

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNÓLOGA EM
PROCESSOS GERENCIAIS

CHRISTIANE DE PAULA SILVA OLIVEIRA
CLARA MARIA OLIVEIRA DA SILVA
MARCOS FERREIRA DA SILVA LIMA

**ANÁLISE SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NAS
ORGANIZAÇÕES E SEUS IMPACTOS NO
DESEMPENHO DOS COLABORADORES**

RECIFE/2021

CHRISTIANE DE PAULA SILVA OLIVEIRA
CLARA MARIA OLIVEIRA DA SILVA
MARCOS FERREIRA DA SILVA LIMA

**ANÁLISE SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NAS
ORGANIZAÇÕES E SEUS IMPACTOS NO
DESEMPENHO DOS COLABORADORES**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em
Processos Gerenciais.

Professora Orientadora: Ma Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro

RECIFE/2021

O48

Oliveira, Christiane de Paula Silva de
Análise sobre a qualidade de vida nas organizações e seus impactos no desempenho dos colaboradores. Christiane de Paula Silva de Oliveira, Clara Maria Oliveira da Silva, Marcos Ferreira da Silva Lima. - Recife: O Autor, 2021.

46 p.

Orientador: Me. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.

Trabalho De Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – Unibra. Tecnólogo em Processos Gerenciais, 2021.

1.Administração de recursos humanos. 2.Qualidade de vida no trabalho. 3.Trabalho em equipe. 4.Comunicação nas organizações. I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658

CHRISTIANE DE PAULA SILVA OLIVEIRA
CLARA MARIA OLIVEIRA DA SILVA
MARCOS FERREIRA DA SILVA LIMA

ANÁLISE SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

Prof.^o Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro
Professora Orientadora

Prof.^o Me. Urbano Cabral da Nobrega Neto
Professor Examinador

Prof.^o Ma. Sylvia Karla Gomes Barbosa
Professora Examinadora

Prof.^o Esp. Andrezza Paula Silva Lima
Professora Examinadora

Prof.^o Me. Daniel França da Rocha
Professor Examinador

Prof.^a Ma. Lorena Vieira Santos Rodrigues
Professor Examinador

Recife, ___/___/___

NOTA: _____

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus por seu amor imensurável;

A toda nossa família pelo total apoio durante essa jornada;

Aos colegas pelo incentivo constante;

Aos mestres pela parceria contínua.

A nossa orientadora por toda disponibilidade a mim dedicada esta trajetória.

A Banca Examinadora por tão honrosa participação.

"É preciso investir tempo e energia em recursos humanos. Dar espaço de fala, engajar e ouvir. A preocupação com o sentir do outro pode ser decisiva numa relação profissional."

Nelson Wilians

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	DELINEAMENTO METODOLÓGICO	10
3	RESULTADOS E DISCUSSÃO	11
3.1	Administração de Recursos Humanos	11
3.2	Qualidade de Vida no Trabalho	13
3.2.1	<i>Programa de QVT</i>	14
3.2.2	<i>Programas de QVT e aumento da produtividade</i>	16
3.2.3	<i>Importância da Motivação na QVT</i>	20
3.3	A Importância do Trabalho em Equipe e a Comunicação Organizacional	24
3.4	Satisfação no Trabalho	25
3.5	Atuação do Psicólogo Organizacional na QVT	29
3.6	Os impactos da QVT dentro das organizações	32
3.6.1	<i>Análise sobre o impacto da QVT nas empresas</i>	36
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS	42

ANÁLISE SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Christiane de Paula Silva Oliveira
Clara Maria Oliveira da Silva
Marcos Ferreira da Silva Lima

Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro¹

Resumo:

Nas últimas décadas as organizações passaram a dar maior atenção à qualidade de vida no trabalho (QVT), mais precisamente, nos últimos anos. Com isso, de forma gradativa e ordenada, a QVT passou a crescer cada vez mais nos processos econômicos. Baseado nisso, o presente estudo teve como objetivo compreender que a QVT é essencial para o bom andamento das atividades empresariais, uma vez que, quanto maior for a satisfação e motivação do funcionário, melhor ele irá produzir para a organização. Assim percebe-se que uma força de trabalho resolvida, proveitosa, e organizada é necessária para a acirrada concorrência, fazendo com que a empresa seja capaz de atender às demandas dos colaboradores visando uma melhoria na qualidade de vida no ambiente de trabalho, o que representa grandes desafios para o mundo dos negócios. O método de pesquisa utilizado neste estudo foi a bibliográfica descritiva.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos. Qualidade de Vida no Trabalho. Trabalho em Equipe. Comunicação nas Organizações.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações têm feito um grande esforço para manter suas atividades econômicas, para isto é preciso perceber que tão importante quanto contar com a mão de obra devidamente qualificada e capacitada, é identificar o melhor caminho para a exploração desta. Nesse sentido, no universo corporativo, a identificação e aplicação de métodos adequados à maximização da produtividade, são ferramentas fundamentais para garantir a dignidade e qualidade de vida ao

¹ Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro, Mestre em Gestão Pública pelo programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste MGP da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Graduada em Administração pela Faculdade Integrada de Pernambuco (2009). Servidora pública federal, atuando na Coordenação de Acompanhamento e Monitoramento de Egressos (CAME) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Docente no Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA). Experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública. E_mail: wilkamonteiro@gmail.com

trabalhador podendo impactar positivamente nos resultados econômicos da organização. (PEREIRA e VASCONCELOS, 2018)

Entretanto, Paz (2021) afirma que atualmente, a grande competitividade entre as empresas exige uma busca contínua por inovação e diferenciação para que consigam se manter ativas no mercado, e para isto as empresas buscam novos métodos focados na Qualidade de Vida no Trabalho.

Existem vários fatores que interferem na QVT e conseqüentemente na produtividade da organização, dentre tantos, alguns aparecem com maior intensidade, sendo o adoecimento do trabalhador, sua insatisfação pessoal, a falta de oportunidade para melhorar o desempenho de suas funções, as más condições ergonômicas, a falta de incentivo salarial e de benefícios. Nesse sentido Reis Júnior (2016), afirma que os fatores de QVT remodelam-se conforme as mudanças que acontecem no cenário mundial, portanto, é de suma importância que os gestores estejam atentos às necessidades dos seus colaboradores.

Respaldada nesta realidade, a Administração defende a ideia de que para atingir o sucesso é fundamental que os gestores garantam aos seus colaboradores boas condições de trabalho, bem como remuneração e benefícios justos, mas isso não é uma tarefa fácil. Para tanto, faz-se necessário um estilo de gestão que invista na capacitação e desenvolvimento dos trabalhadores. Contudo, esse investimento deve ser sustentável e isso não se consegue sem a promoção da qualidade de vida do trabalhador. (MENDES, 2008)

É notório, na literatura estudada, que a qualidade de vida no trabalho vem sendo uma preocupação constante das organizações, uma vez que há uma ligação direta entre as condições adequadas para a realização de um trabalho e a produtividade, ou seja, é essencial que as empresas ofereçam boas condições de trabalho para os funcionários, o que certamente irá contribuir de forma significativa para o desenvolvimento de um clima de motivação entre estes. (SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2021)

De acordo com Sampaio (2018), as transformações pelas quais as organizações vem passando, exige a busca por soluções que possam auxiliar no aumento da sua eficácia e, sobretudo, na sua sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo, se fazendo necessário que os gestores criem ou encontrem caminhos que façam com que os seus colaboradores, se comprometam realmente com o objetivo de atingir os resultados esperados pelas organizações.

Diante do exposto, se observa que, de forma gradativa e sistemática, a QVT passou a crescer cada vez mais nos processos econômicos. Respalhada nesta realidade, a teoria da administração, segundo Chiavenato (2018), defende a ideia de que para se atingir o sucesso, é fundamental que os gestores garantam aos seus associados as supracitadas condições de trabalho, bem como remuneração e benefícios justos, o que não é uma tarefa fácil, ainda se faz necessário um estilo de gestão que proporcione a capacidade de participação e desenvolvimento das pessoas, além do contínuo comprometimento com as metas da equipe e um planejamento que promova o bem-estar durante o trabalho.

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar a importância da qualidade de vida no ambiente de trabalho, destacando os impactos gerados pelo estresse ocupacional na saúde do trabalhador. O estudo deste tema se faz no campo da administração de empresas, com enfoque em gestão de pessoas e saúde do trabalhador.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para o desenvolvimento deste trabalho adotou-se a pesquisa bibliográfica descritiva. Conforme Gil (2016), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos, permitindo ao pesquisador cobrir em seu trabalho uma dimensão mais ampla do que conseguiria ao pesquisar diretamente.

De acordo com Souza, Oliveira e Alves (2021), a pesquisa bibliográfica é o levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria que irá direcionar o trabalho científico o que necessita uma dedicação, estudo e análise pelo pesquisador que irá executar o trabalho científico e tem como objetivo reunir e analisar textos publicados, para apoiar o trabalho científico.

É descritiva porque realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião, cuja finalidade é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos (BARROS, LEHFELD, 2016).

Para essa pesquisa, foram realizadas buscas eletrônicas de artigos indexados em bases de dados no período de maio a novembro de 2021, obtendo-se através dos seguintes bancos de dados online: *Scientific Electronic Library online* (SciELO), *Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde* (LILACS), utilizando-

se dos seguintes descritores: Administração de Recursos Humanos; Qualidade de Vida no Trabalho; Trabalho em Equipe; Comunicação nas Organizações.

A pesquisa considerou os artigos publicados nos últimos anos. Foram incluídos os artigos selecionados conforme relevância ao tema da presente pesquisa, bem como aqueles limitados a humanos, incluindo-se publicações nos idiomas português, inglês e espanhol, publicados nos anos anteriores. Foram lidos previamente os resumos dos artigos identificados nas bases de dados citadas acima, de forma a reconhecer os métodos propostos, utilizados e discutidos por cada autor.

Foram desconsiderados os artigos aquém ao tema, bem como aqueles publicados anteriormente ao período dos últimos anos.

O processo de análise e síntese dos artigos iniciou-se através de uma leitura exploratória para reconhecimento dos artigos que interessavam à pesquisa de forma geral; uma leitura seletiva para selecionar os que seriam usados no estudo; uma leitura analítica dos selecionados e por último a leitura interpretativa com o intuito de conferir um significado mais amplo aos resultados escolhidos para uma melhor elaboração textual.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) vem sendo discutida amplamente na atualidade, uma vez que se encontra diretamente relacionada à valorização dos recursos humanos no mundo organizacional, ressaltando cada vez mais a importância da satisfação do trabalhador no desempenho de suas atividades laborais, que tende a resultar em uma maior produtividade. Diante do exposto traremos resultados e dados pertinentes à QVT.

3.1 Administração de Recursos Humanos (ARH)

Segundo Chiavenato (2015), a Administração de Recursos Humanos (ARH) é considerada como um conjunto de políticas e práticas que têm como finalidade gerenciar todos os aspectos relacionados com pessoas ou recursos humanos, portanto deve estar focada na aquisição, treinamento, avaliação e remuneração do funcionário, uma vez que no contexto corporativo, o indivíduo é considerado o ativo principal e mais importante da organização, por esta razão, vem se tornando cada vez maior a necessidade de tornar as organizações ainda mais direcionadas aos seus colaboradores .

