



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Londrina



**GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): ANÁLISE
SOBRE A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
EMPRESA DE SAÚDE DE LONDRINA-PR**

Londrina

2019

EDUARDO NOGUEIRA SIMÃO

**GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): ANÁLISE
SOBRE A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
EMPRESA DE SAÚDE DE LONDRINA-PR**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado no curso de Engenharia de
Produção da Universidade Tecnológica
Federal do Paraná- Campus Londrina.
Orientador(a): Prof. Dra. Silvana
Rodrigues Quintilhano.

Londrina

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): ANÁLISE SOBRE A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE SAÚDE DE LONDRINA-PR

POR

EDUARDO NOGUEIRA SIMÃO

Esta Monografia foi apresentada às 14 horas do dia 19 de Novembro de 2019 como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores relacionados abaixo. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho: **APROVADO.**

Prof. Dr. Rogério Tondato (UTFPR)
Banca Examinadora

Prof. Me. Andrea Maria Baroneza (UTFPR)
Banca Examinadora

Prof. Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano (UTFPR)
Presidente da Banca Examinadora
Orientador

“O medo de cair não pode ser maior que a paixão de voar.”

Filipe Cavaleiro de Macedo da Silva Faria

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, pela oportunidade de viver neste plano, aprender, evoluir e me tornar uma pessoa melhor. Agradeço a todos os meus guias, que de alguma forma, me auxiliam e me colocam no caminho certo.

Agradeço à minha família por todo suporte ao longo de todos os anos da minha vida. Amelina, Gilberto, Tiago, Natália e Lucas. Sem eles seria impossível ter chegado onde cheguei, são meu alicerce, meu ponto de partida. Cada um com suas singularidades, me ensinam todos os dias sobre respeito, amor e gratidão. Com eles, aprendi a não desistir, a lutar sempre diante de qualquer obstáculo e perseguir meus sonhos. Agradeço por terem me mostrado a importância da união e do companheirismo, principalmente nos momentos de provação.

Não poderia deixar de agradecer a todos os meus amigos, meus irmãos de alma que estão ao meu lado no dia a dia, que me apoiam em todos os meus projetos, que me dão força nos dias difíceis e que fazem a vida valer a pena. Com eles, a trajetória se torna colorida, as atividades cotidianas se tornam únicas e todo momento fica especial. São eles que me inspiram, que me escutam, que me impulsionam, que me lembram do meu próprio valor. Juntos, formamos uma verdadeira família.

Por último, agradeço a todos os professores e mestres que contribuíram para minha vida pessoal e profissional. Ensinos que vão muito além de conteúdos técnicos, verdadeiros valores que levarei comigo para o resto da minha vida. Em especial, à professora Andrea Baroneza, ao professor Rogerio Tondato e à minha orientadora Silvana Quintilhano, que me apoiaram e me acolheram no momento de maior dificuldade da minha graduação.

RESUMO

As mudanças culturais sofridas pelas empresas geraram um grande impacto no perfil esperado dos profissionais, os quais foram forçados a se adaptarem de forma rápida às demandas de um mundo globalizado e de organizações que requerem excelência máxima nos critérios de gestão, entrega de resultados e qualidade de produtos e serviços. Dessa maneira, o mercado de trabalho se tornou um ambiente altamente competitivo, exigindo cada vez mais competências técnicas e habilidades extracurriculares daqueles que se candidatam às suas limitadas vagas. Concomitantemente, tais organizações vêm observando que uma estrutura altamente produtiva e eficiente é incapaz de se sustentar ao longo do tempo sem que haja um cuidado significativo com a maneira com que elas gerenciam os recursos humanos, e também com o nível de motivação e de satisfação que as pessoas participantes das atividades de trabalho apresentam diante do meio corporativo. Nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa será analisar a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho numa empresa do ramo de saúde da cidade de Londrina-Paraná. Para tanto, utilizou-se como método *survey*. Observou-se, através da entrevista com o departamento de Recursos Humanos e da pesquisa de satisfação com os funcionários, que os índices de maior insatisfação estão relacionados à benefícios extras (57% dos participantes) e treinamentos (30% dos participantes). As ações sugeridas para implementação consistem na estruturação de um Plano de Treinamentos, na elaboração do Plano de Imersão de Novos Colaboradores e na criação de um Plano de Bonificação.

Palavras-chave: Gestão; Recursos Humanos; Satisfação; Qualidade de Vida no Trabalho.

ABSTRACT

The cultural changes suffered by companies have had a major impact on the expected profile of professionals, who were forced to adapt quickly to the demands of a globalized world and organizations that demand maximum excellence in management standard, achievement of results and quality of work, products and services. In this way, the job market has become a highly competitive environment, increasingly demanding technical skills and extracurricular skills, which apply for their limited job opportunities. At the same time, these companies have been noticing that a highly productive and efficient structure is unable to sustain over time without significant care in the way they manage human resources, as well as in the level of motivation and satisfaction that as people participants of the work activities presented about the corporate environment. In this context, the objective of this research will be to analyze the Management of Quality of Life at Work in a health company in the city of Londrina-Paraná. Therefore, it was used the survey method. Through the interview with the Human Resources department and the employee satisfaction survey, the highest dissatisfaction rates were related to extra benefits (57% of the employees) and training (30% of the employees).As the suggested actions for implementation are the structuring of a Training Program, the preparation of the Immersion Program of New Employees and the creation of a Bonus Program.

Key-words: Managment; Human Resources; Satisfaction; Quality of Life at Work.

Lista de Figuras

Figura 1 – Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas.....13

Figura 2 – Qualidade de Vida no Trabalho x Produtividade.....29

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Nota x Nível de satisfação.....	37
Tabela 2 – Missão, Visão e Valores.....	41

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Compensação Justa e Adequada.....	45
Gráfico 2 – Condições de Trabalho.....	45
Gráfico 3 – Uso das Capacidades.....	46
Gráfico 4 – Oportunidades.....	47
Gráfico 5 – Integração Social.....	48
Gráfico 6 – Constitucionalismo.....	48
Gráfico 7 – Trabalho e Vida.....	49

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1	Caracterização do Problema.....	14
1.2	Objetivos.....	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos.....	14
1.3	Justificativa	15
1.4	Estruturação do Trabalho	15
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Teoria das Relações Humanas	17
2.1.1	Experiência de Hawthorne (1927 – 1934).....	17
2.1.2	Hierarquia das necessidades de Maslow (1971).....	18
2.2	Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho	20
2.3	Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho	30
2.3.1	Modelo de QVT de Frederick Herzberg (1968)	31
2.3.2	Modelo de QVT de Richard Walton (1973)	32
2.3.3	Modelo de QVT de Hackman & Oldham (1974).....	35
2.3.4	Modelo de QVT de Werther & Davis (1981).....	36
2.3.5	Modelo de QVT de Nadler & Lawler (1983)	37
2.3.6	Modelo de QVT de Huse & Cummings (1985).....	38
2.3.7	Modelo de QVT de Limongi-França (1996).....	39
3.	METODOLOGIA	41
3.1	Procedimento de Coleta de Dados – Pesquisa de Satisfação.....	42
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
4.1	Caracterização da Empresa	44
4.2	Mapeamento do Cenário Atual da Empresa com Departamento de Recursos Humanos	44
4.3	Análise da Pesquisa de Satisfação com Colaboradores.....	46
4.3.1	Compensação Justa e Adequada	46
4.3.2	Condições de Trabalho	47
4.3.3	Uso das Capacidades	48
4.3.4	Oportunidades.....	49
4.3.5	Integração Social.....	50
4.3.6	Constitucionalismo	51

4.3.7 Trabalho e Vida	51
5. Ações de Implementação na Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho	52
5.1 Ação 1 Primária: Programa de Treinamento.....	53
5.2 Ação 1 Secundária: Programa de Imersão de Novos Colaboradores	54
5.3 Ação 2: Plano de Bonificação	56
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
7. REFERENCIAS.....	60

1. INTRODUÇÃO

O panorama atual do mercado de trabalho, caracterizado pela forte competitividade e necessidade de alta qualificação profissional, aliada a questões como a globalização e o rápido desenvolvimento de novas tecnologias, tem causado um impacto cada vez mais ostensivo na qualidade de vida dos trabalhadores.

Podemos entender a qualidade de vida como o resultado de um conjunto de fatores sociais, culturais, ambientais e econômicos, que quando combinados entre si, farão com que o indivíduo apresente ou não determinado grau de satisfação e realização pessoal. França & Pilatti (2007, p. 1), dizem que “o viver bem é viver com qualidade de vida”, e evidenciam a ideia de que esta concepção envolve uma ampla quantia de variáveis que acabam interferindo na vida das pessoas.

Já para França (2003, p. 4), qualidade de vida é a procura constante por melhoria dos processos de trabalho, que necessitam ser desenvolvidos para a construção de novas tecnologias e para maximizar o potencial humano, tanto individualmente quanto em grupo. Neste sentido, o fato de que o trabalho se tornou a atividade central da vida das pessoas, implica-se que as diversas relações que estes indivíduos mantêm dentro do ambiente profissional irão influenciar estritamente sua qualidade de vida como um todo, destacando assim a importância do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT.

Devido às mudanças culturais que as empresas sofreram nos últimos 40 anos, causadas por uma série de questões sociais, econômicas e tecnológicas, gerou-se um grande impacto no perfil esperado dos profissionais, os quais foram forçados a se adaptarem de forma rápida às demandas de um mundo globalizado e de organizações que requerem excelência máxima nos critérios de gestão, entrega de resultados e qualidade de produtos e serviços. Dessa maneira, o mercado de trabalho se tornou um ambiente altamente competitivo, exigindo cada vez mais competências técnicas e habilidades extracurriculares daqueles que se candidatam às suas limitadas vagas.

Porém, concomitantemente, tais organizações vêm observando que uma estrutura altamente produtiva e eficiente é incapaz de se sustentar ao longo do tempo sem que haja um cuidado significativo com a maneira com que elas gerenciam os recursos humanos, e também com o nível de motivação e de satisfação que as pessoas participantes das atividades de trabalho apresentam diante do meio corporativo.

Nessa esfera, Chiavenato (2010) nos revela que a concepção da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, estruturada em modelos distintos, vem se tornando o principal meio de entender as particularidades das relações humanas e da troca de experiências dentro do ambiente profissional, bem como indicar o grau de satisfação do capital humano com relação às atividades desempenhadas no local de trabalho.

1.1 Caracterização do Problema

Diante das circunstâncias que as transformações ocorridas nas últimas décadas trouxeram ao mercado de trabalho, as organizações públicas e privadas vêm destacando fortemente o mérito de políticas voltadas para estimular a motivação das pessoas no ambiente de trabalho, investindo em atividades que buscam avaliar a percepção de seus funcionários frente às atividades profissionais, bem como levantar ações que assegurem melhorias nesse sentido, gerando maior produtividade e bem-estar organizacional.

Tais aspectos nos conduzem à seguinte pergunta de partida: Em que medida a pesquisa de satisfação auxilia no gerenciamento da gestão de qualidade de vida no trabalho numa empresa do ramo de saúde da cidade de Londrina, Paraná?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a qualidade de vida no trabalho na percepção dos colaboradores de uma empresa de produtos médicos hospitalares de Londrina, evidenciando possíveis ações de melhoria que promova o aumento de produtividade e qualidade de serviço.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar um referencial teórico sobre a Teoria das Relações Humanas, Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho, bem como descrever os modelos de Qualidade de Vida no Trabalho;
- Aplicar Pesquisa de Satisfação para mensurar a qualidade de vida no trabalho sob a ótica dos colaboradores da empresa;
- Detectar a insatisfação dos funcionários em relação às condições de trabalho;

- Elaborar ações de melhoria a serem propostas para implantação na organização referente à Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, a fim de gerir resultados positivos voltados à produção e qualidade de serviço.

1.3 Justificativa

Para atingir as metas delimitadas por seus gestores e alcançar resultados positivos, todas as organizações, desde microempresas até multinacionais, necessitam se manter competitivas no mercado. Para tal, é preciso que sejam capazes de gerir com excelência todos os seus recursos financeiros e econômicos de modo a entregar um produto ou serviço de alta qualidade, e se possível, com certa diferenciação. Porém, toda essa articulação não seria possível sem o investimento no capital mais comentado nos últimos anos no ambiente corporativo: o ser humano.

Os indivíduos são as unidades básicas que conduzem todas as atividades, de todos os setores, que em conjunto compõem uma organização, seja ela pública, privada, com ou sem fins lucrativos. Nesse sentido, é essencial que as pessoas mantenham relações saudáveis e positivas entre si e com os demais fatores que dão solidez a um modelo de negócio. Essa é uma condição que, para ser alcançada com sucesso, requer a construção de uma cultura capaz de promover o bem-estar social e a qualidade de vida no trabalho, de modo que esse grupo de pessoas estejam motivadas com relação ao seu papel dentro da organização, satisfeitas com as condições de trabalho, e por fim, todas alinhadas para um mesmo objetivo.

Portanto, este trabalho justifica-se pela necessidade de se analisar o nível de qualidade de vida dos colaboradores de uma empresa do ramo de saúde da cidade de Londrina, uma vez que o seu desenvolvimento irá proporcionar à empresa a oportunidade de aplicar os conceitos e teorias estabelecidas acerca da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, visando o levantamento de sugestões de ações de melhorias que gerem um aumento de produtividade e de qualidade do produto/serviço.

