

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

VITOR SANTOS FERNANDES

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA
SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DO RAMO
ALIMENTÍCIO DE TUPÃ-SP**

LONDRINA

2021

VITOR SANTOS FERNANDES

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA
SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DO RAMO
ALIMENTÍCIO DE TUPÃ-SP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, do Departamento de Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano

LONDRINA

2021

VITOR SANTOS FERNANDES

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE
UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DE TUPÃ-SP**

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

Data de aprovação: 17/agosto/2021

Silvana Rodrigues Quintilhano
José Ângelo Ferreira
Doutora
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

José Ângelo Ferreira
Doutor
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Rogério Tondato
Doutor
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, que sempre esteve no controle de tudo, por ter possibilitado que tudo acontecesse da maneira que deveria para eu pudesse concluir esse curso.

Agradeço aos meus pais por enfrentarem todos os desafios que tiveram pela frente, com o objetivo maior de me verem alcançar minhas metas, e pelos exemplos que me proporcionaram. À minha irmã e ao meu cunhado por terem aberto as portas da empresa deles para que eu realizasse meu trabalho.

A cada um dos meus amigos que sempre serviram como exemplo, apoio e refúgio nos momentos necessários, de maneira tão importante que acabaram se tornando parte da minha família.

A minha orientadora que me deu o melhor apoio que eu poderia receber e que possibilitou a melhor produção possível desse trabalho.

E a todos mais que puderam agregar de alguma forma à produção desse trabalho.

RESUMO

A gestão de Qualidade de Vida no Trabalho, além de proporcionar maior satisfação aos colaboradores, está diretamente ligada ao nível de serviço e à produtividade da empresa. Nesse sentido, o presente trabalho demonstrou, a partir dos estudos, a importância de uma organização atender as necessidades físicas, ambientais e psicológicas do colaborador no ambiente de trabalho, criando uma estrutura que atenda e solucione problemas à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Sob este aspecto, o objetivo geral dessa pesquisa foi analisar a implantação da gestão da QVT numa empresa de pequeno porte do ramo alimentício, a fim de obter melhoria na produtividade e no clima organizacional. Quanto à natureza da pesquisa trata-se de uma pesquisa Quanti-qualitativa, com o método *survey*, tendo como instrumento de coleta de dados, a pesquisa de satisfação, elaborada a partir do modelo de QVT de Walton. Resultou-se a sugestão de duas ações: a) a programação mensal da escala de trabalho; b) treinamento dos funcionários em multifunções. A proposição de ações foi encaminhada aos gestores da empresa, visando uma futura implementação.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Qualidade de Vida no Trabalho. Ramo Alimentício.

ABSTRACT

The management of Life Quality in work, in addition to providing greater satisfaction to employees, is directly linked to the level of service and productivity of the company. In this regard, the present work demonstrated, based on t studies, the importance of an organization provide the physical, environmental and psychological needs of the employee in the work environment, creating a structure that meet and solves Quality of Work Life (QWL) problems . From this perspective, the general objective of this research was to analyze the implementation of QVT management in a small business in the food industry, in order to improve productivity and the work environment. Regarding the nature of the research, it is a quantitative-qualitative research, with the survey method, having as a data collection instrument the satisfaction survey, elaborated from Walton's QWL model. The work resulted in two actions were suggested: a) the monthly scheduling of the work ; b) training of employees in multi-functions. The proposed actions were forwarded to the company's managers, viewing future implementation.

Keywords: People Management. Quality of life at work. Food Industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quadro Fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg	14
Figura 2: Quadro Critérios do modelo de Walton	15
Figura 3: Quadro Critérios do modelo BPSO-96	21
Figura 4: Fluxograma dos Procedimentos.....	2Erro! Indicador não definido.
Figura 5: Gráfico Compensação Justa e Adequada.....	31
Figura 6: Gráfico Condições de Trabalho.....	31
Figura 7: Gráfico Uso das Capacidades.....	32
Figura 8: Gráfico Oportunidades	33
Figura 9: Gráfico Integração Social	33
Figura 10: Constitucionalismo	34
Figura 11: Gráfico Trabalho e Vida	35
Figura 12: Tabela explicativa Ação 1 “Programe-se!”	36
Figura 13: Tabela explicativa Ação 2 “Qualifique-se!”	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Caracterização do Problema	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Estruturação do Trabalho	12
2 GESTÃO DE PESSOAS.....	13
2.1 Teoria das Relações Humanas e o Desenvolvimento da Gestão de Pessoas	13
2.2 Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho	16
2.2.1 Desenvolvimento Histórico da Qualidade de Vida no Trabalho.....	16
2.2.2 Conceitos da Qualidade de Vida no Trabalho	16
2.3 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho	17
2.3.1 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.....	18
2.3.2 Modelo de Oito Fatores de Walton	19
2.3.3 Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham.....	22
2.3.4 Modelo de Werther & Davis.....	22
2.3.5 Modelo Biopsicossocial e Organizacional de Limongi-França.....	23
2.4 A Influência da Motivação no Desempenho dos Colaboradores	25
3 METODOLOGIA.....	28
4 Proposição de ações de melhorias à Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho numa empresa do setor alimentício	31
4.1 Diagnóstico da Empresa	31
4.2 Aplicação da Pesquisa de Satisfação	32
4.3 Propostas de Ações de GQVT	37
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42

7 REFERÊNCIAS.....	43
--------------------	----

1 INTRODUÇÃO

A qualidade de vida tem se mostrado um tema cada vez mais influente e conseqüentemente, estudado e levado em consideração em todos os ambientes da sociedade e, portanto, não poderia ser diferente no ambiente de trabalho, onde a qualidade de vida no trabalho tem ligação direta tanto com o clima organizacional quanto com os resultados da organização. É possível compreender essa crescente relevância com que vem sendo tratado esse tema, crescendo cada vez mais as preocupações com as condições físicas, ambientais e psicológicas de todos os envolvidos no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, a gestão de pessoas tornou-se uma área que, cada dia mais, apresenta ascendência quanto ao seu reconhecimento dentro das organizações, uma vez que seu enfoque é a administração das relações interpessoais e do clima organizacional no ambiente de trabalho, assuntos estes, que comprovadamente podem ser considerados indispensáveis para o sucesso de qualquer organização.

Segundo Chiavenato (2014), Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), é o conceito que leva em conta as experiências vividas no trabalho, tendo como principais aspectos o estilo de gestão, o ambiente agradável de trabalho, a segurança no emprego, a carga horária de trabalho adequada, a autonomia a camaradagem, a relevância e agradabilidade das tarefas. Sendo responsabilidade da Qualidade de Vida no Trabalho, a estruturação de um ambiente de trabalho agradável, visando a satisfação das necessidades individuais dos envolvidos.

1.1 Caracterização do Problema

A empresa objeto de estudo não prestava a devida importância na área de gestão de pessoas, à qualidade de vida no trabalho, acarretando desmotivação em seu quadro de colaboradores, levando a um atraso na produtividade e na qualidade de serviço. Problemas como falta de proatividade, rotatividade, desorganização são comuns no cotidiano laboral.

Levando em consideração a empresa objeto de estudo, os problemas considerados mais recorrentes relacionados à gestão de pessoas são: alta

rotatividade, dificuldades quanto a produtividade e comprometimento dos colaboradores.

Dessa forma, cabe-se perguntar: de que maneira a gestão da qualidade de vida no trabalho auxiliará para a melhoria da produtividade e do clima organizacional da empresa do ramo alimentício de pequeno porte do estado de São Paulo?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a implantação da gestão da QVT numa empresa de pequeno porte do ramo alimentício, a fim de obter melhoria na produtividade e clima organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar a fundamentação teórica sobre gestão de pessoas e gestão de qualidade de vida no trabalho;
- Realizar uma análise da atual situação da organização e aplicar uma pesquisa de satisfação junto aos colaboradores da empresa objeto de estudo;
- Elaborar um plano de ação relacionado à gestão de qualidade de vida no trabalho, a partir da pesquisa de satisfação coletada;
- Análise dos dados obtidos após a aplicação da Pesquisa de Satisfação.
- Proposição de ações das melhorias necessárias à Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho;

1.3 Justificativa

Levando em consideração os problemas relacionados à gestão de pessoas, como a falta de proatividade, a rotatividade, a desorganização no ambiente de trabalho, comumente negligenciados por empresas de pequeno

porte, este trabalho justifica-se pela implantação de uma gestão de qualidade de vida no trabalho para melhoria da performance laboral dos colaboradores.

Podendo também, este trabalho, ser utilizado como referência para outros estudos cujo tema e área sejam compatíveis, uma vez que será realizado com embasamento teórico e dados reais, justificando assim, seu potencial de contribuição para pesquisas na área de gestão de pessoas e QVT.

Conforme Ribeiro e Santana (2015), a gestão de pessoas e a QVT, são áreas que levam em conta questões físicas, sociais, emocionais e de saúde, visando atender ao máximo as necessidades do coletivo, e com isso convertendo o ambiente de trabalho para mais produtivo e conseqüentemente, resultando em vantagem competitiva para a empresa.

