

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**GABRIELA DA SILVA COSTA GONÇALVES
THAIANE CAROLINE DE SOUZA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATORES DIVERSOS QUE
PODEM INFLUENCIAR NA MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E
PRODUTIVIDADE PROFISSIONAL**

**VOLTA REDONDA
2022**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATORES DIVERSOS QUE
PODEM INFLUENCIAR NA MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E
PRODUTIVIDADE PROFISSIONAL**

Trabalho apresentado ao Curso de Administração do UniFOA, como requisito parcial à obtenção do título bacharel em Administração.

Alunas:

Gabriela da Silva Costa Gonçalves

Thaiane Caroline de Souza

Orientadora:

Professora Mestre Luciana Porto de Matos

VOLTA REDONDA

2022

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente à Deus por ter nos permitido chegar até aqui, a todos que nos apoiaram nessa jornada, aos nossos familiares, aos nossos namorado e marido por todo incentivo e ajuda, à Professora Orientadora Luciana Porto, por todo suporte e auxílio, e a todos que fizeram parte, mesmo que indiretamente da nossa formação, nosso muito obrigada.

RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo geral apresentar fatores de qualidade de vida no trabalho que podem influenciar na motivação, satisfação e produtividade do colaborador. A partir da década de 1960 as empresas passaram a buscar melhores condições de vida para seus funcionários, auxiliando na criação de leis, órgãos e setores dedicados a essa área. Baseando-se na convicção de que os funcionários se tornam mais produtivos quando estão satisfeitos, o desafio dos gestores é manter um ambiente de trabalho saudável e buscar entender o que motiva cada colaborador. Portanto, no ambiente organizacional a qualidade de vida e a motivação dos funcionários encontram-se diretamente ligados, podendo impactar na produtividade. Os principais fatores que motivam os funcionários a trabalhar numa empresa são: salário, benefícios (como plano de saúde, ticket, participação nos lucros, auxílio educação etc.), relação com supervisores, identificação com o trabalho realizado. Observou-se que as motivações podem ser atendidas, frustradas, até mesmo contrabalanceadas, ou pode reduzir sua intensidade quando outra necessidade mais importante é satisfeita. A metodologia utilizada baseou-se em revisão, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental para adquirir informações sobre os benefícios e práticas de qualidade de vida no trabalho oferecidos por determinadas empresas citadas na análise e discussão. Dessa forma, foi possível concluir que as empresas que possuem funcionários motivados e satisfeitos, conseguem aumentar sua produtividade geral.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho, motivação, satisfação, produtividade.

1 INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um tema que está cada vez mais popularizado nas organizações. No decorrer dos anos com a obtenção de conhecimentos científicos, filosóficos e contando também com leis trabalhistas, as empresas passaram a adotar regras e boas práticas para manter a dignidade e o bem-estar de seus colaboradores. A qualidade de vida no trabalho pode ser entendida como a forma que as empresas buscam de promover a satisfação de seus funcionários, buscando compreender como os indivíduos enxergam a sua posição e importância no ambiente de trabalho, considerando seus aspectos culturais, seus valores e suas expectativas, objetivos ou até mesmo preocupações com padrões. Atualmente, esse tema deixou de ser apenas uma preocupação com a saúde e a segurança do trabalhador, e se tornou uma estratégia empresarial. Vai além de programas de saúde ocupacional, ou até mesmo a prevenção de riscos ambientais.

Entre os fatores de qualidade de vida no trabalho que podem refletir na produtividade profissional segundo Walton (*apud* Chiavenato 1999 p. 421) estão: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida e a relevância social da vida no trabalho.

Considerando que as organizações são feitas de pessoas, se faz necessário analisar formas de exercer a Gestão de Pessoas como uma ferramenta eficaz, capaz de inserir as necessidades das organizações com os interesses dos colaboradores, onde ambas as partes reivindicam que suas necessidades sejam atendidas.

O que norteou os estudos foi: quais os fatores de qualidade de vida no trabalho influenciam na motivação, satisfação e produtividade de um colaborador?

O objetivo geral deste trabalho consiste em apresentar fatores de qualidade de vida no trabalho que influenciam na motivação, satisfação e produtividade do colaborador. Quanto aos objetivos específicos para esse trabalho foram definidos: conceituar qualidade de vida no trabalho, apresentar os fatores de qualidade de vida no trabalho de Walton, definir motivação, apresentar alguns fatores motivacionais no trabalho, conceituar satisfação e sua relação com a produtividade.

O trabalho justifica-se devido ao papel da motivação na qualidade de vida dos funcionários, seus fatores motivacionais e a importância de uma gestão de pessoas eficaz.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

A história da qualidade de vida se manifesta desde a origem da espécie humana, apresentando mútuos significados e se relaciona com funções e objetivos específicos. Qualidade de vida pode ser entendido como um termo abrangente sobre os estados físico, mental, questões como bem-estar social, valores éticos e culturais. Está relacionado à percepção dos indivíduos dentro desses fatores e ao seu nível de satisfação perante seus objetivos.

Apesar de não haver um consenso histórico de quando o termo surgiu oficialmente, Ferreira (2017) afirma que, desde início do século XX, com a implantação da Administração Científica de Taylor o tema vem sendo estudado. Em 1930 foi realizado um estudo dessa implantação constatando que o nível de produção era diretamente influenciado por variáveis psicológicas como conteúdo de seus cargos e interações sociais.

O movimento pela QVT surgiu visando possibilitar o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, considerando tanto as exigências e necessidades da tecnologia como as do trabalhador, ou seja, os cargos deveriam ser adaptados aos trabalhadores e à tecnologia da organização. (FERREIRA, 2017, p. 111)

A preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) começou a ter mais importância a partir de 1960, destacando os Estados Unidos com a preocupação dos impactos gerados pelo emprego na saúde de seus trabalhadores. A busca por melhores condições aos funcionários gerou pesquisas, auxiliando a criação de leis, de órgãos e setores que se dedicam a essa área.

Pode-se dizer que Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto de ações que a empresa realiza para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e os trabalhadores como um todo: é o chamado enfoque biopsicossocial. (FERREIRA, 2017, p. 113)

As empresas passam a enxergar os indivíduos como algo além de um recurso disponível para ser utilizado e atingir suas metas perante um mercado competitivo. Passa a ocorrer uma junção de fatores que promovem aos seus trabalhadores um sentimento de segurança, satisfação e estabilidade em seu ambiente de trabalho.

Chiavenato (2006) salienta que o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho envolve diversos fatores físicos, ambientais e psicológicos no ambiente

organizacional. Dessa forma, não é possível desenvolver um único modelo de satisfação geral, uma vez que os indivíduos possuem opiniões diferentes. Definir como seria o cenário ideal de trabalho para conceituar qualidade de vida nesse ambiente continua sendo algo complexo, uma vez que cada empresa apresenta diferentes circunstâncias e que cada trabalhador possui uma percepção diferente.

Segundo Bezerra (2015) a qualidade deixa de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de um departamento e passa a ser atribuição de toda a organização. Com intuito de analisar e propor soluções para possíveis problemas nas organizações e seus funcionários existem análises e ferramentas que são aplicadas à qualidade. Tais ferramentas são definidas como métodos utilizados que visam a melhoria de processos, serviços, produtos e possibilitam aumento da qualidade.

As ferramentas de qualidade são responsáveis por avaliar e mensurar todos os procedimentos e processos executados dentro dos estabelecimentos para que, caso ocorram problemas, estes possam ser solucionados o mais brevemente possível (SOUZA, 2018, p. 18).