1.4 Estruturação do Trabalho

Este estudo tem como abordagem metodológica uma pesquisa *survey*, que está dividida em quatro etapas. A primeira constitui-se de uma detalhada revisão bibliográfica baseada nas publicações e obras de renomados autores e pesquisadores da Teoria das Relações Humanas, das práticas de Gestão de Pessoas e dos conceitos

e modelos de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, as quais servirão de alicerce para o seu desenvolvimento.

Na segunda etapa, será a aplicação propriamente dita da pesquisa de satisfação aos colaboradores da empresa, baseada nas categorias de Modelo de Qualidade de Vida de Walton (1973). Em seguida, na terceira etapa, os dados serão avaliados a fim de melhor entender as atuais condições de Qualidade de Vida no Trabalho sob a ótica desse grupo de funcionários, e identificar oportunidades de melhoria.

A quarta etapa consiste em propor ações capazes de agregar positivamente ao clima organizacional e ao desempenho das atividades da organização. Por último, serão feitas considerações finais acerca do tema em questão e do desdobramento de todo o estudo realizado. Essa fase trata de uma demonstração sucinta capaz de mostrar de forma objetiva as conclusões mais importantes da pesquisa, e mostra, por fim, se o seu objetivo foi alcançado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria das Relações Humanas

Antes de aprofundarmos o tema da Qualidade de Vida no Trabalho, é de fundamental importância dissertarmos a respeito de uma escola que ganhou forças a partir da década de 1930, após a Grande Depressão no ano de 1929, nos Estados Unidos. Trata-se de um conjunto de teorias administrativas, conhecida como Teoria das Relações Humanas, que trouxeram uma nova perspectiva sobre a figura do trabalhador, o qual era visto de uma maneira extremamente mecânica e pouco humana. Através deste movimento, o empregado passou a ser visto sob o aspecto social, possuidor de complexidades e individualidades relevantes. Ou seja, ganhou uma atenção estratégica e serviu de meio para se restituir as condições econômicas de um país que enfrentava a maior recessão do século XX.

Dentre as pesquisas realizadas por especialistas do comportamento humano, que agregam grande contribuição para o surgimento de trabalhos que servem como fundamentação teórica para a presente análise, devemos ressaltar a experiência do australiano George Elton Mayo, a hierarquia das necessidades do psicólogo Abraham Maslow, e posteriormente, a Teoria X e Y de Douglas McGregor.

2.1.1 Experiência de Hawthorne (1927 – 1934)

Segundo Rodrigues (2013), a Experiência de Hawthorne, estabelecida por Mayo no início do ano de 1927, foi uma das primeiras pesquisas significativas acerca do comportamento humano no trabalho e tinha por objetivo observar a relação entre as condições do ambiente de trabalho e a produtividade dos colaboradores. De caráter contrário à Escola Clássica, este estudo colocou em xeque algumas convicções de Taylor e Fayol, trazendo novas ideias a respeito do comportamento dos funcionários e suas questões emocionais, bem como de sua motivação. O experimento foi dividido em duas etapas: na primeira, seis moças da Western Electric Company foram alocadas em uma sala, somente sob a supervisão de um gestor, com a tarefa de montar relês telefônicos. A segunda etapa consistiu numa série de entrevistas com mais de 21.000 funcionários, no intuito de mapear suas atitudes e seus objetivos. Brown (1972) apresenta várias conclusões relevantes acerca dessa pesquisa, dentre elas, podemos citar:

- a) O trabalho é uma atividade em equipe.
- b) A necessidade de reconhecimento e segurança importa mais para os funcionários do que a real condição física de trabalho sob o qual ele está submetido.
- c) A origem da eficiência dos trabalhadores está relacionada às suas demandas sociais, dentro e fora da organização.
- d) Grupos possuem a capacidade de influenciar socialmente os hábitos de trabalho de um trabalhador individual.

Os resultados da Experiência de Hawthorne possuem grande importância no desenvolvimento da área de comportamento humano, e as questões que foram abordadas na fábrica da Western Electric são, até hoje, consideradas nas análises sociais e de qualidade de vida no ambiente de trabalho.

2.1.2 Hierarquia das necessidades de Maslow (1971)

Conforme Lopes (1980), Abraham Maslow foi o primeiro estudioso a estabelecer um vínculo entre a motivação e o nível de necessidades humanas. Maslow (1971) contempla que:

As necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou menos premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades (p. 338).

A hierarquia das necessidades de Maslow possui cinco níveis fundamentais: fisiológicas, segurança, amor, estima e autorrealização. De acordo com o autor (1971), devemos nos atentar ao fato de que não é necessário que uma necessidade seja satisfeita plenamente antes do surgimento de outra. O ser humano é um organismo complexo, e a maioria das pessoas possui satisfações e insatisfações com relação a todos os níveis da pirâmide, uma vez que as necessidades surgem tanto de forma consciente quanto inconsciente. Sob a ótica de Harrison (1972), as necessidades apontadas por esta teoria poderiam ser classificadas em três categorias. A primeira, denominada por núcleo físico-econômico, engloba as necessidades primordiais, ou seja, fisiológicas e de segurança. O núcleo

socioemocional diz respeito à necessidade de amor, e por último, temos o núcleo de competência do ego, com suas respectivas necessidades de estima e autorrealização.

De acordo com Trewhatha e Newport (1979), o comportamento induz a satisfação de uma necessidade. Ou seja, ela explica a origem das reações humanas diante das mais variadas situações, alinhando-se estritamente com a motivação pessoal. O trabalho de Maslow possui notória contribuição, tanto para a análise da QVT quanto para a área econômica. Além disso, serviu de suporte para o desenvolvimento de estudos de outros cientistas sociais, como o de Douglas McGregor, por exemplo.

2.1.3 Teorias X e Y de McGregor (1960 – 1970)

Na visão de McGregor (1980), existem dois tipos diferentes de necessidades, sendo elas as básicas e as egoístas. A forma de trabalho baseada na administração tradicional fornece ao empregado, principalmente àquele cujo nível hierárquico é mais próximo da base, a oportunidade de suprir apenas as necessidades básicas, estruturadas por Maslow. Assim, as necessidades denominadas egoístas, que nada mais são do que aquelas relacionadas à autoestima, autorrealização, autorrespeito, *status* e reconhecimento, acabam sendo supridas fora do ambiente de trabalho. O autor destaca a forte influência que a satisfação destes fatores exerce no comportamento do ser humano.

Desse modo, o trabalhador adquire uma visão de que seu trabalho é uma punição, um obstáculo que deve ser transposto para que ele consiga se sentir realizado e satisfeito. Este ambiente, ausente de bons níveis de qualidade de vida, estimula nos funcionários atitudes como passividade, aversão às atividades, negação de responsabilidades, exigência exacerbada por benefícios econômicos e má vontade.

Sob essa perspectiva, McGregor (1980) compilou os pensamentos conflituosos entre indivíduo e trabalho, decorrentes da administração científica, e os chamou de Teoria X. Dentre eles, podemos ressaltar o que afirma que o ser humano possui uma aversão natural ao trabalho e que busca evita-lo sempre que pode. Outra ideia seria a de que o ser humano prefere se subordinar a alguém do que adquirir responsabilidades, não possui uma ambição significativa e preza segurança e estabilidade. Por último, como o indivíduo apresenta uma reação aversiva ao trabalho,

é comum a necessidade de controle, coerção e ameaça para que ocorra a execução das atividades necessárias para a obtenção de resultados positivos para a organização.

Em contraponto, com o objetivo de propor um ambiente de trabalho favorável para satisfação das necessidades egoístas do ser humano, para que assim, as organizações possam atingir suas metas e ser bem-sucedida, o autor elencou um conjunto de pontos fundamentais para tal, denominado Teoria Y, sendo eles:

- a) O controle e a ameaça não são as únicas formas de garantir que o trabalho seja feito.
- b) O compromisso do colaborador para com suas atividades está estritamente relacionado às recompensas geradas por suas execuções.
- c) Em um ambiente adequado, as pessoas são capazes de assumir responsabilidades e de buscá-las.
- d) No panorama atual, o potencial do ser humano não é totalmente explorado pelas organizações.
- e) Os indivíduos possuem maior capacidade de utilizar a criatividade e a imaginação na solução de problemas do que se conjectura pela sociedade.

A partir de seus estudos, McGregor difundiu fortemente a questão de que o trabalho não deve ser visto como um obstáculo ou como um mal necessário. Pelo contrário, estimula a criação de práticas que tornem as atividades de trabalho mais divertidas e prazerosas para os indivíduos, pois somente dessa forma, os esforços se tornarão algo natural e fluido. As Teorias X e Y contribuíram de forma significativa para o avanço dos ideais de Qualidade de Vida no Trabalho pelo mundo.

2.2 Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho

Falar de Gestão de Pessoas é discorrer sobre comportamento humano, sobre as relações interpessoais dentro das empresas, sobre o ativo mais importante do atual mercado de trabalho: o capital humano. Essa área tem passado por diversas transformações ao longo dos últimos anos, provocando mudanças irreversíveis à

maneira com que os gestores lidam com as questões sociais e de liderança dentro do meio corporativo.

Devido à globalização dos mercados e ao intenso desenvolvimento tecnológico, as organizações tem percebido, em seus diversos níveis, que o grande diferencial na busca de obter vantagens competitivas frente à uma forte concorrência, está no modo como é feito o gerenciamento das pessoas que nelas trabalham, e na execução de práticas que contribuam para o aumento do grau de satisfação desses colaboradores para com as atividades que realizam.

Nesse contexto, Chiavenato (2014, p. IX) ressalta que:

São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente e são elas – apenas elas – que geram e fortalecem a imaginação, a criatividade e a inovação e o que deverá vir a ser, são as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Inclusive, dirigem outras pessoas. Muito embora as organizações não sejam criadas apenas para ter pessoas, não existem organizações sem a presença delas. Na realidade, as organizações são conjuntos integrados de pessoas. Ao se falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e proporcionam inteligência e que lhes dão personalidade própria.

Diante do exposto, podemos afirmar que as organizações são como organismos vivos, que estão sempre sob o efeito das mudanças sociais, econômicas, políticas e financeiras. A partir do momento em que os recursos se comunicam de maneira produtiva, agregando valor a um produto ou serviço, geram crescimento e por consequência, aumentam o nível de complexidade das operações existentes dentro dela. Esse cenário acaba por criar a necessidade de se impulsionar a aplicação de, além de novos conhecimentos técnicos, novas competências e habilidades essenciais para manter um alto grau de competitividade.

Durante um grande período de tempo, valorizou-se os recursos econômicos e financeiros de maneira intensa e, quase que exclusiva. Essa ótica perdeu forças desde quando organizações sólidas e de grande notoriedade no mercado nacional e internacional, simplesmente desapareceram do mercado.

Dessa forma, para continuar alcançando bons resultados, no lugar do investimento direto nos produtos e serviços, as organizações estão investindo no capital humano e nas possíveis maneiras de otimizar sua articulação com as ações. Em vez de investir diretamente nos clientes, estão investindo no modelo de atendimento de suas necessidades, no intuito de encantá-los e gerar fidelidade, uma

vez que, dessa forma, geram mais lucro. Ou seja, o sucesso de um negócio está centralizado na gestão de pessoas (COSTA, 2010).

É fato que as pessoas são seres dotados de grande complexidade, que possuem diferentes convicções, visões de mundo, comportamentos, habilidades, talentos e aspectos de personalidade; de maneira análoga, as companhias também são caracterizadas por uma ampla heterogeneidade, podendo ser indústrias, hospitais, restaurantes, universidades, lojas, prestadores de serviço. Podem ser de grande, médio, pequeno porte ou até microempresas. Podem ser públicas ou privadas. Praticamente tudo que consumimos, e que são necessárias para a manutenção do formato de sociedade da qual fazemos parte, são produzidas por elas.

Porém, segundo Chiavenato (2010), organizações e pessoas têm desejos e objetivos próprios e, muitas vezes, conflitantes, os quais nem sempre se ajustam de forma natural.

Figura 1: Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas

Objetivos organizacionais	Objetivos individuais
<ul style="list-style-type: none">• Sustentabilidade• Crescimento sustentável• Lucratividade• Produtividade• Qualidade nos produtos/serviços• Redução de custos• Maior participação no mercado• Novos mercados• Conquista de novos clientes• Competitividade	<ul style="list-style-type: none">• Melhores salários e ganhos• Melhores benefícios• Estabilidade no emprego• Segurança no trabalho• Qualidade de vida no trabalho• Satisfação e respeito• Oportunidades de crescimento• Liberdade para trabalhar• Liderança liberal• Orgulho da organização

Fonte: O novo papel dos recursos humano nas organizações, 2014

Contextualizando, da mesma maneira que as empresas se tornaram o veículo pelo qual as pessoas podem atingir seus objetivos e sonhos, essas se tornaram ferramenta indispensável para o cumprimento de suas metas e, assim, alcancarem resultados significativos e cumprir com seus valores e com sua missão. Portanto, tais fatores devem caminhar simultaneamente, de maneira que as necessidades de ambos se tornem mais próximas, e essa condição apenas se torna possível através de uma Gestão de Pessoas efetiva.

