

FACULDADE G & P

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ARIANA TRINDADE DE ARRUDA

CAMILA REIS DALPINO

NATALIA DE AGOSTINI NASCIMBEM

WILLIAM FARIA TONON

**A QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES COMO FATOR INFLUENCIADOR
NA PRODUTIVIDADE DE SEUS COLABORADORES**

PEDERNEIRAS

2016

ARIANA TRINDADE DE ARRUDA
CAMILA REIS DALPINO
NATALIA DE AGOSTINI NASCIMBEM
WILLIAM FARIA TONON

**A QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES COMO FATOR
INFLUENCIADOR NA PRODUTIVIDADE DE SEUS COLABORADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado para obtenção do grau de
Bacharel em Administração de Empresas
pela Faculdade
G & P.

Professora Orientadora: Esp. Amanda Monteiro Furtado Mininel

PEDERNEIRAS

2016

ARIANA TRINDADE DE ARRUDA
CAMILA REIS DALPINO
NATALIA DE AGOSTINI NASCIMBEM
WILLIAM FARIA TONON

**A QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES COMO FATOR INFLUENCIADOR
NA PRODUTIVIDADE DE SEUS COLABORADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso
aprovado com nota 9,06 como requisito
parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração de Empresas
tendo sido julgado pela Banca
Examinadora formada pelos docentes:

Professora Orientadora: Esp. Amanda Monteiro Furtado Mininel

Docente Convidado: Dr. Danilo de Souza

Coordenadora de Curso: Dra. Letícia Colares Vilela

Pederneiras, 08 de dezembro de 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus por ter nos proporcionado grandes experiências de vida, encorajamento e paciência para prosseguirmos em frente. Aos familiares que sempre estiveram conosco nos fazendo mais fortes; a oportunidade de evoluir como ser humano mediante as dificuldades; e aos professores que nos impuseram desafios que foram alcançados.

À esta instituição de ensino, seu corpo docente, direção e administração, que desempenharam um papel importante nesta etapa de nossas vidas, permitindo tornar parte de nossos sonhos em realidade.

À nossa professora orientadora Amanda Monteiro Furtado Mininel, pelo suporte em todo tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

À empresa *Frispuri* que acreditou em nosso projeto, concedeu o local para estudos e aplicações de métodos que foram um sucesso.

E a todos aqueles que, diretamente ou indiretamente, contribuíram em nossa formação acadêmica.

Muito obrigado!

"Se as organizações quiserem centrar-se na satisfação de seus clientes, precisam, sobretudo centrar-se na satisfação de seus profissionais."

(Roberto Coda)

RESUMO

A busca pela qualidade de vida vem se tornando cada vez mais necessária, faz parte do direito do colaborador coexistir em um local de trabalho que proporcione satisfação e motivação da melhor forma possível. Os fatores da QVT têm por objetivo facilitar o convívio social e deverão estar sempre alinhados, proporcionando um ambiente favorável, com relações interpessoais agradáveis e saudáveis. Nota-se que a alta produtividade está diretamente relacionada ao bem estar dos funcionários no local de trabalho e a importância de utilizar ações estratégicas para transformar a satisfação em resultados se torna cada vez mais relevante. Nesse contexto, o trabalho teve como objetivo geral identificar os principais fatores que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho, mencionando alguns conceitos teóricos sobre QVT, o quanto ela afeta diretamente a vida dos indivíduos e consequentemente na produtividade da empresa pois, quando as organizações proporcionam um ambiente satisfatório, os colaboradores apresentam melhor rendimento e como consequência eleva os resultados.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Ambiente. Produtividade.

ABSTRACT

The search for quality of life is becoming increasingly necessary, it is part of the employee's right to coexist in a workplace that provides satisfaction and motivation in the best possible way. The QLW factors aim to facilitate social interaction and should always be aligned, providing a favorable environment with pleasant and healthy interpersonal relationships. It is observed that high productivity is directly related to the welfare of employees in the workplace and the importance of using strategic actions to transform satisfaction into results becomes increasingly relevant. In this context, the work aimed to identify the main factors that influence the Quality of Life at Work, mentioning some theoretical concepts about QLW, how it directly affects the lives of individuals and consequently the productivity of the company, because when organizations provide a satisfactory, environment employees have better income and as a result elevates the results.

Keywords: Quality of life at work. Environment. Productivity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – A Hierarquia das necessidades	19
Ilustração 2 – A Hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação ..	20
Ilustração 3 – A Satisfação e a não satisfação das necessidades humanas básicas	20
Ilustração 4 – Relação entre teorias de Maslow e Hezerbeg	23
Ilustração 5 – Modelo PDCA	25
Ilustração 6 – Ciclo de interação da qualidade de vida no ambiente de trabalho	27
Ilustração 7 – Categorias conceituais da Qualidade de vida no trabalho	29
Ilustração 8 – A motivação é dirigida por uma meta.....	38
Ilustração 9 – Empresa Frispuri.....	40
Ilustração 10 – Empresa Frispuri.....	41
Ilustração 11 – Empresa Frispuri.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil Pesquisados.....	45
Tabela 2 – Indicadores de QVT.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Melhorias da Qualidade de Vida no Trabalho	47
Gráfico 2 – Qualidade de Vida no Trabalho	48
Gráfico 3 – Ações para Melhoramento da Qualidade de Vida.....	48
Gráfico 4 – Produtividade Frispuri	51
Gráfico 5 – Produtividade Frispuri 2015 e 2016	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

QTV	Qualidade de Vida no Trabalho
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
PLAN	Planificar
DO	Fazer
CHECK	Verificar
ACT	Agir
EPI	Equipamento de Proteção Individual

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	16
2.2	DEFINIÇÕES.....	23
2.3	A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES	27
2.4	ESTUDOS ATUAIS SOBRE A QVT	29
3	PRODUTIVIDADE	31
3.1	QVT AFETANDO O TRABALHO E A PRODUTIVIDADE.....	32
3.2	ELEVANDO A PRODUTIVIDADE	34
3.3	FATORES QUE AFETAM A PRODUTIVIDADE.....	35
3.4	RELAÇÃO DE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO COM PRODUTIVIDADE....	37
4	DESENVOLVIMENTO.....	39
4.1	FRISPURI	39
4.2	AMBIENTE EM QUE A EMPRESA SE ENCONTRA.....	40
4.3	O PRODUTO EM QUESTÃO	40
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
6	RESULTADOS.....	45
7	CONCLUSÃO	54
	REFERÊNCIAS.....	56
	APÊNDICES.....	61

1 INTRODUÇÃO

Pretende-se fundamentar o presente estudo com reflexões importantes relacionadas ao tema a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) com a finalidade de contribuir com melhorias para os colaboradores e aumento de produtividade nas organizações.

Devido ao cenário atual que é caracterizado por mudanças, destaca-se que houve um grande aumento da competitividade entre as empresas, nas quais, conseqüentemente, as organizações são obrigadas a buscarem formas de se destacarem e se encaixarem no novo conceito em que os colaboradores são parte de corpo estrutural e não podem ser considerados máquinas de produção. Estes são responsáveis por conduzir e produzir os resultados, ou seja, um bem precioso, sendo assim, cada vez mais as organizações focam em melhorias que proporcionam boas condições de trabalho e qualidade de vida de seus contribuintes.

Desde 2001, segundo Tolfo e Piccinini, as organizações voltam seu interesse às pessoas, visto serem os colaboradores aqueles que, de modo geral, possibilitam a obtenção de maior vantagem competitiva, sendo necessária a implementação de ações que propiciem a Qualidade de Vida no Trabalho.

Com o avanço da globalização, diferentes ambientes de aprendizagem e novas metodologias se desvelam, trazendo à tona a necessidade de rever os modelos existentes. Deste modo, tais influências devem ser revistas pelos administradores de empresas, pois hoje se sabe que elas afetam fortemente a motivação, podendo aumentar as frustrações e o absenteísmo e, geralmente, acarretam em graves problemas de comunicação dentro das mesmas.

Para Silva e De Marchi (1997), dos muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial na atualidade, dois são fundamentais: o primeiro encontra-se relacionado com a necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para extrema competição existente, e o segundo, está ligado com a competência do empregador em responder a demanda de seus funcionários para uma melhor qualidade de vida.

Como o capital humano constitui força vital para a realização dos objetivos da organização, gera-se então uma necessidade de unificar as forças e desenvolver um gerenciamento com uma nova perspectiva em relação aos seus contribuintes. A partir disso, deve-se visar o contentamento ao profissional, fortalecer a moral da

equipe, e promover a boa qualidade de vida no trabalho, focalizando a produtividade, motivação e o comprometimento com os resultados.

Por esses motivos, torna-se fundamental analisar o nível de satisfação dos funcionários em relação aos inúmeros fatores que interferem na Qualidade de vida no Trabalho (QVT), para que tanto a empresa como o colaborador obtenham benefícios e desenvolvam melhores relacionamentos.

As pessoas passam no ambiente de trabalho cerca de 1/2 de seu tempo, onde são criados relacionamentos e aprendizagens. Dessa forma, é de grande relevância estudar as novas formas de organização, que buscam tornar trabalho e vida pessoal elementos complementares, transformando a empresa em um espaço no qual cada um terá a oportunidade de aprender a aprender, aprender a conviver, aprender a fazer, e aprender a ser.

Para que os colaboradores se tornem mais produtivos e motivados, é preciso entender o conceito de QVT como o gerenciamento de condições que extrapolam os limites da organização em termos de melhoria da qualidade de vida dos empregados, considerando as diferentes dimensões, como: física, social, psicológica, intelectual e profissional. A meta principal de QVT é a conciliação dos interesses dos colaboradores e das empresas, ou seja, melhorando a satisfação do trabalhador, melhora-se a produtividade da empresa.

Partindo dos princípios expostos até aqui, serão elaboradas algumas questões para o desenvolvimento de pesquisa de campo, que dará uma melhor análise e mensuração de dados sobre a qualidade de vida no trabalho. Entendendo assim, com mais clareza, esta ferramenta que é cada vez mais utilizada em organizações de sucesso. Ao fim das demonstrações teóricas, seguirá as análises do questionamento feito para pessoas aleatórias.

De tal modo, o presente trabalho pretende atingir os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

Observar a partir das dimensões estudadas, a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores de uma organização, visando às necessárias melhorias.

Objetivos específicos:

a) Apontar e relatar as ações, associadas à qualidade de vida no trabalho, desenvolvidas nas organizações.

b) Compreender o ponto de vista dos funcionários em relação a sua qualidade de vida no trabalho.

c) Detectar a satisfação dos funcionários em relação às condições/indicadores de qualidade de vida no trabalho nos modelos estudados.

d) Apresentar ações que objetivem melhorias da QVT na organização estudada e gere mais resultados voltados à produção de seus colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

No século XIX, alguns aspectos históricos determinaram a atual configuração do capitalismo mundial, principal característica do sistema econômico neoliberal em vigor na maioria dos países ocidentais.

Maximo Filho (2006) divide a Revolução Industrial em três períodos: a primeira Revolução Industrial, de 1820 a 1870; a segunda Revolução Industrial, de 1870 a 1950 e a terceira Revolução Industrial a partir de 1950. As abordagens da Administração foram avaliadas pelo autor da seguinte forma: por volta de 1920, durante a segunda Revolução Industrial, a Era da Gestão Empresarial foi iniciada. Ela, por sua vez, pode ser decomposta em quatro períodos: período da Produção em Massa (1920/1949), cujo destaque estava na quantidade de produção e na padronização do processo (linha de montagem); período da Eficiência (1950/1969), cuja ênfase encontrava-se no controle interno das operações (burocratização da gestão); período da Qualidade (1970/1989), quando a prioridade passou a ser a satisfação do cliente e, por fim, o período da Competitividade (a partir de 1990), no qual se evidencia a busca da excelência empresarial (eficiência e eficácia), visando a atender os interesses dos clientes, dos colaboradores, da comunidade e dos acionistas.

De acordo com Santos *et al.* (2001), os dois primeiros períodos, Produção em Massa e Eficiência, correspondem às abordagens tradicionais da Administração, da Escola Clássica à Teoria da Contingência, enquanto os dois últimos períodos (Qualidade e Competitividade) correspondem às Novas Abordagens da Administração: Japonesa; Participativa; Empreendedora; Holística, e Corporação Virtual.

