



**INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA – IFPB
CAMPUS JOÃO PESSOA
CURSO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO
PERÍODO: 2025.1**

Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão de literatura (2004-2024)

Eltton Acelino de Lima

**JOÃO PESSOA-PB
AGOSTO/2025
Eltton Acelino de Lima**

Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão de literatura (2004-2024)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Administração como
requisito parcial para a obtenção do título de
Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos

**JOÃO PESSOA-PB
AGOSTO/2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

L732q Lima, Eltton Acelino de.
Qualidade de vida no trabalho: uma revisão de literatura
(2024-2024) / Eltton Acelino de Lima. – 2025.
46 f. : il.

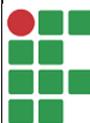
TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto
Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientador: Prof^a Ma. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos

1. Condições de trabalho. 2. Qualidade de vida. 3.
Motivação no trabalho. I. Título

CDU 331.101.3

Bibliotecário responsável: Thiago de Lima Silva CRB-15/524



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA

AVALIAÇÃO 41/2025 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 20 de agosto de 2025.

FOLHA DE APROVAÇÃO

ELTTON ACELINO DE LIMA

Matrícula 20211460079

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA REVISÃO DE LITERATURA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **19/08/2025** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, **19** de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)

Orientador(a)

Paulo Roberto Santos Costa (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 20/08/2025 22:30:14.
- Rebeca Cordeiro da Cunha Araujo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 21/08/2025 22:39:41.
- Paulo Roberto Santos Costa, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 27/08/2025 09:42:51.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 19/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 751353
Verificador: 47d0d59688
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Dedico este trabalho aos mestres e profissionais da Administração.

Por que o labor humano tem sido, predominantemente, espaço de sujeição, sofrimento, desumanização e precarização, numa era em que muitos imaginavam uma proximidade celestial?

Ricardo Antunes, *O privilégio da servidão*

AGRADECIMENTOS

Devo agradecer:

Primeiramente a Deus, por me conceder boa saúde para lutar por meus objetivos;

Depois à minha família, sobretudo à minha esposa Flávia e ao meu filho Heitor, pois sempre me dão força e apoio na caminhada, seja no trabalho ou nos estudos;

Também à minha orientadora, Profa. Ma. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, pela paciência e pelas dicas imprescindíveis à construção do trabalho;

Ainda aos docentes do Instituto Federal da Paraíba pela excelência e boa qualidade do ensino prestado aos discentes;

À Direção geral, Direção de ensino e Coordenação do curso de Administração pelo profissionalismo e ética na condução da instituição;

Não posso deixar de mencionar os/as demais funcionários/as da instituição (técnicos/as administrativos/as, seguranças, auxiliares de limpeza) por fazê-la funcionar e ajudar a tornar os nossos sonhos possíveis.

RESUMO

O trabalho teve como objetivo principal fazer um balanço da literatura produzida nos últimos vinte anos sobre QVT (Qualidade de Vida no Trabalho). Englobou os levantamentos feitos por pesquisadores (as) brasileiros (as) e estrangeiros em diversas instituições, sobretudo privadas, sobre a aplicação dos princípios de QVT, seus desafios, desdobramentos e seus resultados práticos. Os trabalhos aqui avaliados foram produzidos entre os anos de 2004 e 2024. Verifica-se que os modelos de qualidade de vida no trabalho e motivação utilizados pelos autores foram os propostos por Hackman e Oldham, Walton, Vroom, Herzberg, dentre outros, o que evidencia um arsenal teórico vasto e crucial para o desenvolvimento da compreensão da temática qualidade de vida.

Palavras-chave: Qualidade de Vida; Condições de trabalho; Motivação; Empresas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. OBJETIVOS.....	8
3. REVISÃO DA LITERATURA PERTINENTE	9
3.1 – Qualidade de vida.....	9
3.1 – Motivação no trabalho.....	18
3.2.1. – Fatores que influenciam na motivação no trabalho	21
3.2 – Aplicação de QVT em empresas e seus resultados	25
4. METODOLOGIA.....	32
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS.....	45

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que em cada época histórica existem enfermidades que assolam as populações. Segundo Han (2015), um momento chamado de era bacteriológica foi superado com a descoberta dos antibióticos. Hoje, observando-se em perspectiva patológica, vivemos no que o autor chama de “era neuronal”, em virtude das doenças que assolam a sociedade hodierna. O autor esclarece:

Doenças neuronais como a depressão, transtorno de déficit de atenção com síndrome de hiperatividade (TDAH), Transtorno de personalidade limítrofe (TPL) ou a Síndrome de Burnout (SB) determinam a paisagem patológica do começo do século XXI.

