

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PAULINO BOTELHO**

**Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em
Administração**

**Adriel Kemp Ferreira da Silva
Carina Rossi
Evellyn Cristhyne dos Santos
Heloisa Roberta de Oliveira
Jeffery Allen Dockal
Julia da Silva Santarpio
Laura Beatriz Santarpio Zago
Leticia dos Santos Martinez**

**A IMPORTÂNCIA DE AÇÕES E ESTRATÉGIAS APLICADAS À
GESTÃO DE PESSOAS NA MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO DOS *STAKEHOLDERS*.**

**São Carlos/SP
2024**

**Adriel Kemp Ferreira da Silva
Carina Rossi
Evellyn Cristhyne dos Santos
Heloisa Roberta de Oliveira
Jeffery Allen Dockal
Julia da Silva Santarpio
Laura Beatriz Santarpio Zago
Leticia dos Santos Martinez**

**A IMPORTÂNCIA DE AÇÕES E ESTRATÉGIAS APLICADAS À
GESTÃO DE PESSOAS NA MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO DOS *STAKEHOLDERS*.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração da Etec Paulino Botelho, orientado pelo Professor Marcel Roberto Serantola, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Administração.

**São Carlos/SP
2024**

Dedicamos este trabalho aos nossos professores, Marcel Roberto Serantola e Luis Carlos Barbosa da Silva, cuja sabedoria, paciência e dedicação foram essenciais para o desenvolvimento deste projeto. Suas orientações serviram como uma fonte constante de inspiração, e somos profundamente gratos(as) por suas valiosas contribuições ao longo de toda a nossa trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Aos professores do curso de Administração que nos forneceram todas as bases necessárias para a realização deste trabalho, agradecemos com profunda admiração pelo vosso profissionalismo.

Também agradecemos aos colegas e amigos, que tornaram essa jornada mais leve e repleta de aprendizado. Por fim, agradecemos a todas as instituições e pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo. A generosidade em compartilhar conhecimentos e experiências foi fundamental para o nosso aprendizado.

“Pessoas não são apenas recursos a serem gerenciados, mas fontes de inovação, criatividade e diferenciação estratégica.”

(Gary Hamel)

Resumo

Ações estratégicas aplicadas na gestão de pessoas é um tema extremamente necessário de ser colocado em pauta, pois a qualidade de vida de um *stakeholder* depende da visão da organização sobre o capital humano, gerando forte influência nos benefícios que retornarão à empresa.

Compreendendo que os seres humanos são instáveis e possuem muitas adversidades, a maneira de lidar com eles é um tanto quanto delicada, por isso a gestão de pessoas, que surgiu da necessidade de humanização dos processos internos das organizações, é o nosso objeto de estudo, assim como a qualidade de vida que é uma consequência da cultura e clima organizacional do local de serviço.

Com o objetivo de compreender a qualidade de vida e como a gestão de pessoas exerce indução nesses resultados nós desenvolvemos uma pesquisa teórica sobre o histórico de tópicos como o departamento de recursos humanos e até das teorias mais citadas quando o assunto é administração. Trouxemos para exposição alguns indicadores que auxiliam na compreensão do tema e como conclusão, nossas considerações após uma análise aprofundada.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, qualidade de vida, colaboradores, organizacional, empresas, trabalho.

Abstract

Strategic actions applied in people management is an extremely necessary topic to be put on the agenda, as the quality of life of a stakeholder depends on the organization's view of human capital, generating a strong influence on the benefits that will return to the company.

Understanding that human beings are unstable and have many adversities, the way to deal with them is somewhat delicate, so people management, which arose from the need to humanize the internal processes of organizations, is our object of study, as well as the quality of the life that is a consequence of the culture an organizational climate of the place of the service.

To understand the quality of life and how people management induces these results, we developed theoretical research on the history of topics such as the human resources department and even the most cited theories when it comes to administration. We brought to the exhibition some indicators that help in the understanding of the theme and as a conclusion, our considerations after an in-depth analysis.

Keywords: People management, quality of life, employees, organizational, companies, work.

Lista de Abreviações

QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
DP	Departamento Pessoal
RH	Departamento de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
GFIP	Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAT	Comunicação de Acidentes de Trabalho
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
JIT	<i>Just In Time</i>
LER	Lesões por Esforços Repetitivos
NR	Normas Regulamentadoras
EPI	Equipamentos de Proteção Individual

Sumário

Dedicatória.....	2
Epígrafe.....	3
Resumo.....	4
Abstract.....	5
Lista de Abreviações.....	7
Sumário.....	8
1. Introdução.....	8
2. Justificativa.....	12
2.1 Objetivos Gerais e Específicos.....	12
3. Metodologia.....	13
4. Desenvolvimento.....	13
4.1 As contribuições das teorias administrativas para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.	13
4.2 Teorias Organizacionais.....	14
4.3 Sistemas de Produção.....	16
4.3.1 TAYLORISMO.....	17
4.3.2. FORDISMO.....	17
4.3.3 TOYOTISMO.....	18
4.4 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	19
4.5 TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO.....	20
4.6 Normas Regulamentadoras.....	21
4.6.1 ERGONOMIA NR - 17.....	22
5. Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.....	23
5.1 Modelo de Walton – 1973.....	23
5.2 MODELO DE HACKMAN E OLDHAN.....	26
6. Considerações Finais.....	30
7. Referências.....	32

1. Introdução

A segurança e saúde no ambiente de trabalho não é um assunto novo, mas sua notabilidade é tanta que continua em pauta até os dias atuais. O trabalho surgiu junto à humanidade, suas vertentes são muitas e se alteraram com o passar dos anos e com a evolução da sociedade. A criação das indústrias foi um fator decisivo para grandes mudanças, as promessas de salário pareciam, no primeiro momento, atraentes, mas na prática, a mão de obra foi extremamente desvalorizada em comparação aos serviços excessivamente cansativos e que sobrecarregavam o funcionário, que por sua vez, foram privados de direitos e condições básicas.

Dentro das empresas após a preocupação com a QVT surgir, cria-se o Departamento de Pessoal. Motivado pela Teoria das Relações Humanas, que abordaremos no decorrer do trabalho, temos a chegada do Departamento de Recursos Humanos e, por último a criação do mais atual, o departamento de Gestão de Pessoas. Muitos pensam que são a evolução um do outro, entretanto, não é o caso, uma só organização pode ter cada um deles, pois suas funções acabam por serem diferentes.

No Brasil, com a lei Áurea em 13 de maio de 1888, ocorreu a abolição da escravatura, entretanto os homens livres escolhiam continuar trabalhando para seus antigos senhores em péssimas condições, pois naquele momento era a melhor alternativa. Esse cenário permaneceu por 55 anos, até a criação da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), que no ano de 1943 no regime de Getúlio Vargas, foi redigida e trouxe inúmeros benefícios aos trabalhadores melhorando a qualidade de vida do trabalho, conceito ainda muito abstrato na época, mas que iniciou a busca por melhorias.

