

A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO FATOR ESSENCIAL PARA A MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR E AUMENTO DA PRODUTIVIDADE

QUALITY OF WORK LIFE AS A ESSENTIAL FACTOR FOR WORKER MOTIVATION AND ENHANCE PRODUCTIVITY

MEROLA, Vitor Barbosa¹
BARBOSA, Dalila Maria de Meirelles²

Resumo: Este estudo mostra que desde 1950, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem sendo estudada. No Brasil, somente em 1990 a QVT teve seu reconhecimento, assim, se aproximando das empresas internacionais. Esse estudo descreve, também, que a Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada ao bem-estar e à saúde dos trabalhadores na execução de suas tarefas, a partir da análise ergonômica, permitindo a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. O objetivo desse estudo foi dissertar sobre a origem da QVT bem como os seus benefícios, quando aplicado um programa em uma organização, e mostrar que a QVT está diretamente ligada a motivação e a produtividade. A metodologia utilizada foi uma pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e bibliográfica. Os artigos utilizados foram provenientes das bases de dados do Google Acadêmico e Scopus. A pesquisa aduz que a QVT e a motivação são os pilares do planejamento de uma organização, e sua relação com a produtividade foi explicitada através desse estudo.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho, motivação, produtividade, bem-estar e colaboradores.

Abstract: This study shows that since 1950, the Quality of work life (QWL) has been studied. In Brazil, only in 1990 the QWL had its recognition, this way approaching the international companies. This study also describes that the QWL is related to the well-being and health of workers in the performance of their tasks, based on ergonomic analysis, allowing the adaptation of working to conditions to the psychophysiological characteristics of workers providing maximum comfort, safety and efficient performance. The aim of this study was to discuss the origin of QWL and its benefits when applying to a program in a company, and to show that the QWL is directly linked to motivation and productivity. The methodology used was an applied, qualitative, descriptive and bibliographic research. The papers used came from Google Scholar and Scopus databases. Research shows that QWL and motivation are the pillars of an organization's planning, and its relationship with productivity was shown through this study.

Keywords: Quality of work life, motivation, productivity, well-being and workers.

¹ Bacharel em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM) – email: vitormerola@gmail.com

² Mestre em Ciências pelo Programa de Pós-Graduação em Medicina (Radiologia) da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – email: dllmeirelles@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Para manter a sobrevivência no mercado organizacional as empresas têm de investir num Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Uma maior preocupação com a saúde do trabalhador se faz necessária, haja vista que há um maior empreendimento de esforços para atingir resultados com o incremento de novas tecnologias do que realmente com a parte humana. Um agravamento com atividades que demandam altas cargas horárias combinado com péssimas condições de trabalho, e também extrema pressão por resultados e atingimento de metas são situações constatadas em empresas que não investem na QVT.

Segundo LACAZ 2000, embora as organizações venham exigindo cada vez mais altos níveis de escolaridade, experiência e polivalência, este último torna-se anfibológico, pois menos poderes são dados ao colaborador, em contrapartida, sua carga de trabalho e responsabilidade são aumentadas.

Quando a realidade organizacional causa um sofrimento para o colaborador, ele acaba criando diversos mecanismos de defesa para que esse mal seja reduzido. O desejo de ascensão do colaborador dentro da organização depende de sua motivação, e a falta dessa perspectiva resulta em baixo interesse, refletindo negativamente nos resultados e no progresso de suas funções laborais. O tema foi selecionado devido a grande importância da qualidade de vida no trabalho, porque a melhoria da qualidade de vida causará benefícios na dinâmica das atividades. O colaborador precisa estar satisfeito para executar a contento suas tarefas, ficando feliz, liberando sua motivação e criatividade, produzirá mais e melhor.

Neste contexto, é crucial que as organizações pensem em realizar aplicações ergonômicas físicas, organizacionais e cognitivas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Faz-se mister salientar que métodos de motivação laborativas fazem mais efeito quando estão coordenados com os valores e as metas do colaborador, pois o trabalhador satisfeito desempenhará melhor as suas funções e conseqüentemente produzirá o esperado pela organização.

2 DESENVOLVIMENTO

No século XX muitos pesquisadores contribuíram para o estudo sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. Dentre eles destacamos Helton Mayo, cujas pesquisas são altamente relevantes para o estudo do comportamento humano, da motivação dos indivíduos para obtenção das metas organizacionais e da qualidade de vida do trabalhador, principalmente a partir das pesquisas de estudos efetuados na Western Electric Company (Chicago) no início dos anos 20, que culminaram com a Escola de Relações Humanas. (VASCONCELOS, 2001)

Herzberg, psicólogo clínico, de nacionalidade americana, nascido em 1923 e falecido em 2000, também foi docente de Gestão na University of Utah. Segundo Graça 2000 e Huczynsky, 1993, ele é conhecido mundialmente pelos estudos sobre motivação humana e a teoria dos dois fatores. Esses fatores são os de higiene, cuja ausência cria insatisfação; e os de motivação, que são necessários à satisfação. Herzberg também criou o conceito de enriquecimento do trabalho (job enrichment). Os resultados de seus estudos foram publicados pela primeira vez no ano de 1959, com o título "A motivação para trabalhar - *The Motivation to Work*".