Para medir e obter um padrão de qualidade para seus membros é necessário manter uma conformidade entre o que foi planejado e o que está sendo executado, seja no seu ambiente e até na diligência de serviços. Criam-se então parâmetros que devem ser seguidos e através desse padrão que as organizações julgam seus feitos. A mensuração de dados estatísticos apresenta um papel fundamental para a otimização dos serviços e até da produtividade.

2.1.1 Fatores de QVT - Walton

Na literatura existem vários modelos que abordam a qualidade de vida no trabalho, podendo ser utilizados como parâmetros para satisfação dos funcionários em relação a vivência empresarial. Segundo Carvalho *et. al.*

(...) uma organização é humanizada quando ela atribui responsabilidades e autonomia aos seus colaboradores, cujo nível varia de acordo com o cargo, bem como tem enfoque no desenvolvimento pessoal do indivíduo, proporcionando, assim, melhor desempenho dentro da instituição. (Carvalho, *et. al.* 2013, p. 5)

Walton (*apud* Chiavenato 1999 p. 421) possui uma abordagem tradicional que foi bastante utilizada em pesquisas sobre QVT. Ele criou um modelo com 8 dimensões que influenciam diretamente no bem-estar dos colaboradores em seu ambiente de trabalho. Na prática podem ser definidos como (Chiavenato, 1999):

1 - Compensação justa e adequada: mensura a adequação entre a remuneração do colaborador com suas atividades laborais; avalia e compara, também, a remuneração entre os vários cargos e funções dentro da empresa; compara a remuneração do funcionário com outros profissionais no mercado de trabalho.

2 - Condições de trabalho: avalia a jornada laboral e o ambiente de trabalho, com vista a determinar que não sejam perigosos ou que tragam malefícios à saúde do colaborador.

3 - Uso e desenvolvimento de capacidades: refere-se à possibilidade do funcionário fazer uso, na prática, de todo seu conhecimento e destreza.

4 - Oportunidade de crescimento e segurança: verifica se a organização oferece oportunidade e possibilidade para crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

5 - Integração social na organização: se refere ao respeito, ambiente harmônico, apoio mútuo e ausência de preconceitos e diferenças hierárquicas na instituição.

6 - Constitucionalismo: Para verificar se a empresa possui normas, diretrizes e se segue a legislação trabalhista.

7 - O trabalho e o espaço total de vida: verifica se há equilíbrio entre a vida laboral e a vida pessoal.

8 - Relevância social da vida no trabalho: objetiva verificar o desempenho da empresa na sociedade e responsabilidade social.

2.2 Gestão de Pessoas

As pessoas formam o pilar mais estratégico de uma organização. É a partir delas que surgem as ideias, as inovações, melhorias, as vendas e compras, ou seja, é fundamental saber gerir como tudo funciona. Sobre a importância da gestão de pessoas Rubio *et. al* (2010) disserta:

A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de

controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento (Rubio *et. al.*, 2010, p 24).

A gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de políticas e práticas que permitem a consonância de expectativas entre a organização e os colaboradores, para que ambos possam realizá-las ao longo do tempo (Dutra *et al.*, 2017).

Para Fischer (2002), as transformações são constantes no âmbito corporativo, novas tecnologias são aperfeiçoadas, a economia é globalizada, e nas empresas, novos conceitos administrativos estão sendo implantados, justo à vasta concorrência. Gerir toda essa diversificação requer novas atitudes dos gestores, fazendo repensar a concepção de Gestão de Pessoas, possibilitando de face conceitos tradicionais usados para gerenciar, pois os conceitos tradicionais têm apresentado ineficácia em ambientes organizacionais, cheios de pressões internas e externas.

Segundo Chiavenato,

As pessoas formam o principal ativo das organizações. Em função disso existe uma permanente preocupação por parte da gestão de pessoas em deixar as empresas mais conscientes e cuidadosas ao seu capital humano. Organizações inteligentes e de sucesso, compreendem que conseguem crescer e alcançar suas metas velozmente se potencializarem o setor de recursos humanos e o gerenciamento dos colaboradores. (Chiavenato 1999, p.26)

Segundo Gil (2006), a enunciação Gestão de Pessoas é um termo atual no contexto das organizações, não podendo se qualificar como uma nova profissão. É um vocábulo completo que abrange mais um propósito do que uma função. Contudo, o profissional pode ser considerado como um novo profissional, pois é preparado com algumas aptidões e práticas novas, quando comparadas às que eram realizadas previamente.

O gestor de pessoas tem como responsabilidade o desenvolvimento de processos para aprovisionar as demandas, aplicar, e monitorar as pessoas. O profissional possui um panorama dos funcionários, considerando-os como parte imprescindível de todo processo, pois são as pessoas que impulsionam as organizações. (GIL, 2006).

2.3 Motivação

A motivação possui diversas teorias que estão relacionadas ao comportamento humano. Estas se baseiam em instintos e elementos que induzem os seres humanos a suprir necessidades de acordo com uma ordem de importância. Pode ser entendida como uma interação entre um indivíduo e uma determinada situação. Ferreira (2017) dialoga que a motivação é uma característica intrínseca que pode ser estimulada pelo meio externo de acordo com as preferências de cada pessoa. Os indivíduos apresentam diferentes níveis de motivação ao longo da vida e possuem preferências divergentes: o que motiva uma pessoa, não motiva a outra.

Observa-se que as motivações podem ser atendidas, frustradas, até mesmo contrabalanceadas, ou pode reduzir sua intensidade quando outra necessidade mais importante é satisfeita. Antes da Revolução Industrial utilizavam-se de ameaças e punições para motivar seus funcionários a produzirem. No final do século XIX após o período revolucionário, as indústrias proporcionaram maior segurança para os funcionários que produzissem mais.

A administração das empresas mostrava aceitar a crença de que o trabalho não poderia oferecer senão a provisão do sustento no dia a dia. O sentido do trabalho fica restrito a um processo de trocas, onde o esforço pessoal é trocado pela subsistência (BERGAMINI, 2018, p. 3).

Existem também as teorias da motivação, no qual vários autores embasam suas escritas, como por exemplo Aristóteles e Platão que pensavam que a vontade como o nível mais fundo da alma, agia diretamente sobre a motivação. Para Reeve (2006) uma grande teoria sobre a motivação se dá pela afirmação “a vontade motiva todas as ações” da mesma maneira que “o amor ao dinheiro é a raiz de todos os males” ambas embasando-se numa única causa para determinado fenômeno.

As tendências individuais dos seres humanos estão diretamente ligadas ao seu comportamento motivacional. Esses comportamentos nos permitem perceber suas particularidades no processo pela busca da satisfação. Cashman (2011) diz que uma “motivação acontece quando experimentamos emocionalmente razões positivas e persuasivas de fazer algo”. Isso acontece também “como as razões dolorosas de evitar uma consequência desvantajosa”. Em seguida, afirma:

Existem quatro tipos de comportamentos: consumo, punição, gratificação e inibição. O comportamento do consumo atende às necessidades básicas, como a da alimentação. O de punição, fuga ou luta, a fim de evitar uma experiência desagradável. O de gratificação é a tentativa de repetir uma

experiência prazerosa. O de inibição é a inação diante de uma situação estressante. (CASHMAN, 2011, p.195)

Devido às diferenças no quesito motivacional, a capacidade para atingir determinados objetivos também são diferentes. Os valores sociais dos indivíduos também variam com o passar do tempo. A satisfação de uma necessidade pode ser temporária, levando a crença de que a motivação humana será sempre cíclica, sejam elas impulsionadas pelas necessidades fisiológicas, sociais ou psicológicas.

