

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JÉSSICA ALICE DALMAS

**A MOTIVAÇÃO E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO FATORES DE  
CRÉSCIMENTO ORGANIZACIONAL NA VISÃO DE GESTORES E  
COLABORADORES EM RESTAURANTES**

BENTO GONÇALVES

2019

JÉSSICA ALICE DALMAS

**A MOTIVAÇÃO E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO FATORES DE  
CRÉSCIMENTO ORGANIZACIONAL NA VISÃO DE GESTORES E  
COLABORADORES EM RESTAURANTES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e II: Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato

BENTO GONÇALVES

2019

JÉSSICA ALICE DALMAS

**A MOTIVAÇÃO E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO FATORES DE  
CRÉSCIMENTO ORGANIZACIONAL NA VISÃO DE GESTORES E  
COLABORADORES EM RESTAURANTES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

Orientador Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Melissa Baccon  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Ms. Jaci Natal Tasca  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais, meu namorado Fernando e a todos meus amigos que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.*

## RESUMO

Atualmente, as empresas têm percebido que a qualidade de vida no trabalho é um grande desafio, mas é um fator de vantagem competitiva. Profissionais satisfeitos com o ambiente em que trabalham são capazes de aumentar significativamente a produtividade. Com isso, as organizações notaram que o grande capital é o humano, e que quanto maior e melhor suas condições de trabalho e de vida, mais lucrativa e competitiva a empresa se tornará. Este estudo objetivou identificar e analisar a visão dos gestores e dos colaboradores, quanto aos fatores que contribuem para a motivação e bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho. Optou-se pela utilização da pesquisa quantitativa com os liderados e da pesquisa qualitativa com os líderes, em seguida foi feita a análise dos dados buscando relacionar com a fundamentação teórica. Pode-se verificar que os funcionários possuem um grau elevado de satisfação, porém com existência de algumas falhas em relação à gestão. Nesse ponto, os gestores admitem erros, e gostariam de repará-los. Conclui-se que o estudo será de suma importância para os restaurantes, pois a pesquisa demonstra uma série de informações que servirão de base para discussões e adaptações em busca de futuras melhorias no ambiente de trabalho.

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

## **ABSTRACT**

Currently, companies today have realized that quality of life at work is a big challenge, but it is a factor of competitive advantage. Professionals who are satisfied with the environment in which they work are able to significantly increase productivity, so organizations have noticed that big capital is human capital and that the higher and better their working and living conditions, the more profitable and competitive the company will become. This study aimed to identify and analyze the view of managers and employees, regarding the factors that contribute to the motivation and well-being of employees in the workplace. We opted for the use of quantitative research with the led and qualitative research with the leaders, then the data analysis was made seeking to relate to the theoretical foundation. It can be seen that employees have a high degree of satisfaction, but with some management failures and managers admit errors, but would like to repair them. It is concluded that the study will be extremely important for restaurants, as the study demonstrates a series of information that will serve as a basis for discussions and debates in search of future improvements in the work environment.

Keyword: Quality of life at work, motivation, satisfaction and recognition.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do Conceito QVT .....	18
Quadro 2 – Modelo Walton.....	22
Quadro 3 – Dimensões e definições de satisfação .....	38
Quadro 4 – Resumo da fundamentação teórica.....	39
Quadro 5 – Resumo da metodologia.....	41

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O processo básico da motivação .....	27
Figura 2 – Intensidade, direção e tempo são propriedades da motivação .....	28
Figura 3 - Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.....	29
Figura 4 – Fluxo do processo .....	33
Figura 5 – Questão número 1.....	45
Figura 6 - Questão número 2 .....	46
Figura 7 – Questão número 3.....	47
Figura 8 – Questão número 4.....	48
Figura 9 – Questão número 5.....	49
Figura 10 - Questão número 6 .....	50
Figura 11 - Questão número 7 .....	51
Figura 12 – Questão número 8.....	52
Figura 13 – Questão número 9.....	53
Figura 14 – Questão número 10.....	54
Figura 15 – Questão número 11.....	55
Figura 16 – Questão número 12.....	56
Figura 17 – Questão número 13.....	57
Figura 18 – Questão número 14.....	58



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	TEMA DE PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2	OBJETIVO GERAL.....	12
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
1.4	JUSTIFICATIVA .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
2.3	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	18
2.3.1	OS MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	20
2.3.1.1	MODELO DE QVT DE NADLER & LAWLER.....	20
2.3.1.2	MODELO DE QVT DE HACKMAN & OLDHAN .....	21
2.3.1.3	MODELO DE QVT DE WALTON.....	22
2.3.2	O ESTRESSE COMO FATOR DETERMINANTE NA PERDA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	24
2.4	MOTIVAÇÃO.....	25
2.4.1	CICLO MOTIVACIONAL .....	26
2.4.2	TEORIAS MOTIVACIONAIS: CLÁSSICAS .....	28
2.4.2.1	HIERARQUIA DAS NECESSIDADES .....	28
2.4.2.2	TEORIA X E Y .....	30
2.4.2.3	TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	32
2.4.3	MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	32
2.4.4	O LÍDER E A MOTIVAÇÃO.....	34
2.4.5	FATOR MOTIVAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS PESSOAS .....	35
2.5	SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	36
2.6	RESUMO DA FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA .....	38
3	METODOLOGIA .....	40
3.1	DELINEAMENTO .....	40
3.2	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO, AMOSTRA (QUANTITATIVA) E PARTICIPANTES DO ESTUDO (QUALITATIVA).....	41
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	42
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	43
4	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS .....	44

4.1	ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	44
4.2	ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA .....	59
4.3	RESULTADOS .....	62
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
	REFERÊNCIAS.....	67
	APENDICE A – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS GESTORES DOS RESTAURANTES .....	71
	APENDICE B – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS COLABORADORES DOS RESTAURANTES .....	72

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, vive-se a era do conhecimento, que acima de tudo se transformou em competitiva, onde a inteligência, a informação e a capacidade de adaptação e inovação, se tornaram os bens mais preciosos para as organizações. Sendo assim, um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas é a capacidade de manter o seu capital humano motivado, saudável e pronto para enfrentar os desafios gerados pelo mercado. Assim, as organizações perceberam que quanto melhor as condições de trabalho e de vida, mais lucrativa e competitiva torna-se a empresa.

Levando em conta o conhecimento técnico, a motivação e o comprometimento dos funcionários com a qualidade e excelência do trabalho realizado, a qualidade de vida tornou-se um grande diferencial para as empresas e começou a fazer parte da cultura organizacional. A partir disso, deve-se visar o contentamento do profissional, fortalecendo a equipe, e promovendo a boa qualidade de vida no trabalho, a fim de focar principalmente na produtividade e no comprometimento com os resultados.

Por esses motivos, torna-se fundamental analisar a satisfação dos funcionários em relação a diversos fatores que interferem na qualidade de vida no trabalho para que, tanto a empresa como o colaborador, obtenham benefícios e desenvolvam melhores relacionamentos.

Visando os benefícios que pode trazer às organizações, a qualidade de vida no trabalho é um princípio de excelência pessoal e organizacional, que traz diversos benefícios para o bem-estar dos colaboradores e maior produtividade. Acontece que, para ter sucesso junto aos colaboradores é necessário comprometimento com novos hábitos, e para que isso aconteça as empresas precisam oferecer condições necessárias, levando em conta os aspectos biológicos, psicológicos, sociais e espirituais do homem.

O presente trabalho constitui-se de uma pesquisa que aborda o tema qualidade de vida e motivação no ambiente organizacional. As organizações objetos de estudo são três restaurantes, situados na cidade de Garibaldi, no Estado do Rio Grande do Sul. A população alvo desta pesquisa direciona-se aos colaboradores e aos gestores dos estabelecimentos.

O relatório está estruturado em quatro capítulos divididos da seguinte maneira: no primeiro capítulo apresenta-se a contextualização do estudo composta pela delimitação do tema e a questão proposta, apresentação de objetivos – geral e específicos – que nortearam a realização do estudo e a justificativa. O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico que possibilitou a realização de uma pesquisa embasada em estudos já realizados, onde ocorre à discussão teórica sobre a cultura organizacional, o clima organizacional, a qualidade de vida no trabalho, a motivação e a satisfação no trabalho. No terceiro capítulo destacam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa enfocando a classificação do estudo, a população-alvo e as técnicas de coleta de dados, a análise e interpretação dos resultados. No quarto capítulo inicia-se a contextualização do estudo, na qual pode-se verificar o tema, questão, objetivos e justificativa que deram indicação à realização do mesmo.

Para finalizar o estudo encontram-se as referências bibliográficas que serviram de embasamento para a fundamentação teórica do estudo.

## 1.1 TEMA DE PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, se está diante da evolução da tecnologia e a constante busca por melhores resultados, junto com o surgimento de um novo conceito de mercado que busca novas estratégias no ambiente de trabalho.

Surge uma gestão diferenciada, com uma mentalidade preocupada com a Qualidade de Vida e motivação dos colaboradores.

Quando se trata do tema de qualidade de vida e motivação no trabalho, deve-se existir o entendimento que de um lado temos as organizações que buscam por resultados e pessoas motivadas na função que exercem, e do outro lado os colaboradores que buscam realizações profissionais, e também motivacionais, pois querem ser recompensados e valorizados de forma justa.

É primordial estabelecer um contato entre os gestores e os colaboradores de uma empresa. Essa troca de experiências é onde as pessoas conhecem e reconhecem as atividades que o outro exerce, além de visualizar quais as reais necessidades de valorização da função e o nível de motivação do colaborador, bem como o reconhecimento das habilidades e competências de uma pessoa, podendo proporcionar o crescimento profissional na empresa.

Partindo dos princípios citados tem-se uma visão de que o trabalhador tornou-se uma peça-chave em uma organização, e para ela se manter competitiva no mercado mundial é necessário o comprometido com o seu empregado, mantendo eles motivados e criando um ambiente positivo, com rotina agradável e menos sacrificante, e em contraponto, o ser humano é responsável por conduzir e produzir resultados satisfatórios.

Segundo Carvalho (2013), há uma grande importância nos investimentos em tecnologia e marketing, porém é o ser humano que é capaz de conduzir e produzir resultado.

Por isso para Souza, Campos Júnior & Magalhães (2015) é de suma importância à flexibilidade nas estruturas organizacionais, para enfrentar este novo conceito de trabalho, onde o homem é visto como competência básica, um ser que promove o sucesso organizacional.

A questão que norteou essa pesquisa foi: Quais são os fatores que contribuem para a motivação e bem-estar dos colaboradores nas organizações?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar quais os fatores que contribuem para a motivação e bem estar dos colaboradores no ambiente de trabalho.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De forma pontual para que se alcance o resultado desejado, far-se-á necessário:

- a) Aprofundar o porquê de a qualidade de vida ser fator decisivo para o sucesso organizacional;
- b) Analisar qual a importância e os fatores que influenciam a motivação e o desempenho do funcionário;
- c) Apresentar a visão dos gestores sobre a importância da qualidade de vida e motivação junto com os seus funcionários;
- d) Apresentar os resultados encontrados sobre quais aspectos que deixam os colaboradores satisfeitos e insatisfeitos com o ambiente de trabalho.
- e) Identificar alternativas de melhorias de qualidade de vida e motivação

dos funcionários.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

O mundo está passando por diversas transformações econômicas e tecnológicas, o que se torna um desafio para as empresas. Diante dessa realidade, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo o lugar para o conhecimento e as pessoas que passaram a ser as principais parceiras para as organizações. Assim, a Gestão de Pessoas assume um papel estratégico dentro da empresa com o objetivo de buscar meios de satisfação e motivação. Sendo assim surge a necessidade do estudo de Qualidade de Vida e Motivação no ambiente de trabalho.

As organizações em estudo atuam no ramo da gastronomia, o qual possui grande concorrência, fazendo com que muitas vezes o diferencial do serviço prestado seja no capital humano.

Para conseguir manterem-se em um ambiente competitivo as organizações precisam ter um ambiente de trabalho agradável e métodos de recompensas que deixem seus funcionários motivados.

Este trabalho justifica-se pelo fato dos restaurantes serem vistos além de lugares para a realização de refeições, e sim lugares acolhedores, que valorizam as pessoas responsáveis pelo produto vendido, que buscam mantê-los motivados e a trabalhar com qualidade de vida, o que ao mesmo tempo é um diferencial no ambiente competitivo.

A qualidade de vida e a motivação dos colaboradores são de vital importância para as organizações pelo fato de estarem buscando um ambiente de trabalho saudável, que proporcione satisfação aos trabalhadores, e em contrapartida eles dão o melhor de si para que forneçam produtos/serviços com níveis altos de perfeição.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Compreendem-se neste capítulo as referências pesquisadas sobre a cultura organizacional e clima organizacional, a fim de entender o ambiente de trabalho e os temas principais qualidade de vida, motivação e satisfação no trabalho com o intuito de aprofundar os estudo e relacioná-los com o trabalho apresentado.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Vivemos em um contexto social baseado em significados, aprendizados, acúmulos, crenças e valores compartilhados por diversos grupos, que são construídos por interações sociais e experiências vivenciadas durante anos.

Esses elementos formam padrões, que por fim são denominados cultura. Shein (2009, p.13) diz “A cultura sobrevive mesmo quando alguns membros deixam a organização. A cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade”.

Nunes (2009) refere que a cultura é criada pela junção de vários indivíduos e isso representa a forma em que os grupos se organizam, e pressupõe que é a partir de valores e suposições que são dados por um líder, que o grupo julgar coerente torna-se cultura.

Quando criado um grupo, se está desenvolvendo uma cultura, que é composta por estruturas, rotinas, clima, valores, regras e normas que norteiam ou restringem um comportamento. Conforme Shein (2009):

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SHEIN, 2009, P.16).

