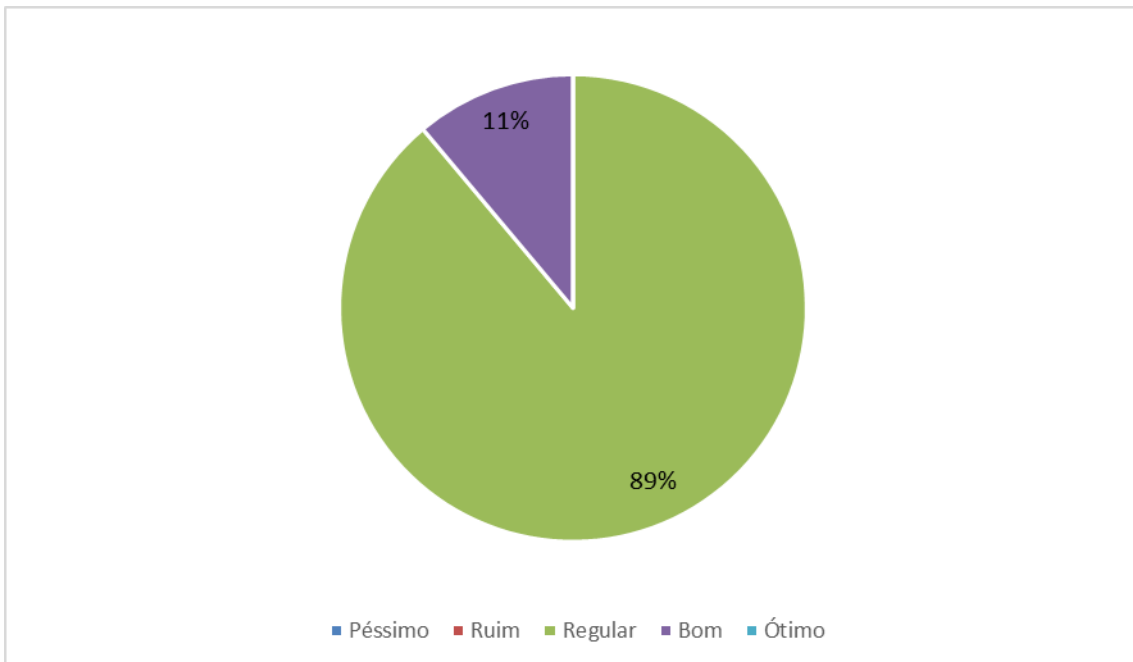
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 5 – Nível de participação dos colaboradores para sugestões de melhorias no trabalho



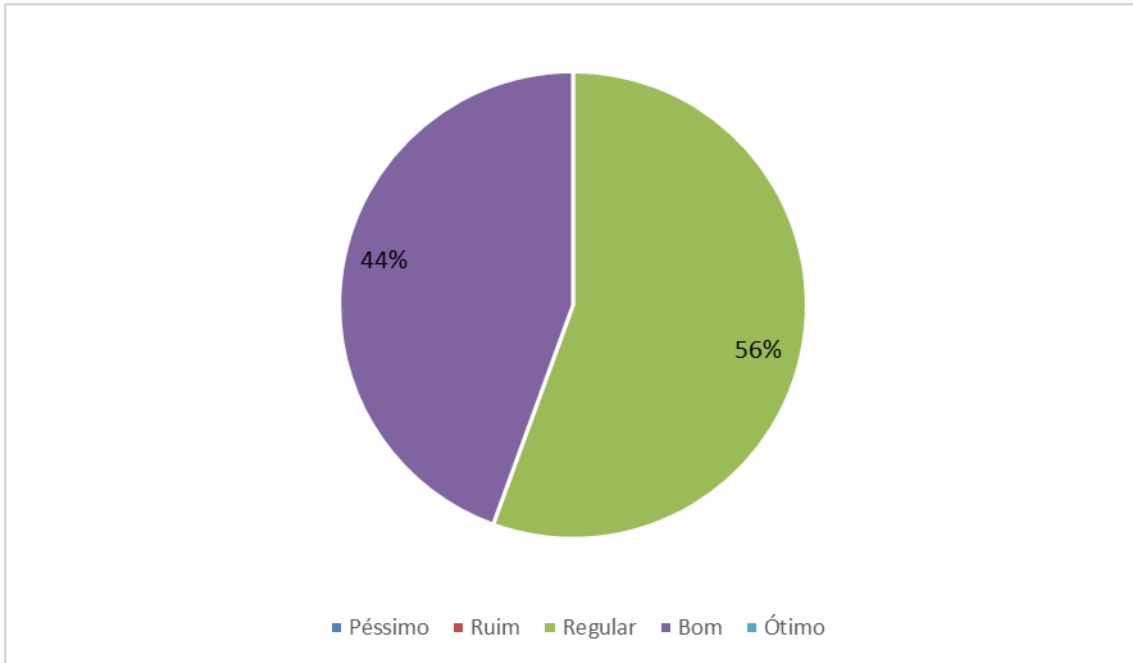
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 6 – Percepção quanto a ambiente físico em relação à temperatura, barulho e poluição