2.3.1 Fatores Motivacionais no Trabalho

As empresas estão instaladas no ambiente interagindo e influenciando em seu meio, e são definidas principalmente pela sua cultura organizacional. Após a Revolução Industrial houve a necessidade da valorização do ser humano no ambiente de trabalho e a busca por suprir suas necessidades. Contudo, tais necessidades variam de indivíduo para indivíduo, desqualificando a motivação como um fator estatístico.

A motivação impacta diretamente a força de trabalho e o sucesso de uma organização. Para garantir um ambiente de trabalho satisfatório é necessário analisar diariamente o nível de motivação de seus funcionários. Desde então as empresas buscam formas de entender como trabalhar a motivação de seus colaboradores. De acordo com Ferreira (2017), o grande desafio das empresas não é motivar os funcionários, mas mantê-los motivados. Acredita-se que quando satisfeitas, elas não são motivadoras de comportamento. Para buscar um equilíbrio entre satisfação e produtividade é necessária uma vasta análise das diferenças entre os indivíduos.

Para Carvalho e col. (2013) dentre os diversos fatores externos que podem influenciar a motivação dos colaboradores, a literatura evidencia: a remuneração, segurança, benefícios sociais, condições do ambiente de trabalho e questões psicológicas. Através das motivações, juntamente da educação formal, acredita-se que os funcionários podem atingir o máximo de seu potencial no trabalho, levando conseqüentemente um aumento de produtividade significativo na empresa.

A remuneração é considerada como o primeiro fator motivacional dos indivíduos ao procurar uma vaga de emprego. Alguns autores apresentam distinção entre salário e remuneração. De certo modo, para Andrade (2012) salário é o valor fixo, pré-determinado, recebido pelo serviço prestado, e a remuneração constitui-se do salário e dos demais benefícios e incentivos recebidos, seja por parte da empresa, ou por parte dos clientes.

Em seguida destacam-se os benefícios, estes estão além do salário fixo, podendo ser planos de saúde, programas de carreira, gorjetas, vale alimentação e/ou refeição, participação nos lucros, convênios com academias, descontos em farmácia, entre outros benefícios utilizados para complementar a renda. Carvalho *et. al.* (2013) afirmam:

(...) esses itens atuam como estímulos para que o colaborador se sinta satisfeito e motivado com suas atividades profissionais, ao passo que, quanto mais satisfeito, desempenhará com mais afinco e eficácia suas atividades dentro da organização. (CARVALHO, 2013, p.21-31) “

Esses benefícios também são considerados como uma forma de remuneração, além de aumentar o ganho total dos colaboradores, principalmente quando a organização oferta um salário menor. Atualmente também são utilizados para promover bem-estar e confiança.

No ambiente de trabalho os funcionários podem estar expostos diariamente a condições insalubres, além de manuseio de materiais pesados e cortantes, fatores psicológicos que geram estresse entre demais operações que podem apresentar risco a sua saúde e integridade. Dessa forma, outros fatores que devem ser oferecidos pelas organizações são boas condições ambientais e segurança, para que seus funcionários possam trabalhar e ter uma boa produtividade (Andrade, 2012).

Um ambiente de trabalho deve ser o mais humanizado possível, ser alegre e descontraído, promovendo conforto aos colaboradores. A segurança está relacionada a higiene, medicina do trabalho e a segurança industrial, atuando na prevenção de acidentes e riscos à saúde.

Ribeiro (2005) afirma que é necessário que as empresas possuam políticas de prevenção de acidentes de trabalho; possuam, disponibilizem e incentivem seus funcionários a utilizarem os equipamentos de proteção coletiva (EPC) e os equipamentos de proteção individual (EPI). Tais medidas visam a conscientização e proteção dos trabalhadores.

2.4 Satisfação

Para Spector (2003) satisfação no trabalho está relacionado aos sentimentos de vários aspectos relacionados à ocupação.

Por outro lado, Siqueira (2008) define satisfação no trabalho como situações agradáveis em que o colaborador participa com cinco situações como: relações com colegas, supervisores, salários, promoção e próprio trabalho. Ele salienta que é muito importante que os gestores avaliem os retornos oferecidos pela empresa em sinônimo de promoções. A convivência com colegas de trabalho, superiores e a realização das tarefas ocasiona na gratidão dos funcionários.

Muchinsky (2004) por sua vez, possui concordâncias tanto com Spector, como com Siqueira, pois descreve a satisfação com as sensações que a pessoa tem de seu trabalho comparado a algumas dimensões.

A satisfação é um tema de grande interesse de psicólogos, cerca de 100 anos atrás, as condições de trabalho eram muito precárias. Além de terem jornadas de trabalho exaustivas, não existia leis trabalhistas para benefícios como horas extras, férias, INSS, entre outros.

Atualmente, os trabalhadores conseguem gozar de todos os benefícios citados, pois está assegurado pelas leis trabalhistas. Porém, a plena satisfação é algo mais complexo. Mesmo com os benefícios atuais, os trabalhadores podem se encontrar em situações de insatisfação, pois ela está ligada a vários fatores. O ser humano apresenta vários níveis de satisfações, podendo estar contente com dimensões de supervisão e ambiente de trabalho e insatisfeito com salários e benefícios.

De acordo com Wagner III; Hollenbeck (2000) e Spector (2003), o ambiente físico pode desencadear reações negativas, pois temperaturas extremas podem prejudicar o andamento do serviço. Outras tarefas demandam iluminação adequada, que quando não correta, pode gerar um descontentamento. Limpeza, local de trabalho e riscos à saúde também representam fatores determinantes para a realização de tarefas bem-sucedidas.

O ambiente social, também está diretamente ligado à satisfação. Um ambiente onde a colaboração e ajuda é algo natural, deixa o colaborador satisfeito com supervisores e colegas, pois ele sabe que terá ajuda para atingir os resultados e metas dentro da empresa.

Spector (2003) cita o salário, assim como pode haver pessoas com altos salários insatisfeitos, muitas pessoas com baixos salários encontram-se satisfeitas. O valor pode estar relacionado à justiça na distribuição do mesmo e não ao valor em si recebido. Pois a satisfação com o salário também tem correlação com o salário de outro colaborador que exerce a mesma função, e não com o de outro setor ou cargo.

De acordo com Spector (2003), os problemas decorrentes da insatisfação no trabalho são efeitos latentes, que acarretam aumento do absenteísmo, rotatividade mais elevada, uma diminuição do desempenho, efeitos importantes sobre a saúde e bem-estar dos funcionários. A satisfação no Trabalho tem a ver com a satisfação na vida em geral, pois essa ligação pode dizer o nível de felicidade e bem-estar geral.

Com relação ao desempenho, o indivíduo se desenvolve através de influências individuais como habilidade e experiência, apoio da empresa com tecnologia e recurso, e esforço. A rotatividade está ligada diretamente à insatisfação. A probabilidade de um funcionário insatisfeito pedir demissão é muito maior do que um funcionário satisfeito.

Funcionários insatisfeitos também tendem a faltar. Conforme Spector (2003), colaboradores que não gostam do seu trabalho têm maior probabilidade de faltar do que as que gostam e estão satisfeitas.