Para Motta & Caldas (1997) a cultura não se baseava somente em raças e etnias, ou combinações. Classes sociais, instituições e organizações também produziam. Porém antes desse conceito de cultura nas organizações ser inserido, a administração buscava por mudanças sem considerar o contexto da empresa.

A cultura surge no cenário empresarial no fim da década de 1950. O motivo

do surgimento foi à ampliação geográfica com o objetivo de obter vantagens competitivas. A partir disso as empresas começaram a procurar formas de compreensão e identificação dos elementos que formavam a cultura das novas sociedades que vinham se formando nas organizações.

Ferreira (2008) afirma que os estudos sobre cultura organizacional ganharam forma somente na década de 80, que foi onde as empresas japonesas tiveram um crescimento no cenário mundial e a partir disso as empresas começaram a acreditar no comprometimento dos colaboradores e na grande influência que a cultura exercia em cima deles.

Para Chiavenato (2007) a cultura organizacional pode ser resumida da seguinte forma:

Alguns autores veem a cultura organizacional como o modo costumeiro ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas por todos os membros da organização e as quais os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da firma. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2007, P. 287).

Freitas (2002) diz que cada organização cria uma cultura organizacional própria que é diretamente influenciada pelos seus gestores, pelo tipo de liderança, evolução histórica e pela segmentação de mercado.

Segundo Leite (2013), a cultura organizacional tem sido usada pelos gestores para demonstrar os valores da empresa e a forma que é liderada. A gerência busca criar um tipo de cultura que seja a mais adequada e melhor para a sua empresa, porém sabe-se que existem culturas boas e ruins, porém quanto melhor for a cultura, mais forte será a organização.

Shein (2009) ressalta que a força da cultura organizacional está ligada a homogeneidade em que os valores são distribuídos dentro da organização, já que quanto mais colaboradores aceitarem os valores e estiverem comprometidos, mais influente será a cultura. Porém, quando há um grupo que tem altas taxas de rotatividade não é possível estabelecer um vínculo, e isto torna esta cultura fraca e vulnerável. Conforme Leite (2013):



Um resultado específico da cultura forte é um índice mais baixo de rotatividade da força de trabalho. Uma cultura forte demonstra um elevado grau de concordância entre seus membros sobre os pontos de vista da organização. Essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Tais qualidades, por sua vez, reduzem a propensão dos funcionários a deixar a organização. (LEITE, 2013, P. 56).

Contudo, na visão de Chiavenato (2007) a cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento, típicos de uma determinada organização.

Cada organização possui características únicas, sua própria cultura e um sistema de valores e todo esse conjunto deve ser observado, analisado e interpretado para influenciar o clima dentro de uma organização.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional envolve a moral e a satisfação das necessidades dos colaboradores.

Seu objetivo é entender a organização e auxiliar no alcance dos objetivos. Chiavenato (2004, p.448) afirma isso quando diz que o "clima organizacional é um assunto que merece atenção por parte das organizações, principalmente por parte dos gestores de pessoas, devido à contribuição que ele fornece para os resultados".

Ao mesmo tempo, podemos ter resultados positivos e negativos. Nesse sentido, Luz (2003) refere que a pesquisa de clima organizacional destina-se, a saber, quais os fatores que interferem na motivação do ser humano dentro de uma organização.

Desta forma, podemos entender que o clima organizacional é proporcional à motivação dos colaboradores, ou seja, quando há um aumento na motivação do funcionário o clima organizacional se eleva, assim levando a satisfação e a relação entre as pessoas. Já quando a motivação é reduzida, o clima tende a baixar, gerando estado de depressão e insatisfação.

Chiavenato (2004), diz:

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando

proporciona frustração daquelas necessidades.  
(CHIAVENATO, 2004, P.53).

Segundo Chiavenato (2004) existem dimensões do clima organizacional, que são:

- a) Estrutura organizacional – pode impor liberdade ou limites de ação para as pessoas. O clima será agradável se obtiver liberdade.
- b) Recompensas – a organização pode criticar ou incentivar os colaboradores, quanto mais estímulo e incentivo melhor será o clima organizacional;
- c) Calor e apoio – a organização pode manter um clima de cooperação ou de negativismo, quanto melhor o companheirismo melhor será o clima;
- d) Responsabilidade – pode reprimir ou incentivar o comportamento das pessoas;
- e) Risco – a situação de trabalho pode estimular no sentido de assumir novos desafios como protetora para evitar riscos, quanto maior o estímulo melhor será o clima;
- f) Conflitos – a fim de evitar choques ou incentivar os diferentes pontos de vistas a organização pode estabelecer regras e procedimentos;

Araújo e Garcia (2009) indicam três fatores para gerar um clima positivo nas organizações:

- a) Equidade: no sentido de compreender que os superiores de qualquer nível são justos na relação com a estrutura social;
- b) Realização: pode ser entendida em estar bem na organização, ser respeitado no trabalho que executa, em estar em uma organização com responsabilidades sociais e que respeite as leis;
- c) Companheirismo: mesmo competição entre pessoas do mesmo cargo, deve-se buscar uma relação amistosa para que se tenha um agradável clima organizacional.

Dessa forma, Chiavenato (2004) e Libio (2016) afirmam que os aspectos biológicos, psicológicos e sociais influenciam diretamente no clima organizacional, assim gerando resultados positivos para empresa. Cabe citar a visão de Gil (2001) que afirma que os colaboradores devem sentir-se felizes nas realizações das tarefas que a eles são atribuídas, para isso suas habilidades devem ser reconhecidas e respeitadas.

As empresas que possuem um clima organizacional bom, com funcionários

dedicados e com seu empenho reconhecido terá um crescimento no mercado.

É necessário dizer que são diversos os fatores que influenciam o clima organizacional, mas os mais aparentes são a motivação, a liderança e a qualidade de vida no trabalho.

### 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Desde o início das relações de trabalho, a qualidade de vida no emprego sempre tem sido uma preocupação do homem, com outros títulos e/ou contextos, mas sempre voltada a trazer motivação, satisfação e bem-estar para os colaboradores nas organizações.

De acordo com Rodrigues (1994), a qualidade de vida no trabalho surgiu na década de 50, na Inglaterra, quando Eric Trist e seus colaboradores estudavam um modelo macro para o agrupamento de indivíduo/trabalho/organização, assim sendo denominada qualidade de vida no trabalho.

Porém, como cita Chiavenato (2004), o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi introduzido publicamente pelo professor Louis Davis somente na década de 70, que conceitua o termo como nada mais que a preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no momento da realização de suas tarefas.

Quadro 1 – Evolução do Conceito QVT

(continua)

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
QVT como variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
QVT como um método (1972) a (1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como um sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.

QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial – eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais
QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

(conclusão)

Fonte: Adaptado Fernandes, 1996, p. 42.

Para ter qualidade de vida nas organizações, é preciso entender as reivindicações dos funcionários no que diz respeito ao bem-estar e a satisfação no ambiente organizacional, assim como a posição e interesses da empresa sobre a potencialidade, produtividade e qualidade do trabalho a ser desenvolvido.

Antes mesmo de preocupar-se com o cliente final é necessário dar importância ao cliente interno, ou seja, é preciso ter um bom relacionamento com os funcionários, e assim se alcançarão todas as metas estabelecidas pela empresa.

Chiavenato (2004) conceitua qualidade de vida no trabalho como:

[...] uma ferramenta que implica profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. (CHIAVENATO, 2004, P. 448).

Portanto, para as organizações que almejam o sucesso é indispensável que deem a devida importância para a qualidade de vida dos seus funcionários, pois é através dela que níveis elevados de qualidade e produtividade são atingidos.

Na opinião de Limongi- França (1997) existe um crescimento na importância da QVT para o administrador, independente do seu grau de escolaridade e área de atuação.

Atualmente ela se direciona do chão de fábrica até a gerência e alta direção. O mesmo autor afirma que a QVT esteja estruturada em diversos segmentos da sociedade e do conhecimento científico, como:

- a) Saúde – visa preservar a integridade física, psicológica e social do ser humano;
- b) Ecologia – ciência em que o homem é parte integrante e responsável pela preservação do ecossistema e dos insumos da natureza, bem como ator do desenvolvimento sustentável;
- c) Ergonomia – estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa;
- d) Psicologia – demonstra a influência das atitudes internas e as perspectivas de vida da pessoa;
- e) Sociologia – atua sobre a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente;
- f) Economia – enfatiza a consciência de que os bens são finitos e de que a distribuição de bens, recursos e serviços deve se de forma igualitária a responsabilidade e os direitos da sociedade;
- g) Administração – procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados em ambientes distintos;
- h) Engenharia – elabora formas de produção voltadas para flexibilização da manufatura, armazenamento de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho e controle de processos.

Porém, é importante ressaltar que para Albuquerque e França (1998) e Ribeiro & Santana (2015), a Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações que tem como objetivo implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.

### **2.3.1 Os modelos de qualidade de vida no trabalho**

A satisfação no ambiente de trabalho é um conjunto de elementos como remuneração, oportunidades de crescimento dentro de uma organização, relacionamento saudável com colegas e gestores, participação, ambiente e condições de trabalho saudáveis, enfim fatores que influenciam no bom desempenho do colaborador.

Para Chiavenato (2004) existem três modelos mais importantes que são o de Nadler & Lawler, Hackman & Oldhan e o Walton.

#### **2.3.1.1 Modelo de QVT de Nadler & Lawler**

Chiavenato (2004) cita que o modelo de QVT de Nadler & Lawler é fundamentado em quatro aspectos: participação dos funcionários na tomada de decisões; reformulação do trabalho através do melhoramento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho; inovação no sistema de recompensas que influencia o clima organizacional; e melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas e horário de trabalho.

Esses quatro aspectos mostram a importância do ser humano em uma organização, onde ele começa a ser uma peça chave nas empresas, assim sentindo-se valorizado.

#### 2.3.1.2 Modelo de QVT de Hackman & Oldhan

Segundo Chiavenato (2004), Hackmann & Oldhan apresentam um modelo de QVT dedicado ao desenho de cargos e isso afeta na produtividade, motivação e bem-estar dos funcionários. Os principais aspectos nos cargos são:

- a) Variedade de habilidades: o cargo requisita habilidades e competências da pessoa;
- b) Identidade da tarefa: início ao fim, o trabalho deve ser feito para que a pessoa perceba o resultado do que produziu;
- c) Significado da tarefa: entender que seu trabalho produziu expectativa e consequências a outras pessoas;
- d) Autonomia: responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas;
- e) Retroação do próprio trabalho: informação de retorno à pessoa, assim podendo avaliar seu desempenho;
- f) Retroação extrínseca: resposta dos superiores ou clientes a respeito da tarefa;
- g) Inter-relacionamento: possibilidade de contato com outras pessoas.

Para Paiva e Marque (1999) o modelo de Hackmann & Oldham considera que a qualidade de vida no trabalho se apoia em características objetivas das tarefas realizadas no ambiente organizacional.

De acordo com Garcia (2007) o modelo de Hackmann & Oldham referencia três estados psicológicos críticos que estão presentes na realização de um trabalho

e são considerados positivos para o colaborador:

- a) A significância percebida é a maneira como um funcionário pensa que suas experiências no trabalho são valiosas e significativas;
- b) A responsabilidade percebida refere-se ao nível de responsabilidade pelos resultados produzidos pelo seu trabalho;
- c) O conhecimento dos resultados do trabalho permite ao trabalhador entender e analisar a eficiência do trabalho que tem realizado.

### 2.3.1.3 Modelo de QVT de Walton

Segundo França & Arelano (2002), Walton foi um dos pioneiros na pesquisa da sistematização e conceitos de QVT.

A humanização do trabalho e a responsabilidade social era sua verdadeira definição, e iria muito além de objetivos trabalhistas, regulamentação de trabalho de menores, jornada de trabalho, descanso semanal e indenizações por acidente de trabalho.

Robbins (2008) considera que uma das propostas mais abrangentes referente às condições de QVT tenha sido desenvolvi por Walton (1973). Este autor propõe um modelo teórico com oito dimensões inter-relacionadas para oferecer uma estrutura com o objetivo de avaliar a Qualidade de Vida nas organizações, que são elas:

Quadro 2 – Modelo Walton

(continua)

FATORES DE	DIMENSÕES
Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Salário adequado ao trabalhador.</li> <li>– Retribuições justas dentro da organização</li> <li>– Retribuições compatíveis com o mercado de trabalho</li> </ul>
Condições de segurança e saúde no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jornada de trabalho.</li> <li>– Ambiente físico (seguro e saudável).</li> </ul>

Utilização e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomia.</li> <li>- Significado da tarefa.</li> <li>- Identidade da tarefa.</li> <li>- Variedade de habilidades.</li> <li>- Retroação e retroinformação.</li> </ul>
Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de carreira.</li> <li>- Crescimento profissional.</li> <li>- Segurança do emprego.</li> </ul>
Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Igualdade de oportunidades.</li> <li>- Relacionamentos interpessoais e grupais.</li> <li>- Senso comunitário.</li> </ul>
Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeito às leis e direitos trabalhista.</li> <li>- Privacidade pessoal.</li> <li>- Liberdade de expressão.</li> <li>- Normas e rotinas claras da organização.</li> </ul>
Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel balanceado do trabalho na vida pessoal.</li> </ul>
Relevância social da vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagem da empresa.</li> <li>- Responsabilidade social pelos produtos/serviços.</li> </ul>

(conclusão)

Fonte: adaptado de Chiavenato, 2004.

Estas são as oito categorias que compõem Modelo de Walton, estes critérios segundo Robbins (2008) podem ser vistos como características da vivência do indivíduo no trabalho ou características do ambiente do trabalho. Para Chiavenato (2004), três dos fatores citados no quadro são os mais importantes:

a) Integração social na organização: É clara a importância da igualdade de oportunidade de crescimento dentro da organização.

b) Condições de segurança e saúde no trabalho: Envolve uma melhor jornada de trabalho a fim de melhorar a ergonomia no trabalho com isso aumentando o bem-estar das pessoas.

c) Oportunidades de crescimento contínuo e a segurança: A empresa ter um plano de carreira estabelecido, possibilitando o funcionário ter uma visão de crescimento, e ter uma segurança no trabalho.