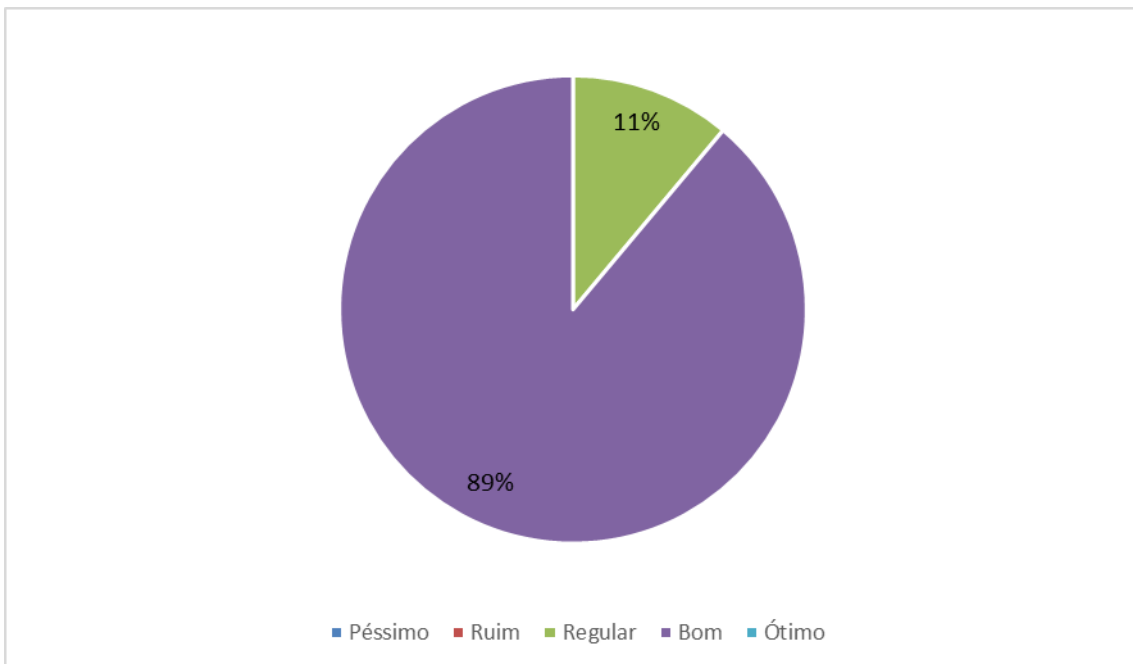
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 7 – Avaliação da quantidade de serviço pelos colaboradores



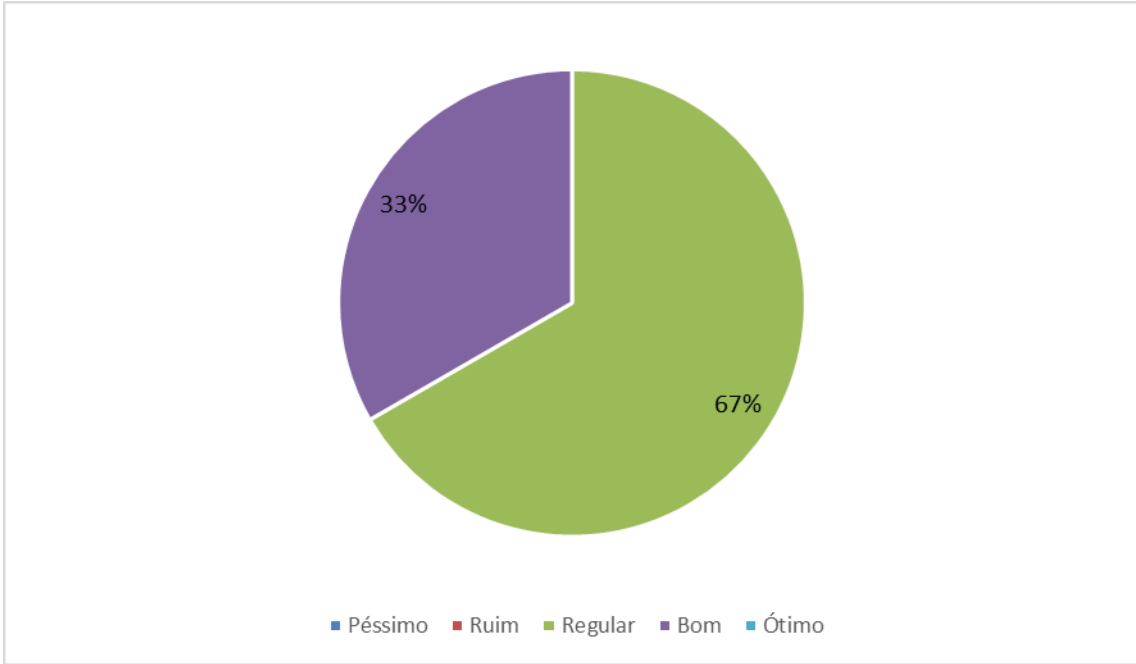
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 8 – Percepção de segurança ao realizar o trabalho



