



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Anderson Nicacio José
117257449

**A Qualidade de Vida no Trabalho e a sua influência na produtividade dos
colaboradores**

RIO DE JANEIRO

2022

Anderson Nicacio José

**A Qualidade de Vida no Trabalho e a sua influência na produtividade dos
colaboradores**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis da Universidade
Federal do Rio de Janeiro, como parte dos
requisitos necessários à obtenção do grau
de bacharel em Administração.

Orientadora: Maria Teresa

RIO DE JANEIRO

2022

JOSÉ, Anderson Nicacio. **A Qualidade de Vida no Trabalho e sua influência na produtividade dos colaboradores**. Rio de Janeiro, 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

RESUMO

Diante da competitividade do mundo empresarial, as empresas precisam buscar pontos de alavancagem que simbolizem diferenciais estratégicos perante o mercado. Neste contexto, contar com pessoas altamente capacitadas, engajadas, motivadas e satisfeitas no trabalho tem potencial para gerar uma vantagem competitiva importante. O presente trabalho teve como objetivo principal investigar a influência da Qualidade de Vida no Trabalho na produtividade dos colaboradores. Os objetivos específicos, por sua vez, visaram apresentar os conceitos que envolvem a Qualidade de Vida no Trabalho e a motivação nas organizações; pesquisar os reflexos das ações de QVT sobre a produtividade dos colaboradores; e identificar o papel da liderança no contexto da promoção da QVT e da motivação dos colaboradores. Para o alcance de tais objetivos, foi realizada uma pesquisa qualitativa com meios bibliográficos no levantamento dos dados. Os resultados apontaram para a importância do capital humano nas organizações, sendo que as pessoas precisam ser continuamente motivadas e beneficiadas pela Qualidade de Vida no Trabalho para que demonstrem atitudes positivas. Logo, por meio de ferramentas motivacionais, sendo estas conduzidas pela liderança, é possível promover a Qualidade de Vida no Trabalho, tornando as pessoas mais comprometidas com a organização e mais produtivas, alavancando o desempenho individual e coletivo. Isso reflete diretamente na melhoria dos resultados organizacionais à medida que se verifica um aumento da produtividade dos colaboradores, na lucratividade da empresa e na satisfação dos clientes internos e externos.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Qualidade de Vida no Trabalho. Motivação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O modelo de QVT de Walton	14
Figura 2 – Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow	18
Figura 3 – Os reflexos da QVT e motivação nas organizações.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estilos básicos de liderança	27
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 METODOLOGIA	9
3 REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1 GESTÃO DE PESSOAS	12
3.1.1 Qualidade de Vida no Trabalho	12
3.1.2 A motivação no trabalho	16
3.1.2.1 Teoria da motivação por necessidade	18
3.1.2.2 Motivação intrínseca e extrínseca	19
3.1.2.3 Motivação 3.0	20
3.1.3 Os reflexos das ações motivacionais e de QVT sobre a produtividade dos colaboradores	22
3.1.4 O papel da liderança na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho e na motivação organizacional	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	31
5 CONCLUSÕES	31
REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional, altamente dinâmico e competitivo, a visão das organizações está voltada para o mercado e a necessidade de estabelecer diferenciais para enfrentar a concorrência e garantir a fidelização dos clientes. Nesta conjuntura, a gestão de pessoas tem sido peça fundamental para o sucesso das organizações, uma vez que as pessoas constituem uma das suas maiores riquezas – o capital humano (SWISHER, 2019).

Logo, para que as pessoas sejam propulsoras de um bom desempenho organizacional, Chiavenato (2014) diz que é imprescindível que a organização também cumpra o seu papel de estabelecer um ambiente psicossocial de trabalho satisfatório e motivador aos seus colaboradores, visando a Qualidade de Vida no Trabalho. No entanto, isso é um desafio imposto às empresas diante da variabilidade do comportamento humano, explícita nas diferentes necessidades e motivações individuais das pessoas.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) aparece como uma ferramenta voltada para humanização do trabalho e responsabilidade social da organização, de modo que as diferentes necessidades e expectativas dos empregados sejam atendidas (WALTON, 1973). Neste contexto, o presente trabalho visou responder o seguinte problema de pesquisa: Como a Qualidade de Vida no Trabalho influencia no desempenho dos colaboradores nas organizações?

O objetivo geral do estudo consiste em investigar a influência da Qualidade de Vida no Trabalho na produtividade dos colaboradores. Os objetivos específicos, por sua vez, visaram apresentar os conceitos que envolvem a Qualidade de Vida no Trabalho e a motivação nas organizações; pesquisar os reflexos das ações de QVT sobre a produtividade dos colaboradores; e identificar o papel da liderança no contexto da promoção da QVT e da motivação dos colaboradores.

A realização deste trabalho se justificou pela abordagem de um assunto importante para as organizações diante do movimento das relações humanas no trabalho. A relevância do assunto para o contexto atual da gestão de pessoas inspirou a sua exploração, de modo que os resultados do estudo pudessem ser úteis para as empresas da década de 2020. Isso porque, conforme Bowditch e Buono (2006) e Chiavenato (2014), acredita-se que as pesquisas sobre QVT podem contribuir para uma maior satisfação, comprometimento, motivação e relações

humanas mais saudáveis nas organizações, o que justifica o estudo da temática considerando estes elementos como desafios enfrentados pela gestão de pessoas.

Para o acadêmico, a realização deste estudo justificou-se pelo fato gratificante de poder ampliar e aplicar os conhecimentos obtidos no curso de Administração. Para a universidade e os acadêmicos do curso, o tema abordado é relevante para o campo da gestão estratégica de pessoas, que de acordo com Swisher (2019), é um dos assuntos mais importantes relacionados à gestão empresarial.

Esta pesquisa se constituiu de uma pesquisa com abordagem qualitativa e meios bibliográficos no que tange ao levantamento dos dados. Assim, o estudo se utilizou de uma ampla gama de livros e artigos científicos, de diferentes autores e épocas, pesquisados, principalmente, em bases de dados online como Scielo e Google Acadêmico.

O estudo apresenta-se de forma estruturada em cinco capítulos. Primeiramente, apresenta-se a introdução acerca do tema; no segundo capítulo, apresenta-se os aspectos metodológicos que guiaram o desenvolvimento da pesquisa. No terceiro capítulo, por sua vez, apresenta-se o desenvolvimento da pesquisa com base em uma revisão da literatura acerca dos conceitos que envolvem a gestão de pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho, motivação e liderança. No capítulo quarto são apresentados os resultados e discussões da pesquisa, e por fim, no quinto e último capítulo são expostas as considerações finais da pesquisa, sendo que as referências bibliográficas utilizadas no desenvolvimento da pesquisa são listadas no final do trabalho.

JOSÉ, Anderson Nicacio. **A Qualidade de Vida no Trabalho e sua influência na produtividade dos colaboradores**. Rio de Janeiro, 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

2 METODOLOGIA

Tendo em vista que o presente trabalho propõe investigar a importância do aspecto motivacional atribuído à Qualidade de Vida no Trabalho para a efetividade e produtividade de equipes de trabalho dentro das organizações, observa-se que a pesquisa apresentou natureza aplicada, bem como utilizou abordagem qualitativa, pois, o tema abordado requer um estudo aprofundado, não sendo possível reduzi-lo a padrões de medida e técnicas estatísticas.

Neste caso, conforme orienta Richardson (1999), priorizou-se a qualidade de análise dos dados perante a quantidade dos dados. Para o autor:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999, p. 80).

No que diz respeito aos objetivos, esta pesquisa apresentou caráter descritivo, que conforme Andrade (1999), é o tipo de pesquisa na qual o pesquisador observa, registra, analisa, classifica e interpreta os dados, porém, não os manipula ou interfere neles.

Com relação aos procedimentos para o levantamento de dados, foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica. Segundo Severino (2002, p. 39) este tipo de pesquisa “[...] constitui um acervo de informações sobre livros, artigos e demais trabalhos que existem sobre determinados assuntos, dentro de uma área do saber.”.

Conforme Pádua (2012), a pesquisa bibliográfica é fundamentada nos conhecimentos resultantes do conjunto de obras sobre determinado assunto, escritas por autores diferentes, em épocas diversas. Assim, a finalidade deste tipo de pesquisa é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, para que proceda com suas análises.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para conduzir o desenvolvimento do referencial teórico, o qual se utilizou de livros e artigos científicos de diversos autores acerca do tema. As obras foram pesquisadas em bases de dados *online* como Scielo e Google Acadêmico, bem como em acervo pessoal do acadêmico.