### 2.3.2 O estresse como fator determinante na perda da qualidade de vida no trabalho

O estresse pode ser definido como uma resposta do corpo humano a qualquer situação ou circunstância que seja submetido. Lipp (1996) diz que o estresse provoca alterações nos indivíduos e transtornos bioquímicos que podem gerar muitos tipos de doenças.

Estresse são reações físicas e psicológicas que os indivíduos externam diante de uma diversidade de situações ocorridas no cotidiano, isso ocorre por estas mesmas situações exigirem mais de cada indivíduo. Stress é definido como uma reação do organismo, com componentes físicos e/ou psicológicos, causada pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando a pessoa se confronta com uma situação que, de um modo ou de outro, a irrite, amedronte, excite ou confunda, ou mesmo que a faça imensamente feliz. (LIPP, 1996, P. 20).

Lipp (1996) ainda diz que as causas e os fatores que provocam o estresse são a pressão das exigências e cobranças; monotonia de tarefa rotina; a insatisfação pessoal e fatores como sobrecarga de atividade; e por outro lado ele também se torna prejudicial para as organizações, pois interfere na qualidade do trabalho, e com isso há um aumento na rotatividade, nas reclamações e greves.

Valdés (2002, p. 87) salienta que “o estresse é um estado que nos informa que o organismo não está confortável com a maneira de acomodar-se ao âmbito em que lhe cabe viver, e esse desajuste pessoal é que precisa ser objeto de tratamento”.

Esse conceito nos faz entender que os indivíduos são submetidos a cobranças que são impostas a eles, e que a constante aceleração dos dias faz com que o corpo e a mente reajam ao estresse. De acordo com Cruz (2008):

O ser humano tem acumulado cada vez mais tarefas e vivem angustiadas, buscando formas de administrar a vida pessoal e profissional. Na sobrevivência diária, a cada momento são solicitados reflexos rápidos e pensamentos acelerados, intensificando a sensação de mal-estar. O efeito de todo esse mal-estar, invariavelmente é atribuído ao estresse. (ABRAHÃO, CRUZ 2008, P. 107).

Segundo Limongi-França e Rodrigues (2007) o termo “estresse” foi criado por Hans Seley e diz respeito ao grau de adaptação exigido do ser humano para com o

seu meio, e apontam que é a tensão diante a uma situação de desafio ou ameaça que causa o mesmo.

Conforme Limongi-França (2008), Hans Seley em seus estudos caracterizou o estresse em três fases:

a) Alarme: é a primeira fase do estresse, identifica-se por uma posição de alerta geral do organismo, no qual os mecanismos são mobilizados para manter a vida;

b) Resistência: adaptação obtida por meio dos canais de defesa, podendo causar sintomas somáticos não específicos;

c) Exaustão: também classificada por esgotamento, é caracterizada por ações de sobrecarga dos canais fisiológicos e nos mecanismos adaptativos.

Assim o estresse surge no trabalho, pois nos dias de hoje o trabalho é considerado como a segunda casa do empregado, onde existe afeto, além de gerar também cobranças e pressões.

Abrahão, Cruz (2008, p. 109) dizem que “o estresse resulta de uma discordância entre, de um lado, as capacidades de uma pessoa e as exigências de sua tarefa, de outro entre as necessidades da pessoa e respostas ao meio imediato”.

O estresse é a resposta as mais variadas exposições do ser humano, e o ambiente de trabalho está repleto de possíveis fatores estressantes, sendo assim o indivíduo torna-se frágil a vários estímulos, e o modo como lida com tais questões caracterizará o nível, ou não, de estresse.

## 2.4 MOTIVAÇÃO

DeCenzo & Robbins (2001) citam que todas as motivações humanas são baseadas no interesse próprio e o ser humano é motivado a fazer algo somente quando o beneficia.

Para Maximiano (2010), a motivação é um conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam ou provocam algum tipo de ação de comportamento.

Gil (2001) acredita que motivação é:

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem

numa necessidade. [...] é consequência de necessidades não satisfeitas. (GIL, 2001, P.202).

Já para Weiss (1991, p.10), a motivação é “a energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a motivação vem de dentro. Tem como sinônimos: anseio, ânsia, aspiração, vontade, desejo, necessidade, incitamento, impulso e demanda”.

E para Chiavenato (1999), motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa agir de determinada forma, que dá origem a escolha de um comportamento específico, podendo impulsionar provocando por um estímulo externo ou também gerando internamente processos mentais no ser humano.

Todos os autores citados seguem uma linha de pensamentos parecidos, qual seja a de que o comportamento humano, quando sofre algum incentivo ou estímulo, é capaz de atingir níveis de motivação para agir em determinadas situações, e é o que diferencia uma pessoa para outra em seus resultados.

A motivação pode ser dividida em:

a) Extrínseca (estimulada pelo ambiente externo), ou seja, surge de fora para dentro. Os fatores externos estimulam o indivíduo na realização de suas atividades relacionadas ao ambiente de trabalho e suas condições, salários, recompensas e benefícios. Ryan & Deci (2000a) asseguram que a motivação extrínseca se refere à realização de uma atividade para alcançar algum resultado externo e pode ser considerada uma motivação para trabalhar em resposta a algo externo à atividade, para obter recompensas e reconhecimentos;

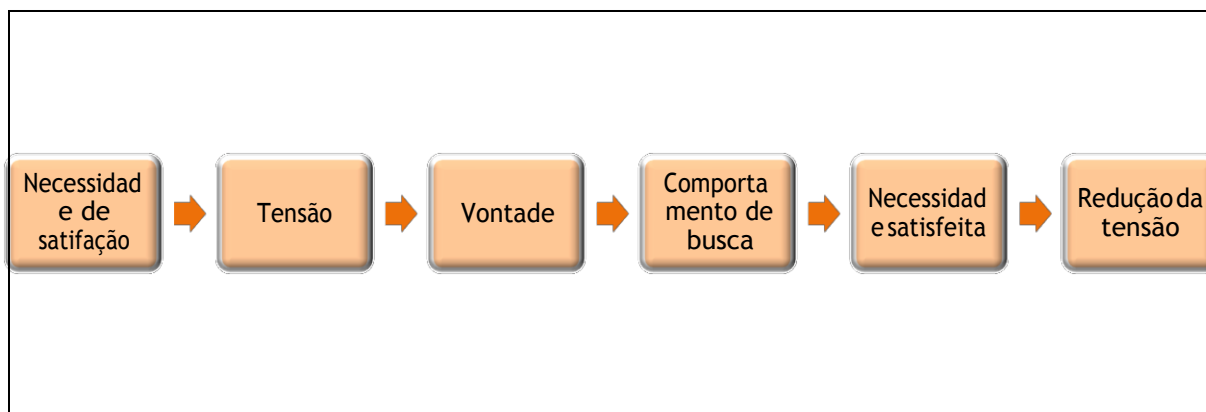
b) Intrínseca (aquela que é produzida dentro do indivíduo), ou seja, auxilia na busca pelo que motiva suas ações a encontrar a razão que o move para a execução de suas atividades e a percepção de seu valor no processo que está inserido. Segundo Ryan & Deci (2000a), está relacionado a uma tendência natural para buscar novidades e desafios, bem como para obter e exercitar as capacidades da pessoa. Para eles, a motivação intrínseca é o fenômeno que melhor representa o potencial positivo da natureza humana, sendo essencial para o desenvolvimento cognitivo e à inserção social.

#### **2.4.1 Ciclo motivacional**

Chiavenato (2004) e Robbins (2004) dizem que o ciclo motivacional começa

com o surgimento de uma necessidade que não está satisfeita, criando uma tensão, o que estimula a vontade do ser humano e, com isso, ele age procurando aliviar a tensão e satisfazer sua necessidade. O ciclo é apresentado na Figura 1.

Figura 1 – O processo básico da motivação



Fonte: Robbins, 2004, p.46.

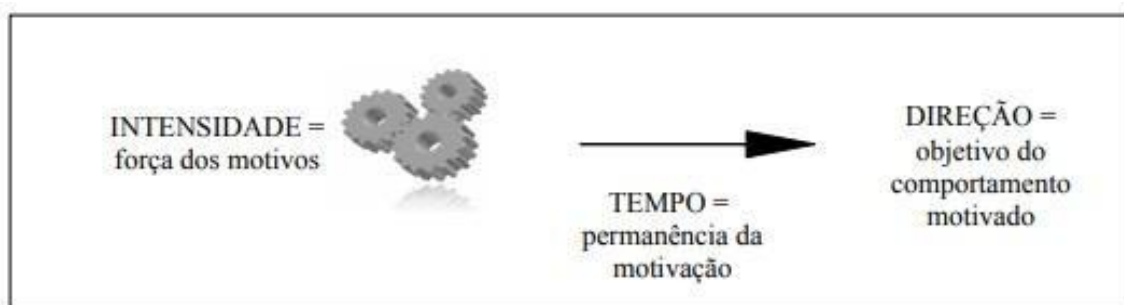
É necessário perceber que o ciclo motivacional acontece quando temos uma necessidade não satisfeita, mas não quer dizer que ao final deste ciclo ela estará totalmente satisfeita.

Chiavenato (2004) diz que pode haver a frustração e a compensação. Quando esta necessidade não consegue completar o ciclo de modo satisfatório, gera-se uma tensão, momento em que se procuram outras saídas para que esta seja liberada, podendo ser de modo psicológico ou fisiológico.

Porém o ciclo motivacional pode ter um terceiro resultado que é o da compensação, caracterizado quando outra necessidade é satisfeita, gerando uma minimização da tensão criada pela não satisfeita.

Maximiano (2010, p.232) aponta que o ciclo motivacional possui três prioridades: “Direção: o objetivo do comportamento motivado; Intensidade: a magnitude ou força dos motivos; e Permanência: o tempo durante o qual a motivação se manifesta”. Conforme mostra a Figura 2:

Figura 2 – Intensidade, direção e tempo são propriedades da motivação



Fonte: Maximiano, 2010, p.232.

Observando a Figura 2 entende-se que a ação irá depender dessas três propriedades, de forma que qualquer mudança feita, poderá haver alteração na ação. Chiavenato (2004) destaca que a motivação é periódica, pois as necessidades são temporais e passageiras. Visando compreender as necessidades que geram a motivação há várias teorias tentando explicá-las.

## 2.4.2 Teorias motivacionais: Clássicas

Em 1950, começaram a surgir teorias de motivação conhecidas como a Hierarquia das Necessidades, as teorias X e Y e a Teoria dos dois fatores. Autores como Davis & Newstrom (2002), Gil (2001) e Robbins (2008) explicam estas teorias e suas linhas de pensamentos.

### 2.4.2.1 Hierarquia das Necessidades

Abraham Maslow formulou uma teoria de motivação conhecida como Hierarquia das Necessidades que influencia diretamente no comportamento humano. Robbins (2008) define cada uma das cinco necessidades, sendo elas:

- a) Necessidades fisiológicas: são as necessidades básicas de sobrevivência do indivíduo;
- b) Necessidades de segurança: são as necessidades de proteção de estar livre de perigos contra danos físicos e emocionais;
- c) Necessidades sociais: é a aceitação e sensação de pertencer a um grupo;
- d) Necessidades de estima: relacionado ao autorrespeito, amor próprio

e status;

e) Necessidades de autorrealização: compreende as ações que nos realizam de forma pessoal e única, através da realização pessoal, crescimento e sentimentos de prazer.

Robbins (2008), ao explicar este nível de hierarquia, o apresenta em forma de pirâmide, conforme a Figura 3:

Figura 3 - Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Robbins, 2008.

A linha de pensamento de Robbins (2008) diz que existem duas classes de necessidades: as de baixo nível ou primárias, que são realizadas a partir de fatores extrínsecos, ou seja, remuneração, local de trabalho e segurança no emprego; e as de alto nível ou secundárias, que são satisfeitas de modo intrínseco, onde visa atender a mais alta inspiração do ser humano, podendo usufruir da sua capacidade sem perder seu individualismo.

Davis & Newstrom (2002) conceituam a Teoria de Maslow, como:

O modelo da hierarquia das necessidades de Maslow propõe essencialmente que, as pessoas têm necessidades que desejam satisfazer e que aquelas que já foram atendidas não têm mais a força motivacional das necessidades não satisfeitas. Isso quer dizer que os empregados estão mais entusiasmamente motivados por aquilo que eles estão buscando do que por aquilo que eles já têm. (DAVIS & NEWSTROM, 2002, P. 53).

Segundo Davis & Newstrom (2002) o primeiro nível hierárquico é de ordem mais baixa e de sobrevivência básica, que são as físicas e de segurança, e em situação de trabalho não possui força, pois já estão satisfeitas.

Dessa forma os autores apresentam outras necessidades de ordem mais alta, como as sociais, de estima e autorrealização, que dizem respeito ao amor, a participação e o envolvimento social.

Em seguida, surgem as necessidades de autoestima, que englobam o valor pessoal, surgindo, a partir daí, o sentimento de status. E para finalizar, o nível mais alto de autorrealização, é toda a capacidade que a pessoa tem, o que inclui habilidades em plenitude e amplitude de talentos.

Gil (2001) defende que a Teoria de Maslow é de extrema importância no ambiente de trabalho, pois destaca que além das recompensas financeiras, as pessoas são valorizadas conforme as suas necessidades.

Mesmo sendo a teoria de motivação mais conhecida, Robbins (2008) e Davis & Newstrom (2002) a criticam dizendo que não é válida, pois houve vários estudos buscando um embasamento, mas nenhum obteve sucesso, também dizem que a teoria possui muitas limitações e não há uma forma de padronizar o comportamento humano.

