

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**GUSTAVO SALATIER DE MELO  
JOÃO PEDRO FERREIRA FALÇARELI**

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO NUMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO INTERIOR  
DO ESTADO DE SÃO PAULO**

**LONDRINA**

**2022**

**GUSTAVO SALATIER DE MELO  
JOÃO PEDRO FERREIRA FALÇARELI**

**O PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO NUMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO INTERIOR  
DO ESTADO DE SÃO PAULO**

**Proposal for implementation of quality of work life management in a service  
company in the countryside of São Paulo**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel/Licenciado em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador (a): Profa. Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano.

**LONDRINA**

**2022**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

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

**GUSTAVO SALATIER DE MELO  
JOÃO PEDRO FERREIRA FALÇARELI**

**O PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO NUMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO INTERIOR  
DO ESTADO DE SÃO PAULO**

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: 21 de novembro de 2022

---

Silvana Rodrigues Quintilhano  
Doutora  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Rogério Tondato  
Doutor  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

José Ângelo Ferreira  
Doutor  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**LONDRINA  
2022**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente nós, Gustavo Salatier e João Pedro Ferreira, gostaríamos de agradecer a Deus por permitir que chegássemos a esta etapa acadêmica de nossas vidas, tendo vencido diversos obstáculos ao longo do caminho.

Difícilmente seria possível expressar nossa gratidão nesses parágrafos citando nome de todos aqueles que fizeram parte deste árduo e importante período de nossas vidas. Portanto, desde já pedimos desculpas e deixamos claro que todos foram importantes durante esta trajetória.

Em especial, agradecemos a nossa orientadora Profa. Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano, por nos guiar e apoiar nesta trajetória com sua sabedoria, além de todo conhecimento que nos permitiu adquirir durante a vida acadêmica.

As nossas famílias que nos apoiaram durante toda a faculdade, sem medir esforços para que este sonho fosse possível ser realizado.

Aos nossos amigos e colegas, que tanto dentro como fora das salas foram importantes.

Ao Departamento de Engenharia de Produção e do Campus, pela cooperação.

Aos irmãos Caio e Lucas por permitirem a realização desta pesquisa em seu estabelecimento.

Enfim, a todas as pessoas que de certa forma contribuíram para a realização deste trabalho e também para a nossa trajetória acadêmica.

## RESUMO

Atualmente, tornou-se estratégia competitiva das empresas investir em seus colaboradores. A Gestão de Pessoas passou a ser considerada dentro do ambiente de trabalho como ferramenta de motivação e satisfação para do desempenho do profissional. Nesse sentido, os colaboradores passaram a ter maior destaque, sendo considerado suas habilidades, competências, inteligência e conhecimento. Porém, a insatisfação do colaborador leva também à não execução de suas atividades, queda de rendimento, falta de motivação, afastamento e demissão, prejudicando a produtividade da empresa. Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo propor a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho numa empresa do ramo bar e restaurante localizada no interior de São Paulo, através da aplicação de uma pesquisa de satisfação, no intuito de promover melhoria no desempenho dos colaboradores e na qualidade dos serviços. O método da pesquisa utilizado foi o *survey*, pois foi feita uma investigação quantitativa da satisfação dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho, para a formulação de uma gestão, considerando a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. Dos resultados obtidos, constatou-se que os colaboradores evidenciaram 58% insatisfação quanto aos treinamentos, ou seja, capacitação dos funcionários para melhor prestação do serviço e satisfação do empregado em aprender e realizar a atividade desenvolvida na empresa. Diante disso, foi sugestionado um programa de treinamento de *hard skills* para maior integração e capacitação dos colaboradores, proporcionando melhorias para a empresa e promovendo maior satisfação dentro do ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação, Treinamento.

## **ABSTRACT**

Currently, it has become a competitive strategy for companies to invest in their employees. People Management came to be considered within the work environment as a motivation and satisfaction tool for the professional's performance. In this sense, employees began to have greater prominence, considering their skills, competences, intelligence and knowledge. However, employee dissatisfaction also leads to non-execution of their activities, drop in income, lack of motivation, removal and dismissal, harming the company's productivity. Thus, this research aims to propose the Quality of Life At Work Management in a bar and restaurant company located in the countryside of São Paulo, through the application of a satisfaction survey, in order to promote improvement in employee performance and quality of services. The research method used was the survey, because a quantitative investigation of employee satisfaction within the work environment was carried out for the formulation of a management, considering the Quality of Life Management at Work. From the results obtained, it was found that the employees showed 58% dissatisfaction with the training, in other words, training of employees to better provide the service and employee satisfaction in learning and performing the activity developed in the company. Therefore, a hard skills training program was suggested for greater integration and training of employees, providing improvements for the company and promoting greater satisfaction within the work environment.

**Keywords:** People Management, Quality of Work Life Management, Satisfaction, Training.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fatores que Podem Influenciar na QV .....	19
Figura 2 – Categorias de Análise QVT - Huse e Cummings .....	29
Figura 3 – Indicadores Empresariais da Abordagem Biopsicossocial .....	31
Figura 4 – Resumo do Modelo de QVT de Walton .....	33
Figura 5 – Pirâmide das Necessidades .....	36
Figura 6 – Faltas Com ou Sem Atestado .....	40
Figura 7 – Compensação Justa e Adequada.....	41
Figura 8 – Condições de Trabalho.....	42
Figura 9 – Uso das Capacidades .....	43
Figura 10 – Oportunidades.....	44
Figura 11 – Integração Social.....	45
Figura 12 – Constitucionalismo .....	46
Figura 13 – Trabalho e Vida.....	47
Figura 14 – Planejamento do Programa de Treinamentos de <i>Hard Skills</i> .....	48
Figura 15 – <i>Banner</i> de Informações sobre Capacitação.....	49
Figura 16 – Duração e Público-alvo dos Treinamentos.....	50
Figura 17 – Prós e Contras da Avaliação 360º.....	50

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Problema</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 Justificativa</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3 Objetivo</b> .....	<b>14</b>
1.3.1 Objetivo Geral .....	14
1.3.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>1.4 Estruturação</b> .....	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Gestão de Pessoas</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2 Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3 Modelos de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho</b> .....	<b>23</b>
2.3.1 Modelo de Dois Fatores .....	23
2.3.2 Modelo de Hackman & Oldham.....	24
2.3.3 Modelo de Westley.....	25
2.3.4 Modelo de Wherter & Davis.....	27
2.3.5 Modelo de Nadler & Lawer .....	28
2.3.6 Modelo de Huse & Cummings .....	29
2.3.7 Modelo de Limongini-França .....	30
<b>2.4 Modelo de Walton</b> .....	<b>32</b>
<b>2.5 Importância da Satisfação no Ambiente de Trabalho</b> .....	<b>34</b>
<b>2.6 <i>Hard Skills</i></b> .....	<b>36</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>38</b>
<b>4 ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1 Detalhamento da Empresa</b> .....	<b>39</b>
4.1.1 Levantamento diagnóstico com o RH da Empresa .....	39
<b>4.2 Pesquisa de Satisfação com os Colaboradores da Empresa</b> .....	<b>40</b>
4.2.1 Compensação Justa e Adequada.....	41
4.2.2 Condições de Trabalho .....	42
4.2.3 Uso das Capacidades .....	42
4.2.4 Oportunidades.....	43
4.2.5 Integração Social .....	44
4.2.6 Constitucionalismo .....	45
4.2.7 Trabalho e Vida .....	46



<b>4.3 SUGESTÃO DE AÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO PARA A GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....</b>	<b>47</b>
4.3.1 Ação: Programa de Treinamento de <i>Hard Skills</i> .....	47
4.3.2 Etapas de Implementação do Programa de Treinamento de <i>Hard Skills</i> .....	48
4.3.3 Benefícios para os Colaboradores .....	51
4.3.4 Benefícios para a Empresa .....	52
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Com a chegada da globalização e neoliberalismo, mudanças recorrentes acontecem no espaço competitivo empresarial, fazendo com que a visão global e estratégias tenham que ser adequadas para o sucesso e sobrevivência no mercado. Nesse cenário, a área de Gestão de Pessoas se torna uma das áreas mais importantes, pois com as diversas transformações que as empresas sofrem atualmente, é necessário que práticas e políticas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas sejam aplicadas para manter uma força de trabalho estimulada e que contribua de forma positiva para a organização. (ALVES & MEDEIROS, 2020)

Dentro desse contexto, as pessoas tornaram-se prioridade e os recursos centrais para o desempenho no mercado, assim sendo, realizar reestruturações nos vínculos entre trabalhadores e empresas é fundamental. Nesse sentido, a Gestão de Pessoas passa a ser um conjunto de estratégias corporativas voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional das equipes. Esse deve ser um dos pilares de atuação para empresas não comprometerem a qualidade do clima organizacional.

Desse modo, encontrar as melhores práticas de Gestão de Pessoas para garantia do sucesso e influenciar o engajamento dos trabalhadores, é fundamental para a empresa obter resultados positivos e evitar possíveis falhas no processo. No entanto, identificar as práticas corretas a serem seguidas é complexo e depende de diversas variáveis, como: processos, gestão, pessoas e inovação, entre outras.

A Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho – GQVT é uma ferramenta que investiga a satisfação do funcionário no ambiente de trabalho, evidenciando as possibilidades e fatores para a melhoria do desempenho profissional com segurança, saúde física, mental e realização pessoal. Assim, os colaboradores trabalham com prazer para alcançarem seus objetivos e contribuir para o crescimento da organização.

### **1.1 Problema**

É comum constatar a falta de Gestão de Pessoas em empresas de pequeno porte, principalmente em ramo de bares e restaurantes, acarretando insatisfação dos colaboradores, diminuindo o desempenho e gerando insatisfação dos clientes, já que os colaboradores possuem contato direto com os consumidores. Além de um clima

organizacional prejudicado e um ambiente de trabalho hostil afetando diretamente a qualidade dos serviços prestados.

Nesse sentido, cabe-nos a seguinte pergunta de partida: Em que medida a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho poderá auxiliar uma empresa de prestação de serviços na melhoria da satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, na produtividade e qualidade dos serviços?

## **1.2 Justificativa**

É fundamental que a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho seja implementada por métodos adequados e seja estabelecida com aspecto cultural dentro da empresa, tendo em vista que se não existir no empreendimento terá como conseqüências pessoal desmotivado e insatisfeito, baixo desempenho e clima organizacional hostil. Silva *et.al.* (2021) ao investigar 130 colaboradores quanto à percepção da Qualidade de Vida no Trabalho constatou que é imprescindível nas organizações promover o bem-estar, a satisfação para a produtividade das pessoas.

A implementação por meio de metodologias adequadas é fundamental para o processo de melhoria da empresa nos aspectos culturais e organizacional. Diante desse contexto, esta pesquisa justifica-se pela aplicação de uma pesquisa de satisfação para posterior sugestão de melhorias com a implementação da Gestão da Qualidade de Vida para os colaboradores de uma empresa do ramo bar e restaurante.

Essa pesquisa também contribuirá para o crescimento profissional dos pesquisadores/acadêmicos, futuros Engenheiros de Produção, pela elaboração de uma proposta de melhoria no processo de Gestão de Pessoas, utilizando ferramentas da Engenharia Organizacional, de forma inovadora.

## **1.3 Objetivo**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Propor a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho numa empresa do ramo bar e restaurante localizada no interior de São Paulo, através da aplicação de uma pesquisa de satisfação, no intuito de promover melhoria no desempenho dos colaboradores e na qualidade dos serviços.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver um referencial teórico sobre Gestão de Pessoas e Gestão da qualidade de Vida no Trabalho através do clima organizacional;
- Aplicar uma pesquisa de satisfação junto aos colaboradores e a direção da empresa, no intuito de realizar um diagnóstico;
- Realizar a análise dos dados coletados, identificando os níveis de insatisfação dos colaboradores;
- Propor ações de melhorias.

### 1.4 Estruturação

Este trabalho foi dividido em quatro etapas metodológicas. A primeira etapa foi a realização da fundamentação teórica com base na Gestão de Pessoas e da ferramenta de Gestão da qualidade de Vida no Trabalho.

Na segunda etapa, foi coletado dados dos colaboradores e da direção da empresa, através de uma pesquisa de satisfação e entrevistas. Na terceira etapa foi feita a análise dos dados, a fim de encontrar pontos de insatisfação e, na quarta e última etapa, foi elaborado uma proposição de possíveis melhorias em relação a insatisfação dos colaboradores para melhoria no desempenho organizacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trará reflexões teóricas sobre a Gestão de Pessoas e sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, sua evolução, conceituação e modelos, que servirão de embasamento para aplicação prática desta pesquisa.

### 2.1 Gestão de Pessoas

De acordo com Alves e Medeiros (2020), o departamento de RH mudou ao longo dos últimos anos. Um setor que era funcional se tornou campo de atuação estratégica nas organizações, assim tornou-se cada vez mais necessário que o profissional de Gestão de Pessoas assumisse novos papéis e maiores responsabilidades.

Atualmente, as pessoas desempenham papel estratégico importante nas empresas, por conta disso, valorizar e fornecer capacitação por meio de práticas da Gestão de Pessoas é essencial. Contudo, para que as empresas mantenham a competitividade, a Gestão de Pessoas deve ser estratégica. (FOGAÇA & COSTA, 2018 *apud* ALVES & MEDEIROS, 2020)

Reafirmam Alves e Medeiros (2020), que com todas as mudanças nesse cenário, nem todos os impactos são positivos para os trabalhadores, culminando em mais horas de trabalho, jornadas mais longas, aumento da carga e ritmo trabalhado, a busca por resultados positivos e a maior correlação entre trabalhador, organização e trabalho. Assim sendo, o papel da Gestão de Pessoas é aplicar as práticas corretas com o objetivo de evitar ou minimizar impactos negativos sobre os funcionários, engajando e garantindo o bem-estar do indivíduo no seu ambiente organizacional.