As buscas *online* utilizaram como descritores as seguintes palavras-chave: gestão de pessoas, motivação e Qualidade de Vida no Trabalho; sendo que 85% das obras consultadas foram publicadas nos últimos 15 anos. Após a coleta quantitativa dos dados, a combinação e análise das informações foram apresentadas em forma de texto descritivo, com o apoio de tabelas e figuras para auxiliar no entendimento do tema.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o embasamento teórico utilizado no desenvolvimento deste trabalho, conhecido também como revisão de literatura, que para Marconi e Lakatos (2010, p. 231) “Consiste em uma síntese, a mais completa possível, referente ao trabalho e aos dados pertinentes ao tema, dentro de uma sequência lógica.”. Assim, este capítulo proporciona embasamento teórico para os seguintes temas centrais: gestão de pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho, motivação e liderança.

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2014), o contexto geral de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações em uma profunda interdependência, onde as pessoas necessitam da organização para realizar suas conquistas, e a organização necessita das pessoas para produzir e atingir seus objetivos estratégicos. Neste contexto, o objetivo global da gestão de pessoas no século XXI não consiste mais em impor regras e métodos para que as coisas funcionem corretamente como antigamente, mas em contribuir para os negócios da organização atuando na busca conjunta do sucesso, considerando a empresa e seus colaboradores.

Esta concepção sobre os recursos humanos, no entanto, nem sempre foi genuína por parte das organizações quando considerado um contexto histórico. No século XIX, as práticas de recursos humanos eram conduzidas com base no modelo mecanicista, caracterizado pela autocracia, clara cadeia de comando e centralização do processo decisório na figura do líder. Neste período, as pessoas eram vistas como extensão das máquinas e não recebiam a devida atenção de seus líderes, pois, estes, mantinham o foco nos processos de trabalho, e não nas pessoas (JACOBSEN, 2017).

Ainda de acordo com Jacobsen (2017), no século XX, entretanto, surgiu uma nova forma de estruturação organizacional, propondo um novo modelo de gestão, denominado modelo orgânico, que exigiu das empresas um novo posicionamento em relação à gestão de pessoas. Isso porque, o novo modelo oportunizava a participação maior e mais integrada das pessoas da organização, permitindo a divisão das responsabilidades e a busca conjunta por soluções.

Logo, em 1980, duas décadas após o surgimento do modelo orgânico, uma pesquisa de Guest (1987), que estudou a gestão de recursos humanos e relações industriais em empresas do Reino Unido, propôs que a gestão de RH passasse a ser respalda em um conjunto de políticas destinadas a maximizar a integração organizacional, o comprometimento dos funcionários, a flexibilidade e a Qualidade de Vida no Trabalho. O estudo revelou que, na época, poucas organizações praticavam esta abordagem distinta de gestão, embora o autor tenha observado que muitas empresas se moviam lentamente nessa direção por meio de políticas de envolvimento dos funcionários.

Fleury e Fleury (2001), em seu estudo acerca da gestão de pessoas e do desenvolvimento de competências, mostrou que, há quase vinte anos atrás, as constantes mudanças do mercado econômico global já exigiam das empresas modernidade, eficiência, agressividade e inovação tecnológica, o que por sua vez só é possível se a organização for detentora de uma equipe de profissionais eficientes e motivados.

Assim, ainda de acordo com Fleury e Fleury (2001), a gestão de pessoas do século XXI foi levada a compreender a importância do capital humano para as organizações, relacionando os desejos da instituição com as demandas dos colaboradores, buscando saciar as suas principais necessidades como corporação e como indivíduos. Este contexto deu origem ao que se convencionou chamar de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.

3.1.1 Qualidade de Vida no Trabalho

Conforme Silva e Tolfo (2014), a qualidade de vida infere um estado de pleno bem-estar físico, mental e social do indivíduo. Logo, quando aplicada nas relações de trabalho, assumindo o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), preconiza-se a humanização do trabalho e o bem-estar dos indivíduos no ambiente laboral. Kurogi (2008) preconiza que esta abordagem envolve um processo de adaptação e atenuação dos esforços dos trabalhadores, visando o aumento da produtividade, porém, respeitando as necessidades individuais e preservando a saúde física e mental dos colaboradores.

Para Chiavenato (2014):

A QVT é um conceito que se refere aos aspectos da experiência vivida no trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. (CHIAVENATO, 2014, p. 12).

Na conceituação da Qualidade de Vida no Trabalho, Bowditch e Buono (2006) concordam que a QVT envolve:

[...] um certo conjunto de condições e práticas organizacionais tais como cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho e assim por diante. Uma outra abordagem equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem-estar de um indivíduo (por exemplo, manifestação de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento dos funcionários, a capacidade de atender a toda a gama de necessidades humanas (BOWDITCH; BUONO, 2006, p. 207).

Neste contexto, Brighenti *et al.* (2002) afirmam que a QVT tem abordagem sócio-técnica na medida que é voltada para os aspectos relacionados às interações entre trabalhador e organização, visando a reestruturação das tarefas a fim de tornar a vida dos trabalhadores menos rígida no ambiente de trabalho. Conforme Silva e Tolfo (2014), isso remete à responsabilidade social da organização em atender as necessidades e expectativas dos seus empregados, o que pode incluir fatores como motivação; satisfação; condições de trabalho; estilos de liderança; estresse, entre outros.

Um dos principais autores que tratam da questão, Walton (1973), articula a QVT com esforços para a humanização do trabalho e responsabilidade social da organização, de modo que as necessidades dos empregados sejam plenamente atendidas. Para o autor, o atendimento das necessidades é possível por meio da reestruturação de cargos; das novas formas de organização do trabalho; do trabalho em equipes com autonomia; e sobretudo, por meio do reconhecimento das necessidades individuais dos colaboradores.

Segundo Fleury e Fleury (2001), a gestão de pessoas no século XXI é uma das maiores responsáveis pelo sucesso da Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores. Pois, é ela que compreende os desejos da empresa e também as demandas dos colaboradores para desempenhar determinadas funções, e saciar as suas principais necessidades como indivíduo em comunidade.

Assim, a nova vertente da gestão de pessoas busca tratar as pessoas da empresa como capital intelectual, e não mais como mão de obra simples e substituível. Ao estabelecer políticas e práticas sustentáveis de recursos humanos, que priorizem a capacitação e o desenvolvendo dos membros da organização, por exemplo, é possível torna-los mais proativos e capazes de ajudar a organização a ter maiores resultados à medida que se promove a satisfação no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Com o propósito de identificar condições presentes no trabalho relacionadas à existência da qualidade de vida, foram desenvolvidas diversas proposições. Por ser mais abrangente e embasada na perspectiva de qualidade voltada para a humanização do trabalho e desenvolvimento de ações saudáveis nas organizações, a proposta de Walton (1973) é uma das mais conhecidas (SILVA; TOLFO, 2014).

O modelo de Walton (1973) é composto por oito categorias conceituais e seus indicadores, e apresenta a vantagem de analisar as condições e as práticas organizacionais e os indicadores de satisfação e de percepção dos empregados sobre os aspectos positivos no trabalho. Tal modelo está descrito na Figura 1 a seguir.

Figura 1 - O modelo de QVT de Walton

MODELO DE WALTON (1973) – DIMENSÕES E INDICADORES	
Compensação justa e adequada	equidade salarial interna equidade salarial externa benefícios
Condições de trabalho	condições físicas seguras e salutaras jornada de trabalho
Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	autonomia e possibilidades de autocontrole aplicação de habilidades variadas perspectivas sobre o processo total do trabalho
Oportunidade de crescimento contínuo e segurança	oportunidade de desenvolver carreira segurança no emprego
Integração social no trabalho	apoio dos grupos primários igualitarismo e ausência de preconceitos
Constitucionalismo	normas e regras respeito à privacidade pessoal adesão a padrões de igualdade
O trabalho e o espaço total da vida	relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado
Relevância social da vida no trabalho	relevância do papel da organização diante do ambiente

Fonte: Silva e Tolfo (2014) adaptado de Walton (1973)

As dimensões propostas por Walton (1973), ainda que elaboradas há muito tempo, ainda servem de base para estudos contemporâneos e vêm sendo utilizadas como base em muitas intervenções da Qualidade de Vida no Trabalho devido à sua amplitude, sendo utilizada, inclusive, como parte da pesquisa anual sobre as melhores empresas para trabalhar no Brasil, da Revista Exame. As oito dimensões inter-relacionadas formam um conjunto que possibilita ao profissional identificar, por meio de diagnóstico organizacional, os pontos percebidos pelos trabalhadores como positivos ou negativos no seu trabalho (SILVA; TOLFO, 2014).

