

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

ANDREIA FERNANDA DE SOUZA
FABIANA SOUZA DOS SANTOS
SAMUEL CANDIDO DE LIMA

**GESTÃO DE PESSOAS: QUALIDADE DE VIDA NAS
ORGANIZAÇÕES E SEU IMPACTO NO
DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS**

RECIFE/2023

ANDREIA FERNANDA DESOUZA
FABIANA SOUZA DOS SANTOS
SAMUEL CANDIDO DE LIMA

GESTÃO DE PESSOAS: QUALIDADE DE VIDAS NAS ORGANIZAÇÕES E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

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

Professora Orientadora: Ma Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro

RECIFE/2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S719g Souza, Andreia Fernanda de.
Gestão de pessoas: qualidade de vida nas organizações e seu impacto no desempenho dos funcionários / Andreia Fernanda de Souza; Fabiana Souza dos Santos; Samuel Candido de Lima. - Recife: O Autor, 2023.
38 p.

Orientador(a): Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Processos Gerenciais, 2023.

Inclui Referências.

1. Administração de recursos humanos. 2. Qualidade de vida no trabalho. 3. Trabalho em equipe. 4. Comunicação nas organizações. I. Santos, Fabiana Souza dos. II. Lima, Samuel Candido de. III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus por seu amor imensurável e 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 nós dedicada nesta trajetória.

"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

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de Desenvolver Pessoas	11
Figura 2 – Ramificação de Desenvolver Pessoas.....	13
Figura 3 - Qualidade de vida no trabalho x produtividade	23
Figura 4 - Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow	25
Figura 5- Os cinco fatores de satisfação no trabalho numa abordagem multidimensional	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios para uma melhor QVT	18
Quadro 2 - Modelo de Qualidade de Vida de Walton.....	21
Quadro 3 – Fatores que interferem na QVT.....	22
Quadro 4 – Níveis de Motivação	27
Quadro 5 - Dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho (EST).....	32
Quadro 6 – Fatores motivacionais de Haefner	33
Quadro 7 - Dimensões e características do trabalho	35
Quadro 8 - Resultado de Ações e Programas da Qualidade de Vida	35
Quadro 9 –Percepção dos brasileiros em relação à satisfação no trabalho ...	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Gestão de Pessoas	10
2.1.1 <i>Treinamento de Pessoas.....</i>	11
2.1.2 <i>Desenvolvimento de Pessoas</i>	12
2.2 Ambiente de trabalho	13
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	14
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	15
4.1 Administração de Recursos Humanos (ARH)	15
4.2 Qualidade de vida no trabalho	17
4.2.1 <i>Programa de QVT.....</i>	18
4.2.2 <i>Programas de QVT e aumento da produtividade.....</i>	20
4.2.3 <i>Importância da Motivação na QVT.....</i>	24
4.3 A Importância do trabalho em equipe e a comunicação na organização	28
4.4 Satisfação no trabalho	30
4.5 A atuação do psicólogo organizacional na QVT	34
4.6 Os impactos da QVT dentro das organizações.....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS	

GESTÃO DE PESSOAS: QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

Andreia Fernanda De Souza
Fabiana Souza Dos Santos
Samuel Candido De Lima

Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro ¹

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. Segundo a literatura pesquisada, através da referência bibliográfica, uma gestão de pessoas efetiva 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. Ou seja, uma força de trabalho produtiva e organizada é necessária para que a organização esteja apta a enfrentar a concorrência acirrada do mercado. Após a análise dos resultados, foi possível entender quais os desafios no mundo dos negócios podem influenciar para que as empresas possam ser capazes de atender às demandas de seus colaboradores visando uma melhoria na qualidade de vida no ambiente de trabalho.

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

Abstract:

In recent decades, organizations have begun to pay greater attention to quality of life at work (QWL), more precisely, in recent years. With that, in a gradual and orderly way, the QWL began to grow more and more in economic processes. According to the researched literature, through the bibliographical reference, an effective people management is essential for the good progress of the business activities, since, the greater the satisfaction and motivation of the employee, the better he will produce for the organization. That is, a productive and organized workforce is necessary for the organization to be able to face the fierce competition in the market. After analyzing the results, it was possible to understand which challenges in the business world can influence so that companies can be able to meet the demands of their employees, aiming at an improvement in the quality of life in the work environment.

Keywords: Human Resources Administration. Quality of Life at Work. Teamwork. Communication in Organizations.