Com base nessas questões, Frederick Taylor aperfeiçoou os princípios descritos em 1776 por Adam Smith, sobre produtividade e tempo útil. Desenvolveu o entendimento dos processos por meio do estudo metódico, implantou os conceitos de eficiência, especialização e medição do processo, originando os modernos procedimentos administrativos, como a medição do desempenho do processo com base em indicadores e a demarcação do perfil e das habilidades requeridas ao executor de determinada atividade (TONELLI, 2003).

Por consequência, Henry Ford introduziu a linha de montagem baseada em uma esteira rolante para o transporte de peças de montagem. Com isso até mesmo a socialista União Soviética estruturou seu sistema produtivo segundo as noções do taylorismo e do fordismo. Para Henry Ford, o ciclo de produção começava com o cliente, compreendendo que a mercadoria deveria ser, antes de tudo, ajustada de forma a atender o maior número possível de consumidores em qualidade e preço (TONELLI, 2003).

Ao final dos anos 60, a produção em série começou a entrar em crise, vista a partir de conflitos e movimentos sociais nos quais os trabalhadores reivindicavam mudanças no sistema produtivo, pois sua ação laboral estava reduzida à simples atividade repetitiva (TONELLI, 2003).

Em seguida, surge o Toyotismo e a era de acumulação flexível, um método de gestão usado pelas empresas japonesas que tinha como características fundamentais:

A colaboração entre a direção e o trabalhador, mão de obra funcional e controle de qualidade total. Adaptado perfeitamente à nova economia global e ao sistema de produção flexível, o toyotismo, na verdade, é um novo modo de gerir o processo laboral. Os trabalhadores participam do processo de produção de modo a realizar melhorias permanentes não apenas no produto final como no próprio processo de produção. (TONELLI, 2003, p.29).

Nos anos de 1980, havia uma suposição de que, sozinha, a informatização revolucionaria todo o mundo dos negócios, mas o que se viu foi que, sem transformações organizacionais, a tecnologia agravaria os problemas de burocracia e de rigidez das empresas, em vez de solucioná-los. Assim, para Costa (2009), a empresa moderna deveria buscar a qualidade e a excelência como forma de se inserir no espaço, tanto em termos ambientais como de eficiência.

Os líderes do mundo dos negócios estavam cada vez mais consultando os administradores, a fim de melhorar a capacidade das organizações de funcionarem de modo mais eficaz, bem como de crescerem e resolverem problemas complexos.

Conforme ressaltado por Chiavenato (1992, pp. 201-202),

A qualidade encontra-se intimamente relacionada com a produtividade e ambas possibilitam a competitividade da empresa/organização. O conceito de Qualidade implica na conformidade/adequação relativamente ao que o cliente/usuário espera; daí advindo uma mobilização interna (organizada e sistemática), e alcançá-la vai depender de uma série de aspectos para além do investimento em ativos fixos ou da aquisição de determinados itens (máquinas, equipamentos, tecnologias, etc.), principalmente dos ligados à

cultura organizacional. A qualidade não se restringe à produção/fabricação, antes se direcionando a todas as áreas da empresa/organização, isto é, deve ser introduzida na própria dinâmica organizacional no contexto de uma sociedade complexa e de um ambiente heterogêneo.

O termo qualidade de vida também se estendeu para as organizações. Segundo Conte (2003), QVT pode ser entendida como um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho. Assim, as organizações devem proporcionar melhorias para os colaboradores para, consequentemente, ganharem em produtividade.

O ambiente motivador é um fator decisivo no desempenho das organizações e, conforme assinalaram Sonntag e Kruger (2010), é preciso valorizar as pessoas para que, no atual contexto de mudanças pelas quais as organizações estão passando, torna-se cada vez mais necessário avaliar ações e procedimentos que possam dar respaldo ao ambiente de trabalho. A valorização das pessoas acaba sendo essencial para o desenvolvimento de um ambiente motivador, harmonioso e produtivo.

Maslow (1951) estudou a motivação para encontrar explicação para os comportamentos, por meio das necessidades ou motivados por elas. Ele acreditava que as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas.

Para Chiavenato (2003), somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa. Em outros termos, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar. A ilustração abaixo contextualiza tais questões de forma clara.

Ilustração 1 – A hierarquia das necessidades



Fonte: CHIAVENATO (2000, p. 393)

A Ilustração 1, mostra a pirâmide das necessidades descritas por Maslow, destacando as necessidades primárias e as secundárias, a partir de cinco categorias hierárquicas por importância e influência, sendo elas:

a) Necessidades fisiológicas: necessidades de sobrevivência, alimento, água, oxigênio, sono, sexo e também são instintivas, uma vez que já nascem com o homem (CHIAVENATO, 2000);

b) Necessidades de segurança: necessidades de estabilidade, busca de proteção contra ameaças e incertezas (CHIAVENATO, 2000);

c) Necessidades sociais: necessidades de relacionamento ao convívio social, amizade, afeto, amor (CHIAVENATO, 2000);

d) Necessidades de estima: necessidades de autoconfiança, de ser útil e necessário para os outros. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade e impotência (CHIAVENATO, 2000);

e) Necessidades de auto realização: necessidades de grandes desafios, criatividade, explorar suas potencialidades, crescimento pessoal (CHIAVENATO, 2000).

Em seguida, a Ilustração 2 procurou mostrar a hierarquia das necessidades humanas, segundo a visão de Maslow, considerando que para cada necessidade havia formas diferentes de alcançar sua satisfação.

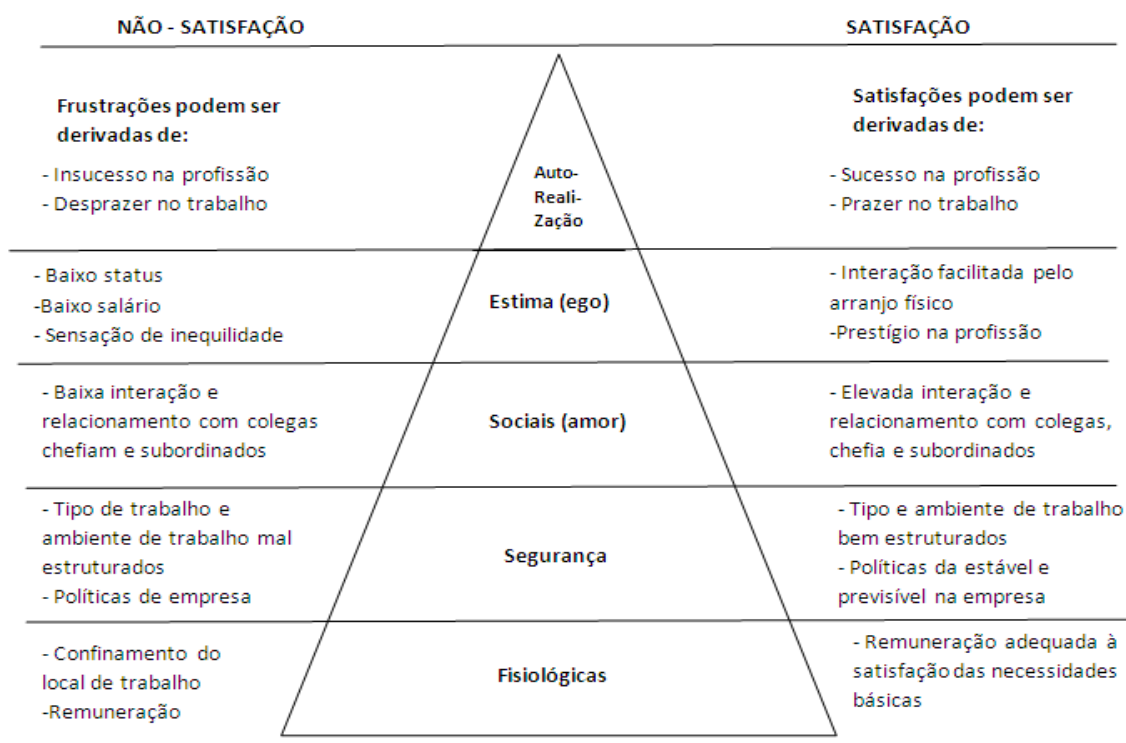
Ilustração 2 – A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação



Fonte: CHIAVENATO (2000, p. 395)

Logo, a Ilustração 3 mostra para a hierarquia de necessidades de Maslow, os itens capazes de frustrar ou satisfazer os indivíduos no ambiente de trabalho.

Ilustração 3 – A satisfação e a não satisfação das necessidades humanas básicas



Fonte: CHIAVENATO (200, p. 397)

Segundo Conte (2003), o objetivo principal dos programas de QVT é a conciliação entre os interesses dos indivíduos e das organizações. É muito provável que funcionários motivados, capacitados e bem remunerados passem a ter desempenho acima da média, reduzindo custos, apresentando melhores soluções aos clientes e gerando, como consequência, maior vitalidade financeira à empresa.

Por isso, Timossi (2010) afirma que na área produtiva e industrial, a preocupação em avaliar a QVT surgiu recentemente no Brasil, pois a partir de uma investigação no Banco de Teses da CAPES, foram encontradas dissertações e teses na área de Administração a respeito da QVT a partir de 1989 e, 1996 para a área de Engenharia da Produção.

Quando uma empresa possui tais informações, torna-se possível então melhor direcionar e fundamentar os programas de promoção da saúde de colaboradores, proporcionando melhores condições ao indivíduo, oferecendo-lhe a oportunidade de utilizar todo o seu potencial produtivo. Ou seja, especificamente, a qualidade de vida no trabalho passou a ser um meio para se alcançar a melhoria desse ambiente, a obtenção de maior produtividade e a qualidade de seus resultados.

Herzberg (1968) indicou que fatores relacionados ao conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas desenvolvidas pelo indivíduo são fatores de satisfação, visto que determinados pelo ambiente que permeiam o indivíduo e ligados a condições dentro das quais desempenha seu trabalho, são fatores que apenas previnem a insatisfação de fatores relacionados com a manutenção ou higiênicos. Assim, tal pesquisador classificou a motivação em duas categorias:

a) Fatores de Higiene: Fatores extrínsecos, sendo considerados os que previnem a insatisfação e giram em torno do “CONTEXTO DO CARGO”: como a pessoa se sente em relação à empresa, as condições de trabalho, os salários, os prêmios, os benefícios, a vida pessoal, o *status* e os relacionamentos interpessoais;

b) Fatores de Motivação: Fatores intrínsecos, associados a sentimentos positivos que estão relacionados com o “CONTEÚDO DO CARGO”: como a pessoa se sente em relação ao cargo: o trabalho em si, a realização pessoal, o reconhecimento e as responsabilidades. De tal forma, o funcionário que está motivado tem um gerador interno e executa a tarefa pôr ela mesma, pela realização, o reconhecimento, pela responsabilidade e pelo progresso.

Herzberg (1968) formulou sua teoria após entrevistar profissionais da área

industrial de Pittsburgh. Tais entrevistas tinham como objetivo identificar os fatores que determinavam, no ambiente de trabalho, o grau de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores. Com isso, atualmente são realizadas, em muitas empresas, as chamadas Pesquisas de Satisfação, na qual os diretores de Recursos Humanos aplicam nos colaboradores um questionário que vem a mensurar os fatores que agradam e que os desagradam em sua visão, ou seja, os fatores que os fazem felizes ou infelizes no desempenho diário de suas funções.

Na entrevista realizada por Herzberg, foi pedido que os colaboradores pensassem em momentos de suas vidas em que se sentiam especialmente mal com relação ao trabalho. A partir dessas histórias foi possível descobrir os tipos de atitudes positivas ou negativas em relação ao emprego. Essas questões foram apresentadas conforme consta nessa citação:

Essa é a matéria-prima da experiência, o material sobre as atitudes no trabalho. O cientista que pretende estudar sentimentos do povo sobre o seu trabalho tem de fazer mais do que recolher experiências. Sua investigação deve incidir sobre questões específicas (...). A primeira delas é o modo como você pode especificar a atitude de qualquer indivíduo em relação a seu trabalho. A segunda é: o que leva essas atitudes? A terceira é: quais são as consequências destas atitudes?. (HERZBERG, 1959, p.5).