Com isso, tem-se um diagnóstico organizacional que ampara a tomada de decisões no que tange os programas de QVT e outras áreas da gestão de pessoas nas organizações. Esta ferramenta de diagnóstico se configura em uma pesquisa de clima organizacional, que é fundamental para o estabelecimento da Qualidade de Vida no Trabalho, tendo em vista que ajuda a compreender a dinâmica organizacional da empresa sob análise (JAMIL, 2020).

Para Navarro (2009), parece óbvio que toda organização objetiva bons resultados, superar metas e se manter competitiva no mercado globalizado. Logo, para que isso ocorra, é fundamental que todos os colaboradores estejam comprometidos com a empresa e se sintam parte integrante do negócio. Segundo o autor, para se atingir esse objetivo é preciso que o clima organizacional seja favorável à melhoria contínua do ambiente organizacional.

Jamil (2020) diz que o desafio colocado às empresas em geral no século XXI é investir num clima organizacional positivo e sadio, pautado nos termos da QVT, para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam. As empresas precisam compreender que tratar a questão da QVT como estratégia de gestão é fundamental para o aumento da melhoria da qualidade de vida das pessoas e para a saúde do negócio. Estes aspectos ratificam que o clima organizacional é um diferencial competitivo, do qual as empresas não podem abrir mão se quiserem gerar satisfação interna e competitividade no mercado.

Segundo Spina *et al.* (2020), como forma de alavancar os resultados organizacionais, muitas empresas têm recorrido à aplicação de programas de QVT. Eles podem incluir atividades esportivas; eventos culturais e de turismo; avaliação de desempenho; participação dos empregados nos processos de tomada de decisões;

condições seguras de trabalho; tarefas significativas e agradáveis; horas adequadas de trabalho, entre outras práticas.

Referindo-se a esses programas, Chiavenato (2014) destaca que eles devem contribuir para o estabelecimento de um ambiente de trabalho desejável, atraente e confortável para os colaboradores, e que, impreterivelmente, deve satisfazer as necessidades individuais de cada membro. Pinho (2007) acrescenta que tais programas devem ser ligados aos objetivos empresariais, fazendo uma perfeita simbiose entre as metas organizacionais e os interesses e motivações dos trabalhadores.

Neste contexto, o aspecto da motivação aparece como um pilar fundamental da Qualidade de Vida no Trabalho, que infere na criação de um ambiente agradável para os colaboradores e que satisfaça às necessidades e expectativas individuais, gerando confiança nas pessoas da organização. Esses são pontos fundamentais para a fixação e o comprometimento das pessoas, representando uma técnica importante para manter os colaboradores engajados e motivados (CHIAVENATO, 2014).

3.1.2 A motivação no trabalho

Segundo Topalov (2011) a motivação é capaz de explicar a variabilidade do comportamento humano, mostrando o que leva as pessoas a agirem de determinada forma. Em concordância, Huffman *et al.* (2003) dizem que a motivação é uma condição que resulta, principalmente, dos fatores internos do indivíduo, como as suas necessidades, desejos e interesses. Segundo os autores, são estes elementos que estimulam e orientam o comportamento do ser humano para determinado objetivo.

Silva e Tolfo (2014) dizem que estes fatores se inter-relacionam, formando o processo motivacional. As necessidades representam o que o indivíduo deseja ou necessita, são os porquês dos comportamentos. Os comportamentos, por sua vez, compreendem tudo o que um ser humano pensa, sente e faz. Logo, os objetivos, são os elementos que se encontram fora das pessoas e que significam os propósitos estabelecidos para que, por meio dos seus alcances, as suas necessidades sejam atendidas. Assim, as necessidades despertam comportamentos, endereçados aos objetivos, que, se atingidos, têm como consequência a satisfação das necessidades.

O estudo da motivação procura conhecer, portanto, quais são os efeitos que movem os indivíduos nas diversas variáveis de comportamento, pensamento e ação para a realização de determinadas tarefas. Pode-se dizer, portanto, que o processo motivacional é responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de um determinado objetivo (ROBBINS, 2005; TEJADA, 2013).

No contexto de trabalho, Johann (2013) afirma que é o fator motivacional que estimula um empregado a executar as ações que irão satisfazer as suas necessidades individuais. Logo, segundo Steers *et al.* (1996), a motivação no trabalho resulta da combinação de fatores internos, como as necessidades e expectativas do indivíduo; e externos, como as políticas de valorização e retenção de pessoas existentes nas organizações.

Para Heil *et al.* (2003), a compreensão sobre a motivação no trabalho considera que a maioria das pessoas é motivada a buscar aquilo que entende necessitar. De modo geral, elas buscam suas satisfações pessoais, independente de quais sejam, e esperam que elas sejam atendidas. Por outro lado, a organização, ao satisfazer as necessidades de seus colaboradores, espera a contribuição e o comprometimento de cada um.

Assim, a motivação do indivíduo precisar ser convergente ao comportamento ou meta esperada pela empresa, e a compatibilização destes interesses e expectativas é um dos grandes desafios das organizações. Neste sentido, um dos aprendizados decorrentes da compreensão e da aplicação do processo motivacional no contexto de trabalho é o de que as organizações que motivam com sucesso são aquelas competentes para construir um ambiente físico e psicossocial de trabalho no qual haja compatibilidade de interesses e necessidades dos funcionários e da empresa (ROBBINS, 2005).

Os estudos mais difundidos na literatura referente à motivação no trabalho explicam o fenômeno da motivação considerando as teorias da motivação por necessidade, e da motivação intrínseca e extrínseca, as quais são apresentadas nos itens a seguir.

3.1.2.1 Teoria da motivação por necessidade

Conforme Silva e Tolfo (2014), na motivação por necessidade, a ideia central é a de que a existência de necessidades constitui motivos para a geração de comportamentos que visem a sua satisfação. Uma das principais teorias que apresentam este tipo de compreensão sobre o processo de motivação é a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, representada pela Pirâmide de Maslow, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 - Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: Adaptado de Bowditch e Buono (2006)

De acordo com a pirâmide proposta por Maslow, as necessidades individuais que se encontram na base da hierarquia (fisiológicas, segurança e afetivo-social) representam aquelas mais básicas, que precisam ser satisfeitas para que as pessoas experimentem o bem-estar. Logo, mais no topo da pirâmide, encontram-se as as necessidades individuais em um nível mais profundo do ser humano, visto que tratam da auto estima e auto realização profissional (VECCHIO, 2008).

Neste sentido, no ambiente de trabalho, segundo o autor, os colaboradores anseiam por desafios mais complexos, autonomia e participação no processo decisório. Considerando este contexto, o atendimento das necessidades individuais

é possível por meio da reestruturação de cargos, e das novas formas de organização do trabalho em equipes com autonomia (SILVA; TOLFO, 2014).

Girardi e Dalmau (2015) corroboram que o desejo das pessoas em participar do processo decisório exige uma atenção especial da área de recursos humanos, que deve atuar visando a convergência de objetivos e interesses individuais dos colaboradores com os da organização. No entanto, isso é um desafio diante da diversidade de preferências humanas e diferenças individuais em relação aos valores pessoais e o grau de importância dado por cada trabalhador às suas necessidades.

Para muitos profissionais, as suas necessidades individuais estão relacionadas à socialização, participação, estima, reconhecimento, realização no trabalho e ambiente de trabalho seguro. Para outros, a recompensa financeira, como um salário justo, é a necessidade mais importante a ser atendida. Neste contexto, a organização precisa reconhecer e dar ênfase às necessidades individuais de seus colaboradores, visando atendê-las (BOOG; BOOG, 2002). Chiavenato (2014) diz que ao terem as suas necessidades atendidas, os colaboradores se sentem satisfeitos e mais propensos a mostrarem atitudes positivas.

3.1.2.2 Motivação intrínseca e extrínseca

Segundo Marques (2018), a motivação intrínseca corresponde à motivação interna do indivíduo, que está relacionada à sua força interior. Lida, portanto com o que realmente empolga o indivíduo, e por isso, esta força pode se manter ativa mesmo diante de adversidades. Este tipo de motivação se relaciona aos interesses individuais e fornece energia necessária para estimular o indivíduo a conduzir os seus projetos. Chiavenato (2021) diz que esta força interna emerge em todas as ações humanas e é um sentimento necessário para que as pessoas sigam na direção das conquistas e realizações que almejam.

Por outro lado, a motivação extrínseca, segundo Marques (2018), está diretamente relacionada ao ambiente, às situações e aos fatores externos. No ambiente empresarial, diversos fatores como o clima organizacional, as recompensas financeiras e não financeiras, podem gerar estímulo externo que contribuem para manter os funcionários comprometidos e produtivos. No entanto, esta fonte de motivação deve ser entendida como complementar, não devendo, os

colaboradores, serem dependentes destes estímulos externos, mas sim, devem buscar a automotivação.

