

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

GABRIELA GAGLIARDI DE SOUZA

**GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA MELHORIA DO
DESEMPENHO LABORAL: IMPLEMENTAÇÃO NUMA EMPRESA DO RAMO DE
PRODUTOS DE HIGIENE PESSOAL DA CIDADE DE ROLÂNDIA/PR**

LONDRINA

2023

GABRIELA GAGLIARDI DE SOUZA

**GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA MELHORIA DO
DESEMPENHO LABORAL: IMPLEMENTAÇÃO NUMA EMPRESA DO RAMO DE
PRODUTOS DE HIGIENE PESSOAL DA CIDADE DE ROLÂNDIA/PR**

**Quality of work life management to improve work performance: implementation
in a company in the personal hygiene products branch in the city of
Rolândia/PR**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentada como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
Orientador (a): Rosana Travessini.

LODRINA

2023



Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

GABRIELA GAGLIARDI DE SOUZA

**GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA MELHORIA DO
DESEMPENHO LABORAL: IMPLEMENTAÇÃO NUMA EMPRESA DO RAMO DE
PRODUTOS DE HIGIENE PESSOAL DA CIDADE DE ROLÂNDIA/PR**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 20/novembro/2023

Rosana Travessini
Mestrado em Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

José Ângelo Ferreira
Mestrado em Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Regina Lúcia Sanches Malassise
Doutorado em Economia
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

LONDRINA

2023

RESUMO

O presente trabalho visa avaliar a qualidade de vida no trabalho (QVT) numa indústria de produtos de higiene pessoal na cidade de Rolândia, Paraná. O objetivo principal é avaliar o grau de satisfação dos colaboradores buscando maior produtividade, tendo como objetivos específicos o desenvolvimento de referencial teórico sobre teoria das relações humanas e gestão de pessoas, aplicação de pesquisa exploratória de satisfação, identificação de possíveis causas de insatisfação e sugestão de melhorias e um plano de ação para a empresa em questão. Justifica-se a confecção do trabalho uma vez que a Gestão de Pessoas com aplicação de QVT tende a promover melhorias na satisfação dos colaboradores influenciando diretamente na produtividade e desempenho organizacional. A metodologia baseou-se de um amplo referencial teórico e uma pesquisa quali-quantitativa com método Survey, através de um questionário, baseado no modelo QVT de Walton, que elenca atributos divididos em sete categorias: compensação justa adequada, condições de trabalho, uso das capacidades; oportunidades; integração social, constitucionalismo e trabalho e vida para dez funcionários da organização. Os resultados obtidos informaram que os maiores graus de satisfação foram nas condições de trabalho, integração social, uso das capacidades e constitucionalismo. Em contrapartida os maiores graus de insatisfação foram em compensação justa e adequada, oportunidades e trabalho e vida. Foram sugeridos planos de ação envolvendo estudos de cargos e salários, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, benefícios e infraestrutura e descanso, bem como incentivos as práticas físicas, ergonomia e ginástica laboral. Conclui-se que a atenção à gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho é fundamental para alcançar ganhos mútuos tanto para a organização quanto para seus funcionários.

Palavras chave: gestão de pessoas; qualidade de vida no trabalho; grau de satisfação; produtividade.

ABSTRACT

The present study aims to evaluate the quality of life at work (QWL) in a personal hygiene products industry in the city of Rolândia, Paraná, Brazil. The main objective is to evaluate the degree of satisfaction of employees seeking greater productivity, with specific objectives being the development of a theoretical framework on the theory of human relations and people management, application of exploratory satisfaction research, identification of possible causes of dissatisfaction and suggestion of improvements and an action plan for the company in question. The preparation of the work is justified since People Management with the application of QWL tends to promote improvements in employee satisfaction, directly influencing productivity and organizational performance. The methodology was based on a broad theoretical framework and qualitative-quantitative research with the Survey method, through a questionnaire, based on Walton's QWL model, which lists attributes divided into seven categories: adequate fair compensation, working conditions, use of capabilities; opportunities; social integration, constitutionalism and work and life for ten employees of the organization. The results obtained reported that the highest degrees of satisfaction were in working conditions, social integration, use of capabilities and constitutionalism. On the other hand, the greatest degrees of dissatisfaction were in fair and adequate compensation, opportunities and work and life. Action plans were suggested involving job and salary studies, performance evaluation, employee training and development, benefits and infrastructure and rest, as well as incentives for physical practices, ergonomics and workplace gymnastics. It is concluded that attention to people management and quality of life at work is fundamental to achieving mutual gains for both the organization and its employees.

Keywords: people management; quality of life at work; degree of satisfaction; productivity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide das necessidades	10
Figura 2 - Análise de Fatores Externos e Internos	19
Figura 3 - Modelo de QVT de Hackman e Oldham.....	22
Quadro 1 - Fatores que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho do modelo de QVT Werther e Davis	23
Quadro 2 - Evolução do conceito de QVT	25
Figura 4 - Modelo de Huse e Cummings	27
Quadro 3 - Os critérios de análise do modelo BPSO-96.....	28
Quadro 4 - Pesquisa do modelo Walton sobre QVT na empresa estudada	33
Gráfico 1 - Compensação justa e adequada.....	33
Gráfico 2 - Condições de trabalho	34
Gráfico 3 - Integração social	34
Gráfico 4 - Uso das capacidades	35
Gráfico 5 - Oportunidades.....	35
Gráfico 6 - Constitucionalismo.....	36
Gráfico 7 – Trabalho e vida.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GQVT	Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	Caracterização do Problema	6
1.2	Objetivos	6
1.2.1	Objetivo Geral	6
1.2.2	Objetivos Específicos	6
1.2	Justificativa	7
1.3	Estruturação do Trabalho	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	Teoria das Relações Humanas	9
2.2	Teoria das Necessidades	11
2.3	Teoria Motivacional	12
2.4	O Surgimento da Gestão de Pessoas	13
2.5	Qualidade de Vida no Trabalho	16
2.6	Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho	19
2.6.1	Modelo dos Dois Fatores de Herzberg	19
2.6.2	Modelo dos Oito Fatores de Walton	21
2.6.3	Modelo de Hackman e Oldham	22
2.6.4	Modelo de Werther e Davis	24
2.6.5	Modelo de Nadler e Lawler	25
2.6.6	Modelo de Huse e Cummings	27
2.6.7	Modelo de Limongi-França	28
3	METODOLOGIA	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	33
4.1	Descrição da Empresa	33
4.2	Diagnostico da Gestão de Recursos Humanos	34
4.3	Pesquisa de Satisfação Aplicada aos Colaboradores	34
4.4	Análise dos Menores Índices de Insatisfação	39
4.5	Sugestão de Ações para Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
6	REFERENCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

O interesse do mundo empresarial pela Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) remonta a mais de cinquenta anos. No entanto, foi a partir da década de 1970 que a QVT começou a receber maior atenção e investimentos, especialmente em grandes corporações. Esse aumento de interesse coincidiu com a crise estrutural nos modelos existentes na época, exigindo a busca por novas alternativas para enfrentar os desafios competitivos. (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009 apud FORNO, FINGER, 2015).

As modernas práticas de administração enfatizam o capital humano como o principal ativo das organizações, dado seu papel crucial na competitividade. Destaca-se a necessidade de promover a Qualidade de Vida no Trabalho, reconhecendo seu impacto direto na produtividade, ao estabelecer princípios organizacionais, como missão, visão e valores. (ARAUJO, 2018)

A instabilidade, insatisfação, desvalorização, desmotivação, falta de incentivo e melhores condições de trabalho estão muito presentes nas organizações que não focam no aspecto de gestão de pessoas, acarretando problemas complexos, como a queda da produtividade, alta rotatividade, desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal do colaborador e baixo desempenho do conhecimento organizacional.

A Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho - GQVT possui diversos modelos e ferramentas que podem ser utilizadas para obtenção de diagnósticos e processos de intervenção para promoção de melhorias quanto às expectativas e satisfações dos colaboradores. Segundo Limongi-França & Assis (1995, p. 1):

QVT é uma compreensão abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, incluindo aspectos de bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.

Pensar na Qualidade de Vida do Trabalho significa dar valor ao capital humano da empresa, entendendo a importância do cliente interno, promovendo a melhoria na produtividade e no clima organizacional. Segundo, Marques (2018), as empresas buscam assegurar um padrão de excelência dos seus produtos e serviços, embora reconheçam que é preciso um comprometimento e motivação dos colaboradores para que isso aconteça, se tornando um grande desafio.

De acordo com Whoqol Group (1994, p. 28 apud CARNEIRO 2018, p. 12) a qualidade de vida é a “percepção do indivíduo sobre a sua posição na vida, dentro do

contexto dos sistemas de cultura e valores nos quais está inserido e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”.

Existindo sempre à procura do bem-estar dentro de cada indivíduo, estando relacionado com a qualidade de vida, mas não sendo as mesmas coisas. O conceito de bem-estar é abordado sob duas perspectivas fundamentais. A primeira é de natureza subjetiva, onde se avalia a predominância de estados afetivos positivos em relação aos negativos. A segunda perspectiva é de natureza psicológica e define o bem-estar como o resultado de experiências que promovem a realização pessoal e a capacidade de desenvolver e expressar os potenciais individuais. (CARNEIRO e FERNANDES, 2015 apud CARNEIRO, 2018, p. 13)

Segundo Carneiro (2018, p. 15), a avaliação da qualidade de vida de um indivíduo está ligada às suas experiências no trabalho, uma vez que o trabalho assume um papel central na vida das pessoas na contemporaneidade. Isso cria uma interdependência entre a qualidade de vida e a qualidade de vida no trabalho. Em contrapartida, à medida que o trabalho se torna central para o indivíduo, o trabalhador se torna central para as organizações, destacando a necessidade de as empresas preocupadas com o bem-estar dos funcionários analisarem essas relações.

A QVT ganhou destaque nas organizações como uma resposta aos desafios contemporâneos advindos das práticas de gestão do trabalho (FERREIRA, 2011 apud MARQUES, 2018, p.1).

Marques (2018, p. 1) conclui que: “Por esse motivo, as organizações públicas e privadas têm buscado investir em Programas de QVT, no intuito de amenizar os impactos das aceleradas mudanças nas relações de trabalho, assim como reduzir os indicadores econômicos e sociais críticos que afetam os trabalhadores e a produção”.

Portanto, baseado na importância das questões e dos aspectos da GQVT dentro de uma organização privada na atualidade, foi escolhido uma empresa no qual não existe um programa de QVT. Sendo essa, uma empresa familiar, fundada em 2004 e situada na cidade de Rolândia, interior do Paraná. Existem duas unidades com segmentos diferentes, a matriz e a filial, contando com a ajuda de em torno 400 colaboradores no total. Ela se tornou referência no segmento de higiene, com a fabricação de fraldas infantis e geriátricas, toalhas umedecidas, cosméticos, higiene pet e saneantes.

1.1 Caracterização do Problema

A falta da importância no fator humano por parte das empresas amplia os problemas, pois a insatisfação dos funcionários afeta no desempenho, produtividade e toda a estrutura organizacional. Portanto, é preciso aumentar o nível de satisfação dos seus funcionários para as empresas aumentar sua eficiência.

Os maiores problemas são a falta de saúde e segurança do trabalho, condições de trabalho desfavoráveis, falta de autonomia, falta de motivação, não dar a devida importância para o pessoal que realiza qualquer tipo de atividade dentro da empresa, falta de incentivo, além de dificuldade em entender os limites e as necessidade físicas e psicológicas de cada um.

A Gestão da Qualidade de Vida - GQV dos funcionários no trabalho tornou-se uma ferramenta eficiente para as empresas, trazendo reflexões sobre a valorização e do conceito de trabalho em equipe, reconhecimento da importância de cada colaborador, independe do cargo que possui, gerando um ambiente favorável à produtividade e qualidade de produtos e serviços.

Cabendo-nos a seguinte pergunta de partida desta pesquisa: como a gestão da qualidade de vida no trabalho influencia no aumento da satisfação e produtividade dos funcionários de uma empresa do ramo de produtos de higiene pessoal na cidade de Rolândia – PR.