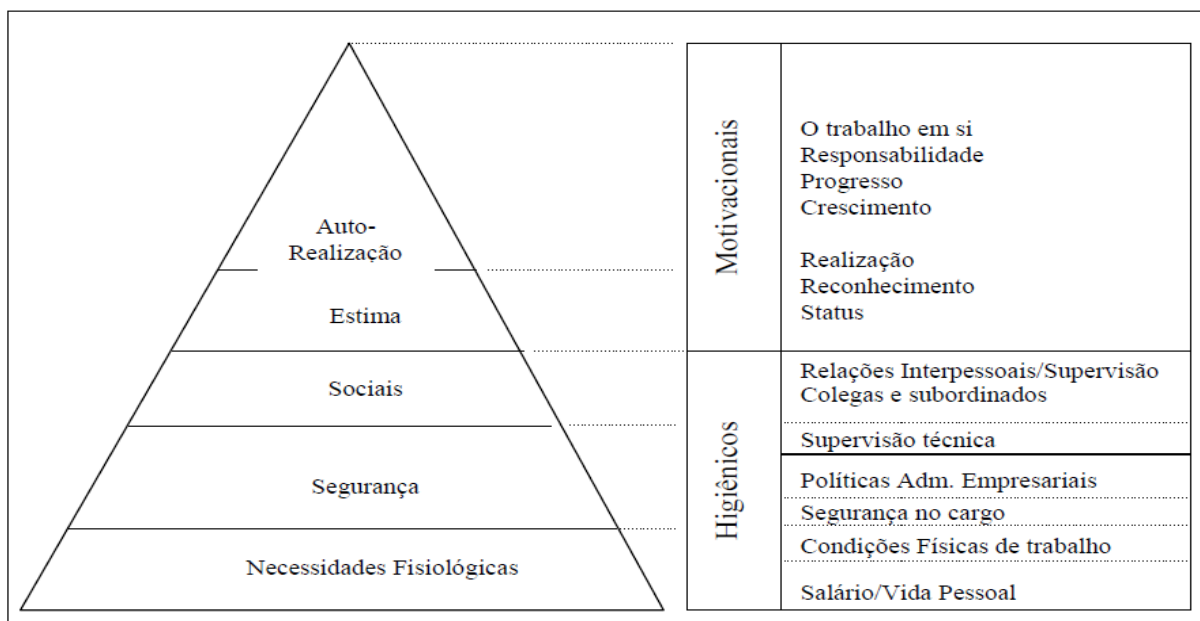
Considerando as informações obtidas, o autor constatou que os fatores que causavam a insatisfação dos empregados eram puramente ambientais, que não diziam respeito às tarefas desempenhadas, ou seja, eram relacionados à natureza das relações interpessoais e condições do ambiente de trabalho.

Fazendo uma analogia com a Teoria das Necessidades Humanas de Maslow (1951), foi possível concluir que os fatores de manutenção estavam ligados com necessidades de ordem inferior como necessidades sociais, necessidades de segurança e necessidades fisiológicas. Logo, os fatores motivadores estavam ligados com necessidades de ordem superior como necessidade de auto realização, necessidades de *status* e estima. Com a mesma linha de raciocínio foi possível identificar que eram necessários patamares satisfatórios de nenhuma insatisfação nos níveis iniciais para que fosse possível o surgimento da necessidade dos fatores motivadores.

Chiavenato (2003) afirma que as principais diferenças entre as teorias de Maslow e a de Herzberg é em relação ao ponto de referência que serviu de base para os estudiosos: enquanto Maslow observou a motivação dentro das

necessidades humanas, Herzberg a analisou considerando o ambiente externo e o trabalho do indivíduo, conforme mostra a ilustração a seguir:

Ilustração 4 – Relação entre teorias de Maslow e Hezerbeg



Fonte: CHIAVENATO, **Pirâmide das Necessidades Maslow** (Comparativo com Herzberg).
Disponível em:< <http://www.smachado.com.br/cajazeiras/images/aulas/img46.jpg>>.

2.2. DEFINIÇÕES

Segundo Crosby (2000, p.137) "qualidade é a conformidade com as especificações, quando o colaborador procura fazer o melhor". A qualidade se encontra na prevenção que, por sua vez, se origina do treinamento, disciplina, exemplo, liderança e persistência.

Para Feigenbaum (1994), a qualidade é um modo de vida corporativo, uma maneira de gerenciar que requer a participação de todos, pois o controle de qualidade total produz impacto por toda empresa. Assim, a qualidade total deve ser guiada para excelência e não pelos defeitos.

Já para Juran (1992, p.322), "a função da qualidade é o conjunto das atividades através das quais atingimos a adequação, não importando em que parte da organização essas atividades são executadas". Um dos significados de qualidade é o desempenho do produto cujas características proporcionam a satisfação.

De acordo com Gilmore (1974), qualidade é o grau em que um produto específico está de acordo com um projeto ou especificação. Tal definição se aproxima ao conceito dado por Crosby (2000) que ressalta a conformidade às especificações.

Praticamente todas as definições baseadas na função produção identificaram a qualidade como “conformidade com as especificações”. Uma vez estabelecido um projeto ou uma especificação, qualquer desvio implica uma queda da qualidade. A excelência é equiparada ao atendimento das especificações.

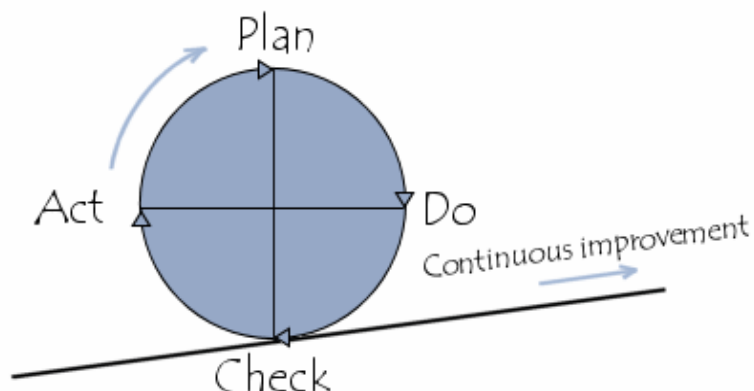
A promoção da qualidade, proposta por Deming (1990), responsabiliza o sistema pelo desempenho, devendo o treinamento voltar-se para a compreensão do funcionamento sistêmico de todos os processos, assim como medo deve ser combatido e a criatividade incentivada.

Como já citado anteriormente, a melhoria na qualidade aumenta a produtividade, mas para ter certeza é preciso monitorá-la adequadamente, pois a mensuração da qualidade e da produtividade pode não apresentar contribuição ao processo de melhoria de resultados, se esta estiver limitada a análises quantitativas. A medição do desempenho deve ser utilizada não apenas com a intenção de controle, mas também de previsão, estimativa, tomada de decisão, solução de problemas e motivação. Assim, a qualidade pode ser representada por um ciclo de ações corretivas e preventivas, chamado “roda de Deming”. Este ciclo é conhecido como modelo PDCA, composto pelos quatro termos seguintes:

- a) **"Plan"** (planificar): trata-se de definir os objetivos a atingir e planejar a aplicação de ações;
- b) **"Do"** (fazer): trata-se da implementação das ações, inclusive corretivas;
- c) **"Check"** (verificar): esta fase consiste em verificar o alcance dos objetivos fixados;
- d) **"Act"** (agir): em função dos resultados da fase precedente convém tomar medidas preventivas, assim como padronização dos processos.

A ilustração a seguir irá contextualizar melhor esses quatro termos.

Ilustração 5 - Modelo PDCA.



Fonte: Deming, 1990.

Para complementar todo conceito existente de qualidade, criou-se a qualidade de vida. Segundo a OMS (Organização Mundial da Saúde), Qualidade de Vida é a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. A OMS ressalta que a Qualidade de Vida pode variar de acordo com a cultura da pessoa, e que irá variar para cada um, dependendo de seus objetivos e suas expectativas. Observa-se, inclusive, que alguns aspectos são comuns e universais, como o bem-estar físico, psicológico, relações sociais, o ambiente, o nível de independência e as crenças pessoais ou religiosidade. A estes seis itens deram o nome de “domínios”, ou seja, são os principais aspectos que determinam a Qualidade de Vida de uma pessoa.

Cada um destes domínios possui suas características. No caso do domínio Físico, o que determina nossa Qualidade de Vida seria a existência ou não de dor e desconforto, a energia e a fadiga, e a qualidade de nosso sono e repouso. Já no domínio Psicológico, os itens importantes seriam os sentimentos positivos e negativos, a autoestima, a imagem corporal e aparência, e os aspectos cognitivos, como pensar, aprender, a memória e concentração. A esses subitens ou subdomínios, deu-se o nome de “facetas”.

No domínio Nível de Independência, ressalta-se a importância da capacidade de trabalho, da mobilidade, de manter-se apto para as atividades da vida cotidiana e prejuízos da dependência de medicamentos. As relações pessoais, o suporte ou apoio social e a vida sexual são itens importantes para a Qualidade de Vida e que estão inseridos no domínio das Relações Sociais. O domínio do Ambiente inclui a

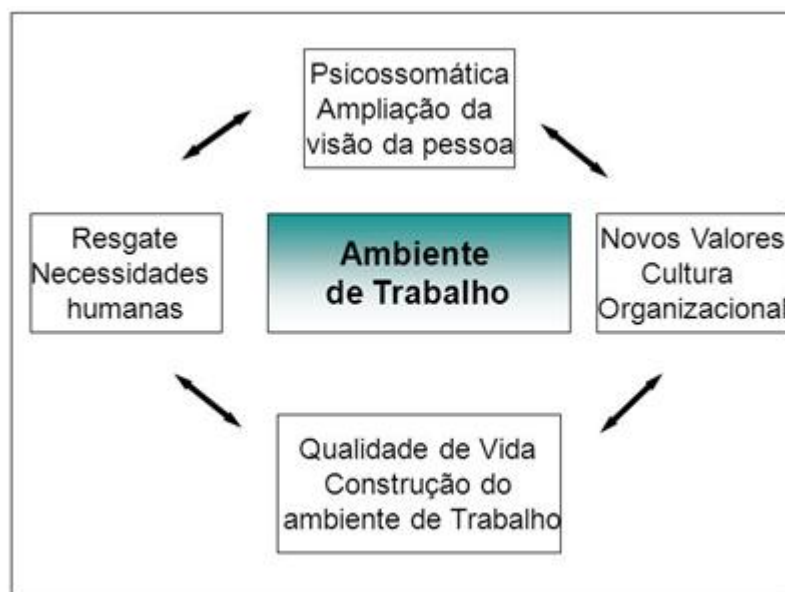
segurança física e proteção, o ambiente no lar, os recursos financeiros, a disponibilidade e qualidade dos serviços de saúde, o transporte, a oportunidade de lazer e aspectos do ambiente físico, como ruído, poluição, trânsito e clima. Por último, tem-se o domínio dos aspectos espirituais, religião e crenças pessoais, que influenciam as perspectivas e objetivos de uma pessoa, trabalhando, assim, com sua Qualidade de Vida.

As necessidades foram modificando-se e exigindo mais dos empregadores que, com o passar do tempo começaram a tratar sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, para SUCESSO (1998), pode se dizer, de maneira geral, que a qualidade de vida no trabalho abrange:

- a) Renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais;
- b) Orgulho pelo trabalho realizado;
- c) Vida emocional satisfatória;
- d) Autoestima;
- e) Imagem da empresa/instituição junto à opinião pública
- f) Equilíbrio entre trabalho e lazer;
- g) Horários e condições de trabalhos sensatos;
- h) Oportunidades e perspectivas de carreira;
- i) Possibilidade de uso do potencial;
- j) Respeito aos direitos;
- k) Justiça nas recompensas.

Conforme apontou França (1997) a QVT é o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, conhecida como enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas durante o trabalho na empresa. Assim, a próxima ilustração mostra o ciclo de integração da QVT.

Ilustração 6 – Ciclo de integração da qualidade de vida no ambiente de trabalho



Fonte: França (2007, p 195).

2.3. IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

A qualidade de vida no trabalho proporciona descobertas que contribuem no auxílio das organizações para motivação de seus colaboradores, podendo contribuir com estratégias que promovam um ambiente que estimule e dê suporte ao indivíduo. Pode ser definida pela busca do equilíbrio físico e social onde são respeitadas as necessidades e limitações do ser humano resultando num crescimento pessoal e profissional e sem traumas. Afeta atitudes pessoais e comportamentais relevantes para a produtividade da organização. Com isso, a falta de qualidade de vida no trabalho produz impactos importantes nos resultados das empresas, tais como: baixa produtividade, custos altos com assistência médica e absenteísmo.