Durante os tempos de escravidão as tarefas eram atribuídas a uma pessoa de confiança, que recebia o nome de “feitor” e possuía como função contabilizar os trabalhadores e cuidar das questões conectadas a eles. Depois do regime escravista o feitor ficava responsável também pelo pagamento dos empregados. Com o surgimento das empresas, a visão e necessidade de administrar as questões relacionadas aos servidores se tornou indispensável. Mesmo sem as leis trabalhistas ainda era preciso de pessoas que fossem encarregadas dos pagamentos, carga horária e rotinas trabalhistas dos funcionários, surgindo então o “chefe de pessoal”, profissional especializado nas leis do trabalho e nos documentos que exigia

administração. Com isso, podemos definir que esse agregado era responsável pelo controle do pagamento, estipulando as quantias e registrando em fichas desde a sua admissão até a saída, porém como pode-se perceber o departamento de pessoal, tinha um vínculo e preocupação muito maior com a precisão no preenchimento com a folha admissional e a de pagamento, ou seja, nos recolhimentos nos aspectos trabalhistas e previdenciários, do que com o pessoal em si. A legislação promovida durante a Era Vargas trouxe mudanças e aumento nas responsabilidades do chefe desse departamento, fazendo do setor parte essencial e indispensável em toda empresa, exigindo especialização e atribuindo a capacidade de contratação para outros setores da empresa.

Atualmente, ele ainda existe, entretanto está caindo em desuso em função dos aplicativos gerenciais. O conhecemos por “DP”, suas responsabilidades exigem muito do profissional da área, pois além da folha de pagamento (pelo qual é lembrado), há o registro dos funcionários, processamento de férias, todos os tipos de guias (GFIP, por exemplo), rescisões, CAGED, CAT ao MTE (Ministério do Trabalho e Emprego), emissão de documentos previdenciários e uma séria de outros processos burocráticos, além de haver uma certa evolução na tentativa de preocupar-se com os contribuintes, ao unir-se com o Departamento de Recursos Humanos para o desenvolvimento de ações, estratégias de treinamentos e desenvolvimentos de competências técnicas e motivacionais, com isso, contribuindo com a melhoria do clima organizacional.

Em 1930, surge o movimento voltado para a humanização das empresas, chamado teoria das relações humanas, porém somente de 1950 a 1990, com a chegada da Administração Neoclássica e novos conceitos, passou a desenvolver-se como setor específico, após a substituição das relações humanas pela comportamental, ampliando as visões que iam desde o pessoal até a compreensão do espaço organizacional. Com a evolução das organizações e na tentativa de resolução dos problemas dos modelos anteriores que já não correspondiam às necessidades do comércio naquele momento, cria-se o Departamento de Recursos Humanos.

Setor do qual tinham por responsabilidades ações mais específicas em comparação ao Departamento de Pessoal, vale ressaltar que são distintos entre si, portanto as funções albergam o processo de seleção de colaboradores, recrutamento, avaliação, treinamento e é diretamente influenciado pelas diversas teorias psicológicas. Ainda assim, o conceito

humanitário em si, não é a prioridade, a preocupação com as pessoas ainda não está completa, pois esse departamento quer garantir que o funcionário gere resultados para empresa e, por isso o seu bem-estar não é o principal.

Com o intuito de realmente cuidar dos colaboradores internos da organização, surge o conceito: Gestão de pessoas. Na década de 60, houve uma mudança de pensamento e visão, com a criação dos sindicatos, passa a se olhar para o trabalhador com maior cautela. Sendo assim a Gestão de pessoas tem como responsabilidades e atribuições um conjunto de ações e iniciativas do RH (e, possivelmente, do Departamento Pessoal) para garantir o bem-estar, a inclusão, tudo visando o desenvolvimento do capital humano nas organizações.

Existem alguns pilares usados para desenvolver as estratégias de gestão de pessoas, são eles:

- Motivação, servidores motivados são engajados e geram melhores resultados, entretanto a ausência da QVT gera o processo inverso, isto é, deixa-os desmotivados. Por se tratar de um sentimento individual, o gestor deve conhecer os seus funcionários para compreender o que causa esse estímulo desde a etapa de seleção e recrutamento, com esse conhecimento o líder deve estabelecer metas para tirar os liderados da zona de conforto e incitar sua evolução. Além disso, deve-se atentar-se na seleção de novos talentos, abrir espaço para *Feedbacks* (retornos) constantes e assegurar a equidade de oportunidades.
- Liderança, um bom líder é capaz de desenvolver uma boa equipe, extrair seus talentos, cuidar das falhas efetivamente, manter o ambiente motivado e, principalmente, ser modelo de inspiração do time, o RH deve treinar os líderes para ter um olhar humanizado do grupo e ter *Soft Skills*, que são habilidades comportamentais e emocionais, bem desenvolvidas.
- Comunicação, a base de todo tipo de relacionamento, inclusive no trabalho. Muitas vezes esse pilar é negligenciado, mas a comunicação clara, positiva e respeitosa é capaz de reduzir conflitos, gerar estímulos assertivos e manter um bom ambiente de serviço. Um bom gestor tem o dever de ser transparente e inclusivo e evitar ao máximo os ruídos que atrapalham a comunicação interpessoal e que são a principal

causa de mal-entendidos. Quando esse pilar é estabelecido com excelência os colaboradores se sentem seguros para dar seus *feedbacks*, apresentar ideias, além de gerar bons sentimentos para toda a equipe, potencializando os benefícios gerados à organização.

- Cooperação, a competição saudável é boa para as empresas, mas também é necessário desenvolver o bom *Team Building* (construção de equipe), ou seja, o trabalho em equipe – atualmente simplesmente denominado Times - é tão essencial quanto o individual, a coletividade fornece o necessário para alcançar determinados objetivos e ainda constrói confiança nas relações interpessoais entre os funcionários.
- Capacitação, a evolução profissional, individual, coletiva e dos líderes é cada vez mais necessário e cabe a gestão de pessoas treiná-los, já que colaboradores capacitados contribuem de forma ativa e inovadora trazendo felicidade a ele o que pode levar a permanência maior dos funcionários na empresa.
- Trabalho em equipe (times), é necessário que os talentos da empresa entendam que são fortes personalidades, mas que em conjunto potencializam-se, fortalecendo, assim, as interações e relações de parcerias. Esse entendimento, gera um rendimento e resultados ainda maiores para o negócio, além de deixar o sentimento de “dever cumprido” em todos, o aumento dos resultados de uma equipe pode trazer benefícios, sejam eles monetários ou não que vão incentivar e motivar a equipe, causando um bom ciclo para a gestão de pessoas.
- Conhecimento, o incentivo dos líderes a buscar pela melhoria contínua, fornece aos colaboradores um desenvolvimento de seus talentos e adaptação maior e mais rápida para novas tarefas.
- Treinamento e desenvolvimento (T&D), um conjunto de ações educacionais formais que forneçam o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, necessárias dos colaboradores e, da gestão um investimento

necessário no capital humano, para aumentar e aprimorar o aproveitamento dos recursos e resultados.

- Competência, é uma avaliação de desempenho por competências individuais que gerarão um benefício para a corporação, aumentando o autoconhecimento de cada um pode levar a um remanejamento para o maior aproveitamento das características e habilidades.
- Participação, quanto mais estimulamos a participação dos colaboradores, maior e mais rápida será a sua integração na cultura organizacional da empresa, permitindo que eles conheçam claramente os objetivos e persona dela, aumentando a produtividade e os retornos futuros.
- Envolvimento, deve-se investir profundamente no capital humano das corporações, pois estimulará a vontade de contribuição, participação e envolvimento dos *Stakeholders* (partes interessadas).