1.4 Estruturação do Trabalho

Quanto à estrutura do presente trabalho, será dividido da seguinte forma:

Na primeira etapa, será feita uma fundamentação teórica sobre gestão de pessoas e Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT).

Na segunda etapa, será elaborada uma análise da atual situação da organização e QVT da empresa objeto de estudo, além da aplicação de uma pesquisa de satisfação para os colaboradores.

Na terceira etapa, será realizada uma análise dos dados obtidos após a aplicação da Pesquisa de Satisfação junto aos colaboradores. Na quarta etapa, será proposto um plano de ações relacionadas à gestão organizacional, a partir dos pressupostos de GQVT da fundamentação teórica coletada.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Nesse capítulo serão arrolados os aspectos teóricos sobre Gestão de Pessoas e do desenvolvimento da ferramenta de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho, que servirão de embasamento para a construção prática de ações de GQVT numa empresa do ramo alimentício.

2.1 Teoria das Relações Humanas e o Desenvolvimento da Gestão de Pessoas

Dentro do contexto da atualidade, onde se busca cada vez mais levar em consideração a saúde mental e o bem-estar, também no trabalho ocorreu essa mudança.

Chiavenato (2020) ressalta que a Teoria das Relações Humanas ou Escola Humanística da Administração, foi desenvolvida nos Estados Unidos, como resposta instantânea às conclusões da Experiência de Hawthorne, realizada pelo autor Elton Mayo e alguns colaboradores. O seu contexto histórico foi uma época muito turbulenta, causada pela grande depressão de 1929, onde trabalhadores e sindicatos já demonstravam uma forte aversão à Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração, passando a enxergá-las como uma forma legal de exploração dos empregados pelos patrões. Então, as conclusões da experiência de Hawthorne que contrapunham vários princípios da Teoria Clássica da Administração, e, portanto, retificavam a grande tendência de desumanização dos trabalhadores com a utilização dos métodos rigorosos e mecanicistas praticados na época.

Na fábrica *Western Electric Company*, na cidade de Chicago, EUA, em 1927, iniciou-se uma experiência que viria a ser chamada de Experiência Hawthorne (em alusão ao bairro em que se encontrava a fábrica). A experiência tinha como intuito, na sua fase inicial, avaliar a relação entre a intensidade de iluminação e a produtividade dos trabalhadores, porém os pesquisadores identificaram que o fator psicológico era o que realmente influenciava no rendimento dos mesmos, foi então que resolveram estender esse experimento para verificar horários, fadiga e intervalo de descanso. Desta forma, na segunda fase, os grupos experimentais foram divididos de maneira

que um grupo trabalhava sob supervisão de dois superiores o tempo todo (grupo de controle) e o outro não (grupo experimental), e observando as mudanças notáveis entre o desempenho dos grupos. Os pesquisadores passaram a mudar o foco para o estudo das relações humanas no trabalho. Na terceira fase, já em 1928, aplicou-se um ambicioso programa de entrevistas (visto que a fábrica empregava mais de 40.000 funcionários), com o intuito de compreender atitudes e sentimentos dos trabalhadores, e notou-se nesse momento que havia uma organização informal entre os trabalhadores que tinham o objetivo de protegerem o seu bem-estar contra as ameaças da administração, essa organização informal determinava padrões de produção seguidos à risca, práticas informais de punição social quando necessário, maior força contra exigências da organização e lideranças respeitadas (CHIAVENATO, 2020).

Após a finalização do experimento, por volta de 1932, Mayo e sua equipe chegaram a algumas importantes conclusões, conforme destaca Fernandes e Alencar (2014):

- O rendimento dos operários era diretamente ligado com a sua integração no grupo de trabalho, ou seja, conforme essa integração social (condição psicológica) aumentava, seu rendimento crescia junto, não dependendo de suas condições físicas ou ambientais.
- Os operários seguiam as diretrizes determinadas pelo grupo informal, suas atitudes, hábitos e até a produtividade, eram delimitados por esse grupo.
- A empresa passou a ser vista como uma organização formal, constituída por vários grupos informais que tinham mais relevância para os operários do que a alta administração.
- Somente com a compreensão dos administradores de que cada trabalhador faz parte do grupo social e que esses grupos têm influência uns sobre os outros, os melhores resultados podem ser alcançados.
- Conquistar o respeito do grupo era mais relevante para o aumento da produção do que aumentarem os salários, devido à elevação do moral com os companheiros.

- A relação entre supervisão e operários melhorou consideravelmente após as sugestões e opiniões dos operários serem ouvidas, aumentando a produção e melhorando o relacionamento entre eles, trazendo ganhos tanto para o trabalhador quanto para a organização.

Dessa forma, a Experiência de Hawthorne fundamentou inúmeros conceitos que transformaram a visão Clássica da Administração e ajudou a estabelecer uma nova visão muito mais humanística do trabalhador, trazendo a importância da Gestão de Pessoas para as organizações.

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. Conceitos clássicos como autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, princípios gerais de Administração, departamentalização passam a ser contestados. Subitamente, explora-se o reverso da medalha. O engenheiro e o técnico cedem lugar ao psicólogo e ao sociólogo. O método e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo. A felicidade humana passa a ser vista sob um ângulo diferente, pois o conceito de "*homo economicus*" cede o lugar para o de homem social. Essa revolução na Administração ocorreu nos prenúncios da Segunda Guerra Mundial, ressaltando o caráter democrático da Administração. A ênfase nas tarefas e na estrutura é totalmente substituída pela ênfase nas pessoas (CHIAVENATO, 2020. p.73).

Conforme Chiavenato (2020) e Fernandes e Alencar (2014), a evolução do foco nas relações humanas, oriundos dos estudos de Mayo, originou os estudos e desenvolvimento da Gestão de Pessoas e, conseqüentemente, da Qualidade de Vida no Trabalho, da maneira que conhecemos atualmente, como forma de melhorar cada vez mais o rendimento e a produtividade do trabalhador através de sua satisfação pessoal.

2.2 Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho

2.2.1 Desenvolvimento Histórico da Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), da forma como é conhecida, conforme destaca Barros (2012) teve sua origem na década de 1950, a partir de estudos realizados no *Tavistock Institute*, liderado por Eric Trist, na Inglaterra, estudos estes que avaliavam a relação entre o indivíduo, o trabalho e a organização, tendo como resultados uma abordagem que levasse em consideração esses fatores, baseados na satisfação do trabalhador.

Segundo Barros (2012), a ascensão do tema se deu na década de 1960, a partir de movimentos engajados por sindicatos, cientistas sociais e até governantes, que passaram a reivindicar melhores condições em nível de ambiente de trabalho, a fim de minimizar a influência de impactos negativos do mesmo na vida pessoal (como a saúde e o bem-estar) do trabalhador. Conforme Barros (2012), na década de 1970, a partir da influência do sucesso do Japão na área industrial, foi quando a gestão organizacional passou a ter presença maior nas relações entre trabalhador e organização, com os surgimentos de inúmeros movimentos que acabaram por ser aplicados nas organizações, que tiveram como base a Qualidade de Vida no Trabalho, já na década de 1980, o avanço tecnológico acentuou ainda mais essas mudanças no trato com a qualidade de vida do trabalhador como complemento no aumento da agilidade dos processos e informações, e na melhora significativa da produtividade. A partir de então, a importância da Qualidade de Vida no Trabalho passou a ser cada vez mais compreendida e esta se tornou matéria cada vez mais desejável para pesquisas e estudos e, portanto, teve seu desenvolvimento cada vez mais acentuado.

2.2.2 Conceitos da Qualidade de Vida no Trabalho

O conceito da Qualidade de Vida no Trabalho, “está relacionada a uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, destacando-se aspectos importantes como> a preocupação com o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional, a participação dos funcionários nas decisões e os

problemas relacionados ao ambiente do trabalho.” (LIMONGI-FRANÇA *apud* SILVA, 2018, p. 03).

É sabido que a QVT apresenta-se de diferentes formas, dado às diversas interpretações e percepções dos envolvidos e também devido à influência de várias variáveis simultaneamente. A QVT sofre influência da satisfação no trabalho percebida e também de outros fatores mais amplos como a satisfação com a vida e sentimento gerais de bem-estar percebidos (DANNA; GRIFFIN, 1999 *apud* ZANARDI, 2016, p. 22).

Segundo Zanardi (2016, p. 22), por mais que não exista uma definição consensual sobre o termo Qualidade de Vida no Trabalho, a maioria dos conceitos trás um equilíbrio entre benefícios para o empregado e para o empregador, onde para o empregado, a QVT traz satisfação no trabalho, bem-estar, segurança e sensação de orgulho e para o empregador, um aumento da produtividade e melhora nos resultados financeiros.

Portanto pode-se concluir que há uma relação, direta ou indireta, entre o nível de Qualidade de Vida no Trabalho e a produtividade em uma empresa, conforme ressalta Quintilhano *et al* (2018, p. 06), um aspecto importante da QVT é em relação a produtividade e felicidade do trabalhador, pois uma vez que o mesmo tenha suas necessidades humanas satisfeitas, o trabalhador tem maior chance de ser feliz, o que faria com que realize com maior eficiência suas atividades laborais, aumentando sua produtividade e, conseqüentemente, trazendo maiores benefícios ao empregador.