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: prof.wilkamonteiro@gmail.com

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 trabalhador podendo impactar positivamente nos resultados econômicos da organização.

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.

Respalhada nesta realidade, a gestão de pessoas 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.

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).

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

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentação teórica foram utilizados artigos, livros e pesquisas de campo inerentes à Qualidade de vida e à Gestão de Pessoas, mais especificamente sobre dois processos dessa área, o Treinamento e o Desenvolvimento de Pessoas.

2.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas (GP) é uma parte muito sensorial na mentalidade corporativa que predomina e na cultura das organizações. Ela é no geral contingencial e situacional, uma vez que ela subsiste por vários aspectos, como a estrutura da organização, os paradigmas organizacionais, a aparência de seu mercado, o ramo da organização, a automatização em uso, as diretrizes internas, o tipo de gestão e outras muitas variáveis (CHIAVENATO, 2014).

Para o autor é o procedimento que procura valorizar as pessoas que compõem as organizações, pois são elas que formam a parte “viva” dela, diferenciando os serviços, produtos e atendimentos. Dessa forma, o empreendedor busca deixar a visão de que a área de Gestão de Pessoas é apenas uma despesa e passa a determinar uma especial atenção ao capital humano, promovendo o desempenho eficiente das pessoas para alcançar os objetivos. Por este motivo a Gestão de Pessoas é tão importante, pois as empresas são constituídas exclusivamente de pessoas, e todo seu sucesso ou fracasso depende delas.

Vale destacar, no contexto deste artigo, o processo de desenvolvimento, especificamente as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas, abordadas a seguir. A Gestão de Pessoas é composta por processos, a saber: processos de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Processo de Desenvolver Pessoas



Fonte: Extraído de Chiavenato, 2010, p. 131

O fluxograma mostrado na Figura 1 define uma meticulosa estrutura para que tenha como resultado final o desenvolvimento organizacional e trás como por consequência o crescimento de que a compõem, a saber, as pessoas que as constituem. Chiavenato (2014, p. 307) cita que: “As pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver”.

A educação está no cerne dessa capacidade. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação.

2.1.1 *Treinamento de Pessoas*

Para Chiavenato (2010), o treinamento é um ciclo contínuo composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico é o levantamento das falhas de treinamento dentro da organização. O desenho é a elaboração das ações de treinamento que serão aplicadas, tendo em base um objetivo específico. A implementação consiste na execução e acompanhamento do programa de desenvolvimento.

E a avaliação é a verificação dos resultados obtidos. Chiavenato (2010, p. 373) ressalta que:

As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas. A necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

Sobre a duração do programa de treinamento, Chiavenato (2010, p. 374) defende que:

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada. Ainda sob a égide da Lei nº 6.297, na década de 1990, que apoiava as empresas a investirem em treinamento, houve uma alta no potencial da capacidade de trabalho por parte dos funcionários, tanto qualitativa como quantitativa, chegando a se comparar com a média dos europeus e americanos.

Contudo, sob o regime do então presidente da República Fernando Collor de Mello, em dezembro de 1990 foi abolida essa lei, fazendo com que a qualificação, a formação e a especialização da mão-de-obra no Brasil entrassem em declínio. Segundo Marras (2005, p, 176): “o Brasil abandonou a era do fordismo, pois hoje, reconhecem, os empregados precisam ter capacidade de discernimento, têm de ser “inteligentes”. O empregado braçal, segundo eles, chega a ser um “peso morto”.

Como visto, o treinamento está focado na preparação das habilidades dos seus funcionários para melhorar seu desempenho dentro da organização. Vale ressaltar que esse processo deve ser um ciclo contínuo, mesmo quando apresentarem excelência nos resultados, pois com a constante evolução do mercado devem-se introduzir novas habilidades e competências.

2.1.2 *Desenvolvimento de Pessoas*

É através das pessoas que quase todos os processos são desenvolvidos nas organizações, para isso é necessário desenvolver e aprimorar o conhecimento dos colaboradores. Chiavenato (2014, p, 307) defende que:

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Um fator preponderante da motivação para o trabalho é a possibilidade, partindo do próprio trabalhador, de conseguir enxergar uma trajetória de crescimento profissional.

Ou seja, a busca por conhecimentos específicos, para um maior amadurecimento de suas atitudes e aperfeiçoamento de suas aptidões. Em termos simples, refere-se à necessidade de angariar ferramentas intelectuais para alcançar desejos antes apenas sonhados (MARRAS, 2005).