#### 2.4.2.2 Teoria X e Y

Para Robbins (2008) a Teoria X e Y possui duas visões do ser humano, uma negativa, chamada de Teoria X e uma positiva, chamada de Teoria Y.

A partir das observações de McGregor referentes aos executivos com seus funcionários, constatou-se que a visão que eles têm com o ser humano é um agrupamento de princípios que moldam o próprio comportamento, conforme o conjunto de premissas de seus funcionários.

Robbins (2008) e Gil (2001) ainda destacam que a Teoria X, de acordo com McGregor, possui quatro ideias iniciais dos executivos:

- a) Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e sempre que possível, tentarão evitar o trabalho;
- b) Como eles não gostam de trabalhar precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- c) Os funcionários esquivam-se de responsabilidades e buscam

orientação formal sempre que possível;

d) A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostram pouca vontade.

Ainda para Gil (2001) na Teoria X, uma equipe só irá funcionar somente se for controlada diariamente, através de disciplina e recompensas, sendo que a tendência é que seus seguidores trabalhem longe da mesma.

Já na Teoria Y, Gil (2001) explica que os servidores enxergam o trabalho como algo satisfatório e que são capazes de conseguir melhores resultados através da sua dedicação.

Quanto à equipe, todas as decisões a serem tomadas são comunicadas e discutidas antes de serem concretizadas, sempre junto de gratificações para suprir as necessidades de realização individual de cada pessoa.

Robbins (2008) traz as ideias iniciais da Teoria Y, de acordo com McGregor:

a) Os colaboradores podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;

b) As pessoas apresentarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;

c) As pessoas podem aprender a aceitar ou até procurar a responsabilidade;

d) A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo uma vantagem exclusiva daquelas em posições hierárquicas mais altas.

Gil (2001) relata que embora as condições da Teoria Y pareçam ser melhores que a Teoria X, ela não pode servir como padrão e ser aplicada em todos os casos.

Enquanto isso, Robbins (2008) conclui que a Teoria X assume as necessidades dos níveis mais baixos e a Teoria Y as necessidades dos níveis mais altos. E o autor ainda diz que a Teoria Y é a mais válida para aumentar a motivação dos servidores do que a Teoria X, pois trouxe ideias de participação nos processos decisórios, tarefas desafiadoras que envolvem maior responsabilidade e bom relacionamento em equipe.

Porém, mesmo com todas as premissas apresentadas não há indícios que os servidores serão mais motivados na Teoria Y.



### 2.4.2.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A Teoria dos dois fatores, também conhecida como Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivadores, é conceituada por Gil (2001) e Davis & Newstrom (2002), de acordo com Frederick Herzberg, como:

a) Fatores higiênicos: São fatores de insatisfação, de manutenção, de conteúdo do trabalho e extrínsecos. Referem-se às condições que cercam as pessoas no trabalho, ou seja, tem a necessidade de serem ajustadas quando não são suficientes em promover a satisfação, porém precisam ser satisfatórias para não promover a desmotivação. Se este fator estiver em baixa pode causar a insatisfação, assim atuando em uma direção negativa, enquanto estiver em alta evita à insatisfação, por este motivo as organizações tendem a querer manter seus funcionários sempre motivados. Os fatores higiênicos estão diretamente ligados com as condições externas do ser humano, como as necessidades primárias.

b) Fatores motivadores: São fatores de satisfação, motivadores, de conteúdo do trabalho e intrínsecos. Referem-se à satisfação no trabalho, envolvimento dos funcionários, enriquecimento do trabalho, aumento de responsabilidades, na amplitude e desafio no ambiente organizacional. Estes fatores estão ligados diretamente com as necessidades da hierarquia de Maslow, pois se relacionam com as condições internas do indivíduo, que diz respeito às necessidades secundárias.

Para Robbins (2008), esta teoria trabalha sobre a questão de o que as pessoas almejam no seu trabalho. Ele diz, de acordo com Herzberg, que os fatores que levam a satisfação são diferentes e separados daqueles que levam a insatisfação no ambiente de trabalho.

### 2.4.3 Motivação nas organizações

O trabalho era visto como um conjunto de atividades que deveriam ser realizados para que houvesse um bom desempenho. Era baseado na obediência de padrões para atingir um objetivo estabelecido.

Chiavenato (1999) afirma que devido a Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem tomou conta do repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, organização informal, dinâmica em grupo e comunicação. A

ênfase agora é nas pessoas, e a natureza do homem passa a ser um homem social. O trabalhador precisa sentir que a empresa o valoriza, o estimula em uma direção certa dentro da organização, perceba que seu perfil se encaixa com o perfil da empresa, o ajude a desenvolver suas habilidades e a alcançar seus objetivos dentro da vida profissional.

Bergamini (2008) diz que cada o colaborador deve ser tratado de forma individual, já que os motivos que o incentivam são diferentes. Para isso é necessário saber lidar com a motivação de cada pessoa.

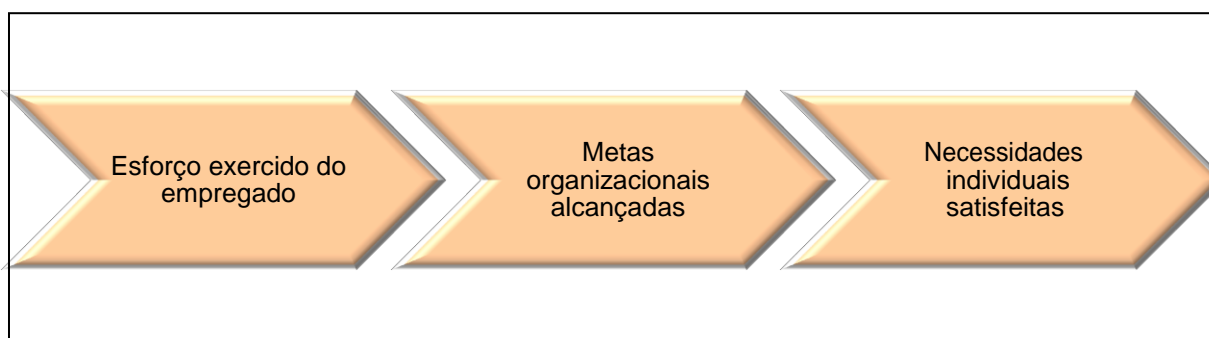
Segundo DeCenzo & Robbins (2001) o sucesso de uma organização é o reflexo do envolvimento de seus funcionários, e para isso acontecer é necessário encontrar maneiras de mantê-los motivados.

Ao mesmo tempo os que os trabalhadores têm características particulares, o que os motivam hoje, no futuro, pode não mais motivá-los.

DeCenzo & Robbins (2001) também afirmam que para que os funcionários executem suas tarefas bem e trabalhem motivados, é preciso estipular metas que atenderão necessidades organizacionais quanto individuais.

Componentes como esforços, metas organizacionais e necessidades individuais são fatores relacionados, como representados na Figura 4:

Figura 4 – Fluxo do processo



Fonte: Administração de Recursos Humanos, DeCenzo e Robbins, 2001.

O colaborador motivado apresentará mais comprometimento e se destacará no desenvolvimento de suas tarefas. Mas cabe salientar que os fatores que irão determinar a motivação do trabalhador dependerão da capacidade de cada organização em alinhar os objetivos pessoais do trabalhador aos objetivos organizacionais.

#### 2.4.4 O líder e a motivação

Robbins (2008) conceitua liderança como influenciadora de um grupo com a intenção de alcançar um objetivo. É indiscutível que uma equipe é o reflexo do seu líder, e que além de trazer bons resultados, colabora com o crescimento de seus funcionários. Liderar não é uma tarefa fácil, requer muito cuidado, análise e visão.

Hersey (1976, p.78) diz que “a situação mais favorável para um líder influenciar seu grupo é aquela em que ele é estimado pelos membros, tem uma posição de grande poder e dirige um trabalho bem definido”.

Para Gil (2001) um líder precisa ser muito mais que um administrador de pessoal ou de recursos humanos. É necessário que as pessoas sejam reconhecidas como colaboradores da organização e não subordinados, ou seja, significa que um gestor precisa sempre atuar como líder, já que a liderança afeta diretamente na organização.

É necessário afirmar que é de extrema importância que se o líder não estiver motivado, conseqüentemente não obterá sucesso em motivar seus subordinados. Para Chandler & Scoot, (2008) a motivação é passada de líder para liderado, assim todos terão o mesmo foco para atingir os objetivos pessoais e organizacionais.

Se você é um líder positivo, com pensamentos positivos sobre o futuro e as pessoas que lidera, acrescenta algo a cada pessoa com quem conversa. Agrega algo de valor a cada comunicação. Até mesmo cada e-mail (que seja positivo) soma algo à vida da pessoa que o recebe. Porque o positivo (+) sempre acrescenta algo. (CHANDLER; SCOOT, 2008, P.102).

Os líderes são essenciais para o bom andamento de uma organização e no processo de motivação dos funcionários. Quando motivado, o líder passa credibilidade, força e coragem aos seus liderados, assim fazendo todos da sua equipe se sentirem satisfeitos com o trabalho. “Os líderes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com os motivos (necessidades) específicos dos seus funcionários” (HERSEY, 1976, p.19).

A liderança e a motivação estão ligadas entre si, e não é possível separá-las. Isso significa dizer que se trata de um processo contínuo, que deve permanecer sempre em atualização e desenvolvimento para trazer melhoras às organizações.

#### 2.4.5 Fator motivação na gestão estratégica das pessoas

Todas as pessoas são movidas por uma força que vem do seu interior para concretizar alguma tarefa. Para isso, cada indivíduo tem um nível de motivação que depende de uma recompensa a ser alcançada, e caso elas não se concretizem, tendem a ficar frustradas, desistindo assim dos seus objetivos.

Na busca para que essa frustração não aconteça, é necessário que a motivação entre os colaboradores seja um fator de extrema importância no desenvolvimento, rendimento e reconhecimento das atividades dos mesmos.

Hunter (2004, p.25) afirma que “liderança é a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Portanto, cabe aos gestores entender, direcionar e cuidar da motivação para atingir a satisfação dos funcionários.

Há fatores que atuam como condicionantes da satisfação do ser humano no trabalho, e Lida (1990) menciona que podem ser divididos nos seguintes grupos:

- a) Ambiente físico: são os fatores que afetam no ambiente físico, como a localização geográfica, as máquinas, os equipamentos e as condições de saneamento básico e higiene do trabalho (salubridade e segurança);
- b) Ambiente psicossocial: são os fatores como percepção de segurança e estima, oportunidades de crescimento profissional, aspectos institucionais, relações interpessoais e benefícios que o trabalhador recebe da empresa;
- c) Remuneração: a questão salarial atinge fatores do ambiente psicossocial e físico que nem mesmo os próprios trabalhadores conseguem esclarecer, mas que se transformam em reivindicações objetivas;
- d) Jornada de trabalho: o excesso de horas trabalhadas se transforma numa fonte de insatisfação, provocando doenças e absenteísmo;
- e) Organização: está diretamente relacionada com a organização do trabalho e gera satisfação ao trabalhador a partir do momento em que ele é envolvido nas tomadas de decisões.

Os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo de cargo e a natureza de tarefas feitas pelos indivíduos, sendo oportunidades de crescimento profissional. Porém o envolvimento do colaborador não pode se reter a fontes motivacionais e nem tampouco a incentivos financeiros.

Chiavenato (2004) afirma que a forma de motivar um colaborador nem

sempre é igual. As pessoas possuem níveis diferentes de motivação, por isso cada uma deve ser vista individualmente.

Para isso os líderes devem compreendê-las e estudá-las para saber qual melhor estratégia a ser usada a fim de buscar a maior qualidade de vida no trabalho. Limongi-França (2002) ensina que a insatisfação afeta o indivíduo quanto à empresa, o que causa a diminuição da tolerância, e, em consequência disso, gera o estresse.

Percebe-se, então, que isso torna a pessoa incapaz de lidar com os problemas no trabalho e diminui sua capacidade produtiva. Por isso a satisfação no trabalho deve ser encarada como uma necessidade a ser aplicada a cada cargo ocupado pelo funcionário, pois o trabalho deve ser uma fonte de satisfação.

## 2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Avaliar o nível de satisfação de uma pessoa é tarefa árdua, eis que o avaliado pode dar motivos diferentes para suas ações. Estes motivos podem ser decisivos através de seu comportamento, e também é possível que o indivíduo não demonstre nenhuma satisfação ou insatisfação.

Ferreira (1999, p. 1822) diz que a satisfação “é o ato ou efeito de satisfazer (-se); Contentamento, alegria, deleite, aprazimento”. E ainda conclui que “satisfeito é o indivíduo saciado, repleto, farto, que se satisfaz. Alegre, prazenteiro, contente”.

Para Spector (2003) a satisfação pode ser medida através do seu desempenho no ambiente de trabalho, pois acredita que as pessoas quando gostam do trabalho que fazem, realizarão o mesmo com mais dedicação, resultando na satisfação. Afirma, ainda, que a satisfação é o envolvimento entre o indivíduo e seu trabalho e ao analisar a personalidade de cada pessoa é possível compreender a satisfação.

Davis & Newstrom (2002) afirmam que os empregados mais antigos tendem a demonstrar mais rápido que estão satisfeitos com seus cargos, já que eles diminuem suas expectativas por níveis realistas e ajustam-se facilmente nas situações do ambiente de trabalho.

Spector (2003) acredita que a satisfação no trabalho vem de atitudes que oscilam e refletem em como a pessoa se sente em relação a atividade que exerce, além de outros aspectos. O autor também afirma que a satisfação no trabalho

acontece quando fazemos o que gostamos.

