



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Londrina



## **APLICAÇÃO DE GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA EMPRESA JÚNIOR DA UTFPR - CAMPUS LONDRINA**

Londrina  
2019

**THAIS FERNANDA NEGRI**

**APLICAÇÃO DE GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO  
NA EMPRESA JÚNIOR DA UTFPR - CAMPUS LONDRINA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado no curso de Engenharia de  
Produção da Universidade Tecnológica  
Federal do Paraná – Campus Londrina.

Orientadora: Dra. Silvana Rodrigues  
Quintilhano

LONDRINA

2019

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **APLICAÇÃO DE GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA EMPRESA JÚNIOR DA UTFPR - CAMPUS LONDRINA**

POR

**THAIS FERNANDA NEGRI**

Esta Monografia foi apresentada às 15 horas do dia 18 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. Dr. José Ângelo Ferreira (UTFPR)  
Banca Examinadora

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

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus, por minha vida, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades ao longo do caminho.

Agradeço aos professores por todo conhecimento proporcionado, principalmente minha orientadora por todo suporte, apoio e confiança na execução desse projeto.

À Epq Jr. por permitir meu desenvolvimento, contribuir para minha formação e por conceder um local para estudos.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo, apoio incondicional e por entenderem as minhas ausências pela dedicação aos estudos.

Meu agradecimento a toda minha família e amigos pelo carinho e ajuda nas horas de dificuldades.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para minha formação.

Meu muito obrigada.

## RESUMO

Atualmente, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução, deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas. Pessoas deixam de serem vistas como simples recursos e passam a ser consideradas seres com inteligência, habilidades, conhecimentos e competências. Por outro lado, a insatisfação também leva a falta de motivação, não execução de atividades, rendimento baixo, afastamento e desligamento. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo analisar a melhoria da satisfação dos membros da Empresa Júnior de Engenharia de Produção da UTFPR Londrina através de ações de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O método da pesquisa utilizado foi Pesquisa-ação, onde os membros foram envolvidos de modo participativo. Investigou-se o ambiente para levantamento dos problemas e posteriormente analisou-se as possíveis soluções. A análise do questionário de satisfação determinou que os pontos de maior insatisfação são a fadiga/cansaço e saúde mental perante as atividades com 31% dos membros insatisfeitos. Depois vem o compromisso da equipe com 23%, seguido das demissões, incentivo aos estudos e avaliação do desempenho com 15% de membros insatisfeitos. Com a aplicação de duas ações de Qualidade de Vida no Trabalho, teve-se como resultado que 80% dos membros tiveram um alto nível de aproveitamento destas ações, proporcionando conhecimentos além dos que já possuíam, e que esses conhecimentos poderiam ajudar tanto na vida pessoal quanto acadêmica. Assim, a pesquisa permitiu observar que a implementação de programas de QVT permitem um ambiente de trabalho mais saudável e, conseqüentemente, aumentam a eficiência e qualidade do trabalho, contribuindo para o sucesso da empresa.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Qualidade de Vida no Trabalho, Empresa Júnior.

## ABSTRACT

Nowadays, dealing with people is no longer a problem, but rather a solution; no longer a challenge but rather a competitive advantage for successful organizations. People are no longer considered mere resources but instead considered beings with intelligence, skill, knowledge and competence. On the other hand, dissatisfaction also leads to lack of motivation, non-performance of activities, low efficiency, withdrawal and dismissal. In this sense, this paper aims to analyze the satisfaction improvement of the members of the Londrina's UTFPR's Production Engineering Junior Enterprise through the actions of Quality of Working Life (QWL) Management. The research method used was Action Research, where members were involved in a participatory manner. The environment was investigated to survey the problems and later the possible solutions were analyzed. The analysis of the satisfaction questionnaire determined that the points of greatest dissatisfaction were fatigue / tiredness and mental health in relation to activities, with 31% of members dissatisfied. Then comes Team Commitment, reaching 23% of dissatisfaction, followed by Layoffs, Study Incentives and Performance Appraisal with 15% of members dissatisfied. The application of two Quality of Work Life actions resulted in 80% of the members reaching a high level of use of those actions, providing knowledge beyond those they already had, and that that knowledge could help both their personal and academic lives. Thus, the research showed that the implementation of QWL programs allow a healthier work environment and, consequently, increased efficiency and quality of work, contributing to the company's success.

Keywords: People Management, Quality Working Life, Junior Enterprise.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - A hierarquia das necessidades de Maslow .....	15
<b>Figura 2</b> - A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação .....	15
<b>Figura 3</b> - A satisfação e a não satisfação das necessidades humanas básicas .....	16
<b>Figura 4</b> - Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas .....	17
<b>Figura 5</b> - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg.....	22
<b>Figura 6</b> - Modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham .....	24

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Nível de satisfação em compensação justa e adequada .....	34
<b>Gráfico 2</b> - Nível de satisfação nas condições de trabalho.....	34
<b>Gráfico 3</b> - Nível de satisfação no uso das capacidades .....	35
<b>Gráfico 4</b> - Nível de satisfação em oportunidades .....	36
<b>Gráfico 5</b> - Nível de satisfação em integração social.....	36
<b>Gráfico 6</b> - Nível de satisfação em constitucionalismo .....	37
<b>Gráfico 7</b> - Nível de satisfação em trabalho e vida .....	37
<b>Gráfico 8</b> - Feedback da capacitação em organização pessoal .....	40
<b>Gráfico 9</b> - Feedback da palestra sobre saúde mental .....	41



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Fatores motivacionais e fatores higiênicos .....	22
<b>Tabela 2</b> - Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho propostos por Werther e Davis (1983).....	24
<b>Tabela 3</b> - Fatores que fomentam a afetividade dos programas de QVT.....	26
<b>Tabela 4</b> - Modelo de QVT de Walton.....	29
<b>Tabela 5</b> - Propostas de ações .....	39

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Caracterização do problema .....	12
1.2	Objetivo.....	12
1.2.1	Objetivo Geral.....	12
1.2.2	Objetivos Específicos.....	12
1.3	Justificativa.....	13
1.4	Estruturação do trabalho .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1	Teoria das Relações Humanas e Teoria das Necessidades .....	14
2.2	Gestão de Pessoas .....	16
2.3	Qualidade de Vida no Trabalho.....	19
2.4	Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho.....	21
2.5	Modelo de Walton.....	27
3	METODOLOGIA .....	31
3.1	Instrumento de coleta de dados .....	31
4	ANÁLISE E RESULTADOS .....	33
4.1	Diagnóstico Empresa Júnior .....	33
4.2	Pesquisa de satisfação aplicada aos membros.....	34
5	AÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO NA GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA EMPRESA JUNIOR .....	39
5.1	Resultados das ações implementadas .....	40
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
	REFERÊNCIAS.....	44
	APÊNDICE .....	47

## **1 INTRODUÇÃO**

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) vem aumentando e já está presente em todos estados brasileiros. Empresa Júnior é uma associação formada por alunos de graduação a qual não tem fins lucrativos e tem por objetivo colocar em prática o conhecimento teórico adquirido na faculdade, fazer projetos na área de formação dos alunos, ter desenvolvimento pessoal e profissional.

Uma empresa júnior serve de laboratório prático para os estudantes, local onde eles têm liberdade de atuação, erro e desenvolvimento. Participantes de empresa júnior tem um diferencial no mercado de trabalho, pois já passaram por várias experiências.

Como os membros não recebem salário para estarem ali, eles precisam estar empenhados, dedicados pelo que fazem, além da empresa oferecer condições para ele se desenvolver, como treinamentos, projetos e uma estrutura de empresa que funcione. Com tudo isso funcionando, a empresa consegue projetos e executa com qualidade, entregando a melhor solução para o cliente. Contudo, é muito comum a rotatividade de membros nas empresas juniores, o que acaba dificultando o gerenciamento do conhecimento e o amadurecimento da experiência no desenvolvimento dos projetos, que levaria a um aperfeiçoamento e melhoria da performance da equipe.

A Empresa Júnior de Engenharia de Produção da UTFPR Campus Londrina foi fundada em 04 de novembro de 2016, ou seja, 2019 é o ano da terceira gestão. Iniciou janeiro com 22 membros, e até o final do primeiro semestre saíram 4 pessoas, ou seja, um percentual de 18% da quantidade de membros do início do ano. As saídas mostram uma alta rotatividade de membros, e conseqüentemente, sobrecarga nos que permanecem, pois, as atividades dos que saíram são distribuídas entre os que permanecem. A organização de uma Empresa Júnior é peculiar, pois os membros não recebem salário para trabalharem, ou seja, a satisfação deles é muito importante para a produtividade e permanência na empresa, e para isso acontecer é muito importante ter uma gestão de pessoas eficiente.

## **1.1 Caracterização do problema**

É comum ouvir reclamações de membros da Empresa Júnior de Engenharia de Produção da UTFPR - Campus Londrina de como eles não estão satisfeitos com as condições do trabalho, da falta de incentivos, da comunicação falha, da grande quantidade de tarefas e das dificuldades para realizá-las. Com essa insatisfação, os membros não executam as atividades com qualidade e entregam fora do prazo, pedem afastamentos ou até desligamento.

Diante dessa situação a empresa acaba não possuindo um bom desempenho, pois se os membros estão insatisfeitos e sem motivação, seu desempenho e rendimento é baixo. Levando-nos a seguinte questão: Em que medida a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho pode contribuir para melhoria do desempenho dos colaboradores da Empresa Júnior da Engenharia de Produção da UTFPR - Campus Londrina?