Atualmente, as organizações buscam a implementação de ações visando melhorias para as pessoas, pois os colaboradores não buscam somente eventuais promoções, remunerações e sim um ambiente digno de trabalho.

O termo qualidade de vida tem sido usado com de forma crescente para descrever valores ambientais e humanos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Walton, apud Fernandes (1996) propõe oito categorias conceituais, incluindo critérios de QVT, sendo elas: Compensação Justa e Adequada, Condições de Trabalho, Uso e Desenvolvimento de Capacidade, Oportunidade de Crescimento e

Segurança, Integração Social na Organização, Constitucionalismo, Trabalho e o Espaço Total da Vida e Relevância do Trabalho na Vida.

No caso da Compensação Justa e Adequada: busca-se a obtenção de remuneração adequada pelo trabalho realizado, assim como o respeito à equidade interna (comparação com outros colegas) e à equidade externa (mercado de trabalho).

Nas Condições de Trabalho: medem-se as condições prevalecentes no ambiente de trabalho. Envolve a jornada e carga de Trabalho, materiais e equipamentos disponibilizados para a execução das tarefas e ambiente saudável (preservação da saúde do trabalhador). Ou seja, esse tópico analisa as condições reais oferecidas ao empregado para execução das suas tarefas.

Já para o Uso e Desenvolvimento de Capacidades: implicam o aproveitamento do talento humano, ou capital intelectual, como está em voga atualmente. Portanto, reconhecer a necessidade de concessão de autonomia (*empowerment*), incentivo a utilização da capacidade plena de cada indivíduo no desempenho de suas funções e feedbacks constantes acerca dos resultados obtidos no trabalho e do processo como um todo.

Para a Oportunidade de Crescimento e Segurança: englobam-se as políticas da instituição no que envolve o desenvolvimento, crescimento e segurança de seus empregados, ou seja, possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego. Neste fator pode se observar, através das ações implementadas pelas empresas, o quanto a prática empresarial está de fato sintonizada com o respeito e a valorização dos empregados.

Em Integração Social na Organização: no qual se pode, efetivamente, observar se há igualdade de oportunidades, independente da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação, bem como se há o cultivo ao bom relacionamento.

O Constitucionalismo: mede o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição. Implica o respeito aos direitos trabalhistas, à privacidade pessoal (praticamente inexistente no mundo empresarial moderno), à liberdade de expressão (altamente em cheque, tendo-se em vista as enormes dificuldades de trabalho com registro em carteira).

No fator Trabalho e o Espaço Total da Vida: onde deveríamos encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

Para finalizar, em Relevância Social do Trabalho na Vida investiga se há percepção do empregado em relação à imagem da empresa, a responsabilidade social da instituição na comunidade, a qualidade dos produtos e a prestação dos serviços. Felizmente, esses aspectos vêm tendo significativos avanços no campo empresarial. A Tabela abaixo apresenta claramente todas essas categorias:

Ilustração 7- Categorias conceituadas de qualidade de vida no trabalho

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso Comunitário
6. CONSTITUCIONALISMO	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Walton apud Fernandes (1996, p.48)

2.4. ESTUDOS ATUAIS SOBRE A QVT

Segundo Araújo (2015), atualmente as empresas priorizam lucro, resultados em curto prazo e a qualidade de vida proporcionada aos colaboradores. Nesse sentido, conhecer melhor seus funcionários e identificar fatores que melhoram o ambiente de trabalho resultando em motivação faz com que eles cheguem de

manhã com vontade de trabalhar e vão embora à tarde com vontade de voltar no dia seguinte. Por consequência, a produtividade e os lucros aumentam.

Toda empresa deseja se tornar mais competitiva no mercado. Por isso, a QVT foca no potencial humano, em seus aspectos físicos, ambientais e psicológicos, e auxilia na busca de uma organização humanizada. A humanização no ambiente de trabalho motiva o trabalhador que sente uma maior compreensão de suas necessidades, e isso sempre resulta em maior produtividade aliado ao aumento da saúde mental e física dos funcionários. Essa dinâmica inclui a evolução tecnológica e o impacto causado na gestão de Recursos Humanos, resultando uma preocupação maior com a qualidade de vida no trabalho (ARAÚJO, 2015).

Esse mesmo autor ressalta ainda, que muitas empresas vêm adotando métodos para promover a qualidade de vida. Um exemplo é o caso da cervejaria Coors e a General Motors dos Estados Unidos, que ao identificar o problema da obesidade entre seus funcionários criaram uma estratégia específica para a diminuição deste número. Pela Coors, foram promovidos seminários sobre o assunto e o programa 1.000 passos que incentivava ao menos 30 minutos de caminhada diária. Já a General Motors, além dos seminários, adotou um aconselhamento de nutrição e exercícios físicos e grupos de apoio.

O próximo item desse estudo abordará a produtividade no meio empresarial de forma que contextualize melhor a proposta a ser investigada na sequência.

3. PRODUTIVIDADE

O termo constitui-se palavra-chave no meio empresarial por sua importância no asseguramento da sobrevivência e para o sucesso das empresas no atual contexto econômico. Mas a noção lógica da produtividade como medida do progresso técnico e econômico remonta ao século XIX, apesar das primeiras definições, no sentido econômico e social que hoje lhes é atribuído, terem surgido apenas na metade do século XX (DRUCKER, 1992).

Os conceitos de produtividade inspiradores deste estudo são o de Drucker (1992), sintetizado em rendimento dos recursos, e o de Deming (1990), sintetizado na ideia da produtividade como uma espécie de estado da organização, em que o aproveitamento dos recursos leva à eficácia, implantando uma mentalidade gerencial propícia ao aproveitamento das oportunidades, fomentando ações fortalecedoras da saúde financeira da empresa, do seu desempenho social e aumentando sua competitividade.

Conforme Gattai (1993), por muito tempo a administração preocupou-se apenas com o aumento da produção para a melhoria do desempenho das empresas. As contribuições de várias teorias vêm, aos poucos, proporcionando melhor compreensão da importância do atendimento das necessidades e aspirações dos trabalhadores para a efetiva melhoria da produtividade nas organizações.

Segundo Martins (2003) a produtividade depende de dois fatores: capacitação e motivação. A capacitação refere-se à competência na realização de tarefas e é responsabilidade do setor de Gestão de Pessoas. É desenvolvida na organização por meio do recrutamento, da seleção, do treinamento e do desenvolvimento dos colaboradores. A motivação refere-se à disposição do trabalhador em empenhar-se da melhor maneira na realização de suas funções e está intrinsecamente relacionada ao indivíduo, porém é altamente influenciada pela organização. Ressalta ainda, que a importância da QVT se dá pelo fato de que os profissionais passam no ambiente de trabalho pelo menos 8 horas por dia, no mínimo 35 anos de suas vidas, desenvolvendo atividades rotineiras nos quais precisam de um ambiente estável, com infraestrutura e qualidade.

Segundo Slack (2002), a produtividade é a quantidade de produtos ou serviços produzidos com os recursos utilizados e é calculada para um período determinado. Ao longo do tempo foram desenvolvidas inúmeras formas de calcular a

produtividade, mas ainda não há um conjunto exato de fórmulas que descreva exatamente o comportamento humano e a produtividade.

Os autores Kaplan e Norton (1996) definiram o *Balanced Scorecard*¹ como uma forma de avaliar o desempenho da empresa em consonância com a missão, visão e valores. Eles propuseram quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e pessoas. Neste quarto critério, consta algo como qualidade de vida no trabalho. Através destes métodos, é possível observar os eminentes benefícios:

- a) Alinhamento de indicadores de resultado com indicadores de tendência;
- b) O BSC considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia;
- c) Comunicação da estratégia;
- d) O BSC é direcionado e focado nas ações;
- e) O BSC é um instrumento flexível e considera o planejamento estratégico como um ser vivo a ser testado e monitorado continuamente;
- f) Alinhamento da organização com a estratégia;
- g) Promove a sinergia organizacional;
- h) Constrói um sistema de gestão estratégica e vincula a estratégia com planejamento e produção.

Na análise do BSC, se os quatros indicadores estiverem aplicados de acordo com os objetivos propostos pela entidade, ou seja, se estiverem equilibrados, significa que a empresa conseguirá ter um melhor desempenho, permitindo a concepção de novas estratégias e reverter o bem estar em produtividade.

3.1. QVT AFETANDO O TRABALHO E A PRODUTIVIDADE

Para Nadler e Lawler apud Chiavenato (1998), a QVT está fundamentada em quatro aspectos ligados a produtividade:

- a) Participação dos funcionários nas decisões;
- b) Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de

¹ *Balanced Scorecard* constitui-se na análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Contudo, cada vez mais, os elos entre os processos internos da companhia estão muito unidos, a ponto de exigirem que também sejam considerados neste fator. Portanto, na perspectiva do BSC, a empresa deve identificar quais as atividades e quais os processos necessários para assegurar a satisfação das necessidades dos colaboradores e clientes (KAPLAN; NORTON, 1996).

grupos autônomos de trabalho;

c) Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional;

d) Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho.

Na medida em que esses quatro aspectos são incrementados, haverá uma melhoria na produtividade e na QVT da organização.

Hackman e Oldhan apud Chiavenato (1998) apresentam um modelo de QVT no qual as dimensões do cargo produzem estados que conduzem a resultados pessoais de trabalho que afetam a produtividade e a própria QVT. As dimensões do cargo são:

a) Variedades: o cargo deve requerer varias e diferentes habilidades, conhecimentos e competência da pessoa;

b) Identidade da tarefa: o trabalho deve ser realizado do início ate o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável;

c) Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências o impacto sobre o trabalho das outras;

d) Autonomia: a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia e independência para desempenhá-las;

e) Retroação do próprio trabalho: a tarefa de proporcionar informação de retorno a pessoa para que ela própria possa auto avaliar seu desempenho;

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

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

Tais fatores são refletidos dentro da organização de maneira em que as pessoas passam a desenvolver suas atribuições de forma diferenciada, a fim de contribuir com a QVT e ainda assegurar-se de um trabalho satisfatório e bem elaborado, trazendo por consequência um melhor rendimento nos setores (HACKMAN; OLDHAN, 1997, *apud* CHIAVENATO, 1998).

Portanto, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio de suas experiências na organização. A qualidade de vida no trabalho afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade

individual, tais como motivação para o trabalho, a adaptabilidade de mudança no ambiente de trabalho criatividade e vontade de inovar, de aceitar mudanças (HACKMAN; OLDFIELD, 1997, *apud* CHIAVENATO, 1998).

3. 2. ELEVANDO A PRODUTIVIDADE

Segundo Maximiano (2004), a idéia básica da produtividade tem diversas variações. Deste modo, entre dois sistemas que utilizam a mesma quantidade de recursos é mais produtivo aquele que produz maior quantidade de resultados. Com isso, a produtividade de um sistema aumenta à medida que a mesma quantidade de recursos diminui para produzir os mesmos resultados, logo à produtividade diminui com o aumento da quantidade de recursos aplicados. Para isso, dependem-se muito da aprendizagem organizacional, onde o desempenho na dimensão da aprendizagem pode ser avaliado pela capacidade de obtenção e utilização de conhecimentos pela organização. Tem-se ainda, a aprendizagem e o conhecimento como vantagens competitivas, que permitem a organização enfrentar com êxito as mudanças e a concorrência.

Maximiano (2004) afirma que a aprendizagem é resultado do processo de tomar decisões para resolver problemas. Quando se enfrentam novos problemas, é preciso buscar, produzir e aplicar novas informações. Salienta inclusive, alguns indicadores de desempenho relativos à aprendizagem e ao domínio do conhecimento pela organização, sendo eles caracterizados:

- a) Pela aquisição de competências pelos funcionários;
- b) Pelo nível de treinamento dos funcionários (qualidade do material humano);
- c) Pela capacidade de trabalhar em equipe;
- d) Pelos métodos de mapeamento e utilização das competências do funcionário;
- e) Pela delegação de autoridade e poder de decisão para o funcionário.