Também é importante levar em consideração que as mudanças no mundo organizacional acarretam em significativas mudanças na ARH, uma vez que, no

cenário atual, as organizações passaram a perceber as pessoas como peça fundamental de todo o sistema que insere inteligência nos negócios e racionalidade nas decisões. Desta forma, ARH vem cedendo, gradativamente, lugar à Gestão de Pessoas, onde as pessoas, anteriormente rotuladas como funcionários, passaram a ser percebidas como parceiros, associados e colaboradores do negócio da empresa (CRUZ, 2021).

Ao longo dos anos, as organizações expandiram tanto a sua visão quanto a atuação estratégica, percebendo desta maneira que todo processo de produção só pode ser realizado mediante a junção de vários parceiros em prol dos objetivos organizacionais (VILAS, 2019). Assim, os funcionários deixam de serem vistos como meros recursos organizacionais e começam a ser tratados como recursos produtivos: os chamados recursos humanos, que precisam sim, ser administrados, e para isto se faz necessário planejamento, organização, direção e controle de suas atividades e, como produto final do processo passaram a constituir apenas a parte do patrimônio físico na contabilidade da empresa (VERGARA, 2019).

Diante do exposto, se percebe, como já mencionado, que as pessoas passaram a representar o capital mais importante das organizações, o capital intelectual, e para que as organizações consigam ser bem sucedidas nesse novo cenário, é primordial que tratem seu capital humano como parceiros do negócio e não mais como simples empregados do negócio, como defende Chiavenato (2016) ao relatar que, perceber as pessoas como seres humanos possuidores de atividades inteligentes capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso, estas organizações tornam-se o diferencial no mercado altamente competitivo.

Segundo o supracitado autor, para que uma organização se mantenha competitiva no mercado se faz necessário considerar as pessoas como seres humanos com atividades inteligentes de recursos organizacionais e como parceiras da organização, sendo estas, capazes de conduzir a empresa à excelência e ao sucesso.

Desta forma, Chiavenato (2019), defende que quando a ARH está focada, efetivamente, nas pessoas, é capaz de causar grandes impactos, tanto nas pessoas quanto nas organizações, uma vez que este capital é responsável pela execução operacional, gerencial e administrativa da mesma, o que nos faz compreender que todos os processos destinados ao RH, como recrutar, selecionar, treinar, desenvolver, capacitar, qualificar, recompensar e motivar pessoas, são, sem dúvidas, a grande diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa, especialmente no que se

refere a competitividade acirrada do mercado.

3.2 Qualidade de Vida no Trabalho

Como mencionada anteriormente, é importante observar que a QVT vem ocupando cada vez mais espaço em grandes organizações nos últimos anos. A princípio, no que tange à saúde e à legislação, mas depois caminhando para a qualidade pessoal, para as qualificações profissionais e culturais, para o planejamento, para o trabalho voluntário e para a cidadania. Essas atividades exigem novas competências, passando a ser englobadas por uma expertise denominada de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT).

Segundo Rodrigues e Amorim (2016, p, 73), “A QVT é uma metodologia que envolve pessoas, trabalho e organização, busca o bem-estar, a participação, integração do trabalhador e a eficácia organizacional, através da melhor qualidade e maior produtividade”. Assim, observa-se que a QVT tem uma relação com a motivação, portanto o trabalhador motivado atuará melhor desenvolvendo suas funções com autoconfiança, gerando mais resultados de forma saudável.

É possível definir motivação como um impulso, sendo também traduzido como necessidade ou tendência (ALMEIDA *et al*, 2019). Desta maneira, construir situações que possam complementar as necessidades dos colaboradores e ao mesmo tempo, motivá-los no desempenho de suas atividades laborais, tem sido um grande desafio para as organizações, pois nem sempre é fácil disponibilizar aos colaboradores um clima agradável, confortável e seguro.

Chiavenato (2019), afirma que com o objetivo de facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas, a qualidade de vida no trabalho se apresenta como preocupação do homem. Assim sendo, é possível constatar que a QVT tem como principal característica a busca do equilíbrio entre o indivíduo e a organização, prezando o colaborador como ser humano e sua colocação na organização, propondo valorização do espaço em que se trabalha.

De acordo com Dias (2020, p. 4), os principais critérios utilizados para definir o índice de qualidade de vida estão agrupados no Quadro 1.

Quadro 1 – Critérios para uma melhor QVT

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO
Reconhecimento	Iniciativas que valorizam e recompensam os colaboradores.
Facilidade E Eficiência	Fatores que contribuem para que o profissional execute seu trabalho com facilidade, como processos bem estruturados, acesso a tecnologias e serviços, apoio da gestão, etc.
Crescimento Pessoal	Todas as iniciativas que contribuem para o desenvolvimento do profissional e avanço na carreira
Saúde e Bem-estar	Promoção de um modo de vida saudável, baseado em uma alimentação equilibrada e prática de exercícios físicos
Relações Interpessoais	Tudo o que contribui para reforçar vínculos interpessoais e facilitar o acesso à cultura e entretenimento.
Ambiente Físico	Tudo o que garante um ambiente seguro e confortável, da iluminação e climatização à distribuição de espaços.

Fonte: Elaboração própria com base em Dias (2020)

Assim, observou-se neste quadro que conhecer os critérios a serem adotados, colaboram para a maximização da QVT e é fundamental para estruturar positivamente as relações, especialmente, dentro do ambiente organizacional.

Desta forma, entende-se que a busca por uma melhor QVT está atrelada a satisfação das necessidades do indivíduo enquanto pessoa e não meramente no âmbito profissional, portanto, investir em QVT vai além do ambiente organizacional, sendo potencializada pela compreensão das organizações de que, a eficiência e produtividade dos seus colaboradores começa bem antes deste chegar na empresa.

3.2.1 Programa de QVT

A prática da QVT visa estruturar o ambiente em que se trabalha no sentido de tornar satisfatórias as necessidades individuais do trabalhador, tornando o ambiente de trabalho em um local inspirador. Para Chiavenato (2019):

Um ambiente de trabalho físico seguro e saudável envolve aspectos como a higiene do trabalho que se refere a um conjunto de normas e procedimentos, os quais visam à proteção da integridade física e mental do indivíduo, prevenindo assim, os riscos de saúde inerentes às tarefas que são realizadas no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2019 p. 75)

Desta forma, o programa de QVT influencia em transformar a organização, socialmente responsável, ao criar um ambiente de trabalho saudável e conveniente à realização interpessoais, agregando assim a qualidade de vida (PEREIRA e VASCONCELOS, 2018).

Nesse contexto, Werther e Davis (1983) afirmam que para melhor evolução na qualidade de vida é imprescindível que, a evolução da sociedade em geral, assim

como o interesse das pessoas em elevarem o seu nível de instrução, estão diretamente relacionados com o crescente interesse em melhorar a qualidade de vida no trabalho. Quanto mais as relações de trabalho são democratizadas, menos os trabalhadores tendem a aceitar qualquer tipo de ação autoritária de seus superiores.

Sobre os programas de QVT Ferreira (2015) afirma que:

As empresas que querem atrair e reter talentos têm que investir em programas de QVT. A Qualidade de Vida no Trabalho representa hoje a necessidade da valorização das condições de trabalho em uma ampla gama de aspectos, tais como procedimentos da tarefa em si, ambiente físico e padrões de relacionamento. (FERREIRA, 2015, p. 123-124)

Ao aderir a novas ideias para programas de QVT e promoção da saúde, as organizações proporcionam ao indivíduo maior estabilidade, resistência ao estresse, maior motivação e maior eficiência no trabalho. Diante deste cenário, as empresas são beneficiadas, pois contam com colaboradores mais motivados para a realização de um trabalho mais saudável, e ainda conta com um menor índice de rotatividade, a ocorrência de menos acidentes, e conseqüentemente, um menor custo de saúde, porém mais produtividade, melhor imagem e um melhor ambiente de trabalho (PEREIRA e VASCONCELOS, 2018).

De acordo com Chiavenato (2014), a otimização do potencial humano é essencial para a gestão da qualidade total nas organizações

Atualmente o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais quanto os aspectos psicológicos do local de trabalho. A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e à satisfação no trabalho; de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos positivos e potenciadores sobre a produtividade e a qualidade no trabalho. Mais do que tudo, a QVT representa um intenso movimento em direção ao profundo respeito pelo bem-estar das pessoas do ponto de vista biológico, psicológico e social (CHIAVENATO, 2014, p. 419)

Desta maneira, pode-se dizer que a qualidade de vida no trabalho é extremamente importante para o crescimento da organização, pois ela não só pesquisa o comportamento do indivíduo, porém também, indica os propósitos a serem alcançados dentro da empresa.

Para a execução de programas de QVT adequados a realidade de cada organização, se faz necessário a atuação de algumas ferramentas, segundo Limongi-França (1996), citado por Ferreira (2015):

(...) em três focos principais: Sistemas de qualidade: estabelecimento de políticas e programas de qualidade total (certificação ISO 9000, por exemplo). Potencial humano: enfoque na capacitação, motivação e desenvolvimento dos trabalhadores entre outros. Saúde e segurança: ênfase nas condições e no ambiente de trabalho e na ausência de riscos ocupacionais, entre outros. (FERREIRA, 2015, p. 125)

Os programas de QVT trazem algumas vantagens benéficas, com vistas a satisfazer todos os colaboradores. Tem, portanto o objetivo de garantir um ambiente de trabalho mais prazeroso, trazendo melhores condições igualitárias, saudáveis fisicamente e emocionalmente. Neste sentido de acordo com Arruda *et al.* (2019), a inserção da Gestão da Qualidade de vida na organização é considerada peça chave para indicar a importância dos colaboradores para a empresa.

3.2.2 Programas de QVT e aumento da produtividade

É importante ressaltar, que tanto a QVT quanto a produtividade são considerados como componentes do mundo organizacional que estão estreitamente interligados. Entretanto, ambos podem representar para a organização uma fonte de desenvolvimento ou de estagnação. Para que isso aconteça, é necessário que as condições oferecidas atendam ou não às exigências humanas e organizacionais necessárias à melhoria da qualidade de vida no trabalho que, por sua vez, afeta o nível de produtividade, positiva ou negativamente.

Segundo Ribeiro e Santana (2015) estudos atuais mostram que os índices de diminuição da motivação, desinteresse, diminuição da eficiência na produção e aumento da alternância de pessoas e funções em uma organização estão associados à falta de qualidade de vida no trabalho. Diante desta realidade, as organizações se viram obrigadas a criar alternativas para conciliar os objetivos do trabalhador com os seus próprios objetivos, e uma das maneiras é melhorando a qualidade de vida no trabalho. Perante a alta competitividade no mercado, a busca pela qualidade, produtividade e competitividade se apresenta cada vez mais acirrada, o que leva às organizações a si questionarem em relação aonde e em que investir, se em máquinas e equipamentos ou na qualificação e valorização do trabalhador.