Nesse sentido, segundo Bolgar (2002), o papel da Gestão de Pessoas é encontrar um ponto de equilíbrio, para que os processos funcionem adequadamente, com foco em estratégia a longo prazo e foco operacional a curto prazo. Ou seja, a prosperidade do negócio, mesmo com um planejamento bem definido, boas tecnologias, qualidade no produto e profissionais bem fundamentados, não se viabiliza senão pelo alinhamento de todos os setores e colaboradores.

Para Freitas (2012), a Gestão de Pessoas contemporânea procurar agregar valor não só à própria organização, mas também a todos os seus *stakeholders*. Desse modo, está se tornando mais competitiva e estratégica, uma vez que os acionistas e investidores possuem uma contribuição significativa para o aporte financeiro necessário aos negócios e para a ampliação de recursos e capital. Por esse motivo, a aplicação desse conceito torna-se fundamental para o desenvolvimento efetivo de qualquer empreendimento, juntamente com a realização periódica de avaliações de desempenho e pesquisas de satisfação com os colaboradores da organização bem como com seus clientes e demais grupos de interesse.

Para Chiavenato “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas” (2014, p. 11). Partindo dessa visão, é melhor que sejam tratadas como fonte de sucesso. Para tanto, é essencial que a Gestão de Pessoas cumpra com certos objetivos específicos a fim de elevar o patamar organizacional. Dentre eles, podemos citar que seu primeiro requisito é auxiliar a empresa a viver seus valores e alcançar a sua missão. Antigamente, tanto a natureza das atividades quanto o método pela qual elas seriam realizadas, eram impostas verticalmente aos funcionários; porém, a estagnação dos resultados e o aumento da competitividade gerou um impacto positivo na afinidade entre a alta administração e os servidores, de modo que os diferentes níveis hierárquicos se ordenassem e agissem em prol da concretização dos objetivos e missão da organização.

Outro ponto relevante seria o de proporcionar competitividade ao negócio por meio de pessoas bem treinadas e motivadas. Bernardes (2003) diz que o fator motivação e comprometimento está relacionada com um ambiente de trabalho mais agradável, harmônico e conseqüentemente mais produtivo. Assim, torna-se papel fundamental de todo gestor garantir a manutenção de um ambiente favorável às rotinas de trabalho e administrar os conflitos que podem existir entre os integrantes

das equipes, promovendo um espírito de união, profissionalismo e proatividade. Tais condições não só possibilitam, mas impulsionam o aumento de competitividade da organização: o grau que uma empresa é capaz de produzir bens e serviços bem aceitos no mercado nacional e internacional mantém um vínculo próximo com a qualidade de vida e com o ganho que as pessoas que participam desse projeto recebem simultaneamente.

É relevante apontar que outro aspecto da Gestão de Pessoas é proporcionar relações éticas dentro de qualquer tipo de instituição. Toda ação nesse sentido deve ser realizada com responsabilidade social, de forma clara, confiável e justa, a fim de garantir primeiramente os direitos básicos do ser humano.

Por último, evidenciam-se os objetivos mais relevantes da Gestão de Pessoas para fins deste estudo: o de desenvolver e elevar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e aumentar o nível de satisfação das pessoas nesse meio.

A QVT é um conceito que se refere aos aspectos da experiência vivida no trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. O programa de QVT deve estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer às necessidades individuais das pessoas e tornar um local desejável, gostoso e atraente (CHIAVENATO, 2014, p. 12).

Se antes o foco estava nas atividades em si, de modo a somente atender as necessidades e expectativas das empresas, hoje o foco está na maneira como aquelas são desenvolvidas, pois sabe-se da importância que existe no fato das pessoas estarem felizes, satisfeitas e de sentirem que são capazes de exercer suas funções com dignidade e eficiência. Segundo Ferreira (2011), diversos aspectos influenciam na satisfação dos indivíduos no trabalho, os quais devem ser fortemente considerados pois formam a base estrutural do clima organizacional, que por sua vez impacta a produtividade.

O trabalho é a condição central da vida do ser humano, é a atividade que ocupa a maior parte de suas vidas, o que nos leva a pensar na insustentabilidade que existe quando esses dois fatores não se comunicam bem. Pessoas satisfeitas nem sempre são produtivas, porém, é fato que a sua insatisfação resulta em ausências frequentes, desligamentos e em resultados insatisfatórios para a empresa. Ou seja, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho são peças chave o sucesso organizacional.

O conceito da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi utilizado pela primeira vez na década de 1950 por Eric Triste e demais pesquisadores do Instituto Tavistock,

durante a concepção da abordagem social da organização do trabalho. O objetivo principal era aumentar a produtividade por meio da contenção de conflitos e trazer aos trabalhadores uma condição menos penosa, levando em conta três pilares indivíduo, trabalho e organização, baseando-se na observação e reestruturação das tarefas. Dessa forma, a premissa desse projeto foi justamente que todo sistema produtivo necessita tanto de disposição técnica quanto social atingir suas metas e objetivos.

De acordo com Ferreira (2013), a movimentação pela Qualidade de Vida no Trabalho nasceu da procura de trazer equilíbrio entre organização e indivíduo, considerando as necessidades e exigências de ambos; isso não é possível senão pela adaptação dos cargos dos trabalhadores às tecnologias daquela. Ainda durante a década de 1950, diversos estudos sobre como a motivação determina o comportamento individual foram desenvolvidos dentro da Escola Comportamental, que contou com nomes como Maslow e Herzberg.

Na década de 1960, o conceito da Qualidade de Vida no Trabalho ganhou forças significativas devido à teoria contingencial, que se baseia na ideia de que existem diversos modelos de estrutura organizacional e modelos de gestão. Segundo Figueira (2014), essa evolução aconteceu principalmente no momento em que surgiu uma maior preocupação sobre como o trabalho afeta na saúde e bem-estar do povo norte-americano, como resposta às implicações da organização do trabalho caracterizado pelo taylorismo.

Todo esse panorama criou condições favoráveis para um grande progresso em pesquisas que ajudaram na criação de órgãos, leis e práticas que auxiliam até hoje em aumentar a qualidade de vida no trabalho. “Pode-se dizer que Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto de ações que a empresa realiza para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho” (FERREIRA, 2013, p. 113). Essa é uma ideia muito racional se analisarmos a seguinte questão: como é possível criar um produto ou serviço de qualidade, que satisfaça as necessidades dos clientes, se os próprios colaboradores não estão satisfeitos em um ambiente desmotivador cujas condições são de péssima qualidade?

Lacaz (2000) nos traz duas questões principais a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho. A primeira ressalta a importância central do tema, que é a obtenção de maior produtividade e competitividade através do aumento do grau de satisfação, motivação e comprometimento, buscando evitar conflitos e angústias no ambiente de trabalho. O outro ponto nos revela a busca por aumentar a participação dos

funcionários nas tomadas de decisões dentro da empresa e também sobre a sua própria carreira profissional, visando a diminuição do estresse, exaustão, doenças e acidentes de trabalho.

Existem variações, de autor para autor, a respeito de quais são os fatores que devem receber atenção para se obter uma análise crítica sólida sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e compreender a percepção dos colaboradores frente a esse tema. O modelo de estudo elaborado por Fernandes (1996) considera nove elementos para um diagnóstico: 1. Condições de trabalho; 2. Compensação; 3. Imagem da empresa; 4. Saúde; 5. Moral; 6. Participação; 7. Relação chefe-subordinado; 8. Comunicação; 9. Organização do trabalho.

Já para Huse & Cummings (1985), devemos destacar os seguintes fatores:

- a) Existência de remuneração adequada ao mercado: o salário pago pela empresa é compatível com o salário ofertado no mercado?
- b) Garantia de segurança e saúde no ambiente de trabalho: o local de trabalho é limpo, organizado e garante a segurança dos funcionários em suas atividades?
- c) Desenvolvimento das capacidades humanas: o colaborador tem a oportunidade de aprender e realizar novas tarefas?
- d) Existência de estabilidade e oportunidades de crescimento profissional: as pessoas não possuem o sentimento de ameaça com relação ao seu emprego e recebe chances de se desenvolverem e conquistarem novos cargos?
- e) Relacionamento adequado com os demais empregados e superiores: as pessoas são capazes de construir laços de confiança e respeito dentro do seu setor e com os demais funcionários e líderes?
- f) Obtenção de direitos dos trabalhadores: a organização assegura a seus funcionários todos os direitos trabalhistas estabelecidos por lei, como pagamento dentro do prazo, condições seguras de trabalho e férias?
- g) Consideração da vida profissional e pessoal dos funcionários em sua totalidade: o profissional consegue conciliar seu trabalho com a vida pessoal? A jornada de trabalho permite que indivíduo tenha vida social depois do expediente?
- h) Percepção da relevância social do trabalho: o empregado consegue perceber a importância das funções que desempenha para a sociedade

e para os resultados da empresa? Os líderes da empresa fornecem *feedbacks* periodicamente aos seus funcionários?

De acordo com Ferreira “a Qualidade de Vida no Trabalho precisa ser analisada de forma ampla. Muitas vezes as empresas consideram a QVT relacionada apenas às atividades de saúde e segurança, e com isso acabam não a associando com a qualidade total” (2013, p. 117). Práticas e pesquisas no sentido de entender o clima organizacional tem tido fundamental importância para conhecer melhor as pessoas, suas necessidades, suas perspectivas, seus objetivos, o que trazem a elas motivação, satisfação e bem-estar social. Em muitos casos, a empresa consegue aferir essas questões, mas mantém uma postura defensiva na hora de adotar e aplicar, de fato, as ações de melhoria. Quando não aplicadas, sintomas como absenteísmo e rotatividade, devido às pressões e tensões no ambiente de trabalho, começam a aparecer.

Conforme Barretos (2008) o “mal do século” e principal causa das doenças ocupacionais é o estresse causado pela sobrecarga no trabalho, ou seja, ao acúmulo de funções, pressões relacionadas a entrega de resultados dentro de prazos curtos, falta de organização no fluxo de tarefas e de informações, os quais acabam por atrasar a realização das atividades.

O estresse possui diversas acepções, mas pode ser considerado como qualquer tipo de desgaste físico, mental e psicológico. É um desconforto que se instala no organismo após um período ou circunstância que requer do ser humano adaptações a uma novo ambiente ou rotina, podendo ser passageiro ou duradouro, como é o caso do estresse crônico. Para Cooper, Cooper e Eaker (1988), a palavra “estresse” vem do termo em latim *stringere*, que significa “espremer”. Eles destacam que esse termo começou a ser utilizado na América Anglo-Saxônica no século XVII, para caracterizar situações de adversidade e aflição.

O estresse, assim como o medo, tem sua importância pois cria um estado de alerta e gera mobilização, porém, quando em excesso, prejudica as defesas do nosso corpo e afeta a nossa saúde. No contexto deste trabalho, é importante considerarmos especificamente o conceito de estresse ocupacional, que nada mais é do que um processo em que o indivíduo começa a perceber suas demandas de trabalho como fatores estressores, que, quando não interrompido, provoca a deterioração do organismo e repercute em outras doenças, como as cardiovasculares, respiratórias, distúrbios alimentares, ansiedade e depressão.

Conforme Ferreira (2013), existem condições específicas de trabalho que contribuem para o aparecimento do estresse ocupacional. Dentre eles estão:

- a) Desenho inadequado das tarefas: carga de trabalho desajustada, ou seja, pode ser exacerbada gerando exaustão ou inferior gerando ociosidade ao funcionário. Ambos os casos são desfavoráveis à organização e à saúde dos colaboradores. Também podemos citar as poucas pausas para descanso, rotina monótona e longas jornadas de trabalho.
- b) Estilo de gerenciamento: falta de comunicação entre os gestores e seus subordinados, ausência de participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, ausência de recompensas, feedbacks e reconhecimentos quando o trabalho é bem feito.
- c) Relações interpessoais: pouca interação social entre os colegas de trabalho, discriminação, racismo, violência verbal e física, ameaças ou intimidação.
- d) Funções no trabalho: excesso de responsabilidades, ausência de uma descrição clara e objetiva dos papéis de cada cargo e de cada setor.
- e) Preocupações com a carreira: ausência de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, ausência de plano de carreira, insegurança no trabalho e necessidade de adaptação rápida às mudanças.
- f) Condições do ambiente: aspectos físicos desagradáveis ou que apresentam riscos à segurança dos colaboradores. Ruídos, pouca iluminação, exposição a contaminantes físicos, químicos ou biológicos, odores e ausência de ergonomia durante as atividades.

Sob tais condições de trabalho, o indivíduo pode apresentar respostas prejudiciais em três diferentes níveis: psicológico, comportamental e fisiológico. No nível psicológico, a pessoa pode apresentar um baixo grau de envolvimento com o trabalho, ansiedade, depressão, frustração, irritabilidade e sensação de fadiga intensa (estafa). No nível fisiológico, o indivíduo pode desenvolver síndromes como a de *Burnout*, caracterizada pelo esgotamento físico e emocional, lesões por esforço repetitivo (LER), distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT), insônia e apneia do sono. Por último, no nível comportamental, temos o surgimento de agressividade, consumo de álcool e outras drogas, absentéismo e o aumento do

número acidentes de trabalho devido a desatenção e negligência das normas de segurança da empresa.