Segundo Marques (2014), presidente do IBC (Instituto Brasileiro de Coaching), um dos pioneiros de *Coaching* no Brasil e professor convidado da Universidade de Ohio, os profissionais que estão em constante aprendizado conseguem melhorar seu rendimento, motivação, produtividade, e tornam-se ainda mais engajados e por consequência, aumentam substancialmente os ganhos positivos para a organização. Porém, cada organização é diferente da outra,

possuindo sua própria cultura organizacional e seus próprios processos de aprendizagem. Assim, existem no mercado diversos modelos de aprendizagem organizacional para melhorar a produtividade no ambiente de trabalho, tais como:

- a) Aprendizagem em grupo: neste tipo de aprendizagem, o foco é o aprendizado coletivo por meio do compartilhamento de conhecimentos, vivências e troca de experiências profissionais;
- b) Aprendizagem sistêmica: este modelo de aprendizagem organizacional é feito por meio da observação geral da organização e todos os seus processos;
- c) Aprendizagem com líderes e gestores: o aprendizado é feito com base nos ensinamentos, exemplos e experiências transmitidos de líder para colaborador;
- d) Aprendizagem prática: o aprendizado é realizado na medida em que a rotina de trabalho é executada diariamente. No dia a dia de trabalho, os profissionais conseguem aprender por meio de suas tarefas, absorvendo conhecimentos ainda não adquiridos;
- e) Aprendizagem cultural: profissionais aprendem por meio do tipo de cultura organizacional presente na empresa, bem como sua missão e valores;
- f) Experiências profissionais: profissionais conseguem aprender mais com suas experiências profissionais e de mercado. Assim, podem aplicar o que aprenderam dentro dos processos de trabalho, conquistando ainda mais resultados.

Portanto, com uma melhora intelectual e funcional tecnológica dos funcionários podemos alcançar êxito nas tarefas, reduzindo a aplicação de recursos e conseguindo manter ou elevar a quantidade produzida.

3.3 FATORES QUE AFETAM A PRODUTIVIDADE

Segundo os autores Gaither e Frazier (2001), três fatores importantes afetam a produtividade da mão de obra: primeiro o desempenho do empregado no trabalho, em segundo tecnologia, máquinas e ferramentas, e em terceiro seria os métodos de trabalho que sustentam e auxiliam o trabalho deles e a qualidade. Grupos de assessoria, como, por exemplo, da engenharia industrial de processos, de produtos e de sistemas, lutam para desenvolver uma melhor automação. Máquinas, ferramentas e métodos de trabalho para aumentar a produtividade. Aumentar a produtividade através de desenvolvimentos tecnológicos é, no mínimo, tão importante quanto o desempenho do empregado no trabalho para aumentar a produtividade.

Tendo em vista ganhos de produtividade, as empresas americanas continuam a investir fortemente em tecnologia. Muitas companhias estão especialmente interessadas em novos sistemas de informação computadorizados com a meta de substituir capital humano por capital de tecnologia da informação. Por exemplo, a SI. Paul Co, uma grande companhia de seguros sediada em Minnesota, tem como meta um ganho de produtividade de 5% anualmente aumentando seus dispêndios em tecnologia da informação em cerca de 10% a 15% ao ano (GAITHER E FRAZIER, 2001).

Além de investir em tecnologia, o aumento da produtividade em geral vem simplesmente de se pensar um pouco mais inteligentemente. Na *Southland Corp*, sediada em Dallas, matriz da cadeia de lojas de conveniência *7-Eleven*, um recente aumento do salário mínimo combinado com um mercado de mão de obra estrita, obrigou a empresa a pensar criativamente para melhorar a produtividade. Para utilizar melhor seus empregados, a Southland desenvolveu uma planilha eletrônica para gerentes de loja para ajudá-los a fazer a correspondência de tarefas, como colocação de estoques nas prateleiras (GAITHER E FRAZIER, 2001).

Conforme confirma Gaither e Frazier (2001), os empregados têm tanto uma importância tática como estratégica quando as empresas americanas lutam por fatias de mercado internacional. Os principais fatores que determinam quanto mercado podem ser captados pelas empresas americanas, atualmente, são a produtividade, custo e qualidade. Os empregados têm um impacto direto sobre esses fatores de maneira semelhante à implementação de métodos de produção *hightech* e, ainda, empregados são administrados diariamente para que os pedidos dos clientes sejam despachados e, desse modo, as ações dos empregados têm impacto de curto prazo.

A proporção da população americana que trabalha no campo caiu de 39% em 1900 para 30% em 1920, para 23% em 1940, para 8% em 1960, para 3% em 1980 e para menos de 2% em 1995. Mas a produção agrícola nos Estados Unidos nunca decresceu. Essa transformação da agricultura americana ocorreu graças à produtividade crescente da mão de obra resultante da mecanização das fazendas, produtos químicos agrícolas, melhoradas variedades de produtos agrícolas e melhorados métodos de cultivo. Uma transformação similar está ocorrendo na manufatura, com isso, o desempenho do empregado no trabalho é um tema complexo, porque todas as pessoas são diferentes ao levar em consideração a

capacidade, personalidade, interesses, ambições, níveis de energia, educação, treinamento e experiência variam muito. É importante que os gerentes de operações considerem essas diferenças porque abordagens gerais ou universais para melhorar o desempenho no trabalho podem não ser eficazes para todos os empregados, ressalta (GAITHER E FRAZIER, 2001).

Os departamentos de pessoas reconhecem essas diferenças e tentam selecionar empregados que tenham as capacidades desejadas para desenvolver programas de treinamento para melhorar as habilidades dos empregados.

3.4 RELAÇÃO DE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO COM PRODUTIVIDADE

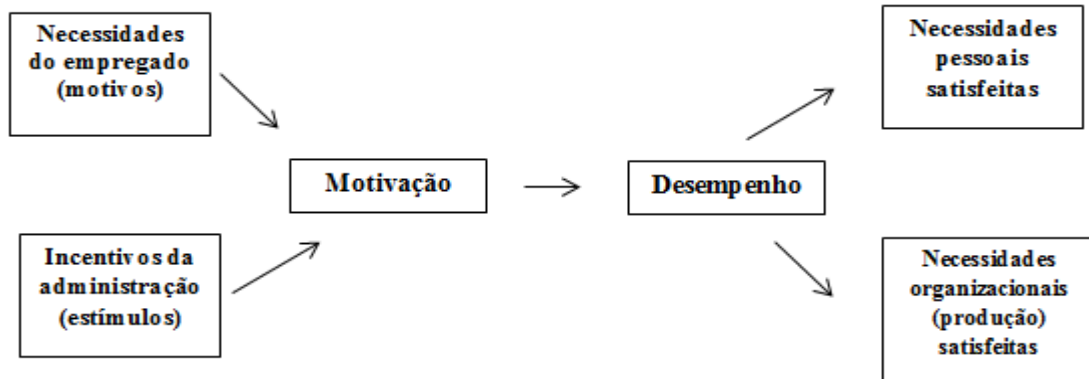
De acordo com Hoop (1998), melhorar o desempenho dos empregados é um desafio para a organização. Embora haja ainda, vários fatores influenciando a produtividade dos colaboradores, uma variável principal é a motivação, o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais,

A relação entre motivação, capacidade e desempenho seria fácil se a produtividade fosse uma função somente da capacidade, pois a produção iria variar diretamente com o aumento de sua capacidade. Porém, como os empregados têm liberdade e atuar eficaz ou ineficazmente, ou mesmo de não trabalhar, é necessário motivação para aumentar a produtividade. (HOOP, 1998, p. 347).

Hoop (1998) faz três suposições básicas sobre o comportamento humano na medida em que afeta a motivação. Em primeiro lugar, o comportamento humano é causado; em segundo lugar, é dirigido por uma meta; e em terceiro lugar, não ocorre isoladamente. Isso significa que o comportamento pode ser causado pelo modo como as pessoas percebem o mundo e é dirigido para atingir certas metas.

A figura abaixo mostra que o processo motivacional é basicamente induzido. As necessidades dos empregados (motivos) causam um desejo interior de superar alguma falta ou desequilíbrio. Aplicam-se então formas de incentivos de administração que os motiva a responder e a organização obtém o resultado desejado. A compreensão desse processo contribui para o sucesso de forma que os membros da organização contribuem com seus esforços para uma maior produtividade.

Ilustração 8 - A motivação é dirigida por uma meta.



Fonte: Hoop (1998, p. 349)

A motivação é a melhor fonte potencial de maior produtividade, pois com ela as capacidades dos funcionários serão usadas com mais eficácia, satisfação e qualidade de vida no trabalho (HOOP, 1998).

4. DESENVOLVIMENTO

4.1. *FRISPURI*, UM POUCO DE HISTÓRIA

A *Frispuri* foi fundada em Itapuú, no ano de 1994, pelo italiano Elizeu Spuri, que trazia de seu país de origem a receita de um salame tipo italiano. Fabricado nos fundos da casa do Sr. Elizeu, o produto demorou alguns dias para ficar pronto e quando chegou o dia da primeira degustação, familiares e amigos se surpreenderam com o sabor e a qualidade que o salame apresentava. Percebeu-se ainda que, na época, a procura pelo salame havia crescido, o que transformou uma receita caseira em um negócio.

O sucesso do produto, fez com que a família Spuri investisse em um terreno no distrito industrial do município no ano de 2001. Com recursos próprios, construíram salas que deram início a uma pequena indústria batizada de *Frispuri* (FRI – relacionado com a atividade da empresa – frigorífico SPURI – sobrenome da família).

Além de produzirem o salame, a família também comercializava o produto na cidade e, mais tarde, em toda a região, por meio da venda ambulante em postos de estradas. Isso fez com que a produção aumentasse a cada mês e o registro no SISP (Serviço de Inspeção de São Paulo) fosse efetuado.

A *Frispuri* estava cada vez maior, moderna e com novos equipamentos de produção, seguindo e cumprindo com todas as normas técnicas e sanitárias que as legislações exigiam. Tudo isso, sem perder a qualidade e sempre aprimorando os processos tecnológicos.

O sabor do salame, originado da receita do Sr. Elizeu, bisavô do atual proprietário da empresa, Maurício Spuri, é mantido pela equipe técnica e parcerias com os maiores fornecedores do ramo.

Atualmente, a *Frispuri* conta com instalações de 2.000m², máquinas e equipamentos de última geração que garantem uma boa capacidade produtiva e com o apoio de 35 colaboradores. Há ainda uma estrutura própria montada para transporte e distribuição dos produtos.

A empresa possui implantadas as Boas Práticas da Fabricação, nos quais os funcionários são constantemente treinados. Além do produto (salame), a *Frispuri* lançou outros produtos: o lombo cozido e defumado, bacon, torresmo e calabresa.

São clientes da *Frispuri*, além dos consumidores finais, as grandes redes de postos de conveniência espalhadas pelo estado de São Paulo, e comércios alimentícios em geral.

Ilustração 9 – Empresa Frispuri



Fonte: Acervo dos autores.

4.2. AMBIENTE EM QUE A EMPRESA SE ENCONTRA

Devido ao setor alimentício fornecer produtos que fazem parte das necessidades básicas do ser humano, mesmo com uma crise financeira eminente, o ambiente externo ainda continua com um consumo contínuo para saciar as necessidades sociais, oferecendo muito mais do que o simples prazer de comer.

Observando a oportunidade no mercado e a demanda dos embutidos, estão crescendo cada vez mais, resolveram montar um sistema de produção para passar de uma receita caseira a uma empresa familiar de sucesso.

No decorrer dos anos, a instituição familiar passou a conquistar seu espaço no mercado devido à qualidade de seus produtos e seu excelente ambiente interno, focado em satisfazer seus clientes e colaboradores.

4.3. O PRODUTO EM QUESTÃO

Analisando a produtividade e história da empresa, constata-se que o produto principal, e que gera mais capital, é o salame. Ele representa 75% da produção geral. Assim, sendo o foco desta pesquisa e a partir disso torna-se fundamental

compreender que sua produção conta com treze colaboradores, que seguem as seguintes etapas de produção:

- a) Recebimento da carne;
- b) Limpeza da carne;
- c) Moimento da carne, sendo 80% suína e 20% bovina;
- d) Colocação da carne já moída na misturadora;
- e) Inserção do tempero na misturadora;
- f) Retirar a massa da carne já misturada e embuti-las;
- g) Encaminhar para câmara fria;
- h) Realizar cozimento;
- i) Deixar o produto para curtir.

Ao decorrer de 20 anos obtiveram uma produção média de 3,5 toneladas por semana, capaz de atender grande parte do Estado de São Paulo.

Ilustração 10 – EMPRESA FRISPURI



Fonte: Acervo dos autores.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho utiliza um questionamento quantitativo, de característica descritiva, no qual um de seus objetivos foi avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores da empresa de embutidos *Frispuri* localizada em Itapuí (APÊNDICE A). E outro com a finalidade de confirmar a teoria de como a QVT tem influência direta na produtividade (APÊNDICE B).