3.1.2.3 Motivação 3.0

Embora a motivação externa por muito tempo tenha se mostrado fundamental no ambiente organizacional, a motivação intrínseca se revela ainda mais indispensável no século XXI. É o que afirma Daniel Pink – um importante estudioso do campo da ciência comportamental, em uma de suas obras intitulada Motivação 3.0.

O autor trata da motivação considerando três abordagens que se caracterizam como fases do processo evolutivo da motivação. A primeira delas – a Motivação 1.0, surge a partir do impulso biológico do ser humano para atender as suas necessidades básicas de sobrevivência como sede, fome e sexo. Num segundo nível, aparece a Motivação 2.0, representada pelo impulso de reagir a recompensas e punições, que funcionam como incentivos e penalizações com relação às ações tomadas pela pessoa, de modo que estes fatores externos agem como manipuladores da motivação do indivíduo, exigindo dele um tipo de obediência (PINK, 2019).

A abordagem da Motivação 2.0 funcionou bem para as tarefas rotineiras no ambiente organizacional do século XX, principalmente pela maior incidência dos trabalhos mais operacionais e menos estratégicos comuns à época. Logo, a evolução da gestão de pessoas no século subsequente, devido, principalmente, à mudança na forma como o ser humano passou a pensar e agir, levou à atualização do sistema motivacional para o que Pink (2019) convencionou chamar de Motivação 3.0.

Este terceiro nível, segundo Pink (2019), é o que tem maior poder para motivar as pessoas, pois, trata da motivação intrínseca, ou seja, daquilo que verdadeiramente empolga o indivíduo. Nesta abordagem, o ser humano demonstra um comportamento Tipo I – que está mais preocupado com a satisfação inerente às atividades que desenvolve do que com as recompensas externas proporcionadas por elas.

Nas palavras do autor, o comportamento Tipo I, que é o que se espera estimular por meio da Motivação 3.0, é:

Uma forma de pensar e uma abordagem da vida que gira em torno de motivadores intrínsecos, não extrínsecos. É acionado por nossa necessidade inata de dirigir nossa vida, aprender e criar coisas novas e tratar bem a nós mesmos e nosso mundo (PINK, 2019, p. 197).

Conforme Pink (2019), a Motivação 3.0 está alicerçada em três elementos essenciais, a saber: autonomia; excelência; e propósito. Para o autor, para que se desenvolva o comportamento Tipo I, é preciso que o indivíduo esteja no controle da própria vida, tendo autonomia para realizar as suas tarefas, podendo decidir sobre o que faz, quando faz, com quem faz e como faz.

Este processo favorece a busca pela excelência, que revela a necessidade do ser humano de se tornar bom em alguma coisa que seja relevante para ele e para a sociedade na qual se insere. Do mesmo modo, a busca pelo propósito individual, ou seja, da causa pela qual se faz as coisas, que é muito maior do que si próprio, é um elemento fundamental da automotivação (PINK, 2019).

As afirmações de Gardner (2008) sobre a importância das recompensas da motivação intrínseca corroboram com a perspectiva de Pink (2019). Para Gardner (2008, p. 159), elas influenciam, no indivíduo, “[...] a percepção das próprias habilidades ou a própria capacidade de superar os obstáculos, e não param de agir quando alcançadas”. Segundo Pink (2019), isso não ocorre com as recompensas da motivação extrínseca, que em determinado momento podem deixar de ser eficazes, sobretudo quando o indivíduo atinge seus objetivos.

Diante disso, compreende-se a importância de despertar a motivação intrínseca nos colaboradores, para que se mostrem mais felizes e satisfeitos, e assim, se mantenham mais engajados, energizados e produtivos no trabalho. Para Pink (2019), a chave para o bom funcionamento das empresas da contemporaneidade, bem como para o sucesso profissional e realização pessoal dos indivíduos, está na Motivação 3.0, que tem potencial para melhorar o desempenho individual e organizacional, bem como a saúde e o bem-estar das pessoas em um contexto geral. Também fica nítido onde trabalho físico e repetitivo é mais exigido a motivação extrínseca pode até funcionar, entretanto em tarefas gerenciais e empresas onde o desenvolvimento é constante a forma mais eficiente é através da motivação intrínseca.

3.1.3 Os reflexos das ações motivacionais e de QVT sobre a produtividade dos colaboradores

Segundo Girardi e Dalmau (2015), uma organização é formada por equipes de trabalho, cujo meio de interação e o desenho de cargos e tarefas deve buscar a motivação e a satisfação dos indivíduos para que satisfaçam aos clientes internos e externos. Deve existir, por parte da organização, a preocupação de agregar valor ao cliente interno, educá-lo e capacitá-lo continuamente, atender às suas necessidades e recompensá-lo pelo bom desempenho.

Desta forma, a empresa incrementa o capital humano, para satisfazer a todas as partes interessadas. Com isso, torna-se capaz de aumentar o comprometimento dos trabalhadores com a organização e com a produtividade, alavancar os resultados organizacionais e garantir a sustentabilidade da corporação (EICHINGER *et al.*, 2015).

Logo, sabendo da variabilidade do comportamento humano, Swisher (2019) destaca que os relacionamentos colaborativos devem ser bem gerenciados pelas lideranças, levando em conta ações motivacionais e de QVT. Eichinger *et al.* (2015) concordam que para que as pessoas sejam efetivas em seus postos de trabalho, o ambiente organizacional deve ser positivo e satisfatório para elas.

Assim, compreendidas as necessidades individuais dos trabalhadores e diante do desafio de mantê-los continuamente motivados e satisfeitos, as organizações podem se utilizar de diferentes técnicas e ferramentas, tais como: gestão democrática; liderança situacional; comportamento empático, ético e responsável por parte das lideranças e da gestão de pessoas; recompensas financeiras e não financeiras; plano de carreira, cargos e salários; treinamento e desenvolvimento pessoal; cultura e clima organizacional; ambiente de trabalho seguro e salubre; segurança no emprego; horas adequadas de trabalho; e tarefas significativas (CHIAVENATO, 2014; EICHINGER *et al.*, 2015).

Conforme Chiavenato (2014), estas ações atuam na retenção dos talentos, compreendido pelo processo de manter pessoas. Esse processo está relacionado ao ato de criar e estabelecer um ambiente de trabalho que seja satisfatório para os trabalhadores, resultando na melhoria do desempenho individual, e conseqüentemente, do desempenho organizacional.

Swisher (2019) e Eichinger *et al.* (2015) dizem que todo este contexto é importante para manter os colaboradores engajados e incitar o trabalho em equipe, que gera compartilhamento de ideias e responsabilidades, além de levar a um uso mais eficiente de tempo e recursos. Isso impacta positivamente na produtividade dos trabalhadores na medida que as coisas são feitas mais rapidamente, novas ideias são construídas, e existe menos duplicação de esforços.

De acordo com Silva e Tolfo (2014), quando a empresa investe em ações de valorização das pessoas, visando a sua satisfação no trabalho, muitos são os benefícios para a corporação. As pessoas tendem a demonstrar mais autonomia para realizar as suas tarefas, são mais colaborativas; assumem maior responsabilidade e mantêm o foco nas principais questões do trabalho.

Swisher (2019) aponta ainda o aumento da criatividade e inovação, a melhoria do processo de comunicação e de integração dos colaboradores, e um melhor aproveitamento das competências individuais em prol do resultado coletivo. Além disso, os funcionários satisfeitos faltam menos ao trabalho, reduzindo o índice de absenteísmo, e permanecem mais tempo na empresa, reduzindo as taxas de *turnover*.

A questão do absenteísmo e rotatividade é um ponto muito importante a ser observado, pois, impacta diretamente na produtividade da organização. Muitas vezes, a ausência de um trabalhador pode comprometer todo o trabalho da equipe, que pode acabar diminuindo o engajamento e a integração à medida que não se percebe um comprometimento de todos os membros do grupo (SILVA; TOLFO, 2014).

Assim, a perda da produtividade é uma clara consequência quando não se pode contar com todo o efetivo da organização; com isso, para suprir a necessidade de pessoal a empresa é levada a gerar novos custos de contratação e/ ou horas extras para atender às demandas correntes. Todos estes aspectos impactam na perda da qualidade dos serviços/ produtos gerados pela empresa, o que significa uma séria desvantagem no mercado competitivo (CHIAVENATO, 2014).

Um estudo realizado pela Clínica Delphi de Medicina e Segurança do Trabalho em 2011, e referenciado por Jamil (2020), pesquisou 241 empresas no estado do Rio de Janeiro e verificou que 55% do total de casos de absenteísmo estava relacionado à problemas de saúde, ou seja, à falta de Qualidade de Vida no Trabalho.