## **1.2 Objetivo**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Aplicar Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa Júnior de Engenharia de Produção da UTFPR Campus Londrina, afim de melhorar o nível de satisfação dos colaboradores.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Elaborar um referencial teórico sobre Teoria das Relações Humanas e Qualidade de Vida no Trabalho;

Realizar um levantamento de dados através da percepção dos membros da Empresa Júnior para avaliar a insatisfação;

Reunir os dados para análise e discussão com a diretoria executiva sobre ações de GQVT;

Criar planos de ações de GQVT para aplicação na Empresa Júnior;

Acompanhar e analisar a eficiência da ação executada, a partir da satisfação dos membros.

### **1.3 Justificativa**

A empresa Júnior apresenta um grande índice de rotatividade, e uma das principais causas é a insatisfação e desmotivação dos colaboradores, principalmente pelo excesso de trabalhos acadêmicos e falta de qualidade de vida. Nesse sentido, justifica-se a pesquisa em levantar os dados da empresa, fazer uma análise e aplicar ações que mostrem os benefícios e resultados da Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho, comprovando assim que são essenciais para o sucesso de uma corporação.

### **1.4 Estruturação do trabalho**

Metodologicamente, esta pesquisa se desenvolverá em cinco etapas: Primeira etapa será elaborar um referencial teórico sobre a Teoria das Relações Humanas e Qualidade de Vida no Trabalho. Na segunda etapa será aplicada uma pesquisa de satisfação para identificar necessidades e principais motivos de desmotivação dos colaboradores da Empresa Júnior. Na terceira etapa será analisar dados coletados e explorar o problema. Na quarta será elaborado planos de ação e, em seguida, aplicá-los. Na quinta etapa será feito a mensuração da satisfação das propostas desenvolvidas com os membros da Empresa Júnior.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teoria das Relações Humanas e Teoria das Necessidades

Segundo Rocha (1998), Elton Mayo foi o primeiro a ressaltar o lado humano nas organizações, a Experiência de Hawthorne desenvolvida na Empresa "Western Electric", foi uma de suas pesquisas mais famosas e teve como principal objetivo identificar os fatores que influenciavam na produção. Neste experimento foi concluído que o trabalho é uma atividade coletiva e quanto mais as pessoas estiverem interligadas, maior será a motivação para produzir. Mayo concluiu que o comportamento da pessoa se sustenta no grupo e que a pessoa é motivada simplesmente pela necessidade de estar em equipe e ser reconhecida, ou seja, é muito importante a influência dos fatores psicológicos sobre as ações humanas.

Mayo (1928) e seus colaboradores nos anos 1920 e 1930 realizaram as primeiras pesquisas sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Primeiramente buscavam conhecer a relação entre condições de trabalho e incidência de fadiga e monotonia entre os trabalhadores. As pesquisas mostram a questão da motivação no trabalho, iniciando através da Escola de Relações Humanas as contribuições sobre o assunto. (MELO e DIAS, 2005).

Maslow (1954), citado por Chiavenato (2000, p. 253), estudou as insatisfações das pessoas e dividiu-as em categorias onde as necessidades humanas estão organizadas em forma de pirâmide em níveis de importância e influência, no qual é necessário respeitar a hierarquia das necessidades, o nível mais baixo precisa ser satisfeito antes das necessidades dos níveis mais altos.

- Necessidades fisiológicas: é o nível mais baixo, essencial, estão relacionadas com a sobrevivência da pessoa (necessidade de alimentação, sono, abrigo e desejo sexual).

- Necessidades de segurança: é o segundo nível e surge quando as necessidades fisiológicas já forem supridas, são as necessidades de segurança ou estabilidade, busca de proteção contra ameaças, fuga ou perigo.

- Necessidades sociais: necessidades de participação, aceitação por parte dos amigos, trocas de amizades, afeto e amor.

- Necessidades de estima: modo como o indivíduo se vê e se avalia, envolve a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social, respeito, status, prestígio e consideração.

- Necessidade de auto realização: necessidades mais elevadas, no topo da hierarquia, estão relacionadas com a realização do próprio potencial e do autodesenvolvimento contínuo.

Na figura 1 pode-se observar as necessidades descritas por Maslow, as cinco categorias hierárquicas por importância e influência divididas por necessidades primárias e secundárias.

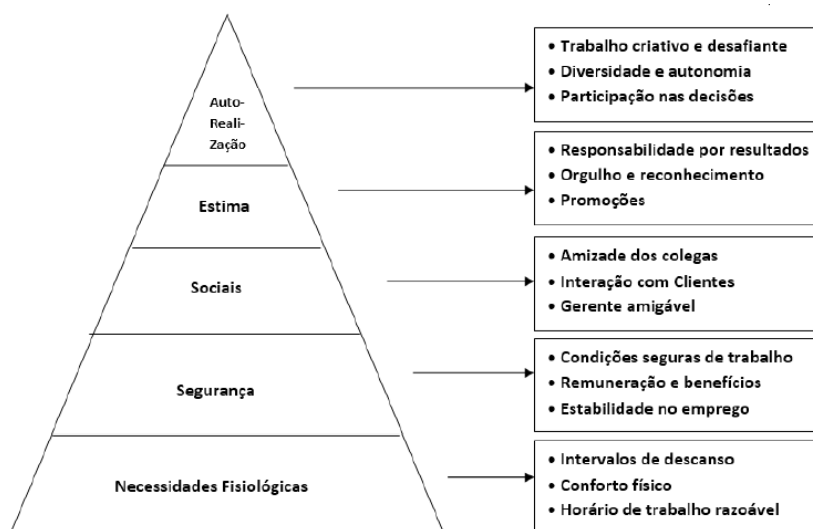
**Figura 1 - A hierarquia das necessidades de Maslow**



Fonte: CHIAVENATO (2000, P.393).

A figura 2 mostra a hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow, considerando que havia diversas formas para alcançar a satisfação de cada necessidade.

**Figura 2 - A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação**



Fonte: CHIAVENATO (2000, p. 395).

Já a figura 3 mostra os itens capazes de frustrar ou satisfazer os indivíduos no ambiente de trabalho, segundo Maslow.

**Figura 3** - A satisfação e a não satisfação das necessidades humanas básicas



Fonte: CHIAVENATO (2000, p. 333)

## 2.2 Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2010), os indivíduos passam grande parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, as quais dependem das pessoas para poder funcionar, produzir seus bens e serviços, atender clientes e ter sucesso. Apesar do indivíduo gastar tempo e energia no trabalho, ele precisa deste para sua subsistência. As pessoas auxiliam as organizações a cumprirem seus objetivos, portanto devem ser consideradas parceiras, pois elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades e competência para as organizações. É a inteligência das pessoas que possibilita decisões racionais e que gera significado e rumo aos objetivos globais da organização.

As pessoas possuem personalidade própria e são extremamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e distinta, possuidoras de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis a adequada gestão dos demais recursos



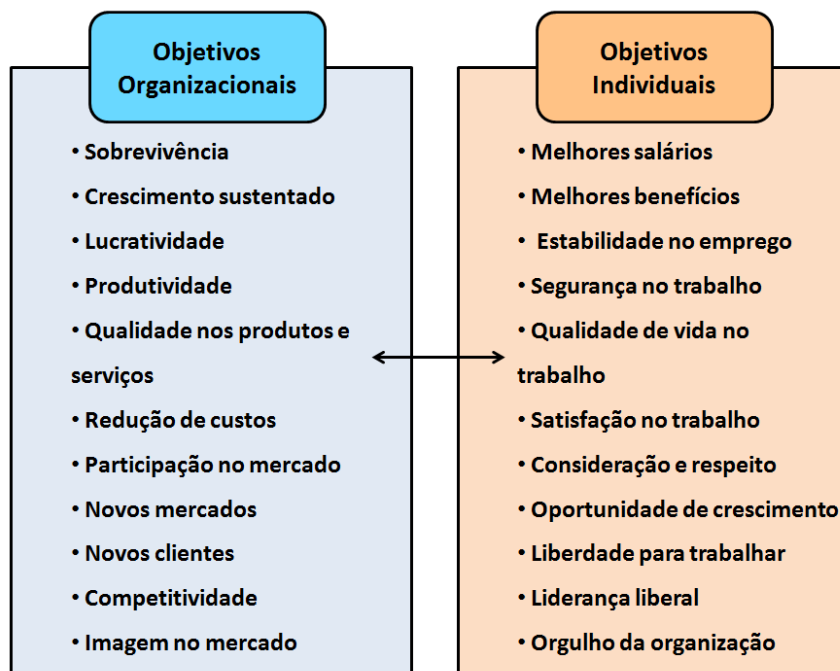
organizacionais. De acordo com a forma em como as pessoas são tratadas, elas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, ou seja, podem trazer sucesso ou problemas.

O relacionamento entre pessoas e organizações era considerado conflituoso. Os objetivos das organizações eram maximização da aplicação de recursos materiais e redução de custos, sendo assim, era totalmente divergente dos objetivos individuais das pessoas que eram melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança e desenvolvimento pessoal. A solução para os conflitos era a do ganhar-perder: se uma parte leva tudo a outra fica sem nada, sendo que a parte que ganhava, fazia isso às custas da outra.

Se a organização busca atingir seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa fazer as pessoas atingirem seus objetivos individuais, sendo assim, ambas partes saem ganhando, é o tipo de solução ganhar-ganhar que requer negociação, participação e sinergia de esforços.

Na figura 4 pode-se observar a divergência de anseios entre a organização e o indivíduo.

**Figura 4** - Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas



Fonte: CHIAVENATO (2010, p. 6)

Nas organizações, as pessoas podem ser tratadas como recursos ou parceiras. Como recursos produtivos das organizações, elas são padronizadas, uniformes, inertes e precisam ser administradas, o que envolve planejamento, direção e controle de

suas atividades para obter delas o máximo rendimento possível. Como parceiras da organização são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e inteligência que proporcionam alcance das metas.

Chiavenato (2010) afirma que sem as organizações e as pessoas não existiria a Gestão de Pessoas, a qual possui vários processos dinâmicos e interativos, dentre os quais os principais são:

1 - Processos de Agregar Pessoas - processos para incluir novas pessoas na empresa (recrutamento e seleção de pessoas).