Assim, foi realizada uma entrevista estruturada que permitiu as opiniões de funcionários sobre QVT, e pelas respostas dos mesmos, buscou-se ainda propor algumas ações no sentido de contribuir com a melhoria da qualidade de vida deles dentro da organização.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso onde busca a compreensão de uma situação em um contexto particular. Conforme Gil (2002), o estudo de caso é apropriado e utilizado com frequência em estudos exploratórios e descritivos. Fora isso, o estudo de caso deve, de acordo com Severino (2007, p. 121) “(...) ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências (...)”, isto é, deve permitir comparações com outros contextos, verificando o que há de igual ou diferente.

A pesquisa bibliográfica realizada inicialmente objetivou aprimorar o entendimento sobre o assunto estudado para dar um complemento à realização da pesquisa e à elaboração dos instrumentos de coleta de dados. Realizou-se uma entrevista estruturada que permitiu conhecer com maior aprofundamento a opinião dos colaboradores sobre Qualidade de Vida.

De tal modo, participaram desse estudo 13 funcionários do setor da produção de salame, ou seja, todos os colaboradores dessa área da empresa, sendo nomeados como T1, T2 (...) T13 a fim de preservar suas identidades. A participação foi voluntária, sendo garantido o sigilo das informações prestadas e o anonimato dos entrevistados, com a finalidade de que as respostas fossem as mais genuínas possíveis.

As entrevistas e os questionários foram realizados pelos próprios pesquisadores e aplicados na organização. Os critérios de escolha estabelecidos foi o de pertencerem ao setor de produção de salame, onde é concentrado o maior fluxo de operação. As entrevistas tiveram uma duração média de 50 minutos e foram realizadas coletivamente em uma sala de reunião da própria empresa.

Para Vergara (2009), a entrevista é um método de coleta de dados que permite captar os significados e a realidade experimentada pelo entrevistado, sendo utilizada largamente em pesquisas de abordagem qualitativa. Além disso, permite contribuir para conclusões consistentes da investigação por ela utilizada como método de coleta de dados.

Também foi elaborado um questionário, composto de perguntas fechadas, considerando cinco pontos que permitiu aos respondentes indicar seu grau de satisfação com cada um dos indicadores descritos. Adicionalmente às questões fechadas, foram incluídas três questões abertas: a) Em sua opinião, o que poderia ser proposto para a melhoria da sua qualidade de vida no trabalho?, b) O que você compreende por Qualidade de Vida no Trabalho?, e por último c) Existem ações da empresa para o melhoramento da qualidade de vida dos empregados?. O objetivo da inclusão destas questões foi aproveitar a oportunidade para conhecer aspectos relacionados à QVT segundo a realidade vivenciada pelos respondentes, que apenas os mesmos conhecem.

Os questionários foram entregues pessoalmente aos pesquisados que devolveram os mesmos preenchidos. Porém, é importante ressaltar que as questões respondidas foram feitas com bastante objetividade através de frases curtas. Conforme Vergara (2009, p.39), “o questionário é um método de coletar dados no campo, de interagir com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito de variáveis e situações que o pesquisador deseja investigar.”.

Os questionários foram impressos e entregues aos funcionários da empresa sob a autorização do administrador. Vale salientar ainda que a fim de aperfeiçoar o planejamento dos instrumentos de coletas de dados, no sentido de verificar se as questões estavam claras e evitar duplicidade na compreensão das questões, um pré-teste foi aplicado com dois colaboradores distintos, os mesmo contribuíram com suas opiniões sobre a clareza e quantidade de perguntas. Para a formação das questões das entrevistas e questionários foram considerados os objetivos da pesquisa, tendo como base principal o referencial teórico do presente estudo, instrumentos de pesquisa, análise e resultados de estudos de diversos autores relacionados ao tema.

Através da contribuição dos colaboradores, foi constatada a necessidade de pequenos ajustes na redação de algumas questões dos respectivos instrumentos, a retirada de perguntas que se apresentaram repetitivas e desnecessárias, e a

inclusão de novas questões, a fim de completar todos os aspectos relacionados ao problema de pesquisa. A aplicação do pré-teste possibilitou também verificar o tempo necessário para que os instrumentos de pesquisa fossem respondidos.

As questões levantadas pelos instrumentos pretenderam obter as características e opiniões a respeito da qualidade de vida no trabalho dos funcionários. A análise de dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2010), busca realizar a descrição sistemática e objetiva de uma comunicação, o que permitiu codificar os depoimentos qualitativos coletados a partir das entrevistas e questionários realizados. Para análise das respostas das questões fechadas do questionário, foram utilizadas planilhas Excel, a estatística descritiva dos dados. Em seguida, são apresentadas as ações para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho e como as mudanças influenciaram na produtividade.

6. RESULTADOS

Após conclusão da entrevista realizada, seguiu-se com tabulação das informações coletadas e análise dos resultados. Através da interpretação do conteúdo foi possível verificar as similaridades e convergências nas opiniões dos colaboradores. Desta forma, estabeleceu-se uma relação entre respostas.

A pesquisa contou com respostas de 8 homens e 5 mulheres, o ponto mais citado pelos entrevistados foi a alta temperatura, trabalhavam em um ambiente com 23°C. Considerando que os EPIs (Equipamento de Proteção Individual) necessários proporcionam uma sensação de quentura, os colaboradores sentiam a necessidade de um ambiente mais refrigerado.

As informações foram tabuladas em tabelas e gráficos e o primeiro refere-se ao perfil dos participantes analisados.

Tabela 1 - Perfil dos participantes

Quesito	Percentil
Sexo	Femininos
	46%
	Masculino
	54%
Idade	De 21 a 30 anos
	31%
	De 31 a 40 anos
	46%
	De 41 a 50 anos
	23%
Escolaridade	Curso técnico
	15%
	1º Grau
	31%
	2º Grau
	54%
Tempo Empresa	De 1 a 3 anos
	23%
	De 3 a 5 anos
	39%
	De 5 a 8 anos
	15%
	De 10 a 20 anos
	23%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando a Tabela 1, ressalta-se que o mais antigo da organização tinha 20 anos, enquanto o mais novo possuía um ano e meio de tempo de empresa. Essa informação é uma evidência da existência de permanência e estabilidade na organização.

No quesito escolaridade, a maior parte da empresa possuía o segundo grau completo e 15% concluíram o ensino médio com curso técnico. Todos trabalham na operação, realizando as funções com excelência para satisfazer a organização e os clientes que recebiam a mercadoria. A carga horária realizada é de 8 horas diárias.

Pode-se observar ainda na Tabela 2 a análise feita sobre as informações avaliadas que visa demonstrar a qualidade de vida dos colaboradores. Os dados, referentes às questões fechadas do questionário apresentaram o percentil de satisfação referente a cada item conforme abaixo:

Tabela 2 – Indicadores de QVT

Questões	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Completo Satisfeito
O trabalho lhe permite usar suas habilidades e capacidades ao nível máximo?	0%	8%	15%	31%	46%
Você é tratado com respeito e consideração no local de trabalho?	0%	8%	15%	46%	31%
O espaço e as instalações são adequados?	8%	8%	23%	15%	38%
As tarefas e os prazos a cumprir são adequados para que seu trabalho seja executado adequadamente?	7%	8%	23%	31%	23%
Você dispõe de condições materiais apropriadas para desenvolver seu trabalho?	0%	8%	8%	23%	61%
Você recebe orientação adequada sobre como realizar seu trabalho?	0%	8%	31%	15%	46%
Você se sente reconhecido e valorizado pelo seu trabalho?	0%	15%	15%	31%	39%
Há perspectivas de crescimento profissional dentro da Empresa?	15%	8%	8%	15%	46%

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que diz respeito aos indicadores que demonstraram a qualidade de vida e os aspectos motivacionais, foi possível observar que os colaboradores possuem alto

grau de satisfação, podendo melhorar a perspectiva de crescimento profissional e alguns fatores de valorização. Em contrapartida, destacaram-se as condições materiais para desenvolverem o trabalho e a liderança referente a orientações adequadas de como realizar a atividade proposta.

As questões abertas referentes às melhorias na empresa foram demonstradas em gráficos, onde se analisou uma necessidade de melhoria ressaltada pela massa dos colaboradores, considerando as questões respondidas parcialmente iguais e agrupando-as conforme o Gráfico 1.

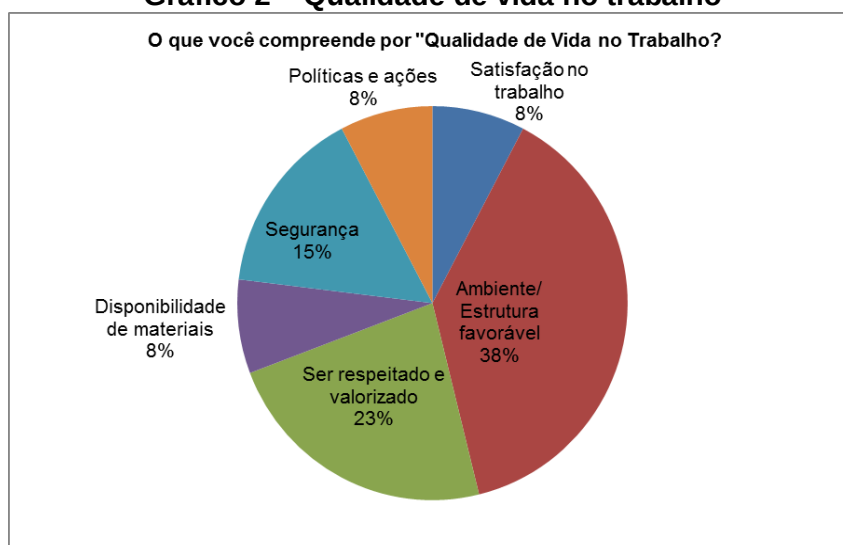
Gráfico 1 – Melhorias da qualidade de vida no trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores.

Por meio do Gráfico 1, pode-se identificar as melhorias que os colaboradores acreditavam serem importantes para o seu bem estar e crescimento pessoal no trabalho. A opinião da grande maioria, sendo o fator que mais há necessidade de ser melhorado foi a temperatura do ambiente com 61% das respostas. Logo, surgiram outras propostas, como a de não trabalhar aos sábados (8%), estabelecer um plano de carreira (8%), proporcionar mais benefícios (8%) e independência/autoridade aos funcionários (8%). O fator iluminação também foi citado, mas apresentou o menor índice de respostas (7%).

Com o questionamento do Gráfico 2, tenta-se compreender a percepção de cada funcionário quanto ao que significa QVT, quais as condições e elementos importantes para essa percepção de qualidade.

Gráfico 2 – Qualidade de vida no trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com as informações abaixo, é possível reconhecer medidas que a empresa precisa tomar para proporcionar aos colaboradores mais qualidade. As ações identificadas se baseiam em desejos dos funcionários em algo que a organização não possui ou que precisa melhorar. Observa-se que aspecto fisiológico é o fator que mais necessita de melhorias, foi sinalizado por 54% dos entrevistados. Segundo a pesquisa, o lazer, a comunicação e agir de acordo com as normas são alterações que precisam ser consideradas, porém, em segundo plano.

Gráfico 3 – Ações para melhoramento da qualidade de vida

Fonte: Elaborado pelos autores.

Baseando-se nas informações obtidas pelos dados coletados, notou-se que existiam insatisfações em relação ao clima/temperatura da sala onde era realizada a

produção dos embutidos. Conclui-se, portanto, que era necessário estabelecer mudanças e promover um ambiente de trabalho agradável que envolvesse condições ambientais físicas que atuassem positivamente e que melhorassem o relacionamento interpessoal e os resultados da empresa. Ou seja, mudanças nos aspectos fisiológicos seriam importantes para estimular a produção dos colaboradores.

Bhering (2014) ressalta que fatores fisiológicos podem influenciar negativamente os colaboradores, assim diminuindo o rendimento dos mesmos,

As necessidades fisiológicas são necessidades intrínsecas, satisfeitas mediante comida, bebidas, sono, refúgio, ar fresco, uma temperatura apropriada, etc... Se as necessidades humanas não são satisfeitas, a prioridade dos indivíduos serão as fisiológicas. (BHERING, 2014, p. 23).