No cenário atual da empresa, os problemas relacionados a falta de GQVT são: grande rotatividade dos funcionários, desmotivação pela baixa remuneração para cargos de alta responsabilidade, falta de planejamento no plano de carreira, desigualdade nos cargos e oportunidades, falta de incentivo, valorização e treinamentos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa do ramo de higiene, afim de propor uma Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho para promoção da melhoria na produtividade.

1.2.2 Objetivos Específicos

- (a) Desenvolver referencial teórico sobre a teoria das relações humanas, gestão de pessoas e de qualidade de vida no trabalho.
- (b) Aplicar e mensurar pesquisa de satisfação dos trabalhadores em relação a qualidade de vida no trabalho, bem como a prática de gestão de pessoas da referida empresa.
- (c) Identificar as principais causas de insatisfação a partir dos dados coletados com a RH e com os colaboradores.
- (d) Sugerir melhorias e um plano de ação dentro da empresa, em relação a qualidade de vida dentro do trabalho.

1.2 Justificativa

Nos dias atuais, aonde há muita concorrência e competitividade, as organizações buscam novas formas de gerenciar seu capital humano, e implementar a Gestão de Pessoas juntamente com a GQVT faz toda a diferença.

A Gestão de Pessoas é essencial para criar uma estrutura organizacional onde há uma boa relação entre os líderes e seus subordinados. Exigindo uma postura adequada dos líderes, aonde eles devam alcançar os objetivos da empresa, mas sabendo que o grande diferencial são as pessoas que ali trabalham.

A GQVT foca nas condições físicas e psicológicas dos trabalhadores, dando melhores condições de trabalho e valorização, influenciando diretamente na satisfação e motivação. Para tanto, em diversas fontes de pesquisa são disponibilizados diversos modelos e ferramentas para a obtenção de resultados e a implementação de melhorias. Nesse sentido, justifica-se essa pesquisa para gestar a QVT numa empresa, promovendo melhoria na satisfação e, conseqüentemente, na produtividade dos colaboradores, influenciando diretamente no desempenho organizacional.

Desde que a empresa foi fundada até os dias atuais nunca houve um planejamento e um programa sobre GQVT. As questões básicas de bem-estar e qualidade de vida em relação ao indivíduo nunca foi o foco, sendo importante somente a produtividade, faltando o entendimento que os dois andam em conjunto e a produtividade é consequência de uma boa GQVT. O surgimento de novas oportunidades, o aumento da concorrência na região e a desvalorização e desmotivação dos funcionários, impactou negativamente dentro de cada setor da

empresa nos últimos anos e, portanto, esse estudo é extremamente necessário e importante para trazer mudanças e melhorias para a empresa e seus funcionários.

1.3 Estruturação do Trabalho

Metodologicamente, esta pesquisa foi dividida em 4 etapas:

Na primeira etapa foi feito um referencial teórico sobre gestão de qualidade de vida no trabalho, que servirá de embasamento para proposição do projeto de GQVT.

Na segunda etapa foi realizado a coleta de dados, através de uma pesquisa de satisfação, para mensuração e levantamento dos menores índices de insatisfação.

Na terceira etapa foi analisar os itens de insatisfação de GQVT que considere os fatores determinantes da insatisfação dos colaboradores.

Na quarta etapa foi proposto melhorias e um plano de ação relacionado a GQVT.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria das Relações Humanas

O conceito de humanidade na administração influencia no comportamento no trabalho que é consequência dos fatores motivacionais. As pessoas são motivadas por suas necessidades e atingem a satisfação por meio da interação social. É dada grande importância para a motivação como um dos fatores internos que influenciam no comportamento humano pois tem relação com a necessidade humana e na intenção de supri-las para atingir objetivos, tanto pessoais como organizacionais. (CHIAVENATO, 2004 apud ROSSÉS, *et. al*, 2010)

A Teoria das Relações Humanas se originou devido a três fatores significativos: a necessidade de tornar a administração mais humanizada, o avanço das ciências sociais, especialmente a psicologia e a sociologia, e as conclusões do estudo de Hawthorne, realizado por Elton Mayo e sua equipe. (FERNANDES, ALENCAR, 2014)

De acordo com Maximiano (2002 apud Rossés, *et. al*, 2010, p. 3)

Mayo considera o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, do que dos fatores emocionais ou comportamentais. Destes, os mais poderosos são aqueles decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais. A fábrica deveria ser vista como um sistema social, não apenas econômico ou industrial, para a melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia.

Os experimentos de Hawthorne têm uma relevância significativa na teoria das organizações por várias razões. Em primeiro lugar, esses estudos marcam o início do entendimento de como o trabalho em grupo, as atitudes e as necessidades dos funcionários influenciam sua motivação e comportamento. Em segundo lugar, a pesquisa demonstrou a imensa complexidade associada à questão da produção em relação à eficiência (produtividade). (SILVA, 2004, apud FERNANDES, ALENCAR, 2014). Esse experimento foi dividido em 4 fases, explicado por OLIVEIRA (2004 apud FERNANDES, ALENCAR, 2014), a seguir:

Fase 1 – Estudo do sistema de iluminação: dois grupos de operários foram observados, realizando tarefas iguais. Enquanto um grupo operou em condições de iluminação variável, o outro grupo trabalhou sob iluminação com uma constante intensidade. Pode-se observar que os operários respondiam a intensidade da

iluminação com base em suas experiências individuais, e não de maneira direta as mudanças na iluminação.

Fase 2 – Estudo do grupo de montagem dos relés: foi implementado algumas mudanças nas condições de trabalho em um grupo de seis mulheres que realizavam a montagem dos relés, incluindo a redução das horas de trabalho, intervalos para descanso, fornecimento de lanches. Foi possível observar um aumento na produtividade, que era o foco do estudo, mas também surgiu outros resultados positivos, como a melhoria das relações interpessoais e do ambiente de trabalho, o aprimoramento da colaboração em equipe e o desenvolvimento de lideranças.

Fase 3 – Estudo do programa de entrevistas: mais da metade de uma amostra de 40.000 funcionários de várias organizações foram submetidos a entrevistas para entender sobre suas opiniões, sentimentos e atitudes em relação ao trabalho que desempenhavam. Foi observado a presença marcante de grupos informais de colaboradores, nos quais questões de lealdade, relações pessoais e liderança eram elementos importantes.

Fase 4 – Estudo do grupo de montagem de terminais: pessoas do grupo de montagem de terminais foram monitoradas com o objetivo de examinar a dinâmica dos grupos informais dentro da organização. Foi observado que o grupo informal exercia influência sobre o grupo formal, a fim de evitar manifestação de desigualdade no desempenho entre os membros do mesmo grupo. Isso indicava um alto corporativismo dentro do grupo informal.

De acordo com Santos, Oliveira, Celetisno (2020), pode-se concluir através dos experimentos de Hawthorne que a produção é influenciada pela integração social, não apenas pela capacidade física, destacando a importância das normas do grupo. O comportamento dos trabalhadores é moldado por normas sociais e a consideração dos colegas é valorizada acima do ganho financeiro. Os grupos informais desempenham um papel significativo nas organizações, afetando comportamentos, crenças, motivação e atitudes. O relacionamento interpessoal é crucial, uma vez que a personalidade de cada indivíduo afeta o comportamento dos outros. O aspecto emocional do comportamento humano é enfatizado, rompendo com a abordagem mecanicista da teoria clássica da administração.

Ao concluir as experiências de Hawthorne, Mayo e sua equipe identificaram variáveis sociais e psicológicas que se relacionavam de forma significativa com o aumento da produtividade. Destacando o comportamento dos trabalhadores, que se alinhava com as normas do grupo informal, mesmo que essas normas fossem diferentes das diretrizes da organização formal. (FERNANDES, ALENCAR, 2014)

2.2 Teoria das Necessidades

Maslow (1940 apud LUIZ, *et al*, 2019, p.30) propôs a hierarquia de necessidades humanas, onde as pessoas se motivam em satisfazer certas necessidades pessoais e profissionais.

Figura 1 - Pirâmide das necessidades



Fonte: Gov.br (2018)

De acordo com Hitt et al (2012 apud LUIZ, *et al.*, 2019, p.31) as necessidades devem ser atendidas, primeiramente, pelas as que são considerados de nível mais baixo e sendo substituída à medida que começa a ser satisfeita pela próxima no nível mais alto, estando na seguinte ordem: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto realização. Onde:

- 1- Necessidades Fisiológicas: representam as necessidades essenciais para a sobrevivência, devendo ser plenamente satisfeitas antes de se voltar para preocupações de ordem superior, como respirar, preservar a vida, alimentação, descanso, conforto, entre outras.

2- Necessidades de Segurança: está relacionado com o desejo do indivíduo de sentir-se seguro e protegido tanto no seu ambiente pessoal quanto de trabalho, abrangendo a necessidade de se resguardar contra possíveis danos físicos ou psicológicos e entender o trabalho como um elemento de segurança e, portanto, e buscam mantê-los obedecendo as regras. Exemplos: planos de saúde, emprego estável, ambientes seguros, entre outros.

3- Necessidades Sociais: é o anseio pelo envolvimento e interação com outras pessoas, bem como o desejo de ser aceito, cultivar amizades, receber afeição, compreensão, consideração e estabelecer relacionamentos com essas pessoas, tanto fora e dentro do trabalho.

4- Necessidades de Estima: estão relacionadas à avaliação pessoal, autoestima, status, orgulho, reconhecimento e admiração, tanto consigo mesmo quanto com os colegas de trabalho. Colaboradores nesse estágio podem ser sensíveis ao reconhecimento dentro da organização, já que a ausência dessas necessidades atendidas pode resultar em sentimentos de inferioridade, fragilidade e desamparo;

5- Necessidades de Auto realização: essas necessidades estão ligadas ao desenvolvimento pessoal, à satisfação consigo mesmo e à realização do potencial individual. Indivíduos que se encontram neste nível tendem a ser menos motivados por recompensas descritos nos quatro primeiros estágios. Eles valorizam suas próprias conquistas e buscam constantemente reconhecimento e novas oportunidades para maximizar seu potencial.

2.3 Teoria Motivacional

A motivação pode ser definida como uma força interna em constante evolução, que responde e se adapta ao longo de toda a nossa vida, sob a influência contínua de fatores externos que desencadeiam emoções e impulsos internos. Em termos mais simples, a motivação representa um estímulo para o corpo humano realizar suas ações. (SÁ, SACHETI, 2015, p. 12)

Os elementos motivacionais são criados, principalmente, pelo próprio indivíduo, sendo moldados pela sua história de vida, suas necessidades em relação a enfrentar desafios, o papel que o trabalho desempenha em sua vida, a maneira como

estabelece relações interpessoais, sua disposição para construir uma carreira e como se adapta a situações imprevistas. Resumindo, a motivação origina-se das características pessoais do indivíduo. (BERGAMINI, 1997 apud SANTOS, DUTRA, 2020, p. 3)

Segundo Zonzin (2013, p. 19), “Existe a motivação Intrínseca, que se origina do próprio indivíduo, está relacionada a recompensas psicológicas, reconhecimento, respeito, status e esse tipo de motivação está intimamente ligado às ações individuais dos líderes em relação a seus subordinados”.

Outra forma de motivação, é a extrínseca, gerada por influências externas e ligada a incentivos tangíveis, como salários, benefícios e promoções. Essas motivações não dependem da liderança, uma vez que geralmente são determinadas pela alta administração. (OLIVEIRA, 2007 apud ZONZIN, 2013, p. 19)

Para se entender melhor sobre a motivação de cada indivíduo, existem diversas teorias motivacionais, construídas ao longo do tempo. Segundo Bergamini (2007 apud SÁ, SACHETI, 2015, p. 14), as várias teorias não invalidam umas às outras; ao invés disso, elas se completam e colaboram para a formação de uma visão mais abrangente do ser humano, reconhecendo a complexidade que o define.

Essas teorias são divididas em duas categorias. As teorias motivacionais de conteúdo, que envolvem: teoria das necessidades, teoria dos dois fatores, teoria X e Y, teoria ERG e teoria de necessidades adquiridas. E as teorias motivacionais de processos, que envolvem: teoria da equidade, teoria da expectativa, teoria do reforço e teoria da auto eficácia.