Nesse contexto, é de suma importância que as organizações desenvolvam seus colaboradores e forneça a eles o suporte para que consigam atingir seu crescimento profissional se tornando mais produtivos e ajudando no crescimento da organização, pois esta passará a ter em sua equipe pessoas mais capacitadas. Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações é investir na qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente, atender melhor os consumidores e ampliar vendas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). A Figura 2 mostra os estratos que envolvem o desenvolvimento de pessoas.

Figura 2 – Ramificação de Desenvolver Pessoas



Fonte: Extraído de Chiavenato, 2014, p. 308

De acordo com a Figura 2 é possível ver que os dois estratos menores se referem ao indivíduo, como eles aprendem e se desenvolvem enquanto o maior já diz sobre a postura da organização perante essas mudanças de aprendizagem.

2.2 Ambiente de trabalho

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.

De acordo com Sampaio (2018), as transformações pelas quais a 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.

Deste modo observa –se que, de forma gradativa e sistemática, a QVT passou a crescer cada vez mais nos processos econômicos. Respalda nesta realidade, a teoria da administração, 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.

3 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).

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 seis 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 últimos cinco (5) anos. 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 oito 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.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os tópicos referentes à administração de Recursos Humanos (ARH), qualidade de vida no trabalho, programa de QVT, programas de QVT e aumento da produtividade, Importância da Motivação na QVT, a Importância do trabalho em equipe e a comunicação na organização, Satisfação no trabalho, a atuação do psicólogo organizacional na QVT, e os impactos da QVT dentro das organizações

4.1 Administração de Recursos Humanos (ARH)

Considerado como um conjunto de políticas e práticas que têm como finalidade gerenciar todos os aspectos relacionados com pessoas ou recursos humanos, a Administração de Recursos Humanos (ARH) 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

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.

4.2 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, ao 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). Para 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 QVTtem 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, observa-se neste Quadro 1 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.

4.2.1 Programa de QVT

Aprática 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 (WALTON, 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 é possível afirmar 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; VASCONCELOS, 2018).

De acordo com Chiavenato (2014, p. 448), a otimização do potencial humano é essencial para a gestão da qualidade total nas organizações

A qualidade de vida no trabalho se apresenta como uma preocupação do homem, deu-se início da sua existência, com objetivo de facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas. O conceito de qualidade de vida engloba vários aspectos como físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho.

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 (2016), citado por Ferreira (2015, p. 125):

(...) 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.

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.

4.2.2 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 (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 apresenta o Quadro 2.

Quadro 2 - Modelo de Qualidade de Vida de Walton

ITEM	DESCRIÇÃO
Compensação adequada e justa	O salário recebido por um determinado trabalho deve ter uma relação adequada com os salários recebidos por outros tipos de trabalho, obtendo uma remuneração justa e um rendimento adequado.
Condições de trabalho seguras e salutaras	Horários razoáveis de trabalho, preferencialmente por períodos padronizados, condições físicas de trabalho minimizem doenças e danos e limites de idade impostos quando o trabalho for muito destrutivo e nocivo ao bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade.
Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana.	O trabalho tem se tornado extremamente controlado, sendo que para que haja uma potencial utilização e desenvolvimento da capacidade humana são necessários alguns requisitos, tais como: autonomia no trabalho, múltiplas habilidades, informações e perspectivas.
Oportunidade para crescimento e desenvolvimento contínuo e segurança	Focaliza-se mais a carreira do que as oportunidades e para tornar viável o processo de desenvolvimento, torna-se necessário que se trabalhe com o crescimento pessoal, a aplicação de novas habilidades e segurança no emprego.
Integração social na organização de trabalho	Alguns atributos fundamentais para que se estabeleça uma integração social saudável no trabalho: ausência de preconceito de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida, aparência física, mobilidade ascendente, sensação de comunidade.
O constitucionalismo na organização do trabalho	uma melhoria na qualidade de vida no trabalho, tais como as normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores. Alguns aspectos significativos são: direito à privacidade, direito de posicionamento, de liberdade de palavra e de tratamento adequado e justo para os assuntos pertinentes ao trabalho.
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, sendo que diz respeito aos horários e dias de trabalho, exigências da carreira, tempo para lazer e para a família.
A relevância social da vida do trabalho	Trata-se do fato de muitas organizações não agirem de modo socialmente responsável fazendo com que um número crescente de empregados deprecie o valor de seus trabalhos e carreiras perdendo a auto-estima.