De acordo com esse autor, mesmo que as necessidades não possam ser plenamente satisfeitas, elas levam o colaborador a focar no problema dessa necessidade não suprida, o que atrapalha seu rendimento. Quando as necessidades fisiológicas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas em um nível imediatamente superior começam a dominar o comportamento do homem e os motivam.

Considerando os resultados apurados, pode-se observar que 54% das respostas eram em melhorias nos aspectos fisiológicos, sendo ele a temperatura do ambiente informada por 61% dos entrevistados. Com as informações adquiridas, foi estabelecida uma data e informado aos diretores da organização sobre as adaptações necessárias para aprimorar a QVT dos colaboradores. A recepção da notícia foi excelente, a empresa reconheceu a necessidade de implantar melhorias no setor, pois realmente era um local inadequado para permanecer uma jornada completa de trabalho, principalmente, nos dias mais quentes. O tempo de empresa dos colaboradores também influenciou positivamente na decisão da organização, ou seja, transmitiam confiança nas respostas pois trabalhavam na organização à 20 anos.

Com o pleno apoio da organização iniciou-se a busca de recursos para melhorar a ventilação da sala de embutidos, uma busca delicada, pois se tratava de um local onde eram produzidos alimentos e, portanto possuía certas restrições. Ressalta-se ainda que o custo do aparelho deveria ser acessível.

Conforme a Secretaria de Estado da Saúde, portaria CVS 5 (2013), Art. 92. A circulação de ar poderá ser feita, através de ar insuflado filtrado ou através de exaustão. O fluxo de ar deve ser direcionado da área limpa para a suja. Os exaustores devem possuir telas milimétricas removíveis para impedir a entrada de vetores e pragas urbanas. Periodicamente, os equipamentos e filtros devem sofrer manutenção e higienização. A portaria CVS 5 (2013) complementa-se com o Art. 93. Que não devem ser utilizados ventiladores e climatizadores com aspersão de neblina sobre os alimentos.

Considerando as exigências, sugeriu-se a instalação de um forçador que é indicado para setores alimentícios. Esse produto tem como objetivo refrigerar o ambiente interno e proporcionar uma sensação agradável. Além disso, em média o valor do equipamento era de R\$ 3.500,00. Após aceitação, a empresa teve um prazo de 20 dias para a implantação.

O equipamento foi instalado no dia 30 de maio de 2016, com isso, a temperatura do ambiente foi de 23°C para 16°C, ou seja, uma redução de 7°C. Abaixo, o aparelho forçador instalado:

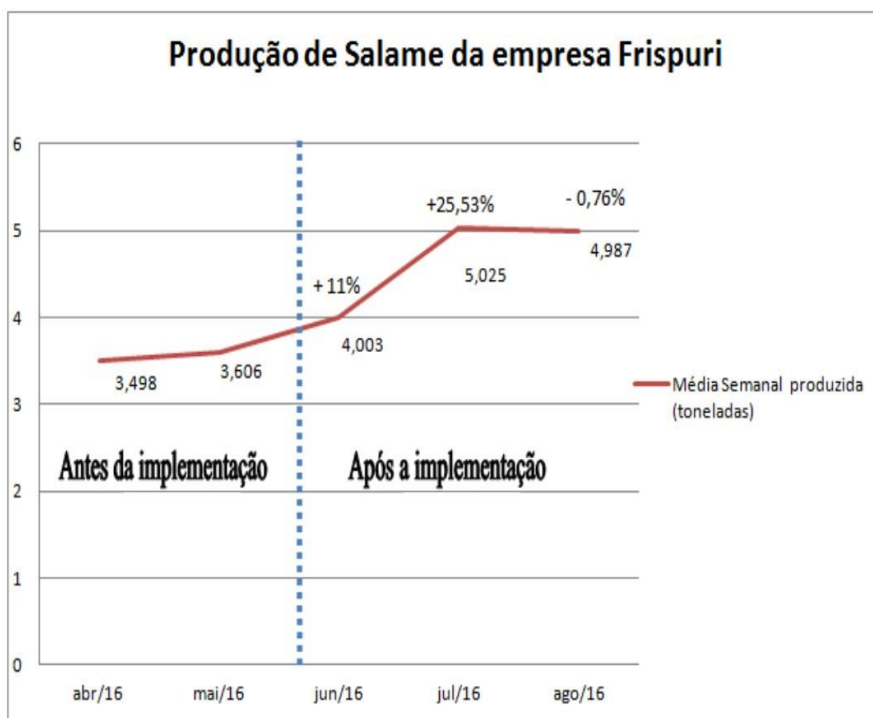
Ilustração 11 – Empresa Frispuri



Fonte: Elaborado pelos autores.

Após instalação do forçador, partiu-se para a comprovação da relação do fator da QVT com a produtividade. Dessa forma, mediu-se a produtividade do setor durante três meses: junho, julho e agosto, com o objetivo de mensurar se houve aumento dos resultados depois do aprimoramento do quesito informado pelos colaboradores. Os dados do Gráfico IV apresentam tais resultados.

Gráfico 4 – Produtividade Frispuri



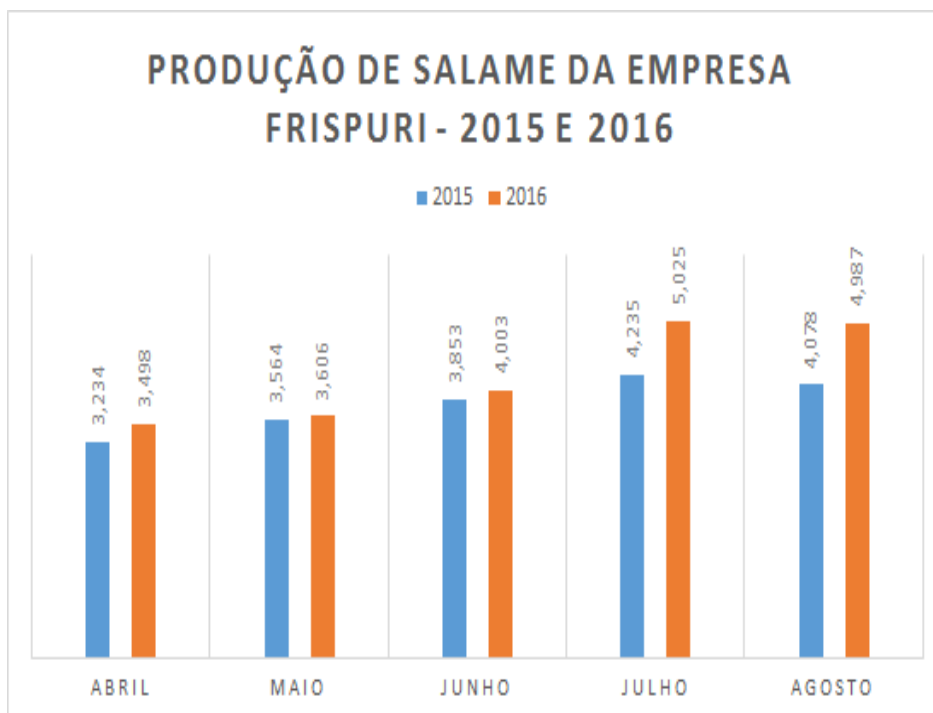
Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar o gráfico da produção de salame da empresa, identifica-se que já no primeiro mês de implementação do aparelho de refrigeração houve um aumento de 11%. Em Julho, os resultados apareceram ainda melhores com acréscimo de 25,53% em relação a Junho. No mês de Agosto houve um pequeno declínio de 0,76% na produção relacionada a Julho. O pico apontado em Julho, quando comparado à produção de maio em que não havia o Forçador, totaliza um aumento de 39,35%.

Para enfatizar o resultado satisfatório, foi realizado um comparativo com o ano de 2015. Podemos observar que no mês de Julho a empresa tem uma demanda maior, esse aumento é por conta das férias escolares, onde os consumidores recebem visitas e contam com a companhia de seus filhos, consequentemente consomem mais as mercadorias oferecidas.

Mesmo com as vendas estáveis, conseguimos notar no gráfico abaixo que a produtividade da empresa *Frispuri*, tem um aumento significativo após o mês de Julho de 2016, onde os colaboradores produziam em um ambiente mais refrigerado e harmonioso.

Gráfico 5 – Produtividade Frispuri 2015 e 2016



Fonte: Elaborado pelos autores.

Por meio das informações de crescimento da produtividade, foi realizada uma nova visita à empresa e apresentado os resultados tabulados. Então, novos questionamentos surgiram com o objetivo de levantar o que acontece além desses números, quais os benefícios constatados pela empresa com a mudança. Conforme informado pelos diretores da organização, com a maior produtividade foi possível atender aos pedidos e entregar os produtos com um prazo menor, isso porque os números de produtos ofertados aumentaram. Em casos passados, quando havia aumento de pedidos, por vezes, não era possível atender todos os clientes, pois não atingiam a produtividade necessária para demanda.

Além da satisfação da empresa, foi feito um bate papo com todos os funcionários no mês da instalação, ou seja, junho, para analisar o contentamento relacionado com a mudança. O elogio foi geral, todos notaram a grande redução na temperatura e sinalizaram a capacidade de contribuir mais com a empresa em um ambiente harmonioso e refrigerado. Podemos analisar a consideração de um colaborador entrevistado:

O forçador foi uma conquista para todos nós, com ele conseguimos trabalhar com grande contentamento relacionado com a temperatura, no verão era muito difícil ficar o dia todo em um ambiente quente, sem dúvidas teremos um verão muito melhor após esse ganho. Agrademos a equipe que

demonstrou iniciativa de nos ajudar e também a empresa que fez com que esse pedido se tornasse realidade, uma conquista de todos. (T5, 2016).

Segundo Sonntag e Kruger (2010) o ambiente motivador é um fator decisivo no desempenho das organizações, é preciso valorizar as pessoas para se conseguir esse ambiente. No atual contexto de mudanças pelas quais as organizações estão passando, torna-se cada vez mais necessário avaliar ações e procedimentos que possam dar respaldo ao ambiente de trabalho. A valorização das pessoas é essencial para o desenvolvimento de um ambiente motivador, harmonioso e produtivo.

Ressalta Búrigo, 1997, p.19:

A qualidade de vida no trabalho refere-se à satisfação das necessidades da pessoa. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores importantes para a produtividade do indivíduo.

Analisando todos os resultados e as comprovações, a qualidade de vida no trabalho esta crescendo muito entre as empresas que precisam oferecer diferenciais para engajar e ter os colaboradores cada vez mais próximos, um ambiente satisfatório é essencial para garantir a melhor produtividade.

Pode-se constatar, a partir dos indicadores, que os resultados da proposta foram satisfatórios. Estimulou os colaboradores, que obtiveram um melhor ambiente, e os diretores, com o aumento da produtividade. Com isso a empresa realizou um investimento relativamente baixo, que consequentemente aumentou sua produtividade.

Maslow (1951) acredita que as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Com esse estudo podemos afirmar que as necessidades das pessoas, quando satisfeitas, são sim os motivadores principais que influenciam no comportamento. Como comprovação deve-se considerar o aumento da produtividade da organização em 39,35% após atender um requisito fisiológico dos colaboradores.

7. CONCLUSÃO

Podemos concluir que a Qualidade de Vida no Trabalho está diretamente relacionada a produtividade dos colaboradores. A pesquisa foi satisfatória, atendemos uma necessidade de QVT do setor que produz o salame da empresa *Frispuri* e conseqüentemente a organização teve um aumento de 39,35% na produtividade.

A finalidade deste estudo foi avaliar a QVT dos colaboradores de uma empresa de embutidos levando em conta algumas concepções importantes relacionadas ao cenário interno da organização, econômico e social aos quais as pessoas estavam inseridas. E que, devido a sua grande importância, a empresa deve valorizar com o propósito de atingir melhores repercussões internas. Para tal propósito, foi estabelecida a meta principal de avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários com base nos princípios de Herzberg, Maslow e nos resultados obtidos através da pesquisa quantitativa realizada com os colaboradores da própria organização, no qual apresentavam algumas orientações de ações para colaborar com a melhoria da qualidade de vida dos mesmos.

As dimensões e aspectos relacionados com a realização do ser humano como profissional precisam de atenção por parte da empresa, e algumas vezes os problemas encontram-se na própria estrutura organizacional. Portanto, a organização possuía a oportunidade de identificar os pontos críticos com o propósito de buscar melhorias e reparações na qualidade de vida de seus funcionários.