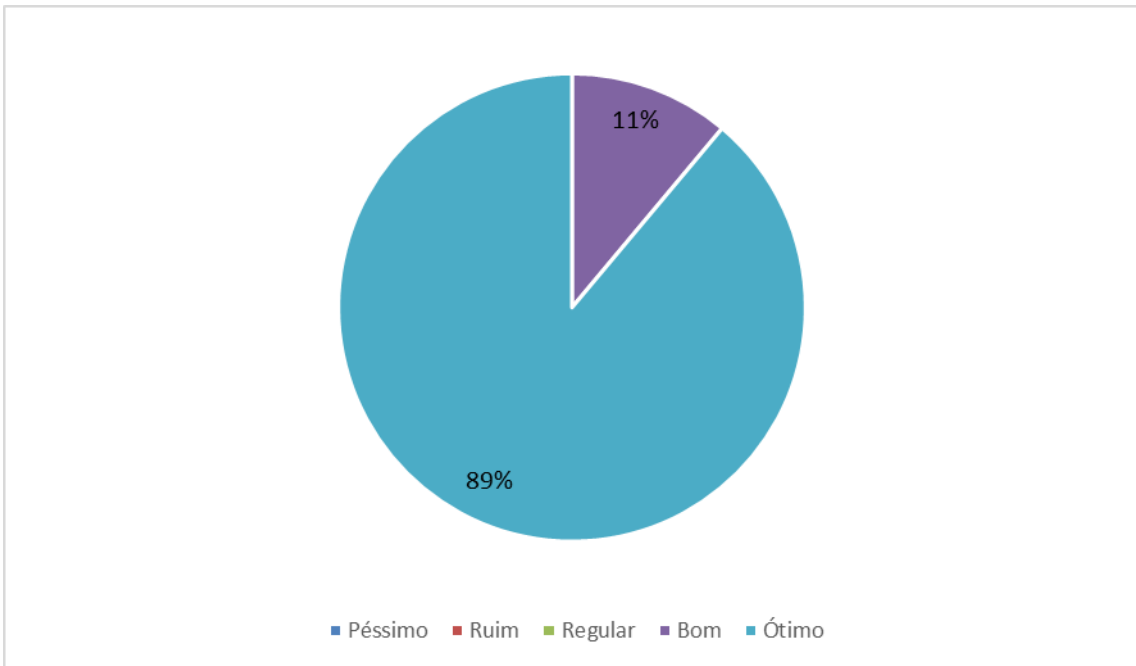
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 9 – Capacidade física dos colaboradores ao realizar suas tarefas



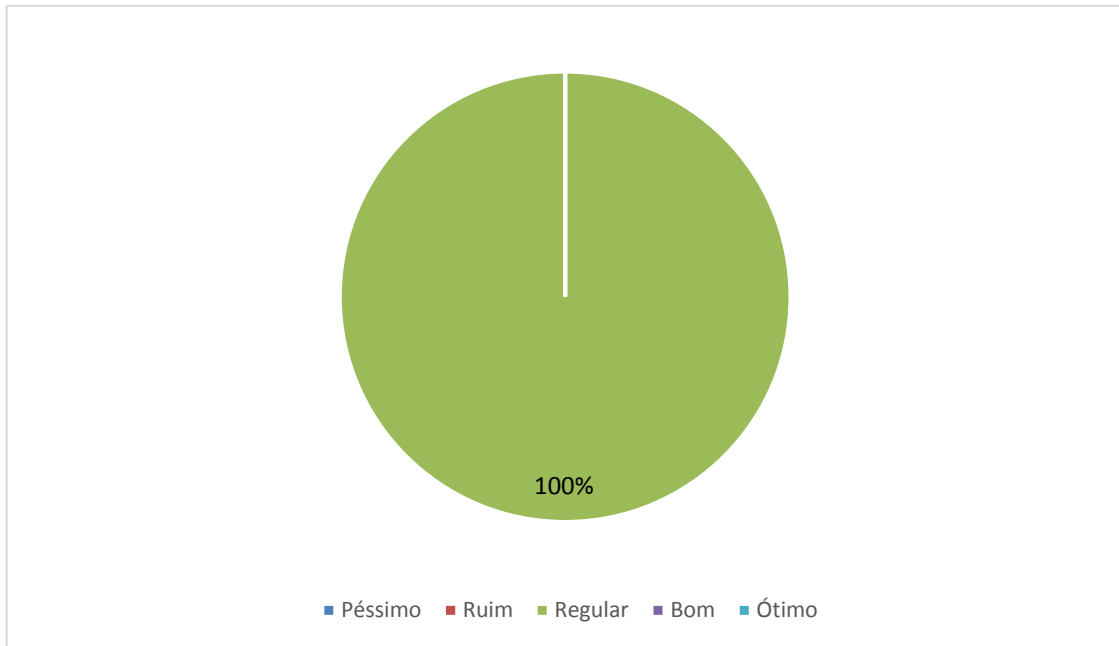
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 10 – Percepção quando a quantidade e qualidade dos EPI’s fornecidos



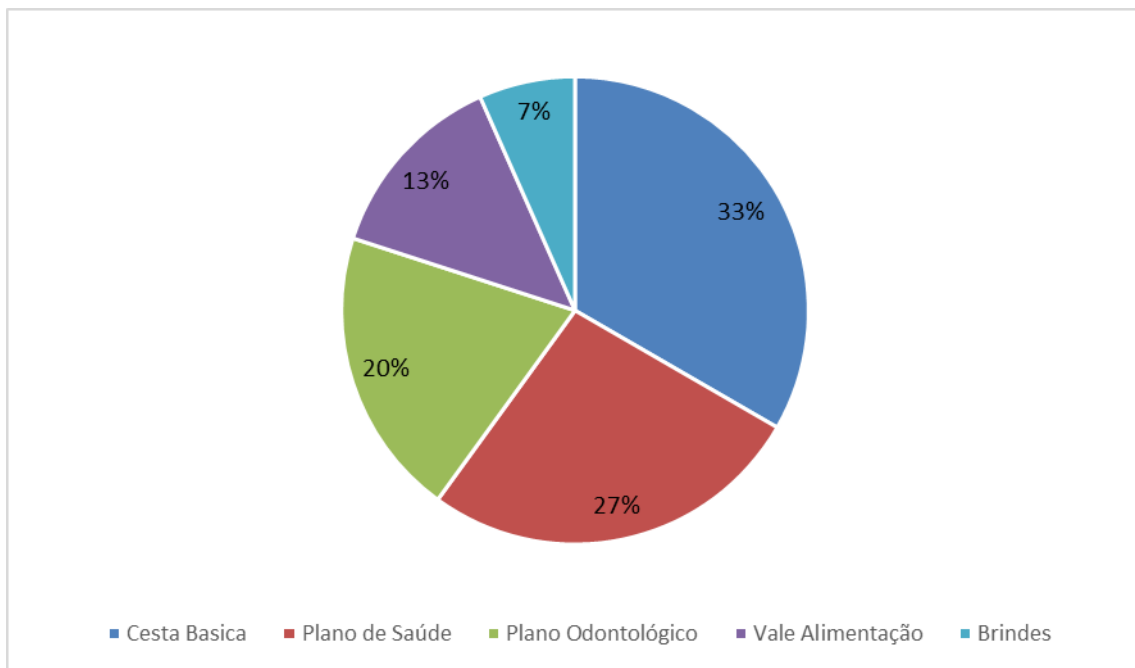
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 11 – Satisfação dos colaboradores com o salário