Diante do exposto, com o intuito de evitar as doenças causadas pelo estresse ocupacional e a fim de garantir um ambiente de trabalho promissor e produtivo, a maioria das organizações estão se mobilizando e investindo em programas de Qualidade de Vida no Trabalho. No Brasil, os programas de qualidade de vida no trabalho ainda guardam pouca relação com a estratégia de competitividade da organização. Porém, esse movimento tem se intensificado a partir da metade dos anos 1990, com estudos localizados na Embrapa, Universidade Federal do Rio Grande do Sul e na Universidade Federal de Minas Gerais, e hoje, podemos dizer que os programas estão com maior foco na melhoria do clima organizacional sob uma ótica de gestão pela qualidade total.

Segundo Ferreira (2013), os programas de Qualidade de Vida no Trabalho têm duração variável de duas semanas até dois anos, e são divididos em três perspectivas:

- a) Estratégica: acontece quando os programas de QVT é parte integrada da política da empresa, associada à imagem corporativa.
- b) Gerencial: quando os líderes da empresa são os responsáveis pelas práticas de QVT, as quais são combinadas juntamente com as metas, objetivos e resultados.
- c) Operacional: quando as ações relacionadas a QVT não estão alinhadas às questões de produtividade e competitividade.

Dentre as ferramentas que podemos adotar para aplicação desse conceito, temos em primeiro lugar o diagnóstico do clima organizacional e do nível de satisfação dos colaboradores com relação ao ambiente de trabalho. Em seguida, temos análises de outros indicadores como relatórios médicos, taxa de absenteísmo, índice de rotatividade e número de acidentes de trabalho. Por último, elabora-se um mapeamento do perfil socio familiar dos funcionários da organização.

A partir disso, de acordo com Limongi-França (1996), as empresas podem atuar nas seguintes áreas:

- a) Sistemas de qualidade: criação de políticas de qualidade total (certificação ISO 9000);
- b) Potencial humano: investimento em treinamentos e capacitação dos funcionários e em medidas que aumentem a sua motivação;

- c) Saúde e segurança: foco em diminuir condições inseguras a fim de erradicar ou, ao menos, minimizar os riscos de acidentes de trabalho.

Os programas de QVT adotados de maneira mais corriqueira no Brasil são aqueles que visam lazer, saúde e segurança, atendimento psicológico, redução de acidentes, minimização da taxa de absenteísmo e preservação do meio ambiente.

2.3 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

A partir do que vimos anteriormente, podemos ressaltar que a Qualidade de Vida no Trabalho depende de dois fatores primordiais: das atividades das pessoas e do clima organizacional. Um ambiente de trabalho nocivo levará à desmotivação, à alienação e por último, à insatisfação. Por consequência, esse cenário conduzirá ao declínio de performance e produtividade, ao surgimento de comportamentos contraproducentes, como rotatividade, absenteísmo e sabotagem.

Por outro lado, um espaço de trabalho agradável se torna próspero, cria relações de confiança entre os envolvidos e favorece o aparecimento de novas oportunidades de crescimento, o aumento de contribuição por parte dos funcionários, diminuindo a utilização por parte da administração de recursos de controle social.

Em contrapartida, quando olhamos para as necessidades humanas, percebemos que elas não são simples e tampouco constantes, mas sim variam de acordo com a cultura e com as características particulares de cada um. Podemos dizer então que a concepção da Qualidade de Vida no Trabalho se dá na sinergia entre os aspectos individuais e organizacionais.

Dessa forma, diversos autores elaboraram modelos e estabeleceram medidas para avaliar a QVT de forma crítica e satisfatória, baseados nas teorias desenvolvidas ao longo do século XX, como as repercussões da Abordagem Socio técnica, Hierarquia das Necessidades de Maslow e dos estudos do Instituto Tavistock de Londres.

A seguir, serão detalhados os modelos de Herzberg (1968), de Walton (1973), Hackman & Oldham (1974), de Werther & Davis (1981), de Nadler & Lawler (1983), de Huse & Cummings (1985) e por último, o de Limongi-França (1996).

2.3.1 Modelo de QVT de Frederick Herzberg (1968)

O alemão Frederick Herzberg formulou sua teoria da motivação baseado em um estudo prático realizado, primeiramente, com 200 engenheiros e contadores de nove indústrias de fabricação de metais, em Pittsburgh.

Após a análise dos resultados que obteve diante desse trabalho acerca do comportamento humano, Herzberg levantou a teoria de que os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho e os que conduzem à insatisfação são de naturezas distintas. De acordo com o autor, “o oposto da satisfação com o trabalho não seria a insatisfação, mas nenhuma satisfação com ele e igualmente o oposto da insatisfação seria nenhuma insatisfação com o trabalho” (1964, p. 3).

Seguindo essa divisão, os fatores que levam à insatisfação no trabalho foram denominados de “fatores higiênicos” ou “extrínsecos”, e representam impulsos externos ao controle dos indivíduos. Ou seja, são características típicas da administração da organização, como por exemplo o salário, a política da empresa, as relações interpessoais, a maneira como as atividades são lideradas pelos supervisores, as condições de trabalho e de segurança.

Já os fatores que conduzem à satisfação foram chamados de “motivadores” ou “intrínsecos”. Estes fatores estão relacionados com a capacidade pessoal de efetuar atividades que geram autorrealização e contribuem para o desenvolvimento pessoal, e que, portanto, permanecem sob o controle do indivíduo. Entre eles, estão o reconhecimento, a responsabilidade que lhe é conferida, os aprendizados que adquire, o desenvolvimento de habilidades e, por consequência, o sucesso na carreira e a realização pessoal.

Diante da hipótese elaborada, o próximo passo de Herzberg foi buscar confirmá-la através de entrevistas semiestruturadas, observando as experiências de vida e as mudanças de atitude dentro do ambiente de trabalho dos colaboradores envolvidos. Esta pesquisa se dividiu em três fases e teve como base o tripé “fatores, atitudes e efeitos”, o qual foi chamado de “sequência de eventos”. Na primeira etapa, o autor coletou informações (fatores) decorrentes de experiências narradas pelos entrevistados. A segunda parte buscou levantar quais eram as características das atitudes que os trabalhadores apresentavam diante dos fatores. Por último, identificou quais eram os efeitos oriundos dos sentimentos gerados pelas ocorrências

explanadas anteriormente. Após analisar todo esse contexto, o autor chegou à conclusão de que sua hipótese era verídica.

Apesar de reconhecer a importância de se investir nas condições de trabalho, o autor enxerga que essa visão unilateral tem conduzido muitas organizações ao fracasso no sentido de assegurar um ambiente com qualidade e produtivo. Para Herzberg (1968), os fatores intrínsecos devem ser implementados nas organizações por meio do que ele chama de “enriquecimento do cargo”. Este termo transmite a ideia da importância de se aplicar recursos para a capacitação do colaborador, conferindo-lhe mais autonomia, responsabilidade e, principalmente, para que se eleve o nível da atividade executada, e não para que suas tarefas sejam ampliadas em número de operações. Essa prática vai contra o pensamento vigente da época, que apoiava a racionalização do trabalho como meio de aumentar eficiência. Porém, existe uma grande resistência, até os dias de hoje, para se implantar tais condições dentro das empresas, uma vez que muitas delas contam ainda com gerentes despreparados e desatualizados.

Dentre as diversas medidas que podem ser adotadas para atingir o enriquecimento do cargo, podemos citar ao menos três de fundamental importância:

- a) Escolher os cargos ideais para se investir, ou seja, nos quais o investimento não encareça demais as operações e nos que exijam motivação para manter um bom desempenho;
- b) Acreditar firmemente de que os cargos escolhidos são capazes de serem modificados e enriquecidos;
- c) Realizar um brainstorm a fim de levantar aspectos que podem ser alterados, e que buscam realmente aumentar a motivação dos encarregados.

De acordo com o autor, se apenas uma parte dos recursos aplicados aos fatores extrínsecos fossem destinados à promoção da motivação e ao enriquecimento dos cargos, tanto desenvolvimento econômico quanto realização e satisfação pessoal se tornariam frequentes como resultados nas organizações.

2.3.2 Modelo de QVT de Richard Walton (1973)

De acordo com França e Arrelano (2002), o americano Richard Walton foi um dos grandes pioneiros no desenvolvimento da sistemática e de conceitos de

Qualidade de Vida no Trabalho. Sua importância se deu principalmente pela busca de uma geração onde as organizações fossem mais humanizadas, olhando para a QVT de forma que ultrapassasse a visão limitada baseada apenas na legislação trabalhista, na regulamentação do trabalho por menores, da jornada de trabalho, no descanso semanal e em indenizações por acidente de trabalho.

Walton (1973) discute a ideia de que a Qualidade de Vida no Trabalho deve estar centrada na responsabilidade social e, portanto, considerar o atendimento das necessidades e dos objetivos pessoais de cada indivíduo dentro da organização, levando em conta também a reestruturação de cargos e a construção de grupos de colaboradores com autonomia, capazes de criar um ambiente organizacional satisfatório.

Segundo o autor (1973), existem oito critérios mais significativos quando pensamos nos fatores que interferem na qualidade de vida dos funcionários no ambiente, os quais podem ser vistos como características das experiências individuais no trabalho ou características do próprio ambiente. A seguir serão descritas mais detalhadamente estas oito categorias do Modelo de QVT de Walton, o qual serve de base para o procedimento de coleta de dados deste estudo.

- a) Condições de segurança e saúde no trabalho: abrange a estipulação de condições de trabalho que diminuam o risco de acidentes, doenças e lesões físicas, o estabelecimento de horários razoáveis de trabalho e de limites de idade quando a atividade é nociva à integridade e ao bem-estar do indivíduo que está acima ou abaixo de determinada faixa etária.
- b) Compensação justa e adequada: diz respeito à relação do esforço físico e mental exigido, as habilidades e experiência necessárias, a responsabilidade do cargo, com o salário e demais formas de compensação existentes na empresa (equidade interna) ou fora dela, considerando o restante do mercado de trabalho (equidade externa).
- c) Oportunidade de uso imediato e desenvolvimento de capacidades: refere-se ao grau de autonomia que é confiado aos colaboradores, bem como à demanda de habilidades multidisciplinares, ao grau de acesso às informações, à complexidade das atividades e à possibilidade de planejamento.

- d) Chances de crescimento contínuo e segurança de emprego: relaciona-se às oportunidades de crescimento e ao plano de carreira, considerando as características e limitações de cada indivíduo, que podem ou não estar vinculadas ao nível educacional, por exemplo, e que prejudicam sua performance e seu crescimento profissional.
- e) Integração social na empresa: diz respeito ao nível de identidade do colaborador com os valores da organização e à qualidade das relações interpessoais dentro dela.
- f) Constitucionalismo: exalta a importância da existência de normas que determinam direitos e deveres dentro da empresa. Defende principalmente o direito à privacidade, liberdade de expressão e de diálogo, e tratamento justo.
- g) Trabalho e espaço total de vida: este critério disserta sobre a necessidade de considerarmos os impactos que as experiências de trabalho têm nas outras esferas dos trabalhadores, como as relações familiares, por exemplo. Neste contexto, torna-se relevante avaliar o nível de satisfação dos empregados com relação à interferência do trabalho em suas vidas particulares. Esse levantamento pode ser feito através da análise da jornada de trabalho, da flexibilidade de horários e de outras condições que podem influenciar na disponibilidade de tempo para atividades extraprofissionais.
- h) Relevância social da vida no trabalho: uma vez que a maneira que a organização se comporta influencia diretamente em sua autoestima e produtividade, torna-se importante verificar a atuação e a importância da empresa na sociedade, bem como a imagem que ela apresenta frente ao mercado e seus funcionários, o nível de responsabilidade social, sua preocupação com a sustentabilidade e com a qualidade de seus produtos e serviços, com o cumprimento de prazos e com práticas predatórias.

Para Dias (2001), os critérios do modelo de Walton são as mais completas para se analisar o nível de satisfação do trabalhador de uma organização, uma vez que avaliam aspectos como autonomia, mobilidade social dentro da empresa, múltiplas habilidades e segurança no emprego.

2.3.3 Modelo de QVT de Hackman & Oldham (1974)

De acordo com Chiavenato (2004), J. Richard Hackman e Greg Oldham desenvolveram um modelo de QVT baseado na relação existente entre as dimensões do cargo e estados psicológicos críticos, capazes de gerar resultados pessoais positivos, tais como a motivação, satisfação pelo trabalho, alta performance, baixo absenteísmo e baixa rotatividade.

Os estados psicológicos em questão, possuem três naturezas distintas. O primeiro é construído através do sentido que o colaborador encontra nas atividades que exerce, ou seja, é a percepção da importância do próprio trabalho. O segundo estado psicológico envolve o grau de responsabilidade pessoal percebida pelo trabalhador frente os resultados que atinge por meio de suas funções na organização. O último estado está relacionado com o entendimento que o funcionário possui do impacto do seu próprio trabalho dentro da organização.