2. Justificativa

Quando falamos de satisfação, ininterruptamente pensamos nos consumidores finais, mas existem os clientes internos, os colaboradores e trabalhadores das organizações. Garantir uma boa qualidade de vida das pessoas dentro da empresa, gera inúmeros benefícios – a qualidade - para o produto que será produzido, como aumento da produtividade, melhoria no ambiente, conseqüentemente, ganhos na imagem, cultura e clima organizacional. Por isso, torna-se necessário enfatizar a evolução da gestão de pessoas na organização e seus ganhos na QVT.

2.1 Objetivos Gerais e Específicos

Geral: Desenvolver uma tese de conscientização sobre a qualidade de vida no trabalho;

Desenvolver um estudo sobre as teorias administrativas no cerne praticadas à melhoria da qualidade de vida dos *stakeholders*.

Específicos:

- Enfatizar a importância de uma boa gestão de pessoas;
- Garantir o entendimento sobre maneiras eficientes de cuidar dos clientes internos e externos;
- Demonstrar como as boas práticas de gestão de pessoas, asseguram a saúde e bem-estar dos colaboradores;
- Correlacionar a multiplicidade e diversificação de práticas administrativas utilizadas em organizações para a melhoria da QVT.
- Descrever atividades laboratoriais que visem e proporcionem a satisfação e motivação dos colaboradores;

3. Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizar-se-á pesquisa exploratória, partindo-se de estudos preliminares de referências bibliográficas de forma impressa e virtuais, bem como estudos de artigos científicos e dinâmicas gerenciais para a melhoria da QVT de seus colaboradores.

4. Desenvolvimento

Em uma empresa industrial temos os fatores de produção, sendo eles: capital, mão de obra e matéria-prima. Nesta tese, nosso foco será a mão de obra, que pode ser vista, também, como “capital humano”, que nada mais é que o trabalhador em si.

O ser humano é subjetivo, todos são diferentes e reagem de modos divergentes ao ambiente em que estão inseridos, às pessoas com quem convivem, às atividades que lhe são exigidas, entre muitas outras coisas. Mas há algo que, além da diversidade, nos torna iguais: a maior eficiência e produtividade quando temos um bom ambiente de trabalho e garantia, no mínimo, dos nossos direitos básicos, como os que estão contidos na CLT.

A CLT trouxe novas perspectivas aos trabalhadores, a sensação de segurança em relação a executar seu trabalho foi a maior delas, já que são leis que estabelecem regras para o vínculo empregatício. Atualmente, são quase mil artigos de direitos e deveres dos empregados e empregadores. Vale citar, que muitos pensam que essa legislação é antiquada, entretanto

além de ser exclusiva do Brasil, todas essas pessoas que criticam já atuam mediante a ela, enquanto aqueles que não a tiveram sabem o seu valor, é necessário ser atualizada e aperfeiçoada, entretanto isso não a desvalida.

A partir daqui, dar-se-á ênfase na conceituação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para que seja possível desenvolver os objetivos desse trabalho.

4.1 As contribuições das teorias administrativas para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.

A Qualidade de vida no trabalho (QVT) representa um conjunto de medidas e preocupações voltadas para o bem-estar físico, psicológico e social dos trabalhadores dentro de uma organização. Atualmente, o trabalho desempenha um papel fundamental na sociedade, absorvendo uma parte significativa do tempo e da energia das pessoas. No entanto, essa dedicação pode resultar em uma rotina desgastante e até mesmo prejudicial para a saúde dos trabalhadores, devido a fatores como longas horas de trabalho, pressão por metas e altos níveis de exigência.

Diante desse cenário, a QVT surge como uma proposta para melhorar as condições das atividades laboratoriais, visando proporcionar satisfação e motivação. Isso implica em criar um ambiente que promova o equilíbrio entre as necessidades individuais e os objetivos da organização. Esse conceito busca, portanto, valorizar o ser humano como parte da empresa.

Um ambiente físico de trabalho seguro e saudável é fundamental para isso, envolvendo aspectos como a higiene do trabalho. A gestão dele inclui a promoção da saúde psicofisiológica dos colaboradores, que seja favorável para o desenvolvimento pessoal e profissional deles.

A implementação eficaz da metodologia pode trazer diversos benefícios para todos, ou seja, ambas as partes serão favorecidas. Isso inclui maior motivação, resistência ao estresse, potencialização da eficiência, redução da rotatividade e acidentes, além dos custos com saúde que podem contribuir para a melhoria da imagem da empresa.

Portanto, o conceito dela não se limita apenas a atributos materiais do ambiente de trabalho, mas abrange também questões relacionadas ao bem-estar geral dos *stakeholders*. E há uma preocupação que reflete ao início da existência humana e que se torna cada vez mais relevante na busca por ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e humanizados.

4.2 Teorias Organizacionais

A Teoria Organizacional é o campo de estudo que analisa o funcionamento das organizações e como elas influenciam e são influenciadas pelo ambiente em que estão inseridas. Ela pode ser abordada e investigada a partir de diferentes estruturas e autores.

A estrutura organizacional representa as relações e hierarquias dentro de uma empresa. Essas estruturas proporcionam aos funcionários uma visão geral rápida da empresa como um todo, demonstrando como suas funções se encaixam na organização. Além disso, explicam os relacionamentos hierárquicos, destacam as conexões entre as diversas áreas da empresa, melhoram a comunicação e ajudam a gestão a dimensionar a indústria e gerenciar o crescimento. A estrutura organizacional divide-se em alguns tipos, como, por exemplo:

- Estrutura Organizacional Linear (ou hierárquica, ou vertical): A estrutura organizacional linear, também conhecida como hierárquica ou vertical, é o modelo mais antigo de organização. Seu nome deriva da verticalização característica desse formato. Em empresas que utilizam essa estrutura, há hierarquias bem definidas, e o organograma lembra uma pirâmide. Nesse modelo, as decisões são sempre tomadas de cima para baixo, com os cargos superiores tendo maior responsabilidade e estabelecendo as diretrizes do negócio, que são então repassadas aos colaboradores em níveis inferiores no organograma.
- Estrutura organizacional funcional: Na organização funcional, as funções e responsabilidades dos colaboradores são definidas pelos papéis que desempenham, e não pela hierarquia, como ocorre na organização linear. Esse modelo é estruturado em áreas especializadas, como financeiro, marketing, recursos humanos, entre outras. Cada uma dessas áreas é responsável por suas próprias atividades e pela tomada de decisões dentro de seu setor.

Embora cada área tenha autonomia, elas não funcionam de forma completamente independente umas das outras. A comunicação entre as equipes é essencial, e todas devem estar alinhadas com os objetivos gerais da empresa. Além disso, existe um chefe geral responsável por garantir esse alinhamento e pelas diretrizes do negócio como um todo, mas nenhuma área tem o poder de decidir sobre as atividades de outra, mantendo um certo nível de independência.

- Estrutura organizacional matricial: A Estrutura Matricial combina elementos da estrutura funcional (com chefes de departamento) e da estrutura divisional (com chefes de projeto). Nesse modelo, cada departamento tem dupla subordinação, o que elimina o princípio de comando único. Por isso, a matriz enfatiza a interdependência entre as áreas e mostra à empresa a necessidade de gerenciar ambientes mais complexos.

A Estrutura Matricial busca atender tanto à necessidade de coordenação quanto à de especialização, com o objetivo de maximizar a eficiência. Esse modelo é especialmente comum em grandes empresas, pois permite que cada área adote a estrutura mais adequada para a execução de suas tarefas.