Diante desse contexto, novas perspectivas de gestão vêm sendo desenvolvidas, onde a QVT é vista como ferramenta essencial para melhoria do rendimento da empresa, que tem como foco uma relação harmoniosa entre o empregado e empregador, criando um ambiente que seja benéfico para ambos (PEREIRA; PEREIRA e NASCIMENTO, 2013 *apud* QUINTILHANO *et al* 2018, p. 06).

2.3 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

Com o crescente reconhecimento da importância da Gestão da QVT, para a relação do funcionário com a empresa e o conseqüente bom funcionamento da mesma, muitos modelos foram sendo criados ao longo dos

anos, com maior destaque para: Teoria dos dois fatores, Herzberg (1968); Modelo de oito fatores, Walton (1973); Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, Hackman e Oldham (1975); Modelo de Werther & Davis (1981); Modelo de Nadler & Lawler (1983) e Modelo Biopsicossocial e Organizacional de Limongi-França (1996).

2.3.1 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Esta teoria criada por Frederick Herzberg na década de 1960, visa destacar dois tipos de fatores que levam os colaboradores a satisfação ou não no ambiente de trabalho, sendo eles os fatores higiênicos, considerados externos e os motivacionais, considerados intrínsecos.

Os fatores higiênicos ou extrínsecos, conforme aponta Miranda e Barbosa (2016, p.78), são aqueles relacionados ao ambiente ao qual as pessoas estão inseridas, são fatores que não estão sob o controle de quem os recebem, como por exemplo: o salário, condições de trabalho, ambiente de trabalho, políticas da empresa, supervisão, relação com superiores etc.

Os fatores motivacionais ou intrínsecos, são os fatores que estão ligados diretamente as tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si (MIRANDA e BARBOSA, 2016, p.78). Além disso, segundo Chiavenato (2020, p.175) os fatores motivacionais “envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização e dependem das atividades que o indivíduo realiza no trabalho”, conforme Figura 1.

Figura 1: Quadro Fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg

Fatores que levam à insatisfação (Higiênicos)	Fatores que levam à satisfação (motivacionais)
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: Periard (2011) *apud* MIRANDA e BARBOSA (2016), p. 79.

É importante ressaltar que ainda conforme os estudos de Herzber, os fatores higiênicos são relevantes apenas para o sentimento de insatisfação dos colaboradores, portanto, uma vez que mesmo que estes fatores estejam sendo atendidos, o melhor que se pode alcançar é a não insatisfação, caso um deles não seja atendido, já se mostra suficiente para gerar insatisfação.

As pesquisas de Herzberg revelaram que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, se elevam a satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo. E quando são precários, provocam a insatisfação. Por estarem relacionados com a satisfação dos indivíduos, são chamados de fatores satisficentes. (CHIAVENATO, 2020, p.175).

Já os fatores motivacionais podem ser causadores de autossatisfação, conforme são alcançados. Segundo Miranda e Barbosa (2016, p.78) “quando esses fatores motivacionais são ótimos, aumenta a satisfação do indivíduo pelo trabalho, mais quando não são tão bons, evitam a satisfação”.

2.3.2 Modelo de Oito Fatores de Walton

O modelo de Walton (1973) se apresenta como um dos modelos mais utilizados pelas organizações para a realização de pesquisas sobre a QVT. Este modelo apresenta destaque nessa área por abranger tanto aspectos do trabalho quanto aspectos que não estejam ligados diretamente a ele, abordando para tanto, oito dimensões para a avaliação, conforme Figura 2:

Figura 2: Quadro Critérios do modelo de Walton

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação Justa e Adequada	Equidade Interna e Externa
	Proporcionalidade entre salários
	Justiça na compensação
	Partilha dos ganhos de produtividade
2. Condição de Trabalho	Jornada de Trabalho Razoável
	Ambiente físico seguro e saudável
	Ausência de insalubridade
3. Uso e Desenvolvimento de	Autonomia

Capacidades	Qualidades Múltiplas
	Informação sobre o processo total do trabalho
	Autocontrole relativo
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de Carreira
	Crescimento pessoal
	Perspectivas de avanço salarial
	Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de Preconceitos
	Igualdade
	Mobilidade
	Relacionamento
	Senso Comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção do trabalhador
	Liberdade de expressão
	Direitos Trabalhistas
	Tratamento Imparcial
	Privacidade Pessoal
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho
	Poucas mudanças geográficas
	Tempo para lazer da família
	Estabilidade de horários
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa
	Responsabilidade social da empresa
	Responsabilidade pelos produtos
	Práticas de emprego

Fonte: Fernandes (1996) *apud* RIBEIRO; SANTANA (2015), p. 85-86 (adaptado).

Dessa forma, os critérios de avaliação determinados por Walton seguem os seguintes conceitos, considerando as interpretações de Ribeiro e Santana (2015, p.87-88) e Zanardi (2016, p.28-29):

Compensação justa e adequada: É o parâmetro que relaciona o valor pago pelo esforço, seja ele físico ou mental, combinado com as responsabilidades e habilidades inerentes à função, sendo consideradas justas e adequadas aquelas remunerações que estão de acordo com padrões praticados pelo mercado de determinado cargo.

Condições de Trabalho: Leva em consideração a carga horária do trabalho, e a toda estrutura física oferecida ao trabalhador, levando em conta a segurança e ergonomia. Essa dimensão leva em consideração as horas de trabalho, a segurança do ambiente quanto a riscos à integridade física e mental (como o estresse) do trabalhador e qualquer outro fator que possa prejudicar o mesmo.

Uso e desenvolvimento das capacidades: Aborda as oportunidades que o trabalhador tem para praticar suas habilidades e capacidades, portanto mensura a autonomia na realização das funções, a identificação do trabalhador com a função realizada, o conhecimento de todo o processo e o quanto ele aplica essas habilidades adquiridas.

Oportunidade de crescimento e segurança: Considera as possibilidades de progressão profissional do trabalhador na organização. Leva em conta todas as formas de reconhecimento profissional, como incentivos a cursos para enriquecimento curricular, bonificações, e outras ações que impeçam a estagnação profissional.

Integração social na organização: Dimensão que leva em conta todos os fatores pertinentes ao relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. Mensura o nível de integração na organização. Visa identificar e evitar/superar problemas como a desigualdade social, a falta de senso comunitário e companheirismo.

Constitucionalismo: Têm como objetivo mensurar/manter os direitos constitucionais do trabalhador acima de possíveis interesses pessoais na organização, medidas que protejam o trabalhador quanto à liberdade de expressão, direitos trabalhistas e igualdade deles.

O trabalho e o espaço total de vida: Dimensão que tem uma visão mais abrangente da influência do trabalho na vida pessoal do trabalhador, buscando um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, de forma que um influencie positivamente ao outro o máximo possível através desse balanceamento.

Relevância Social no Trabalho: Estabelece a visão do colaborador quanto às práticas sociais da organização a qual está inserido, visão essa que influencia na motivação do mesmo.

2.3.3 Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham

Modelo criado pelos autores Hackman e Oldham (1975), que visa identificar as características/dimensões das tarefas realizadas pelos colaboradores e a influência destas características/dimensões sobre os estados psicológicos dos mesmos, que determinariam nos rendimentos e resultados.

Hackman e Oldham (1974) tem como foco principal a avaliação da motivação no ambiente de trabalho, onde os autores consideram três fatores como primordiais para a motivação nesse ambiente, denominados como Estados Psicológicos Críticos, sendo eles: conhecimento e resultados do seu trabalho; responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho e; significância percebida do seu trabalho (PEDROSO e PILATTI, 2010).

Conforme Rezende & Silva (2008) são utilizados como parâmetro de análise: Dimensões da Tarefa (tendo como subfatores de medida: grau de Variedade de Habilidades necessárias, grau de Atividade e Significância da Tarefa, grau de Autonomia, grau de *Feedback* extrínseco e grau de Contato Interpessoal); Potencial Motivacional da Tarefa; Estados Psicológicos Críticos (dividido em: grau de Significância Percebida pelo colaborador; grau de Responsabilidade Percebida pelos Resultados da Tarefa e grau de Conhecimento dos resultados do seu trabalho).

Todos esses fatores são coletados através de números que correspondem ao grau percebido de cada subfator, e dispostos através de um instrumento criado pelos autores, o *Job Diagnostic Survey* ou JDS, conforme Rezende & Silva (2008, p.689) “Segundo os autores, o JDS permite o diagnóstico dos trabalhos existentes e indica a necessidade e a forma de sua reestruturação para aumentar a produtividade e a motivação do empregado”.

2.3.4 Modelo de Werther & Davis

Conforme Pedroso e Pilatti (2010), o modelo desenvolvido no ano de 1981 pelos autores Werther e Davis, que expressam sua percepção sobre a QVT, onde defendem que são vários os fatores que influem sobre essa área, como condições de trabalho, supervisão, benefícios, pagamento e projeto de

cargo porém acreditam que o cargo é o fator mais preponderante para que se alcance um bom nível de QVT, uma vez que mesmo que todos os outros fatores citados tenham excelente avaliação, se o trabalho for tedioso, nada desafiador ou interessante, a QVT não será atendida da forma como se necessita.