Segundo Casado (2002, p. 250), "...diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais, e além de buscar modelos de satisfação distintos, também têm diferentes contribuições a fazer à organização". E ainda afirma que a atividade sendo mais complexa e o trabalhador tendo a possibilidade de controlar, a satisfação irá aumentar.

Robbins (2008) diz que o termo satisfação no trabalho se refere à atitude que a pessoa tem em relação ao trabalho que ela realiza, de forma que quanto maior o grau de satisfação de um colaborador, maior será seu envolvimento, dedicação e empenho. Em linha oposta, se o indivíduo estiver insatisfeito com a sua atividade, ele não demonstrará empenho em realizá-la.

Ainda, Robbins (2008) diz que muitas evidências indicam que os fatores mais importantes na satisfação no trabalho são: um trabalho mentalmente desafiante, recompensa justa, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores.

Para Kanaane (2011) e Tamayo (2000) a maioria das teorias parte da suspeita de que o trabalhador provoca diferentes graus de motivação e de satisfação quando se refere ao desempenho da sua tarefa no ambiente de trabalho, e de que a satisfação em uma pessoa pode vir de fontes diferentes e que mudam de um indivíduo para o outro.

Siqueira (2008) diz que diversos estudos falam sobre as características pessoais dos trabalhadores, mas pouco contribui na explicação dos níveis de satisfação. As características ditas pela autora são as pessoais (idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade) e do ambiente (temperatura, iluminação). Conclui afirmando que há cinco dimensões com que é possível medir o nível de satisfação, a chamada Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Siqueira (2008), afirma que:

Investigar satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoções, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos [...] (SIQUEIRA, 2008, P.267).

A autora defende a ideia que a satisfação no trabalho acontece através de experiências prazerosas que o indivíduo vive dentro da organização. Para ela, investigar a satisfação é avaliar as cinco dimensões e assimilar o quanto essas

atividades podem proporcionar momentos bons e de satisfação ao indivíduo com o seu trabalho. No Quadro 3, pode-se ver as cinco dimensões e suas definições:

Quadro 3 – Dimensões e definições de satisfação

DIMENSÕES	DEFINIÇÕES
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Fonte: Modelo adaptado de Siqueira, 2008.

Quando o funcionário tem suas metas atingidas tende a ficar mais satisfeito consigo e com as atividades que exerce. Essa satisfação é transferida para o seu trabalho, ou seja, o grande diferencial de uma organização é a estimulação deste elemento na vida de seus colaboradores, pois um funcionário satisfeito tende a render muito mais que um insatisfeito.

## 2.6 RESUMO DA FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

No Quadro 4 segue a apresentação do resumo da fundamentação teórica onde apresentam-se subtítulos do trabalho. Destacam-se conceitos e a importância de cada tema com base na fundamentação teórica sendo relacionados com o tema principal.

Quadro 4 – Resumo da fundamentação teórica

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR
Cultura Organizacional	Conceito de cultura organizacional	Cultura organizacional é um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento, típicos de uma determinada organização.	Chiavenato (2007); Shein (2009).
Clima Organizacional	O conceito e a importância do clima organizacional	O clima organizacional é o envolvimento da moral e da satisfação das necessidades dos colaboradores.	Chiavenato (2004).
Qualidade de vida no trabalho	Histórico e conceito da QVT	Introduzida na década de 70, QVT é a definição de preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores quando realizam as suas tarefas.	Chiavenato (2004).
	Estresse como fator determinante na perda da qualidade do trabalho	É o motivo pela diminuição da produtividade e é causado por pressões das exigências e cobranças, tensões e ameaças.	Lipp (1996); Limongi-França (2007).
Motivação	Conceito e Importância de motivação na vida do indivíduo e nas organizações	O indivíduo é motivado a fazer algo quando o beneficia e deve ser tratado de forma individual, possui várias teóricas explicativas.	Robbins (2008); Gil (2001); Chiavenato (2004)
Satisfação no trabalho	Conceitos e a importância de ter o colaborador satisfeito nas organizações	Quando um indivíduo está satisfeito com o trabalho tende a ser mais produtivo e o termo satisfação se refere a atitudes do colaborador perante o ambiente de trabalho.	Robbins (2008); Spector (2003).

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.



### 3 METODOLOGIA

Para obter os resultados e respostas para este estudo, optou-se por aplicar dois tipos de pesquisas qualitativas e quantitativas em um estabelecimento no ramo da gastronomia, a fim de analisar a satisfação dos funcionários e ao mesmo tempo entender a visão dos gestores sobre a qualidade de vida no trabalho e a motivação. Para fazer a coleta de dados, serão utilizadas duas abordagens a explanatória e a descritiva e a análise de dados será feita baseada em análise de conteúdo.

#### 3.1 DELINEAMENTO

A pesquisa teve como finalidade apresentar a visão dos gestores sobre a qualidade de vida no trabalho e a motivação dos seus colaboradores, a fim de analisar quais são os aspectos de melhorias que poderiam ser aplicados no local para que obtivessem uma maior satisfação no ambiente de trabalho.

A abordagem utilizada no estudo é qualitativa para entendermos a visão dos gestores e quantitativa para analisar as necessidades dos colaboradores, duas formas de pesquisas de naturezas distintas.

No que se refere a pesquisa qualitativa, esta “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais [...]” (RICHARDSON, 1999, p.90). Essa abordagem é usada para agregar à análise as mais diversas variáveis que abrange a realidade dos gestores do restaurante.

Por outro lado, segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa:

O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informação, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (RICHARDSON, 1999, p. 70).

Isto é, esse tipo de abordagem é aplicado para garantir dados confiáveis, sem que haja interferência pessoal na interpretação e validação dos dados.

Como se refere, no Quadro 5:

Quadro 5 – Resumo da metodologia

Delineamento			Participantes ou População e Amostra	Processo de coleta	Processo de análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	Estudo qualitativo	Gestores do restaurante	Entrevista presencial com os gestores	Conteúdo
Quantitativa	Descritivo	Enquete	Colaboradores	Questionário estruturado	Estatística

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

### 3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO, AMOSTRA (QUANTITATIVA) E PARTICIPANTES DO ESTUDO (QUALITATIVA)

A população da pesquisa engloba todos os membros das equipes dos restaurantes e seus gestores. Malhotra (2011, p.268) diz que “uma população é o total de todos os elementos que compartilham alguns conjuntos comuns de características”. O mesmo autor ensina que se tem cinco processos para a definição de população e amostra.

a) Definição da população: neste primeiro passo do processo é necessário escolher a população-alvo.

b) Determinação da estrutura de amostragem: uma estrutura de amostragem é uma representação dos elementos da população-alvo, e consiste em uma lista ou conjunto de orientações para identificar a população.

c) Seleção de técnicas de amostragem: Existem duas técnicas de amostragem, a probabilística e a não probabilística. Na amostragem não probabilística o entrevistador escolhe os candidatos opcionalmente conforme sua preferência. Já na amostragem probabilística, os candidatos são escolhidos por acaso e de forma aleatória.

d) Determinando o tamanho da amostra: neste tópico deve-se definir o número exato de elementos a serem entrevistados.

e) Execução do processo de amostragem: neste momento se coloca em prática os quatro tópicos anteriores e implementação de detalhes para utilizar as

técnicas escolhidas e atingir o tamanho da amostra proposta.

No estudo apresentado, foi definido que será realizada a pesquisa qualitativa com três gestores de restaurantes diferentes, situados na cidade de Garibaldi, Rio Grande do Sul e para a pesquisa quantitativa o público-alvo será os colaboradores destes restaurantes, no total de 36 participantes. Assim, optou-se por utilizar a amostragem não probabilística, por conveniência.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Neste trabalho haverá dois tipos de procedimentos de coleta de dados: o de pesquisa exploratória com os gestores do restaurante, e a pesquisa descritiva com os colaboradores. O procedimento usado para a pesquisa descritiva, que encontra-se no Apêndice B, é um questionário com questões fechadas *online* e com o uso da plataforma gratuita *Google Drive*, o que tornou possível a elaboração do questionário e a aplicação do método via aparelhos eletrônicos, esta será aplicada durante o mês de Agosto nos restaurantes.

Segundo Roesch (2009, p. 142): “[...] questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”. E este é o mais utilizado na pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisas que propõem levantar a opinião da população. Castro (1976), afirma que:

“Quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas” (CASTRO, 1976, p. 66).

E para a pesquisa exploratória, que encontra-se no Apêndice A, o trabalho será baseado em questões abertas e de forma presencial, a fim de entender melhor o funcionamento e visão dos gestores de acordo com o tema proposto no trabalho.

Malhotra (2011) diz que a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior exatidão, e tem o objetivo de fornecer critérios e compreensão. Este tipo de pesquisa tem como características as informações definidas ao acaso, e o processo de pesquisa flexível e não estruturado.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Há diversas formas de análise de dados, De acordo com Trivínõs (2009 p.137) “[...] é possível concluir que todos os meios que se usam na investigação quantitativa podem ser empregados também no enfoque qualitativo”. Sendo assim, o que varia é o enfoque: “[...] atenção especial ao informante, ao mesmo observador e às anotações de campo”, o que não acontece na pesquisa quantitativa.

Neste estudo será aplicada a técnica da análise de conteúdo, e, conforme ensina Trivínõs (2009 p. 158), “a análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa, como na investigação qualitativa [...]”.

Bardin (2011) afirma que a análise de conteúdo possui duas funções básicas: função heurística – aumenta a oportunidade de descoberta, enriquecendo a tentativa exploratória e a função de administração da prova – em que, pela análise, encontram-se provas para afirmação de uma hipótese.

Será utilizada a análise de conteúdo com o enfoque pela busca de resultados que possibilitem conhecer melhor a visão, as características e preferências dos entrevistados.

## 4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

No decorrer da abordagem serão gerados resultados que interligam os dados mais importantes da pesquisa qualitativa e quantitativa com informações já apresentadas no referencial teórico deste trabalho. Uma das análises será realizada com os gestores de três restaurantes e a outra com os colaboradores dos mesmos. Ao final, será feita uma análise geral interligando o referencial teórico, a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa.

### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

A análise dos dados se embasa com resultados obtidos através da pesquisa quantitativa com um total de 36 participantes, realizada em três restaurantes situados na cidade de Garibaldi, no Estado do Rio Grande do Sul. O questionário aplicado contém quinze perguntas. Dentre essas questões, estão indagações objetivas e dissertativas, abordando a qualidade de vida, motivação e bem-estar no ambiente de trabalho.

Inicialmente, foi solicitado há quanto tempo o colaborador estaria trabalhando no local, a fim de identificar o tempo de relacionamento com os gestores e com o ambiente de trabalho.

Consoante gráfico da Figura 5 apresentado abaixo, foi constatado que 36,1% dos entrevistados estão a mais de 05 (cinco) anos como colaboradores nestes locais. Este dado é considerado de grande importância já que é um número significativo de tempo em um só emprego, percebendo que há benefícios sendo gerados nos restaurantes. Em seguida 22,2% estão há menos de 01 (um) ano ou entre 01 (um) e 02 (dois) anos e 19,4% estão entre 02 (dois) e 03 (três) anos trabalhando nestes locais.

Figura 5 – Questão número 1



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

No segundo questionamento, foi solicitado para cada colaborador que expusesse qual seu nível de conhecimento sobre as expectativas que a empresa e o gestor têm sobre o seu trabalho.

Os resultados estão lançados na Figura 6, e demonstram que cerca de 44,4% dos funcionários sabem e tem total certeza de quais são as expectativas que os seus líderes têm sobre as suas tarefas e seus comportamentos no ambiente de trabalho. Enquanto isso, 41,7% nunca pensaram sobre isto e/ou conversaram com seus gestores, e 8,3% não tem ideia de quais são as expectativas que a empresa tem. Por fim, 5,6% dos ouvidos sabem as expectativas que a organização tem sobre eles, porém com algumas dúvidas.

A necessidade de o colaborador saber qual é o seu objetivo dentro da empresa é o melhor direcionamento do trabalho, assim a organização deve se preocupar em comunicar diretamente aos funcionários quais os objetivos que busca alcançar e como a equipe pode ajudar a conquistá-los, tornando o engajamento dos colaboradores mais fácil.

Figura 6 - Questão número 2



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

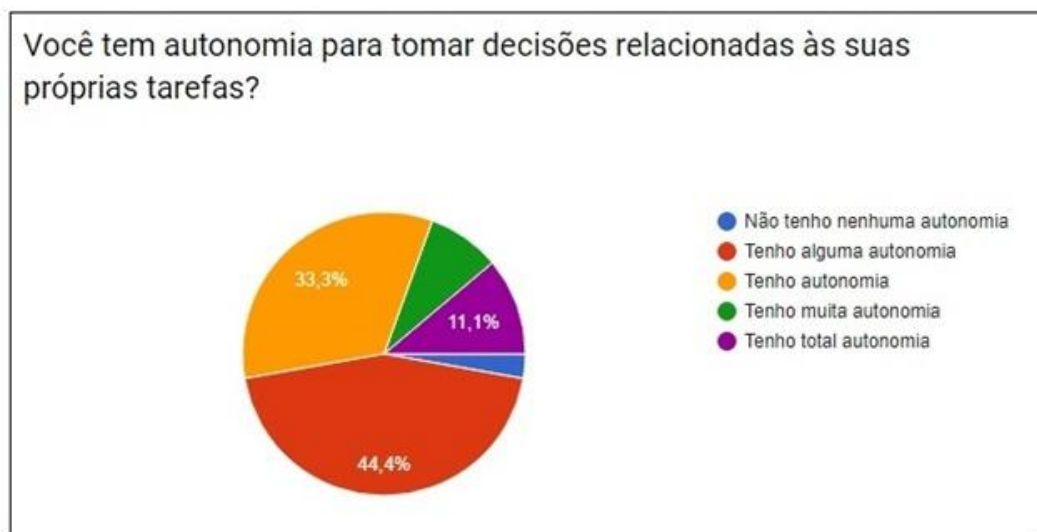
Para dar continuidade ao questionário, a pergunta de número três foi para indagar qual a autonomia que os colaboradores têm dentro da empresa referente às suas tarefas.