- Estrutura organizacional horizontal: A organização horizontal é caracterizada por um organograma plano ou "achatado". Nesse tipo de estrutura, há poucos gerentes, e muitos funcionários respondem a um único gerente. Esse modelo oferece aos colaboradores maior liberdade e autonomia para tomar decisões, além de promover um ambiente de capacitação e motivação alinhado com os objetivos gerais da empresa.
- Estrutura organizacional circular ou radial: O organograma circular ou radial tem como objetivo oferecer uma representação visual clara e direta da estrutura organizacional de uma empresa. Ele ajuda a identificar os diferentes cargos e departamentos, as relações hierárquicas entre eles, além da distribuição de autoridade e responsabilidade dentro da organização. Essa ferramenta facilita para funcionários, gestores e outras partes interessadas a compreensão da estrutura organizacional, promovendo uma comunicação mais eficaz, decisões mais informadas e um planejamento estratégico mais eficiente. Em resumo, o organograma circular ou radial é uma ferramenta de gestão essencial para organizar e visualizar a hierarquia e estrutura de uma empresa de maneira clara e intuitiva.

4.3 Sistemas de Produção

Os sistemas de produção são fundamentais para o bom desempenho de uma organização dedicada à produção de bens e/ou prestação de serviços. Eles são constituídos por processos, técnicas e recursos que transformam insumos em produtos, atendendo tanto às demandas de mercado quanto às necessidades dos clientes. Uma organização que possui um sistema de produção eficiente torna-se mais competitiva no mercado, o que impacta diretamente sua capacidade de oferecer produtos de alta qualidade, cumprir prazos e manter custos adequados.

Como vimos anteriormente, as teorias organizacionais analisam a estrutura e o funcionamento interno das organizações, oferecendo uma base para entender como os sistemas de produção podem ser estruturados e aprimorados. Elas ajudam a contextualizar a adaptação das práticas de produção às necessidades específicas das organizações e aos desafios do ambiente de negócios. Unir essas teorias às práticas de produção oferece uma abordagem mais completa e eficiente para alcançar a excelência operacional e estratégica.

Ao longo do tempo, foram desenvolvidos diversos modelos de produção para otimizar a eficiência e a qualidade dos processos produtivos, entre os quais se destacam o Taylorismo, o Fordismo e o Toyotismo.

4.3.1 TAYLORISMO

O Taylorismo, também nomeado como Administração Científica, teve grande importância na criação e desenvolvimento da escola clássica de administração. Criado pelo engenheiro Frederick Taylor, tinha como desígnio otimizar a movimentação do trabalho, realizando-se por meio de análises e melhorias. Evidenciava-se então, o embrião das ações de gestão de conhecimento, enfatizando a documentação, instrução e treinamento precisos para fomentar gestores.

Portanto, dividia-se a produção individualmente, tendo uma análise cronometrada e objetiva sobre cada indivíduo e sua determinada função. Contextualizando sua ideologia, a remuneração deve ser relativa com o desempenho profissional, bem como sua posição na hierarquia empresarial.

“O que fez Taylor começar estudos sobre o trabalho foi seu choque diante do ódio mútuo e crescente entre capitalistas e trabalhadores, que passou a dominar o final do século XIX. Taylor, entre outras palavras, via o que Marx - e Disraeli e Bismark e Henry James viam. Mas também percebia o que eles não conseguiram ver: que o conflito era desnecessário. Ele se propôs a tornar os trabalhadores produtivos, de modo que eles fossem remunerados dignamente (DRUCKER, 2002, p. 23).”

De acordo com Drucker (1986), a habilidade manual ou muscular não era o principal pilar para a produtividade em primeiro momento, sua ideologia baseava-se no emprego do conhecimento, acreditando este, ser um recurso primordial para a eficiência econômica. Taylor, utilizando deste pensamento, tornou o trabalho manual proveitoso e mais lucrativo.

4.3.2. FORDISMO

Criado no ano de 1914, o Fordismo, um dos sistemas de produção industrial, foi desenvolvido pelo empreendedor estadunidense, Henry Ford. Apesar de possuir fundamentos e princípios semelhantes ao Taylorismo, Ford deu continuidade à intensificação do processo fabril, caracterizando sua tese com a aplicação da linha de montagem semiautomática. O principal objetivo do Fordismo foi diminuir os custos de produção e, conseqüentemente, os preços dos produtos, o que ampliou o acesso a mais consumidores e aumentou os lucros das empresas.

“Produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência da força de trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática [...]. O Fordismo equivaleu ao maior esforço coletivo para criar, com velocidade sem precedentes, e com uma consciência de propósito sem igual na história, um novo tipo de trabalhador e um novo tipo de homem. Os novos métodos de trabalho são inseparáveis de um modo específico de viver e de pensar a vida. (Harvey, 1992: 121)”

Com a implementação da esteira rolante, a indústria Ford exigia uma qualificação diferente da usualmente proposta pelas outras empresas, sendo essa, mais intensa e desgastante, com um ritmo de trabalho que o salário nem sempre conseguia compensar. Isso resultou em alta rotatividade entre os trabalhadores, que inicialmente resistiram ao novo modelo de controle. Para obter a adesão dos trabalhadores, Ford implementou aumentos salariais como uma das principais medidas.

“A indústria Ford exige uma discriminação, uma qualificação, para os seus operários que as outras indústrias ainda não exigem; um tipo de qualificação diferente, nova, uma forma de consumo de força de trabalho e uma quantidade de força consumida no mesmo tempo médio mais onerosa e extenuante do que as outras empresas, força que o salário não consegue reconstituir em todos os casos, nas condições determinadas pela sociedade. (Gramsci, 1976:406)”

4.3.3 TOYOTISMO

Desenvolvido por Taiichi Ohno e Eiji Toyoda, o sistema de produção Toyota visa produzir por demanda, ou seja, sem pedido sem serviço. Com o propósito de obter uma maior eficiência e assessorar a qualidade de vida dentro do ambiente industrial, utiliza-se de dinâmicas intuitivas, como o *Just In Time (JIT)*, que flexibiliza e evita desperdícios e acúmulo desnecessário de insumos, tornando o trabalho engajador e satisfatório. Além disso, ao incluir os funcionários nos processos de decisão e reconhecimento, o sistema pode promover um maior senso de pertencimento e satisfação no ambiente de trabalho.

“O local de trabalho é como uma corrida com revezamento-existe sempre uma área de onde se pode passar o bastão. Se ele é passado corretamente, o tempo total-final pode ser melhor do que os tempos individuais dos quatro corredores. Em uma raia de natação, um nadador não pode mergulhar antes que a mão do nadador anterior toque a parede. Na pista, no entanto, as regras são diferentes e um corredor mais veloz pode compensar um outro mais lento. (Ohno, 1997:126)”

Embora que haja uma melhor qualidade de vida e carga reduzida, ele retém capitais consistentes e com margem de lucro, variando conforme as condições econômicas globais e tendências de mercado. Com isso, obtém-se então, uma vantagem competitiva em relação à outras indústrias.

Mesmo que os sistemas apresentados até o momento visem a eficiência produtiva, é importante ressaltar que algumas teorias e sistemas de produção, apesar de parecerem eficazes, podem não ser benéficos e, em vez de melhorar a eficiência, comprometem a qualidade de vida no trabalho, impondo práticas que prejudicam o bem-estar dos colaboradores. Partindo disso, foi realizado um experimento buscando entender e aprimorar as condições trabalhistas, dando origem à Teoria das Relações Humanas.