Neste ponto, Chiavenato (2014) ressalta que a criação de um ambiente seguro e salubre, livre de ruídos e contaminações, por exemplo, cria uma situação de conforto para o trabalhador ao mesmo tempo que evita acidentes de trabalho e o surgimento de doenças ocupacionais. Já 45% dos casos de absenteísmo verificados no referido estudo não apresentaram justificativa para as faltas, o que infere a desmotivação destes colaboradores – também relacionado a falta de Qualidade de Vida no Trabalho.

Sobre os reflexos do absenteísmo para as organizações, Eichinger *et al.* (2015) destacam: I) Perda de produtividade do trabalhador ausente e do grupo do qual ele faz parte; II) Geração de horas extraordinárias para outros empregados; III) Diminuição da produtividade total dos empregados; IV) Custos incorridos para garantir ajuda temporária; V) Possível perda de negócios em razão da insatisfação dos clientes no que tange à qualidade dos produtos e/ ou serviços.

Diante disso, cabe saber, que para manter a organização ativa e em plena funcionalidade é preciso considerar os problemas humanos que ocorrem nela. Esses problemas, detectados e resolvidos, garantem que a organização siga na direção que os gestores pretendem. Nesse sentido, as ações direcionadas para a Qualidade de Vida no Trabalho se apresentam como possibilidades de intervenção dos profissionais com vistas a eliminar ou a reduzir problemas como o absenteísmo, e alavancar a produtividade (SWISHER, 2019).

Neste sentido, Chiavenato (2014) observa que o bom desempenho apresentado por um indivíduo satisfeito, tende a influenciar, e muito, a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho. Conforme o autor, as condições insatisfatórias de trabalho como sobrecarga; monotonia; autoritarismo do chefe; remuneração defasada; e problemas de relacionamento com colegas, por exemplo, impõem riscos à saúde física e mental do indivíduo.

Ele pode sofrer com quadros de estresse ocupacional; fadiga; dores de cabeça e musculares; ansiedade; baixa concentração; depressão; insônia; além do risco de acidentes no trabalho. Isso tem potencial para afetar significativamente a motivação do trabalhador e, conseqüentemente, a sua produtividade (CHIAVENATO, 2014).

Swisher (2019) afirma que os funcionários motivados e satisfeitos geram maior produtividade e lucratividade para a empresa, além de melhorar a satisfação do cliente externo. Pinho (2007) concorda que o desenvolvimento de práticas

voltadas para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho impacta positivamente na produtividade dos colaboradores através da melhoria do clima interno; de uma maior disposição para o trabalho, e maior comprometimento e fidelidade à empresa.

Conforme Robbins (2002), isso pode ser explicado pelo sentimento de dignidade, de identificação com o trabalho e de noção de autorrealização nos trabalhadores provocado pelas ações motivacionais e de QVT. Isso converge em uma vida melhor no trabalho, com mais saúde e menos estresse, despertando atitudes positivas no ambiente laboral.

Por outro lado, Chiavenato (2014) diz que funcionários desmotivados podem limitar as forças da organização e ampliar as suas fraquezas. Pois, os problemas de desempenho são resultantes de problemas relacionados à desmotivação, que influencia na questão comportamental e, conseqüentemente, na produtividade dos trabalhadores e nos resultados organizacionais.

Com isso, conforme orienta o relatório de tendências de RH da *Great Place To Work* (2020), verifica-se que é crucial que as empresas invistam na boa experiência da jornada do colaborador na empresa. A satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho, além de reduzir índices de absenteísmo e reter os talentos na organização, é fundamental para consolidar a reputação da empresa perante os seus clientes externos.

Conforme Morgan (2017), existe uma estreita relação entre a satisfação dos colaboradores com a percepção da marca pelos clientes externos, refletindo nas redes de negócios da empresa. Segundo o autor, as empresas que entendem a importância das pessoas motivadas na solidificação da imagem da empresa e criam estratégias para proporcionar uma boa experiência para os colaboradores, configuram duas vezes mais do que outras empresas no *American Customer Satisfaction Index* - um tradicional indicador econômico que mede a satisfação dos consumidores nos Estados Unidos. Financeiramente, estas empresas têm um Retorno sobre o Ativo (ROA) três vezes maior, e um Lucro Operacional duas vezes maior as outras.

Chiavenato (2014) corrobora que as organizações visionárias se mostram perenes no reinvestimento de seus ganhos, considerando o investimento nas pessoas, por meio de políticas de Qualidade de Vida e satisfação no trabalho, o que impulsiona o crescimento organizacional. Para isso, as empresas devem não apenas oferecer programas para o desenvolvimento dos colaboradores, mas também criar

oportunidades para que eles coloquem em prática todo o conhecimento e competências que adquiriram.

Esta pode ser considerada uma forma de relacionar o retorno com o investimento realizado, além da economia de custos gerada pela eliminação de erros de execução nas tarefas, redução dos acidentes pela melhoria das técnicas de trabalho e aumento da produtividade (CHIAVENATO, 2014). Ademais, conforme o relatório sobre as tendências de RH em 2021 da GPTW (2021), afirma-se que as empresas que investem no cuidado com as pessoas são propulsoras de um melhor desempenho econômico quando comparadas com aquelas que não investem na moderna gestão de pessoas.

3.1.4 O papel da liderança na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho e na motivação organizacional

Para Maximiano (2011) o líder é aquele que ocupa uma posição de poder e conduz os colaboradores na consecução dos objetivos e metas comuns ao grupo. Entretanto, embora naturalmente atrelada a uma questão de poder, a liderança deve ser compreendida como uma fonte de motivação e influência interpessoal capaz de fazer as pessoas cumprirem seus papéis como membros de uma equipe.

Lacombe (2011) pontua ainda que, além de motivar e influenciar, o líder organizacional deve ser capaz de ordenar, comandar, persuadir, capacitar e desenvolver os liderados, compartilhar dificuldades e ações com os membros da equipe, delegar e cobrar resultados, estabelecer as metas a serem cumpridas, indicando a direção a ser seguida para o seu cumprimento. Neste processo, Maximiano (2011) diz que o líder inspira as pessoas a superar os possíveis obstáculos que possam surgir pelo caminho.

Segundo Burns (2003), em todas as definições de liderança sempre será encontrada uma relação de influência. Para o autor, a simples aplicação da autoridade não é liderança; a liderança envolve valores e mudança de acordo com as necessidades do próprio líder e de seus seguidores. Logo, a liderança pode ser compreendida tanto como uma qualidade de uma pessoa, uma condição do ambiente ou uma característica do relacionamento entre o líder e o liderado.

No contexto da liderança organizacional, um aspecto importante é o estilo de liderança adotado pelos líderes. Conforme Dubrin (1998 *apud* JACOBSEN, 2017, p.

52) estilo de liderança “Trata-se do padrão típico de comportamento que um líder usa para influenciar seus empregados a atingirem as metas da organização.”.

De acordo com o estudo de Meuser *et al.* (2016), existe uma gama de abordagens de liderança, que revelam diferentes teorias sobre como se dá o processo de influência relacionado à liderança. Logo, usualmente destacam-se dois estilos básicos – a liderança autocrática e a liderança democrática, que se desdobram em outros.

Maximiano (2011) explica que no modelo de gestão mecanicista do século XIX, caracterizado pela rigidez, clara cadeia de comando e centralização nas tomadas de decisão, a autoridade formal atribuída ao líder fornecia condições para que ele conduzisse as ações ou influenciasse o comportamento das pessoas para alcançar finalidades específicas, com base na autocracia. A partir de meados de 1960, no entanto, com o surgimento do modelo orgânico, exigiu-se uma nova postura dos líderes, fazendo com que estes ajustassem o seu estilo para uma liderança mais democrática.

No Quadro 1 verifica-se as características referentes a estes três principais estilos de liderança.