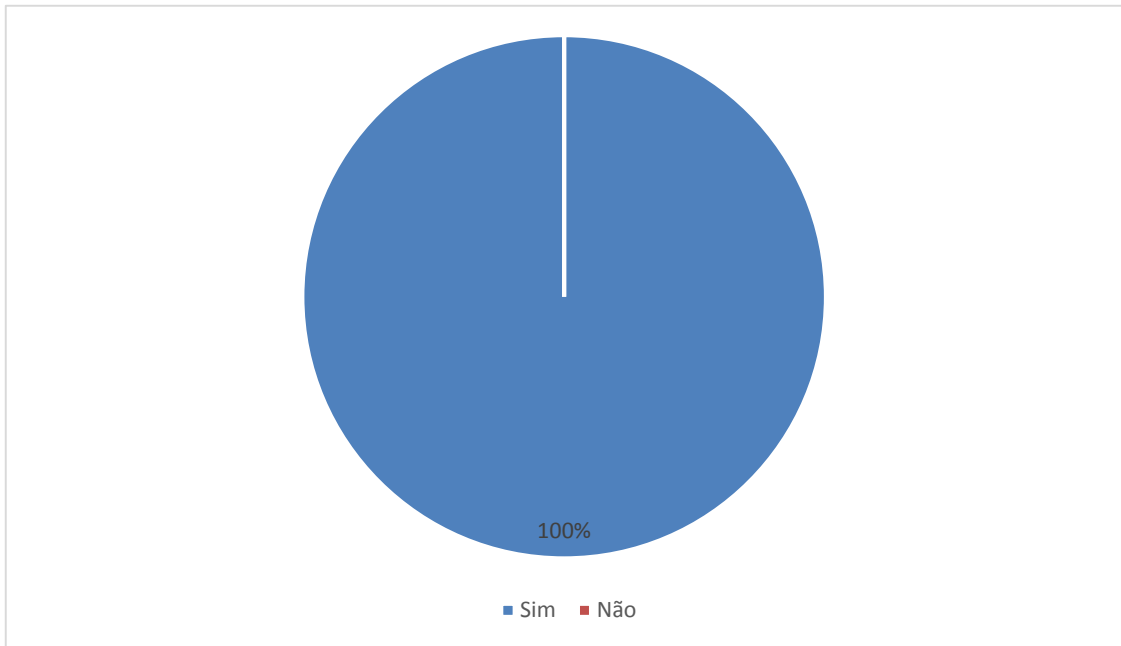
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 12 – Relevância entre benefícios que podem ser ofertados pela empresa



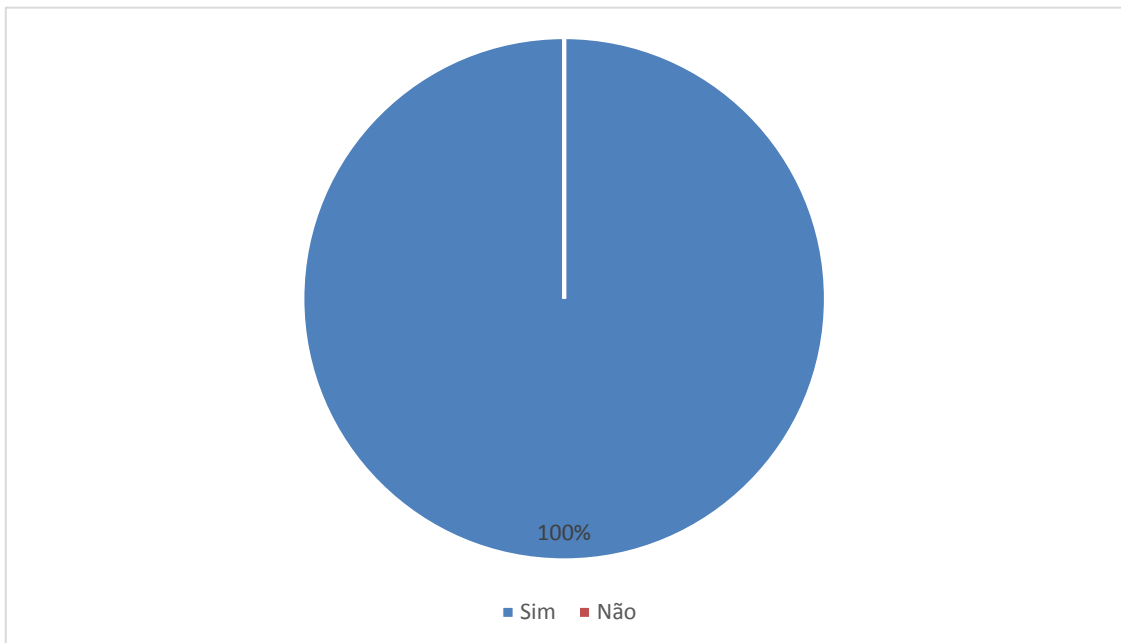
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 13 – Possibilidade de indicação da empresa para conhecidos a procura de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 14 – Possibilidade de indicação da empresa para conhecidos a procura dos serviços e produtos oferecidos



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

### 4.3 Análise crítica dos resultados

Na análise crítica dos resultados serão expostas, individualmente, as percepções dos gestores e colaboradores.