2 - Processos de Aplicar Pessoas – processos utilizados para traçar as atividades que as pessoas irão realizar, orientar e acompanhar seu desempenho (desenho organizacional e de cargos, descrição de cargos e avaliação do desempenho).

3 - Processos de Recompensar Pessoas - processos utilizados para estimular as pessoas e satisfazer suas necessidades particulares (recompensas, benefícios e remuneração).

4 - Processos de Desenvolver Pessoas - processos utilizados para capacitar e aumentar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas (treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento de competências, aprendizagem e programas de desenvolvimento de carreiras).

5 - Processos de Manter Pessoas - processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas (administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida).

6 - Processos de Monitorar Pessoas - processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados (banco de dados e sistemas de informações gerenciais).

Chiavenato (2010) ainda afirma que com esses processos, GP possui objetivos variados, devendo contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

-Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.

-Proporcionar competitividade à organização (saber criar, desenvolver, aplicar as habilidades e competências da força de trabalho).

-Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas (capacitar as pessoas e dar reconhecimento aos bons resultados).

-Aumentar a satisfação das pessoas no trabalho (para que sejam produtivas, as pessoas devem sentir que o trabalho é adequado às suas habilidades, pessoas insatisfeitas tendem a desligar-se da empresa, a se ausentar com frequência e a produzir com pior qualidade do que pessoas satisfeitas).

-Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho (estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas e tornar a organização um local desejável e atraente).

-Administrar e impulsionar a mudança (tendências mais flexíveis e ágeis devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações, os profissionais de GP devem saber como lidar com mudanças, pois elas impõem novas estratégias, filosofias, programas e procedimentos).

-Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável (toda atividade de GP deve ser aberta, transparente, justa, confiável e ética, as pessoas não devem ser discriminadas e os seus direitos básicos devem ser garantidos).

-Construir a melhor empresa e a melhor equipe.

### **2.3 Qualidade de Vida no Trabalho**

Na década de 1950 surge a denominação Qualidade de Vida no Trabalho pelos estudos realizados por Eric Trist e seus colaboradores, no *Tavistock Institute of Human Relations*. As pesquisas buscavam solucionar problemas exclusivos de organizações e de relação social (relações internas entre empregados e chefia) em várias empresas de grande porte. (SILVA, 2001 *apud* MELO e DIAS, 2005)

A Qualidade de Vida no Trabalho é influenciada pelas condições físicas e ambientais de trabalho e por fatores psicológicos (relações entre o indivíduo, seu trabalho e a organização), ela abrange diversas coisas, as quais inclui aspectos de bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social, e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. Nos anos 50 estudou-se as relações indivíduo x trabalho x organização, e, segundo Rodrigues (1994), este novo método recebeu a denominação de "Qualidade de Vida no Trabalho - QVT", mas foi só na década de 70 que o termo foi publicado pelo Professor Louis Davis, de Los Angeles (Vieira, 1996). Ainda no início dos anos 70, os estudos de Qualidade de Vida

no Trabalho passaram por um período de estagnação, devido à crise energética e à alta inflação que ocorreu em países do Ocidente.

Para Rodrigues (1994, p. 21):

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é a resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

A QVT tem como objetivo a satisfação dos empregados, e conseqüentemente, crescimento da produtividade, estimula-se o investimento em melhorias para seus trabalhadores para aumentar a produção. A melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho surge com uma preocupação pela humanização do trabalho, ela cria oportunidades para o trabalhador, dando-lhe maior responsabilidade, autonomia, participação no processo decisório, nos resultados e no seu desenvolvimento, e o indivíduo terá maior oportunidade de realização pessoal e evolução em seu trabalho.

Segundo Oliveira (2002) preocupação com o bem-estar social dos colaboradores não é uma questão de caridade das empresas. Quando os fatores de qualidade e produtividade se tornam cada vez mais presentes nas organizações, a saúde se transforma em prioridade. Com isso, o autor afirma que “[...] com mais qualidade de vida, os trabalhadores fabricam produtos melhores e se tornam mais produtivos.” (OLIVEIRA, 2002 p. 171)

Para Sucesso (1998) a Qualidade de Vida no Trabalho envolve: orgulho pelo trabalho desempenhado, salário que satisfaça às expectativas pessoais e sociais, harmonia entre trabalho e lazer, vida emocional satisfatória, autoestima, horários e condições de trabalhos justas, oportunidades e perspectivas de crescimento, possibilidade de uso do potencial, respeito aos direitos e justiça nas recompensas.

Se a qualidade do trabalho for pobre, acarretará à insatisfação, à má vontade, a perda da produtividade, ao absenteísmo e alta rotatividade. A qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades e êxito psicológico enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Fernandes e Gutierrez (1988) consideram que o trabalho eficaz não depende apenas do saber fazer, mas também do querer fazer. É aí que a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser utilizada, para que os trabalhadores queiram fazer e se envolver

mais com o trabalho que desenvolvem, por estarem mais comprometidos com aquilo que lhes diz respeito e pela existência de um ambiente benéfico, onde as pessoas sentem-se estimuladas e motivadas a produzir.

## **2.4 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho**

Vários estudiosos criaram indicadores para demonstrar os fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho, tais como: Herzberg (1968), Walton (1973), Hackman e Oldham (1974), Werther e Davis (1981), Nadler e Lawler (1983), Huse e Cummings (1985) e Limongi-França (1996).

Herzberg, citado por Chiavenato (2000, p. 333), formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas, sendo eles:

-Fatores higiênicos ou extrínsecos: são fatores do ambiente onde as pessoas trabalham. Quando estes fatores são precários pode-se levar as pessoas à insatisfação, eles não causam a satisfação, apenas evitam a insatisfação. Os fatores higiênicos não estão sob o controle das pessoas e englobam o salário, benefícios sociais, tipos de supervisão que os trabalhadores recebem, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, o clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, os regulamentos internos.

-Fatores motivacionais ou intrínsecos: estão relacionados com o cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Estes fatores motivacionais estão sob o controle das pessoas, pois estão ligados ao que as pessoas fazem e desempenham, envolvem os sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização.

Pode-se afirmar que os fatores higiênicos ocorrem quando a satisfação no cargo é em função do ambiente, dos colegas e do contexto geral do cargo, já os fatores motivacionais ocorrem quando a satisfação no cargo é em função dos desafios e atividades estimulantes do cargo.

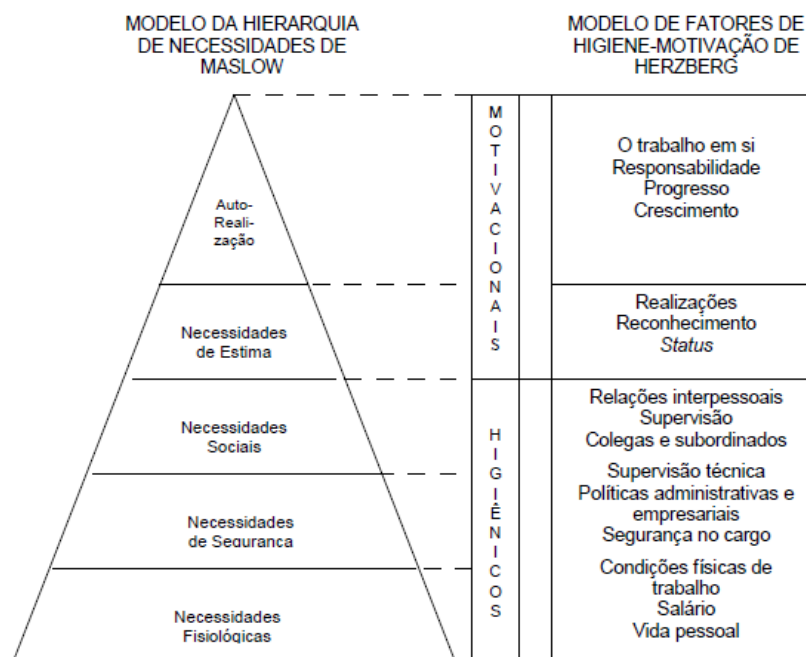
**Tabela 1 - Fatores motivacionais e fatores higiênicos**

<b>FATORES MOTIVACIONAIS (Satisficentes)</b>	<b>FATORES HIGIÊNICOS (Insatisficentes)</b>
Conteúdo do cargo (Como a pessoa se sente em relação a seu cargo)	Contexto do cargo (Como a pessoa se sente em relação a sua empresa)
1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Processo profissional 5. Responsabilidade	1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: CHIAVENATO (2000, p. 334).

A principal distinção entre as teorias de Maslow e de Herzberg, segundo Chiavenato (2003), é o ponto de referência que serviu de base para os estudiosos: Maslow observou a motivação dentro das necessidades humanas, e Herzberg a analisou considerando o ambiente externo e o trabalho do indivíduo, pode-se observar a comparação na figura 5 abaixo:

**Figura 5 - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg**



Fonte: CHIAVENATO (2000, p. 260).

O Modelo de Walton (1973) é o mais amplo, pois leva em consideração não só o trabalho, mas também as variáveis dele. Seu objetivo é dar origem a uma organização mais humanizada, onde o trabalho é desenvolvido com responsabilidade e autonomia, e o trabalhador tem valorização e crescimento profissional. Os critérios

para analisar o grau da Qualidade de Vida no Trabalho são:

- Compensação justa e adequada.
- Segurança e saúde nas condições de trabalho.
- Utilização e desenvolvimento da capacidade humana.
- Oportunidade de crescimento e segurança.
- Integração social na organização.
- Garantias constitucionais.
- Trabalho e espaço total de vida.
- Relevância social da vida no trabalho.