De acordo com Walton (1973) citado por Pereira e Vasconcelos (2018), é fundamental que haja um ajuste entre a produtividade e qualidade de vida no trabalho, para tal, ressalta oito categorias conceituais que têm como finalidade oferecer uma estrutura ou modelo de análise das características importantes da QVT, conforme apresentados no Modelo de Qualidade de Vida de Walton, como mostra o Quadro 2:

Quadro 2 – Características importantes da Qualidade de Vida no Trabalho

CATEGORIAS	CONCEITOS
Compensação adequada e justa	O trabalho é visto, em primeiro plano, como meio do indivíduo ganhar a vida, portanto deve ter uma relação apropriada com o salário recebido compatível com o tipo de trabalho
Condições de trabalho seguras e salutareas	Horários razoáveis, condições físicas de trabalho que minimizem potencialmente doenças e lesões.
Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana	Para o desenvolvimento da capacidade humana são necessários alguns requisitos, tais como: autonomia no trabalho, múltiplas habilidades, informações e perspectivas, tarefas completas e planejamento.
Oportunidade para crescimento e desenvolvimento contínuo e segurança	Para tornar viável o processo de desenvolvimento, é necessário que se trabalhe com o crescimento pessoal, a aplicação de novas habilidades, oportunidades de progresso e segurança no emprego.
Integração social na organização de trabalho	Alguns atributos fundamentais no ambiente de trabalho que são importantes para a identidade e a auto-estima do indivíduo: ausência de preconceito, mobilidade ascendente, sensação de comunidade e sinceridade interpessoal.
O constitucionalismo na organização do trabalho	Propiciar uma melhoria na qualidade de vida no trabalho, tais como as normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores.
O trabalho e o espaço total da vida	Refere-se à relação de equilíbrio que deve haver entre o trabalho e os outros níveis da vida do indivíduo, bem como um desenvolvimento profissional que não produza efeitos negativos na vida pessoal.
A relevância social da vida do trabalho	As organizações precisam agir de modo socialmente responsável fazendo com que seus empregados não depreciam o valor de seus trabalhos e carreiras e não percam a auto-estima.

FONTE: Elaboração própria adaptado de Silva e Matos (2009)

As etapas citadas no Quadro 2 apresentam uma filosofia de homem em desenvolvimento para uma organização em desenvolvimento, onde o citado autor salienta que na relação existente entre a produtividade e a QVT, o melhor ponto para a produtividade não é o momento máximo de qualidade de vida no trabalho percebida pelo trabalhador, e sim a sua ascendência e ainda declara, que a relação entre as curvas de qualidade de vida no trabalho e produtividade oscilam de um conjunto de trabalho para outro.

Diante do exposto, é possível afirmar que, geralmente, os ganhos na qualidade de vida no trabalho irão resultar numa maior produtividade e melhor qualidade de produtos ou serviços, uma vez que, segundo Tannenbaum (1976) citado por Silva e Matos (2009, p. 4) “o êxito da organização depende da disposição de seus membros para trabalhar assiduamente e de maneira construtiva a fim de ajudá-la a atingir seus objetivos”, assim como é possível formular a realização de um trabalho de modo a,

concomitantemente, aumentar a oportunidade de utilizar e desenvolver as habilidades humanas e ter eficiência na produção.

Vale ressaltar que existem quatro fatores que afetam diretamente a QVT, que estão direta e intimamente relacionados com a concentração de poder e provocam como consequência a injustiça, como defende Werther e Davis (1983) conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Fatores que interferem na QVT

FATORES	EFEITOS
Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> • Sociais • Culturais • Históricos • Competitivos • Econômicos • Governamentais • Tecnológicos
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito • Objetivos • Organização • Departamentos • Cargos • Atividades
Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades de recursos humanos • Motivação • Satisfação

Fonte: Elaboração própria com base em Werther e Davis (1983)

Desta forma, o Quadro 3 apresenta que é perceptível a ligação direta entre a QVT e a produtividade, levando em consideração ainda que a organização procura trabalhar estes fatores de modo a incentivar e motivar o trabalhador para que este atinja um alto nível de produção.

Oliveira e Medeiros (2016) relata que o Modelo de Qualidade Vida no Trabalho deve ser definido como:

Uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização, onde se destacam dois aspectos distintos, a preocupação com o trabalhador e com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e questões relativas ao trabalho. (OLIVEIRA E MEDEIROS, 2016, p.69)

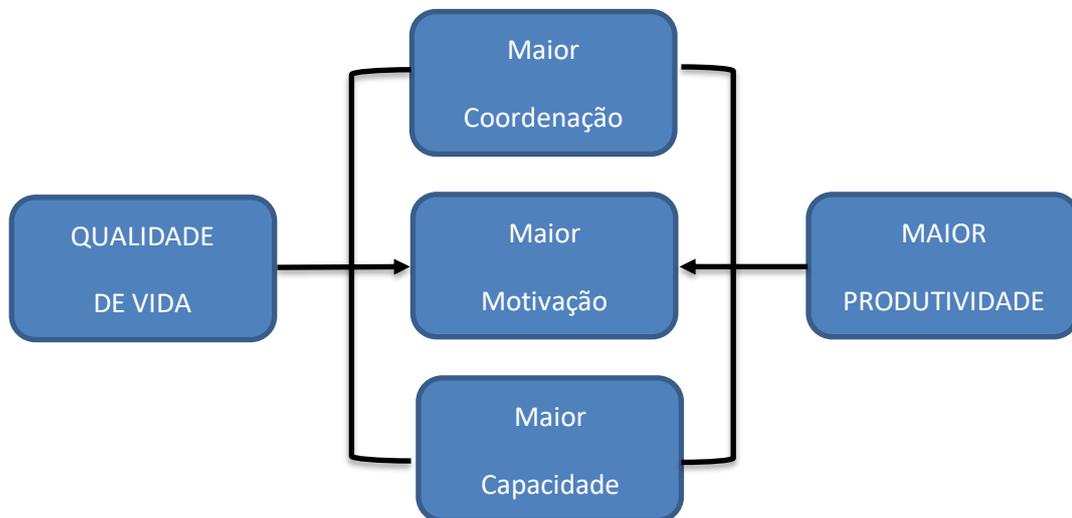
Sendo assim, os autores citados acima trazem quatro aspectos distintos que explicam essa operacionalização, como mostra o Quadro 4

Quadro 4 – Aspectos distintos da operacionalização da QVT

ASPECTOS	DESCRIÇÃO
A participação do trabalhador	Tratam de operacionalizar a participação através de análise e solução de problemas na produção, envolvendo o trabalhador no processo de tomada de decisão.
O projeto do cargo	Deve atender às necessidades tecnológicas do trabalhador sem esquecer o enriquecimento do trabalho, onde se fixam a maior variedade da tarefa, feedback e grupos de trabalho auto-regulados.
Inovação no sistema de recompensa	Visa à minimização das diferenças existentes a nível salarial e de status entre os trabalhadores.
Melhoria no ambiente de trabalho	A melhoria das condições de trabalho envolve flexibilidade de horário, modificação do local, entre outros que podem tornar os indivíduos mais satisfeitos e consequentemente melhorarem seus serviços.

FONTE: Elaboração própria adaptado de Silva e Matos (2009)

Desta forma, é possível afirmar que a QVT afeta a produtividade, ainda que indiretamente como demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Qualidade de vida no trabalho x produtividade

Fonte: Elaboração própria com base em Merola e Barbosa (2020)

É possível observar na Figura 1, que a melhoria da QVT do indivíduo se desenvolve positivamente, de imediato, a coordenação, a capacidade e a motivação do colaborador, que são fatores de interesse da organização, consideradas como pré-requisitos para um melhor desempenho e consequentemente para uma maior produtividade.

3.2.3 Importância da Motivação na QVT

Vários fatores interferem na QVT, dentre esses, a motivação no ambiente de trabalho vem surgindo no mundo organizacional como umas das principais preocupações de líderes, gestores e especialmente do setor de Recursos Humanos em todas as organizações, uma vez que a motivação se encontra diretamente relacionada ao rendimento/produtividade do colaborador, e desta forma influenciando no alcance dos objetivos e nas metas organizacionais (VAZZOLER, 2016).

Segundo o estudo realizado por Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), a motivação interfere, direta e consideravelmente, nas diferenças de comportamentos individuais das pessoas.

Ainda de acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), no cenário organizacional isto não é diferente, o que demonstra que o processo denominado motivação seja considerado como um dos responsáveis por grande parte das condutas individuais no ambiente organizacional, colaborando desta forma para facilitar a compreensão deste fenômeno, que é ressaltado em diversas teorias administrativas.

Observar a motivação no ambiente de trabalho se faz necessário, segundo Ferreira (2015):

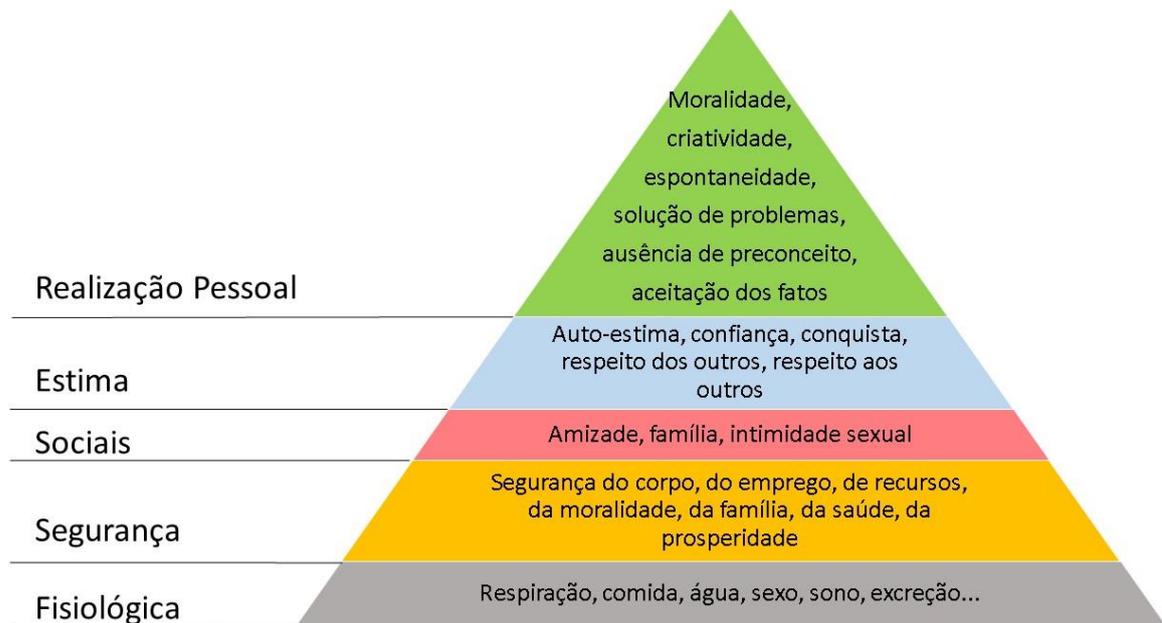
Para lidar adequadamente com a motivação é necessário, antes de tudo, identificar quem está motivado e quem não está, e a observação do comportamento constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal. A motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila. (...) Já a cabeça apoiada, aparência desalinhada, inclinação do corpo para trás e postura displicente podem ser interpretadas como sinais de desmotivação. (FERREIRA, 2015, p. 36)

Para Chiavenato (2016), o comportamento das pessoas pode ser explicado tomando como base o processo motivacional no qual estão inseridas. A concepção *homo economicus* é a base da Administração Científica, que defende a teoria de que o comportamento do indivíduo é motivado direta e exclusivamente pela busca do dinheiro, atrelado às recompensas salariais e materiais do trabalho. A recompensa salarial é claramente demonstrada na Experiência de Hawthorne, que afirma que mesmo quando essa recompensa é atribuída de forma justa e generosa não é considerado como fator decisivo na satisfação do colaborador dentro do ambiente de trabalho.

Nesse sentido, pode-se observar a teoria do psicólogo americano Abraham

Maslow, também conhecida como a Teoria das Necessidades, apresentada na Figura 2.