Demo (2008) *apud* Alves e Medeiros (2020), dividiu as políticas e práticas de RH em quatro fatores: envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; e recompensas.

Segundo Chiavenato (2014), agregar as pessoas é papel principal e linha de frente das organizações, pois esses executivos e suas equipes, tem responsabilidade total no processo para agregar pessoas, assim, cada um dos colaboradores são vistos como futuros gestores da empresa, podendo isso vir a acontecer se as atividades do colaborador e seu desempenho sejam eficientes.

A estrutura da organização, de acordo com Chiavenato (2014), quanto mais flexível e maleável, mais as funções e atividades serão alteráveis e a presença dos times multidisciplinares se torna mais forte e autogerenciáveis, assim sendo, obter um clima organizacional maleável necessita da constante colaboração dos indivíduos envolvidos.

Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar por um retorno adequado desse investimento. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo. Em outros termos, o engajamento das pessoas na atividade organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o seu trabalho produz vantagens ou resultados esperados, maior será esse engajamento. (CHIAVENATO, 2014, p.239)

Para realizar o desenvolvimento de processos são precisos três fatores: o treinamento e desenvolvimento pessoal (T&D), que abordam sobre a aprendizagem do colaborador em a nível individual e a capacidade de desenvolvimento do mesmo. Já o desenvolvimento organizacional é tratado de forma mais ampla e buscam a visão as organizações se desenvolvem e aprendem conforme a inovação e as mudanças. (CHIAVENADO, 2014)

Chiavenato (2014) evidencia que, os planos estratégicos das empresas necessitam de maior atenção e importância na Gestão de Pessoas, dessa forma, é preciso garantir o alinhamento dos colaboradores, desenvolvimento das atividades e das responsabilidades estratégicas do processo e os alvos que a empresa almeja na atualidade para os gerenciadores dos processos tenham sucesso em suas atividades.

O comportamento organizacional não é casual ou errático, mas deliberado e racional. Por isso, as organizações requerem considerável esforço de monitoração nas várias operações e atividades. Monitorar significa acompanhar essas operações e atividades para garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente. (CHIAVENATO, 2014, p.431)

Nesse contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho envolve uma constelação de fatores, sendo estes: Satisfação com o trabalho que está sendo executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento por resultados alcançados, melhoria no salário, melhores benefícios adquiridos como relacionamento humano dentro da equipe e da empresa, no ambiente psicológico e físico de trabalho, maior autonomia e consequente engajamento profissional (CHIAVENATO, 2010, *apud*, MAIA & ARAUJO, 2020).

## 2.2 Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho

Conforme Rodrigues (2014) *apud* Gomes (2017), o homem buscou a QVT desde os primórdios, com a criação de ferramentas para facilitar suas atividades, mas foi com a industrialização entre os séculos XVII, XIX e XX, com inserção das máquinas e a Administração Científica que as mudanças ocorreram. A Administração Científica visava somente a produção rápida e eficiente, onde o trabalhador é comparado com uma máquina que funciona a partir de estímulos financeiros para obter sua satisfação.

São características da administração científica como: separação entre preparação e execução do trabalho, extrema especialização, rotina excessiva, somados a regras e procedimentos rígidos, voltadas unicamente para o aumento na produção, trouxeram consequências negativas e diversos “efeitos colaterais” aos trabalhadores como: falta de integração social, perda da iniciativa, diminuição da autonomia e criatividade, gerando insatisfação e refletindo em grandes índices de absenteísmo e alta rotatividade. (MEDEIROS, 2002 *apud* GOMES, 2017, p.21)

O fortalecimento do movimento sindical e a conscientização dos trabalhadores, culminou nas iniciativas, por parte das empresas, para buscar diminuir os impactos sob os trabalhadores e a importância de seu psicológico e social, assim surgiram os estudos para entender como os colaboradores obtinham essa satisfação e como isso afetava positivamente os resultados da empresa. (GOMES, 2017)

Através de um estudo realizado por Elton Mayo na indústria Western Electric, em Hawthorne, concluiu que:

[...] que uma organização é um sistema social, que o trabalhador é o mais importante elemento desse sistema e que o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica, mas por normas sociais e expectativas grupais. As atividades do trabalhador apoiavam-se totalmente no grupo, no qual os aspectos emocionais eram valorizados e existia interação social por meio de grupos informais e valorização do conteúdo do cargo em relação aos trabalhadores (KUROGI, 2004 *apud* GOMES, 2017, p.22)

Assim pode-se notar que o indivíduo era influenciado, não só pelo ambiente, mas sim pela relação que ele estabelece com o grupo e pela característica própria de cada indivíduo.

Gomes (2017) esclarece que, a partir da Escola de Relações Humanas, pode-se concluir que o homem busca por suas necessidades básicas e, assim que as atinge, anseia por realizar necessidades mais complexas. Essas necessidades se dividem em cinco: fisiológicas, de segurança, social, de estima e de autorrealização.

Na teoria proposta por Maslow (1971), as necessidades fisiológicas são consideradas essenciais para a sobrevivência e referem-se às necessidades

mais básicas do ser humano, como a alimentação, por exemplo. As necessidades de segurança referem-se a busca por estabilidade e por maior proteção física e econômica. As necessidades sociais remetem-se às necessidades da vida social, que inclui o sentimento de pertencimento e aceitação em um grupo social, assim como também a necessidade de relacionamento e interação social. As necessidades de estima referem-se à necessidade de reconhecimento e valorização e também a necessidade de possuir determinado status, que afetaria sua autoestima. As necessidades de autorrealização referem-se à necessidade de o homem atingir seu crescimento e sua realização, atingindo sua plenitude como pessoa. (MASLOW, 1971, *apud* GOMES, 2017, p. 23)

Com o passar do tempo e a evolução das teorias administrativas, a valorização do trabalhador dentro da empresa, motivou pesquisas embasadas nas teorias da Escola de Relações Humanas, o que contribuiu para o surgimento da Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, por volta de 1950, as empresas começaram a relacionar a satisfação do trabalhador com a produtividade e não mais pensando nesses dois fatores de maneira isolada, dessa forma, originou-se estudos mais específicos sobre a qualidade de vida no trabalho. (GOMES, 2017)

Perante uma análise objetiva, esclarece Franco (2019) que, a Qualidade de Vida comporta a compreensão realística fundada em fatores concretos que são alteráveis pela ação do homem, relacionados a seus hábitos alimentares, onde e como mora, se possui saúde e se possui condições de buscar atendimento facilmente, sobre seu trabalho, se possui saneamento básico e relacionado também aos seus estudos e transporte. Perante uma análise subjetiva, os dados considerados são qualitativos e se referem as variáveis sociais, históricas e culturais do indivíduo, focando em aspectos indispensáveis como a felicidade, o prazer, a tristeza e a angústia. Portanto, a qualidade de vida encontra-se diretamente ligada pelas experiências, relações e fatos do âmbito do emprego, da família, social, amoroso, e de vida saudável, tendo em vista que as pessoas são as mesmas dentro do trabalho e fora dele. Observe a Figura 1:

**Figura 1 – Fatores que Podem Influenciar a QV**

<b>PARÂMETROS SOCIOAMBIENTAIS</b>	<b>PARÂMETROS INDIVIDUAIS</b>
Moradia	Hereditariedade
Transporte	Estilo de vida
Segurança	Hábitos alimentares
Assistência médica	Controle do estresse
Condições de trabalho e remuneração	Atividade física habitual



Educação	Relacionamentos
Opções de lazer	Comportamento preventivo
Meio ambiente	

Fonte: Adaptado de Nahas (2006)

Franco (2019) diz que existe, portanto, um conjunto de influências socioambientais e individuais que geram a forma como o ser humano vive, e o termo QV pode ser compreendido de formas diferentes entre cada indivíduo, sendo modificado diante de suas experiências de vida e das influências sofridas. Os parâmetros socioambientais são compreendidos pelo que está relacionado a saúde, trabalho, salário, estudos, lazer e meio ambiente, enquanto o foco dos parâmetros individuais está na hereditariedade e em sua forma de viver (*life style*).

Qualidade de vida é, portanto, um resultado geral obtido a partir da satisfação na família e na escola, associado à saúde, segurança física, mental e social, implicando a possibilidade de desenvolvimento, porém sempre sob uma perspectiva individual e com caráter subjetivo. (ASSUMPÇÃO e KUCZYNSKI, 2010, *apud* FRANCO, 2019, p.22)

Como já supracitado, Franco (2019) afirma que muitas vezes o termo Qualidade de Vida é confundido com saúde, mas saúde não significa qualidade de vida, por mais que seja um dos pilares que a compõe, e reduzir o número de mortes relacionadas a alimentação não saudável juntamente com a carência de exercícios físicos é apenas alguns dos pontos que estão integrados a qualidade de vida em si. Além de que não se deve desprezar fatores sociais, biológicos e psicológicos, que tem de estar em equilíbrio mesmo que sofram ações do âmbito socioeconômico.

Gomes (2017) conclui que com o passar do tempo e a evolução das teorias administrativas, a valorização do trabalhador dentro da empresa, motivou pesquisas embasadas nas teorias da Escola de Relações Humanas, o que contribuiu para o surgimento da Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, por volta de 1950, as empresas começaram a relacionar a satisfação do trabalhador com a produtividade e não mais pensando nesses dois fatores de maneira isolada, dessa forma, originou-se estudos mais específicos sobre a qualidade de vida no trabalho.

Segundo Franco (2019) o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu diante das consequências ruins causadas ao bem-estar e a saúde dos trabalhadores diante do trabalho nas organizações, a fim de gerar raciocínios a respeito de como buscar melhoria da qualidade de vida do trabalhador. Pode ser compreendido como

um combo de atitudes tomadas pela organização voltadas para melhorar e inovar o gerenciamento, a tecnologia e estruturas do ambiente de trabalho. Sendo estabelecida somente quando a organização e seus empregados são enxergados como um todo.

Em 1950, de acordo com Rodrigues (2014) *apud* Gomes (2017), Eric Trist coordenou pesquisas que ganharam importância para qualidade de vida no trabalho e a reestruturação de tarefas para tornar a vida do trabalhador menos penosa dentro da empresa. Assim, desenvolveu a relação indivíduo-trabalho-organização que buscava a satisfação no ambiente de trabalho.

Moraes (2011) *apud* Gomes (2017) ressaltam que já na década de 60, nos Estados Unidos, começaram a ter aumentos nas reivindicações dos direitos dos trabalhadores e também quanto a conscientização da responsabilidade social por parte das empresas, dessa forma, iniciaram-se movimentos em prol da qualidade de vida no trabalho, afim de melhorias nas formas de trabalho. Além disso Fernandes (1996) e Rodrigues (2014) apontam que, também na década de 60, surgiram instituições com o intuito de analisar as causas da baixa produtividade e a relação que ela tem com a qualidade de vida no trabalho, como o *National Commission on Productivity* e o do *National Center for Productivity of Working Life*.

A abordagem sociotécnica considera a organização como um sistema aberto que está em constante interação com o ambiente, sendo sustentado por dois subsistemas que estão inter-relacionados: o subsistema técnico e o subsistema social. O subsistema técnico corresponde aos equipamentos, ao ambiente físico e suas instalações e também aos recursos tecnológicos. Já o subsistema social compreende as relações sociais entre as pessoas, a cultura e valores organizacionais. Além disso, o sistema produtivo depende da inter-relação do subsistema técnico como o subsistema social, desta forma, ao contrário do que acontecia no sistema taylorista, não é mais a tecnologia o único e determinante influenciador da organização do trabalho. (TRIST, 1981, *apud*, GOMES, 2017, p.26)

Segundo Limongi-França (2012) *apud* Franco (2019), a produtividade tem sido definida como o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços. Ou seja, busca-se alinhar os recursos disponíveis para o alcance de melhores resultados, capazes de gerarem maior competitividade.

A conferência Internacional ocorrida em Arden House em foi responsável pela primeira reflexão sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, permitindo a exploração de uma área de pesquisa denominada Projeto de Sistemas Sociotécnico (STSD), afirma Franco (2019). Segundo Boas e Morin (2015), a QVT consiste no mix dos fatores

determinantes da QVT e dos indicadores pertencentes a QVT, sendo assim um conceito complexo.

No início de 70 começaram as aplicações práticas dos conhecimentos gerados a partir dos estudos sobre o comportamento das organizações e dos trabalhadores, mas com a crise energética e a inflação alta, as pesquisas na área de qualidade de vida no trabalho se estagnaram. Mas ainda na década de 70 as empresas começaram a se interessar por técnicas de gestão utilizadas nas organizações japonesas, que se destacaram ao superar a crise. (SANT'ANNA *et. al.*, 2011 *apud* GOMES, 2017)

Ainda durante a década de 70, ocorreu a consolidação de modelos de QVT, dos quais se originaram novos estudos para aprimorar ou aprofundar os conceitos desta época. São desta época autores como: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Davis e Werther (1983), os quais desenvolveram modelos voltados à avaliação e compreensão da QVT dentro das organizações (RODRIGUES, 2014, *apud*, GOMES, 2017, p.27).

De acordo com Franco (2019) O bem-estar dos funcionários ocorre diante das práticas que visam trazer melhorias na qualidade de vida no âmbito profissional e estabilidade entre vida familiar e profissional, deixando evidenciado que é de suma importância a evolução das organizações diante de seus processos, buscando desenvolver formas de identificar o estado da QVT a fim de criar melhorias em relação ao estado físico, social e psicológico de seus colaboradores, gerando maior satisfação para tais, e aumentando a produtividade da organização, que segundo Armstrong e Taylor (2014) é um ponto de importância para gestores e donos de empresas.