“Quanto maior for a presença desses estados, maior será a motivação intrínseca do empregado com o trabalho. É uma motivação baseada no trabalho e não em recompensas exteriores” (FERREIRA, 2013). Segundo este modelo, os estados psicológicos críticos citados anteriormente são oriundos de sete dimensões básicas do cargo:

- a) Variedade de habilidades: nível que uma atividade exige do trabalhador variadas habilidades e competências;
- b) Identidade da tarefa: nível que uma atividade é executada completamente, do início ao fim. O fim da atividade propicia ao colaborador a visão do resultado que alcançou através dela;
- c) Significado da tarefa: nível que a atividade influencia na vida ou no trabalho das outras pessoas;
- d) Autonomia: nível de responsabilidade e liberdade que o colaborador possui ao planejar e executar suas atividades;
- e) *Feedback* intrínseco: nível que a execução da atividade propicia ao colaborador informações suficientes para que avalie seu próprio desempenho;

- f) *Feedback* extrínseco: nível que o funcionário recebe de informações e avaliações externas de seu trabalho, ou seja, de seus supervisores, gerentes e companheiros de equipe;
- g) Inter-relacionamento: nível que o trabalho exige do colaborador de se relacionar com outras pessoas para sua realização.

A partir deste modelo, podemos afirmar que a QVT é o resultado da associação das dimensões básicas do cargo, que conduzem a estados psicológicos ideais para a realização das atividades, com outras variáveis do ambiente de trabalho, tais como possibilidade de crescimento, sistema de compensação, qualidade da supervisão, segurança no trabalho e qualidade das relações sociais.

2.3.4 Modelo de QVT de Werther & Davis (1981)

Este modelo de QVT tem como base um projeto de cargo baseado em três elementos fundamentais: fatores ambientais, fatores organizacionais e fatores comportamentais.

Os fatores ambientais estão relacionados à expectativa social dos colaboradores, habilidades e disponibilidade de empregados potenciais. As atividades do cargo não devem ser tão complexas a ponto de exigir mão de obra externa, e nem tão rasas a ponto de gerar desmotivação, no caso de colaboradores mais qualificados. Ou seja, o cargo deve despertar o interesse e despertar motivação para aquele que o detém. Os fatores organizacionais levam em consideração a identificação da tarefa no cargo, o fluxo de trabalho e os métodos capazes de reduzir o tempo e o esforço para se realizar as ações. Já os fatores comportamentais envolvem a autonomia conferida aos colaboradores diante das tarefas, a variedade das atividades – que diminuem o tédio causado pela rotina monótona, a identidade da tarefa – que traz o sentimento de realização pessoal por realizar o trabalho, e o *feedback*, que possibilita aos funcionários o conhecimento de sua performance, favorecendo sua autoestima e motivação.

Segundo Ferreira (2013), para Keith Davis e William Werther, o desenho dos cargos não pode ser fixo, e deve se transformar conforme o nível de qualificação dos colaboradores. Uma vez que existem trabalhadores dentro dos mais variados graus de instrução e de necessidade socioemocional, torna-se apropriado afirmar que

alguns se adaptam melhor a cargos simples e com atividades mais operacionais, e que outros preferem cargos mais complexos, de níveis mais estratégicos, que exigem maior responsabilidade e garantem maior autonomia.

2.3.5 Modelo de QVT de Nadler & Lawler (1983)

Durante o fim da década de 1970, percebeu-se que houve uma redução da atenção dada pelas organizações às práticas de Qualidade de Vida no Trabalho. A partir desse cenário, Nadler & Lawler desenvolveram um modelo voltado para o aumento do bem-estar e da produtividade dos trabalhadores. De acordo com França e Arrelano (2002), os principais elementos que o compõem é a maneira com que o trabalho afeta a performance organizacional e a vida das pessoas, bem como o nível de participação nas tomadas de decisões frente aos problemas e questões cotidianas.

Nadler e Lawler (1983) desenvolveram concepções evolutivas acerca da QVT, do ano de 1959 até 1980. Os autores conceituaram a QVT primeiramente como o conjunto de reações do indivíduo diante do trabalho. Depois, a QVT passou a ser vista como uma abordagem onde as melhorias eram trazidas tanto ao empregado como à direção. Na primeira metade da década de 1970, a QVT englobou diversas abordagens e métodos cujo intuito era aumentar a qualidade do ambiente de trabalho bem como tornar as atividades mais produtivas e satisfatórias. Nesta fase, temas como enriquecimento de cargo e autonomia já possuíam destaque. Por último, do ano de 1975 a 1980, a QVT se fez um movimento, onde a natureza do trabalho e as relações dos colaboradores diante da organização se tornaram peças-chave para tal. Nessa época surgiram termos como a “administração participativa” e a “democracia industrial”.

Segundo Chiavenato (2010), os autores ressaltam que a Qualidade de Vida no Trabalho se fundamenta em quatro indicadores: participação dos trabalhadores (perspectivas psicológicas), reestruturação do trabalho (indicador organizacional), inovação no sistema de recompensas (indicador econômico) e melhoria no ambiente de trabalho (indicador ambiental). Quando tais pontos são bem explorados pela equipe de gestão da empresa, os níveis de satisfação e motivação dos funcionários aumentam.

O primeiro está relacionado à participação dos colaboradores na solução de questões cotidianas, e visa a formação de equipes de trabalho cujos componentes

advêm de diferentes níveis hierárquicos e possuem diferentes níveis de conhecimento.

O segundo aspecto envolve a realocação das tarefas de acordo com as necessidades e com o perfil dos trabalhadores da organização.

Um sistema de recompensas inovador auxilia na manutenção dos níveis de satisfação e de motivação, que por sua vez promovem um clima organizacional mais agradável e um aumento da produtividade.

O quarto indicador está vinculado às melhorias referentes não só ao ambiente físico de trabalho, mas também à maneira com que as pessoas se relacionam durante o planejamento e execução das atividades.

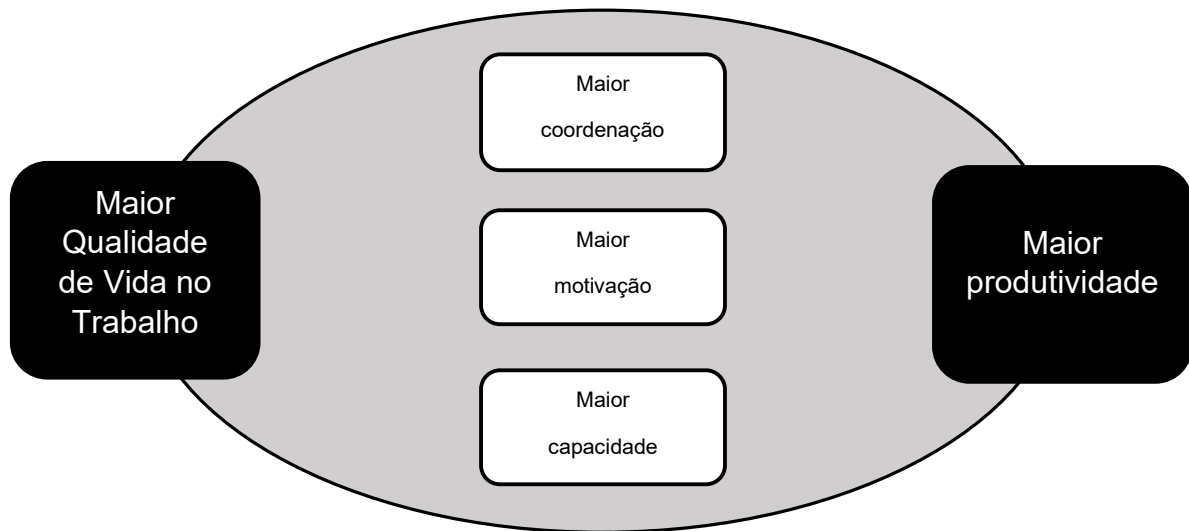
2.3.6 Modelo de QVT de Huse & Cummings (1985)

Assim como no modelo descrito anteriormente, conforme Edgard Huse e Thomas Cummings (1985), a Qualidade de Vida no Trabalho tem origem na preocupação com a eficiência organizacional, com o contentamento dos funcionários e com sua participação nas tomadas de decisões e resoluções de problemas no ambiente de trabalho.

Este modelo também considera os quatro aspectos do modelo de Nadler & Lawler (1983) como *modus operandi* do conceito de QVT, e além disso, preconiza fatores para um ambiente de trabalho mais justo e satisfatório, como recompensa adequada, saúde e segurança no trabalho, crescimento e plano de carreira, integração social, direitos do trabalhador e o uso da criatividade.

Rodrigues (2013), afirma que, na visão dos autores, as práticas de QVT favorecem a comunicação e a coordenação dentro da organização, garantindo maior motivação e aprimorando a capacidade dos funcionários. Tais fatores, por sua vez, contribuem para o aumento da produtividade e do nível de satisfação dos funcionários.

Figura 2: Qualidade de Vida no Trabalho x Produtividade



Fonte: *Organization development and change*, 1985

2.3.7 Modelo de QVT de Limongi-França (1996)

O modelo de QVT da professora brasileira Ana Cristina Limongi-França tem como alicerce a abordagem biopsicossocial, de autoria própria, que propõe que todo indivíduo possui faculdades biológicas, psicológica e sociais, as quais agem simultaneamente ao longo de suas vidas.

De acordo com a autora (1996), as características biológicas compreendem as expressões físicas – herdadas pelos pais e obtidas durante a vida, o metabolismo – que resulta em hábitos alimentares e de atividades físicas, e outros fatores como imunidade, resistências e vulnerabilidades pessoais. A esfera psicológica contempla os aspectos emocionais, afetivos e de raciocínio, os quais podem ter origem consciente ou inconsciente. Por último, temos o nível social, que se relaciona com valores, crenças, condições sociais e econômicas, relações familiares e com as experiências no ambiente de trabalho. Além disso, Limongi-França (1996) agregou à esta abordagem o elemento organizacional, englobando questões como cultura, missão, visão, valores e competitividade.

Este modelo busca analisar o ser humano de forma holística, considerando que essas quatro variáveis atuam de forma integrada e interdependente entre si. Sob essa perspectiva, a autora destaca dois tipos de variáveis que fundamentam este projeto: variáveis dependentes e independentes. Ambas visam propiciar melhorias nas quatro

esferas de satisfação, porém, as variáveis dependentes estão relacionadas com as necessidades dos trabalhadores, enquanto que as independentes se baseiam na gestão da organização.

A abordagem BPSO de Limongi-França (2002) explora indicadores organizacionais que embasam a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. No âmbito biológico, podemos citar práticas como a Semana Interna de Prevenção de Acidentes, políticas de Controle de Riscos Ergonômicos (PPRA), ginástica laboral, competições internas de esporte, participação ativa da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

No aspecto psicológico, é de extrema importância que haja um bom relacionamento entre os colegas de trabalho, que surjam oportunidades de crescimento dentro da carreira, salários justos e adequados, que a empresa realize avaliações de desempenho e que as atividades não extrapolem a jornada de trabalho, para que o colaborador consiga conciliar sua vida profissional à atividades pessoais, que são fundamentais para a QVT e para a qualidade de vida como um todo.

Quanto ao fator social, é importante que haja intervalos entre as atividades de trabalho, que a empresa conte com áreas de convivência e lazer, que cumpra com as políticas de previdência pública e privada, e que forneça oportunidades de treinamento e realização de cursos para qualificação e valorização do profissional. Por último, no nível organizacional, vale ressaltarmos a importância da imagem corporativa, investimentos em inovação, tecnologia e ergonomia, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, desburocratização, políticas destinadas à gestão dos recursos humanos.

3. METODOLOGIA

Com relação à natureza da pesquisa, trata-se de uma abordagem quantitativa, cujo objetivo é validar ou não estatisticamente uma hipótese, a partir da coleta de dados concretos que podem ser representados por números, ou seja, dados quantificáveis. Para os autores Lakatos e Marconi (1985), este modelo de pesquisa busca traduzir os dados quantificáveis em informações capazes de serem classificadas e analisadas, e ressaltam a necessidade de utilização de ferramentas e de técnicas estatísticas para observar os resultados e obter um diagnóstico. Knechtel (2014) acrescenta que os dados coletados são apresentados no formato de textos, tabelas e gráficos, e que é utilizada com frequência em pesquisas de âmbito social, econômico, mercadológico e administrativo.

Quanto ao objetivo, o presente estudo possui caráter exploratório, ou seja, procura ampliar a familiaridade entre o tema da pesquisa e o pesquisador. Neste modelo, as informações sobre o tema ainda são escassas e por isso é utilizada, geralmente, no início do desenvolvimento científico acerca do assunto tratado. Por essa razão, a pesquisa exploratória conta com um amplo levantamento teórico, e pode compreender também a realização de entrevistas com pessoas que possuem embasamento acerca do tema, além de pesquisas de campo. De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como intuito aprimorar hipóteses e validar recursos, de forma a se obter um *overview* das condições analisadas em um primeiro momento. Para Gonçalves (2014), a pesquisa exploratória visa a elucidação de eventos ou a explicação daqueles que, ainda não são totalmente aceitos, mesmo sendo evidentes.