#### *4.3.1 Percepção dos gestores*

Ao entrevistar os dois gestores percebe-se que os mesmos têm um bom relacionamento entre si e dizem ter funções distintas, porém, parecem não ter claramente definido a administração financeira da empresa, o que pode ser um problema.

Trata-se de uma empresa familiar, passada ao longo das gerações, com muitos valores, costumes, métodos e tradições, que apesar de não estarem transcritos, ficam evidentes na forma de gerir de ambos. A opinião e decisão dos pais ainda é muito relevante na gestão quando da tomada de decisões maiores, expandir o mercado consumidor, por exemplo.

Tem uma carteira de clientes formada, antiga, conhecida, assim sendo não tem problemas com inadimplência e até por isso, talvez, não tenham hoje, pretensão de ampliar o negócio ou o mercado consumidor. Outro fator relevante para manutenção da empresa na composição atual, é a necessidade de alto investimento e ampliação de quadro, cuja oferta especializada é bastante limitada.

Os funcionários são os mesmos há muitos anos, praticamente não há rotatividade, como é uma equipe pequena estes já se sentem integrantes da família e do negócio, os gestores usam isso, inclusive, como estratégia para reter a mão de obra, realizando ajudas de custo quando necessário a algum colaborador (saúde e afins).

Não há uma estrutura ou indicação para integração quando um novo colaborador chega, o método de trabalho é repassado pelos próprios colegas e assim segue a produção.

A empresa entende que a saúde e segurança dos colaboradores está relacionada a medicina ocupacional e fornecimento de EPIS.

Hoje a empresa não dispõe de métricas de remuneração que não o salário fixo, também não há plano de benefícios. Nunca chegaram a falar sobre o assunto, mas não descartam a possibilidade de analisar implantação paralela de benefícios.

Os gestores acreditam sobretudo no respeito aos colaboradores, entendem que se trata de uma mão de obra especializada, de difícil acesso, relatam inclusive estarem investindo em máquinas para facilitar e especializar o trabalho.

Por hora não estão trabalhando e não há uma perspectiva de nova sucessão familiar.

#### 4.3.2 *Percepção dos colaboradores*

Quanto ao questionário aplicado aos colaboradores, é possível verificar que os Gráficos 1, 3 e 4, que dizem respeito respectivamente, a satisfação no trabalho, relacionamento com os colegas e chefias apresentam 100% de suas respostas como bom, assim sendo, pode ser subentendido que trata-se de uma empresa com bom clima organizacional e respeito entre as partes e assim sendo os colaboradores se sentem, de forma geral satisfeitos em fazer parte da empresa.

Porém, quando questionados acerca do reconhecimento que a empresa dá aos colaboradores, conforme Gráfico 2, 78% dizem ser bom, mas, 22% dizem ser regular, em paralelo, o Gráfico 5 relacionado a possibilidade de sugerirem mudanças e inovações, 78% dizem que a aceitação é regular e ainda no Gráfico 11 que diz respeito a satisfação quanto ao salário recebido 100% dos colaboradores dizem estar regularmente satisfeitos. Logo, é possível interpretar que está faltando atenção dos gestores quanto as necessidades dos colaboradores.

Quanto ao ambiente de trabalho, no Gráfico 6, 89% dizem ser regular quanto a barulho, poluição e afins. Em paralelo, no Gráfico 10, em que a avaliação é referente aos EPIS oferecidos, 89% dizem que a qualidade e quantidade são ótimos e os outros 11% que são bons. Apesar do ambiente de uma madeireira ter características de sujidade do tipo pó e intenso barulho, os EPI's disponibilizados se são de boa qualidade e em quantidade adequada, deveriam estar atenuando essas situações, o que nos leva a crer que, os mesmos podem não estar sendo devidamente utilizados.

No Gráfico 7, 56% dos colaboradores avaliam que o volume de serviço é regular e 44% dizem ser bom. Quando questionados acerca da segurança para realização do trabalho no Gráfico 8, 89% dizem se sentir seguros para realizarem o trabalho. No Gráfico 9, que avalia a capacidade física para realização do trabalho 67% dizem ser regular e 33% dizem ser bom. Apesar de os colaboradores se

sentirem seguros para realizar o trabalho em sua maioria, possivelmente pelo tempo de empresa, os mesmos parecem estar cansados e debilitados, até mesmo por se trata de uma mão de obra com necessidade de grande esforço físico, a ação dos gestores de estarem investindo em máquinas para facilitar o trabalho pode contribuir neste processo.

No Gráfico 12, relacionado ao quesito benefícios, o mais pontuado e assim sendo primordial na visão dos colaboradores é a inclusão de cesta básica, talvez por outras empresas do mesmo ramo da região fornecerem, seguidos de plano de saúde, plano odontológico, vale alimentação e brindes em datas especiais

Nos Gráficos 13 e 14 100% dos colaboradores dizem que indicariam a empresa e seus produtos para outras pessoas.

## 5 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES

A proposição será apresentada no trabalho em forma de quadro, considerando o método 5W2H.