2.4 O Surgimento da Gestão de Pessoas

Com a criação do Departamento de Recursos Humanos no século XIX, com a intenção de contabilizar os registros dos funcionários, faltas e atrasos. O pessoal que trabalha nesse departamento tinha características inflexíveis e seguiam estritamente as leis, tornando esse departamento algo temido pelos funcionários e continuou dessa forma por muitas empresas durante muitos anos. (VISCANO, ESTORK, 2007, p.2)

No século XX, impulsionada pela Teorias das Relações Humanas, da Teoria das Necessidades e Teoria Motivacional, grandes organizações começaram a realizar mudanças e investiram em estudos sobre a psicologia organizacional e sociologia do trabalho, para que os chefes comessem a visualizar os trabalhadores de outra

maneira, enxergando-os como seres humanos e não apenas como uma peça de sua empresa. (VISCAINO, ESTORK, 2007, p.2)

Conforme Vergara (2003 apud MONTEIRO, *et al.*, 2015, p.3) para as organizações conseguirem se manter as crises financeiras da época, ocorreu a divisão do trabalho hierarquicamente conforme a padronização e comportamento humano. Para Chiavenato (2009 apud MONTEIRO, *et al.*, 2015, p.3) a dificuldade era em produzir maiores quantidades em menores tempos e com menos recursos. Essa busca pela eficiência trouxe a especialização da mão de obra.

Nas décadas de 1960 e 1980 o termo Administração de Recursos Humanos surgiu com objetivos estratégicos nas políticas e práticas do RH. (FISCHER, 2002, apud MONTEIRO, *et al.*, 2015, p.3)

Segundo Wood Jr., *et al* (2011),

Dois fatores importantes ajudaram a difundir o conceito de Gestão de Pessoas: empresas multinacionais e escolas de ensino superior específicas da área de administração. As empresas foram grandes responsáveis pela introdução dos novos estilos de administração, relacionando novas divisões de trabalho, conforme aptidões definidas na contratação, seleção mais criteriosa que se enquadram ao estilo e necessidade da empresa, treinamentos e desenvolvimentos. (Apud MONTEIRO *et al.*, 2015, p.4),

Afirma Gil (2006, apud MONTEIRO, *et al.*, 2015, p.4) que a Gestão de Pessoas ainda não estava consolidada, pois os funcionários ainda eram vistos como recursos.

Então, após 1990 até nos dias atuais surgiu a terceira fase, a era da informação. Houve mudanças radicais com o avanço da tecnologia da informação, principalmente na econômica, ocorrendo o aumento da concorrência e o favorecimento da qualidade e inovação. (CHIAVENATO, 2009 apud MONTEIRO, *et al.*, 2015, p.4)

Segundo Chiavenato (2002 apud MONTEIRO, *et al.*, 2015, p.4)

A Gestão de Pessoas está em constante transformação, enfatizando que a mudança está em transposição da ideia de que as pessoas só fornecem mão-de-obra simples, para o fornecimento de conhecimento e competências, através de parcerias e colaboração e não mais como empregados padronizados através de um contrato formal de trabalho.

O modelo de gestão de pessoas melhora o clima organizacional e o desenvolvimento das organizações, e está relacionado com a motivação, liderança e comunicação (BALDUCCI, KANAANE, 2007). De acordo com Casado (2002 apud

BALDUCCI, KANAANE, 2007), “a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores”.

Segundo Balducci, Kanaane (2007), de modo geral, há uma carência significativa no estímulo a motivação dos funcionários, sendo necessário a reavaliação para assim poder implementar um planejamento e suas conseqüentes ações. O ponto de partida para fomentar a motivação entre os colaboradores é a implementação de uma política de gestão de pessoas bem estruturada. É fundamental que a liderança cultive a motivação para o aprendizado, com foco na melhoria contínua e preparação para mudanças de paradigmas de comportamento e atitude.

O incentivo a motivação individual e de equipes é um grande diferencial para as empresas, sendo necessário esse reconhecimento e que tenha investimento nesse aspecto, já que está ligado com a produtividade, qualidade dos produtos/serviços e obtenção dos objetivos. É preciso ir além, do que apenas associar a motivação ao pagamento, prêmios ou competições, deve-se conhecer cada pessoa e suas ambições para despertar a vontade de crescimento, independência e melhora em cada indivíduo e assim colaborar com os resultados das organizações (BALDUCCI, KANAANE, 2007).

Dois fatores são essenciais para a implementação da gestão de pessoas dentro de uma organização, sendo os próprios funcionários e os gestores/líderes. Então, o papel do líder/gestor e sua relação com seus subordinados possuem extrema importância dentro desse assunto (BIANCHI, *et al*, 2016, p. 47). Ser um líder, é ser capaz de influenciar uma certa quantidade de pessoas a atingir metas e objetivos (ROBBINS, *et al.*, 2010).

As empresas buscam líderes que saibam valorizar as pessoas, que são participativos, saibam trabalhar em equipe, são empreendedores, valorizam e praticam o feedback, que tenham capacidade de mudar, que estimule e apoie as pessoas e assumam os riscos, assim seus subordinados criam uma confiabilidade com a empresa (BALDUCCI, KANAANE, 2007).

Segundo Casado (2002, p. 281), “o processo de comunicação interpessoal, no âmbito das organizações, deverá ser capaz de abranger todas as mudanças e os desafios propostos pela globalização, pelo avanço tecnológico do setor de transmissão de informações e pela acirrada competitividade”.

A comunicação é fator importante para as organizações e é necessária uma relação efetiva entre os objetivos empresariais e pessoas, sendo um compartilhamento das ideias, informações, pensamentos, valores e sentimentos entre as pessoas, ajudando a alcançar objetivos e metas e também cultura organizacional. Para que ocorra uma boa comunicação é preciso que as palavras tenham clareza e sejam objetivos, saber sempre ouvir e estar preparado para o feedback, pois é um fator crucial para que ocorra a retroalimentação (BALDUCCI, KANAANE, 2007).

2.5 Qualidade de Vida no Trabalho

A preocupação com a qualidade de vida no trabalho sempre existiu, mas somente nos séculos XVIII e XIX, com o advento da Administração Científica e movimentos como a Escola de Relações Humanas e a abordagem Sociotécnica, as investigações científicas sobre as condições de trabalho, o bem-estar do trabalhador e a melhoria do desempenho e produtividade ganharam destaque no campo da Administração. (RODRIGUES, 2008, apud PRACIDELLI, ROSSLER, 2018)

A expressão "Qualidade de Vida no Trabalho" emergiu nos anos 1950, na Inglaterra, quando Trist e sua equipe conduziram estudos sobre as interações entre o indivíduo, o trabalho e a empresa. Eles se concentraram na análise e na concepção de tarefas que fossem menos prejudiciais para a vida do trabalhador. (RODRIGUES, FREITAS, SCHMORANTZ, 2002, apud SANTOS, MATTOS, PINTO, 2011)

De acordo com Hersey & Blanchard (1986 apud SOARES, 2015, p. 34) “a partir de 1947, a Escola Comportamental, reconhecida como pioneira da QVT, trouxe como principal registro a teoria dos fatores higiênicos, motivacionais e a abordagem do enriquecimento da tarefa proposta por Herzberg”.

Segundo Limongi-França (1996 apud SOARES, 2015, p. 34) “A QVT é conceituada como o conjunto de iniciativas promovidas por uma organização, revertido em melhorias e inovações estruturais, tecnológicas e gerenciais no ambiente de trabalho e fora dele, tendo como fundamento o desenvolvimento humano na realização do trabalho. ”

Sant’Anna et al. (2011, p. 11 apud SOARES, 2015, p. 34) acrescentam:

Os elementos-chave da QVT apoiam-se especificamente sobre quatro pilares básicos: 1. A resolução de problemas envolvendo membros da organização em todos os níveis (participação, sugestões, inovações); 2. A reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos

ou semiautônomos); 3. A inovação no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não financeiras); 4. A melhoria no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio ambiente físico, aspectos ergonômicos e assistenciais).

Nas décadas de 1960 e 1970, surgiram diversas iniciativas para aprimorar as condições de trabalho dos empregados, especialmente em termos de saúde e bem-estar. Essas iniciativas tinham como objetivo aumentar a produtividade, satisfazendo os funcionários e, ao mesmo tempo, reduzindo os impactos negativos do emprego por meio da reestruturação de tarefas. (RODRIGUES, FREITAS, SCHMORANTZ, 2002, apud SANTOS, MATTOS, PINTO, 2011)

Na década de 1979, nos Estados Unidos, a qualidade de vida no trabalho despertou grande interesse, impulsionado pelo aumento da competitividade internacional, especialmente do Japão, que alcançou sucesso com práticas de gestão centradas nos empregados. Esse interesse crescente resultou na valorização da qualidade de vida dos trabalhadores como um fator significativo, levando as organizações a implementar programas de QVT com o objetivo de melhorar a saúde e a satisfação dos trabalhadores, com consequentes benefícios para a organização. (SANTOS, MATTOS, PINTO, 2011)

Hoje em dia, atender às exigências e demandas das organizações, sejam elas públicas ou privadas, requer uma priorização do ser humano para melhorar o ambiente de trabalho. Vários conceitos relacionados à QVT, de autores que exploram o tema, enfatizam a necessidade de investir nessa área. A qualidade de vida no trabalho está intrinsecamente ligada à responsabilidade social da organização em relação ao seu público interno, envolvendo a reestruturação dos cargos, o desenvolvimento de equipes de trabalho, o aumento da autonomia e aprimoramento do ambiente organizacional, entre outros aspectos. (MORAES apud AYRES, SILVA E SOUTO-MAIOR, 2004 apud SANTOS, MATTOS, PINTO, 2011)

De acordo com Spector (2005 apud KARPINSKI, STEFANO, 2008, p.4, apud SANTOS, MATTOS, PINTO, 2011, p. 4):

Satisfação no trabalho é uma variável de atitude que representa como uma pessoa se sente em relação ao seu trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Em poucas palavras, satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do que fazem. Ainda para o autor, a satisfação no trabalho tem sido um fator causador de importantes realizações por parte dos funcionários, melhor desempenho no trabalho e do melhoramento da saúde e aumento da expectativa de vida.

Chiavenato (1999, apud SANTOS, MATTOS, PINTO, 2011) ressalta que a Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada ao bem-estar e à satisfação dos trabalhadores. Isso incentiva a participação ativa dos funcionários nas tarefas, alinhando seus interesses com os da organização, com o objetivo de alcançar níveis elevados de produtividade e qualidade. O autor enfatiza que a QVT abrange fatores como satisfação no trabalho, oportunidades de crescimento na organização, reconhecimento pelos resultados, remuneração percebida, benefícios, relacionamentos no grupo e na organização, ambiente de trabalho psicológico e físico, autonomia e participação nas decisões.

A Qualidade de Vida no Trabalho, de acordo com Limongi-França e Arellano, é um processo que busca o desenvolvimento tanto humano quanto organizacional. Esse conceito abrange as condições de vida no trabalho, garantindo bem-estar, saúde, segurança física, mental e social, e a capacitação para realizar tarefas com eficiência e economia de energia pessoal (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1996, apud PRACIDELLI, ROSSLER, 2018).

De acordo com Fernandes (1996, apud PRACIDELLI, ROSSLER, 2018), a Qualidade de Vida no Trabalho envolve a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e socio-psicológicos que impactam a cultura e melhoram o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar dos trabalhadores e na produtividade das empresas. Para Rodrigues (2008, apud PRACIDELLI, ROSSLER, 2018), o termo refere-se à combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outros fatores, resultando em motivação e satisfação em diversos níveis, que se traduzem em comportamentos individuais e coletivos variados.

Conforme Limongi-França e Arellano (2002 apud PRACIDELLI, ROSSLER, 2018), Walton define a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como o conjunto de valores ambientais e humanos frequentemente ignorados pelas sociedades industriais em sua busca por crescimento econômico e tecnológico. Ele observa que a QVT tem suas origens relacionadas à legislação trabalhista, como a regulamentação das jornadas de trabalho, descanso semanal e indenizações por acidentes de trabalho, e visa aprimorar o ambiente de trabalho e o bem-estar dos trabalhadores.