Guerreiro (2013) *apud* Gomes (2017) ainda comenta que na década de 80 houve um aumento nas pesquisas sobre a QVT, muito por conta dos chamados workaholics, que abdicavam do lazer para se dedicar exaustivamente ao trabalho, fazendo com que stress e doenças ligadas ao excesso de trabalho aumentassem, criando um estigma de que o trabalho é algo ruim e um mal necessário. Nos dias atuais, os estudos sobre a qualidade de vida no trabalho mostram o melhor e maior equilíbrio entre trabalho e lazer, apontando um dos principais fatores o combate ao stress e o sedentarismo, visando o bem-estar do trabalhador de forma mais ampla, fora do ambiente organizacional.

## 2.3 Modelos de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

A QVT, por ter diversas definições e não ter consenso na literatura científica, se torna mais complexa de ser aplicada com eficiência, fazendo com que os efeitos não promovam resultados sólidos para a empresa, por isso é necessário a definição e embasamento claros antes de fazer a implantação. Para compreender melhor a QVT é necessária, além de estudar a sua história e evolução, ter o conhecimento dos modelos desenvolvidos para que ela possa ser aplicada de forma correta. GOMES (2017)

### 2.3.1 Modelo de Dois Fatores

Dentro dessas diversas percepções, da relação indivíduo trabalho, surgiram duas teorias distintas criadas por McGregor: a Teoria X diz que, o indivíduo tem aversão ao trabalho e preguiçoso, tendo que sofrer estímulos para atingir seus objetivos, não gostam de assumir a responsabilidade e estão em busca de segurança. Já na Teoria Y diz o contrário da Teoria X e afirma que, o indivíduo tem autocontrole e disposição para realizar suas atividades, aprende e aceita buscar suas responsabilidades e é criativo quando motivado a isso. (GOMES, 2017)

Para Gomes (2017), Herzberg traz mais duas teorias sobre como os fatores higiênicos e motivadores influenciam na satisfação do trabalhador:

Os fatores higiênicos, quando presentes e trabalhados, são capazes de evitar a insatisfação nos trabalhadores, mas não estimulam o crescimento e o desenvolvimento pessoal e profissional. São considerados como fatores higiênicos: a política e a administração da empresa; condições de trabalho; salários; segurança no trabalho; supervisão; relações interpessoais; status. Já os fatores motivadores quando bem trabalhados, são capazes de promover a satisfação nos trabalhadores e estimular o desenvolvimento. São apontados pelo autor como fatores motivacionais: o reconhecimento; a realização; o trabalho; a responsabilidade e o desenvolvimento. (HERZBERG, 1968, *apud* GOMES, 2017, p.24)

Herzberg (1968) *apud* Gomes (2017) ainda complementa que, as empresas buscavam somente os fatores higiênicos como forma de motivação para os trabalhadores, porém não atingiam seus objetivos, dessa forma aplicar os fatores motivacionais e o enriquecimento do cargo são maneiras mais eficazes de obter a satisfação.

### 2.3.2 Modelo de Hackman & Oldham

Segundo Sant'Anna e Kilimnik (2011) *apud* Farias (2018), Hackman e Lawler fizeram pesquisas a respeito de atividades realizadas pelos colaboradores e a quantidade de satisfação com o trabalho e o absenteísmo. Foi proposto então uma divisão de quatro partes da tarefa, denominadas como capazes de gerar a satisfação com o trabalho nos colaboradores. Tal divisão denominada em dimensões da tarefa aperfeiçoaram-se destacando um novo modelo chamado Job Diagnostic Survey – JDS, ferramenta elaborada de forma específica para mensurar todas as variáveis de forma separadas no modelo de características do trabalho, segundo Hackman e Oldham, 1975, que tinham por objetivo obter conhecimento a respeito da percepção dos indivíduos em relação a sua atividade desenvolvida.

Portanto, segundo Paiva e Avelar (2011) *apud* Farias (2018), “a QVT envolve tanto as características objetivas, quanto sua própria avaliação”. Os pesquisadores concluíram que, “(...) positividade e o resultado do trabalho são obtidos quando os três estados psicológicos (significação percebida – SP; responsabilidade percebida – RP; conhecimento dos resultados do trabalho – CR) estão presentes num determinado trabalho” (RODRIGUES, 2016, *apud* FARIAS, 2018, p.22).

Segundo a concepção supracitada que é deveras aceita, Hackman e Oldham (1975) apresentaram que o comportamento relacionado a produtividade, bem como atitudes e a satisfação dos colaboradores estão, de forma considerável, relacionadas a condições psicológicas. “Essas condições, por sua vez, dependem de dimensões centrais do trabalho: autonomia, feedback, importância da tarefa, variedade de habilidades e significado da tarefa”. (SHAMIR; SALOMOM, 1985, *apud* FARIAS, 2018, p. 23).

De acordo com Hackman e Oldham (1976) *apud* Farias (2018), leva-se em consideração que a equipe no ambiente de trabalho é responsável pelo importante papel social e de integração do sujeito na organização, levando em conta tanto a capacitação deste quanto a integração da cultura organizacional e regras informais. Todavia, segundo Rodrigues (1994) as características relacionadas a motivação estão interligadas com a percepção dos trabalhadores, parafraseando Davis e Nwstrom.

Antes que um programa de enriquecimento de trabalho tenha início, um empregador precisa estudar tarefas para avaliar quanto elas contem de variedade, identidade, significância, autonomia e feedback. (DAVIS; NEWSTROM, 1992, *apud* FARIAS, 2018, p. 23).

De acordo com Morin (2001) *apud* Farias (2018), a satisfação e a motivação do colaborador em seu emprego são definidas perante os estados psicológicos separados em três, sendo eles: o significado na tarefa realizada, a sensação de ser responsável pelos frutos alcançados e o conhecimento de sua dedicação no emprego.

Para Pedroso *et. al.* (2010) *apud* Farias (2018 p. 23), um ponto diferencial que Hackman e Oldham trazem, é mostrar de forma quantitativa a sua estrutura de teoria, tendo em vista que utiliza pontos focados na mensuração dos resultados, através da média aritmética, como na seguinte equação: (Variedade de tarefa + Identidade da tarefa + Significado) x Autonomia x Feedback.

Hackman e Oldham (2010) *apud* Farias (2018, p. 23) determinam que:

Os empregados, ao invés de serem motivados pela promissora recompensa ou perspectiva de receber ou evitar atenção da supervisão, seriam capazes de considerar que o trabalho significativo quando os três estados estiverem presentes. Ter autonomia e receber feedback contribuiria para sentir a responsabilidade dos empregados e o conhecimento quanto aos resultados. Desta forma, ficariam motivados para um bom desempenho.

Contudo, não levam em consideração em seu modelo, o ambiente de trabalho, que é de caráter variável, e consideram sim o comportamento do sujeito. Segundo Sant'anna e Kilimnik (2011) *apud* Farias (2018) a Qualidade de Vida no Trabalho segundo Walton (1973) possui as variáveis organizadas de tal forma que sua estrutura possui uma divisão de quatro grupos chaves, denominadas: a tarefa desempenhada, o colaborador, a produtividade, as obrigações e estrutura da empresa.

### 2.3.3 Modelo de Westley

Para Rodrigues (2016) *apud* Farias (2018, p. 24): "Westley classifica e analisa quatro obstáculos para QVT: político, econômico, psicológico e sociológico". Westley (1979) *apud* Gomes (2017) identifica que a QVT é afetada por diversos problemas, podendo ser agrupados em quatro tipos:

- Dimensão Econômica: voltada para o salário, onde diferentes remunerações geram o sentimento de injustiça pelos trabalhadores;
- Dimensão Política: descreve sobre a estabilidade do trabalhador no cargo que ocupa, gerando insegurança por conta de dispensas;

- Dimensão Psicológica: Problemas surgem por conta da alienação, a partir do momento em que o trabalhador percebe que não atingirá a autorrealização através do trabalho;

- Dimensão Sociológica: os trabalhadores participando das decisões e trabalhando em equipe, podem sofrer engajamento ou a falta dele, causando a falta de envolvimento moral.

Modelos como os propostos de Herzberg, McClelland e Maslow, além de outros, sugeriram raciocínios de acordo com a produtividade e no efeito do comportamento do sujeito, “fizeram uma correlação entre a mobilização, a participação e o comprometimento com a QVT.” (FERNANDES, 1996, *apud* FARIAS, 2018, p. 23)

Para Westley (1979) *apud* Gomes (2017), os problemas de ordem política e econômica são mais antigos e surgiram em decorrência da concentração de poder e da concentração de lucros, sendo que os sintomas para estes problemas são as greves e a insatisfação. Segundo o autor, estes problemas foram minimizados quando foi disponibilizado aos trabalhadores maior participação dentro da organização e maior distribuição de lucros.

O segundo problema levantado por é a alienação. Esta abordagem decorre dos problemas relacionados com a dimensão psicológica, tendo como principais sintomas o desinteresse, o absenteísmo e a rotatividade de funcionários. No modelo, a alienação é resultado da frustração entre a expectativa e a realidade que os trabalhadores possuem em relação ao seu trabalho. O problema da alienação foi agravado com o aumento da complexidade das organizações e dos mecanismos de controle. Para amenizar estes problemas, Westley sugere o enriquecimento das tarefas. (WESTLEY, 1979, *apud* GOMES, 2017)

Já a anomia, é descrita por Westley (1979) *apud* Gomes (2017) como a falta de envolvimento dos trabalhadores, é consequência dos problemas sociológicos, decorrentes da rigidez e complexidade organizacional. Este problema apresenta como principais sintomas também o absenteísmo e a alta rotatividade, juntamente com a ausência de significado e sentido das atividades para os trabalhadores. Para amenizar o problema, o autor sugere a utilização da abordagem sociotécnica, para que se desenvolva uma cultura de trabalho com um sistema normativo e com valores sociais.

### 2.3.4 Modelo de Werther & Davis

Werther e Davis (1983) *apud* Gomes (2017) diz que, esse modelo pontua diversos fatores que influenciam sobre a QVT, porém colocam em destaque o cargo do profissional, sendo assim, ter um projeto de cargo é uma maneira de garantir a QVT e deve considerar os seguintes níveis: organizacional, comportamental e ambiental.

Segundo Werther e Davis (1983) *apud* Gomes (2017), o âmbito organizacional busca uma organização eficiente por meio da especialização e inclui os seguintes elementos, a abordagem mecanicista, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho, que falam respectivamente sobre a identificação de das tarefas relacionadas a um cargo, a sequência de atividades que o trabalhador precisa realizar para produção de um produto ou serviço e a forma de como essas atividades devem ser desempenhadas por cada cargo.

Nessa modelo a dimensão comportamental é referenciada pelos seguintes elementos, a autonomia, a variedade, a identificação da tarefa e a retro informação, que se compreendem respectivamente pela importância do funcionário se sentir satisfeito com seu trabalho, utilizar as diversas habilidades dos funcionários para desempenhar as atividades, o funcionário desempenhar suas atividades durante todo processo, para obtenção de resultados mais relevantes e que o funcionário deve receber as informações corretamente a respeito de seu desempenho. (WERTHER & DAVIS, 1983 *apud* GOMES, 2017)

Os fatores organizacionais, de acordo com Werther e Davis (1983) *apud* Gomes (2017), contribuem para eficiência e tem por objetivo tornar as tarefas mais produtivas e proporcionar um fluxo de trabalho mais congruente com as práticas que visam minimizar tempo e esforço. Os elementos voltados para o comportamento se relacionam com as necessidades do ser humano, garantindo que o cargo não se relacione somente pela eficiência, mas sim pelo comprometimento do trabalho e independência do funcionário. Já os elementos do ambiente abrangem a expectativa e habilidade que o trabalhador tem com o cargo que irá exercer, não prevalecendo a simplicidade ou complexidade da atividade

Para Werther e Davis (1983) *apud* Gomes (2017), a QVT tem aplicação efetiva quando ocorre o equilíbrio entre os elementos organizacionais, comportamentais,



ambientais e o cargo, assim sendo, quando esses fatores e o cargo se alinham, os funcionários atingem mais satisfação e a empresa alcança maior produtividade.

### 2.3.5 Modelo de Nadler & Lawler

Para Nadler e Lawler (1983) *apud* Zanlorense (2018), possui como essência a procura por aumento da produtividade desprovida de perdas em relação a pontos impactantes nos trabalhadores, tal como satisfação e motivação. Esse modelo possui como indicadores os que compreendem envolvimento com a colaboração na tomada de decisão, reelaboração do trabalho através do aprimoramento das atividades desenvolvidas, da criação de equipes autônomas, da reestruturação com novidades nas formas de premiação e o melhoramento no ambiente de trabalho.

Os autores têm como preocupação características focadas no contexto organizacional, e levam em consideração que a QVT tem como objetivo fazer a reflexão conceitual que proporcione sua definição total, compreendendo explicações para sua significação, que conclusões sua existência está sujeita a expor, que benfeitorias e quais exigências é necessário para o alcance dos resultados pretendidos. (NADLER E LAWLER, 1983 *apud* ZANLORENSE, 2018).

Nadler e Lawler (1983), Fell e Martins (2015) *apud* Zanlorense (2018) abordam com a análise do aparecimento do movimento da QVT como uma participação da contextualidade destacando seu retorno depois da crise energética e concorrente de produtos vindos do oriente, e com esta visão, empreendimentos de demais países passaram a adotar práticas de administração diferentes e que de certa forma possibilitaria a influência da efetividade organizacional.