De acordo com Dubois e Appelbaum, 2000, os estudos, principalmente entre os anos 1959 e 1980, incluíram pesquisas, onde os trabalhadores de diversas empresas eram estimulados a explicitar quais seriam os fatores que os desagradavam, assim como os que os agradavam na empresa. Herzberg detectou que os entrevistados associavam insatisfação com o trabalho ao ambiente de trabalho e satisfação com o trabalho ao conteúdo do mesmo. Por isso, a teoria é mais conhecida como "a Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação - Higiene".

Graça, 2000, Hersey e Blanchard, 1986 aduzem que ao se juntar os fatores que são da alçada do ambiente, tais como as condições físicas de trabalho, salário, práticas administrativas, dentre outros, foi denominada de "Fatores higiênicos". Desta maneira, quando esses fatores ficavam abaixo de um nível aceitável, a conclusão que se chegou era a que se tinha insatisfação com o trabalho; e quando os níveis dos fatores ficavam aceitáveis, evitavam a insatisfação com o trabalho. Logo, os fatores que causavam a satisfação consequentemente geravam motivação e foram chamados de "Fatores motivacionais", os quais se incluíam o progresso profissional, reconhecimento do trabalho, responsabilidade, dentre outros. Quando os fatores motivacionais ficavam num nível abaixo do aceitável, não levavam a total insatisfação dos trabalhadores, mas quando estavam num nível aceitável geravam motivação e excelência de desempenho.

A qualidade de vida tem sido usada com frequência para descrever certos valores ambientais e humanos descuidados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. (RODRIGUES, 1999).

Segundo Figueira Junior, 1998, empresas que investiram em Programas de Qualidade de Vida tiveram aumento médio de 39% na produtividade após a implantação de ações mais amplas para a mudança de comportamento frente aos hábitos degenerativos (má alimentação e sedentarismo). Observou-se redução de um gasto médio de US\$ 116,00 por ano por empregado com o seguro-saúde, redução de 25% em acidentes, redução de 20% de absenteísmo e 15% na rotatividade dos funcionários. Ainda notou-se redução do nível de stress e lesões por esforços repetitivos.

2.1 Revisão da Literatura

2.1.1 A Origem da Qualidade de Vida no Trabalho

Na década de 1950 teve início o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) com os estudos de Eric Trist que tinha como finalidade tornar as atividades dos trabalhadores menos penosas. No entanto somente em 1960, através dos movimentos sindicais, de empresários e governantes é que procuraram formas de organizar o trabalho a fim de se encontrar o bem-estar geral dos trabalhadores. (RODRIGUES, 1999).

Nos anos 70, nos Estados Unidos o tema ganhou dimensão. No entanto, esta época foi tomada por uma grande crise econômica mundial, obrigando as empresas a deslocarem para segundo plano os anseios dos trabalhos, visto que tinham que manter-se “vivas”. (BOM SUCESSO, 2003)

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi cunhado por Louis Davis na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Alguns autores europeus desenvolveram outras conceituações dentro da abordagem sóciotécnica e da democracia industrial. Atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho. A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade. (CHIAVENATO, 1999).

A primeira fase do movimento estendeu-se até 1974, quando decaiu o interesse pela QVT em função da preocupação com questões econômicas, como a crise energética e a crescente inflação. A necessidade de sobrevivência das empresas fez com que os interesses dos funcionários passassem a ter uma importância secundária. (TOLFO, PICCININI, 2001).

Em meados da década de 80, em virtude da perda de competitividade a apreciação da QVT ganha grande impulso, já que as empresas japonesas superaram as norte-americanas. Nesse período iniciaram-se programas de produtividade para valorizar o empregado e valer-se dos estudos em Qualidade de Vida no Trabalho.

Na década de 90, no Brasil, foram reconhecidos os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. As organizações brasileiras começaram a aplicar esses programas no sentido de um melhor acesso de empresas estrangeiras no país. Segundo Fernandes, 1996, o maior estímulo brasileiro veio de um Programa Público da União, que impôs a todas as organizações brasileiras que implantassem um protótipo em que a qualidade fosse elevada ao maior nível de excelência por meio de otimização de seus processos.

A partir de então começa a segunda etapa dos programas de QVT, impulsionando a ideia de que na sociedade do conhecimento sobreviverão as empresas que apresentarem maior índice de produtividade através da valorização do funcionário, quebra de paradigmas organizacionais, maior autonomia dos colaboradores e aumento dos benefícios aos mesmos (ETZIONI, 1974).

A tecnologia de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também à produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho (FERNANDES, 1996).

2.1.2 Qualidade de Vida no Trabalho: Aspecto legal

Visando estabelecer parâmetros que “permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente”, o Ministério do Trabalho e Previdência Social instituiu a Portaria nº 3.751, em 23/11/90, que baixou a Norma Regulamentadora nº 17 (NR-17) que trata especificamente da ergonomia. A Norma apresenta parâmetros para o posto e organização do trabalho. O objetivo desta é adequar condições de trabalho, dando uma arrumação na área de trabalho para a economia de movimentos, redução de manipulações e repetições, melhora do ritmo do trabalho, adequação do formato ao operador, o que possibilita a diminuição da atividade muscular (NASCIMENTO, MORAES, 2000).