Obviamente que parte das enfermidades que atingem a sociedade contemporânea está concatenada com o estilo de vida atual, envolvendo os processos de trabalho/emprego. De acordo com dados da Fundacentro de 2007, entre 2000 e 2005 foram registradas cerca de

(...) 144.789 doenças relacionadas ao trabalho, e pesquisas do Laboratório de Saúde do Trabalhador da Universidade de Brasília demonstram um aumento de 260% do número de afastamentos por doenças mentais entre os anos de 2000 a 2006. Atualmente, 83 mil brasileiros se afastam do trabalho todo ano por problemas de Saúde Mental. Em 2006, os transtornos de humor representaram o segundo motivo de ausência de trabalho e, nesse mesmo ano, o custo do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) com auxílio-doença para quem sofria de transtornos neuróticos e relacionados ao estresse foi de R\$ 90 milhões (Vasconcelos e Faria, 2008).

Este problema tem suscitado atenção, pois tem gerado o que pode ser chamado de crise de saúde mental no Brasil. Segundo dados do Ministério da Previdência Social, em 2024 foram quase meio milhão de afastamentos, o maior número em pelo menos dez anos. Os dados indicam que, no ano passado (2024), os transtornos mentais geraram a uma situação incapacitante como nunca visto antes. Na comparação com o ano anterior, as 472.328 licenças médicas concedidas representam um aumento de 68%, conforme matéria do Sindlimp¹.

¹ Disponível em: <https://sindlimpfpolis.com.br/crise-de-saude-mental-no-trabalho-gera-quase-meio-milhao-de-afastamentos-no-brasil/#:~:text=Brasil%20%2D%20SINDLIMP%20%2D%20FLORIAN%C3%93POLIS-,Crise%20de%20sa%C3%BAde%20mental%20no%20trabalho%20gera,milh%C3%A3o%20de%20af>

Infere-se que é fundamental que haja discussões sobre o processo de trabalho na atualidade, em virtude dos danos sociais causados seja à classe trabalhadora (grupo mais afetado e prejudicado), às instituições e que, conseqüentemente, afeta negativamente o desempenho econômico nacional.

Sendo assim, pretendeu-se com o trabalho fazer um levantamento sobre o que tem sido produzido sobre Qualidade de Vida no Trabalho nos últimos 20 anos (de 2004 a 2024), bem como as implicações desses estudos para o aprimoramento das relações de trabalho nas empresas.

Cabe ressaltar que a pesquisa ora apresentada pretendeu decompor os estudos sobre qualidade de vida no trabalho, visando rastrear o que cada conceito representa em termos teóricos e práticos. Assim, os estudos sobre qualidade de vida, motivação no trabalho e qualidade de vida no trabalho serão tratados separadamente.

2. OBJETIVOS

Como objetivo geral, intenta-se: realizar um levantamento da literatura que versa sobre Qualidade de vida no trabalho, entre os anos de 2004 a 2024;

Como objetivos específicos, pretende-se:

- i) Delinear o que foi produzido sobre o conceito de qualidade de vida;
- ii) Descrever o que foi escrito sobre motivação no trabalho;
- iii) Delimitar a compreensão sobre qualidade de vida no trabalho e suas aplicações/resultados práticos nas empresas.

3. REVISÃO DA LITERATURA PERTINENTE

Como a pesquisa no *Google* foi feita partindo de palavras-chave, localizamos três conjuntos diferentes de trabalhos, o que rendeu três formas de abordagem do problema: 1) a definição do que seja qualidade de vida no campo acadêmico, sobretudo no campo da saúde; 2) delineamentos do que é motivação em ambientes de trabalho e, 3) estudos de pesquisadores brasileiros em empresas de renome que aplicam os princípios de QVT em seus espaços organizacionais.