Para avaliação, os autores dividem a QVT em: Organizacional, Ambiental e Comportamental, de forma que, para se alcançar a satisfação de ambas as partes, esses três fatores devem ser bem combinados e dispostos para a formulação de um cargo, portanto, os elementos humanos e organizacionais devem estar em equilíbrio para que não haja insatisfação e conseqüente falta de QVT (PEDROSO e PILATTI, 2010, p. 201-202).

2.3.5 Modelo Biopsicossocial e Organizacional de Limongi-França

O modelo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO-96) foi criado em 1996 pela autora Ana Cristina Limongi França através de sua tese de doutorado onde a mesma avalia a correlação entre os esforços da empresa visando melhorias na QVT e a satisfação dos empregados, em uma amostragem de 26 empresas de médio porte que obtinham a certificação ISO 9000, através de indicadores empresariais eleitos com uma visão biopsicossocial, cujo embasamento se deu através das teorias defendidas pela Medicina Psicossomática, defendidas pelo psiquiatra e historiador polonês Zbigniew J. Lipowski em 1986.

Zbigniew através da Medicina Psicossomática teve fundamental relevância para a visão e os estudos da época, pois corroborou com a evolução do entendimento do conceito de saúde ao abordar uma visão mais abrangente do assunto. Conforme Limongi-França (1996, p.147) “A saúde não é apenas a ausência de doença, mas também o completo bem estar biológico, psicológico e social”. Conceituação esta, que foi aderida até mesmo pela Organização Mundial da Saúde, em 1986.

Segundo defende Limongi-França (1996), é necessário ter uma visão de cada indivíduo como um complexo biopsicossocial, ou seja, com suas potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que influenciam à todo momento as condições de vida de cada indivíduo, com intensidades e

enfoques variáveis entre essas três abordagens, porém sempre com relação de interdependência entre as mesmas.

Tratando das definições de conceitos de maneira subdividida conforme Limongi-França (1996), tem-se:

- Nível biológico: relaciona-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer ou até mesmo ao transcorrer dos anos. Diz respeito à metabolismos, vulnerabilidades e resistências ligadas ao organismo humano, à saúde.
- Nível psicológico: relaciona-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, sejam eles voluntários ou involuntários, que moldam a personalidade do indivíduo, além da sua forma de receber e reagir diante das situações recorrentes da vida e das pessoas.
- Nível social: diz respeito aos valores, crenças, cultura, à maneira que o indivíduo se posiciona em cada meio que participa, seja família, trabalho, comunidade ou qualquer outro grupo, além do meio ambiente e da localização geográfica.

A outra dimensão que foi incorporada por Limongi-França (1996) às dimensões biológica, psicológica e social, a fim de abranger a QVT com uma visão holística, abordando todas as partes que possam ter relevância neste tema, e como já comprovada, a esfera organizacional tem fundamental importância através dos temas: imagem da empresa, investimento em inovações, tecnologias, melhorias de processos e treinamento, desenvolvimento dentro da empresa, participação do colaborador nas decisões tanto como fatores relacionados à cultura organizacional (como história, visão, valores, crenças, lideranças, políticas); são os elementos que compõem a cultura e o ambiente organizacional de uma empresa.

Conforme Pracidelli & Rossler (2018, p. 188) a dimensão organizacional é aquela “a qual se refere à imagem corporativa, aos valores e práticas de gestão e aos sistemas de controle, inovação e tecnologia”.

Através da análise de cada uma das quatro dimensões que o modelo Biopsicossocial adota, possibilita-se fazer uma análise profunda e fundamentada quanto à Gestão da Qualidade de Vida de uma empresa, além de possibilitar a implantação precisa de melhorias na área correta, assim como

Limongi-França (1996) dispôs em seu modelo BPSO-96, determinando as ações e programas a serem desenvolvidos e as respectivas células organizacionais de cada uma das quatro dimensões abordadas, conforme descrito na Figura 3:

Figura 3: Quadro Critérios do modelo BPSO-96

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

Fonte: Limongi-França (1996) *apud* PRACIDELLI & ROSSLER (2018, p.188).

2.4 A Influência da Motivação no Desempenho dos Colaboradores

Com a evolução crescente na área de Gestão de Pessoas, priorizou-se o foco na motivação como fator indispensável para uma boa QVT em qualquer organização, e conseqüentemente, para um bom nível de satisfação e boa produtividade, pois a motivação influencia na maneira de pensar do colaborador em relação à organização, ao seu ambiente de trabalho, ao seu

cargo, à sua função, o que afeta diretamente a maneira de se comportar e agir de cada colaborador perante suas tarefas.

Segundo Miranda; Barbosa (2016), a motivação é tudo aquilo que faz o indivíduo querer alguma coisa, indo de encontro com a vontade que causa interesse e iniciativa, uma vez que a motivação se origina das necessidades de cada ser humano e considerando que cada um tem diferentes necessidades.

De maneira geral, o que motiva o indivíduo dentro de uma organização é obter reconhecimento, ter participação nas decisões que o afetam, ter boas condições para desempenhar suas tarefas, é ser tratado de maneira que o faça se sentir parte fundamental dessa organização.

A dificuldade de se alcançar um ambiente de trabalho totalmente motivado se dá em virtude da peculiaridade de cada pessoa que compõe esse ambiente, uma vez que a motivação é um fator intrínseco, conseqüentemente individual, e que não pode ser “colocado” ou “instalado” por terceiros, podendo apenas ser estimulado para que se desenvolva, ou seja, não é possível proporcionar diretamente a motivação com um simples ato ou incentivo, o que se pode é proporcionar estímulos para que a motivação se desenvolva da maneira correta e individualizada em cada colaborador. Conforme defende Vergara (2016, p.41) “nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora”.

Pode-se afirmar, conforme Miranda; Barbosa (2016), que a motivação no ambiente de trabalho, é um processo que deve ser trabalhado coletivamente dentre todos os colaboradores, porém sem deixar de lado a individualidade de cada um ante suas necessidades particulares de personalidade, ambições e momento em que se encontra na vida. Toda via, é um recurso que se bem aproveitado pode ser um diferencial nos resultados de uma empresa.

Conforme ressalta Leite *et al* (2016), cada pessoa é um ser único, pois é formado por pensamentos, objetivos, necessidades, desejos e sonhos diferentes, produzindo assim, comportamentos e reações distintas diante de uma mesma posição ou situação, e esse pensamento nos remete à importância do investimento e do estudo da motivação, que essencialmente constitui-se em entender a individualidade de cada indivíduo e unir a todos em

direção ao bem da organização. Afinal, essa motivação é capaz de gerar ganhos tanto na produtividade, quanto na inspiração do colaborador, potencializando no mesmo, a capacidade de ser inovador.

Segundo Ribeiro e Santana (2015, p.82) “A motivação é uma ferramenta indispensável para uma organização bem sucedida. É a razão que leva pessoas a terem uma determinada ação ou comportamento dentro do ambiente de trabalho”.

Para Chiavenato (2014), o estado motivacional dos colaboradores está diretamente ligado a criação de um bom clima organizacional que possa satisfazer às necessidades dos envolvidos, onde a qualidade deste clima dependerá de como os colaboradores veem, sentem e percebem as coisas no ambiente de trabalho e estes fatores, por sua vez, moldarão a atitude e o comportamento dos mesmos nas suas respectivas funções. Esses fatores sendo bem trabalhados, podem influenciar na eficiência da organização, uma vez que sejam canalizados aos objetivos organizacionais visando o sucesso da empresa.

Nos últimos tempos a preocupação das organizações é minimizar alguns conflitos no ambiente de trabalho, como: o baixo comprometimento, a grande rotatividade de pessoas e a queda na produtividade. A sobrevivência da empresa depende da adoção de modelos que respeitem o funcionário como membro importante para seu funcionamento. Um dos grandes desafios de uma organização é entender e identificar fatores que levam a motivação do seu colaborador. Funcionários motivados tendem a desempenhar suas funções com mais seriedade e eficácia. (RIBEIRO & SANTANA, 2015, p.83)

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza da pesquisa trata-se de uma pesquisa quanti-qualitativa porque busca uma profunda compreensão do contexto da realidade da organização sob a óptica interna da organização, não havendo hipóteses fortes no início da pesquisa, o que confere bastante flexibilidade à mesma, por outro lado, também serão utilizados métodos quantitativos para expor as opiniões e informações coletadas, com o intuito de medir e comparar os dados.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 70) a pesquisa qualitativa apresenta uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, possibilitando a interpretação e a atribuição de significados a acontecimentos e situações, e ainda que a fonte direta para coleta de dados é o ambiente natural e o instrumento-chave é o pesquisador. Apresenta caráter descritivo. Ainda conforme o autor a pesquisa quantitativa

considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las [...] e também pela facilidade de poder descrever a complexidade de determinada hipótese ou de um problema, analisar a interação de certas variáveis". (Prodanov & Freitas, 2013, p.69-70)

Portanto, uma pesquisa quanti-qualitativa, apresenta aspectos de ambas as naturezas de pesquisas, permitindo relacionar o ambiente e o sujeito, através da interpretação e significação de sentimentos, que serão coletados, expostos e comparados através de pesquisas quantificáveis.