Desta forma, seguem algumas orientações de melhorias, propostas, inclusive, pelos próprios pesquisados:

- a) Readequação da temperatura do ambiente interno da produção, baseado e desenvolvido através de uma reflexão coletiva acerca dos problemas existentes que comprometem a QVT dos funcionários com o excessivo calor;
- b) A disseminação de uma cultura organizacional centrada em valores e ideias que preconize o bem-estar e a valorização dos trabalhadores, como os principais protagonistas dos resultados;
- c) Elaborar uma ginástica laboral durante o expediente, devido o trabalho repetitivo exigir elevado grau de concentração, o que o torna árduo e cansativo. Com isso, segundo a opinião dos pesquisados, o trabalho poderia se tornar mais produtivo e eficiente.

d) Um processo de avaliação contínua dos fatores do ambiente de trabalho e formas de organizar e desenvolver o trabalho nas equipes que, se modificados, poderiam contribuir para melhorar as condições de trabalho e o desempenho do funcionário. Buscar sugestões junto aos colaboradores sobre como desenvolver melhor o trabalho estimula a criatividade e a participação efetiva do funcionário, colaborando com o uso e desenvolvimento de suas capacidades.

Diante das orientações de melhorias sugeridas, a organização se propôs a adotar o tópico A. Com a finalidade de proporcionar uma melhor QVT para seus colaboradores, realizaram a mudança no clima do piso da produção. Após várias pesquisas para análise do melhor equipamento para o setor alimentício, foi implantado um forçador com o objetivo de refrigerar o ambiente interno e proporcionar uma sensação agradável para os funcionários. A temperatura do local foi de 23°C para 16°C, uma redução de 7°C.

Para finalizar, devido às benfeitorias alcançadas graças ao desenvolvimento da pesquisa junto aos colaboradores, foi proposto, que a cada seis meses, ocorra a realização de ações que proporcionem um melhor ambiente de trabalho para todos, como consequência, o aumento da lucratividade.

Como continuação e desenvolvimento do projeto de QVT dentro da empresa sugeriu-se prosseguir com as orientações de melhorias citadas nesse trabalho.

REFERÊNCIAS

ARAUJO Janaina. **Empresas investem em ideias criativas para incentivar os funcionários**. Janeiro 2015. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/fantastico/noticia/2015/01/empresas-investem-em-ideias-criativas-para-incentivar-funcionarios.html>>

ARTE COMPORTAMENTAL (blog). **Motivação: fator determinante para um ambiente de alta competitividade**. 2010. Disponível em:

<<http://artecomportamental.wordpress.com/2010/05/27/artigo-motivacao-fator-determinante-para-um-ambiente-de-alta-competitividade>>

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010

BHERING, Marcia Maria. **Gestão de Carreira: Gerenciando corretamente o seu crescimento profissional**. Minas Gerais: A.S Sistemas, 2014.

BÚRIGO, C. C. D. **Qualidade de vida no trabalho : dilemas e perspectivas**. Florianópolis : Insular, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compactada. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/>>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Totalmente revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/>>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desempenhar cargos e avaliar o desempenho**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/>>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á teoria geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 1993. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/>>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CODA, Roberto. **Novos paradigmas organizacionais e suas implicações para o comportamento humano nas organizações**. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. (Orgs.) *Psicodinâmica da vida organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CONTE, A. L. **Qualidade de vida no trabalho**. Revista FAE business, nº 7, nov. 2003. Disponível em:
<http://www.unip.br/comunicacao/publicacoes/ics/edicoes/2013/01_jan-mar/V31_n1_2013_p53a58.pdf>.

CONTE, Antonio Lázaro. **Melhoria no ambiente de trabalho aumenta produtividade**. Agosto 2005. Disponível em :
<http://www.remade.com.br/br/revistadamadeira_materia.php?num=768&subject=Recursos>

COSTA, Fernando José Pereira. **Desafios da Gestão Empresarial numa Perspectiva de Qualidade e de Meio Ambiente em Mercados Globais**. 21 agosto 2009. Disponível em:
<<http://lasa.international.pitt.edu/members/congresspapers/lasa2009/files/GoncalvesRodriguesManuel.pdf>>.

CROSBY, Philip B. Integração. **Qualidade e Recursos Humanos**. Ed: Markron Books. Ano 2000, p.137.

DAVID A. Garvin. Harvard Business School. **Gerenciando a Qualidade, 3ª reimpressão**. CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte Sindicato nacional dos Editores de Livros, Rio de Janeiro, 2002.

DEMING. W. Edwards. 1990. **Qualidade: a revolução da administração**. Tradução: Clave Comunicação c Recursos Humanos. RIO de Janeiro: Marques Saraiva

DIRETOR ABRH-RS. **RH e a qualidade de vida nas organizações**. 2012. Disponível em:
<<http://www.abrhrs.com.br/not%C3%ADcias.atu?nome=rh-e-a-qualidade-de-vida-nas-organizacoes>>

DRUCKER, Peter Ferdinand. 1992. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira.
___ o 1979. *Sociologia empírica do lazer*. São Paulo: Perspectiva

FEIGENBAUM, A.V. **Controle da Qualidade Total**. Gestão e sistemas. São Paulo. Makron Books. 1994.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda.,1996. Disponível em:
<<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v08-1art03.pdf>>

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações** (2001), oitava edição.

GATTAL, Maria Cristina Pinto. 1993. **A importância do lazer na empresa**. Tese (Mestrado). Universidade de São Paulo

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HACKMAM, J. Richard e J.L. **Suttle.improving Life at Work: Bechavioral SCIENCE Approaches to Organizacional Change**. Santa Monica: [s.n.], 1977. Disponível em:

HERZBERG, Frederick I. 1968. “**One more time: how do you motivate employees?**” **Harvard Business Review, Boston**, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work**. 2ed. New York: John Willey & Sons Inc., 1959.

HOOP, Maria Isabel. **Administração Conceitos e Aplicações**. Quarta Edição. São Paulo, Edição: Harbra, 1998, pag 347 à 349.

JURAN, J. M., GRYNA, Frank M. **Controle da Qualidade Handbook: conceitos, políticas e filosofias da qualidade**. Trad. de Maria Cláudia de Oliveira. São Paulo: Makron; Mc Graw Hill, 1992.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**. 1 ed. p. 47-48. Since 1996.

MARQUES, José Roberto. **Conceito da Aprendizagem Organizacional**, Publicado em 26 de agosto de 2004. Presidente do IBC, um dos pioneiros de Coaching no Brasil e professor convidado da Universidade de Ohio. Disponível em < <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-aprendizagem-organizacional/> >

MASSOLA, Ricardo. **O que é qualidade de vida? Podemos medi-la?** Janeiro 2010. Disponível em:< <http://www.ricardomassola.com.br/o-que-e-qualidade-de-vida-podemos-medi-la>>

MARTINS, Caroline O.; MICHELS, Glaycon. Programas de promoção da saúde do trabalhador: exemplos de sucesso. **Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano**. 2003, vol. 5, nº. 1, p. 85-90. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rbcdh/article/view/4010/16817>>.

MAXIMO FILHO, Paulo. **Combinando a Metodologia Seis Sigma com a Gestão do Conhecimento**: Um estudo de caso. Rio de Janeiro, 15 de Novembro de 2006. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&o_obra=99651>.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Sexta Edição, Revista Ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2004, pag 101, 106.

MEIRELES, Miguel. **O Diagrama do Conhecimento, da Partição Econômica e da História**. Fevereiro 2009. Disponível em: < <https://pt.wikipedia.org/wiki/Qualidade> >

NADLER, David A.; LAWLER, Edward. **Quality of word life: perspectives and directions**. [s.l.]: Organization Dynanios, 1983.

PILLOU, JEAN FRANÇOIS. **Qualidade**. Dezembro 2004. Disponível em: <<http://br.ccm.net/contents/607-qualidade>>

SAMM Rachel. **Qualidade de vida no trabalho é fator de motivação e produtividade**. 7 Agosto 2015. Disponível em: <<http://br.blastingnews.com/economia/2015/08/qualidade-de-vida-no-trabalho-e-fator-de-motivacao-e-produtividade-00507407.html>>

SANTOS, A. R. dos, et al. (Org.) **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE. **Portaria CVS 5**. Abril 2013. Disponível em: <http://www.cvs.saude.sp.gov.br/up/PORTARIA%20CVS-5_090413.pdf>

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, M . A . D da: DE MARCHI, R.. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo : Editora Best Seller, 1997.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: < http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n204960.pdf >

SONNTAG, Silvonei; KRUGER, Ivan Marcos. **O eneagrama nas organizações como forma de melhorar as relações interpessoais**. Disponível em: www.vivereneagrama.com.br/o-eneagrama-nas-organizacoes-como-forma-de-melhorar-as-relacoes-interpessoais>.

SUCESSO, E. de P. Bom. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora e Dunya Editora, 1998. USEEM, Jerry. Welcome to the new company town, Fortune. New York, nº 1, p. 44-50, 17jan. 2000. Disponível em: <<http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Volume-13-Artigo09.pdf>>.

TIMOSSI, Luciana S. et al. **Análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores com diferentes níveis de instrução através de uma análise de correlações**. Produção. Jul./Set. 2010, vol. 20, nº. 3, p. 471-480. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n3/AOP_200901009.pdf>.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. **As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e Prática.** Revista de Administração Contemporânea. V . 5, n 1, Jan/ Abr. 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arc_pdf/a_452.pdf>

TONELLI, M. L. Q. **O neoliberalismo e a flexibilização do direito do trabalho.** 2003. Disponível em:
<http://bibdig.biblioteca.unesp.br/bitstream/handle/10/28322/JU_318_COMPLETO.pdf?sequence=1>.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de Coleta de Dados no Campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

WALTON , R. E. **Qualidade de vida no trabalho e melhorias.** v 15., 1.ed., p . 11-21, 1973.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA QUANTITATIVA, PERGUNTAS PESSOAIS.

Qualidade de Vida no Trabalho

Perfil dos participantes:

Você é do sexo:

1. () Masculino
2. () Feminino

Qual a sua faixa de idade?

1. () Até 20 anos
2. () 21 a 30 anos
3. () 31 a 40 anos
4. () 41 a 50 anos
5. () Mais de 50 anos

Qual o seu tempo de serviço na empresa?

1. () Menos de 1 ano
2. () 1 a 3 anos
3. () 3 a 5 anos
4. () 5 a 8 anos
5. () 8 a 10 anos
6. () 10 a 20 anos
7. () Mais de 20 anos

Qual o seu grau de escolaridade?

1. () 1º grau
2. () 2º grau
3. () Curso superior
4. () Pós-graduação
5. () Curso Técnico

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PESQUISA QUANTITATIVA, PERGUNTAS
GERAIS E ABERTAS.**

Responda de acordo com a sua opinião e conforme a escala abaixo, que vai de 1 (resposta de menor insatisfação) até 5 (resposta de maior satisfação).

ITENS AVALIADOS

- 1. O trabalho lhe permite usar suas habilidades e capacidades ao nível máximo?**
(1) (2) (3) (4) (5) (Não Sei).
- 2. Você é tratado com respeito e consideração no local de trabalho?**
(1) (2) (3) (4) (5) (Não Sei).
- 3. O espaço e as instalações são adequados?**
(1) (2) (3) (4) (5) (Não Sei).
- 4. As tarefas e os prazos a cumprir são adequados para que seu trabalho seja executado adequadamente?**
(1) (2) (3) (4) (5) (Não Sei).
- 5. Você dispõe de condições materiais apropriadas para desenvolver seu trabalho?**
(1) (2) (3) (4) (5) (Não Sei).
- 6. Você recebe orientação adequada sobre como realizar seu trabalho?**
(1) (2) (3) (4) (5) (Não Sei).
- 7. Você se sente reconhecido e valorizado pelo seu trabalho?**
(1) (2) (3) (4) (5) (Não Sei).
- 8. Há perspectivas de crescimento profissional dentro da Empresa?**
(1) (2) (3) (4) (5) (Não Sei).
- 9. Em sua opinião, o que poderia ser proposto para a melhoria da sua qualidade de vida no trabalho?**

10. O que você compreende por “Qualidade de Vida no Trabalho”?

11. Existem ações que a empresa pode tomar para melhorar a qualidade de vida? Se sim, quais.

12. As condições de ordem e limpeza em seu local de trabalho são adequadas?

(1) (2) (3) (4) (5) (Não Sei).

13. A Empresa se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho?

(1) (2) (3) (4) (5) (Não Sei).

Agradecemos a Colaboração!