Figura 2 - Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: Elaboração própria adaptado de OLIVEIRA (2020)

Na Figura 2 mostra as cinco necessidades principais do ser humano, definidas de maneira hierárquicas, de acordo com sua probabilidade.

De acordo com a teoria de Maslow, as necessidades humanas são suprimidas de maneira crescente, estando desta forma localizada na base da pirâmide, as necessidades primárias, e do meio ao topo da pirâmide estão as necessidades secundárias (OLIVEIRA, 2020).

A Teoria das Necessidades pressupõe, que todos os indivíduos possuem uma ampla variação das necessidades, e que cada indivíduo tende a reagir de uma determinada maneira. Assim, segundo Chiavenato (2016, p.330) “A intensidade das necessidades e sua manifestação são variadas e obedecem às diferenças individuais entre as pessoas”. Desse modo, e levando em consideração a teoria citada acima, é possível afirmar que o comportamento humano está intimamente sujeito a uma hierarquia de fatores, só havendo processo de motivação eficiente quando as necessidades básicas forem devidamente supridas (GOIS, 2018).

Segundo Oliveira (2020), de acordo com a Teoria de Maslow, apenas quando as necessidades primárias estiverem supridas, será dado espaço para o surgimento

das necessidades secundárias, entretanto, não é via de regra que uma necessidade primária esteja totalmente satisfeita para que somente então surja outra, ela pode estar parcialmente satisfeita e outra já pode surgir. Nesse mesmo sentido, Robbins, Judge e Sobral (2015), ainda ressalta que segundo a teoria das necessidades, os indivíduos são movidos por uma busca constante para satisfazer alguma necessidade, e isso faz com que as pessoas se motivem e voltem seu comportamento rumo ao alcance dessa necessidade não satisfeita.

Desta forma se observa que na base da pirâmide estão aquelas necessidades conhecidas como as de nível baixo, sendo estas fisiológicas ou básicas que podem ser elencadas como as necessidades por alimento, repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas (MOTTA e VASCONCELOS, 2016).

A necessidade de segurança relacionadas, de modo geral, com um ambiente social, risco físico, segurança no emprego e possíveis privações são classificadas no segundo nível da pirâmide de Maslow. Já no terceiro nível estão alocadas as necessidades sociais, diretamente relacionadas, a afeto e amizade, ou seja, a busca pela sensação de fazer parte de um determinado grupo de pessoas (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2015).

A necessidade de estima é pertinente no quarto nível da pirâmide de Maslow, incluído nesse momento, a de autoestima além da estima por parte de outras pessoas, existindo então, a necessidade de ser respeitado, prestigiado e reconhecido pelos demais (MOTTA e VASCONCELOS, 2016).

O quinto nível está localizado no topo da supracitada pirâmide e faz referência à necessidade de auto realização ou ainda de crescimento, que consiste no alcance que o indivíduo tem de seu próprio potencial e autodesenvolvimento, ser aquilo que se pode ser, então o indivíduo atinge realização pessoal (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2015).

Vale salientar que, de acordo com Motta e Vasconcelos (2016), todos os processos relacionados a suprir as necessidades descritas por Maslow podem apresentar alterações, ou seja, dependendo do grau de intensidade da necessidade e ainda do meio no qual este indivíduo esteja inserido, podem alterar ou variar o referido processo.

Os mesmos autores ainda fazem referência à influência de Maslow na criação da Teoria da Higiene-Motivação, desenvolvida pelo psicólogo americano Frederick Herzberg em 1968. Assim, segundo Motta e Vasconcelos (2016), sob a influência da

Teoria das Necessidades, Herzberg busca explicar a existência de três higiênicos ou extrínsecos, que estão diretamente relacionados com as condições físicas do ambiente de trabalho, bem como às políticas organizacionais, salários, benefícios, relações interpessoais, tipo de liderança, e aos fatores motivacionais, classificados como fatores intrínsecos, que estão ligados àquilo que a pessoa faz, ou seja, suas atividades, deste modo, Herzberg defende em sua teoria que apenas oferecer boas condições de trabalho não é suficiente para motivar e manter motivado o trabalhador, é de suma importância que esse indivíduo esteja satisfeito com o que faz.

Para Maximiano (2017):

Quanto maior a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com os fatores motivacionais e higiênicos, mas também com os outros fatores, como sua própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais (MAXIMIANO, 2017, p. 272)

Diante do exposto, e tomando como base os pensamentos de Herzberg, é possível compreender que os fatores capazes de fazer com que o funcionário se sinta mais feliz e satisfeito são diferentes e separados daqueles que o levam à insatisfação, sendo dessa forma indispensável motivar os funcionários de forma independente, um a um, para alcançar sua satisfação (ÉPOCA, 2017).

Segundo defende Limongi-França (2016), na Teoria ERC, Alderfer, em 1969, agrupou as necessidades apresentadas por Maslow e, três níveis (Quadro 5).

Quadro 5 – Níveis de Motivação

Necessidades de Existência (E)	Necessidades de Relacionamento (R)	Necessidades de Crescimento (C)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ O desejo de bem-estar fisiológico; ✓ Exigências materiais essenciais para a existências. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O desejo de satisfação das relações interpessoais; ✓ Interação social. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O desejo internalizado de crescimento continuado; ✓ Desenvolvimento pessoal

Fonte: Extraído de Limongi-França, 2016.

Através do Quadro 5, Limongi-França (2016), explica que “essa classificação procura demonstrar quanto de cada necessidade uma pessoa tem em um dado momento, além de reconhecer que cada pessoa tem uma quantidade diferente de cada necessidade”.

3.3 A Importância do Trabalho em Equipe e a Comunicação na Organização

A boa execução da performance do trabalho em equipe influencia na satisfação do cliente. Embora exista a individualidade dos integrantes no sentido de cumprir as metas, se faz necessário o empenho de cada membro da equipe para atingir o resultado. Para Kunsch (2014, p.52) “Ao tratar de comunicação e organizações, não se deve, portanto, dissociar esse agrupamento de pessoas do verdadeiro sentido da comunicação humana, que pressupõe compreensão e colocação de ideias em comum.”

O uso adequado da comunicação é uma ferramenta fundamental para que a gestão de pessoas seja desenvolvida buscando alcançar os objetivos da empresa, uma vez que é capaz de proporcionar importantes ganhos de produtividade. E para que este aumento aconteça, é necessário que a empresa se comprometa com os colaboradores, reconhecendo a importância destes em todos os processos organizacionais, para tanto a adoção de uma comunicação assertiva é essencial.

O termo “pactos de convivência” se refere a reuniões periódicas, cujo tal pode resolver demandas como definição de objetivos e metas, divisão de papéis e função, ajustes entre pessoas, os quais podem ser eficientes para equipes que precisam propiciar ajustes internos (SOUZA, 2017).

A empresa que não fortalece o processo de comunicação pode não ter seus objetivos atingidos, pois é uma fonte de suma importância entre as organizações e os colaboradores. Podemos compará-la ao fundamento da empresa. Desta maneira, a reflexão desta ação pode trazer novas formas de pensar e de agir. Cardoso (2016) afirma que:

No âmbito interno das organizações empresariais, os tipos de relação com os empregados, os diferentes estilos administrativos, assim como as ações humanas, demandam novos rumos de gestão que superem os modelos lineares, verticais e impositivos e alcancem novas formas de ação administrativa que envolva e valorize o trabalho em equipe baseado na maior participação e autonomia dos envolvidos. (CARDOSO, 2016, p. 10)

Ainda de acordo com o supracitado autor, o trabalho em equipe consegue levar a um aprimoramento na eficiência, no momento em que as pessoas objetivam e implementam várias atividades juntas por meio de colaboração e comunicação constantes, tornam-se aptos para identificar formas de melhorar o modo pelo qual o trabalho se organiza.

As pessoas que compõem a força de trabalho de uma empresa elevam e realçam o destaque desta. É um fator de extrema importância manter a equipe motivada, satisfeita e capacitada. A motivação influencia no nível de produção da organização, para Chiavenato (2014):

A responsabilidade de cada indivíduo depende tanto da satisfação como da motivação com o trabalho que exerce. Um clima sem inovação e sem liberdade de participação dos colaboradores afeta o bem-estar de todos, mas principalmente no rendimento do trabalho. A dificuldade que a empresa tem é de distinguir o que motiva cada indivíduo e permitir ações de melhorias na qualidade de vida, que solucionem as dificuldades e torne sua equipe capaz de desempenhar seus afazeres (CHIAVENATO, 2014, p. 46)

O mesmo autor ainda afirma que, visando melhorar o rendimento dos funcionários, torna-se necessário fazê-los sentirem-se responsáveis pela atividade para a qual foram designados, sabendo-se que, depois deles cumprirem a referida tarefa, serão julgados pela competência demonstrada.

Os funcionários que mostram um bom desempenho e oferecem melhor rendimento dentro da organização, são reconhecidos como fonte de ideias, habilidades e eficiência em benefício próprio e da empresa, que em suma deva reverter tudo para a construção do capital intelectual da organização (CHIAVENATO, 2014).

3.4 Satisfação no Trabalho

No mundo contemporâneo, a gestão das organizações vem dando cada vez mais atenção à satisfação e felicidade dos colaboradores, uma vez que estão diretamente e proporcionalmente ligados ao tão sonhado diferencial competitivo culminando na obtenção dos objetivos organizacionais. Assim, segundo o estudo de Neves (2021), se percebe que desenvolver uma consciência de que disponibilizar aos trabalhadores um ambiente de trabalho de qualidade, irá refletir diretamente na produtividade e no desempenho dos trabalhadores.

Desta forma, é possível afirmar que aquelas organizações que tiverem a consciência da importância de manter um ambiente organizacional de qualidade, na busca constante pela satisfação pessoal e organizacional do trabalhador, compreendendo que tal processo irá refletir diretamente na qualidade de seu trabalho, conseqüentemente, com qualidade no trabalho, o funcionário sempre apresentará melhores desempenhos e eficiências em sua produção. Assim, pode-

se dizer que ao aplicar a inteligência emocional no ambiente de trabalho tem colaborado de maneira significativa no aumento dos resultados positivos, e os investimentos nesse sentido estão cada vez maiores (NEVES, 2021).

Assim como Neves (2021), Machado (2016), também já afirmava que a motivação precisa ser a base visando o alcance da felicidade e satisfação do colaborador, pois afeta diretamente a sua vida pessoal, o que só demonstra que uma organização que busca investir tempo e recursos com o intuito de promover a satisfação de seus colaboradores, tem a capacidade de obter retorno em curto prazo e conseqüentemente reter seus melhores talentos.

Oliveira (2020), afirma que uma vez que o colaborador se compromete tanto com o desempenho individual, quanto com o desempenho grupal e organizacional, contribui consideravelmente para que a organização consiga alcançar seus objetivos, além disso, explica que quando a organização dá condições e incentivo aos seus colaboradores, que se automotivam e encontram a satisfação por si só, essa satisfação no ambiente de trabalho está diretamente relacionada a QVT.

Robbins, Judge e Sobral (2015) defende que a satisfação no ambiente de trabalho é considerada como um conjunto de atitudes do indivíduo em relação ao trabalho que exerce, considerando que o indivíduo possui uma reação ativa às situações de trabalho que não o satisfazem, sendo capaz de deliberar atitudes de mudanças.

Para identificar a satisfação nas organizações é importante analisar se os retornos obtidos pelo colaborador são revertidos sob forma de benefícios, salários e promoções, assim, como se faz necessário observar o quanto o convívio entre líderes e liderados e a execução das atividades laborais podem gerar sentimentos prazerosos e gratificantes (SIQUEIRA 2008).