O presente trabalho pode ser considerado também uma pesquisa de objetivo exploratório, pois uma pesquisa exploratória "visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele". PRODANOV e FREITAS (2013, p. 127)

Quanto ao método de pesquisa adotado, é possível afirmar que se trata de uma pesquisa-ação, afinal, conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 66),

Nesse tipo de pesquisa, os pesquisadores e os participantes envolvem-se no trabalho de forma cooperativa. A pesquisa-ação não se refere a um simples levantamento de dados ou de relatórios a serem arquivados. Com a pesquisa-ação, os pesquisadores pretendem desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados.

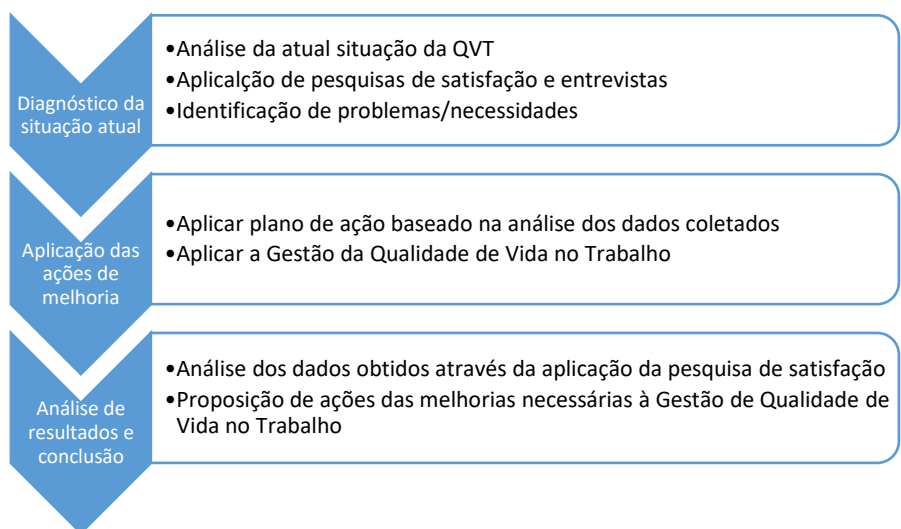
Será aplicada uma pesquisa de satisfação aos colaboradores da empresa objeto de estudo, onde se aplica uma escala de avaliação com graus de um (totalmente insatisfeito) a cinco (totalmente satisfeito), como forma de mensuração de critérios referentes à QVT da empresa, pela visão dos colaboradores. Pesquisa esta que será aplicada antes e depois da aplicação de melhorias que serão propostas, como forma de verificação dos efeitos das ações de melhoria que serão aplicadas, através da comparação dos graus de satisfação de antes e depois da aplicação destas melhorias.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi uma entrevista junto aos proprietários, a fim de compreender as características e necessidades relacionadas à Gestão de Pessoas e a QVT, além de uma pesquisa de satisfação, utilizando o modelo de Walton, aplicada aos colaboradores da empresa. Para as respostas da pesquisa, utilizou-se a Escala *Likert* de avaliação com graus de um (totalmente insatisfeito) a cinco (totalmente satisfeito), como forma de mensuração de critérios referentes à QVT da empresa, pela visão dos colaboradores.

O modelo de Walton foi o escolhido devido à maneira com que discorre sobre os oito critérios aos quais leva em consideração, com seus respectivos desmembramentos, levando em consideração todos os pontos em que possam haver insatisfação por parte dos colaboradores, conforme disserta Walton (1973) *apud* Ribeiro e Santana (2015, p. 86) “a insatisfação com a vida no trabalho é um problema que afeta a maioria dos colaboradores, independente de sua ocupação”, portanto nota-se o quanto o modelo de Walton leva em consideração as causas responsáveis da insatisfação dos colaboradores e a relevância da mesma para o colaborador e para a empresa, faz-se assim, mais facilmente identificáveis e desenvolvidas as melhorias na Qualidade de Vida no Trabalho necessárias.

A aplicação da Pesquisa de satisfação aos colaboradores e a entrevista aos proprietários da empresa terão os resultados analisados e então, serão propostas ações de melhorias referentes à GQVT. Tais procedimentos metodológicos podem ser representados a partir da Figura 4.

Figura 4: Fluxograma dos Procedimentos



Fonte: Do autor, 2021

4 Proposição de ações de melhorias à Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho numa empresa do setor alimentício

Esse capítulo tem como objetivo realizar a proposição de ações de melhorias de GQVT para a empresa objeto de estudo, tendo como ponto de partida a exposição gráfica e a realização de uma análise sob todos os pontos colocados em questão para os colaboradores na pesquisa de satisfação aplicada. Não sendo conjecturada a aplicação de um plano de ação devido a ocasião da pandemia de COVID-19 e a escassez de tempo.

A proposição da ação de GQVT seguirá os princípios do método DMAIC, que conforme Cleto e Quinteiro (2011, p. 213-214), é uma metodologia que deve ser utilizada para resolução de problemas de desempenho organizacional, cuja solução é desconhecida. Utilizando-se de um conjunto de objetivos ligados a um conjunto de indicadores, ambos sendo bem definidos e mensuráveis, fundamentados em uma ideia de melhoria contínua. Dessa forma, essa metodologia segue os seguintes critérios: 1. Definir (escopo do projeto), 2. Medir (localização do problema), 3. Analisar (causas do problema), 4. Melhorar (soluções para cada problema), 5. Controlar (cumprimento da meta à longo prazo).

4.1 Diagnóstico da Empresa

A empresa objeto de estudo atua no ramo da alimentação, na cidade de Tupã, interior de São Paulo. Apresenta grande diversificação de alimentos (desde refeições completas à pastéis), funcionando tanto presencialmente quanto com *delivery*, com expediente de 14 horas diárias. A empresa utiliza de um modelo de gestão familiar, atua no mercado há sete anos e conta atualmente com dez colaboradores.

Apresenta-se como pontos positivos, segundo a gestão (proprietários da empresa) o bom relacionamento entre os colaboradores, resultando em um aparente bom ambiente de trabalho, além de uma baixa rotatividade e um baixo índice de acidentes de trabalho.

Entretanto, discorrendo sobre os pontos críticos identificados a partir da entrevista realizada com os gestores, destacaram-se o aumento do número de

faltas e da apresentação de atestado médicos após a ocorrência do início da pandemia. Pode-se destacar também a falta de capacitação dos funcionários, que acabam cometendo erros recorrentes ao atuarem em funções as quais não são as suas mesmas; além da falta de um Plano de Cargos e Salários, ausência de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho e a falta de participação dos funcionários na gestão da empresa.

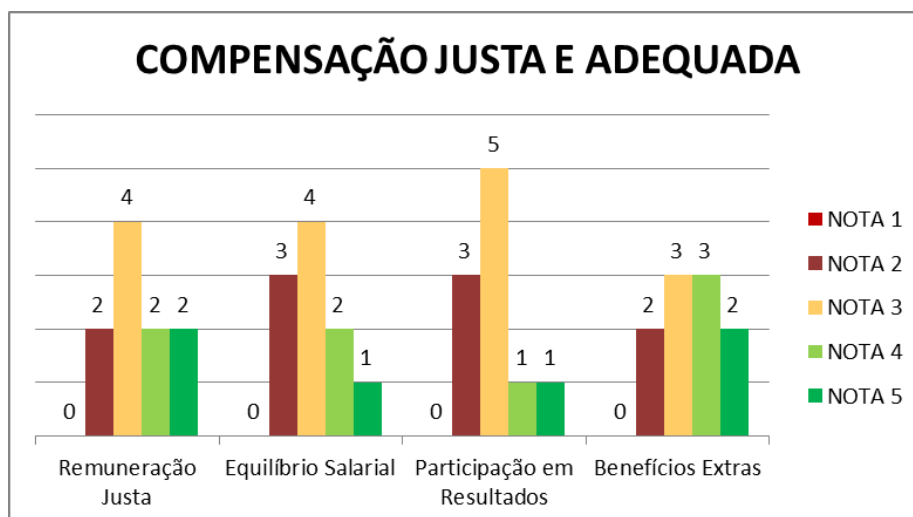
A incidência da pandemia trouxe alguns novos pontos críticos como o já citado aumento do número de faltas e de apresentação de atestados médicos, além da diminuição das vendas presenciais e do grande aumento de pedidos *delivery*, o que gerou algumas necessidades de adaptações na linha de produção dos produtos.

4.2 Aplicação da Pesquisa de Satisfação

O modelo utilizado para a Pesquisa de Satisfação aplicada aos colaboradores, foi uma avaliação da QVT, seguindo as ideias do Modelo de Oito Fatores de Walton (1973), utilizando-se de adaptações necessárias para a realidade da empresa. Juntamente com uma Escala *Likert* de avaliação com graus: um (totalmente insatisfeito), dois (insatisfeito), três (razoavelmente satisfeito), quatro (satisfeito) e cinco (totalmente satisfeito), como forma de mensuração de critérios.