Levando em conta a grande quantidade de conceitos existentes de definição de QVT se encontram possuindo ligações aos contextos inseridos, Pedroso e Pliatti (2010) *apud* Zanlorense (2018) salientam que o objeto de mais valor nas pesquisas desenvolvidas por Nadler e Lawler (1983) foi antiga até mais recente história da construção, tendo abordado conceitos relacionados entre 1959 e 1982, do qual planejava um futuro na proximidade, que acabou por deduzir entre essas datas que a QVT estava dentro de diferentes conceitos.

Segundo Zanlorense (2018), tendo em vista a investigação espaço-temporal, Nadler e Lawler tem como conceito teórico a QVT em distintos conceitos e diferentes concepções perante o explorado na história para tal construção. Pedroso e Pilatti

(2010) *apud* Zanlorense (2018), demonstram que o modelo na perspectiva de efetividade de qualquer aplicação de QVT entende-se como relacionado a diversos fatores, e que a implementação deveria adequar-se a modelagem que melhor se encaixa, que no proposto por Nadler e Lawler (1983), decorre em modelagem de cascata, compreendendo as tarefas que necessitam ser analisadas em projetos de QVT, os pontos determinantes do sucesso de tais projetos, e para finalizar, fatores essenciais que necessitam ser administrados.

### 2.3.6 Modelo de Huse & Cummings

Admite que a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais da empresa contribuíram, de forma decisiva, para que os cientistas e dirigentes organizacionais pesquisassem melhores formas de realizar o trabalho” (HUSE & CUMMINGS 1985, *apud* FARIAS, 2018, p. 25)

A QVT é definida da seguinte forma: “uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, destacando: a preocupação com o bem-estar do trabalho e a eficiência organizacional e o envolvimento dos trabalhadores nas decisões” (HUSE & CUMMINGS 1985, *apud* FARIAS, 2018, p. 25).

Farias (2018) aponta que, na exploração das teorias, um dos pontos essenciais abordados pelos autores é consideração do bem-estar e como meio de solucionar a participação efetiva dos trabalhadores nas tomadas de decisão, gerando melhoramento da QVT e inserindo-a na vida dos colaboradores de fato.

Para Shamir e Salomon (1985) *apud* Farias (2018, p.25) “o bem-estar relacionado ao emprego do indivíduo e à extensão em que sua experiência no trabalho seja despojada de stress”.

Dessa forma, os autores evidência que os contemporâneos modelos de trabalhar, tal como home office, tele trabalho, também tem de estar classificados como geradores de estresse.

O modelo apresentado pelos autores é fundamentado no ato de aperfeiçoar a técnicas individuais a fim de atingir os objetivos e na preocupação com os colaboradores. Sendo assim, propõe as seguintes quatro características relevantes no Figura 2:

**Figura 2 – Categorias de Análise QVT - Huse e Cummings**

CATEGORIAS	ANÁLISE DA QVT
Participação do Trabalhador	O envolvimento dos trabalhadores nos diversos níveis hierárquicos, por meio da filosofia colaborativa.

Projeto do Cargo	Envolve a reestruturação do cargo, incluindo o projeto de enriquecimento dos cargos.
Inovação no Sistema de Recompensas	Reestruturação do plano de cargos e salários, com o intuito de minimizar as diferenças salariais.
Melhora no Ambiente de Trabalho	Mudanças físicas que elevem a melhoria das condições de trabalho: horário flexível e/ou modificação do local.

Fonte: Adaptado Rodrigues (2016 p. 108)

Fundamenta-se este modelo, em condições primordiais para melhoramento da produtividade. Porém, em outra visão e acordo com:

Elementos-chave da QVT se apoiam na resolução de problemas envolvendo os membros da organização; reestruturação da natureza básica do trabalho; inovações no sistema de recompensa e melhoria do ambiente de trabalho. (FERNANDES, 1996 *apud* FARIAS (2018, p.26)

### 2.3.7 Modelo de Limongini-França

A modelagem Biopsicossocial e Organizacional desenvolvida por Limongi-França (1996) *apud* Zanlorense (2018) em sua tese de doutorado, é chamada de BPSO-96, e tinha por foco analisar a ligação das ações tomadas pela gerência em prol de seus trabalhadores e a satisfação deles perante a recepção de atenção, passando do contexto de casualidade básico. A autora segue critérios da mesma forma que utilizado por Walton (1973) e Levering (1995), e expõe como as relações interpessoais possuem importância, além das táticas gerenciais que são a favor dos trabalhadores e de fornecer atenção em sua satisfação, juntamente com a imagem da instituição e a concepção da Qualidade de Vida no Trabalho.

Segundo Brito *et. al.* (2015) *apud* Zanlorense (2010) a base para o desenvolvimento do modelo foram os estudos desenvolvidos pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que estabeleceu em 1986 a saúde como bem-estar do ponto de vista biológico, social e psicológico, e não mais simplesmente a inexistência de doenças.

Para Brito *et. al.* (2014) *apud* Zanlorense (2018), a avaliação da QVT por meio deste modelo é abordada de forma biopsicossocial, abrangendo de forma completa o indivíduo como parte do meio em que está, e leva em conta características essenciais para o entendimento da condição humana, na qual questões biológicas, sociais, psicológicas e organizacionais são ressaltadas.

Limongi-França (1996) define que:

o domínio biológico como o relacionado às características da condição física do ser humano, heranças genéticas ou ainda, desenvolvidas durante a vida, que envolve o metabolismo, a resistência e as vulnerabilidades de cada indivíduo. No domínio psicológico, a autora aborda o interior do indivíduo, suas emoções, afetividade e raciocínio, sendo estes os principais aspectos que formam a personalidade individual e interferem na cognição, na percepção e posicionamento diante da sociedade e da vida, de forma geral. (ZANLORENSE,2018, p.62)

Já no domínio social, Limongi-França diz que: “incorpora valores, crenças, laços familiares, profissionais e no meio em que vive, refletindo no papel que o indivíduo desempenha na sociedade. (LIMONGI-FRANÇA, 1996 *apud* ZANLORENSE,2018, p.63)

Limongi-França (1996) citado por Zanlorense (2018) na procura da agregação dos domínios com o trabalho nas instituições, vincula o domínio organizacional a aspectos que envolvem a empresa propriamente dita, como cultural, tecnológico, posição perante o mercado, estrutural e outros.

Para Brito *et. al.* (2014), os três domínios supracitados acima apresentam interação e colaboram para o planejamento das relações no serviço, possuindo como indicadores em sua base, os seguintes apresentados por Limongi-França (2010) *apud* Zanlorense (2018), conforme a Figura 3:

**Figura 3 – Indicadores Empresariais da Abordagem Biopsicossocial**

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>FOCO</b>
Organizacional	Imagem; Treinamento de desenvolvimento; Processos de tecnologia; Comitês de decisão; Ausência de burocracia; Rotinas de pessoas.
Biológico	Semana interna de prevenção de acidentes; Controle de riscos ergonômicos - PPRA; Ambulatório médico; Ginástica laboral; Refeições; Saúde - PCSMO; Comissão - CIPA.
Psicológico	Recrutamento e seleção; Avaliação do desempenho; Camaradagem - clima organizacional; Salário; Vida pessoal.
Social	Convênios comerciais; Tempo livre - lazer; Filhos; Cesta básica; Previdência privada; Financiamento de cursos.

Fonte: Limongi-França (2010)

Limongi-França (1996) *apud* Zanlorense (2018), em seu modelo, deixa claro a como é necessário e importante a atenção para gestão de empresas e da qualidade de vida, de forma a trabalhar com as duas juntas e tornando perceptível a QVT.

## 2.4 Modelo de Walton

Por volta de 1970, Richard Walton criou nos Estados Unidos o primeiro modelo para avaliar a QVT, sendo esse considerado o mais completo e utilizado para estudos relacionados a psicologia organizacional e administração de recursos humanos, tendo em vista que possui o maior número de critérios avaliativos. De acordo com FERNANDES (1996) “Walton elaborou um dos primeiros conceitos sobre QVT ao declarar que se trata do entendimento das aspirações humanas, fundamentado na humanização do trabalho e na responsabilidade social da organização” (FRANCO, 2019, p.28)

Segundo Franco (2019), os 8 critérios conceituais desenvolvidos por esse autor, permitem flexibilidade aos pesquisadores, pois não existe uma prioridade entre eles, e comportam indicadores da qualidade de vida no trabalho. E Gomes (2017) complementa que, as oito categorias desse modelo abrangem tanto questões internas das empresas, quanto a condição física do ambiente e outras mais complexas como a relevância social. Suas oito categorias são definidas por:

**Compensação justa e adequada:** Tem como objetivo avaliar a QVT com base na remuneração que os trabalhadores recebem, como se atendem aos padrões culturais da sociedade em que atuam e se sua remuneração é razoavelmente semelhante, interna e externamente, aos trabalhadores que realizam atividades ou empregos semelhantes. Critérios: remuneração adequada, equidade interna e equidade externa;

**Condições de trabalho:** Seu objetivo é analisar em que condições o trabalho é realizado e se o trabalhador fica por horas dentro de seu trabalho. Critérios: carga de trabalho, jornada de trabalho, ambiente físico, material e equipamento e stress;

**Uso e desenvolvimento de capacidades:** Analisa se todo o potencial do trabalhador é utilizado para realizar suas tarefas e se o trabalhador encontra sentido em suas atividades. Critérios: autonomia, motivo da tarefa, característica da tarefa, variedade da habilidade e retorno da informação;

**Oportunidade de crescimento e segurança:** Busca avaliar a QVT por meio de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador, como o desenvolvimento de carreira e a segurança de que permanecerá no cargo. Critérios: crescimento pessoal, possibilidade de carreira e segurança no emprego;

**Integração social na organização:** Tem por objetivo medir a integração social existente em uma organização e avaliar se existe algum tipo de discriminação ou preconceito dentro da organização que seja muito prejudicial aos trabalhadores. Critérios: oportunidades iguais, relacionamentos, senso comum;

**Constitucionalismo:** É avaliar se uma organização está cumprindo todos os requisitos legais para com seus trabalhadores, levando em consideração também aspectos como a liberdade de expressão entre os trabalhadores. Critérios: privacidade pessoal, direitos trabalhistas, liberdade de expressão e normas e rotinas;

**Trabalho e espaço total de vida:** Compra e exalta que deve haver um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores. Critérios: papel balanceado no trabalho, horário de entrada e saída;

**Relevância social da vida no trabalho:** Utiliza da QVT para classificar a visão do trabalhador com a responsabilidade social da empresa. Critérios: imagem da empresa, responsabilidade social da empresa, responsabilidade social pelos serviços e responsabilidade social pelos trabalhadores. Observe o resumo na Figura 4:

**Figura 4 – Resumo do Modelo de QVT de Walton**

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>INDICADORES DE QVT</b>
Compensação Justa e Adequada	Renda (salário) adequada ao trabalho
	Equidade interna (compatibilidade interna)
	Equidade externa (compatibilidade externa)
Condição de Segurança e Saúde no Trabalho	Jornada de Trabalho
	Ambiente físico (seguro e saudável)
Utilização de Desenvolvimento e Capacidades	Autonomia
	Significado da tarefa
	Identidade da tarefa
	Variedade de habilidades
	Retroação e retro informação
Oportunidade de Crescimento Contínuo e Segurança	Possibilidade de Carreira
	Crescimento profissional
	Segurança do emprego
	Igualdade de oportunidades
	Relacionamento interpessoais e grupais
	Senso Comunitário
Integração Social na Organização	Igualdade de oportunidades
	Relacionamentos interpessoais e grupais
	Senso comunitário
Constitucionalismo	Respeito às leis e aos direitos trabalhistas

	Privacidade pessoal
	Liberdade de expressão
	Normas e rotinas claras da organização
O Trabalho e o Espaço Total de Vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
Relevância Social do Trabalho na Vida	Imagem da empresa
	Responsabilidade social pelos produtos/serviços
	Responsabilidade social pelos produtos empregados

Fonte: Chiavenato (2014)

O Modelo de Walton (1973) é muito utilizado nos estudos relacionados à QVT, devido à amplitude da abrangência dos fatores abordados e devido a sua grande validação, tornando-se um modelo confiável para a análise da QVT (KANIKADAN, 2005 *apud* GOMES, 2017).

## 2.5 Importância da Satisfação no Ambiente de Trabalho

Segundo Alves e Medeiros (2020), analisando diversas literaturas e com definições diferente, chega-se a um consenso de que o engajamento é forte requisito para o desempenho do trabalhador e, por consequência, da organização.

O engajamento é definido como um estado mental e disposicional de investimento energético, enfrentando dificuldades e direcionando o esforço para o trabalho com o qual o indivíduo se identifica e sente prazer em realizar, caracterizado por vigor, dedicação e concentração. (SCHAUFELI *et. al.*, 2002 *apud* ALVES E MEDEIROS, 2020, p.5)

Para Alves e Medeiros (2020) as organizações que tem o objetivo de serem competitivas no mercado atual, precisa de funcionários engajados, pois esses possuem diversos recursos para aplicar em seu trabalho, mostrando-se motivados e atentos ao seu trabalho e persistentes em obter resultados.

O Comprometimento Organizacional também está relacionado com o engajamento e é separado em três bases: afetiva, instrumental e normativa. Que correspondem respectivamente a um comportamento afetivo com a empresa, perdas e custos ligados a saídas da empresa e a obrigação em manter a organização. (MYER & ALLEN, 1991, ALVES & MADEIROS, 2020, p.6)

Portanto, pode-se afirmar que, o comprometimento organizacional é semelhante em muitos aspectos ao engajamento, sendo que até nas literaturas não há diferenças entre os dois conceitos. (ALVES & MEDEIROS, 2020)

Segundo Sardinha *et. al.* (2019), um dos motivos do sucesso empresarial é a capacitação e disposição de seus colaboradores, portanto tem-se vários casos em que as empresas ao invés de investir diretamente no cliente, preferem por treinar e capacitar seus funcionários. Além disso, outro ponto que as instituições visam controlar é a permanência desses trabalhadores capacitados e torná-los parte da família da empresa, pois dessa forma ele aumenta seu desempenho e experiência, trazendo resultados positivos para ambos os lados. Uma empresa que tem saídas constantes de funcionários e rotatividade, gera altos gastos.