3.1 – Qualidade de vida

Os trabalhos que versam sobre qualidade de vida salientam o percurso do conceito, delineando o momento de seu surgimento, bem como a necessidade social que inspira a sua discussão. Dos cinco trabalhos localizados, três são do ano de 2012, um do ano de 2020, outro do ano de 2021. Os trabalhos são pertinentes a diversos campos do conhecimento, englobando a área de saúde (Psicologia), organizacional (Administração, Gestão), dentre outras.

A CERCINA – Cooperativa de Ensino e Reabilitação de Crianças Inadaptadas do Conselho da Nazaré (2012) optou por adotar um modelo de Qualidade de Vida baseado na teoria de Schalock e Verdugo de 2002.

Tomando como parâmetro a teoria de Schalock e Verdugo, a CERCINA (2012) fundamenta o seu trabalho em quatro eixos estruturantes para a promoção da qualidade de vida, tais quais: 1) *desenvolvimento pessoal*: refere-se ao mecanismo através do qual os sujeitos ganham competência, controle e influência sobre assuntos importantes no âmbito das relações e contextos em que se inserem. Engloba, assim, a competência pessoal na situação interacional, visando à autodeterminação e independência; 2) *bem-estar*: refere-se à forma como as pessoas pensam sobre si próprias,

(...) incluindo a percepção de aceitação da condição em que se encontra, a satisfação da interação nos contextos de vida e a percepção individual na relação entre a aspiração e a realização de um conjunto de domínios tais como: mobilidade, lazer, atividades de vida diária, rendimentos, entre outros (CERCINA, 2012).

Temos também o fator, que refere a 3) *inclusão social*: diz respeito às oportunidades para controlar as interações com os contextos circundantes e influenciar as decisões com impacto nos projetos de vida. Abrange um conjunto de mecanismos por meio dos quais os sujeitos aprendem a identificar relações entre os seus objetivos e as formas para atingi-los, angariando um acesso e controle mais amplo sobre os recursos disponíveis. Assim,

Interessa medir os impactos nos domínios da empregabilidade, da cidadania e dos direitos analisando a situação face ao emprego, à gestão e desenvolvimento de carreira, ao nível de participação na comunidade e percepção do controle e eficácia sobre os fenômenos coletivos (CERCINA, 2012).

Por fim, temos o fator 4) *empowerment* – tratando-se do emponderamento transversal às diferentes dimensões do modelo de qualidade de vida. Parte da ideia de dar às pessoas o poder, a liberdade e a informação que lhes permitem tomar decisões e participar ativamente em uma dada organização social.

Almeida (2012) argumentou que o conceito de qualidade de vida estaria em contínuo processo de desenvolvimento. Por ser uma área de pesquisa recente, encontrava-se em processo de afirmação de fronteiras e conceitos; por isso, definições sobre o termo seriam comuns, mas nem sempre concordantes. Além disso, trata-se de um conceito que conduz a preocupações dos mais variados campos do conhecimento humano, tais quais: econômico, social, biológico, político e médico. Porém esse conceito foi capturado pelo senso comum, que se apropriou desse objeto de modo a resumir melhorias ou um alto padrão de vida e bem estar na vida das pessoas, sejam elas de ordem econômica, social ou emocional.

A exemplo dessa captura temos a matéria da revista *Isto É*, do mês de março de 2006, a matéria de capa intitula-se “9 lições de qualidade de vida: mudanças que

você pode promover no seu dia-a-dia para conquistar um novo padrão de bem-estar físico e mental, e viver melhor”. Segundo Almeida (2012):

Nota-se que o título encerra que qualidade de vida depende de ações individuais para que seja transformada, pois passa a ideia de que o sujeito pode mudar seus hábitos e, com isso, melhorar seu padrão de qualidade de Vida bem-estar e viver melhor. Além disso, coloca que bem-estar e qualidade de vida são sinônimos ou que, pelo menos, um exerce interferência sobre o outro. Quanto ao conteúdo da matéria, que dispõe de cinco páginas da revista, começa com uma frase curta: “Qualidade de vida virou um objeto de desejo”. Essa afirmação direciona para uma percepção do tema como um objeto a ser alcançado, ou seja, como se para chegar a esse nível fosse preciso estabelecer padrões de realizações na vida. Além disso, são apresentados em seguida (compreendendo a maior parte da matéria) nove passos que, se seguidos pelo sujeito, prometem ajudá-lo a alcançar tal objetivo: “1. Cuide de sua vida sexual; 2. Tenha prazer; 3. Garanta mais tempo para si mesmo; 4. Movimente o corpo; 5. Coma bem; 6. Não exija demais; 7. Vá ao médico com regularidade; 8. Mantenha boas relações e 9. Cultive a espiritualidade” (CERCINA, 2012).