Quadro 1 - Estilos básicos de liderança

Estilo Autocrático	Neste estilo de liderar há uma centralidade na tarefa, o que se manifesta por um comportamento controlador, autoritário ou diretivo do líder, cujo foco e importância estão direcionados para a tarefa, e não para as pessoas. Este tipo de liderança é exercido de forma individual, centralizadora, partindo de uma hierarquia rigidamente verticalizada. Geralmente não há lógica previsível, já que está intimamente ligada à visão e o comportamento do líder, que não abre possibilidade para o diálogo.
Estilo Democrático	Este estilo é marcado pelo caráter participativo e consultivo do líder, em que há abertura para o diálogo e a busca do engajamento da equipe na tomada de decisão. O líder é mais um articulador e indutor do debate, que resulta na busca conjunta por soluções para a organização. Além disso, o líder democrático tende a apresentar determinados comportamentos, como ouvir e prestar atenção, ser amigável, e apoiar os funcionários em todas as suas necessidades; o líder reconhece o seu papel de criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis e valorizadas.
Estilo Laisser Faire	Podemos dizer que é liderança “deixe fazer” ou “deixe ir”. Estilo de liderança também conhecida como “liberal”. Se baseia na Confiança do líder nos seus liderados, fundamentada na autonomia e autogestão presentes nas gerações novas de profissionais. Isso não quer dizer que existe ausência de liderança, mas que o líder tem confiança na sua equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Maximiano (2011) e Jacobsen (2017)

Por ser um estilo dominador, na liderança autocrática os liderados normalmente sentem-se oprimidos e pouco valorizados; o ambiente na organização ou setor é sempre muito tenso e as relações muito formais. Além disso, as pessoas tendem a ser pouco comprometidas com a missão da organização, e se sentem desmotivadas por não poderem contribuir com ideias e sugestões de novos processos. Até simples problemas que surgem no cotidiano da organização representam grandes dificuldades por não haver criatividade por parte dos funcionários. Sem o líder, a equipe fica sem horizonte, e conseqüentemente, há queda na produtividade (CHIAVENATO, 2014).

Todavia, a autocracia contribui para a redução da burocracia interna e promove agilidade da tomada de decisões, uma vez que o líder assume o controle quase que absoluto. Assim, esse estilo é especialmente bem-sucedido em organizações que exigem respostas rápidas e extremas, inclusive nas micro e pequenas empresas, que na sua maioria possuem uma estrutura simples e poucos colaboradores, sendo que o poder de decisão costuma concentrar-se nos proprietários, sendo comum a prática da gestão autocrática (VENTURI; LENZI, 2013).

No que tange à liderança democrática, Chiavenato (2014) diz que este modelo vem crescendo e demonstra-se adequado à realidade empresarial contemporânea, cada vez mais complexa e que necessita de diferentes pontos de vista, além de resultar num maior engajamento e comprometimento do grupo, potencializando os resultados da organização. Isso porque as pessoas se sentem valorizadas e motivadas, o espírito de equipe é sempre bem desenvolvido, as tarefas são executadas de maneira justa, e os colaboradores são incentivados a participarem do processo de tomada de decisão. Do mesmo modo, as metas são definidas em conjunto, e todos possuem pleno conhecimento de seus papéis na organização, demonstrando um maior comprometimento com a mesma.

O principal aspecto da evolução da liderança verificada nestes dois momentos, é a questão de a liderança, antes pautada pela autoridade formal, que prevê um tipo de obediência, passa a ser associada ao consentimento, à motivação e à influência interpessoal (MAXIMIANO, 2011). Chiavenato (2014) concorda que o marco importante que influenciou a mudança de comportamento dos líderes, foi o

reconhecimento das pessoas como diferencial competitivo das organizações, em meados dos anos 1990.

A nova vertente da gestão de pessoas permitiu a evolução da liderança. Sob esta perspectiva, ainda que existam diferentes estilos, Walumbwa *et al.* (2010) destacam a liderança transformacional como um desdobramento da liderança democrática capaz de motivar e capacitar os colaboradores, gerando condições para transformar o indivíduo e, conseqüentemente, a equipe. Assim, conforme os autores, este tipo de liderança está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional e à satisfação no trabalho.

Isso porque, conforme Burns (2003), a liderança transformacional é baseada na reciprocidade entre líder e liderado, e no entendimento das mudanças como elemento positivo para o desenvolvimento. Para o autor, a verdadeira liderança deve trazer mudanças reais e intencionais visando a transformação dos indivíduos e do ambiente.

Para Eichinger *et al.* (2015), independente da abordagem adotada pelo líder, um dos maiores desafios da liderança é garantir que as coisas sejam feitas enquanto desenvolve, engaja e motiva continuamente a equipe a alcançar os objetivos e metas. Logo, os líderes devem ser capazes de lidar com pessoas diversas e reuni-las atrás de um objetivo comum, considerando e administrando as particularidades de cada uma delas. A realidade é que formar ou transformar grandes times é uma árdua tarefa, que exige atenção ao propósito, tarefas, relacionamentos, processos, e, sobretudo, à motivação e satisfação dos membros da equipe.

Considerando os diferentes estilos de liderar, Maximiano (2011) observa que definir qual estilo adotar representa um dos maiores dilemas da liderança e interfere diretamente na motivação e satisfação dos funcionários. Os estudos recentes de Magalhães e Soares (2019) e Silva *et al.* (2019) recomendam a adoção do estilo democrático, cujas características da abordagem do líder têm potencial para reverter os pontos que mais causam insatisfação dos funcionários em decorrência de estilos ineficazes de liderança.

Assim, os estudos de Magalhães e Soares (2019) e Silva *et al.* (2019) revelam que existem uma relação direta entre o estilo de liderança e a Qualidade de Vida no trabalho. Silva e Tolfo (2014) também corroboram com esta correlação e afirmam que isso culmina no desempenho organizacional.

O estudo de Gonçalves e Mota (2010) mostrou que para que a liderança seja mais efetiva, ela deve dispor de métodos estruturados para tal. Segundo os autores, ainda que não haja concordância sobre um único estilo de liderança considerado como o mais eficaz, reconhece-se que a liderança baseada em um modelo eficiente de gestão de pessoas, capaz de motivar efetivamente os liderados, pode melhorar a produtividade dos colaboradores, e conseqüentemente, os resultados organizacionais.

Logo, Swisher (2019) alerta que é importante que o líder avalie continuamente o impacto que está tendo sobre os outros, através de pesquisas de clima organizacional, e esteja atento para fazer ajustes em seu comportamento e abordagem. Isso exige flexibilidade para atender às necessidades do momento e das pessoas.

Considerando que os líderes são os responsáveis pelo desenvolvimento das suas equipes, é fundamental que as empresas invistam, primeiramente, no desenvolvimento das lideranças, formando líderes eficazes para que possam alavancar os resultados das suas equipes. Logo, as pessoas precisam se sentir seguras para poderem se desenvolver dentro e fora das organizações, e o líder tem papel essencial para criar este sentimento (MAXWELL, 2014).

Segundo Eichinger *et al.* (2015), manter os colaboradores engajados e motivados a melhorar o próprio desempenho e contribuir mais e melhor com os resultados da organização é um dos grandes desafios da liderança. Por isso, o líder, no desempenho do seu papel dentro da organização, deve se respaldar em técnicas e ferramentas eficazes na motivação do seu pessoal e desenvolver as ações de qualidade de vida estabelecidas pela organização. Para os autores, quando os líderes são habilidosos, eles conseguem aumentar o engajamento dos funcionários, o que resulta em melhorias no clima organizacional, e em termos de lucratividade, qualidade, produtividade, receita, satisfação do cliente, inovação e retenção de pessoas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir do que inferem os autores consultados, concorda-se que a gestão de pessoas representa uma peça-chave na gestão de uma organização, tendo em vista que trata de um dos seus principais recursos - as pessoas. É a atuação das pessoas em seus postos de trabalho que conduz os resultados das empresas, e dependendo da forma como são conduzidas, elas podem tanto aumentar as forças da organização como também fazer sobressair as suas fraquezas, refletindo diretamente na produtividade e impactando os resultados organizacionais.

Conforme exposto por Chiavenato (2014), Jacobsen (2017), Fleury e Fleury (2001), as abordagens dos processos de gestão de pessoas sempre foram baseadas nas concepções que as empresas tinham do trabalhador. No entanto, o seu caráter evolutivo é consequente da percepção das necessidades do trabalhador e da ampliação dos valores humanitários, os quais promoveram a valorização do ser humano como diferencial nas organizações e abriram espaço para o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.

A partir do que inferem Chiavenato (2014), Bowditch e Buono (2006), Silva e Tolfo (2014), Kurogi (2008), Brighenti *et al.* (2002) e Walton (1973), compreende-se a QVT como uma ferramenta que busca estabelecer um estado de pleno bem-estar físico, mental e social para os colaboradores no ambiente de trabalho. Este conceito envolve aspectos como a motivação e a satisfação no trabalho, bem como o posicionamento da liderança, articulando esforços para humanização do trabalho e responsabilidade social da organização com os seus clientes internos.

Assim, a QVT se configura em ações como gestão participativa; ambiente de trabalho seguro e agradável; segurança no emprego; plano de carreira; horas adequadas de trabalho; tarefas significativas e agradáveis; atividades esportivas e eventos culturais e de turismo; avaliação de desempenho; ambiente seguro e salubre, livre de ruídos e contaminações; entre outras. Estas condições possuem um efeito positivo sobre o nível de bem-estar e de satisfação no local de trabalho,

refletindo na percepção, por parte dos trabalhadores, da Qualidade de Vida no Trabalho.