“O 5W2H apresenta as iniciais das palavras em inglês, *why* (por que), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto custa)”. (MARSHALL; CIERCO; ROCHA; MOTA; LEUSIN, 2008, p.113).

Os autores descrevem ainda que “esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação, e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores”. (MARSHALL; CIERCO; ROCHA; MOTA; LEUSIN, 2008, p.112)

A seguir apresentam-se quadros de proposição de ações, obtidas através de pontos falhos apontados na pesquisa de satisfação aplicada aos colaboradores, bem como, de sugestões que podem contribuir para ampliar a qualidade de vida e satisfação no trabalho. As ações serão propostas em dois quadros distintos, o Quadro 1, aponta ações mais simples, de fácil implementação e baixo custo, para que a empresa possa efetivamente implementar, haja visto ela ser de pequeno porte e com recursos financeiros limitados. No Quadro 2 serão apresentadas ações que demandam maior investimento e possivelmente necessitarão de análise, aceitação e programação dos gestores, ficando assim para uma segunda etapa, considerada a longo prazo.

Quadro 1 - Ações a serem desenvolvidas para ampliar a qualidade de vida no trabalho de uma indústria madeireira – curto e médio prazo

O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Integração aos novos colaboradores	Para os mesmos conhecerem a empresa e as regras que nela existem	Na Serraria Zatta Bruniera	Gestores	No primeiro dia e trabalho de cada novo colaborador	Desenvolvem do um modelo padrão de treinamento	Não tem custo
Cesta Básica	Para se igualar ao mercado competitivo em busca de colaboradores	Na Serraria Zatta Bruniera	Gestores	No dia do pagamento mensal da folha	Montando um modelo padrão de cesta básica	R\$ 100,00 por colaborador
Brindes em datas	Para os	Na	Gestores	No Dia dos	Adquirindo	R\$4.000,0/

especiais	colaboradores se sentirem valorizados	Serraria Zatta Bruniera		Pais e Natal	brindes nas datas especiais de Dia dos Pais e Natal	ano
Implantação da “Semana Saúde”	Pensando na saúde dos colaboradores	Na Serraria Zatta Bruniera	Gestores	Junho de cada ano	Contratação de profissionais da saúde para palestras sobre ergonomia, alcoolismo, tabagismo, doenças cardíacas, entre outros assuntos	R\$2.000,00 /ano
Confraternização de final de ano	Como forma de agradecimento pelos serviços prestados durante o ano	Em Lindóia do Sul	Gestores, colaboradores e família.	Dezembro de cada ano	Servindo um almoço para os colaboradores e familiares	R\$ 1.500,00
Implantação da “Dica da Semana Segura”	Para alertar os colaboradores na prevenção de acidentes	Na Serraria Zatta Bruniera	Gestores e colaboradores	Todas as segundas feiras	Antes de iniciar os trabalhos da semana, fazer uma breve conversa com os colaboradores abordando assuntos relacionados a prevenção de acidentes de trabalho	Não tem custo
Vistorias e instrução do uso de EPI's	Para saber se os colaboradores estão usando os EPI's diariamente e de forma adequada	Na Serraria Zatta Bruniera	Gestores	Duas vezes por semana	Fazendo um controle interno de uso de EPI's	Não tem custo

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Quadro 2 - Ações a serem desenvolvidas para ampliar a qualidade de vida no trabalho de uma indústria madeireira – longo prazo

O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Implantação do Programa 'Ideias do mês'	Para os colaboradores darem sugestões de melhorias	Na Serraria Zatta Bruniera	Gestores e colaboradores	Na primeira sexta-feira de cada mês	Abrindo um espaço de tempo aos colaboradores que queiram sugerir melhorias	Avaliar premiação a melhor ideia do mês com bônus de R\$100,00
Implantação da Ginastica Laboral	Para melhorar a capacidade física e incentivar os colaboradores a praticar exercícios físicos	Na Serraria Zatta Bruniera	Profissional de educação física	Duas vezes por semana	Contratação de um profissional de educação física	R\$ 400,00 por mês

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Quanto às ações propostas, segue detalhamento.

O desenvolvimento de um modelo padrão de integração para os novos integrantes da equipe, é sugerido, afim de que os novos colaboradores, quando chegarem possam saber e entender como funciona a empresa, as normas que devem ser seguidas, facilitando a integração entre as partes e auxiliando no bom andamento da empresa.

O início da distribuição da cesta básica na empresa trará vários benefícios, até porque, a empresa é uma das poucas da região, com mão de obra fabril, que ainda não disponibiliza tal benefício. Os colaboradores se sentirão valorizados e motivados, aumentando inclusive, as chances de atrair novos talentos.

Os brindes em datas especiais, apesar de terem sido o último item na perspectiva de benefícios apontada pelos colaboradores, quando da realização pesquisa, será uma forma de lembrar e agradecer o trabalho realizado, além de demonstrar a valorização das pessoas dentro da empresa, ampliando o contato entre colaboradores e gestores, com baixo custo trabalhando aspectos motivacionais.

A implementação da “Semana da Saúde” serve para conscientizar cada um sobre a saúde física e mental, fomentando, inclusive, a importância e uso correto dos EPI’s.

A confraternização de final de ano tem também propósito motivacional para a equipe, é o momento de reconhecer o trabalho realizado ao longo do ano e de unir colaboradores e famílias em um momento de descontração fora do ambiente de trabalho.

A implementação da “Dica da Semana Segura” está relacionada à prevenção de acidentes. Antes de iniciar os trabalhos da semana, os gestores deverão fazer uma breve conversa com os colaboradores e alertar quanto aos cuidados que devem ter ao realizar suas tarefas, afim de ampliar a segurança, minimizando o risco acidentes.