Segundo Corrêa e Corrêa (2012) *apud* Sardinha *et. al.* (2019) dizem que, uma empresa que apresenta um ambiente onde a presença humana é tratada de forma fundamental na obtenção de vantagens competitivas, atrai atenção dos funcionários que a empresa deseja, e garantir o bem-estar do funcionário é um dos fatores mais importantes que devem ser implementados dentro da empresa que deseja adquirir maior produtividade.

Para Pietersen (2005) *apud* Maia e Araujo (2020) é de caráter vantajoso e de grande valia para o empreendimento quando o trabalhador sente satisfação em relação ao seu trabalho, tendo em vista que este irá promover a elaboração, através de seu trabalho, de produtos e serviços com maior qualidade, tendendo a aumentar o consumo destes.

Quando se trata da satisfação das pessoas em relação aos demais, é natural que aconteça alterações em relação ao nível de satisfação, pois cada ser humano possui suas necessidades específicas, por mais que exerçam atividades parecidas no ambiente de trabalho. Logo é importante que os líderes que estão fazendo a gestão dos colaboradores se atentem às alterações comportamentais dos trabalhadores e para com a equipe num todo, buscando entender e trabalhar a motivação dos trabalhadores. (MAIA & ARAUJO, 2020)

O modelo de Maslow, de acordo com Bergamini (2008) *apud* Maia e Araújo (2020), coloca a percepção da necessidade como fonte energética para as motivações internas de cada indivíduo.

Dando continuidade ao desenvolvimento do pensamento, segundo Matsuoka e Silva (2013), a teoria da hierarquia desenvolvida por Abraham Maslow, possuía a intenção de expor a ligação entre as distintas necessidades das pessoas e o comportamento motivacional.



Portanto, segundo Maia e Araújo (2020), essa teoria divide os fatores de satisfação humana em cinco partes, numa organização em formato de pirâmide, da qual a base comporta necessidades de nível básico e fundamental, sendo elas as fisiológicas e de segurança. Já a parte superior compreendida na ponta da pirâmide comporta necessidades de nível superior (elevado), ou chamada de reconhecimento, das quais fazem parte as necessidades de estima, sociais e de realização pessoal. A dinâmica é compreendida de forma que quando o nível é atendido, o seguinte se torna prioridade, conforme Figura 5:

**Figura 5: Pirâmide das Necessidades**



Fonte: Adaptado de Robbins (2002)

Sendo assim, só haverá motivações de alcançar um nível acima/seguinte quando as necessidades do nível atual e anteriores do ser humano já tiverem sido atendidas, ou seja, já estiverem sido satisfeitas. (MAIA E ARAÚJO,2020)

A satisfação no trabalho pode ser impulsionada diante da transparência das relações do empreendimento com os fatores motivacionais na percepção dos trabalhadores, afinal, segundo Paula *et. al.* (2011) *apud* Maia e Araújo (2020), dúvidas e sentimentos inseguros diante de políticas organizacionais projetada incertezas no colaborador perante ajustes que poderão ser realizados pela organização, o que pode promover a insatisfação no trabalho. Portanto, entende-se a necessidades de realizar diagnósticos e gerenciamento de itens de caráter positivos e negativos dessa relação visando efeito positivo entre os trabalhadores.

## **2.6 Hard Skills**

Segundo Meneghetti (2009) *apud* Ely (2022) expõe que a graduação é de caráter essencial, tendo em vista que guia o jovem por determinada área de estudo e profissionalização. Habilidades como *Hard Skills* são de fácil quantificação e são possíveis ser aprendidas. Ou seja, é algo concreto, que pode por exemplo ser aprendido durante a execução de uma profissão, dentro de instituições de ensino durante aulas, apostilas ou livros por exemplo. São habilidades que podem destacar um candidato durante uma seletiva, tendo em vista que são motivos de avaliação além de comparação de candidatos (CRISPINO, 2017 *apud* ELY, 2022).

*Lifelong Learning* é um termo utilizado para referir-se ao contínuo aprendizado, sendo a busca por conhecimento e atualização deste proporcionado como objetivos de cada profissional, que veta as limitações mentais, bem como de hábitos. (DELORS, 1994; HEITMANN, 2013; SITOIE, 2006; COVITA, 2002 *apud* ELY, 2022).

Segundo Chell e Athayde (2011) *apud* Kovaleski e Picinin (2020) habilidades *Hard Skills* necessitam alto nível de conhecimento do colaborador em questão, além de ser essencial para garantia da competência em atividades específicas, como por exemplo um médico.

São chamadas de *Hard Skills* as competências técnicas do colaborador, tais como capacidade criativa, capacidade física e psicológica relacionadas a carga de trabalho, estar presente para o aprendizado de habilidades novas e adaptação de tecnologias atuais, felicidade e outros. Já as chamadas *Soft Skills* são as competências de caráter comportamental e pessoal dos colaboradores, tais como ações do mesmo em relação a sua função, credibilidade, comprometimento e assertividade (VAN DALEN; HENKENS; SCHIPPERS, 2010; RAO, 2013; RAJADURAI et al., 2018 *apud* KOVALESKI & PICININ, 2020).

De acordo com Ibrahim, Boerhannoeddin e Bakare (2017) *apud* Kovaleski e Picinin (2020), as habilidades *hard skills*, em comparação com as *soft skills*, possuem a quantificação, medição e observação de mais fácil desenvolvimento. Quando se trata de características comportamentais como receber críticas, convivência com os demais, trabalho em equipe, correr riscos e desenvolvimento da equipe como um todo são de difícil quantificação, medição e depende de mudança comportamental.

Portanto, segundo o supracitado, fica claro que as *hards skills* são importante foco de desenvolvimento dos trabalhadores para a colaboração com o empreendimento.

### 3 METODOLOGIA

Quanto à natureza da pesquisa é quali-quantitativa, pois foi avaliada a partir de dados e a classificação destes, a partir da análise do clima organizacional da empresa que serviu de auxílio para tomada de decisão, tendo em foco a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores numa empresa de prestação de serviços no interior do estado de São Paulo.

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT *et. al.*, 2004 *apud* GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 33)

Quanto ao objetivo da pesquisa, é uma pesquisa descritiva, pois a partir da aplicação de um método, registro, análise dos dados levantados em relação a qualidade de vida no trabalho auxiliou nas tomadas de decisão da empresa. Segundo Silva & Menezes (2000, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

O método da pesquisa utilizado foi o *survey*, pois foi feita uma investigação quantitativa da satisfação dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho, para a formulação de uma gestão, considerando a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações por meio de uma ferramenta de pesquisa, geralmente um questionário, sobre as características, comportamentos ou opiniões de uma população específica representada como representante da população-alvo. (Freitas, Oliveira, Saccol & Moscarola *apud* Pinsonneault & Kraemer, 1993).

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário fechado de Pesquisa de Satisfação, considerando a escala *likert* para mensuração do grau de satisfação dos colaboradores, a partir do Modelo de Qualidade de Vida de Walton (1973). Também foi aplicado um questionário aberto, em formato de entrevista, com o gestor da empresa.

### 4 ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Esse capítulo trará uma investigação sobre a satisfação dos colaboradores de uma empresa do setor alimentício, comércio de prestação de serviços, para uma possível sugestão de melhoria, a partir da ferramenta de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho.

#### **4.1 Detalhamento da Empresa**

Em maio de 2020, na cidade de Itaberá, interior do estado de São Paulo, o estabelecimento iniciou suas atividades, apenas realizando o serviço de *delivery*, por conta das restrições que a pandemia impôs, oferecendo suas mais diversas opções de culinária japonesa e brasileira, bebidas e cardápios especiais nos fins de semana. Com o fim das medidas de restrições, a empresa trouxe mais variedades para o seu cardápio, que além da culinária japonesa, apresentou opções de hambúrgueres, porções e drinks, além de shows e eventos. Atualmente, a empresa é administrada por dois gestores, de âmbito familiar, que além de realizarem atividades de gerenciamento, ajudam também nas tarefas do dia a dia, junto aos 14 colaboradores da equipe.

De acordo com os gestores entrevistados, a empresa tem como sua missão buscar excelência na qualidade de atendimento ao cliente e proporcionar uma experiência ímpar no quesito gastronômico e lazer. Sua visão é se tornar referência no ramo de bares/restaurantes na região. E para tal objetivo ser atingido, os valores, que são a chave para guiar sua conduta, são a qualidade no atendimento, criatividade, diversidade, humanização, respeito e humildade.

##### **4.1.1 Levantamento diagnóstico com o RH da Empresa**

Para um parâmetro de análise, foram utilizados dados do primeiro semestre de 2022. Atualmente, a empresa é composta por um quadro de funcionários de 14 colaboradores no total.

Dentre os pontos críticos, foi identificado que a empresa não possui nenhum plano de cargos e salários concreto, mas que se segue uma “escala hierárquica”, da qual os colaboradores iniciantes assumem o cargo de entregador (*motoboy*), depois de um tempo viram garçons, e em seguida são direcionados para o cargo de chefe de garçons ou *barmans*. Porém, observou-se que os entregadores, regularmente, são *freelancers* e recebem remuneração adicional das entregas. A empresa segue o piso

salarial praticado no mercado de trabalho, tendo como adicionais apenas as taxas de serviços. Além disso, identificou-se que não existe nenhum programa de participação dos funcionários na gestão da empresa de forma efetiva, e também não há nenhum programa de qualidade de vida no trabalho implementado, e nem existe aplicação de pesquisas de clima organizacional.

Sob viés positivo, a empresa não registrou nenhum acidente de trabalho no período do primeiro semestre de 2022, além de não registrar faltas sem justificativas e atestados, conforme observou-se na Figura 6:

**Figura 6 – Faltas Com ou Sem Atestado**

Faltas Totais	23	100%
Faltas sem atestado médico	0	0%
Faltas com atestado médico	23	100%

Fonte: Dos autores (2022)

Devido as consequências da pandemia, foi registrado um nível de absenteísmo de cerca de 1,3%, ou seja, advindo de faltas justificadas com atestados médicos. Outro ponto interessante é que embora não seja realizado pesquisas de clima organizacional, a empresa busca realizar reuniões com os colaboradores, utilizadas como forma de ouvir o que o funcionário, da qual é possível identificar falhas e criar planos para correção destas.

## 4.2 Pesquisa de Satisfação com os Colaboradores da Empresa

Para obtenção dos dados, utilizou-se um questionário com um total de vinte e quatro perguntas de múltipla escolha, em uma escala de 1 a 5, onde 1-muito insatisfeito, 2-insatisfeito, 3-nem satisfeito nem insatisfeito, 4-satisfeito, 5-muito satisfeito. O questionário foi aplicado antes do horário de trabalho, pela ordem de chegada dos colaboradores à empresa.

Foi utilizado o Modelo de Walton como base para desenvolvimento do questionário, na qual as perguntas tinham o intuito de descobrir o nível de satisfação dos colaboradores de acordo com os sete fatores de Walton: Compensação justa e

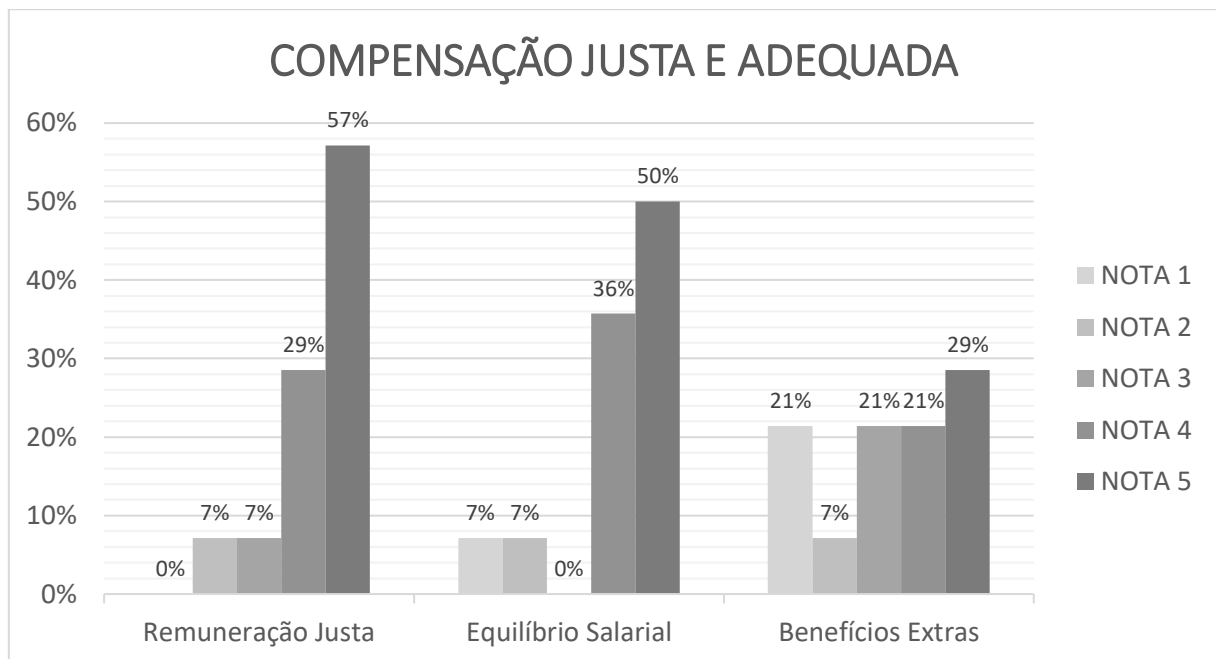
adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo e trabalho e vida.