Compreende-se que tais orientações remetem a hábitos individuais a serem cultivados, como também a formas de lidar com alguns acontecimentos cotidianos que nem sempre estarão disponíveis ao sujeito que procura melhoria de qualidade de vida. Essa leitura reducionista e descuidada sobre o tema leva-nos a concluir que nem todos os sujeitos têm qualidade de vida, porém, é necessário que os indivíduos se esforcem para obtê-la. Tal maneira de compreender a qualidade de vida é muito corrente em ambientes comerciais, propagandas de alimentos, condomínios residenciais, campanhas políticas, entre outros.

Desse modo,

A concepção sobre qualidade de vida, que a eleva como um objeto a ser alcançado mediante esforço do sujeito, promove uma corrida para alcançar algo que o senso comum sabe que é bom, mas não tem claros seus limites conceituais e sua abrangência semântica. É como se tratasse de um ideal da contemporaneidade, que se expressa na política, na economia, na vida pessoa (CERCINA, 2012).

Nota-se que, ao lidar com essa área complexa do conhecimento, os meios de comunicação e o linguajar popular buscam fatores que ilustram ou interferem sobre essa noção, porém, sem definir ao certo a dimensão multifatorial do objeto. Por essa falta de especificidade terminológica e de uma visão fragmentada do tema, a qualidade de vida a passar ser, de forma errônea, um termo abordado como algo a ser alcançado e que depende unicamente do esforço individual e da vontade do sujeito em mudar seus hábitos. Assim, a “má qualidade de vida” seria fruto das más ações ou maus hábitos do sujeito.

A abordagem sobre qualidade de vida requer atenção à multiplicidade de questões que envolvem este universo, desde parâmetros sociais, de saúde e econômicos. Esses indicadores podem ser analisados por diferentes áreas do saber, com referenciais teóricos diversos e procedimentos metodológicos diferentes, produzindo definições e conceituações heterogêneas.

Ao mencionar a OMS (1995), Almeida *et al.* (2012) expressam que qualidade de vida é “a percepção do indivíduo de sua inserção na vida no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”.

A fim de aguçar a compreensão, citando Minayo com um trabalho do ano 2000, Almeida *et al.* (2012) esboçam que a qualidade de vida

(...) é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial. Pressupõe a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera seu padrão de conforto e bem-estar. O termo abrange muitos significados, que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades que a ele se reportam em variadas épocas, espaços e histórias diferentes, sendo, portanto, uma construção social com a marca da relatividade cultural (Almeida *et al.* 2012).

Infere-se que essa abordagem abrange uma compreensão social do termo, que considera questões subjetivas como bem estar, satisfação nas relações sociais e com o meio ambiente, bem como a relatividade cultural. Isso significa que tal entendimento depende da carga do conhecimento do sujeito, do *habitat* em que vive,

do seu grupo de socialização, da sua sociedade e das expectativas próprias em relação ao conforto e bem-estar.

Mencionando Gonçalves e Vilarta em seu trabalho do ano de 2004, Almeida *et al.* (2012) expressam que pode-se compreender a qualidade de vida pela maneira como as pessoas vivem, sentem e compreendem seu cotidiano, envolvendo, portanto, saúde, educação, transporte, moradia, trabalho e participação nas decisões que lhes dizem respeito.

Essa abordagem indica, no primeiro momento, as expectativas prováveis de um sujeito ou de determinada sociedade em relação ao conforto e ao bem-estar. Isso depende das condições históricas, ambientais e socioculturais de determinado grupo, ou seja, o entendimento e a percepção sobre qualidade de vida, indicando, nessa perspectiva, que são relativos e variáveis.

Compreende-se que o conceito de qualidade de vida não é único e nem definitivo, mas se pode estabelecer elementos para pensar nessa noção enquanto resultante de indicadores objetivos (sociais/estatísticos) ou subjetivos (a partir da visão que os sujeitos têm e constroem sobre o seu meio social).