A Escala de Satisfação do Trabalho (EST) foi criada por Siqueira em 1995, sendo classificado como um instrumento multidimensional, cujo objetivo e finalidade consistem em avaliar o grau de satisfação do trabalhador diante de cinco dimensões do seu trabalho (Figura 3), sendo elas: Satisfação com o Salário, Satisfação com os Colegas, Satisfação com o Chefe, Satisfação com a Natureza do Trabalho e Satisfação com as Promoções (SIQUEIRA, 2008).

Figura 3 - Os cinco fatores de satisfação no trabalho numa abordagem multidimensional



Fonte: Elaboração própria embasada em Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014).

A Figura 3, mostra que todos os envolvidos nos processos organizacionais estão, diretamente, relacionados à busca constante da satisfação no espaço organizacional, assim, o processo organizacional devidamente integrado, tende a alcançar esse objetivo mais eficazmente.

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) afirmam que:

“Enquanto a chefia e colegas de trabalho constituem-se em dimensões relativas ao ambiente social, o próprio trabalho representa as atribuições do cargo ocupado. Salário e oportunidades de promoção são, por sua vez, dois aspectos de gestão de pessoas pelos quais a organização manifesta sua retribuição ao empregado, constituindo-se em duas maneiras possíveis de este observar resultados de seus investimentos na organização e avaliar sua relação de troca com ela”. (ZANELLI, BORGES-ANDRADE E BASTOS, 2014, p. 320)

Deste modo, se faz necessário compreender aonde cada dimensão influencia nos graus de satisfação conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

DIMENSÕES DE SATISFAÇÃO	REFEREM-SE AO CONTENTAMENTO COM:
Colegas	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração. • Amizade e Confiança. • Relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Salário	<ul style="list-style-type: none"> • O que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha. • Sua capacidade profissional e o Custo de vida. • Esforços feitos na realização do trabalho.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade profissional do chefe. • Interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.
Natureza do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse despertado pelas tarefas. • Capacidade de as tarefas absorver o trabalhador e suas variedades.
Promoções	<ul style="list-style-type: none"> • Número de vezes que já recebeu promoções. • Garantias oferecidas a quem é promovido. • Maneira como a instituição realiza promoções e com o tempo de espera pelas mesmas.

Fonte: Elaboração própria com base em Siqueira (2008)

O Quadro 6, mostrou que é possível observar que indivíduos com um maior nível de satisfação com o trabalho, apresentam menor intenção em sair da empresa onde trabalham, e que aqueles profissionais que apresentam um menor índice de faltas, desempenham e produzem ainda mais e melhor que os demais colaboradores.

Assim, se percebe que o vínculo afetivo entre indivíduo e os cinco fatores que formam o conceito multidimensional de satisfação no trabalho tem a capacidade de apresentar resultados importantes para as organizações, levando em consideração a capacidade de influenciar na rotatividade, na assiduidade, no desempenho e na produtividade (OLIVEIRA *et al* 2018).

A dimensão de satisfação com os colegas de trabalho está diretamente relacionada com o contentamento, com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento construído e mantido com os colegas de trabalho. Já a dimensão salário tem relação com a satisfação do salário recebido em relação ao quanto o indivíduo trabalha, sua capacidade profissional, e com o custo de vida e com os esforços que esse indivíduo opera para a execução do seu trabalho (FRAZÃO, 2016).

Nesse mesmo entendimento, a dimensão da satisfação com a chefia faz relação com o contentamento com a capacidade profissional, o interesse pelo trabalho da equipe e de como o chefe busca o entendimento com sua equipe de trabalho. A dimensão satisfação com as promoções tem relação com a quantidade de vezes que

já recebeu promoções, bem como com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira como a instituição realiza promoções e com o tempo de espera pelas mesmas (SIQUEIRA, 2008).

Nesse sentido, é interessante observar os fatores motivacionais, conforme Quadro 7 sob a ótica de Mendes (2015), que afirma existir sete fatores motivacionais a serem observados no ambiente organizacional.

Quadro 7 – Fatores motivacionais de Haefner

Os 7 fatores motivacionais no ambiente de trabalho	
1	Existir confiança
2	Ser agradável
3	Ter humor positivo
4	Estimular uma disposição pró-social
5	Existência de elementos de regulação de objetivos (a capacidade de fazer ajustes para realizar o trabalho)
6	Ter senso de comprometimento
7	Autodeterminação

Fonte: Elaboração de Haefner (2012), apud Mendes (2015).

Os fatores apresentados no Quadro 7, busca estabelecer uma ligação dos fatores com as personalidades dos colaboradores. Todos os fatores motivacionais do ambiente de trabalho possuem uma resposta significativa para a redução do absenteísmo, promovendo um ambiente harmonioso e produtivo para a organização (MENDES, 2015).

Dentro desse contexto, Gomes (2018), afirma que os supracitados fatores, podem colaborar para o aumento do *turnover*, que conseqüentemente gera a elevação dos gastos das organizações, bem como influencia para a queda da produtividade e na perda de conhecimento e vantagem competitiva que se vai com o funcionário e também perda de credibilidade pelo alto número de desligamentos.

É sabido que cada indivíduo possui suas necessidades individuais, não sendo possível generalizar, igualmente, as necessidades para todos, entretanto, é possível salientar que alguns fatores conseguem interferir diretamente na satisfação do colaborador independente das diferenças em seus objetivos, anseios e necessidades (HALF, 2017).

3.5 A atuação do psicólogo organizacional na QVT

Conceituada como a ciência que estuda o comportamento humano, bem como a cognição, a motivação e a emoção, a psicologia atua buscando auxiliar na solução dos problemas relacionados à gestão de pessoas, com o objetivo de propor melhorias significativas na qualidade do clima organizacional e conseqüentemente compreender

o comportamento individual e aumentar o bem-estar do trabalhador no ambiente de trabalho (GOMES, 2018).

Entretanto, os subsistemas de recursos humanos continuam sendo compatíveis o com as atribuições do referido profissional, tais como recrutamento e seleção, análise de cargo e salários, aplicação de testes, mapeamentos dos colaboradores, avaliação de desempenho, gestão do clima organizacional, treinamento e desenvolvimento, resolução de problemas e conflitos entre profissionais.

A psicologia organizacional é considerada como uma ciência recente, uma vez que ainda se encontra em construção, e tem como principal finalidade trabalhar no resgate da dignidade humana tanto na conjuntura organizacional quanto na interpessoal. Segundo defende Spector (2016), há um notório crescimento da participação dos profissionais especializados em gestão de pessoas nas organizações, uma vez que esse profissional tem sido amplamente solicitado para atuarem em selecionar pessoas, reter talentos, realizar treinamentos e recrutar. Deste modo, é possível afirmar que a atuação do psicólogo organizacional não se restringe somente na gestão de pessoas, mas, em auxiliar as pessoas no ambiente de trabalho, oferecendo apoio e subsídios para os conflitos, frustrações, desentendimentos e angústias que surgem dentro do local de trabalho. (SILVA, 2018).

Desta maneira, pode-se dizer que o psicólogo organizacional assume o papel de mediador entre a empresa e seus funcionários. Segundo Alves (2017), é fato que quando uma empresa dispõe de boas condições de saúde e de trabalho aos seus colaboradores, tais condições irão possibilitar em melhor desempenho e maior satisfação deste na empresa e sociedade.

Conforme estudo realizado por Bonfim *et al*, (2017), pessoas que trabalham em uma empresa que lhes proporciona uma boa qualidade de vida, são mais felizes e conseguem apresentar uma maior produtividade, o que tende a favorecer uma maior probabilidade de satisfação de vida pessoal, social e familiar. Desta forma, é possível ressaltar que a QVT não pode nem deve ser confundida com políticas de benefícios, uma vez que está intimamente relacionada com a cultura organizacional. (ALVES, 2011).

Os fatores de QVT, onde o psicólogo organizacional atua com maior eficiência e eficácia são aqueles que envolvem diretamente o indivíduo para tomada de decisões, tendo como foco principal motivá-lo, oferecendo oportunidade para

crescimento profissional conforme o cargo desempenhado. “No Brasil, algumas empresas de grande e médio porte vêm adaptando modelos de programas de qualidade de vida de empresas nos Estados Unidos com o objetivo de reduzir custos com assistência médica, absenteísmo, acidentes, melhorar a segurança e o bem-estar dos trabalhadores, através de uma visão holística” (SILVA; LIMA, 2007 citado por ALVES, 2011, p. 66).

Seguindo a mesma linha, de acordo com Chiavenato (2014), Rodrigues e Amorim (2016) e Oliveira *et al* (2018), existem dimensões ou características básicas de cargo que influenciam a QVT. O Quadro 8 trata sobre as dimensões e suas características:

Quadro 8 - Dimensões e características do trabalho

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
Variedade de habilidades	Diferentes habilidades, conhecimentos e competências.
Identidade da tarefa	Possibilidade de trabalho finalizado com resultado visível e identificável.
Significado da tarefa	Impacto na vida e no trabalho das pessoas, na organização e na sociedade.
Inter-relacionamento	Relacionamento do colaborador com outras pessoas, internas ou externas à organização
Autonomia	Liberdade e independência de programação e determinação de procedimentos.
Feedback (intrínseco e extrínseco)	Informação para avaliar o seu desempenho na execução da tarefa ou por terceiros.

Fonte: Elaboração própria com base nos estudos de Oliveira *et al* (2018)

No Quadro 8, se percebe que a variedade de habilidades, a identidade e significância das tarefas, o inter-relacionamento e a autonomia, são fatores determinantes na obtenção da QVT. Kurogi (2018), afirma que os referidos fatores têm a capacidade de oferecer recompensas intrínsecas que resultam na percepção de satisfação geral com o trabalho e a motivação interna.

Com base no estudo de Nascimento (2016), foi criada e organizada uma tabela que apresenta os assuntos relacionados às ações realizadas em empresas que têm como finalidade promover a qualidade de vida: exercícios físicos, treinamento, ergonomia, higiene e segurança do trabalho, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 - Resultado de Ações e Programas da Qualidade de Vida

CRITÉRIOS	CENÁRIO
Exercícios Físicos	Aumenta a disposição e satisfação dos trabalhadores reduzindo gastos médicos.
Treinamento e Desenvolvimento	Aumento do capital intelectual, aperfeiçoamento das atividades, satisfação profissional que capacitam o trabalhador.
Ergonomia	Aumento do desempenho das atividades, redução dos acidentes de trabalho.
Higiene e Segurança do Trabalho	Ambientes mais saudáveis, prevenção a risco a saúde, aumento da produtividade

FONTE: Elaboração própria com base em Nascimento (2016)

Deste modo, se observa no Quadro 9, que o psicólogo organizacional tem atuado dentro das organizações com o intuito de contribuir com o desempenho das atividades e melhorar o comportamento humano no ambiente de trabalho, e desta maneira, maximizar a qualidade das relações e das condições de trabalho para que o funcionário se sinta cada vez mais valorizado, engajado e queira se desenvolver internamente de forma contínua.

Ainda cabe ao referido profissional trabalhar para implantar ações que consigam apresentar melhorias tanto para as organizações quanto para os colaboradores, promovendo desta forma, impactos positivos e, colaborando assim, para que ambas as partes, saiam ganhando (LIMONGI- FRANÇA, 2016).