A inspeção no uso adequado dos EPI’s é primordial. Na pesquisa os colaboradores apontam que recebem EPI’s de boa qualidade e quantidade, porém, evidenciam o barulho, sujeidade e poluição como fatores negativos dentro da empresa. Trata-se de uma empresa madeireira, onde barulho, sujeidade e poluição são uma constante, assim sendo, a forma de minimizar tais agentes se dá através do adequado uso dos EPI’s, que muitas vezes são deixados de lado pelos colaboradores, assim sendo, a instrução e vistoria do uso adequado é indispensável.

A criação do “Ideias do Mês” tem por finalidade valorizar o colaborador e suas ideias, incentiva-lo a criar possibilidades de melhoria no trabalho, o que pode contribuir, além da satisfação do colaborador, que tende a se sentir mais integrado a empresa, no desenvolvimento das melhores práticas, melhorando a vida laboral e o produto final.

Os colaboradores apontaram na pesquisa, esgotamento físico e cansaço, para minimizar estes aspectos e incentivar a pratica de atividade física, propõem-se a inserção de ginástica laboral duas vezes na semana, o que contribuirá positivamente com o aumento da disposição dos colaboradores e assim sendo, a satisfação na realização do trabalho.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho foi desenvolvido no intuito de apresentar percepções que possam contribuir para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho.

As empresas vêm se ocupando, cada dia mais, do cuidado e satisfação do colaborador em um contexto geral, haja visto que um colaborador satisfeito e motivado tende a produzir mais e melhor, o que é positivo também à empresa.

Na realização deste estudo, inicialmente se buscou embasamento teórico acerca do assunto, através de revisão bibliográfica, partindo na sequência para aplicação de questionários aos gestores e colaboradores da empresa, que possibilitaram verificar o atual enquadramento da mesma, bem como, os anseios e necessidade dos colaboradores.

Considerando que a empresa em questão depende de mão de obra especializada, de difícil acesso no mercado, a retenção dos colaboradores é de fundamental importância.

É preciso considerar ainda, que na região existem várias empresas que também se utilizam de mão de obra fabril, logo, ter um salário compatível e um plano de benefícios condizente com o mercado igualmente contribui para retenção da mão de obra.

No desenvolvimento do estudo foi possível descrever o modelo de gestão familiar desenvolvido na empresa atualmente, com gestores centralizadores quanto as decisões e rumos da empresa. Foi possível vislumbrar também como os gestores veem a empresa, como direcionam seu funcionamento e que as perspectivas futuras são bastante limitadas quanto a expansão do ramo de atividade e volume de negócios, os gestores preferem manter a estrutura como está, mesmo que estagnada a se aventurar em um mercado novo e com muitas incertezas.

Quanto à percepção dos colaboradores, relacionada a sua satisfação no trabalho e expectativas dentro da empresa, alguns pontos foram positivos, podendo destacar o bom clima organizacional entre os colaboradores e com os gestores, evidenciado por todos. Em paralelo, tantos outros ficaram aquém do esperando, sendo assim desenvolvido um plano de ações para melhorias, a ser apresentado a empresa, com a finalidade de colaborar para que ocorra uma ampliação da qualidade de vida de todos os que trabalham na empresa.

A estruturação e análise dos dados obtidos nesta pesquisa proporcionaram conhecer melhor a empresa e suas perspectivas. Além disso, foi possível criar e apresentar a empresa uma série de ações que podem ser facilmente aplicadas, a um baixo custo e que tendem a contribuir positivamente na motivação, empenho e qualidade de vida dos colaboradores. Bem como, ações mais complexas, que se implementadas, mesmo que a um custo maior ou considerando a difícil adesão por parte dos gestores, podem ser muito importantes na ampliação da qualidade de vida e satisfação dos colaboradores.

Ao término deste estudo recomenda-se execução e acompanhamento de implantação das sugestões elencadas, dando continuidade ao processo, obtendo índices comparativos de melhorias potenciais e apontando como tais melhorias beneficiaram diretamente o ambiente e a qualidade de vida dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARBOSA FILHO, Antonio Nunes. **Segurança do trabalho & gestão ambiental**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena (Coord.). ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos: volume 1**. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

**CONSTITUIÇÃO da Organização Mundial da Saúde (OMS / WHO) – 1946**. Disponível em: <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/OMS-Organização-Mundial-da-Saúde/constituicao-da-organizacao-mundial-da-saude-omswho.html>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DINIZ, Salatiel Soares. **Gestão de pessoas: novos tempos, novos paradigmas no cenário nacional**. 1. ed. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou...inferno familiar?** 2 ed. Curitiba: Juruá. 2007.

FLORINI, Oldoni Pedro. **Perpetuação das sociedades: À luz do direito civil: Um desafio familiar.** 1 ed. Curitiba: Juruá, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

JUNIOR, Isnard Marshall; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Verana; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. **Gestão da qualidade.** 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MARRAS, Jean Pierre (Org.). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

NUNES, Leíssa. **O maior ativo de uma empresa são as pessoas.** Disponível em: <<https://comunidadesebrae.com.br/blog/o-maior-ativo-de-uma-empresa-sao-as-pessoas>>. Acesso em: 07 Abr. 2019.

OGATA, Alberto (Org.). **Temas avançados em qualidade de vida: gestão de programas de qualidade de vida: manual prático para profissionais brasileiros.** Londrina: Midiograf, 2015.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCALDELA, Aparecida Valdinéia et al. **Manual prático de saúde e segurança do trabalho.** 2. ed., rev. e ampl. São Paulo: Yendis, 2012.