Portanto, as empresas que cogitam entender o nível de satisfação de seus funcionários necessitam fazer regularmente pesquisas de satisfação interna, buscando identificar fatores que geram a satisfação e insatisfação de seus funcionários, analisando maneiras que diminuam tal angústia.

De acordo com Robbins (2005, p. 66), “o trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal”. [...]

[...] conclui-se que o trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção, o trabalhador e a organização social do trabalho determinam o grau de flexibilidade percebido nas relações de produção. (KANAANE, 1999, p. 17).

O trabalho faz com que o ser humano saiba que possui um papel perante a sociedade, tenha dignidade, criando laços, sejam internos ou externos na organização. Avaliar a satisfação é um difícil, pois o indivíduo pode expressar motivos

diferentes para suas ações. Motivos diferentes podem ser expressos através de comportamentos iguais, também podem não ser expressos de nenhuma maneira.

2.5 Produtividade

A produtividade é um fator analítico nas avaliações de desempenho de uma organização. É um conceito associado desde o processo de produção, atividades de gestão até a entrega de um produto ou serviço. É uma variante intrínseca que está relacionada às condições físicas e até mentais de um ambiente de trabalho. Não se resumindo apenas em uma boa produção.

A produtividade tem sido definida como o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços. Em geral, a perspectiva é aproveitar ao máximo os recursos disponíveis para chegar a resultados cada vez mais competitivos. (FRANÇA, 2012, p.44)

Sua mensuração é utilizada para comparações, crescimentos, reduções e competitividade principalmente no cenário econômico, sendo muito importante no processo de tomada de decisão. Pode ser afetada por fatores externos (como a condição socioeconômica do país) e fatores internos (mão de obra, infraestrutura, gestão, etc.) O entendimento do seu conceito pode auxiliar as empresas a elaborarem estratégias competitivas.

Falce (2016) afirma que a produtividade é um importante indicador e por isso é considerado um dos principais fatores que geram crescimento e competitividade. Mede o aproveitamento dos recursos utilizados e algumas vezes da competência da gestão organizacional.

Arellano (2008) declara que existem diversas maneiras de avaliar a produtividade, mas a forma mais utilizada para avaliá-la é através da interação entre produto por homem-hora trabalhada. Por fim, ele afirma que a maneira mais eficaz para interligar os interesses da QVT é através da simultaneidade entre indivíduo, organização e interação entre ambos.

A OECE (Organização Europeia para Cooperação Econômica), a produtividade é um quociente obtido na divisão de um produto por um de seus elementos de produção. Produtividade pode apresentar uma medida exata dos recursos entrantes de um sistema que lhe atribui valor na fase final, tornando-o um produto. King afirma:

Produtividade é minimizar cientificamente o uso de recursos materiais, mão de obra, equipamentos etc. para reduzir custos de produção, expandir mercados, aumentar o número de empregados, lutar por aumentos reais de

salários e pela melhoria do padrão de vida no interesse comum do capital, trabalho e consumidores (KING; LIMA; COSTA, 2014, p.4)

Para atender suas próprias necessidades e alcançar bons resultados perante um mercado competitivo, as empresas criam modelos para medir sua eficiência com base em teorias de administração e alguns sistemas produtivos.

2.6 QVT x Motivação x Produtividade

Baseando-se na convicção de que os funcionários se tornam mais produtivos quando estão satisfeitos, o desafio dos gestores é manter um ambiente de trabalho saudável e buscar entender o que motiva cada colaborador. Portanto, no ambiente organizacional a qualidade de vida e a motivação dos funcionários encontram-se diretamente ligados, podendo impactar na produtividade.

Dessa forma, QVT não é determinada exclusivamente por características pessoais (necessidades, impulsos, expectativas, pensamentos, desejos e valores etc.) ou situacionais (tecnologia, fluxos de trabalho, sistema de recompensas, condições do sistema econômico, político etc.), mas pela interação desses dois conjuntos de fatores: indivíduo e organização (KANAANE, 1999).

A busca pela QVT não pode ser considerada como um custo nas planilhas das empresas, uma vez que os custos com afastamentos e ações trabalhistas são maiores do que uma medida preventiva". As organizações precisam rever sua cultura e mudar suas práticas para a diminuição de riscos no ambiente de trabalho, pois essas mudanças em relação à implantação de ações em QVT resultarão em um considerável aumento na produtividade da empresa. (ALVES, 2011, p. 76)

França (2007) salienta que os empregados satisfeitos resultam em ganhos de qualidade e produtividade para organização, satisfazendo a empresa e seus clientes. A QVT também trabalhará em outros aspectos comportamentais, ambientais e organizacionais para garantir resultados adequados, podendo promover conseqüentemente a redução de conflitos entre a gestão da empresa e os funcionários. Para ponderar os resultados da QVT alguns gestores poderão usar alguns indicadores.

França (1996) argumenta que indicadores são ferramentas que possibilitam o levantamento, a avaliação, comparação e clareza de informações. Segundo ela, os indicadores de competitividade podem contribuir para os critérios de QVT e também se tornam referência para a área de recursos humanos. Para complementar seu

argumento, no mesmo ano França afirma que “o conjunto mais completo de critérios para e indicadores de qualidade de vida do trabalho foi suposto por Walton em 1975”.

É importante planejar de maneira estratégica as ações de QVT que serão implantadas na empresa. Deverá ser feito um diagnóstico organizacional para promover a implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais para o melhor desenvolvimento de seus membros e até mesmo do processo de produção.

Alves (2011) expõe que várias empresas que utilizaram de programas de QVT apresentaram resultados positivos, tornando-se referências a serem seguidas. Algumas formas de aplicação abordadas foram (COSTA, 2014):

Exercícios físicos (ginástica laboral): aumentam a disposição e satisfação dos trabalhadores, aumentam a tolerância ao estresse e reduzem o absenteísmo, assim como reduzem acidentes de trabalho e melhoram o relacionamento interpessoal; O treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores: aumentam o capital intelectual, aperfeiçoam a atividade levando a satisfação profissional e ao aumento da produtividade; A Ergonomia: aumenta o desempenho nas atividades e reduz acidentes de trabalho prevenindo e reabilitando nas doenças ocupacionais. (COSTA, 2014, p. 7).

Alves (2011) complementa que algumas medidas utilizadas para praticar a QVT como: estudos sobre cargos e salários motiva os trabalhadores e a satisfação no trabalho. Controle de bebidas alcoólicas e drogas ilícitas melhoram a segurança no ambiente, diminuem os riscos de doenças e até mesmo óbito. O Acompanhamento e orientações nutricionais proporcionam a mudança de hábitos alimentares e contribui para redução da obesidade. Terapias ajudam os funcionários a lidar com estresse e melhoram o relacionamento interpessoal. Essas práticas apresentam benefícios como: satisfação de necessidades pessoais, satisfação de necessidades profissionais e conseqüentemente o aumento da produtividade.

3 METODOLOGIA

Buscando atender as disposições do objetivo geral deste trabalho, utilizou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental em sites sobre o assunto. Para elaborar uma pesquisa são utilizadas técnicas específicas na coleta e análise de informações.

Walliman (2015) afirma que primeiramente devemos definir o tema da pesquisa para delinear o problema que será investigado e os objetivos que serão alcançados. É através do problema que são delimitados quais dados devem ser coletados e qual será o tipo de análise, para conseguir as respostas que poderão responder às questões apresentadas.