A pesquisa foi realizada com 100% dos colaboradores, a partir de um questionário impresso. Seguem-se arrolados nesse capítulo, os resultados obtidos. Levando em consideração que o primeiro critério adotado na Pesquisa de Satisfação foi a Compensação Justa e Adequada, conforme Figura 5:

Figura 5: Gráfico Compensação Justa e Adequada



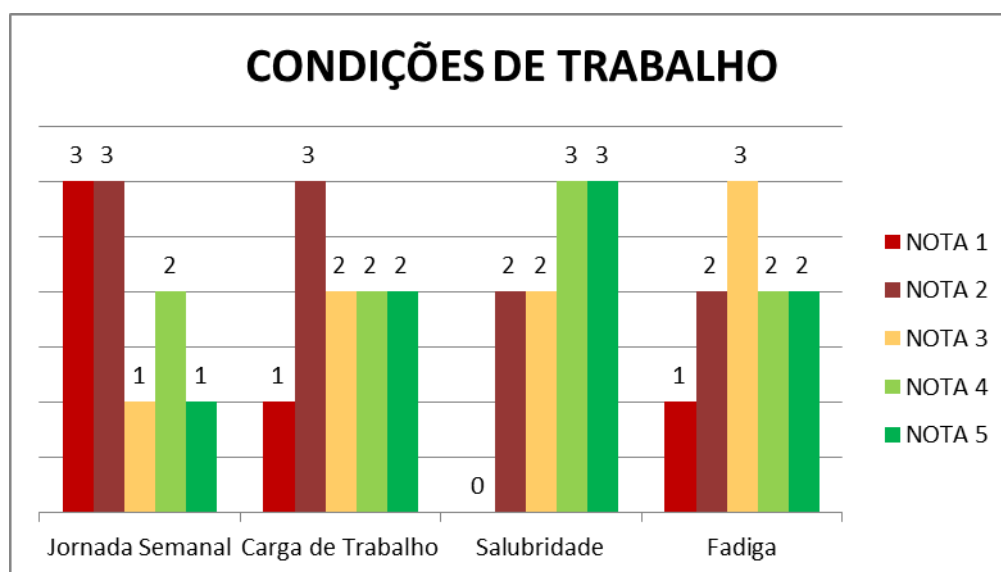
Fonte: Do Autor, 2021

Pode-se inferir que nos quesitos Equilíbrio Salarial e Participação em Resultados, 30% dos colaboradores apresentam certa insatisfação, já nos critérios Remuneração Justa e Benefícios Extras, essa insatisfação fica em 20%.

É importante ressaltar que em todos os quesitos a predominância se dá nos graus de satisfação Razoavelmente Satisfeito e Satisfeito, com média de 60% nesses dois quesitos.

Avaliando os dados do segundo critério apresentado sobre condições de trabalho, conforme Figura 6.

Figura 6: Gráfico Condições de Trabalho

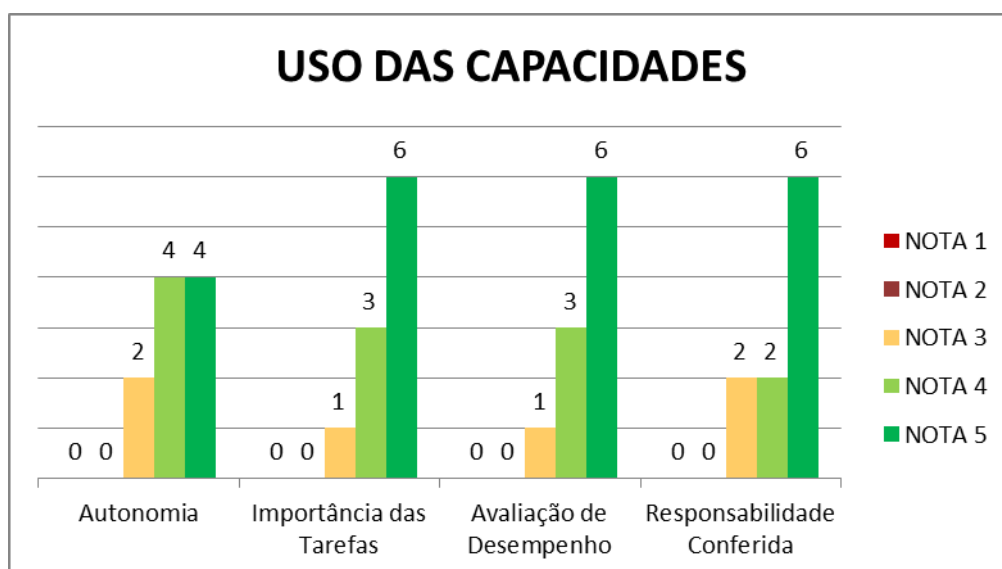


Fonte: Do Autor, 2021

Apresenta-se uma insatisfação notória no quesito Jornada Semanal, apresentada por 60% dos colaboradores, sendo esse um quesito que requer atenção. Já a Carga de Trabalho, a Salubridade e a Fadiga são quesitos que apresentam maiores índices de satisfação, com média de 70% com algum grau de satisfação (Notas 3, 4 e 5).

No terceiro critério apresentado, Uso das Capacidades, conforme Figura 7.

Figura 7: Gráfico Uso das Capacidades

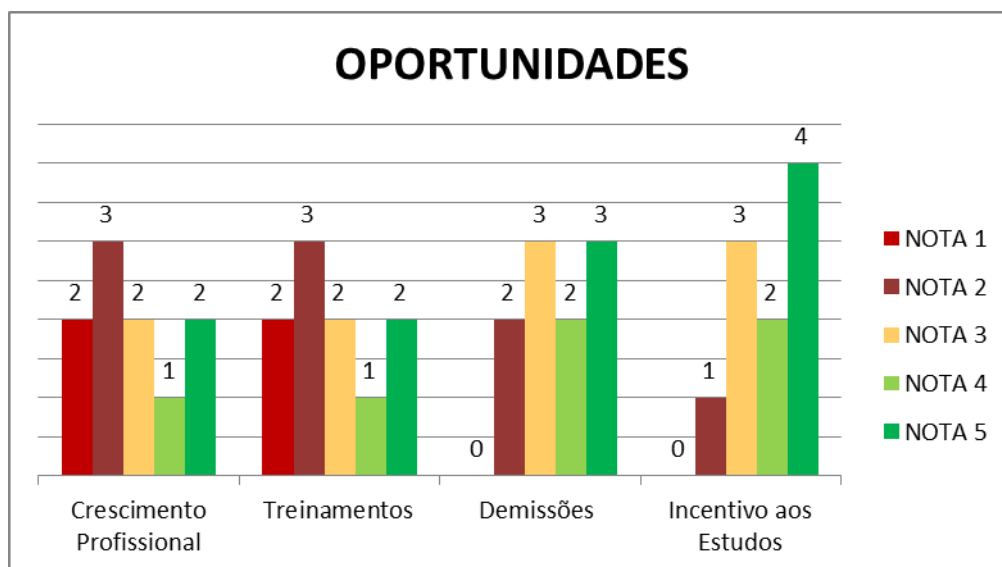


Fonte: Do Autor, 2021

Nota-se um ótimo grau de satisfação, onde 100% dos funcionários apresentam um bom grau de satisfação (Notas 3, 4 e 5), e levando em consideração as duas maiores notas (Satisfeito e Totalmente Satisfeito), apresenta-se em média 85% de aprovação.

O critério Oportunidades foi o quarto analisado, conforme Figura 8.

Figura 8: Gráfico Oportunidades

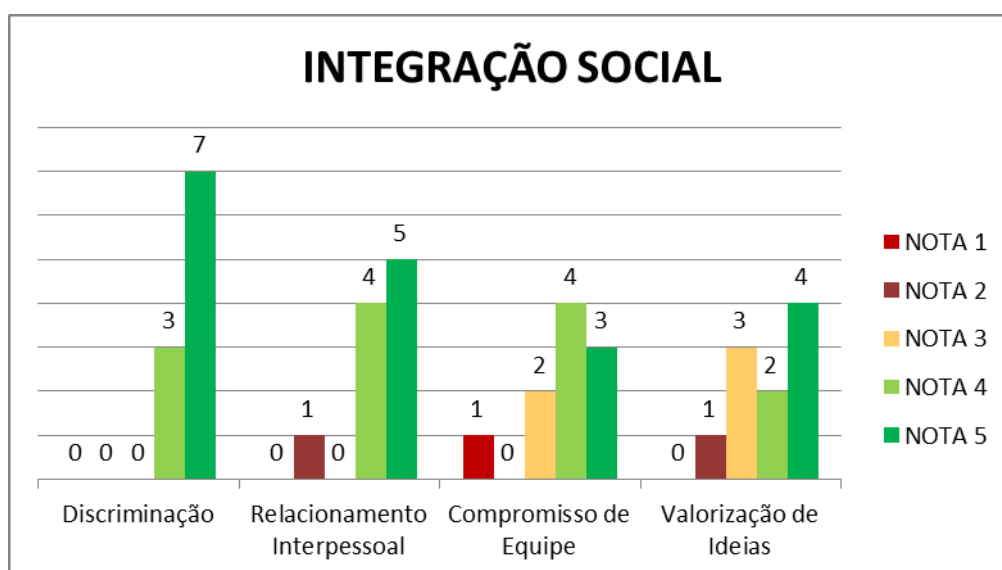


Fonte: Do Autor, 2021

Nota-se um nível de insatisfação perceptível, principalmente nos quesitos Crescimento Profissional e Treinamentos, onde esse índice de insatisfação (Notas 1 e 2) alcançam uma média de 50%, já nos quesitos Demissões e Incentivo aos Estudos, apresenta-se um grau de satisfação (Notas 3, 4 e 5) em média 85% das pesquisas.