Para Hackman e Oldham (1974) *apud* Chiavenato (2010), as dimensões do cargo são fundamentais na Qualidade de Vida no Trabalho, estes aspectos produzem estados psicológicos que afetam diretamente a Qualidade de Vida no Trabalho, conduzindo a um trabalho satisfatório e bem elaborado, trazendo um melhor rendimento nos setores.

Os aspectos baseados nos cargos são: (CHIAVENATO, 2010, p.489)

1. Variedades de habilidades: o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa.

2. Identidade da tarefa: o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável.

3. Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de que como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras.

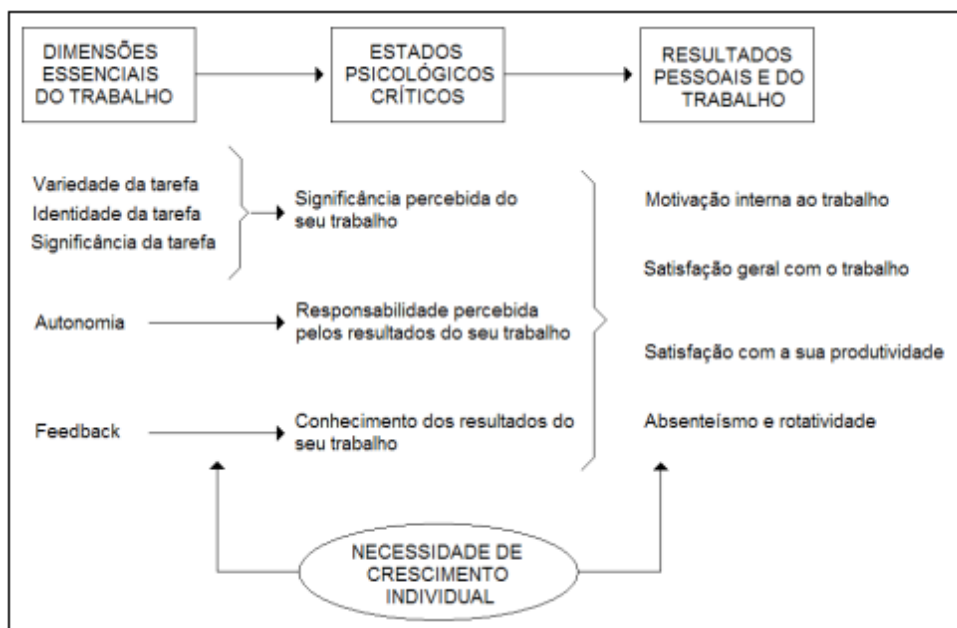
4. Autonomia: ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar.

5. Retroação do próprio trabalho: a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto avaliar seu desempenho.

6. Retroação extrínseca: deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.

7. Inter-relacionamento: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

**Figura 6** - Modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham



Fonte: Hackman e Oldham (1974) adaptado por Pedroso; Pillati et. al. (2010).

Werther e Davis (1983) consideram necessária uma reformulação dos cargos para torná-los mais interessantes e desafiadores. Segundo eles, apesar da natureza do cargo ter significativa interferência no trabalho, a Qualidade de Vida no Trabalho sofre também outras influências, como por exemplo, as relações de poder, as condições de trabalho, a remuneração, os benefícios e projeto dos cargos.

Para melhorar a QVT, Werther e Davis (1983) propõem a reformulação dos cargos pois são eles que ligam as pessoas e a organização. Eles devem ser reformulados considerando-se a influência dos fatores ambientais, organizacionais e comportamentais, conforme a tabela 2.

**Tabela 2** - Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho propostos por Werther e Davis (1983)

Fatores Ambientais	Fatores Organizacionais	Fatores Comportamentais
Habilidade dos Trabalhadores	Abordagem mecanicista	Autonomia
Disponibilidade dos Trabalhadores	Fluxo de Trabalho	Variedade da Tarefa
Expectativas Sociais	Prática de Trabalho	Identidade da Tarefa
		Feedback

Fonte: Werther e Davis, 1983, p.75.

Nadler e Lawler (1983) *apud* Chiavenato (2010) elencam algumas atividades ligadas a produtividade que devem ser tratadas em programas de qualidade de vida no trabalho:



-Participação dos colaboradores nas decisões: a solução de problemas organizacionais precisa envolver todos os níveis hierárquicos da organização.

-Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho: distribuir o trabalho de acordo com os limites individuais.

-Inovação no sistema de recompensas: uma recompensa que faça o colaborador se sentir motivado, empenhado e provocado a melhorar seu desempenho.

-Melhoria no ambiente de trabalho: melhoria do trabalho físico e na mensuração de indicadores presentes no trabalho. Algumas melhorias são: redução da jornada de trabalho, melhorar as condições de trabalho, proporcionar postos de trabalho ergonomicamente corretos e melhorar o ambiente físico em geral.

A partir do momento em que esses quatro aspectos são incrementados, haverá uma melhora na produtividade e na QVT da organização. Chiavenato (2010, p. 489) comenta que “estes aspectos demonstram que o ser humano passa a ser parte integrante das organizações e mostra a evolução da importância dos mesmos. ”

Nadler e Lawler (1983 *apud* FERNANDES, 1996) relatam que o sucesso de um programa de QVT está relacionado a uma série de fatores, e apresentam uma estrutura que deve ser seguida na hora da implantação dos programas. Seguindo um modelo em cascata, estes sugerem atividades que devem ser exploradas nos programas de qualidade de vida no trabalho, fatores que determinam o sucesso e os pontos centrais que devem ser gerenciados, perfazendo a seguinte configuração:

**Tabela 3** - Fatores que fomentam a afetividade dos programas de QVT

Atividades que devem ser exploradas nos programas de QVT	Participação na resolução de problemas
	Reestruturação do trabalho
	Inovação do sistema de recompensas
	Melhoria no ambiente de trabalho
Fatores que determinam o sucesso nos programas de QVT	Percepção da necessidade
	Enfocar um problema saliente na organização
	Estruturação para a identificação e resolução de problemas
	Recompensar resultados positivos
	Motivar pessoas ligadas a atividades de longo prazo
	Envolver a organização como um todo
Pontos centrais que devem ser gerenciados	Desenvolvimento de projetos em diferentes níveis da empresa
	Mudanças na gestão e no planejamento organizacional
	Mudança no comportamento dos gerentes mais velhos

Fonte: Nadler e Lawler (1983), adaptado por Fernandes (1996).

Huse e Cummings (1985) definem QVT como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, para eles, um programa para QVT utiliza-se de quatro atributos principais:

-Participação do trabalhador na tomada de decisão em vários níveis da organização.

-Projeto do cargo que atenda aos anseios do trabalhador (maior variedade de tarefas, feedback e grupos de trabalhos autorregulados).

-Inovação no sistema de recompensa proporcionando (menor diferença salarial entre trabalhadores da empresa).

-Melhoria do ambiente de trabalho, envolvendo mudanças como flexibilização de horários, modificação do local e de equipamentos de trabalho.

A QVT motiva o trabalhador, principalmente quando satisfaz suas necessidades individuais, contribuindo para aperfeiçoar sua capacidade e melhorar seu desempenho.

Para Limongi-França (1996), indicadores permitem ter nitidez de critérios, facilidade de levantamento, compreensão e comparação, facilitando assim, as empresas a tomarem decisões estratégicas para que seus funcionários possam ter condições melhores. Esse autor considera alguns indicadores de QVT, os quais variam e se completam de acordo com o momento histórico de cada empresa sendo alguns deles:

- Ação social e ecológica da empresa.
- Atividades culturais e de lazer.
- Ausência de insalubridade.
- Ausência de preconceitos.
- Autonomia no trabalho.
- Conforto no ambiente físico.
- Estabilidade no emprego.
- Salário.
- Vida pessoal preservada.

## **2.5 Modelo de Walton**

Será detalhado o Modelo de Walton o qual foi o escolhido para esse projeto, pois é um dos mais completos nas dimensões avaliadas. Vale ressaltar que pela pesquisa ser numa empresa com uma estrutura um pouco diferente das que existem no mercado, o questionário foi baseado em Walton e adaptado para a realidade desta.

O modelo de Walton (1973) é o que apresenta o maior número de dimensões, oito. Ele enfatiza o trabalho como um todo, não se limitando a abordar somente o ambiente laboral em si, mas também as dimensões cuja influência na vida do trabalhador ocorra de forma indireta, isto é, não é ocasionada pelo trabalho em si, mas pela forma como este é conduzido (senso de justiça, imagem da organização, autonomia, integração social e expectativas).

Walton (1973) *apud* Chiavenato (2010) estabeleceu critérios para analisar o grau da Qualidade de Vida no Trabalho e foi dividido em oito fatores:

1. Compensação justa e adequada: justa, quando o que é pago é apropriado a sua atividade e se equipara com o aplicado em outros mercados. Adequada, se a renda atende as necessidades e expectativas do indivíduo e se atende aos padrões sociais estabelecidos por ele mesmo.

2. Segurança e saúde nas condições de trabalho: jornada de trabalho, pagamento de horas extras, condições de trabalho que sejam saudáveis e ofereçam segurança e redução dos riscos de doenças relacionadas ao trabalho.

3. Utilização e desenvolvimento da capacidade humana: autonomia que o trabalho permite ao trabalhador, ao uso de suas próprias habilidades, a obtenção de

informações significativas sobre o processo total do trabalho e o resultado de sua própria ação.

4. Oportunidade de crescimento e segurança: oportunidade de carreira na organização e disponibilidade de avançar dentro da organização; e segurança, diz respeito ao emprego ou renda segura associada ao trabalho.

5. Integração social na organização: igualdade de oportunidades sem a divisão de classes dentro da organização e ausência de preconceitos, que seria a aceitação do trabalhador por suas habilidades e capacidades independentemente de cor, raça ou sexo.