Contudo, Walton acredita que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) deve transcender esses objetivos iniciais. De acordo com Tolfo e Piccinini (2001 apud PRACIDELLI, ROSSLER, 2018), para Walton, a QVT está associada à humanização do trabalho e à responsabilidade social da empresa. Isso implica entender as

necessidades e aspirações individuais para criar novas abordagens na organização do trabalho. Ferreira, Alves e Tostes (2009, apud PRACIDELLI, ROSSLER, 2018) destacam que Walton enfatiza o equilíbrio entre o trabalho e outros aspectos da vida e a importância de conciliar produtividade com a QVT.

Portanto, embora as definições de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) variem, há uma constante na maioria das abordagens: o esforço para humanizar o trabalho, melhorando a eficácia organizacional através da participação dos trabalhadores e da melhoria das condições de trabalho, com o objetivo de aumentar a satisfação e a produtividade da empresa. (FERNANDES, 1996, apud PRACIDELLI, ROSSLER, 2018)

2.6 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

A partir dos anos 1970, os pesquisadores começaram a desenvolver modelos de QVT, além de todas as definições e conceitos que já existiam sobre o assunto. Os modelos possuíam critérios bem definidos, para que não houvesse margem de dúvidas sobre o que é QVT e como deve ser implementado nas empresas. A saída do conceito abstrato para o concreto permite avaliar e buscar melhorias dentro desse aspecto e entender o impacto causado na produtividade e resultados da organização. (CARVALHO, PATRICIA, 2018, p. 32)

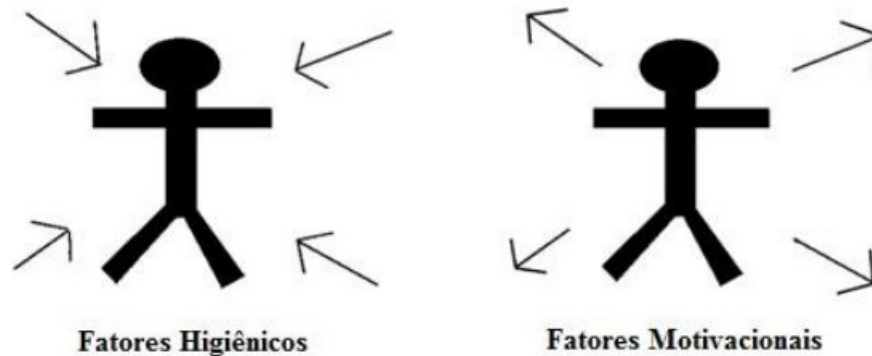
2.6.1 Modelo dos Dois Fatores de Herzberg

O conceito de "enriquecimento do trabalho" foi introduzido por Herzberg enquanto investigava os fatores que contribuem para a satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho. Em suas conclusões, Herzberg destacou que os fatores relacionados ao conteúdo do cargo ou à natureza das tarefas realizadas pelo indivíduo são considerados fatores de satisfação (motivadores). Esses fatores são moldados pelo ambiente em que o indivíduo opera e estão ligados às condições em que executa suas funções. Em contrapartida, existem fatores que atuam apenas na prevenção da insatisfação (fatores de manutenção ou higiênicos). (PILATTI, 2012)

Essa teoria dos dois fatores, segundo Maximiano (2011, p. 195, apud SILVA, LACERDA, 2019, p. 7), "explica como os motivos presentes na situação de trabalho interagem com os motivos internos de cada pessoa".

Podemos ver pela imagem a seguir, a atuação das ações em relação ao indivíduo, de fora para dentro (higiênicos) e de dentro para fora (motivacionais):

Figura 2 - Análise de Fatores Externos e Internos



Fonte: Silva, Lacerda, 2019, p. 7.

De acordo com Silva, Lacerda (2019, p. 7),

“A observação correspondente a “Fatores Motivacionais” intui o indivíduo a sentir “satisfação” pela presença de fatores que o incentive ou a “não sentir satisfação” caso esses fatores estejam ausentes [...]. Consoante a visão analisada por Herzberg observou-se que determinados fatores advindos de formas externas podem não contribuir com a motivação de um indivíduo, esses fatores são chamados higiênicos”.

Fatores higiênicos são fatores externos que estão além do controle do indivíduo e dependem de circunstâncias externas para que aconteçam, como exemplificado na figura 2. Na administração científica, esse método extrínseco de incentivo era amplamente utilizado para motivar financeiramente os funcionários a melhorar sua produtividade. No entanto, a teoria comportamental posterior demonstrou que a motivação não depende exclusivamente de um bom salário, mas está ligada ao comportamento individual e à forma como o indivíduo desempenha suas tarefas de maneira motivada.

Assim, os fatores de higiene, quando estão presentes no ambiente, tem a função de evitar a insatisfação de uma pessoa, mas não são suficientes para que essa pessoa se sinta motivada. Esses atributos incluem as condições de trabalho, incentivos financeiros, relacionamento com a chefia, interações com colegas e nível salarial. (RENNÓ, 2015 apud SILVA, LACERDA, 2019)

Fatores motivacionais são fatores intrínsecos ou internos, que estão relacionados ao comportamento individual criado por cada pessoa, pois dependem

exclusivamente dela para que ocorram. Portanto, a motivação é um elemento que surge de dentro do indivíduo para fora, ilustrado na figura 2, e não depende necessariamente de estímulos externos para se manifestar. Por esse motivo, quando alguém não tem autonomia dentro da organização, pode ter um bloqueio a criatividade, tornando-se menos produtivo em suas tarefas. Os aspectos que impulsionam a motivação incluem: a busca pela realização pessoal, o reconhecimento pelo seu trabalho, o próprio trabalho, o desenvolvimento profissional e a responsabilidade em relação ao cargo desempenhado. (SILVA, LACERDA, 2019)

Conforme Chiavenato (2003 p. 33, apud SILVA, LACERDA, 2019, p. 8) “quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação.”

“Dessa forma os fatores higiênicos e motivacionais diferem entre si tanto no comportamento como na característica, pois enquanto o primeiro segue o que lhe é determinado o segundo mostra a sua capacidade antes oculta”. (SILVA, LACERDA, 2019, p. 9)

2.6.2 Modelo dos Oito Fatores de Walton

O modelo que mais se destaca é o proposto por Walton, criado em 1973. Esse modelo distingue oito categorias conceituais para analisar as características de QVT como: compensação justa e adequada; condições laborais seguras e saudáveis; oportunidades reais e imediatas para desenvolver e usar capacidades humanas; oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego; integração social e constitucionalismo na organização; trabalho e espaço total na vida do indivíduo; relevância social do trabalho (RUGISKI, 2007 apud SOUZA, 2018).

Cada característica do modelo Walton é explicada a seguir por Moreira (2010):

- 1- Compensação justa e adequada – é examinado se a remuneração do trabalho executado pelo trabalhador é adequada, pela equidade interna que se manifesta na distribuição justa de salários em diferentes níveis da organização, e pela equidade externa, que avalia a remuneração da empresa sobre o mercado.
- 2- Condições de trabalho seguras e saudáveis – são os critérios que incluem os elementos como a duração da jornada de trabalho, que não deve ser excessiva, e as condições do ambiente físico, as quais não devem ser nocivas à saúde do colaborador.

3- Oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas – refere-se à satisfação da plena utilização das habilidades e conhecimentos do colaborador. Isso também abrange o desenvolvimento da autonomia, autocontrole e acesso as informações relacionadas ao processo de trabalho.

4- Oportunidade futura para crescimento contínuo – oportunidades que o trabalho proporciona ao empregado em relação a carreira, crescimento e desenvolvimento pessoal, bem como a segurança do emprego.

5- Integração social na organização – colaboração, comunicação franca entre os indivíduos e a ausência de preconceitos são fundamentais para estabelecer nível agradável de integração social dentro da organização;

6- Constitucionalismo na organização – para promover um ambiente democrático na organização, é essencial criar normas e regras, direitos e responsabilidades dos trabalhadores, inclusive oferecendo a possibilidade de recorrer contra decisões arbitrárias;

7- Trabalho e espaço total na vida – é a necessidade do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional;

8- Relevância social do trabalho – está associado ao apreço pelo próprio trabalho e a autoestima. Além de que a empresa é avaliada em relação a sua imagem perante a sociedade, sua responsabilidade social, produtos e/ou serviços, práticas de emprego, normas operacionais e eficácia administrativa.

De acordo com Walton (1973 apud FERREIRA, SILVA, DINIZ 2022), o termo QVT é usado para mostrar preocupação com a reintegração de valores humanitários e ecológicos que foram abandonados em detrimento do progresso tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

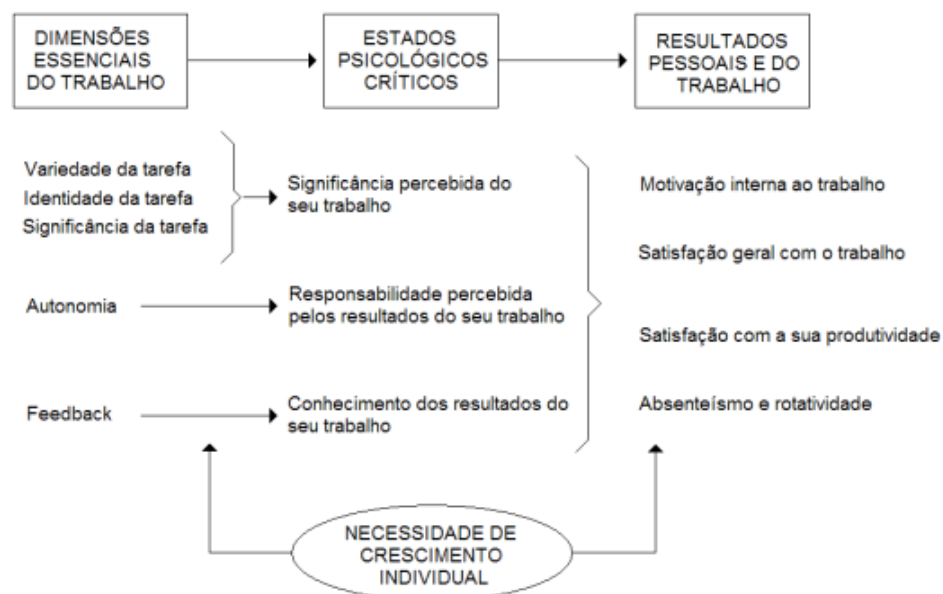
2.6.3 Modelo de Hackman e Oldham

Pode-se afirmar que existem três fatores que desempenham um papel crucial na motivação no ambiente de trabalho, conhecidos como “Estados Psicológicos Críticos”: o conhecimento e os resultados de seu trabalho, a responsabilidade percebida pelos resultados de seu trabalho e a significância percebida de seu trabalho. (PEDROSO, PILATTI, 2009)

Os Estados Psicológicos Críticos são métodos individuais que não podem ser diretamente influenciados pelo gerenciamento do trabalho. Então, é necessário

identificar características do trabalho que possam ser avaliadas e modificadas e que tenham um impacto direto sobre esses estados. Essas características são referidas como "Dimensões Essenciais do Trabalho". Além disso, existem fatores secundários que afetam essas dimensões do trabalho e os resultados, conhecido como "Resultados Pessoais e de Trabalho", que incluem motivação intrínseca, satisfação geral com o trabalho, satisfação com a produtividade, absenteísmo e rotatividade. Por fim, a "Necessidade de Crescimento Individual" está diretamente relacionada às "Dimensões Essenciais do Trabalho" e aos "Resultados Pessoais e de Trabalho". Seguindo essa abordagem, Hackman e Oldham apresentam o seguinte modelo. (PEDROSO, PILATTI, 2009)

Figura 3 - Modelo de QVT de Hackman e Oldham



Fonte: Hackman e Oldham (1974, apud PEDROSO, PILATTI, 2009)

O método para determinar o Potencial Motivador do Trabalho é realizado através de 15 questões fechadas, que examina as características motivacionais do trabalho. As questões dão destaque nas cinco Dimensões Essenciais do Trabalho: Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa, Significância da Tarefa, Autonomia e Feedback. (PEDROSO, PILATTI, 2009)

Dessa forma, o Potencial Motivador do Trabalho "indica o grau até o qual o trabalho é considerado Significativo, fomenta a Responsabilidade e promove o Conhecimento dos Resultados". (DAVIS, NEWSTROM, 2004, p. 154, apud PEDROSO, PILATTI, 2009, p. 10)

Nesse contexto, destaca-se a necessidade de uma ferramenta que permita quantificar o nível de motivação proporcionado pelo trabalho. (PEDROSO, PILATTI, 2009)

2.6.4 Modelo de Werther e Davis

O conceito de Werther e Davis afirmam que os esforços para aprimorar a QVT visam tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, uma vez que esses cargos servem de elo entre as pessoas e a organização. Nesse contexto, três níveis são considerados relevantes: organizacionais, ambientais e comportamentais. (FERREIRA, SILVA, DINIZ, 2022)

Segundo FERREIRA, SILVA, DINIZ (2022, p. 8) “A quadro abaixo representa os três níveis do modelo abordado por Davis e Werther que são organizacional, ambiental e comportamental com seus respectivos componentes”.