4.4 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas tem sua origem nos Estados Unidos, a partir dos estudos de Elton Mayo, com a Experiência de Hawthorne, que adquire esse nome em homenagem a cidade em que foi idealizada. Essa experiência tinha como objetivo, fazer uma análise do comportamento dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho. Decorrente deste estudo, Mayo traz para a ação, a compreensão de que era extremamente importante seguir por uma percepção mais humana e democrática nas empresas, desagregando os conceitos rígidos e mecanicistas das Teorias Clássicas e Burocrática.

Chiavenato traz evidências de que as corporações visam apenas o desenvolvimento industrial e a eficiência, mostrando o esmagamento do homem trabalhador devido ao crescimento da civilização industrializada, que dava maior importância aos aspectos materiais e tecnológicos do progresso.

“A Teoria das Relações Humanas originou-se principalmente da necessidade de humanizar e democratizar a gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo Americano, juntamente com o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente no que tange a psicologia e sociologia; as quais vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica (CHIAVENATO, 2004, p. 71).”

Portanto, a Teoria das Relações Humanas é um método administrativo essencial para que as organizações desenvolvam uma boa execução do convívio social sem afetar a produtividade delas, oferecendo dinâmicas gerenciais de aperfeiçoamento de convivências associativas e de práticas administrativas. Recomendando-se, então, que as demais companhias utilizem as práticas de humanização, colaborando para um diferencial no novo mercado de trabalho. O Toyotismo foi um sistema de produção que incorporou muitos dos princípios da teoria das relações humanas, uma vez que ele promove a valorização dos trabalhadores, buscando não apenas eficiência produtiva, mas também o bem-estar e a motivação dos funcionários.

4.5 TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Devido à problemática e deficiência dos sistemas de produção apresentados até agora, surgiu-se o questionamento: os modelos de gestão e trabalho são oportunos para a qualidade de vida da classe operária?

Após os efeitos devastadores da Segunda Guerra Mundial, ocorreu-se a necessidade de reconstrução econômica global. As organizações, tendo em vista as novas demandas de mercados, sentiram-se coagidas a adaptar seus objetivos para se manterem competitivas no mercado de trabalho. Apesar das crescentes mudanças tecnológicas e constante aperfeiçoamento de maquinário, os conceitos apresentados pela Teoria Clássica continuaram a exercer grande influência.

Com isso, foi criada a Teoria Neoclássica da Administração, uma abordagem moderna e estratégica dos princípios clássicos, ajustando-se aos desafios administrativos e organizacionais da então nova realidade, e integrando elementos de diversas teorias, contribuindo para a diversidade de perspectivas.

De acordo com Abrantes (2012), na Teoria Neoclássica, o trabalhador é compreendido como um indivíduo “organizacional e administrativo”, que desempenha múltiplos papéis de forma competente, satisfatória e eficaz. Essa perspectiva enfatiza a departamentalização dos setores, sendo o trabalho dividido em três níveis:

- **Institucional ou Estratégico:** é composto por **diretores e dirigentes**, esse nível é responsável por definir as estratégias, tomar decisões cruciais e guiar a empresa em direção ao seu principal objetivo;
- **Intermediário:** formado pelos **gerentes**, esse grupo é responsável por executar as estratégias estabelecidas pelos diretores, além de supervisionar as diversas áreas da empresa, para garantir que as metas sejam alcançadas e os recursos sejam utilizados de forma eficiente; e
- **Operacional:** constituído por **supervisores e funcionários da linha de frente**, é o nível que realiza as atividades diárias essenciais para o funcionamento contínuo da organização.

Com essa divisão, surge a especialização do trabalho, permitindo que cada indivíduo se concentre em uma função específica, reduzindo o tempo de aprendizado e reforçando a ideia de que a mão de obra é de suma importância. Dessa forma, o gerenciamento deve ser aplicado de forma estratégica, tendo em vista a maximização do desempenho e avaliando sua contribuição para os objetivos da organização.

Entretanto, essa teoria prioriza os aspectos produtivos e estruturais da empresa em detrimento da qualidade de vida e do bem-estar de seus colaboradores. Portanto, ainda que ocorram novas reestruturações nas políticas de qualidade de vida no trabalho, a preferência ainda será pelos resultados organizacionais eficazes.

Nesse contexto, essa teoria apresenta um equilíbrio significativo entre a estrutura organizacional e os aspectos humanos, embora a qualidade de vida seja vista mais como um meio para alcançar eficiência e produtividade na empresa, e não como um direito inerente à dignidade do trabalhador.

4.6 Normas Regulamentadoras

No Brasil, devido à urgência da implementação de leis e normas que assegurem as obrigações, direitos e deveres do trabalhador e do empregador, incluindo, principalmente, questões de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, desenvolveu-se uma legislação que visasse regulamentar as relações individuais e coletivas dentro do ambiente de trabalho, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Diante disto, foram criadas, em sua junção, as Normas Regulamentadoras pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) que consistem em determinar um campo de aplicação, na qual os termos e definições comuns e disposições gerais das regulamentações da saúde e segurança do trabalho, são estipulados, a fim de garantir um ambiente de trabalho mais seguro e sadio.

Decorrente o Governo Federal,

“As **Normas Regulamentadoras (NR)** são disposições complementares ao Capítulo V (Da Segurança e da Medicina do Trabalho) do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com redação dada pela Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977. Consistem em obrigações, direitos e deveres a serem cumpridos por empregadores e trabalhadores com o objetivo de garantir trabalho seguro e sadio, prevenindo a ocorrência de doenças e acidentes de trabalho.

As primeiras normas regulamentadoras foram publicadas pela Portaria MTb nº 3.214, de 8 de junho de 1978. As demais normas foram criadas ao longo do tempo, visando assegurar a prevenção da segurança e saúde de trabalhadores em serviços laborais e segmentos econômicos específicos.

A elaboração e a revisão das normas regulamentadoras são realizadas adotando o sistema tripartite paritário, preconizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), por meio de grupos e comissões

compostas por representantes do governo, de empregadores e de trabalhadores.”

Nessas circunstâncias, a Comissão Tripartite Paritária Permanente (CTPP) é a competência responsável pela discussão, construção e atualização das normas regulamentadoras, com intuito de melhorar as condições e o meio ambiente do trabalho.

Um exemplo de norma importante para o aperfeiçoamento da qualidade de vida empresarial é a NR - 17 (Ergonomia).

4.6.1 ERGONOMIA NR - 17

A ergonomia está adjunta a um ambiente de trabalho sadio, visando uma melhoria contínua da qualidade de vida empresarial. Prezando a segurança do trabalhador, ela promove diretrizes que estabelecem cuidados com o intuito de evitar lesões psicofisiológicas no ambiente corporativo, permitindo a adaptação das condições trabalhistas impedindo o desenvolvimento de possíveis doenças, como o LER (Lesão por Esforço Repetitivo). A prática ergonômica tem como objetivo impedir danos aos colaboradores, portanto deve ser utilizada como uma estratégia nos ambientes trabalhistas.

5. Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

Os indicadores de qualidade de vida são como um guia para entendermos de modo quantitativo e qualitativo como estão os *stakeholders* e suas rotinas de trabalho, visando a melhoria contínua.