Atualmente, a empresa conta com 14 colaboradores fixos ativos. A pesquisa obteve 100% da participação dos funcionários.

#### 4.2.1 Compensação Justa e Adequada

Quanto à compensação justa e adequada, observou-se os critérios de remuneração justa, o equilíbrio salarial e os benefícios extras. Onde os resultados obtidos estão apresentados na Figura 7:

**Figura 7 – Compensação Justa e Adequada**



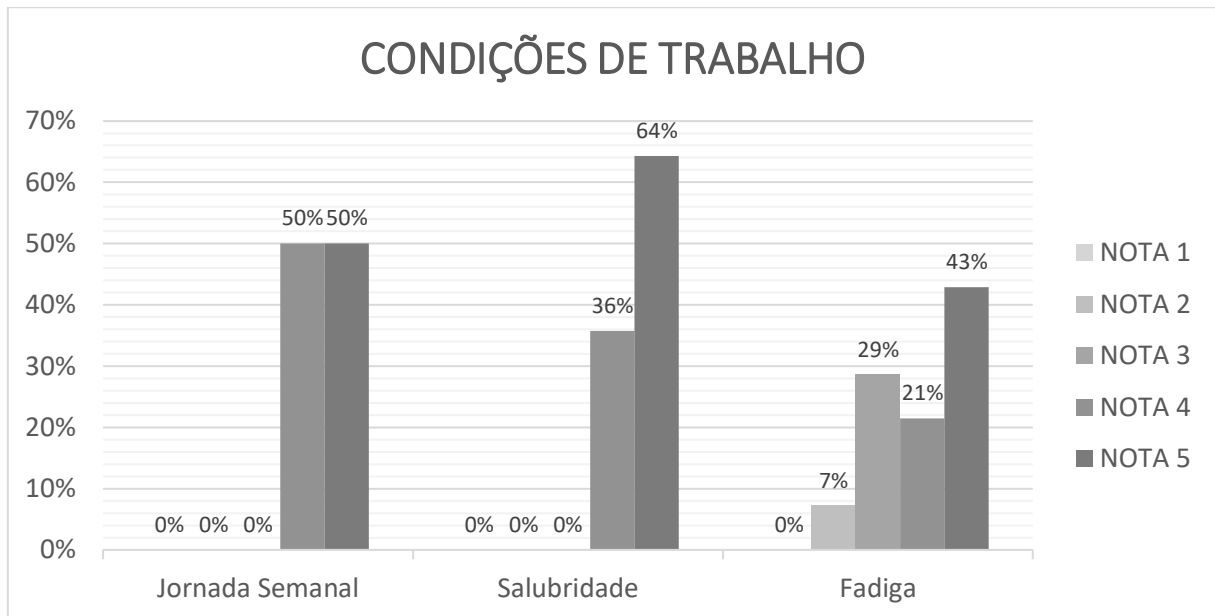
Fonte: Dos autores (2022)

O gráfico acima evidencia que o fator de maior insatisfação dos colaboradores da empresa, quando se trata de “compensação justa e adequada” está relacionado aos “benefícios extras” (alimentação, transporte, médico, dentista, etc) oferecidos pela empresa, que obteve nota 1 – muito insatisfeito de 21% dos colaboradores entrevistados, e também o que obteve menor índice de nota 5 – muito satisfeito em comparação com os demais fatores. Além disso, os fatores como “remuneração justa” e “equilíbrio salarial” tiveram baixos níveis de insatisfação.

#### 4.2.2 Condições de Trabalho

Quanto às condições de trabalho, que são as condições reais existentes no local de trabalho, os critérios analisados foram: a jornada semanal, a salubridade e a fadiga. Como resultados obteve-se os dados da Figura 8:

**Figura 8 – Condições de Trabalho**



Fonte: Dos autores (2022)

No que se refere as “condições de trabalho”, nenhum dos fatores obteve nota 1 – muito insatisfeito, o que é mérito da empresa. Os 3 pontos considerados foram constituídos em sua maioria com notas que representam a satisfação dos colaboradores, sendo “jornada semanal” com 50% de satisfação, Salubridade com 64% das notas para muito satisfeito, e o único com maior oscilação entre as notas foi a Fadiga, da qual teve 7% de insatisfação, 29% imparciais e o restante das notas predominaram em muito satisfeito.

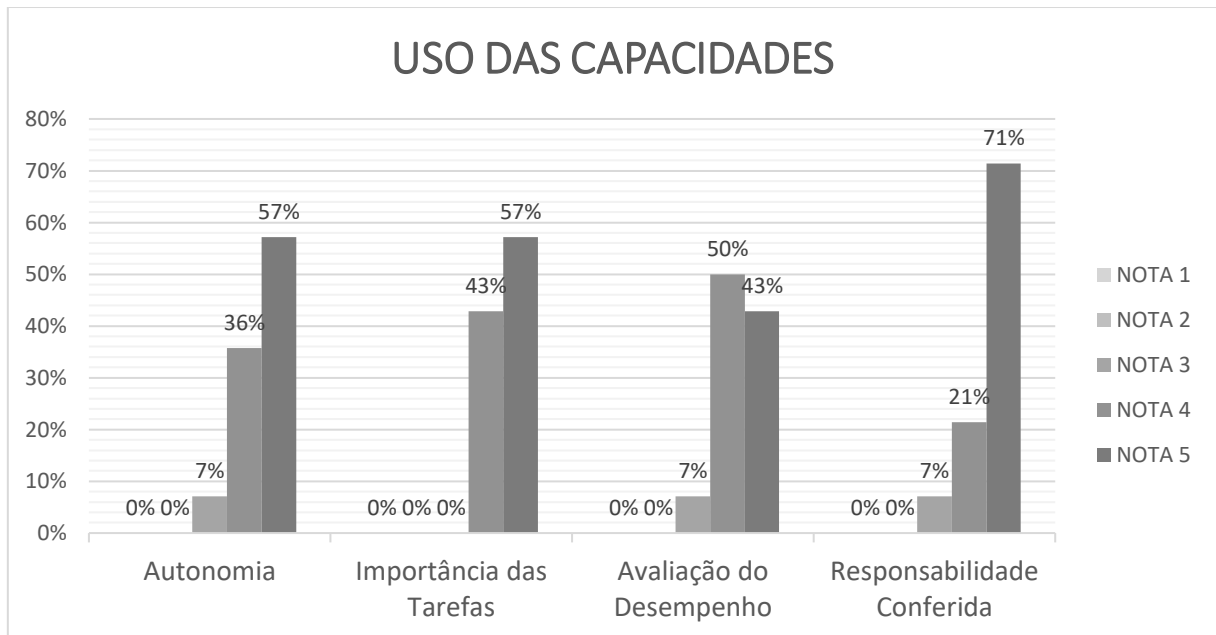
Isso significa que os em relação as condições de trabalho, a empresa está proporcionando satisfação grande maioria de seus funcionários, e pode buscar alguma alternativa para melhorias em relação à fadiga.

#### 4.2.3 Uso das Capacidades

O parâmetro uso das capacidades diz respeito a utilização dos conhecimentos e habilidades do colaborador, e tem como critérios: a autonomia, a importância das

tarefas, a avaliação do desempenho e a responsabilidade conferida. Os resultados obtidos estão demonstrados na Figura 9:

**Figura 9 – Uso das Capacidades**



Fonte: Dos autores (2022)

Tratando sobre o “uso das capacidades” dos colaboradores, a empresa obteve um bom desempenho segundo a avaliação aplicada, tendo em vista que em 3 dos 4 requisitos obtiveram predominantemente nota 5 – muito satisfeito, em especial a “responsabilidade conferida” aos funcionários, que obteve 71% de colaboradores muito satisfeitos e nenhum colaborador de fato insatisfeito.

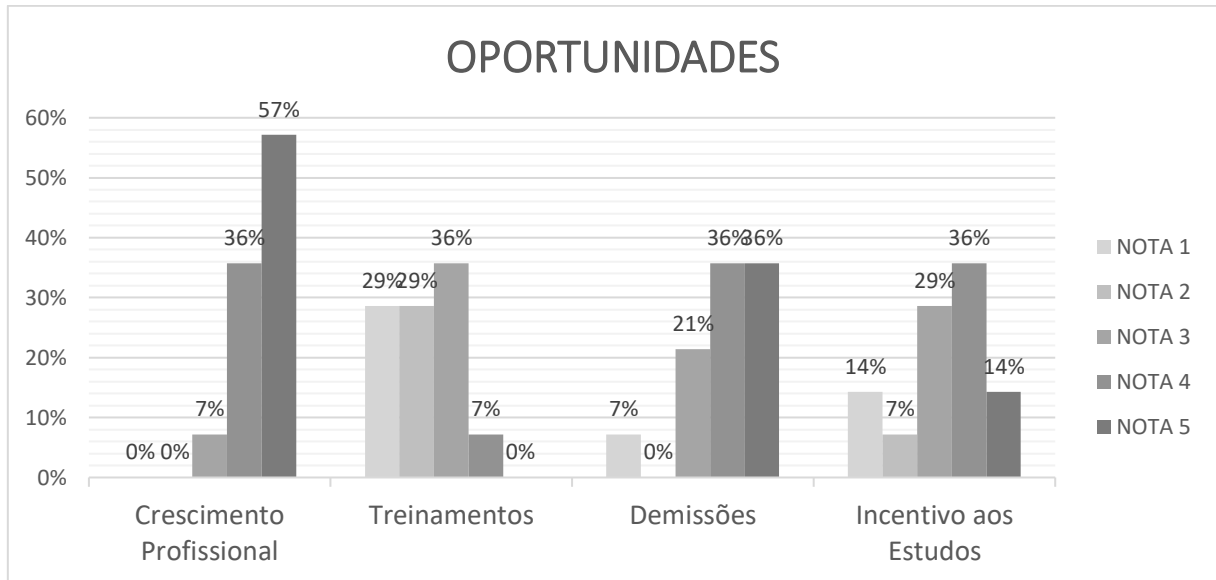
A “avaliação de desempenho”, que representa o conhecimento do quanto bom ou ruim está o desempenho do colaborador no trabalho foi a única em que a maior nota (ainda positiva) foi a nota 4 – satisfeito e não a nota 5. Porém, todos os requisitos não obtiveram índices de notas de insatisfação para o “uso das capacidades”.

#### 4.2.4 Oportunidades

O parâmetro de “oportunidades” diz respeito ao crescimento na carreira, profissional e segurança no emprego dos colaboradores, sendo considerado os seguintes critérios: o crescimento profissional, os treinamentos, as demissões e o incentivo ao estudo. Pode-se verificar os resultados na Figura 10:

**Figura 10 – Oportunidades**





Fonte: Dos autores (2022)

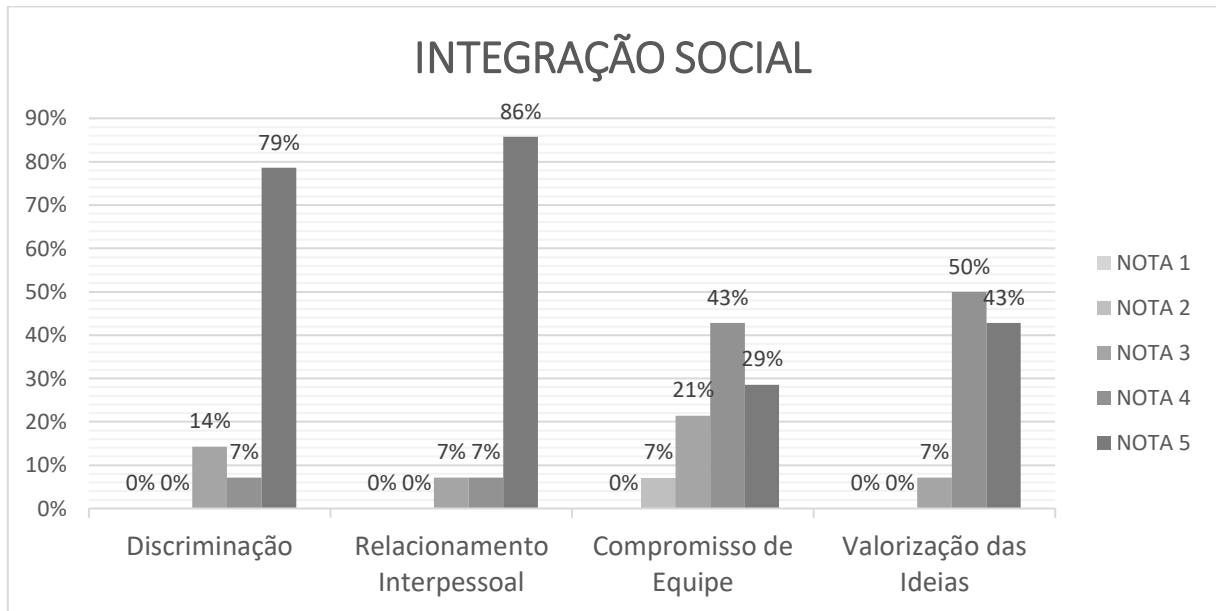
Em relação as “oportunidades”, os colaboradores possuem grande insatisfação em relação aos “treinamentos”, tendo em vista que este foi o requisito com maior índice de nota 1 – muito insatisfeito presente na pesquisa, com 29% dos colaboradores avaliando desta forma. Além disso, outros 29% assinalaram nota 2 – insatisfeito, 36% nota 3 – nem insatisfeito e nem satisfeito, e apenas 7% assinalaram nota 4 – satisfeito. Nenhum colaborador assinalou nota 5 – muito satisfeito. Provavelmente, pela inexistência de treinamentos para os colaboradores.