Integração Social foi o quinto critério analisado, e constata-se um ótimo nível de satisfação geral, tendo em destaque todos os quesitos, como observa-se na Figura 9.

Figura 9: Gráfico Integração Social

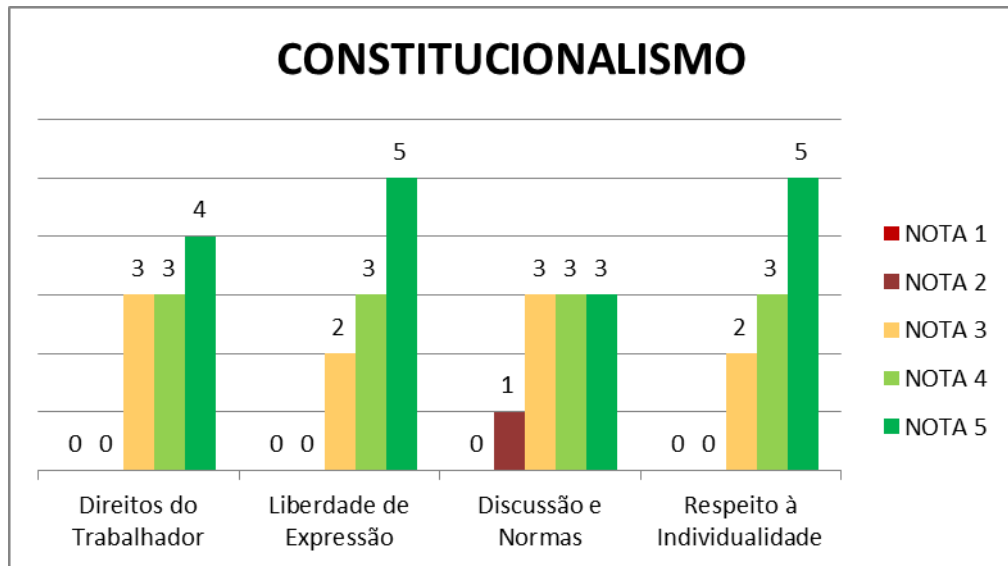


Fonte: Do Autor, 2021

Nota-se baixo índice de insatisfação (Notas 1 e 2) de em média de 10% nos três últimos quesitos citados, Relacionamento Interpessoal, Compromisso de Equipe e Valorização de Ideias.

O sexto critério investigado foi o Constitucionalismo, conforme Figura 10.

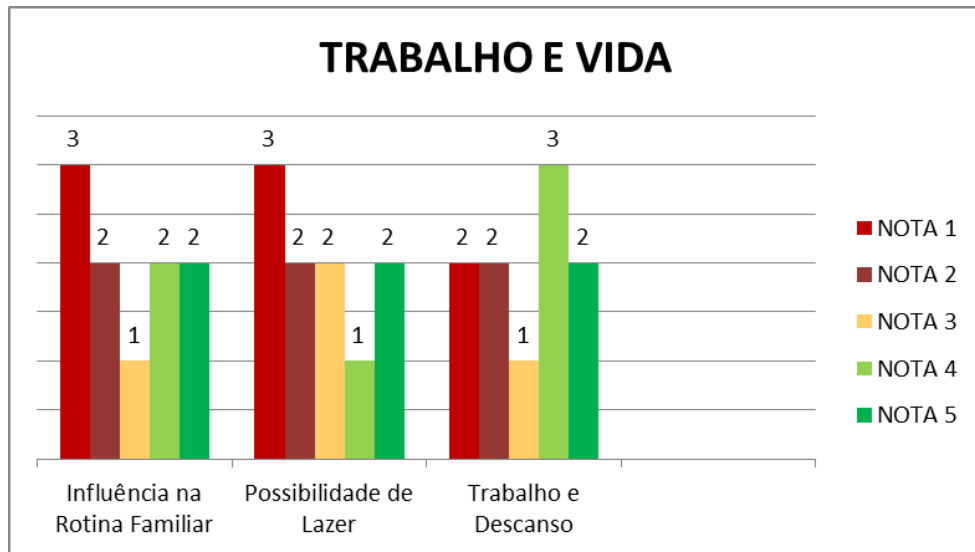
Figura 10: Constitucionalismo



Fonte: Do Autor, 2021

Observou-se um ótimo grau de satisfação, considerando que apenas um colaborador apresentou insatisfação (Nota 2) em apenas um quesito, Discussão e Normas, nos quesitos: Direitos do Trabalhador, Liberdade de Expressão e Respeito à Individualidade, todas as avaliações foram consideradas satisfatórias, com 76,7% das notas sendo 4 ou 5 (Satisfeito ou Totalmente Satisfeito). O sétimo e último critério analisado foi: Trabalho e Vida, como verifica-se na Figura 11.

Figura 11: Gráfico Trabalho e Vida



Fonte: Do Autor, 2021

Percebe-se que há uma notável insatisfação (Notas 1 e 2) nos quesitos: Influência na Rotina Familiar e Possibilidades de Lazer, onde 50% dos funcionários expressaram insatisfação (20%) ou total insatisfação (30%). Já no quesito Trabalho e Descanso, verifica-se uma melhor avaliação, obtendo 60% de satisfação (Notas 3, 4 e 5).

4.3 Propostas de Ações de GQVT

Conforme observou-se nos resultados da pesquisa de satisfação aplicada aos colaboradores, bem como os dados coletados com os proprietários da empresa, considerou-se os seguintes quesitos insatisfatórios:

No que se refere a Pesquisa de Satisfação:

- Jornada semanal – 60% de insatisfação;
- Crescimento profissional e treinamentos – 50% de insatisfação;
- Influência na rotina familiar – 50% de insatisfação;
- Possibilidade de lazer – 50% insatisfação;

No que concerne à gestão:

- Falta de programação de escala de trabalho.

Após medir, definiu-se por elaborar uma ação de GQVT atendendo os seguintes pontos: a) Jornada semanal, que influencia na questão da escala de

trabalho, na rotina familiar e lazer aliada; b) Treinamentos, uma vez que já promove o crescimento profissional.

Dessa forma, seguem as sugestões de melhorias:

Figura 12: Tabela explicativa Ação 1 “Programe-se!”

Ação 1	Programe-se!
Objetivo	Elaborar uma programação de escala de trabalho mensal, apontado as folgas e horários de trabalhos diários, com intuito de promover a QVT quanto aos descansos e à organização da rotina fora do trabalho.
Etapas de Aplicação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamento dos horários de expediente da empresa e absorção dos colaboradores; 2. Aplicar uma pesquisa sobre as preferencias de folgas com os colaboradores, apontando pelo menos 3 opções; 3. Juntamente com o gestor, avaliar as possibilidades de atendimento das solicitações de folga; 4. Elaborar uma Programação de Escala de Trabalho mensal; 5. Passar para avaliação dos gestores; 6. Fixar em local visível, no último dia útil de cada mês.
Divulgação com os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Criar um quadro de funcionários, estilo mural; - Elaborar a Escala Semanal, numa folha A4, e fixar no mural; - Comunicar na rede social interna de empresa a disponibilidade da escala.
Benefícios para a Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da satisfação dos colaboradores - Diminuição incidência de faltas - Melhora no desempenho dos colaboradores nas suas respectivas funções

Benefícios para os Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento antecipado dos dias de folga e trabalho - Possibilidade de planejamento familiar/pessoal - Diminuição da fadiga
Medir/Avaliar	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilização do número de faltas - Aplicação de Pesquisa de Satisfação

Fonte: Do Autor, 2021

É importante ressaltar que a programação de escala de trabalho mensal, apontado folgas e horários de trabalhos diários, além de promover a QVT, também é regida conforme (BRASIL, 1943) Decreto Lei nº 5.452, de 1º de Maio de 1943, Seção III, enuncia que “Nos serviços que exijam trabalho aos domingos [...], será estabelecida escala de revezamento, mensalmente organizada e constando de quadro sujeito à fiscalização”. Portanto, faz-se necessária também pela segurança jurídica da empresa, a elaboração e divulgação da programação de escala mensal de maneira antecipada.

Figura 13: Tabela explicativa Ação 2 “Qualifique-se!”