O empregador tem o dever de dar condições ergonômicas de trabalho ao colaborador. De forma pontual, os principais fatores ergonômicos, de saúde e de segurança, com suas respectivas metas e indicadores estabelecidos na NR-17 e são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Fatores Ergonômicos de Saúde e Segurança

1	Levantamento, transporte e descarga individual de materiais
2	Mobiliários
3	Equipamentos
4	Condições do ambiente de trabalho
5	Organização do trabalho

Fonte: Autores

A NR-17 é a pioneira nos sistemas de análise de qualidade de vida no trabalho das empresas e tem como princípio estimular um local de trabalho salutar que ofereça segurança. Alguns dos fatores que são analisados para a execução de atos para a melhor dinâmica nas organizações e na prevenção de enfermidades ocupacionais de seus colaboradores são: temperatura, ruído, umidade, iluminação, ambiente físico, ergonomia, estresse e ritmo repetitivo.

Um programa de QVT deve ser constantemente avaliado para corrigir erros e realizar melhorias contínuas. Em muitos casos, no setor privado, a avaliação acaba sendo feita de maneira superficial, pontual e desarticulada, acarretando resultados muito simplificados para atender à legislação vigente. Além das informações incompletas que uma má avaliação pode ocasionar, a não avaliação também se mostra comum no cenário público nacional. (KLEIN, PEREIRA, LEMOS, 2019)

2.1.3 Modelos de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho

O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da QVT. Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical, etc.). A qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social. (CHIAVENATO,1999).

Modelos de indicadores da qualidade de vida no trabalho foram elaborados por diversos pesquisadores, dentre estes podemos citar: Hackman e Oldhan, Walton e Nadler e Lawler.

2.1.3.1 Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Nadler e Lawler

O modelo de Nadler e Lawler é fundamentado em quatro aspectos, nos quais podemos citar o aperfeiçoamento físico, psicológico e das condições de trabalho dos colaboradores, a atuação dos colaboradores nas tomadas de decisões, a influência dos colaboradores com esquema de recompensa, e a reforma do ambiente de trabalho de modo que as tarefas sejam estimuladas. Com todos esses elementos atuando de forma conjunta poderá ser observada a melhora na qualidade de vida do trabalhador.

2.1.3.2 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho de Hackman e Oldhan

Hackman e Oldhan apresentam um modelo de QVT no qual as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais de trabalho que afetam a QVT. (CHIAVENATO, 2004)

Utilizam esse modelo de pesquisa para medir o grau de satisfação geral e o grau de motivação interna como diagnóstico da QVT.

A função do colaborador deve demandar várias habilidades e possuir eficiência (**Variedades**). As atividades devem ser realizadas até o final para que o colaborador enxergue que conseguiu chegar a uma solução concreta (**Identidade da tarefa**). O colaborador também deve ter a sensibilidade de ver que o seu trabalho interfere no trabalho dos outros (**Significado da tarefa**) e ter responsabilidade tanto no planejamento quanto na execução de suas atividades, bem como liberdade e autonomia para executar suas tarefas (**Autonomia**). Por outro lado, o empregador deve dar uma resposta de retorno para que o colaborador possa fazer a autoavaliação de suas atividades. (**Retroação do próprio trabalho**). Os superiores e clientes também devem dar um retorno a respeito das tarefas desempenhadas (**Retroação intrínseca**) e suas atividades devem proporcionar uma relação entre outras pessoas e até mesmo com consumidores internos e externos (**Inter-relacionamento**).

2.1.3.3 Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton

Segundo o referido pesquisador há oito fatores que afetam a QVT:

Compensação justa e adequada – o equilíbrio entre os vencimentos dentro da organização, bem como no mercado de trabalho;

Condição de segurança e saúde no trabalho – refere-se a jornada, o ambiente de trabalho que devem ser propícios ao bem-estar e a saúde do colaborador;

Utilização e desenvolvimento de capacidades – deve proporcionar chances do colaborador demonstrar suas habilidades e experiências, autonomia, autocontrole e estar ciente de todas as informações que envolvam o processo de trabalho por completo, bem como o retorno de seu desempenho.

Oportunidades de crescimento contínuo e segurança - proporcionar a possibilidade de crescimento profissional dentro da organização, e a segurança no emprego de forma prolongada.

Integração social na organização - deve eliminar barreiras de hierarquias e deve haver apoio recíproco e sem preconceitos.

Constitucionalismo - estabelecimento de regras dentro da organização, deveres e direitos do colaborador, e ainda recursos contra decisões abusivas para tornar o ambiente de trabalho democrático.

Trabalho e espaço total de vida - o trabalhador deve ter um tempo para o seu lazer e vida familiar.

Relevância social da vida no trabalho - o colaborador deve se sentir bem no seu ambiente de trabalho, deve ter orgulho do que faz. A empresa deve preservar sua imagem diante da sociedade. Demonstrando responsabilidade social e pelos produtos e serviços que oferece.