Quadro 1 - Fatores que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho do modelo de QVT Werther e Davis

FATORES AMBIENTAIS	FATORES ORGANIZACIONAIS	FATORES COMPORTAMENTAIS
Sociais	Propósitos	Necessidades de recursos humanos
Tecnológicos	Objetivos	Motivação
Econômicos	Organização	Satisfação
Culturais	Departamentos	
Governamentais	Cargos	

Fonte: Rodrigues (2007, apud FERREIRA, SILVA, DINIZ, 2022, p. 8)

Os aspectos organizacionais visam à eficiência e à criação de cargos produtivos. Para alcançar esse objetivo, o projeto dos cargos deve driblar a mecanização do posto de trabalho, estabelecer um fluxo lógico de tarefas e implementar práticas de trabalho que reduzam o tempo e o esforço do trabalhador. (SANTOS, 2009)

Os elementos ambientais precisam levar em conta as expectativas sociais e a disponibilidade de mão de obra qualificada. Isso significa que o cargo não deve ser excessivamente complexo, tornando difícil encontrar trabalhadores qualificados, nem excessivamente simples, a ponto de gerar monotonia e fadiga. (SANTOS, 2009)

Os elementos comportamentais têm relação com às necessidades humanas. Eles asseguram que o projeto de cargo não busque apenas eficiência, mas também leve em consideração a autonomia do indivíduo, a responsabilidade pelo seu trabalho, a utilização de suas habilidades, a identidade das tarefas que realiza e o feedback que lhe permite avaliar o impacto de seu trabalho. (SANTOS, 2009)

Segundo Werther e Davis (1983), cargos que atendem adequadamente aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais são produtivos e satisfatórios, mas há uma contradição entre esses fatores. Os elementos organizacionais exigem maior especialização e menos autonomia, enquanto os elementos comportamentais requerem mais autonomia, variedade e identidade nas tarefas. O desafio é equilibrar essas demandas para alcançar os objetivos da organização e a satisfação dos trabalhadores, proporcionando alta qualidade de vida no trabalho. A eficiência pode estar relacionada a cargos simples e especializados ou a atividades amplas e complexas, dependendo do nível de instrução e conhecimento dos trabalhadores. Cada indivíduo tem um nível intelectual e sócio emocional específico, alguns se adaptando melhor a cargos simples, outros a atividades complexas. (SANTOS, 2009)

2.6.5 Modelo de Nadler e Lawler

Nadler e Lawler (1983, apud PICININ, *et al.*, 2021) utilizam a análise histórica para explorar o desenvolvimento da QVT no período de 1959 a 1982. Eles identificam seis perspectivas distintas e as ideias associadas a cada uma delas durante esse período, apresentados no quadro 2:

Quadro 2 - Evolução do conceito de QVT

Perspectiva	Noção
1. Qualidade de vida no trabalho como uma variável (1959-1972)	O indivíduo reage as condições de trabalho. O foco das investigações era melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo. Indicadores como produtividade, satisfação e saúde mental são associados ao trabalho.
2. Qualidade de vida no trabalho como uma abordagem (1969-1974)	O bem-estar do indivíduo passa a ser priorizado, inclusive em relação aos resultados organizacional, sem, no entanto, desconsiderar a produtividade.
3. Qualidade de vida no trabalho como um método (1972-1975)	Conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e torná-lo mais produtivo e satisfatório. Inovações como grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica passaram a produzir a ideia de qualidade de vida no trabalho.
4. Qualidade de vida no trabalho como um movimento (1975-1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Ideias como a "administração participativa" e a "democracia industrial" são trazidas para o cotidiano do trabalho. A qualidade de vida no trabalho, em meio as crises do petróleo, foi colocada em segundo plano.
5. Qualidade de vida no trabalho como tudo (1979-1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas entre outros problemas organizacionais. Ocorre a popularização da qualidade de vida no trabalho.
6. Qualidade de vida no trabalho como nada (futuro)	Se os projetos fracassarem e não alcançarem os objetivos traçados, a qualidade de vida no trabalho será apenas um "modismo" que passou, uma ilusão.

Fonte: Nadler e Lawler (1983, apud PICININ, *et al.*, 2021)

No contexto do modelo de Nadler e Lawler, citado por Chiavenato (1999, apud PICININ, *et al.*, 2021), a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está apoiada em quatro elementos principais:

- 1- Participação dos Funcionários: Isso envolve a colaboração de todos os níveis hierárquicos na resolução de problemas e na tomada de decisões.
- 2- Reestruturação do Trabalho por meio de Tarefas e Grupos Autônomos: Isso inclui a melhoria das tarefas, atitudes e competências dentro da organização.
- 3- Inovação no Sistema de Recompensas: Isso busca influenciar o clima organizacional por meio de mudanças substanciais que afetam as percepções e emoções dos trabalhadores em relação ao tratamento recebido pela empresa.
- 4- Melhoria no Ambiente de Trabalho quanto as condições físicas e psicológicas, horário de trabalho: Isso diz respeito tanto às condições físicas

como psicológicas, incluindo os horários de trabalho: tornando o trabalho maior produtividade e alinhado com as necessidades dos trabalhadores.

2.6.6 Modelo de Huse e Cummings

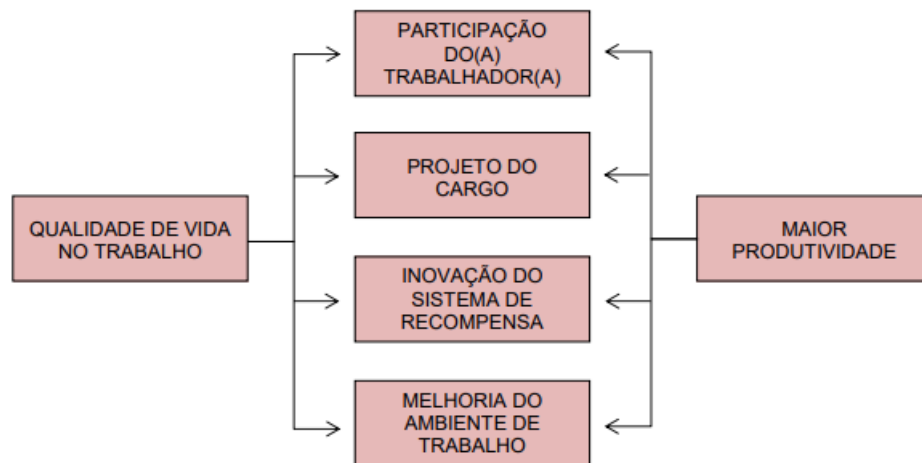
O modelo de Huse e Cummings (1985) é semelhante ao de Nadler e Lawler (1983). Para eles, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma abordagem que conecta pessoas, trabalho e organização, com foco no bem-estar dos trabalhadores e na eficácia organizacional. A participação dos trabalhadores nas decisões e nos desafios do trabalho é um aspecto fundamental desse modelo. (GARCIA, 2010)

Rodrigues (2002, apud BATISTA, 2016) explica esse conceito em quatro aspectos apresentado a seguir:

- 1- Participação do Trabalhador: Envolve o envolvimento ativo dos funcionários na solução de problemas organizacionais, alinhando-se à cultura da empresa.
- 2- Reestruturação do Cargo: Significa redesenhar a natureza do trabalho, tornando-o mais enriquecedor, muitas vezes ampliando a variedade das tarefas, mas sempre atendendo às necessidades tecnológicas dos colaboradores.
- 3- Inovação no Sistema de Recompensas: Concentra-se em garantir uma remuneração mais igualitária e justa entre os trabalhadores, juntamente com o planejamento de cargos e salários da empresa.
- 4- Melhoria do Ambiente de Trabalho: Relaciona-se a melhorar as condições físicas e psicológicas do ambiente de trabalho, incluindo aspectos como o layout, disposição de móveis e objetos, decoração e flexibilidade de horário, visando a aumentar a produtividade e tornar o local mais agradável para os funcionários.

Todas essas dimensões mencionadas contribuem para um maior desempenho dos trabalhadores, uma vez que estão ligadas à satisfação de suas necessidades individuais. A prática da Qualidade de Vida no Trabalho não apenas motiva, mas também capacita os indivíduos a aumentar sua produtividade. Na Figura 4, estão apresentados os fatores do modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Huse e Cummings. (BATISTA, 2016)

Figura 4 - Modelo de Huse e Cummings (1985)



Fontes: Huse e Cummings (1985, apud RODRIGUES, 2002, p. 91, BATISTA, 2016, p. 11)

2.6.7 Modelo de Limongi-França

O modelo BPSO-96, desenvolvido por Limongi-França (1996), surgiu de sua tese de doutorado com o propósito de criar um instrumento de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) usando indicadores empresariais. O foco de sua pesquisa foi investigar as relações entre os esforços da empresa para melhorar a QVT e a satisfação dos funcionários. Ela adotou uma abordagem para relacionar a satisfação dos funcionários com as ações e programas declarados pela empresa. (PRACIDELLI, ROSSLER, 2019)

Para criar os indicadores do modelo BPSO-96, Limongi-França se baseou no enfoque biopsicossocial, que considera o ser humano como um complexo de fatores biológicos, psicológicos e sociais interdependentes. Essa abordagem, apoiada pela Organização Mundial da Saúde desde 1986, busca uma visão ampla da saúde, de forma a não ser apenas vinculado à falta de doença, mas também à totalidade do bem-estar nos âmbitos biológico, psicológico e social. (PRACIDELLI, ROSSLER, 2019)

De acordo com Moreira (2010), esse modelo se baseia nos seguintes critérios:

Biológico: relacionado a características físicas herdadas e adquiridas, bem como fatores metabólicos, como alimentação e atividades físicas, e ergonômicos. Enfatizando hábitos saudáveis.

Psicológico: engloba afetos, emoções, memória, desejos, personalidade e necessidades. É resumido, principalmente, pela autoestima e reconhecimento.

Social: abarca crenças, valores compartilhados, grupos de convivência, afinidades, suporte social e acesso a condições econômicas. Associado, sobretudo, a benefícios, educação, consumo e comunidade.

Organizacional: está relacionado à missão e valores da organização, tecnologia, mercado, demandas de gestão, produtividade e liderança. Representado especialmente por liderança, comunicação e produtividade saudável.

O Modelo BPSO-96, proposto por Limongi-França, abrange as dimensões Biológica, Psicológica, Social e Organizacional da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e seus respectivos indicadores empresariais. É utilizado o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o Índice de Desenvolvimento Social (IDS) e as categorias de Walton como base para esses indicadores. Os indicadores fornecem critérios claros e facilitam a coleta, avaliação e compreensão dos resultados, adaptando-se à cultura e ao ambiente organizacional. (PRACIDELLI, ROSSLER, 2019). Esses indicadores estão apresentados no quadro a seguir:

Quadro 3 - Os critérios de análise do modelo BPSO-96

Critérios de Análise do Modelo BPSO-96			
Área de investigação (Dimensão)	Descrição	Ações e Programas (Indicadores)	Células Organizacionais
Biológica	Promoção da saúde e da segurança, controle dos riscos ambientais e atendimento às necessidades físicas em geral	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de riscos • SIPAT • Refeições • Serviço Médico – interno e contratado • Melhorias ergonômicas • Treinamentos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança do Trabalho e Medicina Ocupacional • Ambulatório • Nutrição • Relações Industriais e/ou Recursos Humanos
Psicológica	Promoção da autoestima e do desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de seleção e avaliação de desempenho • Carreira • Remuneração • Programas participativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e Seleção • Treinamento de Pessoal • Cargos e Salários • Relações Industriais e/ou Recursos Humanos
Social	Oferta de benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criação de oportunidades de lazer, esporte e cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos legais • Atividades associativas e esportivas • Eventos de turismo, lazer e cultura • Atendimento à família 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço social • Grêmio Esportivo • Fundações específicas • Recursos Humanos
Organizacional	Valorização da imagem corporativa, da estrutura organizacional, dos produtos e serviços e do relacionamento da empresa com os empregados	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Endomarketing</i> • Comitês executivos e de decisão • Comunicação interna • Imagem externa, responsabilidade social e cidadania 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretorias executivas • <i>Marketing</i> • Recursos Humanos

Fonte: Limongi-França (1996, p. 245, apud PRACIDELLI, ROSSLER, 2019, p. 188).