5.1 Modelo de Walton – 1973

Richard Walton propôs um modelo que é um dos mais conhecidos e estudados quando o assunto é QVT. Faz uma relação do ambiente de trabalho e da vida fora das organizações por meio de oito categorias, são elas:

- Compensação justa e adequada:

O trabalho é um meio de sobrevivência e ascensão social, por isso o salário deve ser adequado à função, sendo equivalente à de profissionais da mesma área de atuação, além de que possa proporcionar condições de vida dignas atendendo as suas necessidades básicas e /ou secundárias, pessoais, padrões culturais e socioeconômicos.

- Condições de trabalho:

Está relacionado com a condição física. No Brasil, possuímos, por exemplo, as normas regulamentadoras (NR) conjuntas com a CLT que são encarregadas de proporcionar segurança para os trabalhadores como meio de prevenir acidentes e doenças a longo prazo, essas normas se adequam dependendo da profissão.

Associa-se também a jornada de trabalho, na qual o autor faz a análise de como a realidade do ambiente de funções laboratoriais influencia o trabalhador na saúde e no bem-estar. Para isso, ele define que devem haver horas razoáveis de trabalho, no qual, é necessário que seja garantido o pagamento de horas extras, direito a intervalo de acordo ou não com a legislação, e a quantidade de trabalho executada em um turno deve ser de acordo com os regulamentos de cada profissão; Bom ambiente físico e de trabalho, onde a condição do local deve ser de conforto para a execução das tarefas, bem como um ambiente propício para o desenvolvimento de bons relacionamentos interpessoais; Material e equipamento de qualidade, como os chamados EPIS (Equipamento de proteção individual) que são muito importantes nesse tópico assim como a qualidade do material utilizado e disponível para a realização do trabalho; e controle do estresse, pois a quantidade de estresse ao qual funcionário é submetido influencia diretamente os seus resultados.

- Utilização e desenvolvimento da capacidade humana:

As oportunidades para aplicar e aprimorar a capacidade humana referem-se à necessidade e habilidade de utilizar os talentos e conhecimentos dos trabalhadores, incentivando sua independência e autocontrole. Isso envolve a autonomia, ou seja, permitir ao indivíduo uma liberdade substancial e discricionariedade na programação e execução de suas tarefas, além de dar significado as atividades, isto é, reconhecer a relevância das funções desempenhadas na vida e no trabalho de outras pessoas, tanto dentro quanto fora das

instituições; conhecer identidade da tarefa, é igualmente importante, que significa avaliar a sua integridade e o impacto de seus resultados; a variedade de habilidades proporciona oportunidades para o uso de uma ampla gama de capacidades e aptidões individuais; transparência e compartilhamento de informações, que se refere ao fornecimento de esclarecimentos ao indivíduo sobre a avaliação de seu trabalho como um todo e suas ações específicas.

- Oportunidade futura para crescimento e segurança continuadas:

Para avaliar as perspectivas futuras de crescimento contínuo, segurança e progressão na carreira, é crucial considerar os seguintes aspectos, como as oportunidades de carreira, que são as possibilidades de avançar na instituição e na trajetória profissional, reconhecida tanto pelos colegas quanto pela família e comunidade; o desenvolvimento profissional, que é o processo contínuo de educação e aprimoramento das habilidades individuais, visando o seu pleno potencial e aplicação eficaz no trabalho; e a segurança no emprego, ou seja, o nível de estabilidade proporcionado aos funcionários em relação à manutenção de seus empregos.

A análise desses requisitos pode oferecer *insights* valiosos sobre a sustentabilidade e o desenvolvimento a longo prazo tanto para os profissionais quanto para as organizações e ao promover esses elementos, é possível criar um ambiente de trabalho que valorize e desenvolva plenamente o potencial humano, resultando em maior satisfação, produtividade e qualidade no desempenho das atividades.

- Integração social na organização do trabalho:

A integração social no ambiente de trabalho visa a promoção da igualdade, da transparência nas relações interpessoais, do apoio mútuo e da eliminação de preconceitos, elementos cruciais para um ambiente empresarial harmonioso. Suas dimensões incluem:

A igualdade de oportunidades que representa a ausência de estratificação na organização, evitando símbolos de status ou hierarquias rígidas e combatendo a discriminação baseada em raça, sexo, religião, origem, estilo de vida ou aparência; o relacionamento que refere-se à qualidade das interações sociais, caracterizadas pelo apoio emocional, assistência mútua, abertura na comunicação e respeito pelas diferenças individuais; o senso comunitário

que indica o grau de coesão e solidariedade dentro da instituição, promovendo um ambiente onde os membros se sintam parte de uma comunidade unida.

Ao desenvolver e fortalecer essas dimensões, as empresas podem cultivar um ambiente de trabalho inclusivo, colaborativo e socialmente integrado, beneficiando tanto os colaboradores quanto a organização como um todo.

- Constitucionalismo na organização do trabalho:

O modelo de Walton também propõe examinar o constitucionalismo dentro da organização do trabalho, que se refere ao cumprimento dos direitos dos funcionários na instituição. Este conceito engloba:

O respeito às leis e direitos trabalhistas, garantia da conformidade com os direitos dos trabalhadores, incluindo o acesso aos mecanismos de apelação; a privacidade social, o nível de privacidade mantido pelo funcionário dentro da empresa; a liberdade de expressão, capacidade do funcionário de expressar suas opiniões aos superiores sem receio de retaliação; as normas e procedimentos, o impacto das normas e rotinas na execução do trabalho e na cultura organizacional.

Ao analisar esses aspectos, as organizações podem estabelecer um ambiente de trabalho que respeite os direitos individuais, encoraje a expressão livre e contribua para a eficiência e o bem-estar dos funcionários.

- Trabalho e o espaço total de vida:

O autor também propõe uma análise sobre a interseção entre o trabalho e a totalidade da vida do indivíduo. Trata-se do equilíbrio entre as dimensões sociais da vida do empregado e suas atividades profissionais, envolvendo:

O equilíbrio do papel no trabalho, isto é, alcançar uma harmonia entre a jornada de trabalho, as demandas da carreira, as viagens e o tempo dedicado à convivência familiar; horários de entrada e saída do trabalho, que garantem um equilíbrio entre os horários de

trabalho e os momentos de convívio familiar, promovendo estabilidade e previsibilidade nos horários.

Ao promover esse equilíbrio, as organizações podem contribuir para o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores, fortalecendo sua relação com o trabalho e melhorando sua eficiência e produtividade.

- A relevância social do trabalho na vida:

A oitava categoria de análise se concentra na relevância social da vida no trabalho, que diz respeito à percepção dos funcionários sobre a responsabilidade social da instituição na comunidade, a qualidade dos serviços prestados e o tratamento dispensado aos empregados. Como, a imagem da instituição, sua responsabilidade social, pelos serviços e pelos funcionários, que de forma geral, nada mais é o modo que a empresa é vista interna e externamente. Ademais de sua responsabilidade e comprometimento com a comunidade, fatores que se estendem aos colaboradores que passam a aplicar a inclusão e reconhecimento das políticas de recursos humanos naturalmente, ocasionando um ambiente positivo e colaborativo.

Ao considerar esses aspectos, as organizações podem promover uma cultura corporativa mais engajada, ética e socialmente responsável, o que contribui para o bem-estar dos funcionários e a reputação positiva da empresa na comunidade.

5.2 MODELO DE HACKMAN E OLDHAM

O modelo de Hackman e Oldham, fruto de uma evolução teórica iniciada em 1974, representa um avanço significativo na compreensão da QVT.