A idealização de qualquer funcionário é trabalhar em um ambiente que seja favorável, no entanto, os empresários quando decidem implantar a QVT em suas empresas decidem por um modelo, às vezes o objetivo não é atingido por não favorecer a todos, culminando pela não realização das propostas dadas para o cargo.

2.1.4 Benefícios da Qualidade de Vida no Trabalho

Os benefícios da QVT são inúmeros. Dentre eles podemos citar: redução do absenteísmo (ausência premeditada), redução da rotatividade, atitude favorável ao trabalho, redução/eliminação da fadiga, integração social, desenvolvimento das capacidades humanas e aumento da produtividade.

É um desafio para as organizações promover oportunidades iguais de empregos, bem como promover uma melhor qualidade de vida no trabalho, tornando os cargos mais satisfatórios e produtivos. É necessário que o departamento de Recursos Humanos esteja envolvido também em cargos que precisem ser reformulados, de forma que o profissional desse departamento precisa estar instruído para melhorar a qualidade de vida no trabalho. (NASCIMENTO, ANDRADE, 2016).

Nos processos produtivos onde se necessitam que um conjunto de tarefas estejam coadunadas ao mesmo objetivo, ou seja, a matéria-prima, insumos, e peças em processos estejam em conformidade com as especificações técnicas, para que sejam produzidos e entregues produtos com qualidade é necessário a capacitação e envolvimento dos colaboradores, porque, se um deles falhar, todo o trabalho pode ficar comprometido.

Se o trabalhador não tiver condições de trabalho adequadas, se estiver em processo de desmotivação, a saúde comprometida, enfim, as possibilidades de erro se tornam maiores. Não é possível separar a condição humana do processo, como se um não interferisse no outro. Sendo assim, a qualidade do produto depende da qualidade de vida dos colaboradores, tornando o Gerenciamento da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) um instrumento importante para alcançar os objetivos da qualidade e da empresa como um todo.

O desejo pela maior produtividade e qualidade de vida no trabalho tem se constituído como prioridade para as empresas oferecerem a qualidade de vida dentro da própria organização e não fora dela como mecanismos compensatórios, visto que ao promover a saúde e o bem-estar de seus colaboradores, observando desempenhos e os elementos que a QVT gerencia, obtém-se o aumento da motivação, satisfação e da produtividade.

2.2 Motivação

2.2.1 Motivação do trabalhador

As mudanças ocorridas na economia brasileira, tais como: abertura econômica, reformas monetárias e políticas, estão exigindo que transformações ocorram no ambiente organizacional para se adequarem ao mercado cada vez mais competitivo. Diante disso surge a necessidade das organizações escolherem o melhor modelo de qualidade de vida no trabalho para que seus colaboradores se sintam motivados a contribuir para o crescimento e expansão da empresa das quais participam.

O que facilita a motivação é um bom ambiente de trabalho, no qual todos se sintam úteis, respeitados, seguros e com liberdade de expressão, de sentimentos e de sua criatividade. Onde existe motivação a criatividade aflora e a empresa consegue ótimos resultados. (ABRANTES, 2007)

Para produzir mais e melhor, o empregado precisa ter um ambiente que possa colocar suas potencialidades em execução. Quanto mais motivado ele estiver, maior será o conjunto de capacitações transformadas em ação prática. A motivação é um dos grandes segredos de qualquer planejamento em uma organização buscando a melhoria e o aumento de produtividade. A motivação vem de dentro de cada um e é possível apenas facilitar as coisas de forma que cada um, com o seu comportamento e personalidade, a utilize da melhor forma. (ABRANTES, 2007)

A valorização do trabalhador por parte do empregador gera um maior entusiasmo no empregado, aumentando, assim, a sua motivação. MORETTI, 2003 apud WEISS, 1991 delinea alguns aspectos sobre essa ideia: “As pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”. Com o passar do tempo o desejo de realizar um bom trabalho diminui, como resultado disto surge a desmotivação, muitas vezes, por conta de empecilhos no decorrer de sua trajetória profissional, ou ainda devido a tensão de como sua atividade será avaliada.

Apesar das necessidades distintas de seus colaboradores (quadro 2), a motivação deles consistirá na indução do grupo a alcançar os objetivos da organização, bem como seus objetivos individuais.

Quadro 2 – Fatores de satisfação e insatisfação

Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
Má gestão	Crescimento
Más Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização
Falta de Reconhecimento	Autonomia
Falta de autonomia	Respeito aos funcionários

Fonte: Autores

2.3 Relação da Qualidade de Vida no Trabalho com a Motivação

As organizações estão sempre buscando melhores resultados. Há várias maneiras de se buscar resultados de excelência e a implementação de um modelo severo de QVT é uma delas. Esse modelo deve ter atividades que desenvolvam a motivação para o trabalho. A ambiência deve ser agradável para o desenvolvimento de suas atividades profissionais, a boa aplicação de um modelo de QVT também não deve ser descartada. O trabalhador bem relacionado com toda a equipe é de grande valia para a empresa pois ele ficará motivado e integrado, produzirá mais e melhor e o índice de ausências será reduzido.