Os indicadores do modelo BPSO-96 formam um instrumento de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que, de acordo com Limongi-França (1996, apud PRACIDELLI, ROSSLER, 2019), oferece uma análise abrangente do comportamento organizacional, permitindo a localização de diversas ações e programas de QVT em empresas pesquisadas de forma mais abrangente do que abordagens tradicionais.

3 METODOLOGIA

Quanto a natureza da pesquisa é quali-quantitativa, onde é utilizado tanto os métodos qualitativos quanto os quantitativos. A pesquisa qualitativa analisa os fatos de alguém de dentro da organização e procura uma compreensão do contexto, tendo a concepção da realidade organizacional, sendo flexível e descritiva, onde o pesquisador possui uma proximidade e interpreta a situação. A pesquisa quantitativa é objetiva e precisa, possuindo conceitos que devam ser aplicados e então analisados, sendo possível encontrar o motivo que causou tal resultado, tanto positivo como negativo. A presente pesquisa é considerada de natureza quali-quantitativa, porque é preciso da visão do fator humano de dentro da organização como principal fonte de dados, sendo necessário saber a cultura organizacional presente e como os líderes e os subordinados se comportam, e a partir dos conceitos e estudos existentes o pesquisador organiza, analisa e interpreta os dados obtidos e o que causou esses resultados.

Segundo Goldenberg (1997, p. 34 apud GERHARDT, SOUZA, 2009, p.33) o conceito da pesquisa qualitativa é “A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”.

De acordo com Fonseca (2002, p. 20 apud GERHARDT, SOUZA, 2009, p.33) o conceito da pesquisa quantitativas é,

A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, pois é realizado no cenário organizacional e é preciso da análise e opinião dos trabalhadores de dentro da organização para uma posterior análise, com o intuito de verificar as formas de gestão e realizar a aplicação de novas formas que sejam mais eficazes. Para Gil (2007), a grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Quanto aos métodos a pesquisa utilizará o método Survey, onde esse método utiliza uma abordagem de pesquisa que visa coletar dados quantitativos por meio de questionários ou entrevistas padronizadas, com o objetivo de obter informações sobre opiniões, comportamentos e características de um grupo específico de pessoas.

Os colaboradores foram escolhidos devido ao seu alto grau de importância dentro da empresa e com cargos de maior responsabilidade, possuindo influência direta na produtividade e eficiência da mesma. Portanto, participaram os setores de planejamento e controle da produção, engenharia e compras. A pesquisa foi realizada no 1º semestre de 2023.

O instrumento de coleta de dados será uma avaliação no formato de critérios/fatores e o grau de satisfação, eles serão entregues para cada funcionário de diferentes setores, sendo eles: planejamento e controle da produção, suprimentos, engenharia, comprar e marketing. Nessa avaliação terá diversos critérios/fatores referentes a QVT como: cada funcionário deve colocar seu grau de satisfação em uma escala de 1 a 5, que representam: 1. Totalmente insatisfeito, 2. Insatisfeito, 3. Razoavelmente satisfeito, 4. Satisfeito, 5. Totalmente satisfeito; dados que a própria empresa possui e pesquisas sobre o assunto e entre os funcionários.

O estabelecimento dos critérios/fatores analisados foi baseado no modelo Walton (1973), que fez respeito a: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas, oportunidade futura para crescimento contínuo, integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida – é a necessidade do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Descrição da Empresa

Com base na importância dos aspectos da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em organizações privadas atualmente, escolhemos uma empresa familiar fundada em 2004, localizada em Rolândia, no interior do Paraná. Essa empresa tem duas unidades, matriz e filial, com cerca de 426 colaboradores, e é conhecida por sua atuação no segmento de higiene, fabricando fraldas infantis, geriátricas, toalhas umedecidas, cosméticos, higiene pet e saneantes.

Através da análise do próprio site da empresa, pode-se verificar que a missão, visão e valores da empresa são os seguintes:

Missão: Elaborar e comercializar produtos de higiene pessoal com qualidade a fim de proporcionar maior conforto e segurança aos nossos consumidores.

Visão: Ser considerada uma referência em excelência na fabricação de produtos de higiene pessoal por nossos clientes, consumidores e colaboradores.

Valores: Confiança, Qualidade, Disciplina, Comprometimento, Foco em Resultado, Valorização da Pessoas, Simplicidade e Amor de Dono.

A pergunta central deste estudo é: até que ponto o gerenciamento da Qualidade de Vida no Trabalho influencia a satisfação e produtividade dos funcionários em uma empresa de produtos de higiene pessoal em Rolândia, PR.

Atualmente, a empresa enfrenta desafios devido à falta de um programa de QVT. Isso se reflete na alta rotatividade de funcionários, desmotivação de colaboradores em cargos de alta responsabilidade, ausência de planejamento de carreira, desigualdade nas oportunidades, falta de incentivo, de valorização e de treinamentos. Desde sua fundação, a empresa nunca implementou um plano de QVT, priorizando apenas a produtividade, negligenciando a importância da qualidade de vida no trabalho e a compreensão de que ambas estão interligadas, com a produtividade sendo uma consequência da boa QVT.

O surgimento de novas oportunidades e o aumento da concorrência na região, juntamente com a desvalorização e desmotivação dos funcionários, tiveram um impacto negativo em todos os setores da empresa nos últimos anos. Portanto, este estudo é de extrema importância e urgência, pois visa trazer mudanças e melhorias tanto para a empresa quanto para seus funcionários.

4.2 Diagnostico da Gestão de Recursos Humanos

Na empresa, os funcionários recebem treinamento e capacitação de forma regular. Inicialmente, quando ingressam na empresa, eles passam por um treinamento de 90 dias para se adaptarem às funções e à cultura organizacional. Além disso, quando estão em processo de transição para uma nova função, recebem um treinamento de 60 dias para adquirir as habilidades necessárias. Também ocorrem treinamentos sempre que ocorre uma mudança em algum processo.

No primeiro semestre de 2019, o índice de rotatividade de funcionários foi de 5%. As faltas não justificadas representaram 6% do total, enquanto as faltas com atestado médico foram responsáveis por 2,5% das ausências. O índice de acidentes de trabalho no mesmo período foi baixo, registrando apenas 0,2%.

A empresa está em processo de implementação de um Plano de Cargos e Salários. Esse plano visa proporcionar aos colaboradores uma visão clara de suas oportunidades de crescimento dentro da organização, definindo os requisitos técnicos e comportamentais necessários para avançar em suas carreiras. O objetivo é reter talentos e promover o desenvolvimento interno.

No que diz respeito à gestão participativa, a empresa não possui um sistema formal, mas encoraja a contribuição de ideias por parte dos colaboradores dentro de seus respectivos setores. Eles têm a liberdade de sugerir melhorias nos processos em que estão envolvidos.

Atualmente, a empresa não possui um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho em vigor. Além disso, não realiza pesquisas frequentes de clima organizacional para avaliar a satisfação e o bem-estar dos funcionários.

4.3 Pesquisa de Satisfação Aplicada aos Colaboradores

Neste tópico será apresentado no quadro 4 os resultados da pesquisa de satisfação realizada com 10 colaboradores na empresa em questão. Foi escolhido esse número de colaboradores, por se tratar dos seguintes setores: planejamento e controle da produção, engenharia e compras. Onde cada setor possui em torno de 3 colaboradores.

Foi utilizado a Escada de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, que objetiva identificar o nível de satisfação dos trabalhadores entrevistados em relação aos fatores intervenientes na qualidade de vida no trabalho. O grau de satisfação na

escala de 1 a 5, representam: 1. Totalmente insatisfeito, 2. Insatisfeito, 3. Razoavelmente satisfeito, 4. Satisfeito, 5. Totalmente satisfeito.

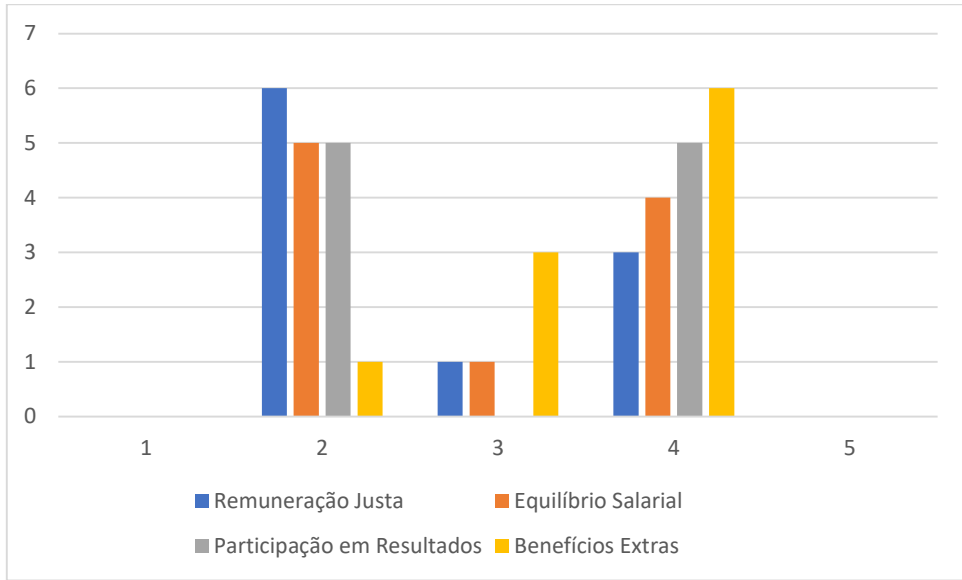
Quadro 4 - Pesquisa do modelo Walton sobre QVT na empresa estudada

CRITÉRIOS/ FATORES	GRAU DE SATISFAÇÃO					
	1	2	3	4	5	
Remuneração Justa		6	1	3		COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA
Equilíbrio Salarial		5	1	4		
Participação em Resultados		5		5		
Benefícios Extras		1	3	6		
Jornada Semanal		1	1	6	2	CONDIÇÕES DE TRABALHO
Carga de Trabalho		2	3	3	2	
Salubridade				7	3	
Fadiga			1	7	2	
Autonomia		1		5	4	USO DAS CAPACIDADES
Importância das Tarefas		1	1	5	3	
Avaliação do Desempenho		2	1	4	3	
Responsabilidade Conferida			1	7	2	
Crescimento Profissional		1	1	6	2	OPORTUNIDADES
Treinamentos				8	2	
Demissões		3	4	3		
Incentivo aos Estudos				9	1	
Discriminação		2	4	2	2	INTEGRAÇÃO SOCIAL
Relacionamento Interpessoal		4	2	2	2	
Compromisso de Equipe		2	1	6	1	
Valorização das Idéias		6	2		2	
Direitos do Trabalhador				7	3	CONSTITUCIONALISMO
Liberdade de Expressão			1	8	1	
Discussão e Normas		3		5	2	
Respeito à Individualidade				8	2	
Influência sobre a Rotina Familiar		2	2	4	2	TRABALHO E VIDA
Possibilidade de Lazer		1	1	6	2	
Horário de Trabalho e Descanso		4	1	3	2	

Fonte: Autoria própria (2023)

A seguir os dados estão apresentados em gráficos para melhor visualização e discussões dos resultados.