O cerne deste questionamento é o fato de a autonomia fazer com que o empregado desenvolva seus afazeres com mais eficiência. E essa independência é fundamental para mantê-lo satisfeito e motivado.

A Figura 7 mostra que 44,4% dos ouvidos considera que tem algum tipo de autonomia; 33,3% responderam ter autonomia; 11,1% tem total autonomia nas suas tarefas; 8,3% tem muita autonomia e 2,8% não tem nenhuma autonomia.

Isso é capaz de indicar que a maioria dos colaboradores possui capacidade em lidar com novas e importantes responsabilidades no ambiente de trabalho.

Figura 7 – Questão número 3



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

No entanto, quando um funcionário tem o desejo de fazer parte de uma organização, e de participar do crescimento da empresa, ele demonstra seu potencial, mas em troca espera um reconhecimento da empresa.

Obtendo este reconhecimento, a tendência é que o colaborador se sinta mais motivado e proativo, provocando assim o seu crescimento profissional.

Desta forma, o quarto questionamento aborda o quanto o colaborador sente que seu trabalho é importante para a organização, cujas respostas se analisam na Figura 8, abaixo.

É possível perceber que 58,3% dos funcionários considera que seu trabalho é muito importante para o restaurante, enquanto 19,4% afirmam que seu trabalho é de extrema importância, e 22,3% considera seu trabalho pouco importante.

A quantidade de entrevistados que respondeu com a alternativa “considera seu trabalho pouco importante” possui um número elevado de funcionários descontentes, e este tipo de comportamento se dá, entre outros fatores, diante da falta de benefícios que as organizações oferecem perante o bom desempenho dos funcionários em grupo ou individualmente.



Figura 8 – Questão número 4



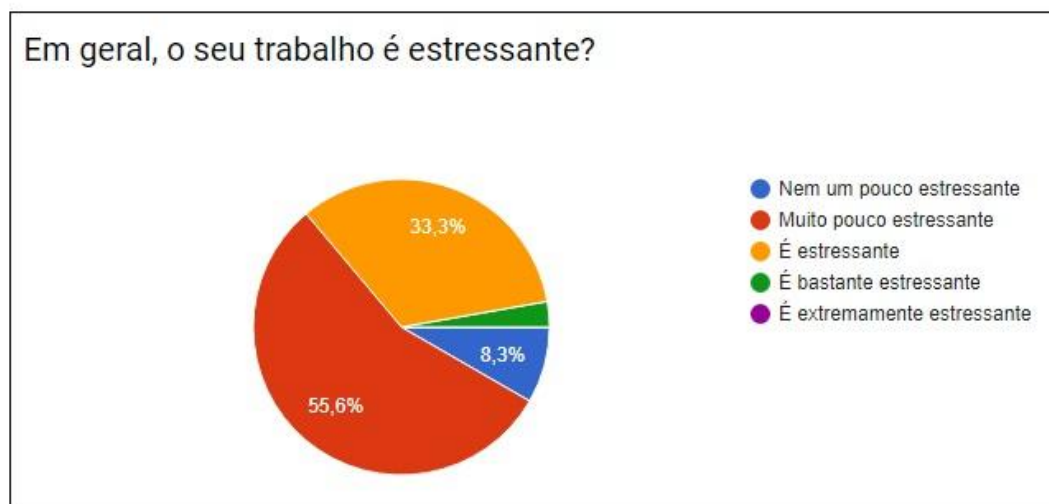
Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A questão de número cinco refere-se ao estresse no trabalho, que é considerado algo muito pessoal do trabalhador e pode surgir de diversas formas, podendo ser causado por falhas do gestor ou do funcionário, tendo em vista uma gama de influências que acabam determinando o resultado da produção diária.

Na Figura 9 podemos analisar que 55,6% dos entrevistados acham o seu trabalho um pouco estressante; 36,1% afirmam que seu trabalho é estressante ou extremamente estressante, e apenas 8,3% não consideram o trabalho que exercem estressante,

Isso demonstra que a maioria dos funcionários sofre algum tipo de estresse no seu ambiente de trabalho, o que pode ser o causador de grandes atritos e esta reação ocorre por conta dos indivíduos serem submetidos a cobranças e excessos de tarefas.

Figura 9 – Questão número 5



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Seguindo os questionamentos, foi solicitado aos funcionários que respondessem como é a relação deles com seus líderes, já que um bom relacionamento pode ajudar a aumentar a confiança entre os membros da equipe, diminuir os conflitos e colaborar para o crescimento individual e coletivo.

As respostas estão distribuídas no gráfico constante na Figura 10, e pode-se analisar que 94,4% dos funcionários têm uma relação agradável com seus chefes, enquanto 5,6% tem uma relação um pouco tranquila.

Figura 10 - Questão número 6



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Porém, um dos principais fatores para existir um bom relacionamento entre gestor e colaborador é a comunicação. O líder tem a obrigação de ser capaz de comunicar-se, ou seja, um chefe precisa dar ordens, explicar de forma clara as ações que devem ser feitas e/ou passar um *feedback* do trabalho realizado com clareza.

Entretanto, na Figura 11 estão os resultados do questionamento de número sete, refletindo que 52,8% dos ouvidos estão satisfeitos com a comunicação que existe com seus líderes; 22,2% não tem uma opinião formada sobre, por isso, não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos; 19,4% estão totalmente satisfeitos, e 5,6% estão insatisfeitos quanto a comunicação entre gestor e funcionário.

Para a maioria dos entrevistados, existe uma comunicação saudável, com autoridade e de compreensão entre ambas as partes, porém alguns colaboradores estão em discordância, afirmando que deve ser melhorado.

Figura 11 - Questão número 7

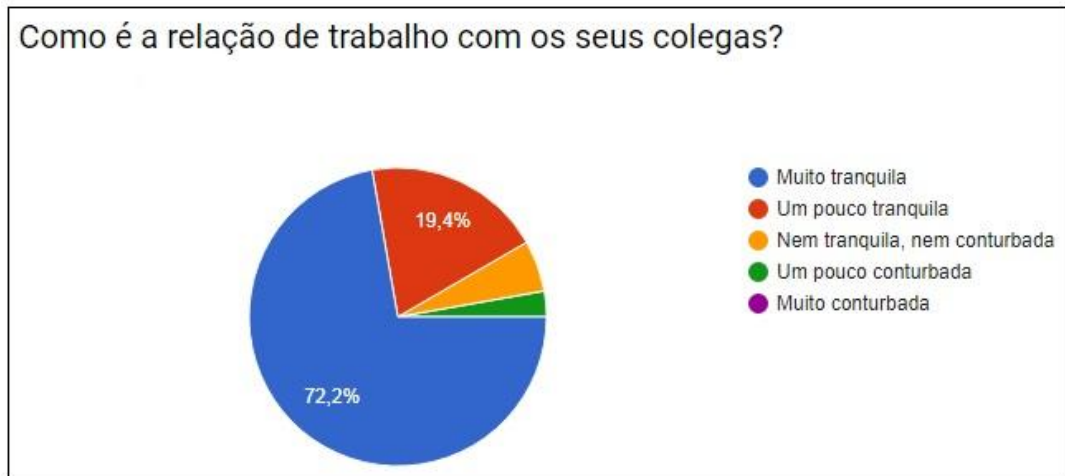


Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Desta forma, é possível observar que existe uma boa relação interpessoal entre gestores e funcionários, porém a empresa é composta por uma equipe, e manter o bom relacionamento com os colegas de trabalho é essencial, pois favorece o trabalho em conjunto, a cooperação e a produtividade na organização.

Na Figura 12 é apresentado o gráfico que se refere ao relacionamento entre os colaboradores, e pode-se observar que 72,2% deles possuem um relacionamento tranquilo com seus companheiros de trabalho. Já para 22,2% dos entrevistados, há alguma dificuldade de relacionamento com os colegas, e este problema se dá em um ambiente que trabalham diversas pessoas com crenças, habilidades, vivências, interesses e valores diferentes. Apenas 5,6% dos funcionários afirmam que não está nem tranquila e nem conturbada a convivência entre colegas.

Figura 12 – Questão número 8



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Para dar continuidade ao questionário, partiu-se para a discussão sobre a motivação no ambiente de trabalho, abordando a possibilidade de crescimento profissional, algo que todo colaborador almeja, independente do setor em que trabalha, afinal todas as pessoas sonham em conseguir melhores salários, bônus, reconhecimento e oportunidades de aprendizado.

Na Figura 13 é possível identificar que 83,3% dos funcionários não tiveram nenhuma chance de crescimento e/ou desenvolvimento dentro da empresa, e somente 16,7% dos colaboradores tiveram esta oportunidade. Esses números podem ser justificados, pelo fato de que as empresas estão mais rigorosas nas escolhas dos funcionários, e no lado financeiro que dificulta essas possibilidades de crescimento.

Figura 13 – Questão número 9



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Seguindo a linha motivacional, a pergunta a seguir direciona-se a saber se a empresa investe em benefícios para os seus colaboradores, os quais influenciam diretamente na satisfação e no aumento da produtividade.

São considerados benefícios as espécies de vantagens que a empresa oferece ao seu empregado, e funciona como uma remuneração a mais, onde parte é convertida em serviços sociais e bem-estar do funcionário.

Analisando a Figura 14 podemos constatar que 47,2% dos funcionários não estão satisfeitos e nem insatisfeitos com os benefícios que as empresas oferecem, enquanto que 33,3% estão satisfeitos e 19,4% estão totalmente satisfeitos, o que nos mostra que, de certa forma, todos possuem algum tipo de benefício que os motivam a permanecer na organização.

Figura 14 – Questão número 10

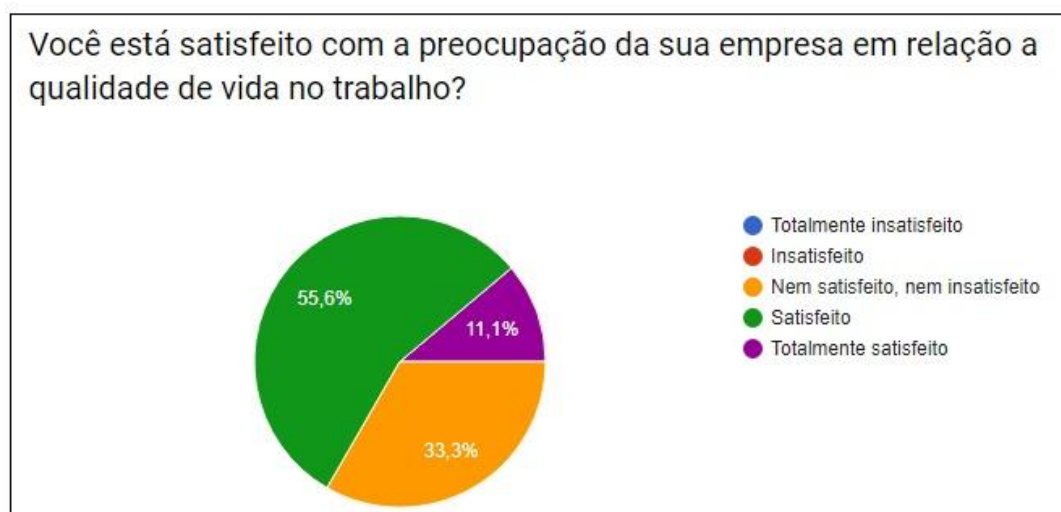


Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Buscando a qualidade de vida no trabalho, além dos benefícios oferecidos pela empresa e o crescimento profissional, outro meio de motivação é a preocupação do líder em relação à vida dos seus liderados dentro e fora da organização, o que se tornou um dos maiores desafios no meio corporativo, já que trabalhadores felizes e motivados produzem mais e melhor.

Analisando a Figura 15 pode-se concluir que 55,6% dos funcionários estão satisfeitos com a importância que o gestor da sua empresa dá à qualidade de vida no trabalho. De outro lado, 33,3% não estão satisfeitos e nem insatisfeitos, achando que pode ser melhorado este aspecto dentro da organização e 11,1% estão totalmente satisfeitos com este tipo de motivação.

Figura 15 – Questão número 11



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Seguindo as estratégias de motivação, é necessário que as empresas criem ações motivacionais, pois é por meio destas que os funcionários se sentirão mais reconhecidos, gerando uma vontade de ir além de suas obrigações.

É claro que estas ações motivacionais precisam ser viáveis para a empresa, ao mesmo tempo em que geram benefícios às pessoas.

Na Figura 16 foi questionado se os colaboradores estão satisfeitos com as ações feitas pelos restaurantes, obtendo-se como resposta que 55,6% não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos, enquanto 33,3% estão satisfeitos e 11,1% estão totalmente satisfeitos.

Percebe-se que as empresas poderiam investir um pouco mais nas ações motivacionais, para ter como objetivo a maior satisfação do colaborador em trabalhar no local.