Ação 2	Qualifique-se!
Objetivo	<p>Elaborar um planejamento de Treinamento de Multifunções, onde todos os funcionários teriam a oportunidade de aprender a realizar todas as tarefas internas da empresa;</p> <p>Planejar um programa de treinamentos distintos, com a emissão de certificados, com intuito de promover maior qualificação pessoal/profissional e maior preparação para faltas/folgas.</p>
Etapas de Aplicação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar um colaborador de cada função para ser replicador/palestrante, que dará o treinamento aos demais, até que todos tenham conhecimento de todas as funções. 2. Elaborar, concomitantemente, os temas para o Programa de Treinamentos Distintos;

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Determinar um cronograma específico de treinamento para todos os colaboradores; 4. Após cada treinamento, realizar feedback com os colaboradores envolvidos para o gestor; 5. Atribuição de notas de 0 a 10 pelo executor de cada função, para cada colaborador que passar pelo treinamento; 6. Fixar escala de treinamentos e substitutos prioritários de cada função, em ordem, em local visível, no último dia útil do mês.
Divulgação com os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Fixar no quadro de funcionários a escala de Treinamento Multifunções E as datas e temas do Programa de Treinamentos Distintos; - Utilizar uma folha A4 para divulgação, com variação de cores para facilitação da visualização; - Comunicar na rede social interna de empresa a escala de Treinamento Multifunções E as datas e temas do Programa de Treinamentos Distintos.
Benefícios para a Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da qualificação dos colaboradores - Diminuição da perda de qualidade com a falta ou folga do executor de cada função; - Melhora da satisfação dos colaboradores - Melhora no desempenho geral e na qualidade do serviço da empresa
Benefícios para os Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificação profissional - Possibilidade de conhecimento de novas áreas - Crescimento profissional e pessoal
Medir/Avaliar	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback dos colaboradores - Caixa de Sugestão de Temas

Fonte: Do Autor, 2021

A intenção dessa proposição é trazer aos colaboradores uma qualificação e possibilidade de crescimento pessoal e profissional através do Programa de Treinamento Multifunções e do Programa de Treinamentos

Distintos, onde poderão aprender sobre todas as atividades internas da empresa, possibilitando o crescimento profissional dentro da própria empresa, além do Programa de Treinamentos Distintos, que podem trazer conhecimentos valiosos e variados para os funcionários, desde Atendimento ao Cliente até Gestão de Finanças Pessoais.

Vale ressaltar que, o Programa de Treinamentos Distintos devem ser ministrados pela faculdade de Administração, através de parcerias em atividade de extensão, ou por profissionais do Sebrae ou até mesmo por profissionais da área; já os Treinamentos Multifunções, deverão ser ministrados pelos próprios colaboradores, executores de cada função.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada, constatou-se que, a representatividade da QVT na satisfação dos colaboradores e na produtividade de uma empresa, uma vez que um bom nível de QVT numa organização representa até mesmo um diferencial competitivo para a mesma.

A QVT é mais que uma ferramenta, para que ela seja efetiva e se torne um diferencial, ela deve ser estruturada e implantada ~~em~~ de maneira com que todas as pessoas que formam a empresa respeitem e entendam a relevância de se manter uma boa QVT para todos, que atenda todas as necessidades individuais e coletivas das pessoas, e que seja capaz de realizar ações que visem o aumento da motivação e da satisfação, em prol da melhora da eficiência e da produtividade.

A partir das pesquisas bibliográficas e do levantamento de dados realizado através da Pesquisa de Satisfação aplicada na empresa, pode-se concluir que alguns pontos relacionados à QVT dos colaboradores, causam insatisfação relevante, sendo esses: Possibilidade de lazer, Jornada Semanal, Influência do Trabalho na Rotina Familiar, além de Crescimento Profissional e Treinamentos.

Dessa forma, foram realizadas propostas de programas de treinamentos que trabalhariam esses pontos que geram considerável insatisfação. Programas esses que levaram em conta cada um dos pontos que requerem evolução, incluindo treinamentos multifunções, voltado para funções da empresa, e treinamentos distintos, voltado para enriquecimento curricular, pessoal e profissional.

Todas as propostas criadas foram apresentadas aos gestores da empresa, visando possibilitar a implantação dos mesmos para que se alcance uma melhoria na gestão, melhor clima organizacional e como consequência, maior produtividade e faturamento.

7 REFERÊNCIAS

BARROS, Sérgio Paes de. **Os discursos sobre qualidade de vida para os trabalhadores enquanto mecanismos disciplinares** Cad. psicol. soc. trab. [online]. 2012, vol.15, n.1, pp. 17-32. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172012000100003&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 1516-3717. Acesso em: 19 Ago. 2019, 15:45.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943**. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Lex: coletânea de legislação: edição federal, São Paulo, v. 7, 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 27 Jul. 2021, 01:30.

CHIAVENATO, Iadualberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

CHIAVENATO, Iadualberto. **Introdução À Teoria Geral Da Administração. Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. 10. Ed. Atlas, 2020.

CLETO, Marcelo G.; QUINTEIRO, Leandro. **Gestão de projetos através do DMAIC: Um estudo de caso na indústria automotiva**. *Revista Produção Online* v.11, n.1, mar. 2011. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/640/769>>. Acesso em: 26 Jul. 2021, 23:30.

FERNANDES, R.M.D.; ALENCAR, L.C.Q. **Coaching ou uma releitura das teorias administrativas: teoria das relações humanas e teorias da motivação**. 2014. Fortaleza, Ceará. Disponível em: <<https://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/ADM/COACHING%20OU%20UMA%20RELEITURA%20DAS%20TEORIAS%20ADMINISTRATIVAS%20TEORIA%20DAS%20RELACOES%20HUMANAS%20E%20TEORIAS%20DA%20MOTIVACAO.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2020, 22:20.

LEITE, C.E.; MARINHO, C.J.M; SILVA, J.C.; DECHANDT, S.G. **A motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na feira dos importados**.

Congr. Nac. Exc. em Gestão. INOVARSE. 2016. Rio de Janeiro. Disponível em: <researchgate.net/profile/Cesar_Leite2/publication/314197530_A_MOTIVACAO_NO_AMBIENTE_DE_TRABALHO_UM_ESTUDO_DE_CASO_NA_FEIRA_DOS_IMPORTADOS/links/58b977a1aca27261e51d1305/A-MOTIVACAO-NO-AMBIENTE-DE-TRABALHO-UM-ESTUDO-DE-CASO-NA-FEIRA-DOS-IMPORTADOS.pdf>. Acesso em: 11 out. 2020, 16:30.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho. Esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000.** Tese doutorado Universidade de São Paulo. P. 129-355. 1996. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-14042009-113324/publico/tesedoutoradoLimongi.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2020, 11:00.

MIRANDA, Aghata Suelyn; BARBOSA, Frederico Kauffmann. **A motivação no ambiente de trabalho,** 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/305637155_A_MOTIVACAO_NO_AMBIENTE_DE_TRABALHO_RESUMO> Acesso em: 20 Ago. 2020, 11:45.

¹NUNES, João. **A pirâmide de maslow para os guionistas,** 2017. Disponível em: <<https://joaonunes.com/2017/guionismo/a-piramide-de-maslow-para-os-guionistas/>> Acesso em: 20 Ago. 2020, 12:00.

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. **Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no trabalho: um debate necessário,** Cap. 21. 2010. Disponível em: <https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/evolucao_cap21.pdf> Acesso em: 20 Ago. 2020, 14:40.

PRACIDELLI, Flavia; ROSSLER, João Henrique. **Análise crítica do modelo bps0-96 de qvt a partir da teoria da atividade de a. N. Leontiev.** Semin., Ciênc. Soc. Hum., Londrina , v. 39, n. 2, p. 181-196, dez. 2018 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-54432018000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 out. 2020, 22:45.

PRODANOV, Cléber C.; FREITAS, Ernani César. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico (2 ed)** , 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>> . Acesso em: 20 Ago. 2019, 19:30.

QUINTILHANO, S.R.; SILVA, G.P.V.; SONODA, G.Y.; OGASAWARA, D.T.; SOUZA, A.C.B. **Gestão de qualidade de vida no trabalho e produtividade: proposta de implementação numa empresa de comércio de pneus da cidade de Cambé-PR**, disponível em: <file:///C:/Users/Alunos/Downloads/XXV_SIMPEP_Art_798.pdf>. Acesso em: 19 Ago. 2019, 16:30.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas. **Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional**, 2015. Disponível em:<https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf>. Acesso em: 29 Mar. 2020, 14:30.

SILVA, Armistrong Martins. **Qualidade de vida no trabalho (qvt): uma avaliação em uma empresa da construção civil em Mossoró/RN**, 2018. disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_261_497_35935.pdf>. Acesso em: 20 Ago. 2019, 19:45.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas – 16 ed.** – São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007985/cfi/6/10!/4/10@0:0>>. Acesso em: 11 out. 2020, 14:30.

ZANARDI, Eduardo. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional em uma empresa do setor varejista**, 2016. Disponível em:

<file:///C:/Users/Alunos/Downloads/PG_PPGE_M_Zanardi_Eduardo_2016.pdf
>. Acesso em: 10 Set. 2019, 18:55.

REZENDE, Teresa; SILVA, Rosana Marques da. **A qualidade de vida no trabalho dos profissionais da área de enfermagem: um estudo a partir do modelo teórico de Hackman & Oldham**, Estud. pesqui. psicol., Rio de Janeiro , v. 8, n. 3, dez. 2008. Disponível em: <<http://www.revispsi.uerj.br/v8n3/artigos/html/v8n3a10.html#mailtopo>> Acesso em: 20 Ago. 2020, 13:20.