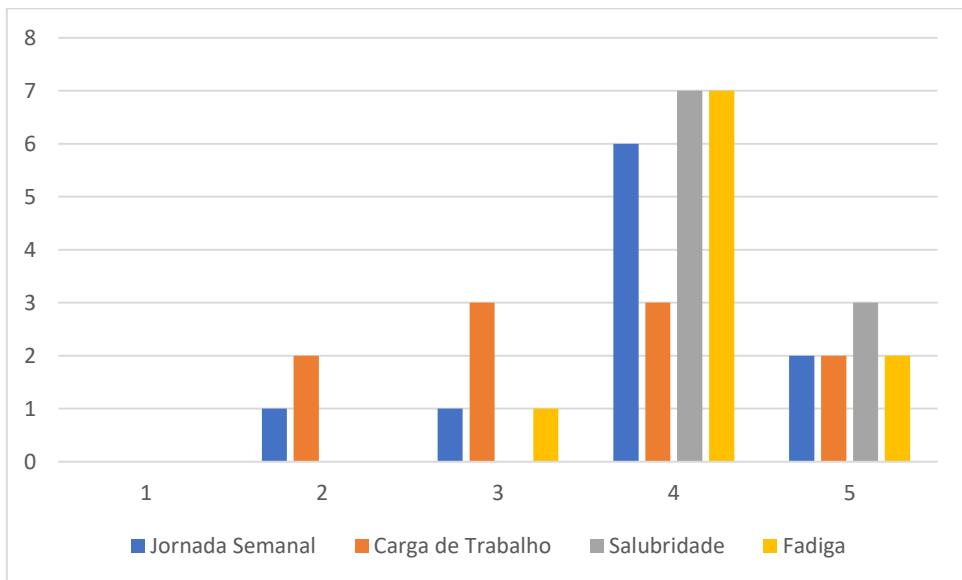
Gráfico 1 - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA



Fonte: Autoria própria (2023)

No gráfico 1, foi possível notar que 60% dos colaboradores estão satisfeitos em relação aos benefícios extras, como por exemplo vale refeição. A participação em resultados ficou bem dividido, sendo 50% satisfeito e 50% insatisfeitos.

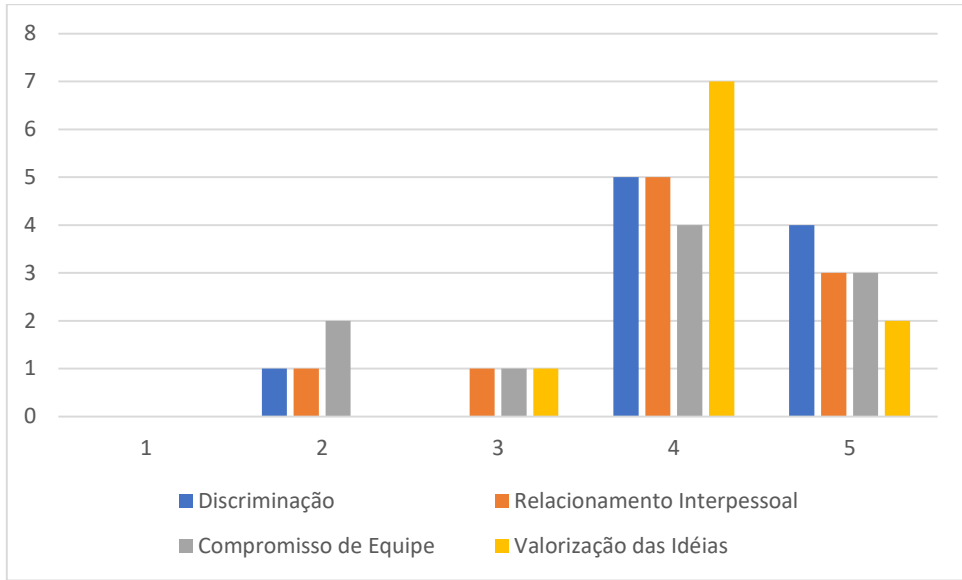
Gráfico 2 – CONDIÇÕES DE TRABALHO



Fonte: Autoria própria (2023)

Para condições de trabalho houve um maior grau de satisfação, onde foi notado que 80% dos dados ficaram nos graus de satisfação 4 e 5.

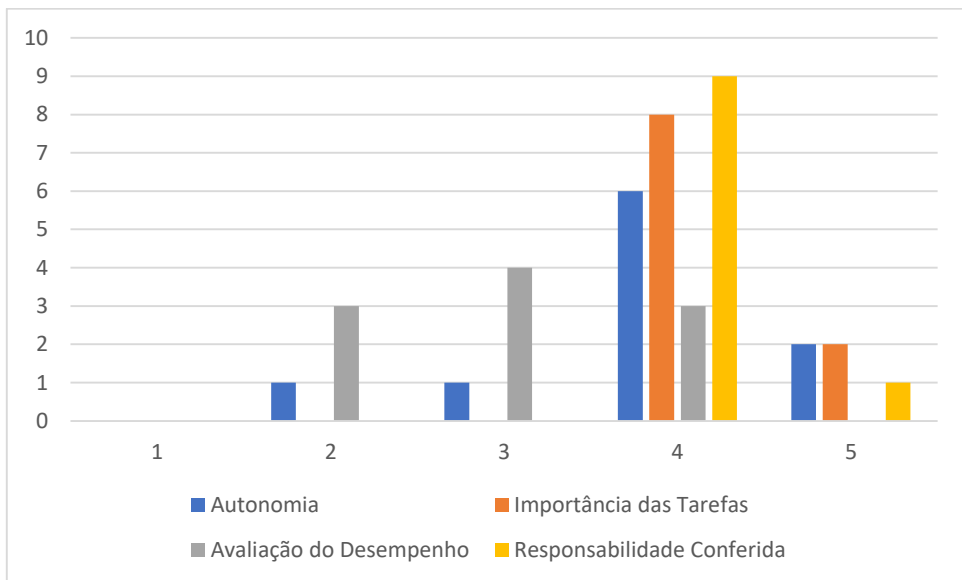
Gráfico 3 – INTEGRAÇÃO SOCIAL



Fonte: Autoria própria (2023)

Na integração social, também houve um maior grau de satisfação, sendo observado que 82,5% dos dados ficaram nos graus de satisfação 4 e 5.

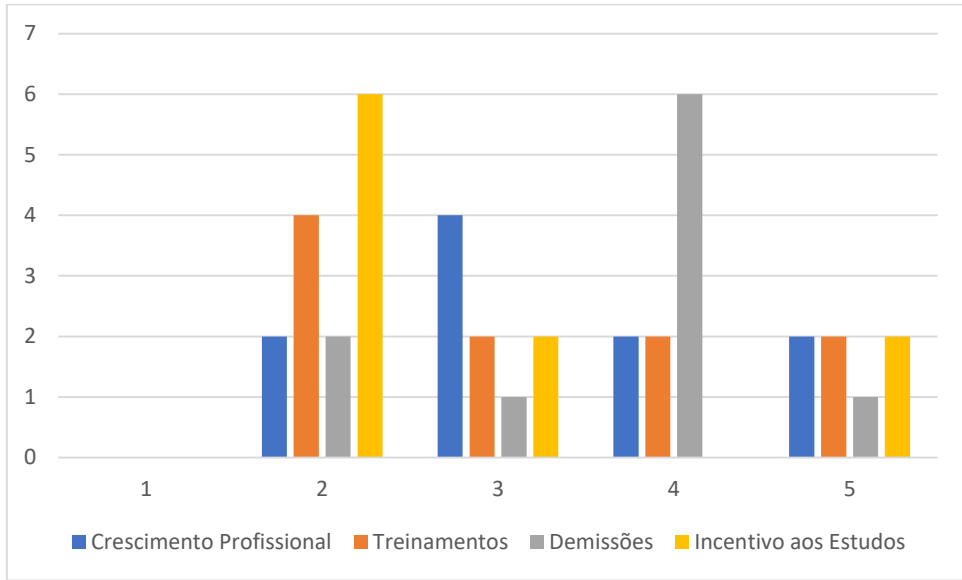
Gráfico 4 – USO DAS CAPACIDADES



Fonte: Autoria própria (2023)

No quesito uso das capacidades dos colaboradores, os dados se concentraram no grau 4, com 65% dos resultados.

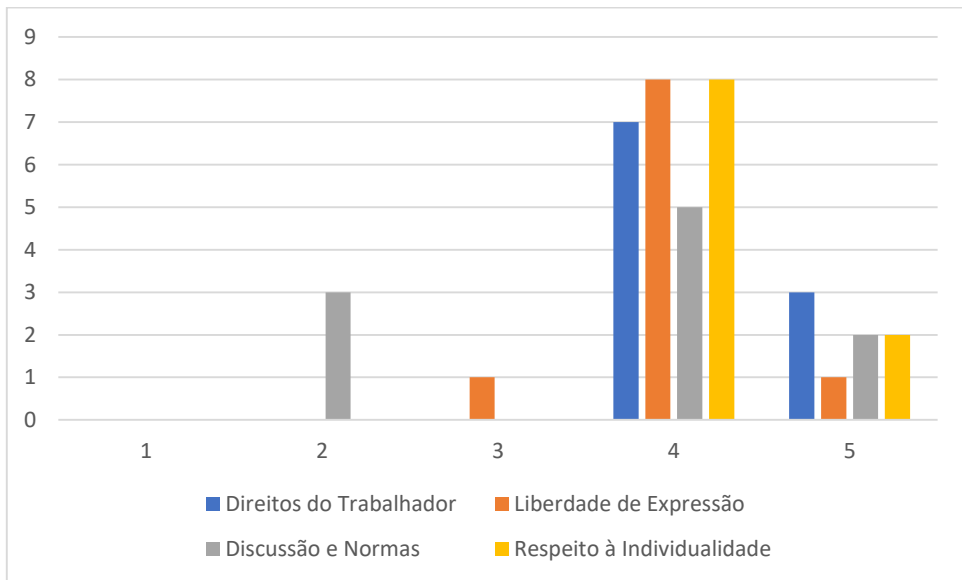
Gráfico 5 - OPORTUNIDADES



Fonte: Autoria própria (2023)

Em oportunidades, houve uma maior distribuição entre os graus, com destaque para demissões, no qual 60% dos entrevistados sentem-se satisfeitos em relação as demissões.

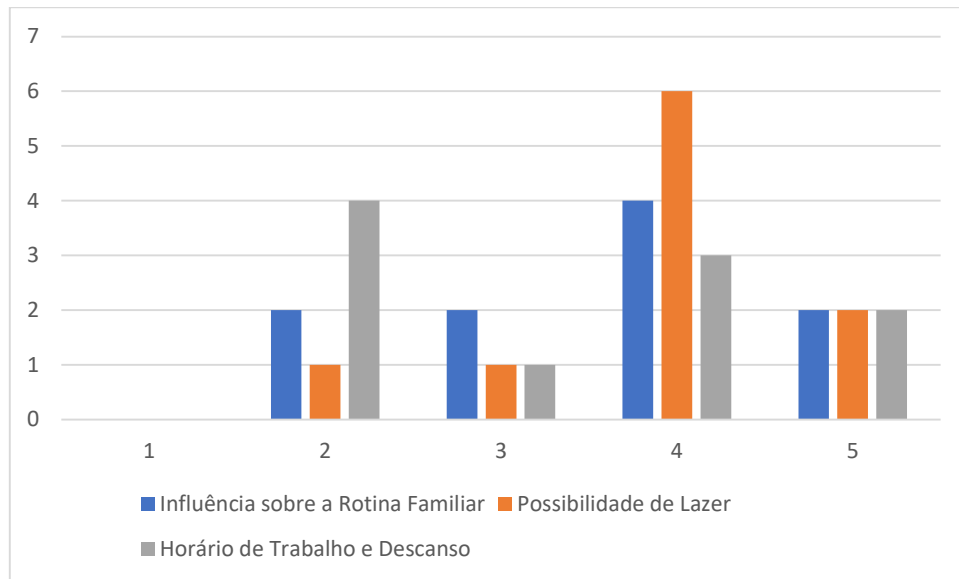
Gráfico 6 – CONSTITUCIONALISMO



Fonte: Autoria própria (2023)

Em relação ao constitucionalismo, é visível uma aglutinação dos dados no grau 4, representando 70% de satisfação.