6. Garantias constitucionais: respeito às leis trabalhistas e direitos do trabalhador.

7. Trabalho e espaço total de vida: o trabalho pode trazer aspectos positivos ou negativos na vida pessoal do empregado. Períodos de trabalho estendidos podem trazer danos na vida familiar, uma vez que o empregado deixa de estar com sua família e não pratica momentos de lazer.

8. Relevância social da vida no trabalho: a autoestima do trabalhador pode ser afetada, quando sua organização não é socialmente responsável, quando ela não oferece responsabilidade pelos seus produtos ou serviços.

**Tabela 4 - Modelo de QVT de Walton**

<b>Fatores de QVT</b>	<b>Dimensões</b>
1. Compensação justa e adequada	1. Renda (salário) adequada ao trabalho 2. Equidade interna (compatibilidade interna) 3. Equidade externa (compatibilidade externa)
2. Condições de segurança e saúde no trabalho	4. Jornada de trabalho 5. Ambiente físico (seguro e saudável)
3. Utilização e desenvolvimento da capacidade	6. Autonomia 7. Significado da tarefa 8. Identidade da tarefa 9. Variedade de habilidades 10. Retroação e retroinformação
4. Oportunidade de crescimento e segurança	11. Possibilidade de carreira 12. Crescimento profissional 13. Segurança do emprego
5. Integração social na organização	14. Igualdade de oportunidades 15. Relacionamentos interpessoais e grupais 16. Senso comunitário
6. Garantias constitucionais	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas 18. Privacidade pessoal 19. Liberdade de expressão 20. Normas e rotinas claras da organização
7. Trabalho e espaço total de vida	21. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8. Relevância social da vida no trabalho	22. Imagem da empresa 23. Responsabilidade social pelos produtos/serviços 24. Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Chiavenato (2010, p. 491).

Mônaco e Guimarães (2000) dizem que o Modelo de Walton é o mais humanizado, pois considera os fatores intra e extra empresa para realizar os processos de diagnósticos de QVT. Sendo assim, o trabalho será desempenhado com autonomia e responsabilidade, o colaborador terá informações sobre seu desempenho, receberá tarefas adequadas e terá o seu trabalho valorizado.

Toda empresa deseja se tornar mais competitiva no mercado, por isso, a QVT foca no potencial humano, em seus aspectos físicos, ambientais e psicológicos, e auxilia na busca de uma organização humanizada. A humanização no ambiente de trabalho motiva o trabalhador o qual sente uma maior compreensão das suas necessidades, resultando em aumento da saúde mental e física. Conhecer melhor

seus colaboradores e identificar fatores que melhoram o ambiente de trabalho faz com que eles cheguem de manhã com vontade de trabalhar e vão embora à tarde com vontade de voltar no dia seguinte, por consequência, a produtividade e os lucros aumentam. (ARAÚJO, 2015).

### **3 METODOLOGIA**

A natureza desta pesquisa é qualitativa e quantitativa, pois pesquisa quantitativa pode ser mensurada em números, analisada e classificada com técnicas estatísticas, já a qualitativa não é analisada em números, verifica-se a relação da realidade com o objeto, conseguindo várias interpretações das análises do pesquisador. Diehl (2004) diz que quantitativa é quantificação na coleta e tratamento de informações, fazendo uso de técnicas estatísticas para obter resultados que diminuem as chances de distorções das análises e interpretações, possibilitando uma maior segurança. A qualitativa não faz uso de números para medir uma dificuldade, ela descreve a complexidade, sendo necessário compreender e classificar os processos analisados, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos, pode-se fazer uso de entrevistas abertas, observações, análise documental e história de vida.

O objetivo da pesquisa é exploratório, em que se busca uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pouco conhecido, a finalidade é explorar o novo tema, buscar informações e possibilitar o entendimento. De acordo com Prodanov e Freitas (2013) é um tipo de pesquisa que faz além do levantamento bibliográfico do assunto, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. É um tipo de pesquisa que facilita a delimitação do tema, formula hipóteses ou descobre um novo tipo de caminho para estudar o assunto.

O método da pesquisa é Pesquisa-ação, pois segundo Thiollent (1985) e Minayo (1994), é uma pesquisa com base empírica onde os pesquisadores e os participantes da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Matos e Lerche (2001) diz que primeiro é necessário investigar o local para levantar o problema principal e posteriormente analisar a chances de solucionar o problema. É importante a colaboração de todos os envolvidos para o sucesso. Espera-se mudar a realidade dos membros da empresa júnior através da cooperação de cada membro para a pesquisa, e posteriormente, com a aplicação das melhorias.

#### **3.1 Instrumento de coleta de dados**

O questionário aplicado com os assessores foi uma adaptação do Modelo de QVT de Walton, onde foi trabalhado com 7 fatores que influenciam no resultado da

Qualidade de Vida no Trabalho: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo e trabalho e vida.

Foi elaborado um questionário com 21 perguntas para os membros atribuírem escala de 1 a 5, onde a menor significa totalmente insatisfeito e a maior significa uma elevada satisfação. Para evitar respostas tendenciosas, foi informado aos membros que a pesquisa era anônima, portanto, não se saberia qual a resposta de cada um.



## 4 ANÁLISE E RESULTADOS

### 4.1 Diagnóstico Empresa Júnior

A Empresa Júnior de Engenharia de Produção da UTFPR foi fundada em 04 de novembro de 2016. No início de 2019 foi feito o planejamento estratégico com toda a empresa, onde definiu-se Missão, Visão e Valores. A Missão ficou definida como 'Transformar a sociedade por meio da formação de empreendedores capazes de gerar experiência de alto impacto', a Visão é 'Ter nossa evolução reconhecida por meio do alto crescimento', e os Valores definidos são 'Paixão azul, Vai lá e faz, A Epq sou eu, O formigueiro nunca para, Seu sucesso é o meu sucesso, Orgulho de ser MEJ e Respeito'.

A Empresa Júnior é dividida em seis áreas:

-Presidência: representar a Epq, buscar a integração juntamente com outros órgãos acadêmicos, acompanhar o planejamento estratégico e tático.

-Vice-Presidência: programar trabalhos com foco no desenvolvimento organizacional, de competências e de lideranças, aperfeiçoar a cultura organizacional, aplicar feedbacks quando necessário.

-Administrativa-Financeira: analisar a viabilidade financeira de cada projeto, fazer atas e ofícios, controlar todos os recibos referentes às despesas e receitas.

-Projetos e Qualidade: analisar a viabilidade técnica das propostas de projeto, negociar o prazo e o escopo dos projetos.

-Comercial: prospectar clientes, efetuar contato com os clientes visando identificar problemas e coletar informações necessárias para futuros projetos, manter contato com clientes e associados.

-Marketing: traçar estratégias de comunicação, promover e organizar eventos, divulgar a empresa.

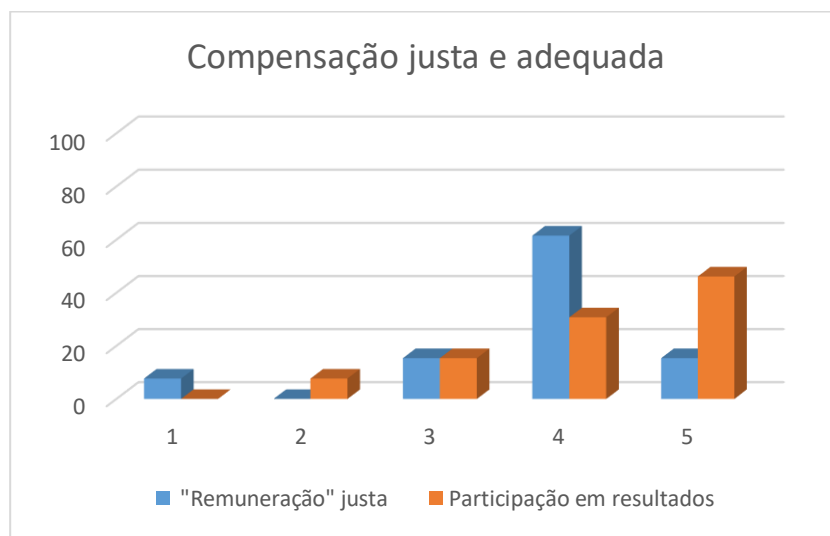
Os membros se dividem nas áreas e além de possuir as atividades internas da diretoria, eles executam os projetos externos, ou seja, atuam como consultores que buscam entregar soluções para o mercado.

A Empresa Júnior realiza consultoria na área de Engenharia de Produção, atualmente possuindo como serviços: otimização de processos, gestão de estoque, gestão financeira, pesquisa de mercado e análise de posto de trabalho.

## 4.2 Pesquisa de satisfação aplicada aos membros

Os 13 membros responderam à pesquisa de satisfação e os resultados obtidos são demonstrados nos gráficos de 1 a 7, no qual em cada critério são indicados os percentuais dos níveis de satisfação.

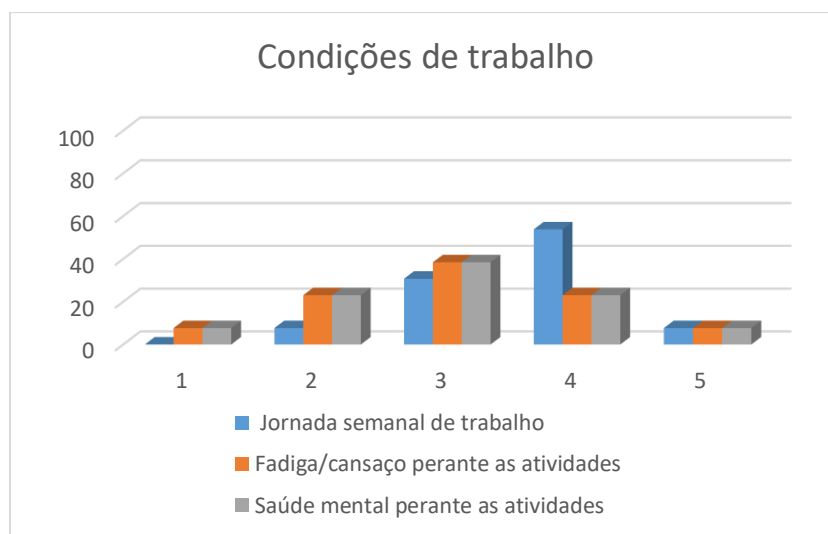
**Gráfico 1** - Nível de satisfação em compensação justa e adequada



Fonte: Autor, 2019.