As pesquisas podem ser denominadas em qualitativa e quantitativa. Numa pesquisa qualitativa é imprescindível ter uma relação entre o tema; o objeto de estudo; o pesquisador; a coleta, análise e discussão dos dados. Segundo Guerra 2014,

Na abordagem qualitativa, o cientista objetiva aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto social –, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. (GUERRA, 2014, p.11)

No aspecto qualitativo, amostras, coletas e análises são feitas simultaneamente e os dados coletados não possuem medição numérica. Para Sapiery *et. al.*:

(...) nos estudos qualitativos é possível desenvolver perguntas e hipóteses antes, durante e depois da coleta e da análise dos dados. Geralmente, essas atividades servem para primeiro descobrir quais são as perguntas de pesquisa mais importantes, e depois para aprimorá-las e respondê-las. (SAPIERY, *et. al.*, 2013, p.33)

O presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa, em relação ao seu objetivo, como pesquisa exploratória; em relação a natureza, como pesquisa aplicada; e quanto ao procedimento, como pesquisa documental.

Para este trabalho foi utilizado uma pesquisa documental de diversos autores para levantar as informações sobre os fatores de qualidade de vida no trabalho influenciam na motivação, satisfação e produtividade de um colaborador. Também foram realizadas análises em sites de domínio público como notícias da revista de

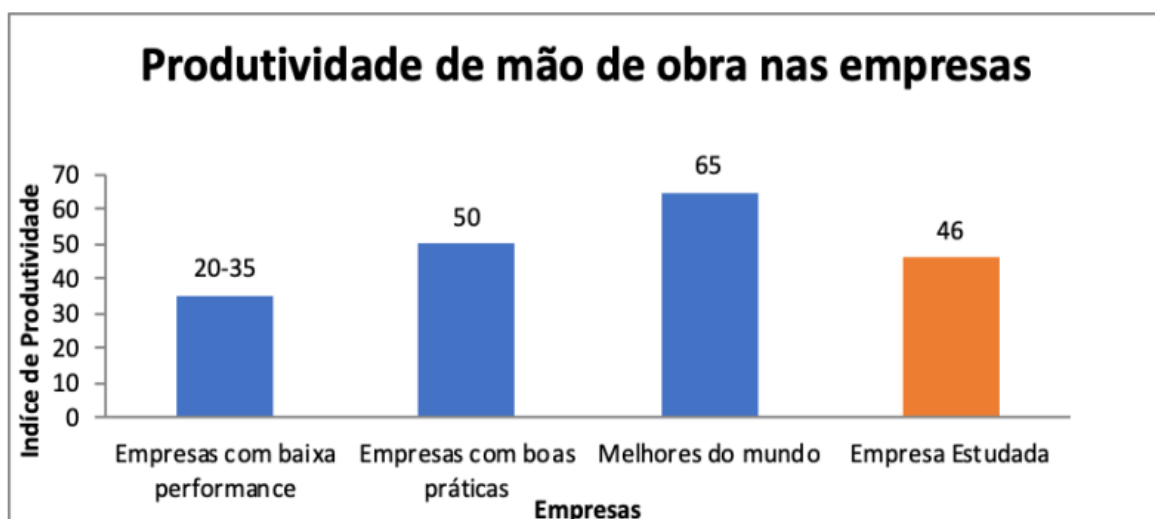
economia e negócios “Época Negócios” sobre o ranking do Top Companies de 2022 da plataforma LinkedIn, pesquisas de satisfação realizada por outros autores relacionados ao tema em uma agência bancária, apuração dos benefícios que as melhores empresas para se trabalhar oferecem de acordo com o site Glassdor.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Para consolidar o referencial teórico e o objetivo geral proposto neste trabalho, que foi evidenciar fatores de qualidade de vida no trabalho que influenciam na motivação, satisfação e produtividade do colaborador, foi apresentado uma pesquisa documental, a fim de demonstrar uma perspectiva a respeito das empresas que se preocupam com a qualidade de vida de seus colaboradores.

Uma pesquisa realizada pela empresa McKinsey em 2012 relata que empresas que possuem baixa mão-de-obra com pouca ou nenhuma prática de QVT obtêm um percentual médio de produtividade de até 35%. Já as empresas com boas práticas de QVT alcançam um percentual médio de produtividade de até 50%. As empresas consideradas as melhores do mundo alcançaram 65% de produtividade. Já a empresa estudada apresentou um percentual médio de produtividade de 46%.

Gráfico 1 - Produtividade de mão de obra nas empresas. Mundo, 20



Fonte: McKinsey (2012), adaptado por Souza, *et. al.* 2019

Outro estudo utilizado para aprimorar a análise e discussão foi de um artigo publicado no XVI Simpósio de Excelência e Gestão em Tecnologia pela Associação

Educacional Dom Bosco em Resende - RJ, no ano de 2019. A pesquisa buscou analisar quais foram os fatores motivacionais no ambiente do Banco Cooperativo Sicredi S/A, Agência de Bragança Paulista. Primeiramente foi realizado um questionário com 10 funcionários da agência, com idades entre 26 e 46 anos. O questionário foi composto de algumas perguntas, dentre elas destacam-se:

- Indique as principais razões pelas quais você trabalha na empresa.
- Quais os principais fatores de motivação para os colaboradores?
- Em seu ponto de vista, a remuneração mensal está de acordo com as suas responsabilidades e obrigações?
- Qual o seu grau de satisfação quanto às várias atividades (treinamento, programas de capacitação e educação, seminários etc.) oferecidas pela empresa para ajudar no seu desenvolvimento?

O Gráfico 2 mostra quais foram as principais premissas para os colaboradores trabalharem na empresa abordada. Os motivos que mais se destacaram foram os benefícios oferecidos e a oportunidade de crescimento profissional.

Gráfico 2: Principais razões para trabalhar na empresa



Fonte: Análise dos Fatores Motivacionais que interferem no Clima Organizacional de uma Instituição Financeira Cooperativa. XVI Simpósio de Excelência e Gestão em Tecnologia - Associação Educacional Dom Bosco, elaborado pelos autores.

Outro ponto apresentado na pesquisa diz respeito a satisfação dos colaboradores em relação às atividades desenvolvidas pela empresa (como treinamentos, tarefas do cotidiano etc.). É possível verificar que cerca de 90% dos respondentes encontram-se, no mínimo satisfeitos, com as atividades realizadas na empresa.

Gráfico 3: Satisfação quando as atividades oferecidas pela empresa.



Fonte: Análise dos Fatores Motivacionais que interferem no Clima Organizacional de uma Instituição Financeira Cooperativa. XVI Simpósio de Excelência e Gestão em Tecnologia - Associação Educacional Dom Bosco, elaborado pelos autores.

Os resultados obtidos dessa pesquisa apontam que alguns fatores como benefícios e oportunidade de crescimento são alguns dos principais fatores que motivam os funcionários a escolherem essa organização.

Com base em um ranking divulgado pela revista de economia e negócios “Época Negócios”, publicada em 08/04/2022 foi publicado as 25 melhores empresas para subir na carreira, segundo o LinkedIn, conforme texto abaixo:

“O LinkedIn divulgou seu ranking Top Companies de 2022, que classifica as melhores empresas para desenvolvimento de carreira no Brasil. Segundo a

plataforma, as companhias que entraram na lista têm oferecido estabilidade "mesmo em um mundo de trabalho em constante evolução, conseguindo não apenas atrair, mas reter seus funcionários". O LinkedIn fez a análise baseado em sete pilares da progressão de carreira: possibilidade de crescimento, desenvolvimento de competências, estabilidade na empresa, oportunidade externa, afinidade com a empresa, diversidade de gênero e nível de formação acadêmica.”