Figura 16 – Questão número 12

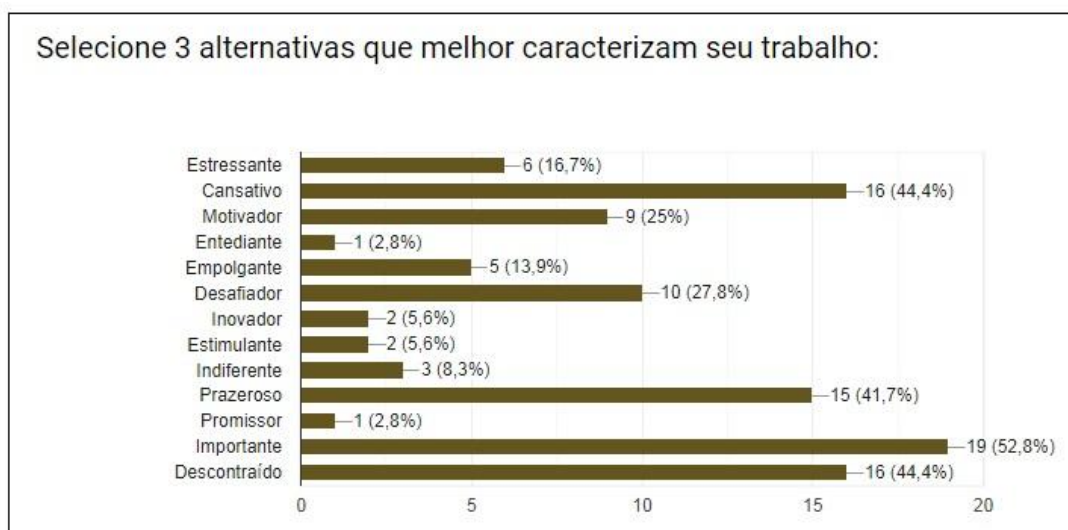


Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A partir das perguntas já feitas, foi solicitado que cada entrevistado selecionasse três palavras que mais caracterizavam o seu trabalho, com o objetivo de entender qual a visão que o colaborador tem sobre as suas tarefas e sobre a sua empresa.

Na Figura 17 está demonstrado o resultado deste questionamento. É possível perceber que as palavras escolhidas são: 52,8% importante; 44,4% cansativo e 44,4% descontraído. Pode-se interpretar que para a maioria dos ouvidos o trabalho é considerado cansativo, porém recompensador.

Figura 17 – Questão número 13



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

É possível ter várias formas de valorização de um colaborador dentro uma organização, porém algumas são mais relevantes e outras menos, dependendo da individualidade de cada um.

Na Figura 18, é possível visualizar quais as opções que os funcionários acreditam ser mais relevantes a fim de se sentirem reconhecidos. O resultado aponta que 44,4% indicam que o mais relevante é conseguir manter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; 22,2% consideram ter um trabalho significativo dentro da empresa; 13,9% consideram importante perceber que sua opinião é valorizada; 11,1% indicam ser relevante ter a possibilidade de crescimento profissional, enquanto 5,6% acreditam na importância do trabalho dispor de benefícios e 2,8% preferem ter um bom pacote de remuneração.

Figura 18 – Questão número 14



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Finalizando o questionário, a última pergunta serviu para que os colaboradores expusessem suas opiniões caso achassem melhorias a serem feitas na forma de valorização e reconhecimento do seu trabalho.

Algumas opiniões foram de grande relevância, como a necessidade de receberem um *feedback* sobre o desenvolvimento dos serviços, a fim de distinguir os pontos fracos e fortes de cada funcionário,

Alguns entrevistados enxergam o *feedback* como uma crítica, gerando tensões dentro de uma empresa se passada de forma indevida, o que deve ser sempre tratado com atenção ao líder e gestor responsável para tanto.

Outro ponto a ser melhorado é organização de tarefas, com o objetivo de distribuir os afazeres de uma forma em que ninguém se sobrecarregue e evite o acúmulo de funções, já que a má distribuição de tarefas causa a insatisfação no trabalho, o que provoca faltas não justificadas dos funcionários, maior rotatividade e diminuição da produtividade.

A pesquisa quantitativa serviu para retratar a visão dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho e as ações propostas pelos gestores.

A partir disso, pode-se destacar como pontos principais citados na pesquisa, o estresse no ambiente de trabalho que apresentou um resultado significativo, gerando uma atenção maior sobre este tema.

Outro ponto discutido foi à relação e a comunicação entre gestor e

funcionários, pois apresentou valores em que mostram falhas neste relacionamento, além do aspecto quanto a horários de funcionamento dos estabelecimentos e acúmulos de tarefas, o que levou a ser muito citado o cansaço no ambiente de trabalho.

Estes temas foram de maior relevância, devido aos danos que podem causar no clima organizacional, já que ele envolve a satisfação das necessidades dos colaboradores.

#### 4.2 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa está embasada em quatorze perguntas, abrangendo diversos temas sobre a importância da qualidade de vida no trabalho, motivação dos colaboradores e bem-estar.

O estudo será respondido por três gestores que trabalham no ramo da gastronomia, com restaurantes situados na cidade de Garibaldi, no Estado do Rio Grande do Sul, sendo que o objetivo da pesquisa é entender qual a visão do gestor sobre os assuntos apontados em relação aos seus colaboradores.

As três pesquisas foram realizadas de forma presencial com os gestores dos estabelecimentos, onde o entrevistado 1 atua há 6 anos a frente do restaurante, mas o mesmo tem 26 anos de funcionamento, enquanto o entrevistado 2 está a 25 anos trabalhando na área e o entrevistado 3 está a 27 anos no comando do estabelecimento, e os dois restaurantes estão a mais de 30 anos em funcionamento.

O questionário inicia abrangendo qual a maior dificuldade que os gestores teriam na área. A resposta do primeiro e o segundo entrevistado refletiu a parte financeira, em especial conseguir pagar as compras, conseguir dar um salário digno aos seus funcionários e ainda manter um preço justo para os clientes, o que vem sendo a maior dificuldade.

O terceiro entrevistado alega que a falta de mão de obra qualificada é a maior preocupação, assim sobrecarregando os funcionários que trabalham no local.

As próximas duas perguntas estão relacionadas ao modelo de gestão que cada entrevistado exerce, se gostariam de fazer alguma melhoria no seu jeito de lidar com os colaboradores e o que um gestor precisa para exercer o cargo com maestria.

Todos os entrevistados salientaram que as equipes são como uma família, já

que a maioria dos funcionários está trabalhando há anos e que existe muita flexibilidade na gestão deles em relação a alguns benefícios que a empresa oferece.

A título exemplificativo, indicaram a ajuda financeira, festas de final de ano e dias de folga, Porém quando a questão é sobre fazer melhorias no modo de gestão, pode-se enfatizar que os três entrevistados gostariam de se impor mais dando ordens, e, em contrapartida, gostariam de poder proporcionar um maior número de benefícios aos seus colaboradores.

Quanto à questão do que um gestor precisa ter, pode-se destacar a palavra reconhecimento, é o líder saber reconhecer o trabalho do funcionário, poder se colocar no lugar do mesmo e saber valorizá-lo.

As próximas questões tiveram como enfoque os colaboradores das empresas ouvidas. Inicialmente foi questionada quais as maiores dificuldades dos gestores em relação aos seus funcionários.

A resposta do entrevistado 1 diz que seu maior problema é fazer o funcionário entender sobre o desperdício da matéria-prima. O entrevistado 2 afirma que manter o controle e autoridade dentro do ambiente de trabalho é o seu maior obstáculo. Já o entrevistado 3 afirma que devido a falta de mão de obra qualificada há uma sobrecarga de trabalho sobre os empregados e está dificultando o relacionamento entre a equipe e o gestor.

Após os apontamentos das dificuldades, o foco passou a ser a questão sobre a motivação do colaborador. Já que um dos fatores motivacionais é a opinião valorizada, a pergunta que seguiu é se os gestores possibilitam que os seus funcionários possam opinar sobre o trabalho realizado e dar algumas sugestões para serem implantadas no estabelecimento.

Todos os entrevistados afirmaram que aceitam opiniões e que sugestões de melhoria sempre são analisadas e em caso de viabilidade são implantadas nos restaurantes.

Seguindo o tema motivacional o próximo fator é o reconhecimento, que embasou o questionamento posterior, o qual diz respeito à forma em que os gestores demonstram essa valorização.

Os entrevistados 1 e 2 garantem que na sua gestão o reconhecimento é feito através de elogios e que não tem possibilidades financeiras de investir em qualquer outra forma de reconhecimento. Já o entrevistado 3 afirma que é passado um *feedback* de como foi o desempenho do colaborador no dia do pagamento, e se

merecido, além de elogios, o funcionário ganha benefícios, como promoções, dias de folga e aumento salarial.

No que se refere a possibilidade de crescimento dentro da organização, os três entrevistados afirmam que não há muitas possibilidades de crescimento dentro dos restaurantes, mas que para alguns funcionários conseguiram dar algum tipo de autonomia dentro do estabelecimento. A partir desta afirmação de autonomia, é visível à existência de confiança em alguns funcionários, porém não em todos.

Seguindo o questionário, e levando-se em conta que um trabalhador motivado demonstra amor pelo que faz, foi indagado aos gestores se é possível ver afeto no trabalho que é feito pelos seus colaboradores.

O entrevistado 1 afirmou que é possível enxergar isso no sabor dos alimentos, na postura deles quando são questionados de algo e no interesse em querer sempre inovar no restaurante.

Os entrevistados 2 e 3 afirmaram que os trabalhadores demonstram sentimento pelo trabalho que exercem, porém não expuseram detalhes.

Após todos os questionamentos sobre motivação, foi solicitado aos gestores que respondessem o que eles entendem sobre um colaborador motivado, o que a empresa faz a respeito e se a motivação vai além de um aumento salarial.

O entrevistado 1 diz que um funcionário motivado é o que leva a empresa para o sucesso, mas que as possibilidades financeiras não permitem que disponibilize vários benefícios que poderiam estimular seus funcionários. Narrou que acredita que o aumento salarial é o que mais interessa aos empregados, mas entende que há várias possibilidades para motivá-los.

O entrevistado 2 afirma que um colaborador motivado é capaz de lutar pela empresa para conseguir atingir as metas, porém cita o financeiro do restaurante como impedimento para fornecer incentivos aos seus funcionários. Diz que entende que a motivação vai além do salário, porém admite que falta interesse deles como gestores em proporcionar outros benefícios.

Ao final, o entrevistado 3 diz que o funcionário motivado é o que está ao lado da empresa em todas as situações e que almeja o crescimento da mesma, porém admite que a empresa peca nos benefícios, mas diz que para contentar os funcionários já alterou horários de funcionamento, a fim de promover uma qualidade de vida melhor para eles e acredita que o salário é de grande importância e é o que estimula o trabalho ser cada dia melhor dentro do estabelecimento.

Para obter uma qualidade de vida melhor, a última pergunta do questionário foi se os gestores percebem quando os colaboradores tem dificuldade em equilibrar a vida profissional e pessoal dentro da empresa e o que eles fazem para auxiliar.

Todos os entrevistados afirmaram que manter este equilíbrio é extremamente difícil, mas caso um problema transparecer, buscam o diálogo para tentar solucionar, além de mencionarem que a empresa busca auxiliar seus colaboradores da melhor forma possível, para que o problema não seja percebido pelos clientes.

A pesquisa qualitativa serviu para entender a visão dos gestores em relação à satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional. Esta obteve resultados que até então os gestores nunca haviam se questionado.

Destaca-se como pontos de relevância a falta de autoridade necessária para manter o controle dos funcionários, a vontade de proporcionar maiores benefícios, e o impedimento financeiro da organização que não lhes permite.

Fazer o colaborador entender o desperdício da matéria-prima e a sobrecarga do trabalho que afeta no relacionamento entre gestor e funcionário, também são pontos de relevância.

Estes apontamentos servem para notar a preocupação dos gestores quanto a sua empresa e ao seu funcionário, entretanto existem empecilhos que dificultam a melhoria destes pontos, em especial a cultura organizacional, a economia e o saber delegar tarefas.

#### 4.3 RESULTADOS

O primeiro objetivo específico deste trabalho era identificar o porquê de a qualidade de vida ser um fator decisivo no sucesso organizacional.

Conforme já exposto, a Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações que envolvem a saúde, a ecologia, a ergonomia, a psicologia, a sociologia, a economia, a administração e a engenharia, e esta junção tem por objetivo causar a satisfação no colaborador.

Na pesquisa quantitativa é possível analisar que os colaboradores julgam essas ações necessárias dentro de uma organização para que haja maior disposição a fim de cumprir e ultrapassar metas, mas, em contrapartida, na pesquisa qualitativa, seus gestores afirmaram buscar a satisfação dos funcionários e entendem que é de extrema importância manter um funcionário motivado e satisfeito para gerar o lucro,

mas reconhecem que não criam um leque de ações para que possam atingir o nível máximo de bem-estar dos mesmos.

O segundo objetivo específico dizia respeito a analisar quais os fatores que influenciam a motivação e o desempenho dos funcionários. Sabe-se que um trabalhador precisa se sentir valorizado, e perceber que seu perfil se encaixa dentro da empresa.

Nas duas pesquisas apresentadas é possível perceber que um dos principais fatores que ajudam na motivação é o reconhecimento do trabalho e a opinião valorizada, mas para os colaboradores, conseguir equilibrar a vida pessoal e a profissional é de fundamental importância no ambiente de trabalho, entretanto cabe à empresa alinhar os objetivos pessoais do trabalhador com objetivos profissionais.

Seguindo os objetivos específicos, o terceiro destes aborda a visão dos gestores sobre a importância da qualidade de vida no trabalho e motivação dos funcionários. Primeiramente, destaca-se que uma equipe motivada é influenciada por um líder que além de trazer bons resultados, colabora com o crescimento de seus funcionários, afinal é ele quem passa força, credibilidade e coragem aos seus liderados.

Na pesquisa qualitativa entende-se que os gestores sabem que seus lucros dependem da pro atividade dos seus colaboradores, e para conseguir é preciso deixá-los satisfeitos. Porém, estes têm uma visão limitada sobre gerar as ações motivacionais dentro dos estabelecimentos, ao que indica, possa ser pela falta de conhecimento e interesse sobre o assunto e/ou pela situação financeira dos estabelecimentos.

No quarto objetivo específico é solicitado apresentar quais os aspectos que deixam os funcionários satisfeitos e insatisfeitos.