Fonte: Adaptado de Walton (2018).

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 Pereira e Vasconcelos (2018, p. 8), “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 destaca o Quadro 3.

Quadro 3 – Fatores que interferem na QVT

FATORES	EFEITOS
Político	Está intimamente relacionado com a concentração de poder e provocam como consequência a injustiça.
Econômico	Relacionado à concentração de lucros e à exploração dos trabalhadores que são grandes responsáveis pela geração de injustiças.
Psicológico	Está ligado ao desinteresse para com o trabalho e com o próprio ser, provocando a alienação do indivíduo.
Sociológico	Está relacionado a uma falta de envolvimento moral, ocasionando, conseqüentemente, a anomia.

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

Desta forma, o Quadro 3 mostra que é perceptível a ligação direta entre a QVT e a produtividade,

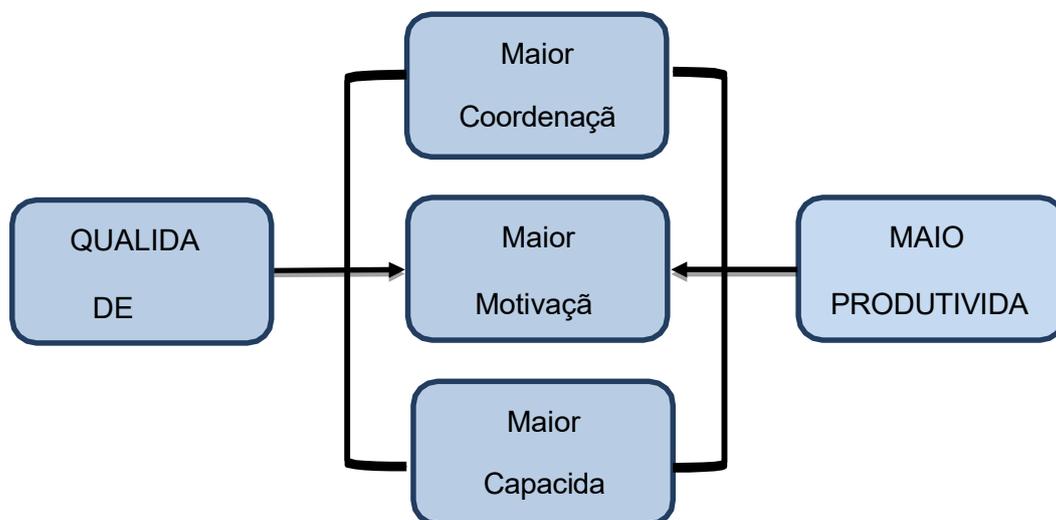
levando em consideração ainda que a organização procura trabalhar estes fatores de modo a incentivar e motivar o trabalhador para que este atinja um alto nível de produção.

Pereira e Vasconcelos (2018, p.9) relatam que o Modelo de Qualidade Vidano 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. Sendo assim, os autores trazem quatro aspectos distintos que explicam essa operacionalização: A participação do trabalhador que trata 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 que 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 autorregulados. A Inovação no sistema de recompensa que visa à minimização das diferenças existentes a nível salarial e de status entre os trabalhadores. E a melhoria no ambiente de trabalho onde essa melhoria das condições de trabalho envolve flexibilidade de horário, modificação do local, entre outros que podem tornar os indivíduos mais satisfeitos e conseqüentemente melhorarem seus serviços (PEREIRA; VASCONCELOS 2018, p 11).

Desta forma, é possível afirmar que a QVT afeta a produtividade, ainda que indiretamente como demonstrado na Figura 3.

Figura 3 - Qualidade de vida no trabalho x produtividade



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

É possível observar na Figura 3, 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 conseqüentemente para uma maior produtividade.

4.2.3 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 os autores, 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 forma de pirâmide, que mostra as cinco necessidades principais do ser humano, definidas de maneira hierárquicas como demonstra a Figura 4.

Figura 4 - Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow



Na Figura 4 é possível observar as necessidades de cada pessoa de forma hierárquica e 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, dar-se-á 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; 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; 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; 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; 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 segundo demonstra o Quadro 4.

Quadro 4 – 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: Adaptado de Limongi-França, 2016.

Através do Quadro 4, é possível perceber 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.

4.3 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), 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.

Pode-se 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).

4.4 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, 2018).