No que diz respeito ao método do estudo, trata-se de uma pesquisa *survey*, que pode ser definida como a coleta de dados e informações quantificáveis sobre ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, o qual representa uma amostra de uma população-alvo. Essa coleta de dados é feita geralmente por meio de questionários. Conforme Babbie (1999), a pesquisa *survey* é análoga ao censo, onde a única diferença é que este trabalha com dados de uma população total, enquanto aquela considera apenas uma parcela de indivíduos. Freitas *et al.* considera que a aplicação da *survey* é adequada quando:

Se deseja responder questões do tipo “o que?”, “por que?”, e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre o que está acontecendo ou como e por que está acontecendo;
Não se tem o interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes;
O ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse;
O objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente. (2000, p. 105-106).

3.1 Procedimento de Coleta de Dados – Pesquisa de Satisfação

O procedimento de coleta de dados foi realizado em duas etapas distintas. Primeiramente, foi aplicada uma entrevista com a gestora responsável pelo departamento de Recursos Humanos da empresa. Este diálogo foi baseado numa série de perguntas abertas e suas respectivas respostas, cujo objetivo é mensurar o nível atual da empresa com relação às práticas de Qualidade de Vida no Trabalho. Ou seja, através dessa, tornou-se possível mapear pontos relevantes para o desenvolvimento da pesquisa, desenhando um cenário base para o futuro levantamento de oportunidades de melhoria.

Em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa de satisfação com os colaboradores da empresa, com o intuito de avaliar os seus níveis de satisfação conforme as sete categorias básicas do Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Richard Walton (1973). A pesquisa consiste em um questionário com 26 questões de múltipla escolha, onde o entrevistado deve estipular uma nota de 1 a 5 para diferentes métricas de satisfação no ambiente de trabalho, envolvendo aspectos de compensação, condições de trabalho, utilização de capacidades, oportunidades de crescimento profissional, integração social dentro da empresa, questões constitucionais e de trabalho e vida. As notas refletem um índice de satisfação, e podem ser mais bem ilustradas na tabela abaixo:

Tabela 1: Nota x Nível de satisfação

Nota	Nível de satisfação
1	Totalmente insatisfeito
2	Insatisfeito
3	Neutro
4	Satisfeito
5	Muito satisfeito

Fonte: do Autor, 2019

Dos 8 funcionários da empresa, apenas um não participou da pesquisa de satisfação, resultando em uma amostragem de percentual igual a 87,5% em relação ao total de colaboradores, divididos em cinco homens e duas mulheres.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados a análise dos resultados obtidos da coleta de dados, que consistiu no diagnóstico do cenário atual junto ao departamento de Recursos Humanos e na pesquisa de satisfação dos funcionários, bem como o levantamento de ações de melhorias para implementação, visando o aumento da Qualidade de Vida no Trabalho e, conseqüentemente, da produtividade da empresa.

4.1 Caracterização da Empresa

O estudo foi desenvolvido em uma empresa do ramo de saúde, localizada no norte do município de Londrina, no estado do Paraná. Suas atividades começaram no ano de 2006, sendo especializada na fabricação e venda de produtos ortopédicos (órteses e próteses), além de prestar assistência técnica de equipamentos médicos utilizados em diagnósticos por imagem, como aparelhos de ultrassom e transdutores. Apesar de uma oferta ampla de serviços, a empresa conta com apenas 8 funcionários no total, dentre os quais estão engenheiros, gestores e demais profissionais especializados, a fim de manter um alto nível de atendimento a clientes de todo o país.

Dessa forma, a missão da empresa é suprir as necessidades e superar as expectativas de seus clientes, garantindo qualidade, agilidade e confiabilidade. Através de seus serviços, busca gerar integração de pessoas que possuem qualquer grau de deficiência física e proporcionar melhores condições de vida a todos, através da valorização do capital humano, excelência em atendimento e transparência. Atualmente, a empresa vem procurando expandir ainda mais sua participação no mercado, investindo em novos formatos de vendas (*e-commerce*), otimizando o seu nível de serviço e aumentando a produtividade.

4.2 Mapeamento do Cenário Atual da Empresa com Departamento de Recursos Humanos

O primeiro ponto observado na entrevista com a gestora de Recursos Humanos, é que a empresa conta com uma declaração bem definida de Missão, Visão e Valores, demonstrada na Tabela 2 abaixo:

Tabela 2: Missão, Visão e Valores

Missão	Suprir as necessidades do cliente e superar suas expectativas
Visão	Expandir as vendas garantindo maior participação no mercado
Valores	Valorização das pessoas Excelência de atendimento Transparência

Fonte: Do Autor, 2019

A Missão é o propósito fundamental da organização, a razão de sua existência. A visão está relacionada à aspiração da empresa, ou seja, à meta que deseja atingir dentro de um período de tempo e à definição da direção ela deve aplicar os esforços dos gerentes e colaboradores. Por último, os Valores representam princípios e comportamentos que devem ser seguidos por todos os envolvidos, dia após dia, para que dessa forma a empresa consiga alcançar os dois primeiros aspectos.

Segundo os gestores, a empresa busca sempre atuar em direção a estes princípios. Porém, mesmo conseguindo atender regiões de todo o país, a empresa ainda encontra dificuldades para alcançar a Visão, ou seja, ampliar o seu número de vendas.

Com relação ao investimento na qualificação de seus colaboradores, a empresa não possui um programa de treinamento bem elaborado, sendo que os treinamentos são realizados apenas quando há a contratação de novos funcionários. Dessa forma, no caso de cargos administrativos, a capacitação é facilitada pelos próprios colaboradores atuais ou por ex-funcionários, seguindo um cronograma. No caso de cargos com atuação técnica e de desenvolvimento de produtos, a capacitação de novos funcionários é realizada por meio do técnico responsável.

Tratando-se do nível de absenteísmo no primeiro semestre de 2019, a empresa apresentou resultados satisfatórios. De acordo com a equipe de Recursos Humanos, apresentou um baixo índice de rotatividade de funcionários e um baixo número de faltas, com ou sem a apresentação de atestado médico. Com relação ao nível de segurança no trabalho, a empresa investe em medidas e treinamentos relacionados à prevenção de acidentes, e fornece todos os Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) necessários para a realização das atividades. Quanto ao número de acidentes de trabalho, não houve nenhuma ocorrência no primeiro semestre de 2019.

Com um crescimento significativo no último ano e com a contratação de novos funcionários, os gestores estão ainda iniciando a estruturação de um Plano de Cargos e Salários e Plano de Carreira. Atualmente, o departamento de Recursos Humanos encontra-se responsável por realizar o mapeamento e descrição dos cargos. A empresa não conta com um programa efetivo de Qualidade de Vida no Trabalho, sendo que as ideias de melhoria dos colaboradores são comunicadas de forma informal a seus gestores, que analisam as propostas e definem a viabilidade de suas implementações. Também não possui um controle de clima organizacional para que os colaboradores possam apresentar um *feedback* a respeito de seus níveis de satisfação acerca dos fatores de trabalho.

4.3 Análise da Pesquisa de Satisfação com Colaboradores

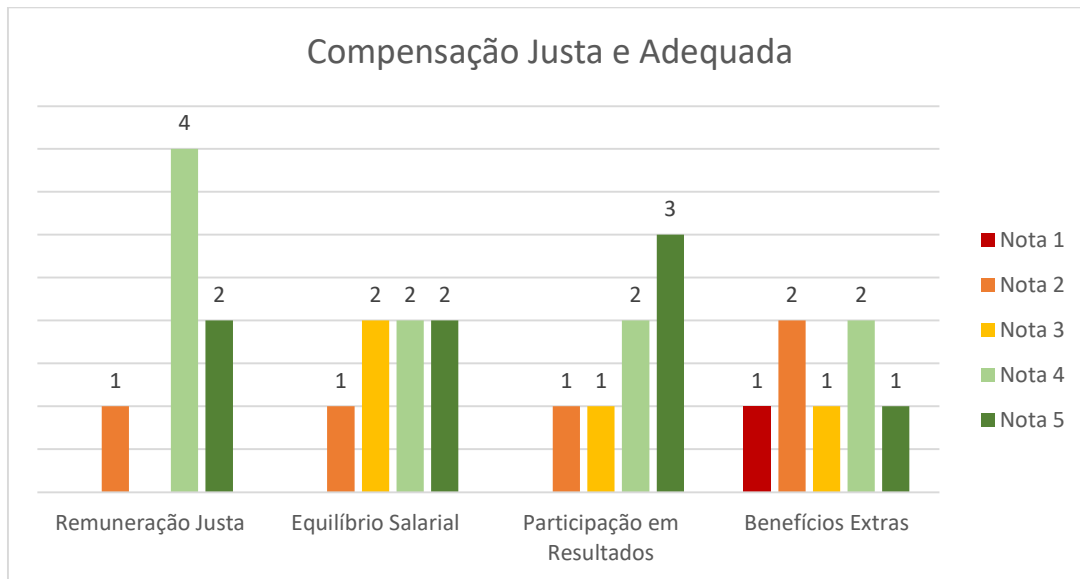
Após obter um diagnóstico do nível atual de Qualidade de Vida no Trabalho junto ao departamento de Recursos Humanos, a próxima etapa consiste em analisar os resultados da pesquisa de satisfação realizada com os colaboradores internos da empresa, a fim de identificar os principais fatores de insatisfação e em seguida, propor a implementação de ações de melhoria.

4.3.1 Compensação Justa e Adequada

O primeiro critério avaliado na pesquisa de satisfação é o de Compensação Justa e Adequada. Neste momento, os colaboradores atribuíram notas para questões como remuneração justa, equilíbrio salarial, participação nos resultados e benefícios extras.

Assim, observa-se no gráfico abaixo que, 57% dos colaboradores participantes apresentaram insatisfação com relação a benefícios extras. Enquanto que os demais fatores apresentaram índices que demonstram relativa satisfação.

Gráfico 1: Compensação Justa e Adequada



Fonte: Do Autor, 2019

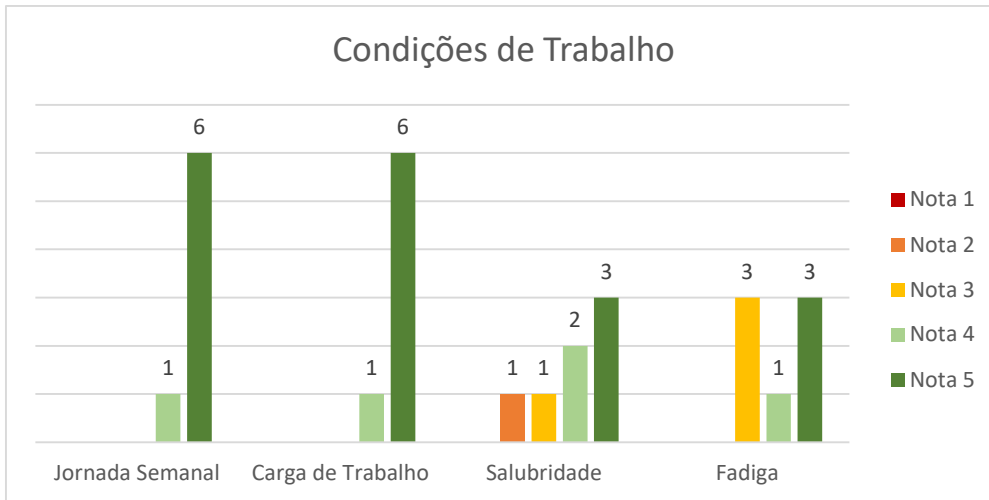
Descrever de outra forma, explicitar melhor (porcentagem).

Colocar o gráfico primeiro.

4.3.2 Condições de Trabalho

Em relação ao critério de Condições de Trabalho, foram avaliados os fatores de jornada de trabalho semanal, carga de trabalho, questões de salubridade e de fadiga. De acordo com os resultados, os colaboradores apresentam um alto nível de satisfação perante à carga e jornada semanal de trabalho, bem como questões relacionadas à fadiga.

Gráfico 2: Condições de Trabalho



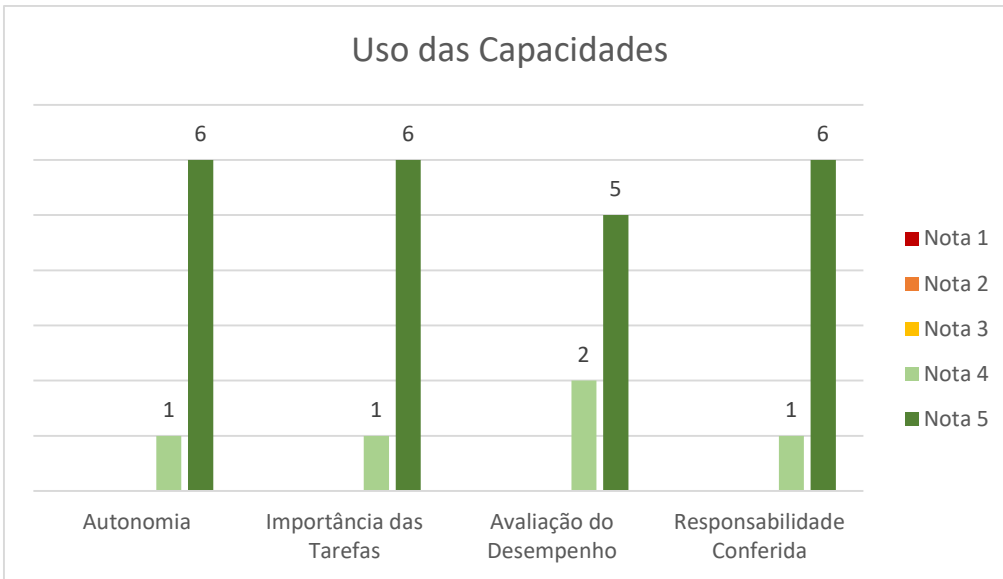
Fonte: Do Autor, 2019

Como podemos evidenciar no Gráfico 2 acima, apenas 14% dos funcionários participantes da pesquisa apresentaram insatisfação relacionada às condições de salubridade da empresa.