Inspirados pelas transformações sociais e econômicas da época, os autores buscaram identificar como as características dos cargos poderiam ser desenhadas para aumentar a satisfação e o desempenho dos funcionários. Ao analisar as dimensões dos cargos, Hackman e Oldham postularam que a variedade, a identidade e a significância das tarefas, quando combinadas com a autonomia e o *feedback*, gerariam três estados psicológicos críticos:

conhecimento dos resultados, responsabilidade e significância percebida, esses estados, por sua vez, estariam associados a resultados positivos, como alta motivação, satisfação no trabalho e desempenho de qualidade. A relevância desse modelo tem sido confirmada por diversos estudos, incluindo os de Chang Júnior e Albuquerque (2002) e Davis e Newstrom (2004), que evidenciaram a importância dos fatores propostos por Hackman e Oldham para a motivação no ambiente de trabalho.

Os chamados, Estados Psicológicos Críticos são processos individuais que não podem ser influenciados durante o gerenciamento do trabalho, portanto, é preciso determinar propriedades dos serviços que sejam passíveis de avaliação e mudança, e que possuam influência direta neles. Estes recebem a denominação de Dimensões Essenciais do Trabalho (CHANG JÚNIOR; ALBUQUERQUE, 2002).

Há, também, fatores secundários que influenciam nas dimensões do trabalho e nos resultados, denominados: Resultados Pessoais e do Trabalho, que são a motivação interna ao trabalho, satisfação geral com o trabalho e satisfação com a sua produtividade.

Por fim, existe a Necessidade de Crescimento Individual, que se correlaciona diretamente com as Dimensões Essenciais do Trabalho e os Resultados Pessoais e do Trabalho. Seguindo essa linha de raciocínio, Hackman e Oldham (1974, 1975) propõem o seguinte modelo:

Figura 1: Modelo de QVT de Hackman e Oldham



Fonte: Hackman e Oldham (1974), adaptado pelo autor

Modelo precursor de Hackman e Lawler

O modelo de Hackman e Lawler, proposto em 1971, representa um marco fundamental na compreensão da motivação no trabalho. Entretanto, houve teorias que antecederam e embasaram o modelo final, essa é uma delas, resumiremos a fim de evitar a repetição de conceitos já trabalhados, veja:

- As Dimensões Essenciais do Trabalho e seus Impactos essenciais são:
 1. Variedade de habilidades: A exigência de utilizar um conjunto diversificado de habilidades e conhecimentos para realizar as tarefas estimula o aprendizado contínuo e a realização pessoal dos colaboradores.
 2. Identidade da tarefa: A percepção de que o trabalho realizado contribui para um produto ou serviço final completo aumenta o senso de propósito e a identificação do colaborador com a organização.
 3. Significado da tarefa: Refere-se ao impacto que o trabalho exerce sobre a vida de outras pessoas ou sobre a sociedade como um todo.

4. **Autonomia:** A liberdade para tomar decisões e escolher os métodos de trabalho proporciona aos colaboradores um senso de controle e responsabilidade, estimulando a proatividade e a criatividade.
5. **Feedback:** A informação recebida sobre o desempenho do trabalho permite que o colaborador ajuste seu comportamento e reconheça suas contribuições, aumentando a autoeficácia e a satisfação.

- A Fórmula do Potencial Motivador do Trabalho

Hackman e Oldham propuseram uma fórmula para calcular o potencial motivador de um cargo, considerando a interação entre as cinco dimensões:

$$\text{Potencial Motivador do Trabalho} = (\text{Variedade} + \text{Identidade} + \text{Significado}) \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

Essa fórmula demonstra que a autonomia e o *feedback* atuam como multiplicadores, amplificando o impacto das demais dimensões. Ou seja, mesmo que um cargo ofereça alta variedade, identidade e significado, a falta de autonomia e *feedback* pode comprometer a motivação dos colaboradores.

- Estados Psicológicos Críticos e Resultados do Trabalho

A combinação das dimensões do trabalho, segundo Hackman e Lawler, leva ao desenvolvimento de três estados psicológicos críticos: experiência de significado (a percepção de que o trabalho é valioso, importante e contribui para um objetivo maior); responsabilidade (o sentimento de ser responsável pelos resultados do trabalho); conhecimento dos resultados (a compreensão clara dos resultados do próprio trabalho e de como eles impactam a organização).

Esses estados psicológicos, por sua vez, levam a resultados positivos como: alta motivação intrínseca (desejo de realizar o trabalho por ele mesmo, sem a necessidade de recompensas externas); alta qualidade de trabalho (maior atenção aos detalhes e busca pela

excelência); satisfação no trabalho (sentimento de bem-estar e realização profissional); baixa rotatividade (menor tendência a deixar a organização).

- Implicações para a Gestão de Pessoas

O modelo de Hackman e Lawler oferece diversas implicações para a prática da gestão de pessoas, como: redesenho de cargos (as organizações podem redesenhar os cargos para torná-los mais motivadores, aumentando a variedade, a autonomia, a identidade e o *feedback*); delegação de autoridade (ao delegar autoridade aos colaboradores, as organizações podem aumentar o seu nível de autonomia e responsabilidade); sistemas de *feedback* (a implementação de sistemas de *feedback* eficazes permite que os colaboradores recebam informações claras e oportunas sobre seu desempenho); desenvolvimento de equipes (a criação de equipes autônomas e autogerenciadas pode promover a colaboração, a inovação e o desenvolvimento de habilidades).

Apesar de sua relevância, o modelo não considera outros fatores que podem influenciar a motivação, como as características individuais dos colaboradores, as relações interpessoais e a cultura organizacional.

Esse modelo oferece uma base sólida para a compreensão da motivação no trabalho. Ao considerar as dimensões essenciais do trabalho e seus impactos nos estados psicológicos críticos e nos resultados organizacionais, as empresas podem criar ambientes de trabalho mais motivadores e engajadores, contribuindo para o sucesso a longo prazo. Apesar de suas limitações, continua sendo uma referência importante para a compreensão da motivação no trabalho.

6. Considerações Finais

Os referenciais bibliográficos estudados delineiam a eficiência na gestão de pessoas como sendo de extrema importância para todas as organizações que querem fazer parte das perspectivas teóricas e que, receberem maiores resultados positivos, causem a potencialização dos lucros e benfeitorias cada vez maiores na melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores. Mostram-se que a GP pode fazer com que um colaborador se orgulhe e tenha

motivação intrínseca de vender suas horas a uma determinada empresa que aplica eficientemente a gestão estratégica.

O capital humano é fundamental para qualquer negócio, mesmo que agora existam inúmeras tecnologias, os seres humanos não poderão ser substituídos ao todo, por isso devemos investir nele. Sendo assim, aplicar ações e estratégias com eficácia, nota-se benefícios quantitativos e qualitativos, tais como, atração e retenção de talentos, aumento da produtividade, redução do turnover, melhoria na cultura organizacional, atingimento de metas e objetivos organizacionais, dar senso de propósito e de trabalho em equipe, estimular a inovação, dar suporte aos colaboradores e aos líderes, oferecer treinamento e capacitação única e efetiva, engajar as práticas de inclusão e integração de todos, criar políticas e diretrizes justas e animadoras, reforçar a evolução, com isso, o principal objetivo de qualquer empresa, maximização da lucratividade.