O requisito com maior grau de satisfação foi em relação as oportunidades de “crescimento profissional” ofertadas pela empresa, da qual 57% avaliou com nota 5, e nenhum com grau de insatisfação. Em relação ao “incentivo aos estudos” de seus colaboradores, a empresa também pode melhorar, tendo em vista que 14% dos funcionários avaliaram com nota 1, 7% dos funcionários com nota 2, e 29% com nota 3, e ainda que a maioria tenha avaliado esse requisito com nota 4, somando 36% dos funcionários, é um ponto a ser repensado pelos gerentes da empresa, dada a importância do fator estudo. Em relação as “demissões”, 7% dos funcionários estão muito insatisfeitos, 26% nem satisfeitos e nem insatisfeitos e o restante empatados entre satisfeitos e muito satisfeitos.

#### 4.2.5 Integração Social

A integração social traz assuntos sobre a hierarquia, apoio mutuo e discriminação, nas suas diversas formas, dentro da empresa, onde os critérios analisados forma: a discriminação, o relacionamento interpessoal, o compromisso de equipe e a valorização das ideias. Os resultados obtidos estão expressos na Figura 11:

**Figura 11 – Interação Social**



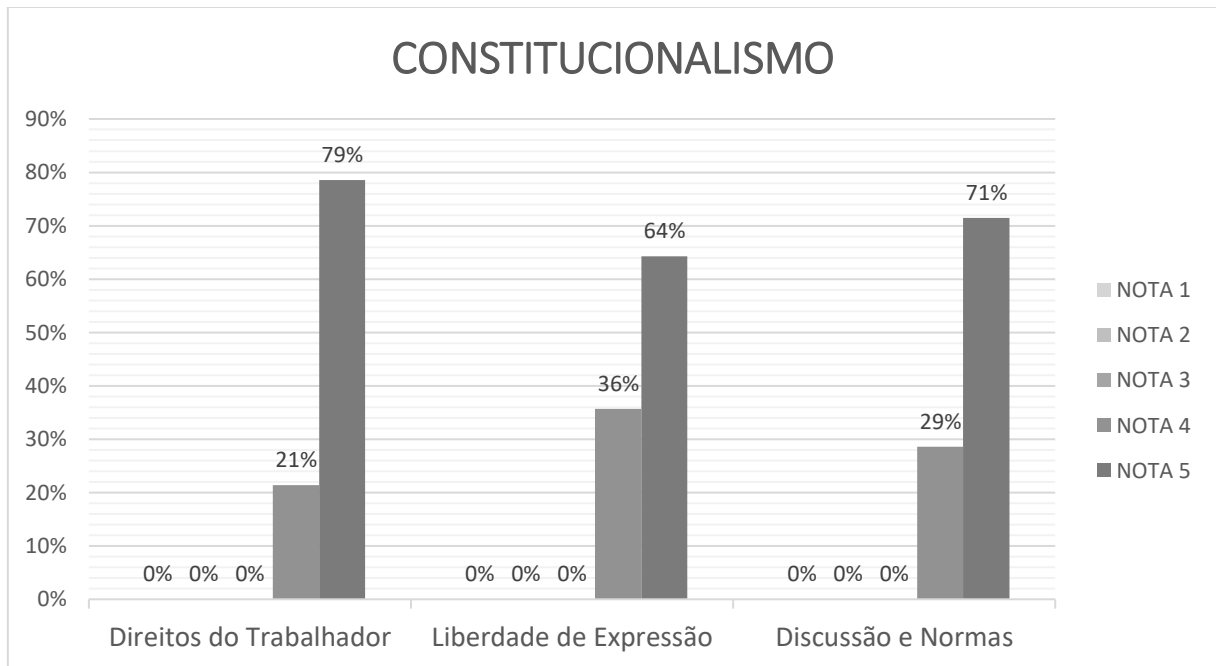
Fonte: Dos autores (2022)

No que se refere a “integração social”, o único fator que teve avaliação de insatisfação foi o “compromisso de equipe”, com cerca de 7% dos colaboradores avaliando com nota 2 – insatisfeito. O restante dos índices todos tiveram predominância de avaliações positivas, em especial “relacionamento interpessoal” que cerca de 86% dos colaboradores avaliaram como “muito satisfeito”, e a respeito da “discriminação”, em que 79% dos colaboradores avaliaram como “muito satisfeito” também. Porém, um ponto de atenção é que sobre “discriminação” e “compromisso de equipe”, a nota 3 – nem satisfeito e nem insatisfeito, foram avaliadas por cerca de 14% e 21% respectivamente. Já o “compromisso de equipe” e a “valorização das ideias” tiveram a nota 4 – satisfeito ainda acima da nota 5 – muito satisfeito.

#### 4.2.6 Constitucionalismo

O constitucionalismo diz respeito aos direitos dos colaboradores, onde os critérios analisados foram: os direitos do trabalhador, a liberdade de expressão, e a discussão de normas. Observe os resultados na Figura 12:

**Figura 12 – Constitucionalismo**



Fonte: Dos autores (2022)

A Figura 12 demonstra que os trabalhadores da empresa estão satisfeitos em relação ao respeito às leis dentro do seu trabalho, tendo em vista que todas os requisitos tiveram notas predominantemente 5 – muito satisfeitos, e nenhuma nota avaliada como insatisfação ou meio termo.

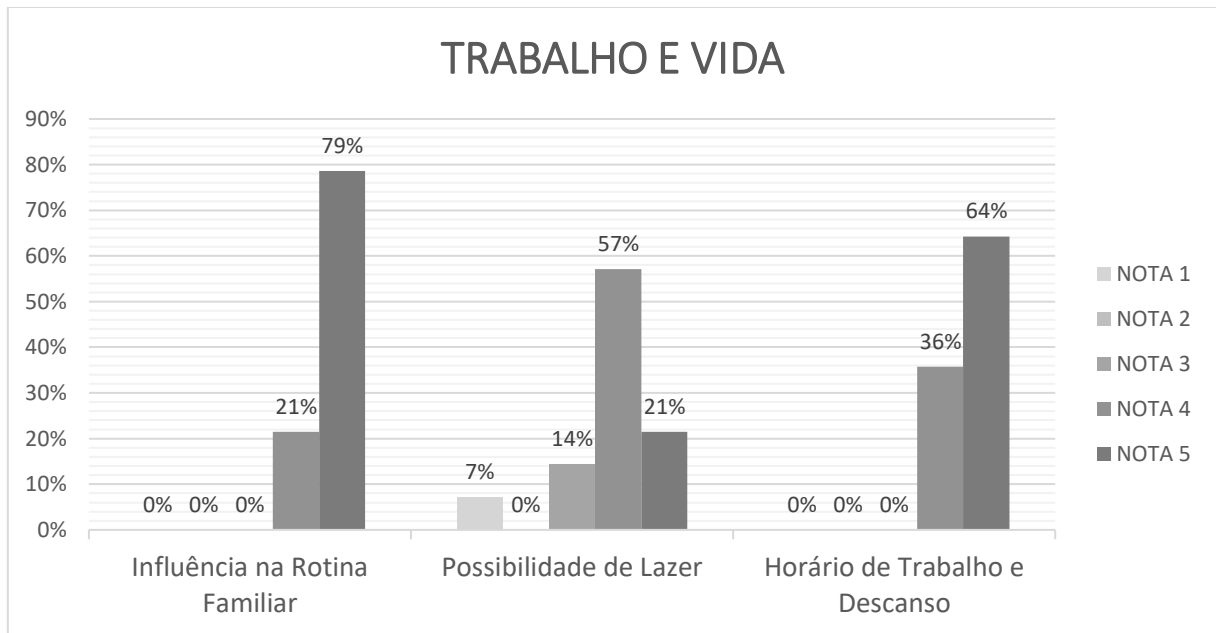
“Direito do trabalhador” obteve a maior porcentagem de colaboradores muito satisfeitos com a marca de 79%, e 21% satisfeitos. Quanto a “liberdade de expressão” obteve-se 64% dos colaboradores muito satisfeitos e 36% satisfeitos. Já “discussão e normas”, apresentou 71% dos colaboradores muito satisfeitos e 29% satisfeitos. Sendo assim, em relação ao “constitucionalismo”, a empresa apresenta bom desempenho para seus colaboradores.

#### 4.2.7 Trabalho e Vida

Por último, analisou-se como o funcionário se sente em relação a responsabilidade social da empresa com a comunidade e seus próprios

colaboradores, pelos seguintes critérios: a influência na rotina familiar, a possibilidade de lazer e o horário de trabalho e descanso. A Figura 13 traz os resultados obtidos:

**Figura 13 – Trabalho e Vida**



Fonte: Dos autores (2022)

Os fatores “trabalho e vida” obtiveram índices que demonstram em maioria a satisfação dos funcionários, com a ressalva sobre “possibilidade de lazer”, que 7% dos colaboradores estão muito insatisfeitos, 14% imparciais, 57% satisfeitos e 21% muito satisfeitos. Os outros dois pontos, “influência na rotina familiar” e “horário de trabalho e descanso” não apresentaram insatisfação por parte dos funcionários. A “influência na rotina familiar” apontou 21% dos trabalhadores satisfeitos e 79% muito satisfeitos. Já em relação ao “horário de trabalho e descanso”, os colaboradores estão 36% satisfeitos e 64% muito satisfeitos.

### **4.3 Sugestão de Ação de Implementação para a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho**

#### **4.3.1 Ação: Programa de Treinamento de *Hard Skills***

Considerando a pesquisa de satisfação realizada junto aos colaboradores, constatou-se que a categoria de maior insatisfação foi “treinamentos”. Dessa forma, o optou-se por apresentar um “Programa de Treinamento *Hard Skills*” para a empresa.

Esse tipo de treinamento prioriza o aprimoramento de conhecimentos técnicos de cada função para que os colaboradores possam realizar seu trabalho com mais eficiência e qualidade. O programa terá duração de aproximadamente seis meses, considerando a especificidade de cada função e as habilidades requeridas pela empresa.

#### 4.3.2 Etapas de Implementação do Programa de Treinamento de *Hard Skills*

Na primeira etapa, o facilitador deverá fazer um LNT – Levantamento de Necessidade de Treinamento, a partir de entrevista e análise da organicidade das atividades rotineiras da empresa, estabelecendo as habilidades e competências necessárias aos colaboradores em cada função.

Na segunda etapa, o facilitador deverá buscar parcerias com empresas especializadas em treinamentos organizacionais, priorizando as especialidades pertinentes à empresa, para planejar, juntamente com a equipe, o “Programa de Treinamentos de *Hard Skills*”, conforme Figura 14:

**Figura 14 – Planejamento do Programa de Treinamentos de *Hard Skills***

	<b>HARD SKILLS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
T1	<b>Conhecimento técnico: gerente</b>	Controlar os estoques, comandar os outros funcionários, contratar novos colaboradores, monitorar instalações, planejar custos
T2	<b>Conhecimento técnico: salão</b>	Preparar eventos, montagens, recepcionar, elaborar cardápio, escalar equipes, orientar garçons, acompanhar atividades.
T3	<b>Conhecimento técnico: cozinha</b>	Higienizar, controlar estoque e horários, preparar pratos.
T4	<b>Conhecimento técnico: <i>barman</i></b>	Preparar drinks, higienizar, controlar estoque e utensílios.
T5	<b>Conhecimento técnico: garçom</b>	Atender cliente, controlar pedidos, organizar o salão, trabalhar em equipe.

Fonte: Dos autores (2022)

Na terceira etapa, o gestor deverá desenvolver a cultura da empresa, aplicando as estratégias de *endomarketing*, orientando os colaboradores sobre a importância da capacitação profissional.

O Marketing Interno tem como objetivo promover o aprimoramento interno da empresa, possibilitando a maior produtividade por parte dos colaboradores, assim ao contrário do marketing externo, que foca seus esforços na comunicação da empresa com o mercado consumidor e seus concorrentes, o MKT Interno tem como foco os próprios integrantes da empresa, dos colaboradores a gestão.

Martins *apud* Grönroos (2003) diz que o Marketing Interno traz o conceito de que os funcionários são o primeiro mercado, interno, para a organização, assim se os bens, os serviços, as novas tecnologias, a comunicação planeada de Marketing e os sistemas operacionais não forem promovidos e entendidos entre o público-alvo interno da organização, não pode se esperar que o Marketing para os consumidores finais tenha sucesso. Aponta que o objetivo do Marketing Interno é tratar os colaboradores como um grupo de clientes (Martins *apud* Kotler, 2003).

Em caráter exemplificativo, sugestionou-se o *endomarketing* apresentado na Figura 15:

Figura 15 – Banner de Informação sobre Capacitação.

JANEIRO - 2023 ATÉ  
JUNHO - 2023

# TREINAMENTO

Capacitação

Acompanhe por meio do QR code o planejamento de capacitação de cada área do nosso bar.

Cada um pode escolher comparecer ao treinamento que quiser.

Você é quem faz nosso bar acontecer!

Fonte: Dos autores (2022)

Na quarta etapa será a efetivação prática do Programa de Treinamento de Hard Skills, considerando um cronograma de execução, conforme Figura 16:

**Figura 16: Duração e Público-alvo dos Treinamentos.**

<b>HARD SKILLS</b>	<b>DURAÇÃO</b>	<b>PÚBLICO-ALVO</b>
<b>Conhecimento técnico: gerente</b>	2 meses	Donos e gestores principais.
<b>Conhecimento técnico: salão</b>	1 mês	Quaisquer funcionários.
<b>Conhecimento técnico: cozinha</b>	1 mês	Cozinheiros e auxiliares de cozinha.
<b>Conhecimento técnico: <i>barman</i></b>	1 mês	<i>Barmans.</i>
<b>Conhecimento técnico: garçom</b>	1 mês	Garçons e atendentes.