3.6 Os impactos da QVT dentro das organizações

Para Chiavenato (2016) a qualidade de vida no trabalho permite indagações que contribuem no auxílio das empresas para estímulo de seus colaboradores, podendo auxiliar com métodos que propiciem um ambiente que estimule e dê suporte ao indivíduo. E isso pode ser definido pela busca do equilíbrio físico e social onde são eminentes às necessidades e entraves do ser humano ocasionando em crescimento pessoal e profissional e sem comoções. Assim, a falta de qualidade de vida no trabalho gera impactos significativos em seus resultados dentro das organizações.

Diante do exposto, é possível observar causas no ambiente de trabalho onde os colaboradores atuam que não geram benefícios para a condição de vida dos funcionários, tal como condições desconfortáveis, insalubridade, falta ventilação e recursos necessários para que desenvolvam suas atividades.

Assim, o estudo da Future Workplace, publicado em 2019, mostra que a qualidade de vida no trabalho é medida e acompanhada por inúmeras empresas em todo o mundo como um indicador-chave do universo corporativo, comprovando que 67% dos profissionais norte-americanos afirmam que produzem mais em ambientes

saudáveis. Por outro lado, aproximadamente 1/3 dos colaboradores, de modo geral, chegam a perder cerca de 1 hora do expediente em empresas que não ofereçam um programa de bem-estar. (NEON, 2020)

O Índice Sodexo de QVT, é considerado um dos indicadores mais utilizados no Brasil, tendo como principal finalidade medir a percepção dos brasileiros em relação à satisfação no trabalho. Desta forma, percebe-se que as organizações podem promover uma série de ações com o objetivo de aumentar os níveis de satisfação do funcionário, desde atividades simples e sem custos, até projetos mais complexos, como Programas de bem-estar corporativos podem ser determinantes em termos de saúde laboral, sendo inclusive um fator de redução de custos. O Quadro 10 mostra os critérios de percepção dos brasileiros em relação à satisfação no trabalho.

Quadro 10 – Percepção dos brasileiros em relação à satisfação no trabalho

CRITÉRIOS	CENÁRIO	PORCENTAGEM (%)
Satisfeitos	Brasileiros estão satisfeitos com seu emprego atual, com as melhores médias registradas entre executivos, diretores, empresários, gestores e profissionais com pós-graduação;	54%
Neutros	Profissionais se declaram neutros em relação à qualidade de vida no emprego atual, principalmente nas áreas financeira e administrativa;	37%
Insatisfeitos	Profissionais estão insatisfeitos , concentrados no setor de atendimento ao cliente, área comercial e apoio administrativo (maioria que estudou até o ensino médio).	9%

Fonte: Elaboração própria com base em Dias (2020)

Com base no Quadro 10, vale salientar que mesmo com o alto índice de satisfação dos brasileiros em seus empregos, constata-se que em sua grande maioria estão os profissionais posicionados em cargos mais elevados, percebendo-se então a necessidade de uma atenção maior aos programas de QVT junto aos funcionários de cargos menos elevados.

Em alguns momentos, até mesmo as equipes mais harmoniosas podem entrar em desarmonias e gerar dificuldades na implementação dos trabalhos dentro da equipe, para Chiavenato (2016), o trabalho em equipe é a junção das pessoas com a capacidade de unir pensamentos com outros integrantes do grupo, é necessário acreditar nas pessoas, e em suas capacidades de fazer e entregar o serviço que foi lhe dado. Assim, pode-se dizer que uma maior QVT significa uma organização mais humanizada e um maior nível de satisfação da equipe. Sabendo que o colaborador

passa a maior parte do seu dia no ambiente de trabalho, o gestor deve levar em consideração o impacto que essas horas exercem não apenas na saúde física, mas também na saúde mental do trabalhador.

Os programas de qualidade de vida no trabalho visam reter talentos e aumentar a produtividade, pois impulsionam diretamente nos resultados da organização, na qualidade de vida no trabalho e está diretamente relacionada à renda, bem-estar, felicidade e produtividade dos trabalhadores.

A ação desses programas tem um expressivo impulso na diminuição da rotatividade dos colaboradores. Como resultado, a organização desfruta de um alto nível de motivação e comprometimento de seus funcionários.

De acordo com Ribeiro e Santana (2015), é possível dizer que:

Os programas de QVT tem como finalidade proporcionar ambientes de trabalhos mais agradáveis, condições melhores nos aspectos: saúde, físico, emocional, social; além de tornar equipes mais comunicativas, integração dos setores com seus superiores, entre outras vantagens favoráveis a satisfação de todos aqueles inseridos na organização. (RIBEIRO e SANTANA, 2015, p. 76)

De acordo com Maximiano (2017) a motivação para o trabalho é um estado psicológico de interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta, dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável e positiva para realizar o trabalho.

Outro fator que interfere diretamente na qualidade de vida no trabalho é a qualidade do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, nesse sentido, observa-se Chiavenato (2019) ao afirmar que a relação entre pessoas e organização, é mútua, ambas dependem uma da outra para sua sobrevivência. Para uma organização que busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que possa ser atingido os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando.

A carga horária excessiva também pode influenciar diretamente na QVT, Barreto (2018) afirma que é de suma importância para QVT que a carga horária seja devidamente adequada, caso contrário, pode se tornar um fator gerador de estresse, ou até mesmo de sobrecarga, vindo a ocasionar, inclusive, doenças e infortúnios ao trabalhador. Ainda segundo o autor, a sobrecarga de trabalho excessiva é capaz de provocar estresse, ou seja, o acúmulo de tarefas, a falta de organização, da

capacidade de distribuir afazeres e delegar funções são responsáveis pela agitação, insônia, descontentamento com questões do dia a dia, péssimo desempenho no trabalho.

Diante disso para Ribeiro e Santana (2015), afirmam que:

O comprometimento de cada indivíduo depende do grau de satisfação e motivação com o trabalho que executa. Um ambiente sem inovação e sem liberdade de participação dos trabalhadores prejudica diretamente no bem-estar de todos e principalmente no rendimento do trabalho. O desafio de uma organização é identificar o que motiva cada indivíduo e proporcionar ações de melhorias na qualidade de vida no trabalho que solucionem os problemas existentes e torne sua equipe apta a desempenhar seu ofício com excelência. (RIBEIRO e SANTANA, 2015, p. 81 – 82)

Salientando a importância de o colaborador manter-se saudável, praticando exercícios físicos, tempo para descanso e diversão, balancear a alimentação, pois colabora com a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores. Saúde e segurança no trabalho estão diretamente relacionadas com a QVT, e devem ser vistas também no sentido mental e emocional, e não apenas no físico. Nesse sentido, Pereira e Vasconcelos (2018) diz que os acidentes de trabalho prejudicam a saúde física do colaborador, e que condutas como assédio moral, tratamento abusivo, excesso de trabalho e etc. também causam consequências na saúde mental e emocional desse trabalhador.

Barros (2005) citado por Albuquerque (2017) diz que o assédio moral é caracterizado com uma das partes que impõe à outra, um comportamento abusivo, podendo causar danos graves à vítima. Assim, o autor afirma que

O assédio moral está diretamente ligado à nossa própria estrutura emocional e sentimental, a que chamamos de caráter. Trata-se, pois, de um atentado contra a dignidade humana, que de início se manifesta nos ambientes familiar e escolar, e que mais tarde, na vida adulta, pode chegar ao ambiente de trabalho e em outras áreas da sociedade, em forma de potencial razão negativa decorrente de ciúmes, invejas e rivalidades quando se depara com exibição de valores, relato de brilho e glória. Nessas situações, o Direito busca a proteção à dignidade da vítima, fato que justifica a punição do assédio moral, sendo este o seu fundamento. (ALBUQUERQUE, 2017, p. 3).

Bobroff e Martins (2018), afirmam que no ambiente organizacional, o assédio moral pode ser caracterizado pelas condições de trabalho, presentes no relacionamento que é caracterizado por atitudes e condutas negativas por parte dos chefes com os seus colaboradores. Quando um colaborador é vítima de assédio

moral, logo se percebe as mudanças, visto que esse colaborador passa a ser isolado, humilhado, ridicularizado e até mesmo desacreditado diante dos demais colaboradores.

Além da vida profissional, o assédio moral também causa danos à vida particular do colaborador, bem como em suas relações sociais, afetivas e acaba por gerar danos à saúde física, mental e emocional, como afirma Hirigoyen (2015):

As agressões ou humilhações permanecem inscritas na memória e são revividas por imagem, pensamentos, emoções intensas e repetitivas, seja durante o dia, com impressões bruscas de iminência de uma repetição idêntica, ou durante o sono, provocando insônias e pesadelos. As vítimas têm necessidade de falar dos acontecimentos traumatizantes, mas as evocações do passado levam, todas as vezes, às manifestações psicossomáticas equivalentes ao medo. Elas apresentam distúrbio de memória e de concentração. Por vezes perdem o apetite, ou tem, pelo contrário, condutas bulímicas, que aumentam seu consumo de álcool ou de fumo. (HIRIGOYEN, 2015, p. 182).

As sequelas e implicações que o assédio moral traz podem ter consequências inimagináveis, podendo até levar a vítima a tirar a sua própria vida. As pessoas passam a maior parte de suas vidas no trabalho, portanto qualquer mudança dentro desse ambiente, seja de forma positiva ou negativa, interfere diretamente na QVT.

Nesse contexto, Davis e Newstrom (2016) afirma que a QVT deve ser considerada como um instrumento deveras importante, uma vez que por meio dela é possível promover a satisfação dos colaboradores. Ressaltando que, quando um colaborador está satisfeito e motivado, ele se apresenta mais criativo, mais produtivo, mais dedicado e mais comprometido em desempenhar suas atividades profissionais cada vez melhor, o que conseqüentemente, gera benefícios lucrativos e principalmente agrega valor superior à organização frente as demais, pois alcança o reconhecimento do público externo por se empenhar em cativar e satisfazer sua equipe.

3.6.1 Análise sobre os impactos da QVT nas empresas

O mundo dos negócios vem desenvolvendo cada vez mais programas de QVT, este, por sua vez tem sido um assunto muito divulgado pelos meios de comunicação social. Desta maneira, a melhoria do clima organizacional e o desenvolvimento dos colaboradores estão entre os fatores determinantes para o sucesso dos programas de QVT. (GIMENES et al 2018)

Um estudo divulgado em outubro de 2019 pela Said Business School, da Universidade de Oxford, mostra que empregados satisfeitos trabalham mais

rapidamente, não fazem hora extra e são 3% mais produtivos do que os insatisfeitos. (VOCÊ S/A, 2020)

Chiavenato (2014) contribui trazendo uma estratégia utilizada pela empresa Shell, que desde 1961 vem implantando um programa de melhoria da QVT. Inicialmente foi realizado um levantamento de dados, resultando num grande percentual de empregados sedentários, obesos, estressados e com má alimentação. Diante desse cenário o gerente de programas de saúde agiu de forma a melhorar a prevenção de doenças e condições de saúde mental, física e social do trabalhador. Investiu em estratégias de restaurantes que fornecessem pratos leves, unidades fitness, auxílio terapêutico e programas de assistência. Empresas que promovem motivação, satisfação, integração e assistência à saúde tem colaboradores mais produtivos e saudáveis.

Em 2016 a revista Exame divulgou um ranking com as 50 empresas que têm os funcionários mais felizes e satisfeitos no Brasil. A lista das empresas tem como base os índices de satisfação geral de funcionários, que seguem uma escala de 1 a 5, em que 1 representa muito insatisfeitos e 5 muito satisfeitos. No Quadro 11 será detalhado algumas das empresas que participaram da avaliação.