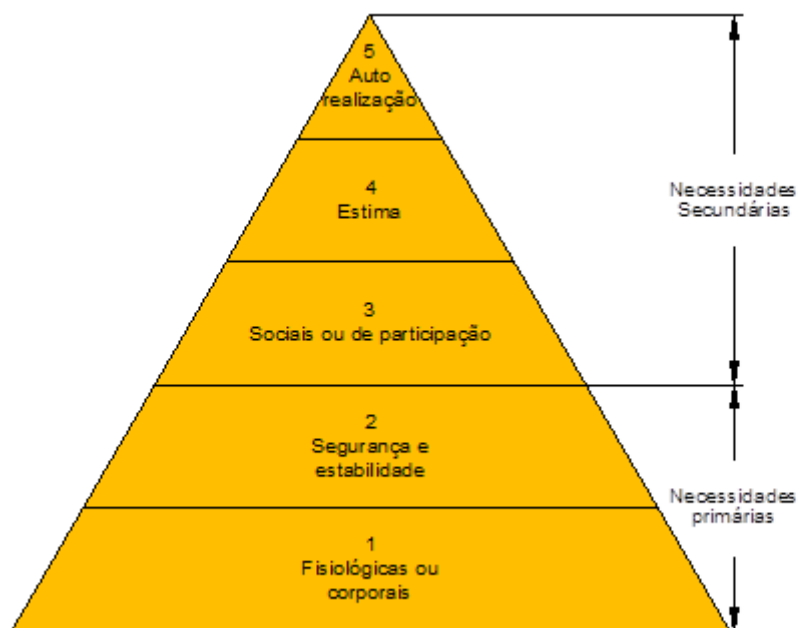
Para o indivíduo ter um excelente resultado deverá ser motivado através de benefícios, lembrando que a motivação varia de pessoa para pessoa, sendo por aumento de salário, uma mudança de cargo e um ambiente de trabalho adequado. Quando o mesmo se encontra satisfeito no seu emprego, ele procura se aperfeiçoar e crescer, e com isso aumenta o desempenho e rendimento dentro da empresa, trabalhando corretamente sem faltas, sem desmotivação ou falta de realização profissional (SILVA, SILVA, BERGAMINI, 2018)

A ergonomia também é muito importante no quesito QVT, pois o arranjo físico de equipamentos, instrumentos, móveis, bem como a iluminação, sensação de segurança, comodidade, nível baixo de ruídos, tendem a deixar o colaborador menos estressado e mais apto a contribuir com eficiência (ABREU, 2008)

A qualidade tanto de produtos quanto de serviços é pressuposto básico de que o colaborador possua qualidade de vida no trabalho. Quando existe respeito, saúde, reconhecimento, segurança e motivação, o trabalho se torna fonte de enobrecimento e dignidade. De modo contrário, o mesmo se torna um fardo pesado causando tristeza depressão doenças e acidentes. (ABRANTES, 2007).

De acordo com Maslow as necessidades humanas são classificadas em duas categorias: primárias e secundárias. As primárias são subdivididas em necessidades fisiológicas, de segurança e estabilidade, estando relacionadas com a sobrevivência dos seres humanos, tais como: fome, sono, cansaço, frio, calor, proteção de perigos, etc. As secundárias estão relacionadas ao aspecto psicossocial do ser humano. Subdivididas em sociais ou de participação, estima e de autorrealização. A figura 1 mostra e explica abaixo a Pirâmide de Maslow sobre a hierarquia das necessidades (ABRANTES, 2007).

Figura 1 – A Pirâmide da hierarquia das necessidades, segundo Maslow



Fonte: Autores adaptada de Abrantes, 2007.

Legenda:

1. Fisiológicas ou corporais significam a necessidade de estar livre dos perigos da vida;
2. Segurança e estabilidade são as necessidades de garantia do emprego;
3. Sociais ou de participação é a vontade de fazer parte de um grupo, não sendo discriminado pelos colegas;
4. Estima é a necessidade de ser reconhecido, inclusive assumindo cargo de chefia.
5. Autorrealização é a vontade de sentir prazer no trabalho e ser útil a todos.

2.4 Produtividade

2.4.1 Medições de Produtividade

A palavra “produtividade” foi utilizada pela primeira vez em um artigo pelo economista francês François Quesnay, em 1766, a partir disso está sendo um assunto importante para qualquer nível empresarial. Podemos ter diferentes definições para produtividade, mas a sua tradicional explicação é considerada a relação entre o produzido e os recursos utilizados para produzir (MARTINS E LAUGENI, 2015). Existem métodos de medições de produtividade para tirar conclusões boas ou ruins entre dois períodos de tempo, antes e depois da implantação dos métodos estudados. Essa foi a maneira que as organizações encontraram para sobreviverem no mercado, pois com a medição da produtividade o gestor possuirá subsídios para gerir cada vez melhor buscando otimizar os resultados.

Medições de produtividade é o processo de quantificar ação que leva o desempenho da produção. Com a competitividade, as empresas buscam elevar o nível de desempenho de suas

operações e satisfazer a seus clientes de forma mais eficiente e eficaz do que seus concorrentes (CORRÊA, 2008).