A Escala de Satisfação do Trabalho (EST) é um instrumento multidimensional, cujo objetivo e finalidade consistem em avaliar o grau de satisfação do trabalhador diante de cinco dimensões do seu trabalho conforme demonstra a Figura 5, 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 (OLIVEIRA; 2020).

Figura 5 - Os cinco fatores de satisfação no trabalho numa abordagem multidimensional



Fonte: Extraída de Oliveira (2020).

A Figura 5 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.

Oliveira, Gomide Jr, Poli e Oliveira-Silva (2018, p. 303) afirmam que:

A chefia e colegas de trabalho constituem-se de dimensões relativas ao ambiente social, o próprio trabalho representa as atribuições do cargo ocupado. salários e oportunidades de promoção, por sua vez, são aspectos que as organizações manifestam sua retribuição ao empregado.

Deste modo, se faz necessário compreender aonde cada dimensão influencia nos graus de satisfação. Pois 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.

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. Como demonstra o Quadro 5, 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, 2018).

Quadro 5 - Dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

DIMENSÕES DE SATISFAÇÃO	REFEREM-SE AO CONTENTAMENTO COM:
Colegas	Colaboração. Amizade e Confiança. Relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Salário	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	Capacidade profissional do chefe. Interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.
Natureza do trabalho	Interesse despertado pelas tarefas. Capacidade de as tarefas absorver o trabalhador e suas variedades.
Promoções	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.

Fone: Elaboração própria com base em Oliveira; Gomide Jr; Poli e Oliveira-Silva (2018).

O Quadro 5, mostra 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; GOMIDE JR; POLI; OLIVEIRA-SILVA; 2018); (SIQUEIRA, 2018).

Nesse sentido, é interessante observar os fatores motivacionais apresentados no Quadro 6 sob a ótica de Mendes (2015), que afirma existir sete fatores motivacionais a serem observados no ambiente organizacional.

Quadro 6 – 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: Adaptado de Haefner (2012) apud Mendes (2015).

Os fatores apresentados no Quadro 6, buscam 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, igualitariamente, 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).

4.5 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, Vasconcelos, Gregório e Saldanha (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, 2017).

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 as empresas passaram a adotar o modelo de programa de qualidade de vida que apresenta como objetivo melhorar a segurança e o bem-estar do trabalhador, reduzindo assistência médica, absenteísmo e acidentes de trabalho (SILVA, 2018).

Seguindo a mesma linha, de acordo com Chiavenato (2014), Rodrigues; Amorim (2016) e Oliveira (2020), existem dimensões ou características básicas de cargo que influenciam a QVT. O Quadro 7 trata sobre as dimensões e suas características:

Quadro 7- Dimensões e características do trabalho

DIMENSOES	CARACTERISTICAS
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	Informação para avaliar o seu desempenho.

Fonte: Elaboração própria com base nos estudos de Oliveira (2020).

No Quadro 7, 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 Machado (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 dispõe o Quadro 8.

Quadro 8 - 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 Machado (2016)

Deste modo, se observa no Quadro 8, 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).

4.6 Os impactos da QVT dentro das organizações

Para Chiavenato (2014) 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, percebe-se que se um ambiente de trabalho onde os colaboradores atuam não apresentar condições confortáveis, não haja ventilação e recursos necessários para que eles desenvolvam suas atividades, além de apresentar insalubridade, não gera benefícios para a condição devida dos funcionários.

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.

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 conforme mostra o Quadro 9.

Quadro 9 –Percepção dos brasileiros em relação à satisfação no trabalho

CRITÉRIOS	CENÁRIO	(%)
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 9 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 (2014), 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.

Chiavenato (2014) contribui trazendo uma estratégia utilizada pela empresa Shell, em 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.

A Veracel Celulose, realizou uma série de inovações e adaptações nas jornadas laborais. Para garantir a manutenção da integridade e maior segurança nesse expediente doméstico, a companhia providenciou o "kit *home* conforto", composto por teclado, apoio de pé, cadeira, mouse e fone de ouvido, entregues na casa de cada membro do *staff* em *home office*. A empresa oferece também um complemento do vale alimentação, correspondente ao valor das refeições as quais, antes da pandemia, eram feitas no restaurante da empresa. Esse reforço auxilia na compra de alimentos.