Observa-se que ações de QVT funcionam como motivadores da satisfação dos colaboradores. Assim, o aspecto da motivação organizacional aparece como um dos principais elementos da QVT. Ela atua na perspectiva da compreensão do comportamento humano, buscando identificar e satisfazer, de alguma forma, as necessidades individuais das pessoas da organização, a fim de contribuir para a satisfação e a Qualidade de Vida no Trabalho.

Os autores Topalov (2011), Huffman *et al.* (2003) e Steers *et al.* (1996) concordam que a motivação compreende os motivos, intrínsecos e extrínsecos, que levam as pessoas a agirem de determinada forma. Logo, Heil *et al.* (2003) reforçam o que já havia sido afirmado por Huffman *et al.* (2003), quando diz que o comportamento humano está associado às necessidades e objetivos individuais.

Verifica-se, portanto, que existe uma linha tênue entre a motivação, a compreensão das necessidades individuais no trabalho e a Qualidade de Vida. Isso porque, para motivar efetivamente as pessoas, é necessário, primeiramente, entender as suas necessidades.

(2019) destacou a importância de as pessoas se sentirem satisfeitas para que se mostrem motivadas e engajadas no trabalho, o que corrobora com a constatação de Marques (2018), Gardner (2008) e Chiavenato (2021) sobre a indispensabilidade da motivação intrínseca. De todo modo, a ideia é que a empresa seja capaz de elaborar políticas e práticas organizacionais que conciliem as necessidades humanas de cada um em convergência à missão e à visão da organização, conforme orienta Robbins (2005).

Neste contexto, observa-se que a QVT é apoiada por uma ampla gama de técnicas e ferramentas motivacionais a serem utilizadas pelos líderes e pela gestão de pessoas para manter as pessoas engajadas, motivadas e satisfeitas. Diante destas afirmações, se constatou a evidente importância do fator motivacional para a transformação do comportamento dos funcionários, bem como das equipes, tornando-as mais produtivas e eficazes.

No entanto, lembra-se que, conforme exposto por Chiavenato (2014), Topalov (2011) e Swisher (2019), as pessoas são diferentes, sendo que o que desencadeia o seu envolvimento e motivação pode diferir consideravelmente de pessoa para pessoa. Por isso, é importante que a gestão de pessoas conduza o seu papel de

orientar os colaboradores em direção ao alcance dos objetivos organizacionais, considerando, sobretudo, os anseios individuais de cada pessoa.

Isso tem um efeito muito positivo sobre a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho, o que certamente representa uma vantagem competitiva para a organização, tendo em vista que indivíduos motivados são mais produtivos e eficazes, conforme pontuado por Swisher (2019), Eichinger *et al.* (2015), Chiavenato (2014) e Silva e Tolfo (2014).

Quando abordado o tema da liderança, verificou-se a concordância de diferentes autores, como Maximiano (2011), Lacombe (2011) e Burns (2003) sobre o líder ser representado como aquele que está em uma posição de comando em um grupo, porém, que vai muito além da mera relação de poder. O papel do líder está, na verdade, relacionado mais com a influência interpessoal do que com o poder, que denota um tipo de obediência por parte dos seguidores.

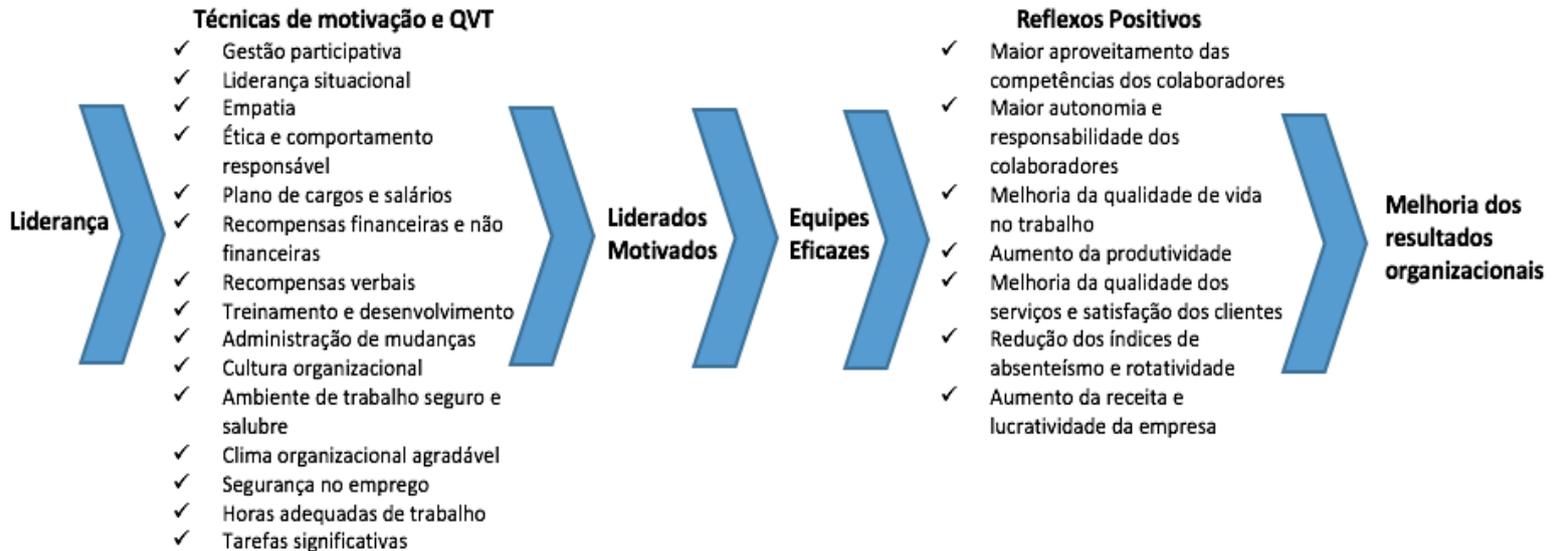
Foram abordados os estilos básicos de liderança – autocracia e democracia, conforme Maximiano (2011) e Jacobsen (2017). Embora o estilo democrático se mostrar alinhado às reais necessidades da gestão de pessoas, observando a importância das contribuições das pessoas, o estilo de liderança denominado transformacional, de que tratam Walumbwa *et al.* (2010) e Burns (2003), destaca-se no século XXI considerando os desafios da gestão de pessoas.

Isso porque, o reconhecimento das pessoas como diferencial competitivo nas organizações leva a uma necessidade de atendimento das diferentes necessidades individuais, o que denota o desafio da liderança em lidar com pessoas diversas, em situações distintas. Por isso, engajar todos os membros da equipe requer uma abordagem que promova mudanças positivas, sendo necessário se adaptar aos indivíduos e suas particularidades. Nesta perspectiva, desenvolver uma liderança eficaz, e descobrir o que motiva cada liderado é a chave para conseguir que toda a equipe se mantenha envolvida e engajada.

A motivação no trabalho envolve uma ampla gama de técnicas e ferramentas a serem utilizadas pelos líderes e pela gestão de pessoas para manter as pessoas satisfeitas, refletindo na Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, a partir dos dados levantados foi possível observar a incontestável importância do aspecto motivacional atribuído à QVT para a produtividade e efetividade dos trabalhadores dentro das organizações.

Na Figura 3 a seguir, o resultado da análise dos dados é sintetizado em um fluxograma que permite compreender de forma clara a influência do aspecto motivacional atribuído à QVT, bem como os seus reflexos positivos no ambiente organizacional.

Figura 3 – Os reflexos da QVT e motivação nas organizações



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

É notória a importância do líder para apoiar processo de motivação e QVT nas organizações, uma vez que ele exerce papel fundamental no estabelecimento de um ambiente físico e psicossocial motivador para os colaboradores. O fluxograma mostra que no exercício da liderança, o líder deve se equipar de uma gama de técnicas para influenciar, engajar e motivar os seus liderados a entregar o seu melhor para a organização.

Logo, os liderados motivados compõem equipes eficazes, que são capazes de alavancar os resultados da organização. Assim, nota-se que a melhoria dos resultados da empresa pode ser alcançada por meio das pessoas que dela fazem parte, que por sua vez, precisam se manter engajadas e motivadas pelos seus líderes, para que se mostrem satisfeitas quanto à Qualidade de Vida no Trabalho.

Do contrário, a empresa pode se deparar com altas taxas de absenteísmo e rotatividade, que refletem na perda de produtividade e competitividade. Compreende-se que este problema está relacionado com a ausência de uma gestão estratégica de pessoas, o que vai ao encontro das afirmações de Chiavenato (2014)

e das tendências de RH apontadas pela pesquisa GPTW (2021), que destacaram as preocupações das empresas quanto à esta questão, tendo em vista os seus impactos negativos sobre a eficácia empresarial.