Esse estudo vem crescendo nas empresas e está sendo o único caminho de sobrevivência em médio e longo prazo e é o objetivo de vários pesquisadores, com o intuito de aumentar a produtividade com isso, aumenta o lucro, os salários dos trabalhadores, a qualidade de vida social e o menor preço dos produtos (MARTINS E LAUGENI, 2015).

2.4.2 Serventia das Medidas de Produtividade

Essas medições são essenciais para gestão de produção, que fazem parte do planejamento e do controle e que servem para quantificar a eficiência e a eficácia. Fornecem os meios para captura de dados sobre o desempenho, após serem avaliadas servem para apoiar a tomada de decisão. E assim, influenciar os comportamentos adequados nas pessoas e na própria produção, determinando estratégias com maior probabilidade de realmente se tornarem ações alinhadas como pretender. (CORRÊA, 2008)

As medições de produtividade ajudam a detectar problemas no acompanhamento do desempenho da produção, mas não substituem os indicadores tradicionais de desempenho que a empresa utiliza. Pelas suas características devem ser integradas a eles, podendo assim, apresentar bom lucro e rentabilidade.

Segundo MORETTI, 2003 alguns pontos principais das medidas de produtividade são: ferramenta de gerência, instrumento de motivação, auxilia na estimativa de futuras necessidades, auxilia sendo indicador de crescimento de áreas e/ou cargos funcionais dentro da organização, contribui na comparação do desempenho e unidade de uma mesma organização localizada em diferentes locais, contribui na confrontação do desempenho de uma organização do mesmo setor, e serve de instrumento de avaliação dos meios de evolução econômica.

2.5 Motivação para uma maior Produtividade

As exigências sobre o projeto de cargo são organizacionais, ambientais e comportamentais. Quando são cuidadosamente consideradas e conseqüentemente combinadas com um projeto apropriado do cargo, o resultado é um cargo produtivo e satisfatório. Mas quando os insumos ou produtos desejados são omitidos, resultam problemas. “Os elementos organizacionais do projeto de cargo dizem respeito à eficiência e os cargos projetados eficientemente permitem que um trabalhador altamente motivado e capaz consiga o máximo de produção.” (MORETTI, 2003)

Através da motivação, pode-se buscar a melhoria e o aumento de produtividade, mesmo com investimento em máquinas, processos e treinamentos, a operação será feita pelo ser humano. (ABRANTES, 2007)

Segundo Abrantes, 2007, os principais fatores e ações que podem contribuir para uma maior motivação no ambiente de trabalho são:

Quadro 3 - Fatores Motivacionais

O gerenciamento não deve ser feito apenas por obediência. Deve-se privilegiar a eficácia em vez da eficiência.	As ordens e tarefas devem ser claras, diretas e simples, sem o uso de palavras difíceis.
As reuniões devem ser marcadas com antecedência, com agenda definida bem como dia, hora e local.	Os problemas devem ser divididos por todo o grupo. Todos devem participar da sua solução.
Antes de contratar uma consultoria ou especialista externo, ouça os seus funcionários. Antes de criticar uma ideia, analise-a muito bem.	Aja com justiça e equidade, não recompensando a todos da mesma forma. As pessoas são diferentes, não se devem igualar os desiguais.
Elogie de forma verbal ou por escrito, em público ou reservadamente. Entretanto, a repreensão deve ser individual e reservada.	Respeite as individualidades descobrindo os pontos fortes e fracos de cada pessoa. Não obrigue ninguém a fazer o que não goste.
Confie e transmita confiança ao seu grupo. Todos gostam de saber que existe confiança por parte da empresa.	Não estabeleça cotas numéricas e metas inatingíveis. Procure discuti-las com o grupo.
Agradeça e elogie o trabalho bem feito. Ouça as pessoas e procure saber se estão satisfeitas com o que estão fazendo.	Não gerencie o grupo através de pressão. Emergências existem, mas não o tempo todo. Sobre pressão, os riscos são maiores.
Estimule e pratique o trabalho em equipe, estimulando os funcionários a apresentarem sugestões. Em princípio, não descarte nenhuma ideia.	Eduque o ser humano e treine o trabalhador. Deve-se investir em pessoas e não apenas em máquinas, tecnologias e métodos.
A educação não deve ser apenas voltada para o aumento da produtividade, mas também para o engrandecimento do ser humano.	Todos devem saber exatamente o que a companhia produz e para que servem os seus produtos.
Todos devem saber sobre os riscos envolvidos com as atividades executadas.	Todos os funcionários devem saber as principais ações e resultados da empresa.

Fonte: ABRANTES, 2007.