Dentre as 25 melhores empresas, as 5 primeiras seguem conforme a lista abaixo (Fonte: Época Negócios 2022):

Quadro 1 - 5 melhores empresas para desenvolvimento de carreira no Brasil

Ranking	Empresa
1	Itaú Unibanco
2	Banco Bradesco
3	Mercedes-Benz
4	SAP
5	Banco Santander

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no site:

<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2022/04/25-melhores-empresas-para-subir-na-carreira-segundo-o-linkedin.html>

Das 25 empresas citadas, o Itaú ocupa o primeiro lugar pela terceira vez consecutiva. Os benefícios que os trabalhadores possuem, além do salário atrativo, são:

Quadro 2 - Benefício das 5 melhores empresas para desenvolvimento de carreira no Brasil

BENEFÍCIOS DAS 5 MELHORES EMPRESAS - Top Companies de 2022					
Empresa	ITAU	BRADESCO	MERCEDES-BENZ	SAP	SANTANDER
Plano de Saúde e Bem-Estar	Assistência Médica, Assistência Odontológica, Auxílio Farmácia/Medicamento, Seguro de Vida, Subsídio para academia, atividades físicas	Plano de Saúde, Plano Odontológico, Seguro de vida, subsídio para academia, atividades físicas.	Plano de saúde, seguro de vida	Plano de Saúde, Plano Odontológico, Seguro de vida, subsídio para academia, atividades físicas.	Plano de Saúde, Plano Odontológico, Seguro de vida, subsídio para academia, atividades físicas.
Maternidade e Paternidade	Auxílio Creche, Licença Paternidade/Maternidade de Estendida	Creche, Licença Maternidade/Paternidade estendida.	Auxílio-Creche	Auxílio Creche, Licença Maternidade/Paternidade estendida.	Auxílio Creche, Licença Maternidade/Paternidade de estendida.
Vantagens e Benefícios	Vale Alimentação, Vale Refeição, Refeição no local, Vale transporte, Lanches free, Sala de descompressão, Programas de Suporte (Coaching e Mentoring), Auxílio Educação, Programas de treinamento, Programas de desenvolvimento, Ações motivacionais, Creche na empresa, Horário Flexível/Reduzido, Home Office, Clube	Vale alimentação, Vale Refeição, Vale transporte/Fretado, Estacionamento, Telefone da empresa, Home Office, Refeitório, Snack e bebidas, Sala de descompressão.	Vale transporte/fretado, Vale alimentação, Vale refeição, estacionamento, Home office, Jornada flexível, refeitório	Vale alimentação, Vale Refeição, Vale transporte/Fretado, Estacionamento, Telefone da empresa, Home Office, Jornada flexível, Refeitório, Snack e bebidas, Sala de descompressão.	Vale alimentação, Vale Refeição, Vale transporte/Fretado, Estacionamento, Telefone da empresa, Home Office, Jornada flexível, Refeitório, Snack e bebidas, Sala de descompressão, Automóvel da empresa, Escritório Pet-friendly(aceita animais de estimação)
Desenvolvimento Profissional	Treinamentos, subsídio para cursos, oportunidades internacionais	Treinamentos, subsídio para cursos, Oportunidades internacionais	Treinamentos, oportunidades internacionais.	Treinamentos, subsídio para cursos, Oportunidades internacionais.	Treinamentos, subsídio para cursos, Oportunidades internacionais
Férias e Folgas	Day-off (folga anual por assiduidade)	Day-off (folga anual por assiduidade)		Day-off (folga anual por assiduidade).	Day-off (folga anual por assiduidade)
Previdência e Finanças	Participação nos lucros e resultados (PLR), Previdência Privada, Vantagens e descontos	Participação nos lucros e resultados (PLR), Previdência Privada, Vantagens e descontos	Participação nos lucros e resultados (PLR), Previdência Privada	Vantagens e descontos, Participação nos lucros e resultados (PLR), Previdência Privada, Stock Options (plano de ações)	Vantagens e descontos, Participação nos lucros e resultados (PLR), Previdência Privada, Stock Options (plano de ações)

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no site: <https://www.glassdoor.com.br/>

A partir das informações obtidas no Quadro 2, pode-se observar que empresas que possuem melhores benefícios, conseguem manter um funcionário mais motivado, produtivo e inovador, diminuindo a possibilidade do colaborador sair da organização.

Ao avaliar o local de trabalho, o colaborador busca obter confiança, ter orgulho e satisfação nas tarefas que ele desempenha em seu cotidiano. Quanto maior são

esses fatores, maior o engajamento, inovação, lucratividade, produtividade, e menor o absenteísmo, turnover, entre outros. Ao se sentir realizado em seu ambiente de trabalho, esse sentimento perpetuará também em sua vida pessoal. O feedback é primordial na conquista da confiança de um funcionário, é através dela que é possível aproximar empresa e colaborador. De acordo com a pesquisa, o trabalhador busca oportunidade de crescimento e encontrar valores dentro da organização. Também é perceptível que as melhores empresas para se trabalhar possuem líderes que despertam o melhor potencial das pessoas, podendo até mesmo ser elas mesmas, pois é na essência do ser humano que se encontram as melhores inovações.

Para consolidar o fator de satisfação no trabalho, apresentou-se uma pesquisa extraída de uma monografia da Universidade de Brasília, que foi publicada em 2012, escrita por Fábio Alves dos Santos. Foram objeto de estudo uma agência bancária de Porto Velho durante a jornada de trabalho dos colaboradores. Foi realizada uma pesquisa individual com todos que aceitaram participar dessa pesquisa e a média de fatores obtidas segue conforme figura abaixo:

Quadro 3 – Pesquisa de qualidade de vida no trabalho

FATORES	MÉDIA
Suporte à execução do trabalho	2,19
Relacionamento	2,47
Respeito profissional	2,15
Programas de Qualidade de Vida no Trabalho	2,53
Recompensas	1,90
Média global	2,25

Fonte: Qualidade de vida no trabalho e sua relação com a satisfação no trabalho: percepção de funcionários de uma agência bancária (2012)

Constata-se na figura 1 que as médias foram baixas, pois de acordo com o autor Fábio Alves (2012) a escala proposta foi de 0 a 4, onde zero seria discordo, 1- concordo parcialmente, 3 - concordo muito, e 4 - concordo totalmente. A média geral foi 2,25, concluindo que os colaboradores que participaram da pesquisa concordam parcialmente com os fatores de satisfação de qualidade de vida no trabalho.

No primeiro fator que foi suporte à execução do trabalho, tiveram perguntas relacionadas à valorização do trabalho, liberdade na execução do trabalho, infraestrutura material necessária, investimento no ambiente físico, suporte

psicológico, jornada de trabalho coerente, treinamentos, e clareza na comunicação, finalizando com a nota média de 2,19. A média declara que os funcionários estão pouco satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho com relação ao suporte prestado.

O segundo fator abordado foi o relacionamento. O autor abordou as seguintes questões para votação: relacionamento social entre funcionários e superiores, respeito entre superiores e subordinados, apoio do superior para com o colaborador, e o respeito do colaborador com seu superior. Esse tópico obteve a média de 2,47. Pode-se perceber que os colaboradores se encontram satisfeitos no quesito relacionamento, pois a média ficou próxima de 3,00.