SEBRAE SC. **Estudo setorial Indústria Madeireira de Santa Catarina.** Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds)>.

nsf/e26f1f6aab8f6a638471e4d4d16b44d3/\$File/5748.pdf>. Acesso em: 03 Jun. 2018.

SILVERSTEIN, Barry. **Motivação**. Desperte o que há de melhor em sua equipe. 1. ed, Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2009.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, John. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

VELOSSO, Simone Pitten; GRISCI, Carmen Ligia Iochins. **Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório**: a visão de consultores e famílias empresárias. 1 ed. Revista de Administração e contabilidade da Unisinos, 2014.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Como é o funcionamento interno da empresa, há cargos de chefias definidos dentro da família?

1. A tomada de decisão é compartilhada?
2. Existem valores seguidos dentro da empresa?
3. Como é a decisão acerca de como, para quem e a quanto vender o produto?
4. Como a empresa é divulgada no mercado consumidor, como faz para atrair novos clientes?
5. Como ocorre a decisão de ampliação do quadro de colaboradores e processo seletivo?
6. Como é realizado a etapa de treinamento após contratação? Há reciclagem ao longo dos anos?
7. Como a empresa busca garantir a saúde e segurança dos colaboradores?
8. Como é realizado a remuneração dos colaboradores (salário fixo, bonificação, produtividade...)
9. Há plano de benefícios instituído aos colaboradores?
10. Qual a percepção da empresa quanto à satisfação e motivação dos colaboradores?
11. Quais ações são tomadas para fazer retenção de mão-de-obra?
12. Como é avaliado hoje o mercado madeireiro em que a empresa está inserida e quais as perspectivas para o futuro (crescimento da empresa, ampliação da gama de produtos)?
13. Qual a intenção de inovação, busca de novas tecnologias?

14. Como ocorre a avaliação de viabilidade de crescimento?
15. Qual a perspectiva para a quarta geração dar sequência a empresa?
16. Há programação de sucessão familiar?
17. Existe preocupação, mediante crescimento da empresa, de busca ou formação de futuros colaboradores especializados na área de atuação?
18. Há pretensão de inclusão de algum novo benefícios aos colaboradores?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Agradecemos por participar desta pesquisa! Suas respostas são muito importantes, pois, os resultados serão utilizados para um estudo com o objetivo de melhorias na empresa. As respostas serão sigilosas, por isso, não há necessidade de colocar seu nome.

Classifique as alternativas, assinalando com um x, somente uma resposta por pergunta, o sentimento que mais se aproxima de como você se sente diante de determinada situação, conforme quadro abaixo:

1- O quanto você se sente realizado trabalhando nesta empresa?

1-Péssimo	2-Ruim	3-Regular	4-Bom	5-Ótimo
-----------	--------	-----------	-------	---------

2- Qual o nível de reconhecimento que a empresa dá ao trabalho que você desenvolve?

1-Péssimo	2-Ruim	3-Regular	4-Bom	5-Ótimo
-----------	--------	-----------	-------	---------

3- Como você considera que é o relacionamento entre você e os seus colegas de trabalho?

1-Péssimo	2-Ruim	3-Regular	4-Bom	5-Ótimo
-----------	--------	-----------	-------	---------

4- Como você considera que é o relacionamento entre você e os seus líderes?

1-Péssimo	2-Ruim	3-Regular	4-Bom	5-Ótimo
-----------	--------	-----------	-------	---------

5- Qual o nível de sua participação a respeito de sugestões de melhorias no trabalho realizado?

1-Péssimo	2-Ruim	3-Regular	4-Bom	5-Ótimo
-----------	--------	-----------	-------	---------

6- Como é o ambiente físico no seu trabalho, em relação à temperatura, barulho e poluição, por exemplo?

1-Péssimo	2-Ruim	3-Regular	4-Bom	5-Ótimo
-----------	--------	-----------	-------	---------

7-Como você avalia a quantidade de serviço que você tem?

1-Péssimo	2-Ruim	3-Regular	4-Bom	5-Ótimo
-----------	--------	-----------	-------	---------

8- Como são as questões de segurança para realizar o seu trabalho?

1-Péssimo	2-Ruim	3-Regular	4-Bom	5-Ótimo
-----------	--------	-----------	-------	---------

9- Como está sua capacidade física para realizar suas tarefas?

1-Péssimo	2-Ruim	3-Regular	4-Bom	5-Ótimo
-----------	--------	-----------	-------	---------

10-Quanto a qualidade e quantidade dos EPI's fornecidos, como por exemplo: capacete, óculos, protetor de ouvido, você considera:

1-Péssimo	2-Ruim	3-Regular	4-Bom	5-Ótimo
-----------	--------	-----------	-------	---------

11-Você está satisfeito com o salário recebido para desempenhar sua função?

1-Péssimo	2-Ruim	3-Regular	4-Bom	5-Ótimo
-----------	--------	-----------	-------	---------

12-Caso a empresa resolvesse adotar algum novo benefício aos colaboradores, na sua visão, em uma escala onde 1 é o mais importante e 5 o menos, classifique:

- ( ) Cesta Básica
- ( ) Plano de Saúde
- ( ) Vale Alimentação
- ( ) Plano Odontológico
- ( ) Brindes em datas especiais (dia dos pais, natal, etc.)

13- Você indicaria a empresa para um conhecido que estivesse a procura de trabalho?

- ( ) Sim

Não

14 - Você indicaria a empresa para um conhecido que estivesse a procura dos produtos oferecidos?

Sim

Não