Diante desses estudos bibliográficos, tornou-se perceptível que há inúmeras teorias desenvolvidas individualmente sobre a vida de um funcionário em uma organização, por isso coletamos referenciais teóricos para compreendermos de modo analítico a gestão de pessoas e suas consequências benéficas à organização. Sabemos que a QVT é intrínseca em nossas mentes, contudo não é, de costume geral aprofundarmo-nos no assunto. Sendo assim, os trabalhadores simplesmente aceitam sua realidade e, com suas expectativas anuladas eles sentem-se infelizes, insatisfeitos, não pertencentes e escutados no ambiente de trabalho que, como consequência, cria um local visto por eles como desconfortável, ruim, negligente e descortês.

Com isso, os *stakeholders* passam a ser cada vez mais improdutivos, participam menos das atividades internas e ficam desmotivados para aplicar suas funções. Tendo em base as teorias das Relações Humanas, é notório os benefícios da introdução e aplicação da humanização, sendo um deles, aumentar o senso de dignidade humana no vínculo empregatício.

A incorporação entre o conceito de gestão de pessoas e qualidade de vida é primordial e essencial para se atingir a ideia de excelência no sistema de produção dentro de uma organização. Empresas que adotam métodos de valorização aos colaboradores tendem a

apresentar melhorias significativas na cultura organizacional e na produtividade, visando a maximização dos lucros.

Num olhar externo, podemos referenciar a empresa de serviços financeiros – Nubank, na qual são oferecidos programas de bem-estar e saúde de forma estratégica à gestão de pessoas, com intuito de aperfeiçoar o ambiente de trabalho. Na empresa citada, cerca de 80% dos colaboradores participaram de iniciativas de saúde mental, com mais de 90% de satisfação entre eles. Esses programas não só abordam questões físicas, mas também emocionais, ajudando a construir uma cultura de cuidado e apoio; isso se traduz em um ambiente onde os funcionários se sentem motivados a contribuir ativamente para os objetivos da empresa, esse exemplo empresarial, válida a importância de implementação de ações e estratégias na gestão de pessoas, na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.

Conclui-se então, que adotar a QVT é benéfico não somente à organização, mas também ao contratado, uma vez que, ambientes favoráveis são mais propícios a integração e ao sentimento de pertencimento por ambas as partes, em que para as empresas, se torna um ambiente mais sustentável e competitivo e para os funcionários, um ambiente não hostil e mais sadio. Para o futuro, recomenda-se que as empresas continuem a buscar inovações nas práticas de gestão de pessoas, visando sempre o bem-estar de seus colaboradores.

Para isso, é necessário desenvolver políticas internas nas organizações que sejam capazes de acolher os colaboradores e garantir uma boa saúde física e mental durante a sua permanência na empresa, sempre buscando implementar e incentivar atividades que suavizem a rotina árdua das atividades cotidianas, potencializem o trabalho em equipe, melhore as relações e interações interpessoais, criando uma cultura e clima organizacional positivo em um ambiente colaborativo e mais inovador, no qual reflita nos resultados individuais e coletivos, além dos retornos financeiros, também será possível perceber com clareza a evolução de cada pessoa e de cada time.

Por essa razão, a QVT não é só uma responsabilidade social, mas também um investimento estratégico para a sustentabilidade, evolução e crescimento das empresas. Citando o autor Idalberto Chiavenato “A gestão de pessoas é a arte de fazer com que as pessoas entreguem o seu melhor para alcançar os objetivos da organização”.

O escritor e professor brasileiro citado expressa bem o significado da GP, mas vale ressaltar que a sua essência transcende o financeiro, os objetivos da empresa ou até mesmo a imagem da empresa, ela é a satisfação em ter um bom trabalho, em ser uma boa organização e, principalmente, em reconhecer e orgulhar-se por ser um talento e fazer parte do time que se desenvolveu e prossegue em evolução constante. Ela nos possibilita enxergar que o horizonte é amplo e podemos ir mais longe como pessoas e contribuintes do negócio. Trabalhar em um local que aplica a GP com eficiência, é como tomar uma dose diária de coragem, confiança e motivação.

6. Referências

Referências Bibliográficas:

CAMPOS, Ana Maria Varela Cascardo. et.al. Gestão de documentos: conceitos e procedimentos básicos. Rio de Janeiro: Editora Arquivo Nacional, 1995.

CASTIGLIONI José Antônio de Mattos e TANCREDI Claudio Tadeu. Organização Empresarial - Conceitos, Modelos, Planejamento, Técnicas de Gestão e Normas de Qualidade. São Paulo: Érica, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CURY, Antônio. Organização e métodos: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2000. HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo, Prentice Hall, 2004.

PHILIPPI JR. Arlindo e SAMPAIO Carlos Alberto Cioce e FERNANDES Valdir. Gestão Empresarial e Sustentabilidade. São Paulo: Manole, 2016.

C. PRESTES, Fernando e GOLVEIA DE FABIANE, Isabella F. Teoria Geral da Administração. 4ª Ed. São Paulo: Cengage, 2021.

<https://qrpoint.io/blog/departamento-pessoal/#:~:text=Como%20surgiu%20o%20departamento%20pessoal,trabalho%20que%20lhes%20eram%20imposto.>

<https://dpemfoco.com.br/2017/05/12/historia-do-departamento-de-pessoal/>

<https://centroeducacionalonline.com.br/origem-do-dep-pessoal/>

<https://blog.solides.com.br/guia-completo-de-gestao-de-pessoas/#:~:text=O%20conceito%20de%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20surge%20para%20englobar%20as,motivados%20dentro%20de%20suas%20fun%C3%A7%C3%B5es.>

<https://www.talentbrand.com.br/blog/evolucao-gestao-de-pessoas>

<https://www.portaldorh.ms.gov.br/artigo-gestao-de-pessoas-o-que-e-principais-processos-objetivos-e-seus-pilares/>

<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/arquivos/normas-regulamentadoras/nr-17-atualizada-2022.pdf>

<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora>

https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170510155730.pdf

<https://www.redalyc.org/pdf/2735/273523070001.pdf>

<http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/47>

https://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/terceirosimposio/erika_batista.pdf

<https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/aurora/article/view/3848/2876>

<https://escola.mpu.mp.br/publicacoescientificas/index.php/boletim/article/view/549/496>

<https://revistas.pucsp.br/index.php/l/article/view/26678/pdf>

<https://www.redalyc.org/pdf/4756/475655252008.pdf>

<https://www.softtrade.com.br/3-praticas-para-melhorar-a-qualidade-de-vida-no-ambiente-de-trabalho/>

<https://blog.meifacil.com/sou-microempreendedor-individual/qualidade-de-vida-no-trabalho/#:~:text=Para%20medir%20a%20qualidade%20de,dos%20colaboradores%20sobre%20a%20empresa.>

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/qualidade-de-vida-no-trabalho/>

<https://www.sesamehr.com.br/blog/trabalho-hoje-antigamente/#:~:text=No%20passado%2C%20a%20maioria%20das,de%20ascens%C3%A3o%20e%20pouca%20flexibilidade.>

https://www.ippo.com.br/post/qualidade-de-vida-no-trabalho-e-como-investir-nela?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMI05bMmaLvhwMVZ0RIAB10sDe2EAAYASAAEgIhl_D_Bw

<https://www.scielo.br/j/rbefe/a/4jdhpVLrvjx7hwshPf8FWPC/?format=pdf&lang=pt>

<https://blog.nubank.com.br/nu-way-of-working/>

<https://exame.com/carreira/entenda-por-que-vagas-em-negocios-como-nubank-e-natura-sao-disputadas/>