O terceiro fator relacionado a Respeito profissional possui os itens: apoio ao desenvolvimento profissional, investimentos para diminuição de rotatividade, orgulho por parte do colaborador em pertencer ao quadro de funcionários, direitos trabalhistas, liberdade de expressão, respeito à privacidade, realização profissional e segurança, obtendo a média de 2,15, mostrando que os funcionários não estão contentes quando se trata de respeito ao profissional.

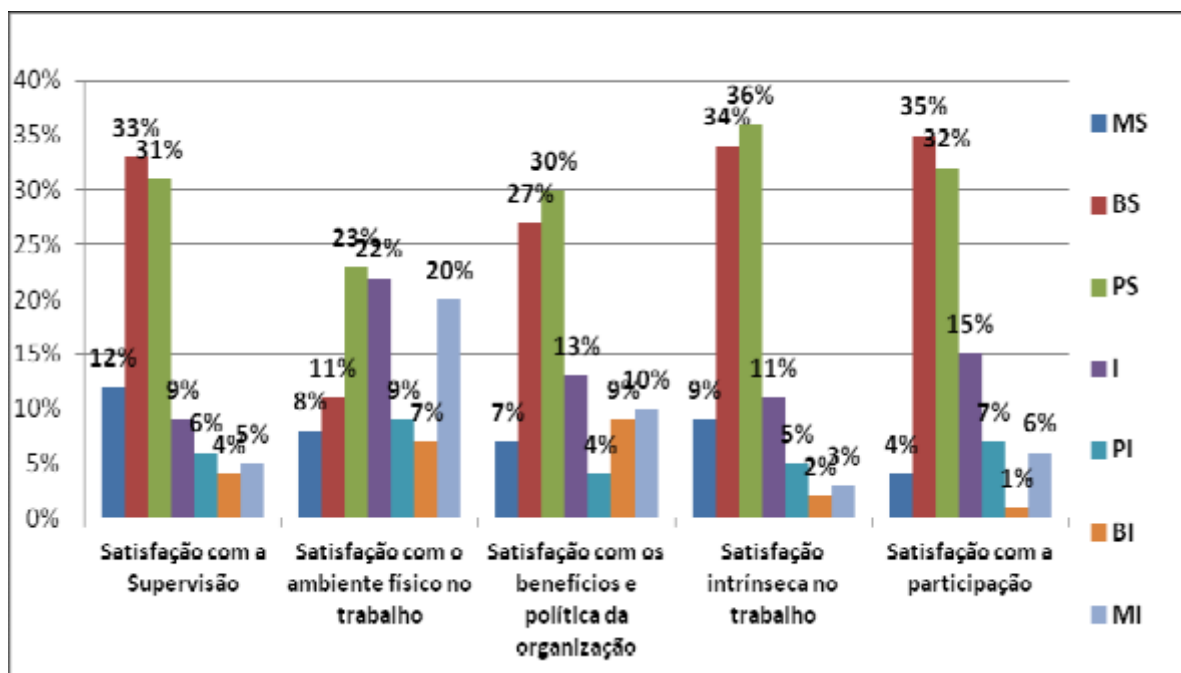
No quarto fator relacionado aos programas de qualidade de vida abordou-se: assistência médica e odontológica, bolsas de estudo, eventos de recreação e lazer e programas que desenvolvem a qualidade do trabalho obteve a maior nota da pesquisa, 2,53, mostrando que nesse quesito os colaboradores encontram-se muito satisfeito, pois a média ficou próxima de 3,00.

O quinto fator, se tratou de assuntos de recompensas, e recebeu a menor pontuação, onde foi abordado assuntos de recompensas para competências, salários justos, sistema de promoção justo, e reconhecimento no geral, nesse tópico os colaboradores não se encontram satisfeitos.

Conforme cita Souza e Bastos (2009), o fator que mais merece atenção quando se fala de satisfação quando se trata de qualidade de vida no trabalho, são as inovações na área da gestão, focando em questões de bem-estar do funcionário. Ele também tem o pensamento de que a QVT envolve a reestruturação de cargos, inovação no sistema de recompensas e melhoria no ambiente de trabalho, pois colaboradores que estão motivados e bem remunerados apresentam resultados acima da média esperada, proporcionando maiores retornos para a empresa.

Abaixo será mostrado uma figura com dados obtidos na pesquisa relacionados a percentuais de satisfação da empresa bancária pesquisada pelo autor da monografia, Fábio Alves:

Figura 2 - Satisfação com a Supervisão



Fonte: Qualidade de vida no trabalho e sua relação com a satisfação no trabalho: percepção de funcionários de uma agência bancária (2012)

De acordo com o gráfico, a satisfação com a supervisão 33% está bastante satisfatória, pois 31% estão pouco satisfeitos, mostrando que em sua maioria estão contentes com a supervisão. Na satisfação com o ambiente físico, 23% estão pouco satisfeitos, 22% insatisfeitos, e 20% muito insatisfeitos, validando que estão pouco satisfeitos, em sua maioria. Na satisfação com os benefícios, estão parcialmente satisfeitos pois 30% votaram em pouco satisfeitos e 27% bastante satisfeitos. Na satisfação intrínseca no trabalho 36% estão pouco satisfeitos e 34% bastante satisfeitos, no geral a maioria está pouco satisfeita. E o último fator de satisfação com a participação teve 35% bastante satisfeito e 32% pouco satisfeito, ou seja, em sua maioria estão satisfeitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há muito tempo a qualidade de vida no trabalho se dedica a expressar uma sinergia entre as exigências das empresas e a condição e bem-estar dos trabalhadores. Com o decorrer dos anos e o aumento da competitividade no mercado as empresas passaram a promover uma afeição pela valorização dos recursos humanos, tratando-a como uma variável essencial para garantir a motivação dos colaboradores e uma maior eficiência produtiva.

Por meio da análise e discussão do trabalho, do referencial teórico apresentado e o objetivo geral proposto pelo trabalho que foi apresentar fatores de qualidade de vida no trabalho que influenciam na motivação, satisfação e produtividade do colaborador, observou-se que, através da pesquisa, existem excelentes empresas para se trabalhar que se preocupam com a saúde e bem-estar do funcionário. A remuneração e os benefícios das melhores instituições para se trabalhar é bastante agressiva e atraente para o colaborador.

A busca pela qualidade de vida no trabalho passou a ser considerada requisito essencial perante o mercado competitivo, deixando de ser um uma responsabilidade apenas do departamento pessoal, tornando-se uma atribuição para toda organização. Percebeu-se que a QVT envolve fatores físicos, ambientais e psicológicos, e que os colaboradores passaram a ser visualizados como algo além de um recurso para obtenção das metas empresariais.

De acordo com a literatura, com o referencial teórico e com os resultados da análise e discussão, constatou-se que a motivação pode impactar diretamente a força de trabalho e o sucesso da empresa. E que o principal desafio dos gestores é manter seus colaboradores motivados. Os principais fatores que motivam os funcionários a trabalharem numa determinada empresa são: salário (compatível com a função); benefícios (como plano de saúde, ticket alimentação/refeição); PLR, auxílio educacional, entre outros.

O ser humano apresenta diversos níveis de satisfações, as quais podem ser realizadas, frustradas, parcialmente atendidas ou até mesmo substituídas. A satisfação num ambiente de trabalho está relacionada com situações agradáveis que ocorrem naquele meio, destacando: salários, promoção, relação com colegas, relação com supervisores e o próprio trabalho realizado.