No gráfico 1 pode-se observar que 77% dos membros estão satisfeitos com a remuneração que a empresa júnior oferece e 77% está satisfeito com a participação nos resultados da empresa. Pode-se observar também que 8% está totalmente insatisfeito com a remuneração e 8% está insatisfeito com a participação em resultados.

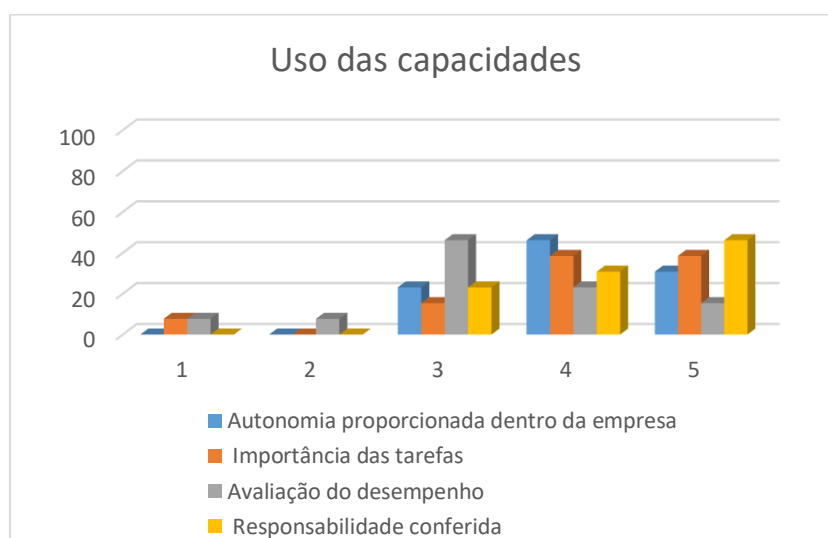
**Gráfico 2** - Nível de satisfação nas condições de trabalho



Fonte: Autor, 2019.

No gráfico 2 nota-se uma elevada percentagem de membros que não estão satisfeitos com a fadiga, cansaço e a saúde mental perante as atividades. O gráfico mostra que 31% dos membros estão insatisfeitos com a fadiga que possuem perante as atividades, e também, 31% estão insatisfeitos com a saúde mental. Apenas 8% dos membros estão totalmente satisfeitos com a fadiga e a saúde mental perante as atividades. Na jornada semanal apenas 8% dos membros estão insatisfeitos, e 62% estão satisfeitos.

**Gráfico 3** - Nível de satisfação no uso das capacidades



Fonte: Autor, 2019.

No gráfico 3 percebe-se que a percentagem dos membros satisfeitos com a autonomia que recebem na empresa é 77%, com a importância das tarefas que realizam é 76%, com a responsabilidade atribuída a eles é 77% e com a avaliação de desempenho é 38%. Na avaliação de desempenho precisa-se observar que 15% dos membros estão insatisfeitos.

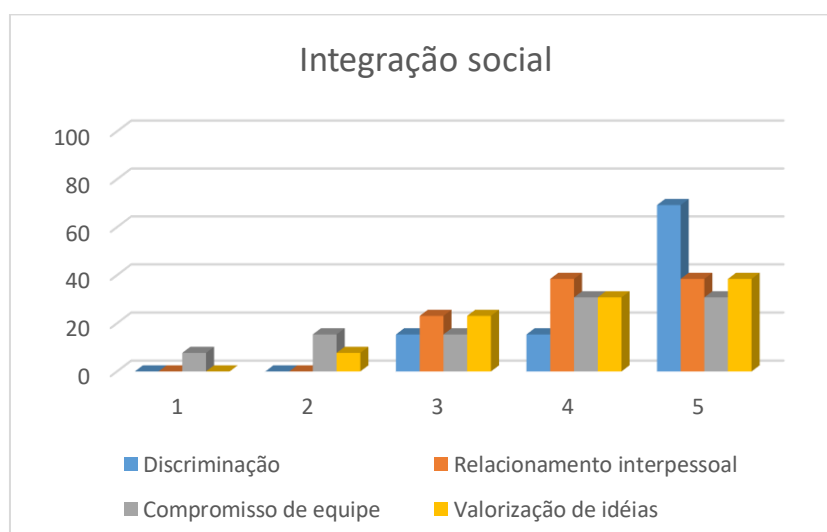
**Gráfico 4 - Nível de satisfação em oportunidades**



Fonte: Autor, 2019.

Aqui no gráfico 4 pode-se observar que 77% estão satisfeitos com a oportunidade de crescimento profissional, 41% estão satisfeitos com a oportunidade de treinamento, 54% estão satisfeitos com a porcentagem de demissões, e apenas 31% satisfeitos com o incentivo aos estudos. 15% dos membros estão totalmente insatisfeitos com o incentivo aos estudos, e 15% está insatisfeito com as demissões, fato que se pode observar pela elevada rotatividade na empresa.

**Gráfico 5 - Nível de satisfação em integração social**



Fonte: Autor, 2019.

No gráfico 5 percebe-se que a maioria dos membros se encontram satisfeitos com o relacionamento interpessoal, valorização das ideias e com a falta de discriminação.

84% dos membros estão satisfeitos com a ausência de discriminação na empresa, 76% está satisfeito com o relacionamento interpessoal, 62% com o compromisso de equipe e 69% com a valorização de ideias. Observa-se que 23% está insatisfeito com o compromisso da equipe, fator que pode estar relacionado com a fadiga e saúde mental.

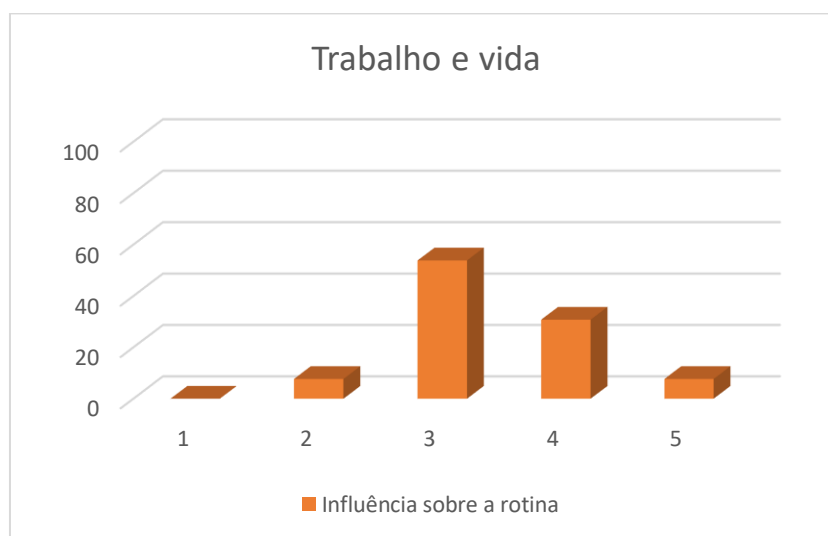
**Gráfico 6 - Nível de satisfação em constitucionalismo**



Fonte: Autor, 2019.

Pelo gráfico 6 percebe-se que 92% dos membros estão satisfeitos com a liberdade de expressão que possuem na empresa, 69% com as normas e 76% com o respeito à individualidade. Um fator importante de analisar é que no constitucionalismo não existem membros insatisfeitos com nenhum dos três critérios.

**Gráfico 7 - Nível de satisfação em trabalho e vida**



Fonte: Autor, 2019.

O gráfico 7 mostra que 39% dos membros estão satisfeitos com a influência sobre a rotina e 8% está insatisfeito.

Após a análise individual de cada gráfico, chega-se à conclusão de que os critérios de maior insatisfação são a fadiga/cansaço e saúde mental perante as atividades com 31% dos membros insatisfeitos. Depois vem o compromisso da equipe com 23%, seguido das demissões, incentivo aos estudos e avaliação do desempenho com 15% de membros insatisfeitos. Alguns critérios estão ligados em si, pois se a pessoa tem cansaço e sua saúde mental não está bem, ela não entregará as atividades, ou se entregar, não terá tanta qualidade, não terá compromisso com a equipe, vai se sentir desmotivada e conseqüentemente vai pedir desligamento. O incentivo aos estudos e a avaliação do desempenho são critérios que dependem da empresa criar ações para reduzir o nível de insatisfação.

## 5 AÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO NA GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA EMPRESA JUNIOR

Após análises dos resultados, foram criadas ações de melhoria de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho tendo em vista a redução das insatisfações apontadas na pesquisa realizada. As propostas de ações estão descritas na tabela 5.