Quadro 11 – Índice de satisfação dos funcionários em escala de 1 a 5

ÍNDICE	Takeda Brasil (Farmacêutica e Saúde)	MercadoLivre (TI e Telecom)	Netshoes (Varejo)
Satisfação geral dos colaboradores	4.42	4.28	4.22
Remuneração e benefícios	4.1	4.4	4.11
Oportunidade de carreira	3.85	3.7	3.46
Cultura da empresa	4.45	4.32	4.24
Qualidade de vida	3.96	4.04	3.74
% dos colaboradores que recomendam a empresa a um amigo	96%	91%	95%
Número de colaboradores que avaliaram a empresa	81	123	138

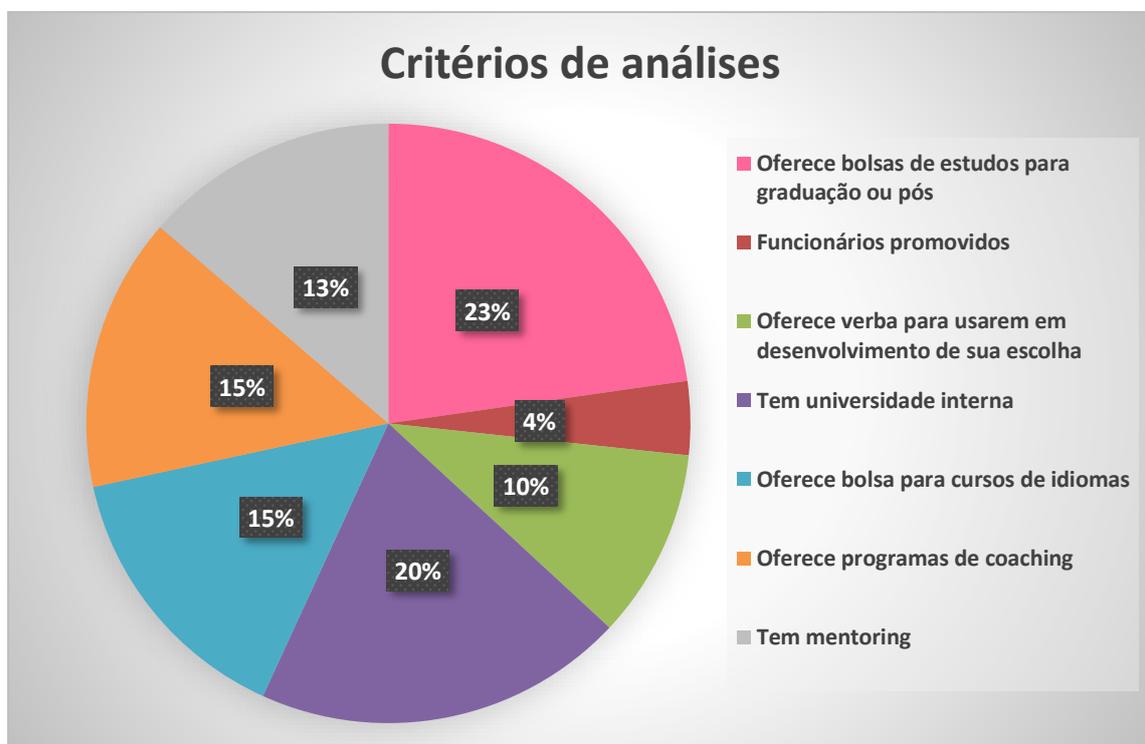
Fonte: Elaboração própria extraído de Exame (2016)

No Quadro 11, percebe-se que quando as pessoas estão no centro da estratégia de forma saudável, sustentável e responsável, é construído um melhor ambiente para as pessoas, trazendo melhores resultados para as empresas. Segundo Merola e Barbosa (2020):

O estudo mostrou que um colaborador que desempenha suas funções em uma organização que tenha uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho se sente mais motivado e conseqüentemente, produzirá mais e melhor, mostrando a relação existente entre Qualidade de Vida no Trabalho, motivação e produtividade. (MEROLA e BARBOSA, 2020, p. 67)

A empresa consultora Great Place To Work (GPTW) em 2021, premiou as 10 melhores empresas para se trabalhar em Pernambuco, para chegar ao resultado final foi feita uma avaliação com base nos critérios contidos na Figura 4, segundo dados trazidos pelo Jornal do Comércio em 2021

Figura 4 – Critérios de análises



Fonte: Elaboração própria com base em Jornal do comércio (2021)

Na Figura 4, observa-se que os índices de maior satisfação estão relacionados a benefícios relacionados ao desenvolvimento e aprimoramento pessoal e profissional dos colaboradores. Segundo os dados obtidos as empresas que apresentaram maior índice de satisfação de seus colaboradores na avaliação foram as seguintes: pequena empresa - Safetec; média empresa - Thoughtworks PE ; grande empresa - São José Agroindustrial.

Para Gimenes et al (2018) a qualidade de vida no trabalho é algo de extrema importância, pois serve para:

[...] alavancar a estrutura do funcionário e da organização. É uma questão de melhoria contínua para os dois lados, fala-se que este é um tema antigo mais ainda se torna novo pois a qualidade de vida é algo que estimula os funcionários e dissemina o conhecimento, a inclusão e repercussão na carreira de vida dele e ao sucesso empresarial. (GIMENES et al, 2018, p. 15 – 16)

Por outro lado, as empresas enfrentam dificuldades, por parte dos funcionários, para implantar a QVT, sendo um dos grandes fatores dessa dificuldade a mudança na cultura e no clima dentro da organização. Segundo o autor citado acima:

Há muitas dificuldades para a implantação da QVT nas organizações, um dos maiores problemas diz respeito ao comprometimento e compreensão por completo da empresa, principalmente com a contribuição de todos os colaboradores, mesmo que o objetivo das modificações seja trazer melhorias para os que fazem parte da corporação. Se um único indivíduo não tenha ficado convencido da indispensabilidade do programa pode levar tudo a perder, por isso a importância de ressaltar, que o envolvimento e o engajamento de todos são fundamentais para que encontre soluções eficazes. (GIMENES et al 2018, p. 9)

Empresas que não conseguiram implantar a QVT tiveram que enfrentar funcionários insatisfeitos, baixa produtividade e desânimo, atrelados a falta de reconhecimento, falta de feedback, falta de treinamento, delegar e delargar, falha da contratação e excesso de reuniões. As organizações que não utilizam a QVT como estratégia competitiva, segundo Merola e Barbosa (2020), não prosperarão no mercado de trabalho, pois:

[...] funcionários insatisfeitos terão aumento de indicadores negativos onde posteriormente não conseguirão atender às necessidades dos clientes de maneira satisfatória, tendo como consequência desperdício na produtividade, como rejeições na qualidade do produto e perda de tempo na fabricação do produto. (MEROLA e BARBOSA, 2020, p. 67)

Ademais, outros pontos preocupantes que vem sendo analisados como consequência da falha na implantação da QVT, é a má gestão e as doenças de natureza física e mental associadas ao ambiente de trabalho.

Em função da má gestão em conjunto com um ambiente de trabalho inadequado, os problemas vão além do âmbito profissional, podendo gerar doenças relacionadas ao trabalho, bem como LER (Lesão por Esforço Repetitivo), DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho), Surdez definitiva ou temporária, dermatite alérgica de contato, e AVC ou infarto por estresse. Além disso, o Ministério da Saúde indicou que entre 2007 e 2017, 8.607 casos de transtornos mentais relacionados ao trabalho, foram registrados em todo o país, tal como

depressão, ansiedade, síndrome do pânico e Burnout. Ademais, uma pesquisa da Internacional Stress Management Association (Isma-BR) estima que 72% dos brasileiros sofrem com alguma sequela do estresse e 32% foram diagnosticados com síndrome do desgaste emocional, segundo estudo obtido pelos sites da unimed Fortaleza (2018) e prev-one (2020).

Muitos gestores não sabem exercer o papel de um bom líder, falta de inteligência emocional, inconsistência, explosões agressivas e comportamento inadequado são indicadores negativos. Em 2019 uma pesquisa feita pela consultoria de recrutamento de Michael Page, alegou que oito em cada dez pessoas, se demitem por conta do gestor, para 10% dos entrevistados, o estilo de gestão do chefe é autoritário, 13% afirmam ser liderados por pessoas direcionadas que exercem alta pressão para alcançar as metas e 9% já pediram demissão voluntariamente por conta de atritos com o chefe. (VOCÊ/SA, 2020)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a qualidade de vida nas organizações e seus impactos nos resultados do trabalho dos funcionários, pode-se perceber que a QVT afeta tanto as atitudes comportamentais individuais e, de maneira importante, afeta a produtividade desse colaborador, bem como torna-os motivado no trabalho, sendo capazes de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho, gerando vontade de inovar e criatividade.

Diante de um mercado altamente competitivo, é fundamental que as organizações encontrem formas de manter uma força de trabalho proveitosa, motivada e disposta para enfrentar a acirrada concorrência no mercado, e inclusive atender aos anseios de seus funcionários.

Percebe-se então, que potencializar fatores capazes de motivar os colaboradores é um grande desafio nas empresas, visto que, geralmente, os colaboradores esperam muito mais do que apenas o salário mensal, eles almejam por reconhecimento, respeito, atenção, precisam ser desafiados para que busquem o crescimento pessoal e profissional, sendo desta forma, responsabilidade da gestão buscar subjetividade dos colaboradores e estarem atentos às dimensões éticas.

Sendo assim, é essencial que as organizações disponibilizem um ambiente saudável aos seus funcionários, no intuito de minimizar problemas que venham ser causados pela insatisfação, buscando deste modo garantir que a vantagem

competitiva seja retida e utilizada da melhor forma no mercado atual, uma vez que, anteriormente as pessoas eram vistas somente como recursos, e passaram a ser consideradas como a principal fonte de desenvolvimento e crescimento das organizações, sua valorização, por meio da busca pela satisfação, reduz custos para organização e ao mesmo tempo interfere positivamente no desempenho e nos resultados individuais e organizacionais.

E na construção do cenário mencionado, o psicólogo organizacional juntamente com a gestão tem a finalidade de contribuir para a conquista da QVT, salientando para isto, a importância da gestão de pessoas, cabendo a esta observar de forma minuciosa as necessidades existentes e promovendo a utilização de ferramentas e aplicação de ações, que tornem o ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo diante do mercado. Cabe ainda ao referido profissional, preservar os interesses da organização, integrando às necessidades do colaborador, de forma a tornar possível a melhoria de sua produtividade e, até mesmo, a contínua geração de valor com seu trabalho, garantindo sua satisfação e desenvolvimento pessoal.