Portanto, o objetivo foi alcançado: que a motivação e satisfação dos colaboradores impactam diretamente sua produtividade, as empresas que apresentam boas práticas de QVT (e oferecendo os sistemas de compensação já citados anteriormente), tem sua produtividade elevada como um todo.

Com oportunidade de trabalhos futuros, pretende-se verificar programas de incentivo à qualidade de vida que devem fazer parte do planejamento estratégico das organizações e analisar justificativas para os bancos estarem entre os melhores locais para se trabalhar e ter um desenvolvimento de carreira no Brasil.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, L. M. F.; FERRARI, F. L. **Teorias da Administração**. Porto Alegre : Sagah, 2018.

AGAPITO, P. R; POLIZZI, F. A.; SIQUEIRA, M. M. M. **Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade**. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.

ALVES, DOS SANTOS FABIO. **Qualidade de vida no trabalho e sua relação com a satisfação no trabalho: percepção de funcionários de uma agência bancária**. Porto Velho RO, 2012.

ALVES, Everton Fernando. **Programas e ações de qualidade de vida no trabalho**. Revista INTERFACEHS-Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade. v. 6, n.1, abr. 2011. Disponível em: . Acesso em: 30/04/2022.

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.

ARELLANO, E., B. **Avaliação dos programas de qualidade de vida no trabalho - análise crítica das práticas das organizações premiadas no Brasil**. 251f. Tese (Doutorado) - Programa de nutrição humana aplicada, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo, Editora Atlas, 2018.

BEZERRA, F. S. **Gestão da qualidade: eras e fundamentos**. 2015. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2015/11/gestao-da-qualidade-fundamentos.html>>. Acesso em: 06/04/2022

CAMPANA, D., P. **Desenvolvimento e Avaliação de Projeto em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) - indicadores de produtividade e saúde nas organizações**. Dissertação de Mestrado, 188f. (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia) - Escola de

engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo - EESC/USP - São Carlos - SP: 2011.

CARVALHO, J. F.; MARTINS, E. P. T.; LÚCIO, L.; PAMPADRÉA, P. J. **Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho e Fatores Motivacionais dos Colaboradores nas organizações**. Minas Gerais, Educação em Foco, Edição nº 7, p.21-31, 2013.

CARVALHO, L.; AVELLAR, A. P. **Inovação e produtividade: evidências empíricas para empresas brasileiras**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 41., 2013, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPEC, 2013.

CASHMAN, K. **Liderança autêntica: de dentro de si para fora**. São Paulo: Makron Books, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compactada. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, R. A. D. **Qualidade de Vida no Trabalho QVT: Indicador do grau de satisfação do trabalhador e do aumento da produtividade na organização**. X Congresso Nacional de excelência em Gestão - Universidade Federal Fluminense, disponível em <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0365_5.pd> acesso em 02/05/2022.

DECI, E. L. **Por que fazemos o que fazemos: entendendo a automotivação**. São Paulo: Ed. Negócio, 1998.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

ÉPOCA NEGÓCIOS. As 25 melhores empresas para subir na carreira segundo o LinkedIn. Época Negócios Disponível em:

<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2022/04/25-melhores-empresas-para-subir-na-carreira-segundo-o-linkedin.html>. Acesso em: 04 mai. 2022.

FALCE, JL; MUYLDER, CF; LIMA-TOIVANEN, MAB **Produtividade e Inovação: Reflexão Teórica no Cenário Industrial** . Gestão & Regionalidade , v. 32, n. 96, pág. 170-184, 2016.

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, P.I. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Gen, 2017.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. 7ª ed. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

FRANÇA, A. C. L. **Indicadores Empresariais da Qualidade de Vida no Trabalho esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000**. Tese (Doutorado) - Administração, Universidade de São Paulo, 1996.

FRANÇA. A., C., L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANÇA, A.C.L., **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007

GUERRA, E. L. A. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Anima Educação, 2014.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações - O Homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

KING, N. C. O; LIMA, E. P; COSTA, S. E. G. **Produtividade sistêmica: conceitos e aplicações**. In: Production, V. 24, n. 1, p. 160-176, jan./mar. 2014 Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000006>.

MASSI, M. L. G.; CAMARGO, L. A. A. **A Qualidade de Vida no Trabalho e sua Relação com a Produtividade e Lucratividade de uma Empresa de Serviço de Pequeno Porte**. Revista ENIAC Pesquisa, v. 10, n. 2, p. 312-327, 2021.

MARRAS, J. P. **Administração da Remuneração**. 3 Ed. São Paulo: Futura, 2005.

MIRANDA, C. **O Desafio em Manter Funcionários Motivados: Os Fatores Motivacionais para o Trabalho**. Monografia, 83f. (MBA em gestão de recursos humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil - ESAB, Vila Velha – ES, 2009.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo; Pioneira Thomson Learning, 2004.

NEZ, E.; STOLLE, C.; SILVA, MZ **Polaridade e Diferentes Efeitos dos Conflitos de Papel e Ambiguidade de Função na Satisfação no Trabalho de Controladores no Setor Público e Privado Brasileiro**. Enfoque Reflexão Contábil, v. 40, n. 2, pág. 23-40, 2021.

PEREIRA, V. M., PEÇANHA, D. L. **Qualidade de Vida no Trabalho; - que Qualidade?** In: SIMPEP, 12., Relações de Trabalho com Contexto da Engenharia de Produção, Universidade Estadual Paulista, Bauru - SP, 2005.

REEVE, J. **Motivação e Emoção 4ª edição**. Rio de Janeiro: Editora LTC — Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, 2006.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11° ed. São Paulo: Pearson education, 2005.

RUBIO, Alessandra Cristina. et. al. **Gestão estratégica de pessoas: fator chave de sucesso para as organizações**. Faculdade de Administração do Pantanal. 2010. Disponível em: < fapan.edu.br/media/files/2/2_124.pdf>. Acesso em 21/04/2022.

SAPIERI, R., H., COLLADO, C. F., LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa 5ª edição**. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIQUEIRA, Mirlene, Maria, MATias; TAMAYO, Alvaro. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramenta de diagnostico e de gestão**. Porto Alegre; Artmed, 2008.

SOUZA, S.M.O. **Gestão da Qualidade e Produtividade**. São Paulo: Editora Sagah Educação, 2018.

SOUZA, A. L. M.; EVANGELISTA, R. A.; BUENO, A. A.; SILVA, L. A. **A Influência da da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Produtividade de Equipes de Manutenção**. Paraná: Editora Atena, 2019.

SOUZA, D. A., PINHEIRO, L. A. **Análise dos Fatores Motivacionais que Interferem no Clima Organizacional de uma Instituição Financeira Cooperativa**. XVI Simpósio de Excelência e Gestão em Tecnologia - Associação Educacional Dom Bosco, 2019. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos19/1362885.pdf>> acesso em 06/06/2022.

SOUZA, J. J.; BASTOS, A. V. B. **Programas de qualidade de vida no trabalho em contextos diferenciados de inovação**: uma análise multivariada. Disponível em: http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_592.pdf. Acesso em: 11/06/2022.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo; Saraiva, 2003

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações 2ª Edição**. São Paulo; Saraiva, 2006

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**, São Paulo. Editora Saraiva, 2000.

WALLIMAN, N. **Métodos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.