O absenteísmo e o *turnover* geram transtornos na empresa por falta de mão de obra, e isso acaba por limitar a produtividade da organização, pois, existem custos com os desligamentos e as admissões, impactos financeiros, de tempo e de recursos, perda de produtividade, de lucratividade, de capital intelectual e de motivação das pessoas, além da interferência na imagem da empresa junto aos seus clientes.

A partir do exposto por Jamil (2020), verifica-se que o tema gestão de pessoas está em constante evolução, sendo um tópico de término questionável, com amplos resultados ainda por vir. Neste contexto, considerando a ideia de Chiavenato (2014) de que os funcionários satisfeitos e motivados contribuem para a ampliação das forças da organização enquanto os desmotivados podem limitá-las, ampliando as fraquezas da empresa, constatou-se a importância do fator motivacional e da incorporação de ações de QVT como elemento fundamental da moderna gestão de pessoas, favorecendo o bem-estar social dos colaboradores, a melhoria do desempenho, e o alcance dos seus objetivos e dos da organização.

5. CONCLUSÕES

Ao final deste trabalho, considera-se que o objetivo principal proposto no início da pesquisa foi atingido de acordo, uma vez que foi investigada e constatada a influência da Qualidade de Vida no Trabalho na produtividade dos colaboradores. Através da literatura levantada acerca da gestão de pessoas foi possível observar a importância do capital humano para as organizações, sendo que as pessoas precisam ser continuamente motivadas e beneficiadas pela Qualidade de Vida no Trabalho para que demonstrem atitudes positivas.

Atendendo ao primeiro objetivo específico, que visou apresentar os conceitos que envolvem a Qualidade de Vida no Trabalho e a motivação nas organizações, observou-se que as empresas anseiam por maior eficácia e melhor desempenho, o que depende, em grande parte, da atuação dos profissionais que dela fazem parte. Neste contexto, compreende-se que as empresas são corresponsáveis pela qualidade de vida desses profissionais, uma vez que eles permanecem grande parte de suas vidas dedicando-lhes o trabalho em troca de recompensas que estejam compatíveis com os seus objetivos individuais e motivações.

Assim, no intuito de gerar maior produtividade e garantir a satisfação dos colaboradores, é essencial que a empresa desenvolva ações voltadas para a valorização da Qualidade de Vida no Trabalho. Isso se conecta aos preceitos da denominada Motivação 3.0, que preconiza que fatores externos, como recompensas e punições, por si só geralmente já não são mais eficazes no século XXI; é preciso despertar a motivação intrínseca compreendida no íntimo de cada pessoa da organização para que demonstrem atitudes positivas como autonomia, excelência e propósito.

O segundo objetivo específico tratou de pesquisar os reflexos das ações motivacionais e de QVT sobre a produtividade dos colaboradores. Neste ponto, verificou-se que tais ações refletem um sentimento de dignidade e autorrealização nos trabalhadores, que tendem a demonstrar atitudes positivas, como maior

motivação e disposição para o trabalho; foco nas tarefas; criatividade e inovação; responsabilidade, comprometimento e fidelidade à empresa; e maior integração e colaboração com a equipe.

Todo este contexto converge em uma vida melhor no trabalho e contribui para que as coisas sejam feitas mais rapidamente, sem erros ou retrabalho, alavancando assim, a produtividade individual e coletiva. Com isso, respondeu-se ao problema de pesquisa, que buscou esclarecer como a Qualidade de Vida no Trabalho influencia no desempenho dos colaboradores nas organizações.

Em atendimento ao terceiro objetivo específico, que buscou identificar o papel da liderança na Qualidade de Vida e na motivação organizacional, observou-se que é o líder a principal figura responsável por conduzir as ações de motivacionais e de QVT. Observou-se ainda que, para lidar com a complexidade humana e as diferentes características de cada pessoa da sua equipe, o líder precisa aplicar uma liderança situacional, que atrelada à situação e às pessoas no momento, pode representar maiores chances de liderar de forma eficaz e assertiva, o que tem um impacto direto na percepção da qualidade de vida pelos trabalhadores.

O estudo se limitou a esclarecer sobre a Qualidade de Vida no Trabalho sob o enfoque do fator motivacional como principal elemento de sustentação e a sua influencia na questão da produtividade dos colaboradores. Entretanto, o assunto não se encerra aqui. Observou-se que o líder tem uma grande participação na qualidade de vida dos trabalhadores, a depender da sua abordagem de liderança. Logo, muitos são os fatores, competências comportamentais, habilidades e ferramentas que envolvem uma liderança eficaz. Neste sentido, futuras pesquisas podem continuar aprofundando o tema, explorando novos caminhos que contribuam para o desenvolvimento da liderança efetiva, como a abordagem do processo de *Coaching* para o desenvolvimento de lideranças, por exemplo.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes:** operações. 3. ed. São Paulo, Gente, ABRH, 2002.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- BRIGHENTI, G. C. *et al.* Qualidade de vida no trabalho: um estudo dos fatores e dimensões presentes e percebidas na central de relacionamento com os clientes da TIM celular de Santa Catarina. **XXVI Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação em Administração**, 2002.
- BURNS, J. M. ***Transforming leadership: a new pursuit of happiness.*** New York: Grove Press, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- EICHINGER, R. W. *et al.* ***FYI: For Learning Agility.*** 5. ed. Los Angeles: Korn Ferry, 2015.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 2001.
- GARDNER, R. C. **Motivação e aquisição de segunda língua:** o modelo socioeducativo. Nova York: Peter Lang, 2008.
- GIRARDI, D.M; DALMAU, M. B. L. **Administração de Recursos Humanos.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.
- GONÇALVES, H. S; MOTA, C. M. M. **Situacional em gestão de projetos:** uma revisão da literatura. *Revista Produção*, dez. 2010.
- GPTW. **Relatório as tendências de RH em 2020.** São Paulo: Great Place To Work Institute, 2020.
- GPTW. **Relatório as tendências de RH em 2021.** São Paulo: Great Place To Work Institute, 2021.
- GUEST, E. D. ***Human resource management and industrial relations.*** *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 5, p. 503-521, set., 1987.
- HEIL, G. *et al.* **Douglas McGregor em foco:** gerenciando o lado humano da empresa. São Paulo: Qualitymark, 2003.
- HUFFMAN, K. *et al.* **Psicologia.** São Paulo: Atlas, 2003.

JACOBSEN, A. L. **Introdução à Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2017.

JAMIL, G. L. **Tópicos especiais em gestão de pessoas**. Maringá: Unicesumar, 2020.

JOHANN, S. L. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva, 2013.

KUROGI, M. S. Qualidade de Vida no Trabalho e suas diversas abordagens. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 12, n. 16, 2008.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAGALHÃES, C.; SOARES, N. M. **Estilos de liderança e sua importância no ambiente organizacional**. *Revista Interface Tecnológica*, v. 16, n. 1, p. 618-628, 2019.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, J. R. **Curso de Formação em Professional & Self Coaching**: Versão 66. Goiânia: IBC, 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2014.

MEUSER, J. D. *et al.* *A network analysis of leadership theory: the infancy of integration*. **Journal of Management**, p.1-30, 2016.

MORGAN, J. **The employee experience advantage: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017.

NAVARRO, L. **Talento à Prova de Crise**. São Paulo: Thomas Nelson Brasil, 2009.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa**. 17. ed. Campinas: Papyrus, 2012.

PINHO, C. R. **A motivação e seu papel para atingir resultados organizacionais**. Curitiba: Iesde Brasil, 2007.

PINK, D. **Motivação 3.0**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, E. P. *et al.* **A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras – PB**. Revista Qualitas, v. 20, n. 2, mai./ago., 2019.

SILVA, N.; TOLFO, S. R. **Psicologia organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2014.

SPINA, A. F. *et al.* **Introdução ao estudo da psicologia**. Curitiba: Iesde Brasil, 2020.

STEERS, R. M. *et al.* **Motivation and leadership at work**. 6. ed. Nova York: McGraw Hill, 1996.

SWISHER, V. V. **Becoming an agile leader**. Minneapolis: Lominger International, 2019.

TEJADA, J. **Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização**. 1. ed. Caxias do Sul: Educus, 2013.

TOPALOV, J. **Motivação em Ensino de Línguas Estrangeiras**. Novi Sad: Faculdade de Filosofia Novi Sad, 2011.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage learning, 2008.

VENTURI, J. L.; LENZI, F. C. **Desenvolvimento gerencial: da teoria acadêmica para a prática empresarial**. Rio do Sul: Nova Era, 2013.

WALUMBWA, F. O. *et al.* **The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n. 4, v. 77, p.515-530, 2010.

WALTON, R. **Quality of working life: what is it?** *Sloan Management*, v. 15, n. 1, 1973.