O nível de motivação pode ser medido pelo desempenho do funcionário no ambiente de trabalho, pois estes realizarão com mais dedicação e resultará no objetivo proposto.

Na pesquisa quantitativa foi possível analisar que os colaboradores estão satisfeitos de certa forma com o trabalho em que desempenham, pois existem aspectos motivacionais básicos, como salário e dias de folga, mas sentem falta de outros tipos de benefícios que possam melhorar ainda mais o seu desempenho no emprego.

E o último objetivo específico é identificar alternativa de melhorias para a



qualidade de vida e motivação dos funcionários.

Sabe-se que gerar benefícios, é gerar custos, porém é possível implantar melhorias que gerem valorização ao funcionário de forma eficaz e sem custo excessivo para as empresas. Abaixo segue algumas melhorias, que podem ser implantadas nos restaurantes, a fim de melhorar a satisfação dos funcionários:

a) Reconhecer as conquistas individuais dos funcionários, estipulando o funcionário do mês, assim mostrando que o funcionário é um membro valioso da equipe;

b) Realizar reuniões trimestrais com a equipe, passando um *feedback* das coisas boas e ruins que aconteceram no estabelecimento, valorizando as opiniões e a comunicação entre gestor e colaborador;

c) Estipular três datas no ano para realizar encontros familiares, a fim de proporcionar momentos de interação da vida pessoal com a vida profissional;

d) Uma vez ao ano proporcionar uma palestra que agregue no funcionamento do restaurante e no desempenho dos funcionários.

Quanto à problemática levantada pela pesquisadora sobre os fatores que contribuem para a motivação e bem-estar dos colaboradores nas organizações, ficou claro que gerar benefícios que possam contribuir com a melhoria do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do funcionário é o principal aspecto para gerar a satisfação no ambiente de trabalho, basta os gestores entenderem que a motivação vai além do dinheiro e que o lucro do restaurante vai aumentar, mesmo ele investindo no aprendizado e na valorização dos funcionários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal objetivo identificar os fatores que interferem na satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho e, torná-los mais favoráveis à percepção dos colaboradores. Assim a produtividade, a motivação e o comprometimento se elevam, aumentando, conseqüentemente, o crescimento organizacional.

Um dos fatores primordiais desta pesquisa é entender que cada indivíduo possui características próprias e que a empresa deve investir na saúde e bem-estar dos funcionários, a fim de proporcionar a qualidade de vida e a motivação.

E isto inclui fatores pessoais, físicos, organizacionais, entre outros, qualquer ação que tenha a finalidade de melhoria nas condições de trabalho. Porém sabe-se que tudo tem um custo e as empresas estão lidando com uma realidade econômica incerta, o que gera um recuo para alguns investimentos.

Diante do exposto, conclui-se que as necessidades das empresas em buscar meios com custos acessíveis e que ao mesmo tempo proporcionem bem-estar aos trabalhadores se tornou algo de extrema importância, pois o principal recurso organizacional é o capital humano, afinal, um colaborador que atua sem riscos a sua integridade física e/ou moral, favorece à organização, pois estará buscando o seu crescimento profissional e organizacional.

Todavia, deve-se levar em consideração que o emprego dos sonhos não existe, e que nem todos os colaboradores estão no mesmo nível de motivação, mas é um fator de melhora contínua na qualidade de vida do trabalhador.

Assim pode-se constatar que motivação e qualidade de vida estão na mesma direção, e que não há como separar uma do outra para que haja a satisfação no ambiente organizacional.

Logo, a pesquisa quantitativa aponta que na visão dos colaboradores existe satisfação em relação ao ambiente organizacional, mas também há falhas que possuem números relevantes e que devem ser levadas em consideração, a fim de realizar melhorias.

Estes problemas estão ligados a comunicação entre gestor e funcionário, onde é possível identificar que a maioria dos funcionários possuem dúvidas sobre quais são as expectativas que os seus líderes tem em relação ao seu trabalho, e quando existe um número de funcionários que não estão satisfeitos em relação ao

relacionamento com a gerência.

No mesmo sentido, outro ponto a ser mencionado é a insatisfação sobre os métodos de motivação, pois existem números significativos que apontam o descontentamento em relação a falta de oportunidades, o crescer profissionalmente, o desenvolvimento de ações motivacionais, que proporcionem o reconhecimento e que tragam benefícios a vida profissional e pessoal dos colaboradores e por fim o último ponto de atenção é o estresse, onde a maioria dos indivíduos admitiu sofrer algum tipo de estresse durante seu horário de trabalho, o que atinge diretamente a produtividade.

Quanto à percepção dos gestores na pesquisa qualitativa é possível identificar que as maiores dificuldades nos restaurantes são as de cunho financeiro e a falta de mão de obra qualificada.

De qualquer forma os mesmos buscam proporcionar um ambiente saudável de trabalho, no entanto possuem alguns problemas em relação a gestão, como exercer a autoridade mediante a acontecimentos que devem ser repreendidos no horário de trabalho, dificuldade na organização de tarefas.

Isso causa o acúmulo das mesmas e interfere no desenvolvimento de ações que possam proporcionar benefícios aos seus colaboradores, o que causa queda na produtividade caso a satisfação do funcionário não seja atingida.

Todo o aqui exposto indica que a qualidade de vida e a motivação são um dos maiores desafios entre gestores e colaboradores nos dias atuais.

Desta forma, pode-se afirmar que o estudo apresentado atingiu os objetivos propostos e atendeu todas as expectativas para a investigação da percepção dos gestores e colaboradores sobre a motivação e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

As informações levantadas são importantes como indicadores e merecem melhorias, podendo servir de referência para futuras pesquisas, bem como partir de análise para poder implementar melhorias nos restaurantes.

## REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, Júlia; CRUZ, Roberto Moraes. **Perspectiva de Investigação do Mal-estar no trabalho com base nos modelos teóricos de estresse e da psicodinâmica do trabalho.** In: TAMAYO, Álvaro (Org). Estresse e Cultura Organizacional. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2008.

ALBUQUERQUE, L. G. e FRANÇA, A. C. L. **Estratégia de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.** Revista Administração. São Paulo, 1998.

Araújo LCG, Garcia AA. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER - **Motivação nas organizações.** 5ª edição, 2008.

CARVALHO, J. F. **Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações.** Educação em Foco, 2013.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas.** São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CASADO, T. **As pessoas na organização.** São Paulo: editora gente, 2002.

CHANDLER, Steve e SCOTT, Richardson. **100 maneiras de motivar as pessoas.** Rio de Janeiro, Sextante. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENTO, Idalberto. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, Jhon W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem psicológica /** Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DECENZO, DAVID A E ROBBINS, STEPHEN P. - **Administração de recursos humanos.** 6ª edição, 2001.

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

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio – século XXI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. Cultura organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARRELANO Eliete Bernal. **As pessoas na organização**. 6. Ed. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GARCIA, Edilene O. P. **Qualidade de vida no trabalho: com a palavra, os funcionários públicos**. São Bernardo do Campo, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Metodista de São Paulo.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HERSEY, P. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1976.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. IIDA, Itiro. **Ergonomia: Projeto e Produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 1990.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

LEITE, Paulo Marcel de Souza. **A cultura organizacional na seleção de funcionários**. Revista Ampla de Gestão Empresarial, 2013.

LIBIO, A. S. **Motivação Organizacional: Um estudo de caso em indústria de bebidas de Porto Alegre**. Artigo de Conclusão de Curso em Administração, Faculdade Luterana São Marcos, Alvorada, RS, 2016.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho: conceito, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**. Vol. 1. Rio de Janeiro: s.n. 1997.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Psicologia no Trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIPP, Marilda Novaes. **Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e**

**grupos de risco.** Campinas: Papirus, 1996.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Foco na decisão.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

NUNES, Estela Guimarães Santos. **Cultura organizacional e confiança dos empregados na organização: O caso de uma multinacional alemã.** 2009. 113 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia de Negócio) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

RIBEIRO, L. A. & SANTANA, L. C. **Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional.** Revista de Iniciação Científica, 2015.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 7ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. Ed. São Paulo: Afiliada, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, n. 25, p.54-67, 2000a.

SCHEIN, Edgar H.; BRANDÃO. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, M.M.M, **Medidas do comportamento organizacional: satisfação no trabalho.** São Paulo: Artmed, 2008

SOUZA, T. A., CAMPOS JÚNIOR, D. J. & Magalhães, S. R. **A importância do Clima Organizacional.** Revista da Universidade Vale do Rio Verde, 2015.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

PAIVA, C.; MARQUES, A.L.. **Qualidade de vida, estresse e situação de trabalho de professores docentes: uma comparação entre o público e o privado.** São Paulo: Semead-FEA, 1999.

TAMAYO, Álvaro. **Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho.** RAUSP - Revista de Administração. São Paulo, abr./jun. 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VALDÉS, Manuel. **O Estresse.** São Paulo: Editora Angra, 2002.

WEISS, D. **Motivação e resultado: Como obter o melhor de sua equipe.** São Paulo: Nobel, 1991.

## APENDICE A – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS GESTORES DOS RESTAURANTES

1. Quantos anos você atua no ramo da gastronomia?
2. Há quanto tempo seu restaurante está atuando?
3. Qual a sua maior dificuldade hoje na área em que você atua?
4. Quais são os pontos positivos que você enxerga na tua gestão? E quais são os pontos de melhoria?
5. Em sua opinião o que um gestor necessita ter para exercer o cargo com maestria?
6. Quanto aos seus colaboradores, quais suas maiores dificuldades?
7. O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipe possam dar sugestões?
8. Você, como gestor, acredita que seus colaboradores demonstram que gostam do que fazem? É possível perceber que há paixão no trabalho?
9. Você acredita que sua gestão reconhece o trabalho feito pelos colaboradores?
10. Qual o grau de confiança que deposita em seus colaboradores?
11. Qual nível de possibilidade de crescimento profissional que o colaborador tem na empresa?
12. O que você entende sobre um colaborador motivado? O que sua empresa faz a respeito?
13. Você acredita que o motivar um colaborador vai além de um aumento salarial? Quais os pontos que devem ser utilizados para esta motivação?
14. Você percebe que os colaboradores enfrentam dificuldades em equilibrar sua vida profissional e pessoal dentro da empresa? O que a sua empresa faz para auxiliar e buscar este equilíbrio?



## APENDICE B – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS COLABORADORES DOS RESTAURANTES

1. Há quanto você trabalha neste restaurante?  
 Há menos de 1 ano  
 Entre 1 e 2 anos  
 Entre 2 e 3 anos  
 Há mais de 5 anos
  
2. Você sabe quais são as expectativas que a empresa tem em relação ao seu trabalho?  
 Não tenho a mínima ideia  
 Nunca me disseram, mas eu imagino quais são as expectativas  
 Nunca pensei sobre isso  
 Já conversaram comigo sobre as expectativas, mas eu ainda tenho algumas dúvidas  
 Sim, tenho total certeza de quais são as expectativas
  
3. Você tem autonomia para tomar decisões relacionadas às suas próprias tarefas?  
 Não tenho nenhuma autonomia  
 Tenho alguma autonomia  
 Tenho autonomia  
 Tenho muita autonomia  
 Tenho total autonomia
  
4. Você sente que o seu trabalho é importante para o restaurante como um todo?  
 Sinto que o meu trabalho não é nem um pouco importante  
 Sinto que meu trabalho é muito pouco importante  
 Sinto que meu trabalho é um pouco importante  
 Sinto que meu trabalho é muito importante  
 Sinto que meu trabalho é extremamente importante
  
5. Em geral, o seu trabalho é estressante?  
 Nem um pouco estressante  
 Muito pouco estressante  
 É estressante  
 É bastante estressante  
 É extremamente estressante
  
6. Como é a sua relação de trabalho com o seu gerente, supervisor ou coordenador?  
 Muito tranquila  
 Um pouco tranquila  
 Nem tranquila nem conturbada  
 Um pouco conturbada  
 Muito conturbada

7. A comunicação entre funcionário e gestor, é satisfatória:
- Totalmente insatisfeito
  - Insatisfeito
  - Nem satisfeito nem insatisfeito
  - Satisfeito
  - Totalmente satisfeito
8. Como é a relação de trabalho com os seus colegas?
- Muito tranquila
  - Um pouco tranquila
  - Nem tranquila nem conturbada
  - Um pouco conturbada
  - Muito conturbada
9. No último ano, você teve alguma oportunidade de crescimento e/ou aprendizado dentro do restaurante?
- Sim
  - Não
10. Você está satisfeito com os benefícios que você recebe de onde trabalha?
- Totalmente insatisfeito
  - Insatisfeito
  - Nem satisfeito nem insatisfeito
  - Satisfeito
  - Totalmente satisfeito
11. Você está satisfeito com a preocupação da sua empresa em relação a qualidade de vida no trabalho?
- Totalmente insatisfeito
  - Insatisfeito
  - Nem satisfeito nem insatisfeito
  - Satisfeito
  - Totalmente satisfeito
12. Você está satisfeito com as ações motivacionais que sua empresa realiza:
- Totalmente insatisfeito
  - Insatisfeito
  - Nem satisfeito nem insatisfeito
  - Satisfeito
  - Totalmente satisfeito
13. Selecione 3 alternativas que melhor caracterizam seu trabalho:
- Estressante
  - Cansativo
  - Motivador
  - Entediante
  - Empolgante
  - Desafiador
  - Inovador
  - Estimulante

- Indiferente
- Prazeroso
- Promissor
- Importante
- Descontraído

14. Escolha a opção que para você seja a mais importante no ambiente de trabalho:

- Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
- Trabalho significativo
- Benefícios no local de trabalho
- Pacote de remuneração
- Opinião valorizada
- Perspectiva de crescimento

15. No seu ponto de vista, o que poderia ser melhorado no seu ambiente de trabalho para se tornar mais satisfatório?

---

---