**Tabela 5** - Propostas de ações

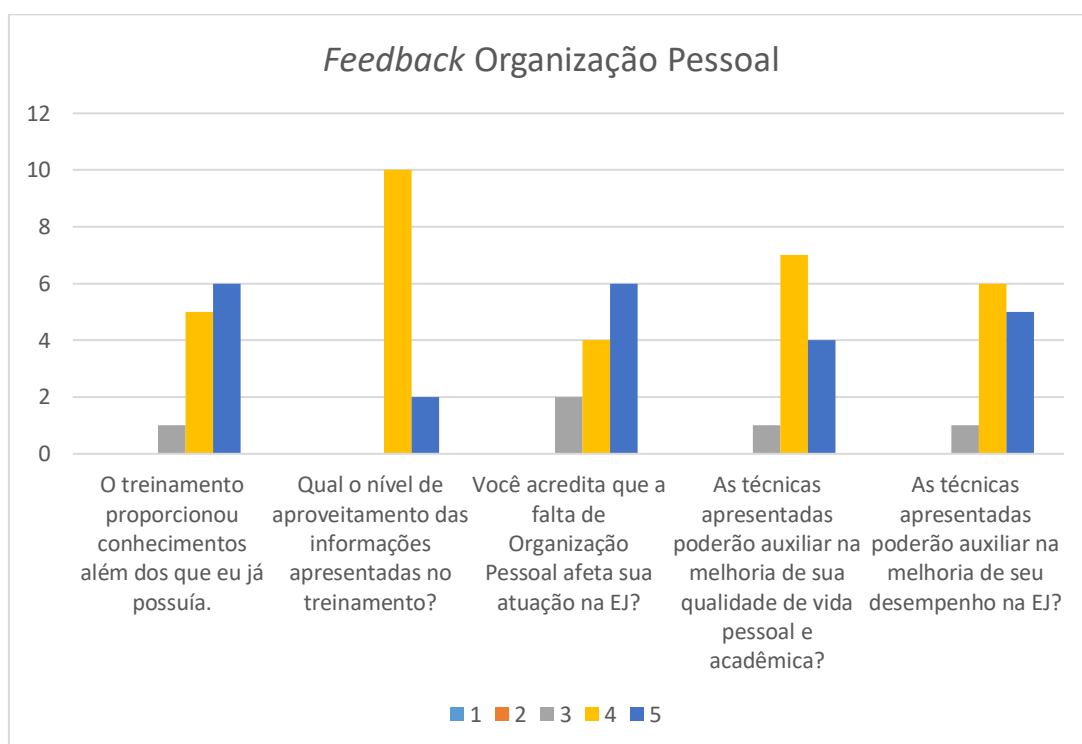
Propostas de Ações	Porquê?	Como?	Benefícios	
			Empresa	Colaborador
<b>1°- Capacitação em organização pessoal</b>	Trazer conhecimento sobre organização pessoal para os membros.	Divulgação física e virtual, palestra de esclarecimento	Redução do grau de insatisfação com a distribuição de tarefas, aumento no rendimento e qualidade do trabalho, aumento do compromisso com a equipe e diminuição dos desligamentos.	Oportunidade de aprendizagem, aumento da habilidade de organização pessoal, principalmente do tempo, diminuindo o nível de cansaço, e conseqüentemente se sentindo bem na empresa.
<b>2°- Saúde mental: estresse e autocuidado</b>	Trazer discussões sobre a importância da saúde mental	Divulgação física e virtual, palestra de esclarecimento.	Clima organizacional melhor, membros executando as atividades mais satisfeitos e diminuição dos desligamentos.	Aumento da preocupação com a saúde física e mental, melhorando a qualidade de vida.
<b>3°- Aplicar a ferramenta de avaliação de desempenho 360°</b>	Desenvolver as competências técnicas e <i>soft skills</i> dos colaboradores.	Aplicação de feedback com o próprio colaborador e com as pessoas que trabalham com ele.	Diagnosticar e desenvolver competências dos colaboradores para terem um desempenho melhor no trabalho e a empresa conseguir chegar no seu objetivo.	Mostrar onde o colaborador precisa melhorar, para assim ele conseguir se desenvolver, ter melhor produtividade, melhores relações e sucesso na empresa.

Fonte: Autor, 2019.

## 5.1 Resultados das ações implementadas

Foi realizada a capacitação em organização pessoal com uma profissional qualificada e capacitada para fornecer os insumos que os membros precisavam para aumentar a habilidade de organização pessoal. 12 membros estavam presentes no treinamento, dentre eles, 5 trainees. Depois do treinamento foi aplicado um feedback para os participantes responderem. Eles davam nota de 1 a 5, onde o 1 significa de jeito nenhum/discordo totalmente/muito baixo, e o 5 significa ajudarão demais/concordo totalmente/muito alto. Os resultados estão no gráfico 8:

**Gráfico 8** - Feedback da capacitação em organização pessoal



Fonte: Autor, 2019.

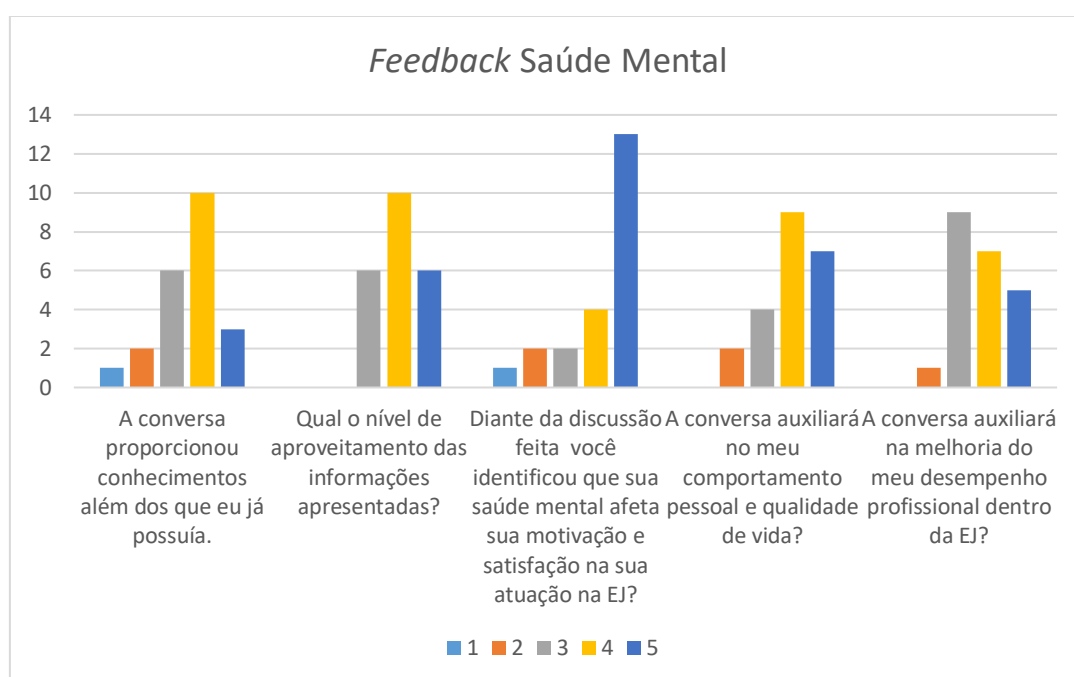
O gráfico 8 mostra a quantidade de membros em cada nota. Pelo gráfico é perceptível que os resultados do treinamento foram muito bons, houve um alto nível de aproveitamento das informações apresentadas, e proporcionou-se conhecimentos além dos que os membros já possuíam. 92% dos membros responderam que o treinamento proporcionou conhecimentos extras, e 100% deles aproveitaram as informações passadas. Pode-se notar que 83% dos membros observaram que a falta de organização pessoal deles afeta diretamente na empresa júnior, 92% deles acreditam que as técnicas apresentadas podem melhorar a qualidade de vida tanto



da sua vida pessoal quanto acadêmica, e uma melhora na organização pessoal vai levar a um melhor desempenho na empresa júnior.

A segunda capacitação foi sobre saúde mental, a qual foi realizada com uma profissional da área de psicologia. 22 membros estavam presentes, dentre eles, 11 trainees. Depois do treinamento foi aplicado um feedback para os participantes responderem. Eles deram nota de 1 a 5, onde o 1 significa de jeito nenhum/discordo totalmente/muito baixo, e o 5 significa ajudarão demais/concordo totalmente/muito alto. Os resultados estão no gráfico 9:

**Gráfico 9 - Feedback da palestra sobre saúde mental**



Fonte: Autor, 2019.

O gráfico 9 mostra a quantidade de membros em cada nota. Pode-se observar no gráfico que 59% dos membros adquiriram conhecimento além do que já possuíam, e 13% não adquiriu tanto. Houve um alto grau de aproveitamento das informações apresentadas (73% dos membros). 77% dos membros da palestra identificaram que sua saúde mental afeta sua motivação e satisfação na empresa júnior, e 14% acredita que não influencia. 73% deles acreditam que a conversa auxiliará muito no seu comportamento pessoal e qualidade de vida, e 54% acha que a conversa auxiliará na melhora do seu desempenho na empresa júnior.

Com todo o conhecimento que os membros receberam nos dois treinamentos, espera-se que eles organizem melhor o seu dia-a-dia, saibam dar prioridades para as tarefas e estabeleçam ordens de execução. Outra expectativa é que os membros

pensem na sua saúde e bem-estar, separando um tempo do dia só para si, para fazer atividades que gostam e sintam prazer. As consequências da agenda mais organizada e da saúde mental e física em dia, será uma redução do cansaço e da fadiga, uma melhora na qualidade de vida tanto pessoal quanto na empresa, uma satisfação em pertencer ao time e vontade de continuar ali. Com isso os membros terão espírito de equipe, conseguirão entregar as tarefas no prazo, produzirão mais em menos tempo e não sentirão vontade de pedir desligamento.

Fica como sugestão a implantação da 3ª ação que é avaliação de desempenho 360º a qual tem o objetivo de avaliar os colaboradores, identificando e analisando a percepção que os profissionais ao redor e a própria pessoa tem de si. Para Marques (2019) o foco da avaliação é promover a melhoria contínua dos colaboradores através de feedbacks pontuais, realizados por um questionário que analisa as competências organizacionais ou *soft skills* (trabalho em equipe, iniciativa, comunicação, negociação, liderança, colaboração e autodesenvolvimento) e as competências técnicas (Excel, gestão financeira, programação, conhecimento de normas e produtos específicos).