Observa-se que a motivação é fator essencial para que o colaborador tenha melhor desempenho e comprometimento com suas atividades laborais. Assim, a organização que enfatiza a motivação de seus colaboradores apresenta, por conseguinte, maior produtividade e, além disso, propicia também ambientes de trabalho mais agradáveis e melhor qualidade de vida para seus funcionários (ANDRADE 2012)

2.6 Relação entre Qualidade de Vida no Trabalho, Motivação e Produtividade

Com mais frequência observa-se a preocupação das pessoas com a qualidade de vida. Inúmeros são os motivos para essa busca. Seja através de práticas salutaras que geram conforto e que sejam agradáveis, como a prática de atividades físicas, alimentação adequada, lazer de seu agrado, e que culminará na satisfação tanto no ambiente de trabalho quanto na vida pessoal.

A QVT representa um grande passo à frente em relação à concepção tradicional do trabalho da gerencia científica, a qual focaliza principalmente a especialização e a eficiência na execução de tarefas restritas. À medida que evoluiu, a gerencia científica utilizou uma divisão total da mão-de-obra, hierarquia rígida e padronização da mesma para alcançar os seus objetivos de eficiência. A ideia era diminuir os custos por meio da utilização de mão-de-obra não qualificada e repetitiva, que poderia ser facilmente treinada para fazer uma pequena parte do trabalho. O desempenho era controlado por uma vasta hierarquia que admitia uma única maneira melhor para se trabalhar, definida pelo pessoal técnico (DAVIS, 1989).

Diante deste cenário é que surge a preocupação das organizações em investir na Qualidade de Vida no Trabalho tendo como foco o incremento da motivação de seus colaboradores para culminar na produtividade com a qualidade almejada pelas organizações.

Não adianta só produzir em larga escala e não se preocupar com a saúde física e cognitiva dos trabalhadores. Investir nas pessoas que trabalham na organização, além de um diferencial, também é favorável para a mesma, inclusive haverá mais chances de sobrevivência no mercado, pois se a pessoa se sente bem no ambiente de trabalho, provavelmente trabalhará melhor – a recíproca, também, é verdadeira.

Por isso as organizações se preocupam cada vez mais em implantar projetos de Qualidade de Vida no Trabalho para motivar seus funcionários, o que não significa apenas investir em tecnologias. Como fazem isso? Encorajam e apoiam hábitos e estilos de vida que promovam saúde e bem-estar entre os funcionários, geram estratégias para promover um ambiente que estimule e dê suporte ao indivíduo e a empresa.

Todas as empresas que investem em Qualidade de Vida no Trabalho, contam com uma grande motivação de seus colaboradores culminando com uma produção em larga escala, mostrando que a Qualidade de Vida no Trabalho está diretamente ligada a motivação e a produtividade, e também, a relação entre elas.

3 PROCEDIMENTO METOLÓGICO

3.1.1 Objeto de Estudo

Este artigo tem como objeto de estudo a análise bibliográfica da qualidade de vida no trabalho bem como sua relação com a motivação e produtividade.

3.2 Procedimento de Coleta de Dados

Este estudo teve como procedimento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica de vários artigos científicos relacionados ao tema, utilizados das bases de dados do Google acadêmico e Scopus, em agosto de 2019, os quais constam nas referências bibliográficas desse artigo. Trata-se de uma pesquisa aplicada e descritiva por ter sido utilizada como meio de coleta de dados tais referências.

3.3 Procedimento de Análise de Dados

Por ser uma pesquisa basicamente bibliográfica selecionamos os tópicos relacionados no item 2 deste artigo (Referencial Teórico) para dar uma visão geral acerca dos itens principais que norteiam o tema. Foram analisados os Modelos de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho dos pesquisadores Nadler e Lawler, Hackman e Oldhan, como também de Walton para que pudessem ser melhores entendidos. A relação entre qualidade de vida, motivação e produtividade foi detalhada para que esses fatores sejam bem estudados no momento de se formar uma equipe organizacional. A relevância desse estudo deriva-se do momento de alta concorrência do mercado. Tal desafio pode ser apontado como um dos responsáveis pela necessidade da qualidade de vida no trabalho.

4 DISCUSSÃO

O advento de novas tecnologias nas empresas traz mudanças consideráveis em relação à produção, à intensidade e ao ritmo do trabalho, determinando um aumento ou não na qualidade de vida dos trabalhadores. Isto porque a inovação no processo tecnológico produz mudanças sobre todos os fatores produtivos, sobre os indivíduos e as organizações.

Os pesquisadores conduzem o tema com maestria. Moretti, 2003, aponta que projetos de cargos quando bem considerados e combinados são responsáveis por cargos produtivos e satisfatórios. Klein, Pereira e Lemos, 2019, complementam explanando que os programas de QVT

devem ser avaliados de forma constante de modo a realizar melhorias contínuas e reduzir os erros, mas que no setor privado é habitual que essa avaliação seja rasa e desarticulada. A consequência disso são resultados bastante simplificados e sem estar de acordo com a legislação. Os referidos autores afirmam, ainda, que muitas vezes no setor público essas avaliações surgem com informações incompletas e, no pior dos cenários, nem chega a acontecer.

Dando continuidade à discussão, Abrantes, 2007, alude muito bem a importância da qualidade de vida no trabalho, e a motivação para uma maior produtividade. A motivação é peça fundamental para que o colaborador tenha maior comprometimento e melhor desempenho de suas tarefas, mesmo as organizações investindo em maquinários para buscar maior produtividade.