Fonte: Dos autores (2022)

Na quinta etapa, o facilitador escolherá uma ferramenta para a avaliação de desempenho, para monitoramento das ações que estão sendo realizadas.

Como ferramenta de avaliação dos setores e colaboradores, após a realização dos treinamentos, podemos mencionar a Avaliação 360°, que envolve não só o avaliado e seu desempenho, mas também abrange a opinião do mesmo com seus colegas de trabalho.

Para Chiavenato (2014) a avaliação 360° é um contexto geral, que abrange cada colaborador da empresa, feita de modo circular, onde todos os elementos que tem alguma interação com o avaliado são considerados, dessa forma, todas as partes da empresa participam, dos superiores, aos colegas, subordinados, clientes externos e internos e os fornecedores. É considerada uma melhor e mais rica forma de avaliação, pois traz informações de todos os lados, permitindo assim que o colaborador tenha a oportunidade de se adaptar e ajustar as demandas que recebe a partir do seu trabalho e de seus parceiros. Por outro lado, o indivíduo avaliado fica sob os olhos de todos, o que gera desconforto, tornando-se vulnerável se não estiver preparado ou estar com a mente aberta para receber esse tipo de avaliação.

**Figura 17 – Prós e Contras da Avaliação 360°**

<b>PRÓS</b>	<b>CONTRAS</b>
Sistema é mais compreensivo e as avaliações são obtidas por meio de várias perspectivas.	É mais complexo por conta da combinação de avaliações.
Melhor qualidade das informações.	A retroação pode provocar ressentimentos no avaliado.

Traz complemento as iniciativas da qualidade total.	Pode trazer conflitos por diferenças nos pontos de vista.
Reforça a ênfase nos clientes externos/internos e no espírito de equipe.	Requer treinamento por parte dos avaliadores, para que o sistema funcione bem.
A retroação auxilia no desenvolvimento do avaliado.	Os colaboradores podem fazer mentir ou alterar sua avaliação para prejudicar as outras pessoas.

Fonte: Chiavenato (2014)

Desse modo, pode-se concluir que, com a aplicação correta, a avaliação 360° trará os benefícios necessários para empresa, integrando a avaliação de todos setores e colaboradores e trazendo uma visão não só individual, mas de forma coletiva quanto ao ambiente de trabalho e a capacidade de cada colaborador, a fim de garantir a qualidade nos setores onde a mudança ocorrerá e identificar novos pontos de melhoria.

#### 4.3.3 Benefícios para os Colaboradores

Elaborar o participar de um plano de treinamentos, traz benefícios diretos aos colaboradores da empresa, assim podemos citar alguns deles como:

A capacitação profissional, onde o colaborador desenvolve suas habilidades, desempenhado suas tarefas de forma eficaz, evitando duvidas e empecilhos e garantindo que seu trabalho traga importância para empresa.

Outro ponto é o desenvolvimento pessoal, tornando o colaborador capaz, além de desempenhar com qualidade suas funções, de realizar outras atividades, obtendo assim crescimento na empresa.

Um ponto forte é a melhora no clima organizacional, fazendo com que o colaborador consiga aproximar suas relações com seus colegas de trabalho e fazer com que se integre a cultura da organização, sendo valorizado e motivado.

O aumento da produtividade também entra como benefícios, pois um colaborador que entrega resultados para sua empresa, garante estabilidade e possibilidade de crescimentos.

Além disso melhora a confiança do trabalhador, pois uma empresa que é vista com credibilidade pelo público, além de chamar atenção pelos resultados obtidos, destaca-se pelo alto desempenho dos seus colaboradores.



#### 4.3.4 Benefícios para a Empresa

Trazer um plano de treinamentos para empresa agrega diversos benefícios, entre os principais deles podemos citar:

O aumento significativo na produtividade, pois os colaboradores adquirem mais experiência, assim a quantidade de erros cometidos diminui, os colaboradores dão o melhor de si e propõem melhorias para o processo produtivo.

Outro ponto é a diminuição da rotatividade, pois quando o profissional é bem capacitado, ele sente-se mais confiante e valorizado na realização de suas atividades, alcançando lugares mais altos na organização e encontrando mais oportunidades na mesma.

A qualidade dos resultados trazida pelos colaboradores após o plano de treinamentos, também é um ponto importante, pois os colaboradores sentem-se responsáveis pela entrega de resultados. Como a organização é o resultado das pessoas que a compõem, o plano de treinamentos impacta diretamente na qualidade das atividades desenvolvidas.

O fluxo de trabalho também se torna mais eficaz, pois quando treinados da maneira correta para desempenharem suas funções, esse fluxo torna-se dinâmico e a qualidade máxima é obtida com de forma mais prática.

Um ponto de benefício que é muito importante é a melhora do clima organizacional, assim como benefício para o colaborador traz resultados para empresa, pois trabalhadores que se encontram mais engajados, confiantes e preparados, trabalham melhor em equipe e contribuindo entre si.

Há também um impulso na cultura pela inovação da empresa, pois quando os colaboradores passam pelo plano de treinamentos e entram em contato com novas tecnologias, isso faz com que a busca por novas maneiras de solucionar os problemas do dia a dia seja uma ação natural.

Além dos benefícios citados temos a maior credibilidade aos clientes, ou seja, eles se sentirão mais satisfeitos com os serviços oferecidos pela empresa, pois o trabalho é feito com dedicação e qualidade, onde o comprometimento dos colaboradores e a qualidade das atividades realizadas impacta diretamente na entrega ao cliente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho acadêmico, teve por objetivo a realização de uma pesquisa de satisfação dos colaboradores em relação a Qualidade de Vida no Trabalho, que através dos resultados obtidos e analisados, foi possível identificar o principal ponto de insatisfação e propor um plano de melhoria para a organização, que obterá benefícios, assim como seus colaboradores.

A qualidade de vida no trabalho é de suma importância para que a empresa possua pessoas qualificadas e satisfeitas em relação ao trabalho desempenhado na organização, tendo em vista que isto afeta diretamente no dia-a-dia do trabalho desenvolvido na empresa.

A busca pela melhoria da qualidade de vida no trabalho gera aumento da produção da empresa, já que o termo é utilizado sobre a relação da empresa com seus colaboradores, ou seja, o funcionamento da gestão dessas pessoas de tal forma que o trabalho lhe traga satisfação em relação as atividades desenvolvidas, capacitação, ao ambiente de trabalho e clima organizacional, motivação, incentivo a estudo e outros, assim produzindo com qualidade e tendo qualidade de vida no trabalho, o que é almejado pelas empresas.

Diante do estudo realizado na empresa em questão, pode-se concluir que a empresa deve melhorar e buscar maior satisfação de seus colaboradores em pontos específicos como a capacitação, tendo em vista que não há treinamentos em relação às atividades realizadas, o que gera insatisfação no colaborador, por não receber o conhecimento necessário para exercer o trabalho e também não saber se está fazendo um bom trabalho como um todo. Tendo isso em vista, foi sugestionado a aplicação de treinamentos específicos para áreas do trabalho da empresa que é de prestação de serviços gastronômicos, com duração de 6 meses, do qual capacitará os funcionários.

Além disso, também é importante que a gerência utilize ferramentas de avaliação de desempenho como o modelo 360° (Chiavenato, 2014), que trará um panorama geral aos colaboradores e a gestão sobre a eficiência dos treinamentos ofertados, bem como conhecimento sobre a qualidade do trabalho realizado pelo próprio colaborador. Para eventuais trabalhos futuros, pode-se considerar a implementação de Programas de Treinamentos de *Soft Skills*, para uma abordagem comportamental e melhoria no desempenho nos relacionamentos interpessoais.

## 6 REFERÊNCIAS

ALVES, R. e MEDEIROS, D. **A percepção das práticas de recursos humanos e seus impactos no engajamento dos empregados**: um estudo sobre o engajamento dos funcionários no setor de saneamento básico. Disponível em: <[https://www.simpep.feb.unesp.br/abrir\\_arquivo\\_pdf.php?tipo=artigo&evento=15&art=153&cad=37271&opcao=com\\_id](https://www.simpep.feb.unesp.br/abrir_arquivo_pdf.php?tipo=artigo&evento=15&art=153&cad=37271&opcao=com_id)>. Acessado em: 20 de maio de 2022.

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

DE FARIAS, Daysi. **Choque De Realidade: Um Estudo Sobre Stress Ocupacional E Qualidade De Vida No Trabalho Em Instituto Federal De Ensino No Rio De Janeiro**, 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal Rural Do Rio De Janeiro, Seropédica, 2018. Disponível em: <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=7204241](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7204241)>. Acessado em: 20 de maio de 2022.

ELY, Juliana. **Competências Individuais na Indústria 4.0: Um Estudo Sobre as *Soft Skills* e *Hard Skills***. Recanto Maestro-Restinga Sêca, 2022. Disponível em: <[http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/789/TCC\\_ADM\\_Juliana\\_Ely\\_AMF\\_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/789/TCC_ADM_Juliana_Ely_AMF_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acessado em: 28 de novembro de 2022.

FRANCO, Jackson. **Análise comparativa entre a Qualidade De Vida (QV) e a Qualidade De Vida No Trabalho (QVT) em trabalhadores de uma indústria de fundição**. Joinville, 2019. Disponível em: <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=9297941](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9297941)>. Acessado em: 21 de maio de 2022.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, julho/setembro

2000. Disponível em:  
 <[http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138\\_1861\\_freitashenriquerausp.pdf](http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriquerausp.pdf)>. Acessado em: 12 de agosto de 2022.

GERHARDT, Tatiana e SILVEIRA, Denise Tolfo (org). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em:  
 <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 30 de abril de 2022.

GOMES, João. **Análise da qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos em uma unidade do IFSULDEMINAS**, 2017. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alfenas, Varginha, 2017. Disponível em:  
 <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=5533305](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5533305)>. Acessado em: 20 de maio de 2022.

KOVALESKI, Fanny; PICININ, Claudia Tania. **Comparação das Competências Hard Skills e Soft Skills Listadas na Literatura, com a Percepção das Empresas e Especialistas da Indústria 4.0**. Ponta Grossa: AYA Editora, 2020. Disponível em: <  
[https://books.googleusercontent.com/books/content?req=AKW5QadrlD01J7SMZvCv6g008kWlpXkbvWA1ve4GAghncleGwbc-iZbTmnWTeUpZHQXGx\\_Ashqntpc52ri1RqqAoLLFndkqa81oSrOoYod6p6D3m3dh3khVE3B\\_Kuz18lzn39PfMdVryp9-3wl43dl9TKQLUE9z8wTFrEMroiNansKon2ZfNUT79RH0CSL\\_kjOf9ZgnO6nipyL5u5VcrCOM91iOknAYeR9JV\\_nwbMZ9KS86MeVBHS4I97vBclRVp4f\\_4ETWN0uqy9I9gWfo7nq9WDpPCqyPjWAflip3hLjOy7aPDcHTMBGg](https://books.googleusercontent.com/books/content?req=AKW5QadrlD01J7SMZvCv6g008kWlpXkbvWA1ve4GAghncleGwbc-iZbTmnWTeUpZHQXGx_Ashqntpc52ri1RqqAoLLFndkqa81oSrOoYod6p6D3m3dh3khVE3B_Kuz18lzn39PfMdVryp9-3wl43dl9TKQLUE9z8wTFrEMroiNansKon2ZfNUT79RH0CSL_kjOf9ZgnO6nipyL5u5VcrCOM91iOknAYeR9JV_nwbMZ9KS86MeVBHS4I97vBclRVp4f_4ETWN0uqy9I9gWfo7nq9WDpPCqyPjWAflip3hLjOy7aPDcHTMBGg)>. Acessado em: 29 de novembro de 2022.

MAIA, N. C.; ARAÚJO, I. F. **Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em um grupo de empresas familiares localizadas em Campina Grande - PB**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 40., 2020, Foz do Iguaçu. Disponível em:

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_347\\_1780\\_40875.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_347_1780_40875.pdf)>. Acessado em: 26 de maio de 2022.

MARTINS, N. A. **A contribuição do Marketing Interno para o sucesso das empresas**, 2014. Dissertação (Mestrado em Publicidade e Marketing) – Instituto Politécnico De Lisboa Escola Superior De Comunicação Social, Lisboa. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/47133847.pdf>>. Acessado em: 20 de agosto de 2022.

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

MELO, E; CATÃO, D; FAYAL, R; ANDRADE, P. H. **Análise da Qualidade De Vida No Trabalho (QVT):** um estudo de caso em uma operadora de cinema. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 39., 2019, Santos. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_295\\_1665\\_37748.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_295_1665_37748.pdf)>. Acessado em: 22 de maio de 2022.

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

SILVA, A. M. Da, CABRAL, A. C. de A., SANTOS, S. M. Dos., & SILVA, ÁURIO L. L. Da. (2021). **A Qualidade De Vida No Trabalho (QVT) Em Uma Indústria Alimentícia**. *Gestão E Sociedade*, 15(43). Acessado em: <<https://doi.org/10.21171/ges.v15i43.3441>>. Acessado em: 24 de maio de 2022.

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

ZANLORENSE, Ivo. **Percepção Da Qualidade De Vida No Trabalho De Colaboradores De Um Banco Brasileiro: Um estudo comparativo**, 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Positivo, Curitiba, 2018. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/vi>

ewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\_trabalho=7259143>. Acessado em: 21 de maio de 2022.