A Nestlé mantém o Programa de Qualidade de Vida amparado em ações coordenadas de nutrição, atendimento psicológico e ginástica laboral. Além disso, adotou uma série de ações digitais e serviços remotos para apoio às equipes, com algumas delas estendidas aos familiares. Entre as vantagens, desde março os funcionários têm acesso a psicólogo e nutricionista via *e-mail*, *WhatsApp* ou *Skype*. Anteriormente, os atendimentos eram somente presenciais, na Sede da Companhia, em São Paulo (SP). Com o novo momento, houve a recomendação para consultas remotas e a corporação ampliou os serviços.

De acordo com Ribeiro e Santana (2015, p 20), 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.

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, p 7), 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.

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; Vasconcelos (2018), dizem 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 (PEREIRA e VASCONCELOS, 2018).

Barros (2015) 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. (BARROS, 2015, p. 871-872).

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:

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 a 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 Newstron (2016), afirmam 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.

5 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 torná-lo motivado no trabalho, capaz de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho, 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.

REFERÊNCIAS

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: 23 abr.2023.

ALVES, E. F. A. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **Revista INTERFACEHS** – v.6, n.1, Artigo, Abril. 2017. Disponível em: http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/wp-content/uploads/2013/08/4_ARTIGO_vol6n1.pdf Acesso em: 30 abr. 2023.

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 abr. 2023.

BARRETO, A.M. Cuidado com a sua complacência. [S/L] 2018. **Revista O Águia**. 4ªed. Disponível em: <https://www.pilotopolicial.com.br/cuidado-com-sua-complacencia/>. Acesso em 15 abr. 2023.

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 8 abr. 2023.

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 mar. 2023.

CARDOSO, O. **Os paradigmas no ensino da comunicação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

CHIAVENATO. I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

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;

CRUZ, D. **Gestão de Pessoas: mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador dentro da organização**. Brasil, 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: 7 abr. 2023.

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**. Santos. 2020. Disponível em: <https://focanodinho.neon.com.br/empreender/qualidade-de-vida-no-trabalho>. Acesso em: 6 de abr. 2023.

ÉPOCA. **5 fatores que deixam qualquer funcionário mais feliz**. Brasil, 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/05/5-fatores-que-deixamqualquer-funcionario-mais-feliz.html>. Acesso em: 22 abr. 2023.

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

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2016.

GOIS, G. **Motivação: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações**. Bauru .2018. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/motivacao-uma-analise-do-comportamentodo-individuo-dentro-das-organizacoes>>. Acesso em: 22 abril 2023.

GOMES, D. **Como a rotatividade de funcionários pode prejudicar sua empresa**. Brasil, 2018. Disponível em: <https://sambatech.com/blog/insights/prejuizosrotatividade-de-funcionarios/>. Acesso em: 25 mai. 2023.

HALF, R. **Seis fatores para a satisfação dos funcionários**. Mato grosso do sul. 2017. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/dicas/seis-fatores-para-satisfacao-dosfuncionarios>. Acesso em: 25 abr. 2023.

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 abr. 2023.

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?**. S/L 2016. Disponível em:

<https://www.pontomais.com.br/blog/felicidadee-satisfacao-dos-funcionarios>. Acesso em: 22 abril 2023.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

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, 2015.

MEROLA, Vitor Barbosa.; BARBOSA, Dalila Maria de Meireles. **A qualidade de vida no trabalho como fator essencial para a motivação do trabalhador e aumento da produtividade**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível

em:http://revistas.icesp.br/index.php/TEC_USU/article/view/1212/1088. Acesso em: 5 jun. 2023

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.G.D. **Teoria Geral da Administração**. 3º 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 mai. 2023].

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

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 mai.2023.

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: 1 mai. 2023.

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 abril 2023.

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**. Paraná, 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: 1 mai. 2023.

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.

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 mar. 2023.

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**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: www.gente.ufrj.br. Acesso em 7 abr. 2023.

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: 19 abr. 2023.

SCHIRRMEISTER, 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: 30 abr. 2023.

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

SIQUEIRA, M.M.M. Medidas do comportamento organizacional. **Satisfação no trabalho**. São Paulo: Artmed, 2018.

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

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

VAZZOLER, E. **Motivação – Por que isto é importante?** [S/L] 2016. Disponível em: <https://endomarketing.tv/motivacao/#.XtLgRlRKjIV>. Acesso em: 30 mai. 2023.

SOUZA, A.S.; OLIVEIRA, G.S.de.; ALVES, L.H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, Campinas . 2021, 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 abr. 2023.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

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

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

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.

WALTON, Richard E. Qualidade de vida no trabalho: o que é? **Revista de administração**. v.15, n.1, p.11-21, Curitiba, 2018.

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