Gráfico 7 – TRABALHO E VIDA



Fonte: Autoria própria (2023)

No critério de trabalho e vida, também pode-se observar uma maior distribuição, com destaque para o grau 4.

4.4 Análise dos Menores Índices de Insatisfação

Para a análise dos menores índices de insatisfação realizou-se um recorte nos dados concentrados no grau 1 e 2, sendo que não foi notado nenhuma resposta no grau 1.

No tópico compensação justa e adequada, pode-se observar que 42,5% dos entrevistados no geral sentem-se insatisfeitos, sendo que: remuneração justa com 60%, equilíbrio salarial com 50%, e participação em resultados com 50% de insatisfeitos, respectivamente. A remuneração justa diz respeito a valorização da sua hora de trabalho pelo seu serviço prestado, o que implica que essa remuneração, na visão do colaborador não é justa, levando em conta as suas responsabilidades. Ao observar que 50% das respostas sobre equilíbrio salarial é sobre insatisfação, isso indica que há uma discrepância significativa entre os salários e níveis hierárquicos da empresa. E por fim, a participação dos resultados refere-se a bonificações semestrais relacionado com os lucros da empresa, porém com alguns critérios rigorosos no qual o colaborador pode perder o direito a essa bonificação.

No tópico oportunidades, foi notado que 35% dos entrevistados estão insatisfeitos, com destaque para: incentivo aos estudos com 60% e treinamentos com 40%. Dessa forma, é possível inferir que a empresa carece de um plano de

desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, uma vez que não há um retorno efetivo feito por esse investimento realizado pelo colaborador. Em relação a treinamentos, pode haver uma falta de incentivo por parte da empresa, o que implica um distanciamento do colaborador com seu próprio plano de carreira e além disso há a possibilidade de cargos e liderança carecerem de treinamentos específicos em gestão de pessoas.

Por fim, no tópico trabalho e vida, apesar de boa distribuição, houve uma resposta significativa em relação a insatisfação referente ao horário de trabalho e descanso, com 40% de insatisfeitos. É possível notar que os colaboradores entendem que o tempo para descanso é curto, além da distância do polo industrial em relação a área residencial, impossibilitando esse acesso. Dessa forma, a empresa tem que estar preparada com uma área digna de descanso.

Em suma, nota-se que há pontos a serem melhorados em relação a gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho, necessitando de planos de ações específicos, visando maior produtividade, o que implica em diversos ganhos, tanto para a empresa quanto para seus colaboradores.

4.5 Sugestão de Ações para Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

Com base, nos resultados da pesquisa, com foco nas insatisfações, será apresentado sugestões de ações que promovam melhor Qualidade de Vida no Trabalho, sendo utilizado como base o artigo de Alves (2011), abordados a seguir:

- 1- Estudo de cargos e salários: a empresa deve criar planos de ação junto ao seu RH e governança, que envolvam pesquisas, para o aprimoramento e transparência da política salarial, uma vez que gera aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores e conseqüentemente ganhos na produtividade.
- 2- Avaliação de desempenho: refere-se a índices que permitam um diagnóstico do quadro de funcionários em relação as suas competências e possíveis deficiências que possam nortear políticas de incentivo aos treinamentos.
- 3- Treinamentos e desenvolvimento dos trabalhadores: ao investir em treinamentos, há a possibilidade de aumento do capital intelectual, aperfeiçoamento das atividades, gerando satisfação profissional e maior produtividade, podendo estar relacionado ao plano de carreira.

4- Benefícios: estabelecer melhores critérios referente a aquisição desses benefícios, podendo ser relacionado ao desempenho de cada colaborador. Além do oferecimento de planos de saúde e odontológico integral. Rever a política de benefício como o vale transporte e alimentação, se está condizente e impactando na realidade do colaborador.

5- Infraestrutura e descanso: devido a distância do polo industrial a residência dos colaboradores e o tempo para refeição, implica-se que esse período de descanso ocorre no ambiente de trabalho. Dessa forma, a empresa necessita criar uma infraestrutura adequada, atendendo as necessidades dos funcionários.

Outro ponto a ser discutido que não está apresentado nos dados e resultados obtidos na pesquisa, especificamente na área da saúde, é importante frisar planos de ação que envolvam ergonomia, ginastica laboral e exercícios físicos. Para melhorar a ergonomia, deve-se notar a qualidade dos recursos oferecidos para exercer o trabalho, como por exemplo: cadeiras adequadas, altura dos monitores, teclado ergonômico, entre outros. Oferecer ginastica laboral periódica, que reduza impactos físicos de movimentos repetitivos, sedentarismo e permanência na mesma posição por longos períodos. E para estimular a pratica de atividades físicas de seus colaboradores, pode-se firmar parcerias com programas de descontos para a realização dessas atividades físicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas conclusões da pesquisa e nas sugestões de ações apresentadas, fica evidente que a qualidade de vida no trabalho na empresa precisa ser aprimorada para promover a satisfação e o bem-estar dos colaboradores. A análise dos índices de insatisfação revelou questões críticas nas áreas de compensação, oportunidades de desenvolvimento e condições de trabalho.

Na área de compensação justa e adequada, os resultados mostram altos níveis de insatisfação. Isso indica a necessidade de revisão das políticas salariais e de benefícios, bem como a criação de critérios mais claros para recompensar o desempenho.

No tópico de oportunidades, o incentivo aos estudos e treinamentos também gerou insatisfação entre os funcionários. Isso sugere a necessidade de um plano de desenvolvimento pessoal e profissional que valorize o investimento dos colaboradores em seu próprio crescimento. Além disso, a empresa pode melhorar a promoção de treinamentos e capacitações para incentivar o desenvolvimento de habilidades.

Quanto às condições de trabalho, a insatisfação com horários e descanso revela a importância de criar uma infraestrutura adequada para proporcionar aos funcionários um ambiente de descanso digno. A empresa também pode considerar iniciativas relacionadas à saúde, como ergonomia, ginástica laboral e parcerias com programas de atividades físicas.

Em suma, a implementação das ações sugeridas, baseadas em evidências científicas e nas conclusões da pesquisa, pode contribuir para uma melhoria significativa da qualidade de vida no trabalho. Isso não apenas aumentará a satisfação dos colaboradores, mas também terá um impacto positivo na produtividade e no sucesso da empresa. A atenção à gestão de pessoas e à qualidade de vida no trabalho é fundamental para alcançar ganhos mútuos tanto para a organização quanto para seus funcionários.

6 REFERENCIAS

ALVES, E. F.. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **INTERFACEHS-Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v. 6, n. 1, p. 60-78, 2011.

ARAÚJO, F. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma ferramenta para melhoria da produtividade**. Monografia do Curso de Gestão de Processos Industriais do departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté, Taubaté, 2018.

BALDUCCI, D.; KANAANE, R.. **Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia**. Boletim – Academia Paulista de Psicologia, São Paulo, 2007.

BATISTA, C.; PESSOA, H. M.. **Qualidade de Vida no Trabalho no Banco do Brasil S/A Agência Jardim Paulista em Campina Grande – PB**. Trabalho de Conclusão de Curso, Curso de administração, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2016.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula G.. **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades**. Faculdade Campo Limpo Paulista e Universidade de São Paulo. RAC, Rio de Janeiro: 2017.

BÚRIGO, C. C.. Qualidade de vida no trabalho. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis: UFSC, Vol. 15, p. 90-111, 1997.

CARNEIRO, L. L.. **Qualidade de vida no trabalho**. Curso de especialização em gestão de pessoas com ênfase em gestão por competências, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

CHIAVENATO, I.. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CROZATI, J.. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. Caderno de estudo, São Paulo, 1998.

FERNANDES, R. M.; ALENCAR, L. C. Q.. **Coaching ou uma releitura das teorias administrativas: teoria das relações humanas e teorias da motivação**. Trabalho de Conclusão de Curso, curso de Bacharelado em Administração, Faculdade Cearense, Fortaleza, 2014.

FERREIRA, A. V.; SILVA, J. S.; DINIZ, E. S.. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre sua necessidade no ambiente organizacional**. Instituto de Ensino Superior Franciscano, São Luís, 2021.

FREIRE, M. G.. **Qualidade de vida no trabalho**. Curso de administração, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Brasília, 2013.

FORNO, C. D.; FINGER, I. R.. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, Ponta Grossa: UTFPR, v. 07, n. 02, p. 103-112, 2015.

GERHARDT, T. E.; SOUZA, Aline C.. **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica

– Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOVERNO DO BRASIL. Ministério do Transporte. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona.** 5 mar. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>. Acesso em: 26 out. 2023.

MARQUES, R. C.. **Qualidade de vida no trabalho:** o olhar dos trabalhadores de uma empresa pública federal, Brasília, 2018.

MONTEIRO, S. M., MARTINS, L. L. B., ALVES, R. A., PAULISTA, P. H. **Gestão de Pessoas: A valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização.** *In:* ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 2015, Fortaleza.

MOREIRA, M. G.. **Qualidade de vida no trabalho:** levantamento e análise de artigos publicados em periódicos e eventos. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 2010.

NARDI, A. G.; SUDATI, T. N.. **Teorias da Administração:** Análise da Evolução dos Recursos Humanos. Curso de Administração, Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo, Bolsista do Programa de Iniciação Científica do grupo de pesquisa Gestão e Sustentabilidade, Toledo, 2015.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.. Motivação e trabalho: análise do modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida.** UTFPR, V. 01, n. 02, ju/dez 2009, p. 8-15, 2009.

PILATTI, L. E.; PICININ, C. T.; HELMANN, C. L.; SANTOS, C. B.; PEREIRA, G. Q.. **Qualidade de vida no trabalho:** modelos produzidos na década de 1980. *In:* XI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Online, UTFPR, 2021, p. 1-9.

REVISTA DE CARREIRAS E PESSOAS. **São Marcos: Análise do Grau de Motivação Comparando os Fatores Expostos por Herzberg: Estudo de Caso em uma Empresa de Formação de Condutores.** Vol. 9, n 1, 2019, 28-45 p.

REZENDE, T.; SILVA, R. M.. **Qualidade de vida no trabalho dos profissionais da área de enfermagem:** um estudo a partir do modelo teórico de Hackman & Oldham. Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2008.

ROSSÉS, G. F., GELATTI, C. B., SILVA, A., PASSOS, L. J., AMARAL, L. S. **Teoria das Relações Humanas e Economia Solidária: o caso Projeto Esperança/Cooesperança.** *In:* SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010, Santa Maria.

SÁ, R. A.; SACHETI, S. B.. **Teorias Motivacionais Versus Qualidade de Vida no Trabalho.** Curso de administração de empresas, Centro Universitário Eu ripes de Marília, Marília, 2015.

SALGAGO, W.. **Qualidade de vida no trabalho em empresa automotiva: Comparação entre área administrativa e de produção.** Dissertação - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2016.

SANTOS, B. C.; OLIVEIRA; I. S.; CELESTINO, I.. **A Contribuição do endomarketing para a melhoria da qualidade de vida.** Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Escola Técnica Estadual de Cidade Tiradentes, Curso Médio de Nível Técnico em Administração, São Paulo, 2020.

SANTOS, J. V. J.. **Qualidade de vida no trabalho.** Administração com ênfase em recursos humanos, Faculdade São Luís de França, 2009.

SANTOS, E. G.; MATTOS, T. S.; PINTO, R. S.. **Qualidade de vida no trabalho diante de um cenário de mudança organizacional:** relato dos servidores do campus porto – UFPEL. *In:* XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. II CONGRESSO INTERNACIONAL IGLU, Florianópolis, 2011, p. 1-14.

SANTOS, D. R.; DUTRA, E. S.. Teorias Motivacionais: A falta de motivação ocasionada pela má qualidade de vida no trabalho. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, 2020/02, p. 1-15.

SOARES, A. F. M.. **Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo sob a percepção do trabalhador operário da indústria da construção civil.** Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2015.

ZONZIN, P. F.. **Qualidade de Vida no Trabalho:** Reflexo das Teorias Motivacionais nas Empresas de Navegação. Curso de aperfeiçoamento para oficial de náutica, Marinha do Brasil, Centro de Instrução Almirante Graça Aranha, Rio de Janeiro, 2013.