Cada colaborador realiza uma autoavaliação e é avaliado pelas principais pessoas que trabalham consigo (superior direto, colegas de trabalho do mesmo nível, subordinados). Após analisar os resultados do questionário é necessário que a Gestão de Pessoas se reúna com o colaborador avaliado para lhe apresentar o feedback obtido e para ajudá-lo a traçar planos para o desenvolvimento de alguns pontos, depois disso, é preciso fazer um acompanhamento do seu desempenho para observar se estão ocorrendo mudanças, se as competências estão sendo desenvolvidas, ou se ainda será necessário algum ajuste para ele atender e superar as expectativas da organização. Ter uma organização alinhada e com as competências técnicas e organizacionais necessárias é vital no mundo competitivo, de inovações e transformações em que vivemos.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a pesquisa pode-se observar a importância de programas de Qualidade de Vida no Trabalho para o sucesso da empresa, a implementação das ações de melhoria permite um ambiente de trabalho mais saudável e feliz e, conseqüentemente, aumenta a eficiência e a qualidade dos procedimentos de trabalho, melhorando a produtividade da organização.

QVT sustenta a base da organização, ou seja, os colaboradores também são responsáveis pelo êxito da empresa, por isso existe a necessidade contínua de reverter os fatores de insatisfação e melhorar os níveis de QVT, o funcionário e a empresa precisam estar numa relação de ganha x ganha para existir um ambiente saudável.

Com as duas ações aplicadas e a possível aplicação da avaliação de desempenho 360° espera-se uma melhora no clima organizacional, uma motivação com as tarefas, comprometimento com a equipe, desenvolvimento contínuo, vontade de permanecer na empresa, e conseqüentemente, uma melhora no nível de satisfação dos membros.

Seria necessário aplicar o questionário de satisfação, na empresa júnior, com frequência para sempre ir analisando onde encontra-se a insatisfação e posteriormente, traçar ações para resolver o problema, para assim, sempre existir um ambiente de trabalho saudável e motivador.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Janaina. **Empresas investem em ideias criativas para incentivar os funcionários.** G1 Globo. 04 de Janeiro 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/fantastico/noticia/2015/01/empresas-investem-em-ideias-criativas-para-incentivar-funcionarios.html>>. Acesso em: 10 de setembro de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campos. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FERNANDES, E.C. & GUTIERREZ, L.H. **Qualidade de vida no trabalho (QVT) uma experiência brasileira.** v.23, n.4. Revista de Administração da USP (RAUSP), 1988.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar.** 2. ed. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Mudando o desenvolvimento Organizacional.** São Paulo: Thomsom, 1985.

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

MARQUES, José Roberto. **Como funciona a avaliação 360 graus?**. IBC Coaching. 28 de março de 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/como-funciona-avaliacao-360-graus/>>. Acesso em: 10 de Outubro de 2019.

MATOS, K. S. L.; LERCHE, S. V. **Pesquisa educacional**: o prazer de conhecer. Fortaleza: Demócrito Rocha, 2001.

MELO, Katya V Araújo; DIAS, Sônia M R Calado. **As implicações do trabalho em equipe na melhoria da qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso. Disponível em:< <http://www.simpep.feb.unesp.br>>. Acesso em: 05 de setembro de 2019.

MINAYO, M. C. de S. (Org.): **Pesquisa social**: teoria método e criatividade. 17<sup>a</sup> ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MONACO, F. de F. e Guimarães, V.N. **Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho**: o caso de gerência de administração dos correios. RAC, v.4, n.3, set./dez., 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

PEDROSO, Bruno; PILLATI, Luiz Alberto; SANTOS, Celso B; JUNIOR, G dos Santos. **Revista Produção Online**, v.10, n.3, set. 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2<sup>a</sup>. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.

ROCHA, Simone Karla. **Qualidade de vida no trabalho**: Um estudo de caso no setor Têxtil, 1998.

RODRIGUES, M. V. C., **Qualidade de vida no trabalho**. 2 ed. Petrópolis, Rio Janeiro. Vozes, 1994.

SUCCESSO, E. de P. Bom. **Trabalho e Qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark e Dunya, 1998.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

VIEIRA, A., **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total**: um estudo de caso na empresa WEG MOTORES, em Jaraguá do Sul, SC. Dissertação (Mestrado em Administração) UFSC, Florianópolis, 1996.

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

WERTHER, W. B. & Davis, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Tradução de A B. Simões. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE SATISFAÇÃO – EPQ JR.

Esse questionário anônimo tem como objetivo identificar o nível de satisfação dos membros em relação aos fatores intervenientes na qualidade de vida no trabalho na Epq Jr.

Para facilitar, pense no fator em questão dentro da empresa e responda qual seu nível de satisfação perante a ele, o grau de satisfação na escala de 1 a 5, representam:

- 1.Totalmente insatisfeito
- 2.Insatisfeito
- 3.Razoavelmente satisfeito
- 4.Satisfeito
- 5.Totalmente satisfeito

1.1-) Qual seu nível de satisfação com a “remuneração” justa (levando em consideração as formas de "pagar" os colaboradores que uma empresa júnior possui)?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Totalmente insatisfeito				Totalmente satisfeito

1.2-) Qual seu nível de satisfação com a participação em resultados?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Totalmente insatisfeito				Totalmente satisfeito

2.1-) Qual seu nível de satisfação com a jornada semanal de trabalho?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Totalmente insatisfeito				Totalmente satisfeito

2.2-) Qual seu nível de satisfação com a fadiga/cansaço perante as atividades?

1 ( )                      2 ( )                      3 ( )                      4 ( )                      5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

2.3-) Qual seu nível de satisfação com a saúde mental perante as atividades?

1 ( )                      2 ( )                      3 ( )                      4 ( )                      5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

3.1-) Qual seu nível de satisfação com a autonomia proporcionada dentro da empresa?

1 ( )                      2 ( )                      3 ( )                      4 ( )                      5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

3.2-) Qual seu nível de satisfação com a importância das tarefas?

1 ( )                      2 ( )                      3 ( )                      4 ( )                      5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

3.3-) Qual seu nível de satisfação com a avaliação do desempenho?

1 ( )                      2 ( )                      3 ( )                      4 ( )                      5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

3.4-) Qual seu nível de satisfação com a responsabilidade conferida (nível de responsabilidade proposto/destinado a você)?

1 ( )                      2 ( )                      3 ( )                      4 ( )                      5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

4.1-) Qual seu nível de satisfação com o crescimento profissional?

1 ( )                      2 ( )                      3 ( )                      4 ( )                      5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

4.2-) Qual seu nível de satisfação com os treinamentos?

1 ( )                      2 ( )                      3 ( )                      4 ( )                      5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito



4.3-) Qual seu nível de satisfação com as "demissões"?

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

4.4-) Qual seu nível de satisfação com o incentivo aos estudos?

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

5.1-) Qual seu nível de satisfação com a discriminação?

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

5.2-) Qual seu nível de satisfação com o relacionamento interpessoal?

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

5.3-) Qual seu nível de satisfação com o compromisso de equipe?

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

5.4-) Qual seu nível de satisfação com a valorização de ideias?

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

6.1-) Qual seu nível de satisfação com a liberdade de expressão?

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

6.2-) Qual seu nível de satisfação com a discussão e normas?

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

6.3-) Qual seu nível de satisfação com o respeito à individualidade?

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

7.1-) Qual seu nível de satisfação com a influência sobre a rotina?

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

5 ( )

Totalmente insatisfeito

Totalmente satisfeito

## APÊNDICE B - FEEDBACK ORGANIZAÇÃO PESSOAL – EPQ JR.

Esse questionário anônimo tem como objetivo recolher o feedback do workshop sobre organização pessoal e levantar o aproveitamento do conteúdo.

Na escala de 1 a 5 das respostas, leve em consideração:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Concordo razoavelmente
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Ou seja, pense no 1 como negativo/pouco e 5 como positivo/demais.

1-) O treinamento realizado proporcionou conhecimentos além dos que eu já possuía.

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo totalmente				Concordo totalmente

2-) Qual foi o nível de aproveitamento das informações apresentadas no treinamento?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Muito baixo				Muito alto

3-) Você acredita que a falta de Organização Pessoal afeta sua atuação na Empresa Júnior?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
De jeito nenhum				Afeta totalmente

4-) As técnicas apresentadas no treinamento poderão auxiliar na melhoria de sua qualidade de vida pessoal e acadêmica?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
De jeito nenhum				Ajudarão demais

5-) As técnicas apresentadas no treinamento poderão auxiliar na melhoria de seu desempenho na Empresa Júnior?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
De jeito nenhum				Ajudarão demais

## APÊNDICE C - FEEDBACK PALESTRA SAÚDE MENTAL – EPQ JR.

Esse questionário anônimo tem como objetivo recolher o feedback da palestra de saúde mental e levantar o aproveitamento do conteúdo.

Na escala de 1 a 5 das respostas, leve em consideração:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Concordo razoavelmente
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Ou seja, pense no 1 como negativo/pouco e 5 como positivo/demais.

1-) A conversa com a profissional proporcionou conhecimentos além dos que eu já possuía.

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo totalmente				Concordo totalmente

2-) Qual foi o nível de aproveitamento das informações apresentadas na conversa?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Muito baixo				Muito alto

3-) Diante da discussão feita pela profissional você identificou que sua saúde mental afeta sua motivação e satisfação na sua atuação na Empresa Júnior?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
De jeito nenhum				Afeta totalmente

4-) A conversa com a profissional auxiliará no meu comportamento pessoal e qualidade de vida?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
De jeito nenhum				Ajudará muito

5-) A conversa com a profissional auxiliará na melhoria do meu desempenho profissional dentro da Empresa Júnior?

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

5 ( )

De jeito nenhum

Ajudará muito