Acrescentando o ensinamento supracitado, Silva, Silva, Bergamini, 2018, aduzem que para um melhor resultado o colaborador necessita ser motivado por meio de benefícios. E também lembra que a motivação é intrínseca de cada indivíduo, ou seja, para surgir essa motivação, cada indivíduo reage de uma forma. Uns se motivam com melhores salários, outros com possuir mais autonomia, e outros com um reconhecimento pela chefia. Os referidos autores ainda afirmam que o colaborador satisfeito no seu emprego se especializa e procura crescer na empresa, e como consequência desse ato a produtividade individual e da empresa crescem, reduz-se o absenteísmo e a desmotivação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade de vida no trabalho é influenciada através da conduta de executar tarefas com o objetivo de alcançar as metas que foram planejadas pela organização.

O indivíduo necessita de um ambiente saudável e de atenção para com suas necessidades básicas, para desenvolver suas atividades da vida diária, entre elas a saúde. O dever da organização é alcançar esses requisitos por meio de um melhor ambiente de trabalho.

A empresa que não utiliza a QVT como estratégia competitiva muito provavelmente não prosperará no mercado de trabalho, pois funcionários insatisfeitos terão aumento de indicadores negativos onde posteriormente não conseguirão atender às necessidades dos clientes de maneira satisfatória, tendo como consequência desperdício na produtividade, como rejeições na qualidade do produto e perda de tempo na fabricação do produto. Colaboradores motivados são mais propícios a produzirem mais. Com isso observa-se que a Qualidade de Vida no Trabalho é a soma das necessidades físicas, sociais e psicológicas de cada indivíduo.

O estudo mostrou que um colaborador que desempenha suas funções em uma organização que tenha uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho se sente mais motivado e conseqüentemente,

produzirá mais e melhor, mostrando a relação existente entre Qualidade de Vida no Trabalho, motivação e produtividade.

BIBLIOGRAFIA

ABRANTES, J. **Programa 8S: da alta administração à linha de produção: o que fazer para aumentar o lucro? O combate aos desperdícios nas empresas, protegendo o meio ambiente e facilitando o desenvolvimento sustentável**, 2 ed. ver. e ampliada. – Rio de Janeiro: Interciência, 2007.

ABREU V. **A Importância da Q.V.T para uma maior Satisfação e Produtividade – (2008)** - Disponível em <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 21 agosto 2019.

ANDRADE, R.M. Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química. Monografia, 52 f (Pós-graduação em gestão empresarial) Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.

APPELBAUM, S. H; KAMAL, R. An analysis of the utilization and effectiveness of nonfinancial incentives in small business. *Journal of Management Development*, v.19, n.9, p. 733-763, 2000.

BOM SUCESSO, E. - **Auto-Estima & Felicidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark / Dunya, 2003.

CHIAVENATO, I. - **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, p. 392, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Totalmente revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORRÊA, H. L. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica** / Henrique L. Corrêa. – 1.ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W.; **Comportamento Humano no Trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 1989.

DUBOIS, M; PETIT, F. Introdução à Psicossociologia das organizações. Lisboa: Instituto Piaget, 2000

ETZIONI, A **Análise Comparativa de Organizações Complexas**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1974.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar**. 2a. ed. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

FIGUEIRA JUNIOR, A. J. Atividade física na empresa: perspectivas na implantação de programas de atividade física e qualidade de vida. *Revista Brasileira de Ciências da Saúde (IMES)*, v. 4, p. 54-58, 1998

GRAÇA, L. **Novas formas de organização do trabalho**. Lisboa: Instituto de Estudos para o Desenvolvimento, 2000

- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986
- HUCZYNSKY, A. A. *Management Gurus. What makes them and how to become one*. London: Routledge, 1993.
- KLEIN, LL; PEREIRA, BAD; LEMOS, RB. *Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público*. São Paulo. Rev. Adm. Mackenzie vol.20 no.3, 2019.
- LACAZ, F. A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde/Doença**. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 151-16), 2000.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- MORETTI S. - **Qualidade de Vida no Trabalho X Auto-Realização Humana**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. *Revista da ICPG*, dezembro 2003.
- NASCIMENTO, M.S.S; ANDRADE, E.F.P; *Qualidade de vida no trabalho e motivação organizacional*, Iturama – MG, Org. Soc. V5, n.4,p.38-51, jul/dez.2016.
- NASCIMENTO, N. M.; MORAES, R. A. S. **Fisioterapia nas Empresas: Saúde x Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Taba Cultural, 2000.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no Nível Gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, p. 93,1999.
- SILVA, F.D.; SILVA, E.R.; BERGAMINI, G. B. *O clima organizacional como fator para o desempenho profissional*. Ariquemes – RO. *Rev Cient Fac Educ e Meio Ambiente*, 2018.
- TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. - **As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática**. *RAC - Revista de Administração Contemporânea* - v. 5, n. 1, Jan./Abr. 2001:
- VASCONCELOS A. F. **Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectiva – Caderno de Pesquisa em Administração – São Paulo**, V.8 nr. 1, jan/março/2001.