4.3.3 Uso das Capacidades

De acordo com a pesquisa de satisfação, a empresa mantém um grau de excelência no gerenciamento das capacidades dos colaboradores, conferindo níveis adequados de responsabilidades e autonomia, facilitando o desenvolvimento das atividades e contribuindo para a Qualidade de Vida no Trabalho, como ilustrado no Gráfico 3 abaixo. Apesar de não apresentar um plano estruturado para avaliar o desempenho dos funcionários, os gestores ouvem com atenção os interesses de seus subordinados e fornecem *feedbacks*, mesmo que de forma informal e simples.

Gráfico 3: Uso das Capacidades

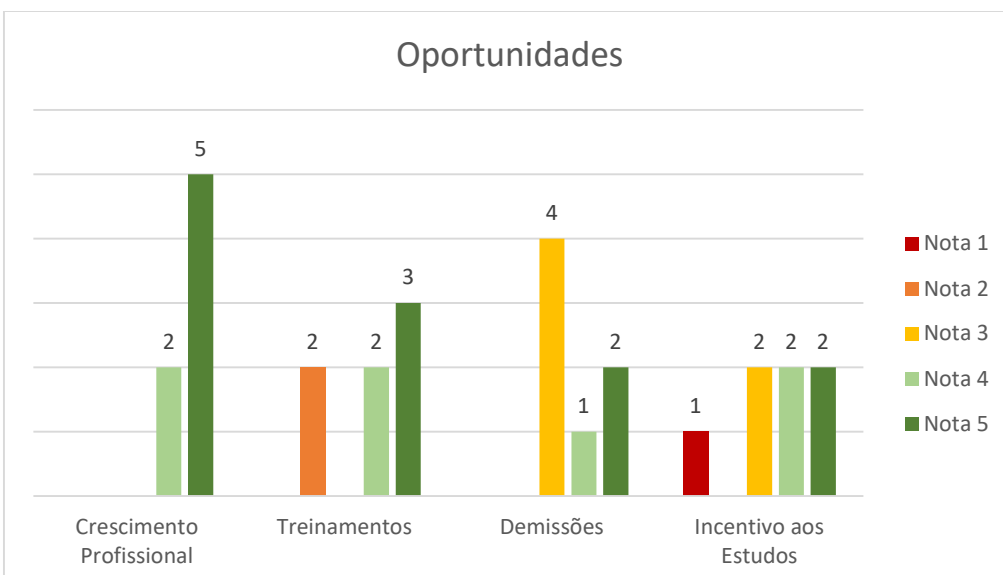


Fonte: Do Autor, 2019

4.3.4 Oportunidades

Embora a empresa ainda não possua um Plano de Carreira bem estruturado, foi observado que os colaboradores estão satisfeitos quanto às oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa. Porém, podemos notar que o modo como está sendo realizado os treinamentos e capacitações dos funcionários não estão atendendo às necessidades de todos colaboradores de forma satisfatória, uma vez que aproximadamente 30% declaram-se insatisfeitos perante esse critério, conforme o Gráfico 4, apresentado abaixo:

Gráfico 4: Oportunidades



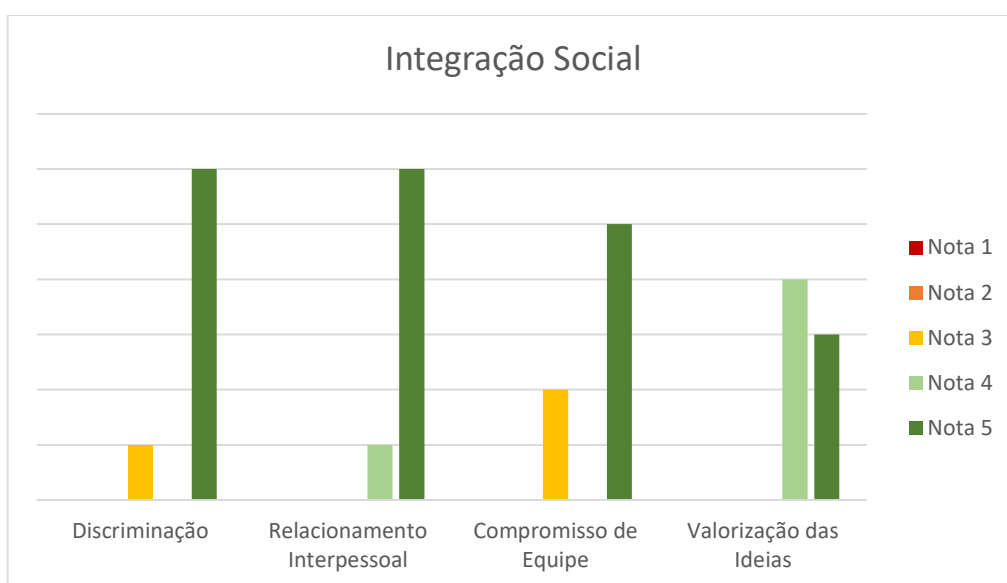
Fonte: Do Autor, 2019

Outro ponto que nos chama a atenção é o fato de que um funcionário demonstrou total insatisfação perante a questão de incentivo aos estudos. Dessa forma, podemos afirmar que a implementação de melhorias neste quesito pode aumentar significativamente o nível de Qualidade de Vida no Trabalho da empresa em questão.

4.3.5 Integração Social

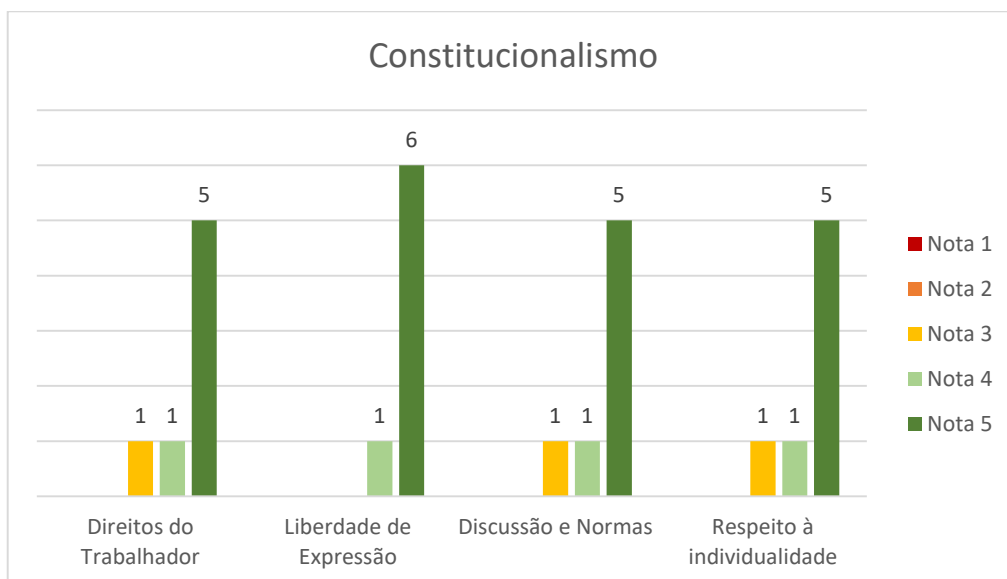
Alinhada a seus valores, a empresa apresentou um ótimo desempenho, segundo os colaboradores, em relação aos fatores que compõem o critério de integração social. Existe uma forte preocupação em criar e manter relações saudáveis dentro da empresa, bem como em estimular o espírito de equipe no alcance das metas e objetivos. Mesmo que feito de forma informal, o colaborador se sente parte do negócio no momento em que os gestores buscam ouvir suas opiniões, o que cria um ambiente propício para o desenvolvimento de relações humanas de qualidade. Este panorama resultou em bons índices de satisfação, pela percepção dos colaboradores, como podemos observar no Gráfico 5 abaixo:

Gráfico 5: Integração Social



4.3.6 Constitucionalismo

Gráfico 6: Constitucionalismo



Fonte: Do Autor, 2019

Como podemos observar no Gráfico 6 acima, assim como no critério anterior, os resultados da pesquisa referentes aos aspectos constitucionais da empresa, apresentaram um bom nível de satisfação. A equipe de Recursos Humanos trabalha com transparência e procura manter os colaboradores sempre bem informados acerca dos direitos trabalhistas e das normas internas de trabalho. Os funcionários se sentem à vontade para compartilhar informações que julgam ser importantes, tanto para o bem-estar próprio quanto para o desenvolvimento da empresa, e também para sanar dúvida e expor opiniões.

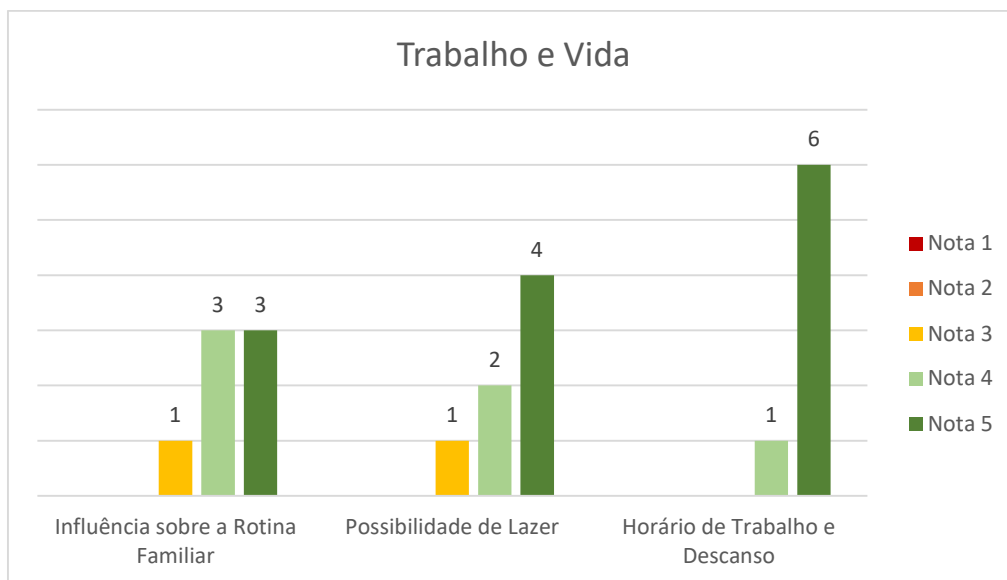
Não utilizar nota-se

4.3.7 Trabalho e Vida

Analisando a última categoria, percebemos um bom nível de satisfação, entre os colaboradores, relacionados à influência do trabalho em suas atividades pessoais e na rotina familiar. A realização de horas extras não faz parte da cultura da empresa, sendo reservada somente quando realmente necessária. O horário de almoço é devidamente respeitado e, mesmo não possuindo um tempo pré-determinado para descansos, os funcionários possuem a liberdade de realizarem pausas em suas

atividades quando julgar necessário, contribuindo para um ótimo resultado quanto à satisfação, como evidenciado no Gráfico 7 abaixo.

Gráfico 7: Trabalho e Vida



Fonte: Do Autor, 2019

5. Ações de Implementação na Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho

A partir dos resultados obtidos, devemos considerar duas categorias que merecem destaque pelo nível de insatisfação apresentado: Compensação Justa e Adequada e Oportunidades. Aprofundando a análise, podemos ressaltar que, atualmente, os menores índices de satisfação dos colaboradores estão relacionados a benefícios extras e a treinamentos.

Dessa forma, elaborou-se um plano de ação que consiste na sugestão de práticas que podem ser implementadas pelos gestores da empresa, a fim de aumentar o nível de satisfação dos colaboradores, agregando assim à Qualidade de Vida no Trabalho e, conseqüentemente, garantindo maior eficiência dos processos e elevando a produtividade geral do negócio.