As corporações precisam agir depressa em meio a este período de inovação tecnológica e revolução que vivemos agora, é preciso mudar por conta dos novos meios de gestão e novas estratégias voluntárias nascendo de dentro das empresas. Os programas de QVT são de imensa utilidade para gastos com saúde, demonstrando preocupação com a prevenção. Muitas formas de programas de melhorias de QVT internas, necessitam ainda ser contempladas por todos, dessa forma envolvendo um pensamento de aproximação cultural das empresas, que desempenha um papel importante em ações e em QVT. Os programas de QVT causam impactos nas organizações e integram valores para seus funcionários, valorizando e respeitando, obtendo dessa forma um maior resultado de motivação para uma jornada de trabalho de sucesso.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, R. F. **Assédio Moral no ambiente de trabalho**. 2017. Disponível em: <https://www.trabalhosgratuitos.com/Humanas/Direito/Assedio-moral-no-ambiente-de-trabalho-1242530.html> . Acesso em: 25/11/2021
- ALMEIDA, M. et al. Análise da Qualidade de Vida no Trabalho e sua Influência na Satisfação dos Colaboradores de uma Empresa do Segmento de Café. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.12, n.2, Pub.1, agosto 2019 Disponível em: <https://assets.unitpac.com.br/arquivos/revista/vol-12-num-2-ago-2019/artigo-1.pdf>. Acesso em 31/09/2021.
- ALVES, E. F. A. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **Revista INTERFACEHS** – v.6, n.1, Artigo, Abril. 2011. Disponível em: http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/wp-content/uploads/2013/08/4_ARTIGO_vol6n1.pdf. Acesso em 31/09/2021.
- ARRUDA, A.T.; DALPINO, C.R.; NASCIMENTO, N.A.; TONON, W.F. **A Qualidade De Vida nas Organizações como Fator Influenciador na Produtividade de seus Colaboradores**. Perdeneira, 2019. Disponível em: <https://www.fgp.edu.br/wp-content/uploads/2020/03/TCC-2019-A-qualidade-de-vida-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es-como-fator-influenciador-na-produtividade-de-seus-colaboradores.pdf> Acesso em 21/09/2021.
- BARRETO, A.M. Cuidado com a sua complacência. 2018. **Revista O Águia**. 4ªed. Disponível em: <https://www.pilotopolicial.com.br/cuidado-com-sua-complacencia/>. Acesso em 15/09/2021.
- BARROS, A.J.S. LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2016.
- BARROS, A. M. de **Curso de direito do trabalho**. São Paulo: LTR, 2015.
- BOBROFF C. C. M.; MARTINS T. J. Assédio moral, ética e sofrimento no trabalho. **Rev. bioét.** 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/bioet/v21n2/a08v21n22.pdf>> Acesso em 08/11/2021.
- BONFIM, E.L.S.; VASCONCELOS, C.C.; GREGÓRIO, S.A.; SALDANHA, O.J. A Qualidade de Vida no Trabalho e a Gestão de Conflitos: um estudo teórico. Educação, Gestão e Sociedade: **Revista da Faculdade Eça de Queirós**, Ano 7, número 28, novembro de 2017. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20171218101657.pdf. Acesso em: 01/11/2021.
- CARDOSO, O. **Os paradigmas no ensino da comunicação**, 6 ed. São Paulo. Atlas, 2016
- CHIAVENATO. I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. São Paulo: Elsevier, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. Rio de Janeiro: Atlas. São Paulo, 2016.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**, 2 ed. São Paulo. Campus LTDA, 2019;

5 doenças relacionadas ao trabalho e como evitá-las na sua empresa. **Unimed Fortaleza**, 2018. Disponível em: <https://www.unimedfortaleza.com.br/blog/para-sua-empresa/doencas-relacionadas-ao-trabalho-como-evitar-na-empresa>. Acesso em: 12/12/2021

CRUZ, D. **Gestão de Pessoas: mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador dentro da organização**. 2021. Disponível em: < http://www.opet.com.br/faculdade/revista-ccadm/pdf/n3/GESTAO-DE-PESSOAS_-MUDANCAS-E-EXIGENCIAS-DE-MERCADOE-SUA-INFLUENCIA-SOBRE-O-COLABORADOR-DENTRO-DAORGANIZACAO.pdf> Acesso em 07/05/2021.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2016.

DIAS, E.; **Qualidade de vida no trabalho: como medir e aprimorar**. 2020. Disponível em: <https://focanodinheiro.neon.com.br/empreender/qualidade-de-vida-no-trabalho> Acesso em 06/05/2021.

Doenças mentais relacionadas ao trabalho: conheça as 5 mais impactantes. **Prev-one**, 2020. Disponível em: <https://prev-one.com.br/artigo/doencas-mentais-relacionadas-ao-trabalho-conheca-as-5-mais-impactantes>. Acesso em: 11/12/2021

ÉPOCA. **5 fatores que deixam qualquer funcionário mais feliz**. 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/05/5-fatores-que-deixamqualquer-funcionario-mais-feliz.html>. Acesso em: 22/10/2021.

EXAME. **As 50 empresas com funcionários mais satisfeitos no Brasil**. 2016. Disponível em: <https://exame.com/carreira/as-50-empresas-com-funcionarios-mais-satisfeitos-no-brasil/>. Acesso em: 14/12/2021

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FRAZÃO, E. B. **Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre Servidores de uma Instituição Pública Federal**. 2016. Disponível em: http://ppggo.sistemasph.com.br/images/documentos/dissertacoes/2014/EDJANE_BORGES_FRAZAO.pdf. Acesso em: 27/11/2021

- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2016.
- GIMENES, A.M.; MACHADO, B.; MOURA, G.; SOARES, I. L.M. **Qualidade de vida no trabalho: impactos dos programas de QVT frente à motivação e os resultados empresariais alcançados**. 2018. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_57_1544649205.pdf. Acesso em: 14/12/2021
- GOIS, G. **Motivação: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações**. 2018. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/motivacao-uma-analise-do-comportamentodo-individuo-dentro-das-organizacoes>. Acesso em: 22/10/2021.
- GOMES, D. **Como a rotatividade de funcionários pode prejudicar sua empresa**. 2018. Disponível em: <https://sambatech.com/blog/insights/prejuizosrotatividade-de-funcionarios/>. Acesso em: 25/09/2021.
- GPTW premia hoje (10) as melhores empresas para trabalhar em Pernambuco. **Jornal do Comércio**. Pernambuco, 10 de nov. de 2021. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/economia/2021/11/13624070-gptw-premia-hoje-10-as-melhores-empresas-para-trabalhar-em-pernambuco.html>. Acesso em: 15/12/2021
- HALF, R. **Seis fatores para a satisfação dos funcionários**. 2017. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/dicas/seis-fatores-para-satisfacao-dosfuncionarios>. Acesso em: 25/09/2021.
- HIRIGOYEN, M.F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.
- KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **MATRIZES**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014. DOI: 10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/90446/93218>. Acesso em: 25/11/2021.
- KUROGI, M.S. Qualidade de vida no trabalho e suas diversas abordagens. **Revista de Ciências Gerenciais**, vol. XII, nº 16, p 49-62, 2018.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-Industrial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MACHADO, Hendrik. **Por que a felicidade e satisfação dos funcionários são importantes?**. 2016. Disponível em: <https://www.pontomais.com.br/blog/felicidadee-satisfacao-dos-funcionarios>. Acesso em: 22/09/2021.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral de administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MENDES, R. A. **Ginástica laboral: princípios e aplicações práticas**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2008.

MEROLA, V. B.; BARBOSA, D.M. M. A qualidade de vida no trabalho como fator essencial para a motivação do trabalhador e aumento da produtividade. **Revista Tecnológica da Universidade Santa Úrsula**, Vol. 3, nº 3, p 52-69, 2020

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.G.D. **Teoria Geral da Administração**. 3ª rev. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. MOTIVAÇÃO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/motivacao/>. Acesso em: 18/09/2021.

NASCIMENTO, F.P.do. **Metodologia da Pesquisa Científica: Teoria e Prática – Como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016.

NEON. **Qualidade de vida no trabalho: como medir e aprimorar**. 2020. Disponível em: <https://focanodinho.neon.com.br/empreender/qualidade-de-vida-no-trabalho>. Acesso em: 23/10/2021

NEVES, L.S. A Motivação dos empregados na prática do Home Office sob a ótica da pirâmide das necessidades de Maslow. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 06, Ed. 07, Vol. 06, pp. 82-98. Julho de 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/necessidades-de-maslow> Acesso em: 31/10/2021.

OLIVEIRA, A.F.; GOMIDE JR, S.; POLI, B.V.S.; OLIVEIRA-SILVA, L.C. Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Temas psicol.** vol.26 no.2 Ribeirão Preto abr./jun. 2018. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2018000200018. Acesso em: 01/11/2021.

OLIVEIRA, C. **Análise sobre as Necessidades Humanas de Maslow na Organização**. Rubiataba-GO.2020. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/17904/1/2020%20-%20TCC%20-%20CARLA%20RODRIGUES%20OLIVEIRA.pdf>. Acesso em: 20/10/2021.

OLIVEIRA, G.S; MEDEIROS, L. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. **Revista Campo do Saber – ISSN 2447 – 5017 Volume 2 - Número 2 - jul/dez de 2016**.

PAZ, J.M. A influência e Aplicação prática da qualidade de vida no trabalho como fator essencial na alavancagem da produção e crescimento empresarial brasileiro. Research, **Society and Development**, v. 10, n. 8, e55210817825, 2021.

PEREIRA, G.F.S.; VASCONCELOS, R.A. **A Importância da Qualidade de Vida no Trabalho para as Organizações**. 2018. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/a-importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-para-as-organizacoes.pdf>. Acesso em: 14/11/2021

REIS JÚNIOR, D.R. **Qualidade de vida no trabalho: construção e validação do questionário QWLQ-78**. 2016. 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa. 2016. Acesso em: 15/11/2021

RIBEIRO, L.A.; SANTANA, L.C. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**. Jun. 2015, Vol 02, nº 02, p. 75-96. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf Acesso em: 10/11/2021

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

RODRIGUES, M.V.C.; AMORIM, T.A.A. Artigo: **Uma investigação da qualidade nas organizações brasileiras**. 2016. Disponível em: <www.gente.ufrj.br>. Acesso em 07/05/2021.

SAMPAIO, T.F. **Qualidade de vida no trabalho: o impacto do estresse ocupacional na saúde do trabalhador**. Univ. Candido Mendes. Rio de Janeiro 2018. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N208971.pdf Acesso em: 31/10/2021.

SCHIRRMESTER, R.; Ana Cristina LIMONGI-FRANÇA, A.C. A Qualidade de Vida no Trabalho: Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, set-dez 2021, vol. 21 num. 3, pp. 283-298. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v21n3/v12n3a04.pdf>. Acesso em: 31/10/2021.

SILVA, W.R. **Motivação no trabalho**. João Pessoa: Editora Universitária / UFPB, 2018.

SILVA, M.J.; MATOS, F. R. N. **Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade na Indústria da Castanha**. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-cor-2009.pdf>. Acesso em: 26/11/2021

SIQUEIRA, M.M.M. **Medidas do comportamento organizacional**. Satisfação no trabalho. São Paulo: Artmed, 2008.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo; Saraiva, 2016.

SOUZA. J. **Gestão de Pessoas**, 4 ed. São Paulo. Atlas, 2017.

SOUZA, A.S.; OLIVEIRA, G.S.de.; ALVES, L.H. A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.64-83/2021. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/view/2336> Acesso em: 25/10/2021.

VAZZOLER, E. **Motivação – Por que isto é importante?** 2016. Disponível em: <https://endomarketing.tv/motivacao/#.XtLgRlRKjIV>. Acesso em: 30/05/2021.

VERGARA, S. **Gestão de Pessoas**. 8 ed. São Paulo. Atlas, 2019.

VILAS, B, **Gestão estratégica de pessoas** .1 ed. São Paulo: Elsevier, 2019.

VOCÊ/SA. **As piores empresas para trabalhar.** 2020. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/carreira/piores-empresas-para-trabalhar/>. Acesso em: 14/12/2021

ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

WERTHER, W. B; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw– Hill do Brasil, 1983.