O plano é composto por duas ações principais, e será apresentado a seguir:

- a) Ação 1 Primária – Programa de Treinamento
- b) Ação 1 Secundária – Programa de Imersão de Novos Colaboradores
- c) Ação 2 – Plano de Bonificação

5.1 Ação 1 Primária: Programa de Treinamento

Ação 1 Primária	Justificativa	Estruturação
Programa de Treinamento	O programa de treinamento desenvolverá a gestão do conhecimento, sendo uma estratégia para otimizar a eficiência dos colaboradores na busca pelos resultados, potencializando suas habilidades. Trata-se de uma excelente forma de capacitar, motivar e estimular o trabalho em equipe. Pode trazer benefícios como a retenção de talentos, participando ativamente do desenvolvimento da carreira dos trabalhadores, possibilitando que seja conferida maiores responsabilidades, elevando o nível e a qualidade do produto/serviço, e diminuindo a rotatividade. Durante os treinamentos, os funcionários se sentem mais valorizados, elevando os níveis de motivação e	O programa será estruturado periodicamente, uma vez por semestre. A cada seis meses, serão reservados dois dias de treinamento, visando garantir a capacitação de todos os colaboradores acerca de novos processos, novas atividades, novos métodos e medidas de segurança no trabalho, bem como contribuir para a sua qualificação, com palestras e aulas sobre assuntos relevantes para o desenvolvimento e crescimento do negócio. A aplicação do treinamento poderá ser por meio da contratação de uma empresa terceirizada de consultoria, responsável por treinar todos os colaboradores da empresa, ou somente multiplicadores internos. Dessa forma, os gestores também podem apenas

	garantindo um melhor atendimento aos clientes, aumentando os aspectos de satisfação de ambos.	replicá-los aos demais colaboradores do seu setor.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------

Benefícios	
Empresa	Colaborador
Um programa bem definido de treinamentos, além de garantir maior credibilidade e contribuir positivamente para imagem da empresa, diminui os índices de rotatividade e propicia a retenção de talentos, contribui para o aumento da eficiência dos processos e da produtividade, melhora o clima organizacional, estimula o trabalho em equipe. Além disso, o programa de treinamentos melhora os níveis de serviço e de atendimento aos clientes. Este cenário é favorável para se obter vantagem competitiva diante dos concorrentes, para criar novas oportunidades de crescimento e explorar novos mercados.	Com o programa de treinamento o colaborador terá a oportunidade de qualificação profissional, tornando-se apto para realizar atividades mais complexas, mais preparado para a resolução de problemas e tomadas de decisão. Aumenta o grau de comprometimento e união dos funcionários, melhorando o clima organizacional e garantindo um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Além disso, o programa de treinamentos aumenta significativamente os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores, contribuindo para a Qualidade de Vida no Trabalho e para a qualidade de vida total.

5.2 Ação 1 Secundária: Programa de Imersão de Novos Colaboradores

Ação 1 Secundária	Justificativa	Estruturação
Programa de Imersão de Novos Colaboradores	Alinhado ao Programa de Treinamentos, o Programa de Imersão de Novos Colaboradores tem por finalidade familiarizar os novos entrantes com os	Como se trata de uma microempresa, com um número bem restrito de funcionários, o Programa de Imersão de Novos Colaboradores pode ser

	<p>processos internos da empresa, com sua cultura organizacional, com a Missão, com a Visão, com os Valores, políticas e regas. Dessa maneira, cria-se um alinhamento entre funcionário e empresa. Um bom programa de imersão consegue integrar os participantes de maneira satisfatória, auxiliando na construção de relacionamentos com colegas de trabalho, fortalecendo o espírito de equipe.</p>	<p>realizado sempre que houver a contratação de um novo colaborador. É reservado um dia para que a equipe de Recursos Humanos aplique os conteúdos relevantes referentes ao funcionamento, cultura, políticas internas, medidas de segurança no trabalho, processos da empresa, bem como os direitos que o colaborador possui e os benefícios que a empresa oferece. Pode ser ministrado pela própria gestora de RH, com auxílio de assistentes. Para tornar o processo de integração mais envolvente, a equipe pode apresentar o ambiente de trabalho e expor os processos <i>in loco</i>, a fim de aumentar a familiaridade e a sensação de pertencimento dos novos contratados.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Benefícios	
Empresa	Colaborador
Quando a empresa investe em programas de imersão de novos	Os planos de imersão promovem uma melhor integração dos novos

<p>colaboradores, ela cria um clima organizacional favorável ao crescimento, contribui para o alinhamento e direcionamento dos funcionários em busca dos objetivos, garantindo maior produtividade e alcance de resultados. Equipes bem formadas e integradas tendem a se fortalecer em vez de se desfazerem, fazendo com que os índices de absenteísmo e rotatividade se tornem menores. Assim como o programa de treinamentos, os planos de integração também impactam positivamente a imagem e a credibilidade da empresa, fator importante para prospecção de novos clientes e expansão de mercados.</p>	<p>funcionários com os processos internos da empresa e contribuem para o desenvolvimento de relações de confiança entre os colaboradores. Esses aspectos influenciam positivamente nos níveis de satisfação e na Qualidade de Vida no Trabalho, pois geram nas pessoas a sensação de pertencimento em relação ao trabalho. Além disso, o funcionário se sente mais valorizado e mais preparado para enfrentar os desafios que aquele cargo exige, o que acaba por elevar sua motivação, autoestima e seus níveis de realização pessoal.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.3 Ação 2: Plano de Bonificação

Ação 2	Justificativa	Estruturação
Plano de Bonificação	Trata-se de uma remuneração extra, ou seja, além do salário previsto em contrato. Consiste em um bônus que cada colaborador recebe após atingir determinada meta ou resultado. Geralmente, esse bônus é oferecido a todo o corpo de	O Plano de Bonificação deve ser simples e de fácil compreensão. As bonificações podem ser realizadas no final cada período, semestralmente ou anualmente, por exemplo. Deve haver coerência e proporcionalidade entre as metas e suas

	colaboradores e de maneira proporcional aos resultados obtidos individualmente, ou por equipes. O objetivo desta medida é motivar os colaboradores a melhorarem o seu próprio desempenho, fazendo com que se otimize a performance da empresa como um todo.	respectivas bonificações. Nesse caso, este programa é mais bem aplicável a metas individuais ou coletivas de vendas, desde que as diferenças entre as duas estejam bem evidenciadas.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Benefícios	
Empresa	Colaborador
Através desta prática, muitas empresas conseguem reter bons talentos, os quais contribuem ativamente na ampliação da lucratividade do negócio. Garante maior desempenho e produtividade por pessoa, gerando oportunidades de realocação ou até, em alguns casos, a diminuição de funcionários em determinado setor, reduzindo custos relacionados à mão de obra. Sem um plano de bonificação solidificado, a empresa corre o risco de sofrer com índices de rotatividade, gerando um desequilíbrio natural de desempenho.	O incentivo financeiro é conhecido por ser um motivador universal, uma vez que representa um sinal evidente da valorização do trabalho desenvolvido por um funcionário. Desta forma, o Plano de Bonificação estimula um melhor desempenho das atividades e traz esse sentimento de valorização do colaborador, evidenciando que a sua participação realmente faz a diferença para os resultados alcançados. Gera engajamento entre as equipes e proporciona a competição saudável dentro dos setores, aumentando consideravelmente os níveis de satisfação e de Qualidade de Vida no Trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo exposto teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores de uma empresa do setor de saúde de Londrina-PR, em relação a Qualidade de Vida no Trabalho. Através de um mapeamento do cenário atual junto com a equipe de Recursos Humanos, e do diagnóstico dos níveis de satisfação dos colaboradores, baseado no Modelo de Richard Walton (1973), tornou-se possível identificar os principais fatores de insatisfação dos colaboradores e em seguida, elaborar um plano de ação com sugestões de melhorias, as quais podem ser implementadas pelos gestores a fim de elevar os níveis de satisfação dos clientes, favorecendo a Qualidade de Vida no Trabalho, aumentando a produtividade e melhorando o nível de serviço prestado.

Diante da entrevista realizada com o departamento de Recursos Humanos, podemos ressaltar que a empresa apresentou pontos positivos relacionados a Qualidade de Vida no Trabalho como baixos índices de rotatividade, faltas e de acidentes de trabalho. Podemos evidenciar também que a organização possui Missão, Visão e Valores bem definidos, e também foi constatada a participação, mesmo que de feita de forma informal, dos funcionários nas sugestões de melhorias e de inovações. Porém, alguns pontos críticos foram identificados, tais como a ausência de um Plano de Carreira e de um controle bem estruturado de clima organizacional.

Por meio da pesquisa de satisfação com os colaboradores da empresa, tornou-se possível identificar os critérios com maior índice de insatisfação. Dentro da categoria “Compensação Justa e Adequada”, identificou-se um nível significativo de insatisfação referente a benefícios extras. Na categoria de “Oportunidades”, o ponto mais crítico está relacionado a treinamentos, o que torna evidente que, da maneira como são realizados atualmente, não atendem de forma satisfatória as necessidades dos funcionários.

Diante dos dados coletados e dos resultados obtidos, sugeriu-se então a estruturação de planos bem definidos relacionados a treinamentos e à imersão de novos colaboradores, a fim de aumentar o nível de satisfação relacionado às oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da empresa. Por outro lado, o estudo também sugere a criação de um Plano de Bonificação capaz de motivar e estimular melhorias de desempenho individuais e de equipes, elevando o

grau de satisfação e a Qualidade de Vida no Trabalho de todos os componentes da organização. Neste caso, tais práticas se tornam fundamentais para evoluir a Qualidade de Vida no Trabalho total, tornando as atividades mais produtivas e gerando vantagem competitiva.

7. REFERENCIAS

FRANÇA, N. R.; PILLATI, L. A. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (GQVT):** uma articulação possível. 2007. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2207/anais/2004/artigos.T03-24.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2019.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho** – conceitos e práticas nas empresas da sociedades pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 (6ª reimpressão).

COSTA, P. C. **Gestão de Pessoas:** Arte ou Ciência. Rh portal- Rh pratica. Out. 2010.

BOLGAR, P. H. **O papel do Profissional de RH.** Portal Rh.com.br, Artigo, n. 3374, set. 2002.

FREITAS, J. C. T. **Estratégia Organizacional:** Utilizando a política de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

BERNARDES, J.; FERREIRA, F. P. M., **Sociedade e Natureza.** In: CUNHA, S. P; GUERRA, A. J. T. (org.). **A questão ambiental:** diferentes abordagens. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima Ornanizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.** 1 Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima Ornanizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.** 1 Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FIGUEIRA, Tânia Gomes: **Bem-Estar, Mal-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho em uma Instituição Pública Brasileira.** 148 f. Tese (Doutorado em Psicologia) –

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília, 2014.

LACAZ, F. **Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença**. Scielo Brasil. Centro de Estudos em Saúde Coletiva (Cesco), Universidade Federal de São Paulo. São Paulo, 2000. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232000000100013>. Acesso em: 28 set. 2019.

FERNANDES, E. C. (1996). **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

HUSE, E. F. & CUMMINGS, T. F. **Organization development and change**. St. Paul, MN: West-Publishing Co., 1985.

BARRETOS, Antonio Carlos; Rebeca Santos, **Estresse conheça este inimigo**.

COOPER, C. L.; COOPER, R. D. & EAKER, L. H. (1988). **Living with stress**. Londres: Penguin, 1988.

MARGIS, Regina; PICON, Patrícia; COSNER Annelise; SILVEIRA, Ricardo. **Relação entre estressores, estresse e ansiedade**. 2003. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rprs/v25s1/a08v25s1.pdf>>. Acesso em: 28 set 2019.

HERZBERG, F. (1964). **The Motivation: Hygiene Concess and Problems of Manpower**. *Personnel Administration*, 27 (1), jan.-fev., p. 3-7.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. (1968). **One More time: how do you motivate employees?** *Harvard Business Review*, 46 (1), jan.-fev., p. 53-62.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARRELANO Eliete Bernal. **As pessoas na organização**. 6. Ed. São Paulo: Gente, 2002.

WALTON, R.E.; **Qualidade de Vida no Trabalho: O que é isto?** São Paulo: Atlas, 1973.

DIAS, Giseld. Sallon. **A qualidade de vida no trabalho de professores de Administração de Empresas:** a relação de uma universidade pública e uma privada. Porto Alegre, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho:** esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura com certificação ISO 9000. São Paulo: FEA-USP, 1996. Tese de doutorado. 1996.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ZAIMA, Gustavo. **Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho – GQVT.** In: BOOG, Magdalena (Coord): Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NADLER, D.A.; HACKMAN, J. R. & LAWLER, E. E. (1983). **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: Campus.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de Vida no Trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

BROWN, J. A. C. (1972). **A psicologia social da indústria.** São Paulo: Atlas.

LOPES, T. V. M. (1980). **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: [s.e.].

MASLOW, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature.* New York, NY, US: Arkana/Penguin Books.

HARRISON, R. (1972). *Motivation and influence: a revision of Maslon's Hierarchy.* NTL Learning Community [mimeo.].

TREWHATA, R. L. & NEWPORT, M. G. (1979). **Administração:** funções e comportamento. São Paulo: Saraiva.

MCGREGOR, D. (1980). **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Márcio. **Wikipédia: discurso e validade da informação**. 2014.172f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://repositorio.ibict.br/bitstream/123456789/860/1/Tese%20para%20impressao%20.pdf> . Acesso em: 22 out. 2019.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian; SACOL, AmarolindaZanel; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

ANEXO 1: Pesquisa de Satisfação com Colaboradores

O grau de satisfação na escala de 1 a 5, representam: 1 – Totalmente Insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Razoavelmente Satisfeito; 4 – Satisfeito; 5 – Totalmente Satisfeito.

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