Pereira *et al.* (2012) escreveram que há imprecisão conceitual quando se fala sobre qualidade de vida, seja devido a grande quantidade de áreas/campos do conhecimento que abordam a temática, seja devido aos usos políticos de tais discussões. Os autores afirmaram que a forma como é abordada e os indicadores adotados “estão diretamente ligados aos interesses científicos e políticos de cada estudo e área de investigação, bem como das possibilidades de operacionalização e avaliação” (PEREIRA *et al.*, *idem*).

Pereira *et al.* (2012) mencionaram em certa parte do texto a etimologia do termo qualidade, que deriva do termo “qualis” em latim, significando o modo de ser característico de alguma coisa tanto considerada em si mesmo, como relacionado a outro grupo, podendo assumir tanto características positivas quanto negativas. Todavia, quando se fala em qualidade de vida crê-se, geralmente, que se refere necessariamente a algo bom, digno e positivo. Para esclarecer o conceito de qualidade de vida, o autor retoma algumas abordagens de referência sobre qualidade de vida, quais sejam: a abordagem socioeconômica, a psicológica, a biomédica e a holística.

Os estudos na área socioeconômica se propõem a elencar os indicadores sociais sem fazer relações diretas com a qualidade de vida, ou seja, tomam algumas características como escolaridade, ausência de sintomas de doenças, condições de moradia como indicadores de qualidade de vida sem investigar os sentimentos/percepções das pessoas envolvidas imersas em tais indicadores. A abordagem socioeconômica da qualidade de vida passa a ser alvo de críticas por desconsiderar a perspectiva subjetiva.

Se por um lado contribui para o entendimento do modo de vida de grandes aglomerados sociais, deixa de considerar as subjetividades dos seres humanos na questão de poder avaliar o quão boa/ruim é a sua própria vida. Essa perspectiva dará origem a uma abordagem psicológica da qualidade de vida.

O ato de compreender os indicadores objetivos e desconsiderar os subjetivos é insuficiente, pois há indícios de que alguns países apresentaram, em algum momento histórico, ótimos indicadores sociais, no entanto, esses mesmos países vivenciam problemas diversos, tal como o aumento do crime e da delinquência:

Considerando a pesquisa sobre qualidade de vida, especialmente nos Estados Unidos, num primeiro momento os indicadores econômicos foram o parâmetro primordial para se avaliar a qualidade de vida, em um segundo, foram analisados junto aos indicadores sociais. Isso se deve, em parte, ao fato de que com uma ascensão econômica do país, problemas como violência e criminalidade emergiram apesar da riqueza econômica (Pereira *et al.* 2012).

Ao surgir a perspectiva psicológica, a ideia consistia em sondar as reações subjetivas de um indivíduo às suas vivências, logo, partia-se primeiramente da experiência direta da pessoa cuja qualidade de vida estivesse sob análise, indicando como um povo avalia sua própria existência, felicidade e satisfação. Conforme Pereira *et al.* (2012),

(...) os indicadores sociais ou objetivos são limitados e serviriam como indicadores indiretos de qualidade de vida. Qualidade de vida deveria, então, ser analisada considerando a vida atual e um padrão a ser comparado (...) esta abordagem combinou múltiplos aspectos de seis dimensões de análise. A primeira refere-se a objetivo-realização e se relaciona às questões entre o que se tem e o que se

quer ter. Um segundo aspecto da teoria analisa o que os povos realmente consideram ser o seu ideal real de vida. Um terceiro tipo envolve a relação percebida entre as circunstâncias atuais e o que se espera se tornar. Um quarto tipo inclui a relação percebida entre qualidade de vida atual e a melhor qualidade de vida que já se teve no passado. Um quinto sugere que uma questão importante a ser analisada é o que é possuído por uma pessoa e pelo grupo de referência e uma sexta considera importante buscar esclarecer o quão bom é o ajuste da pessoa no ambiente em que se está inserido (Pereira *et al.*, 2012).

Apesar de existir muitas variáveis analíticas, presentes na abordagem psicológica, tal linha de pensamento foi considerada limitada. O fato de essa abordagem considerar a qualidade de vida apenas enquanto aspecto subjetivo/pertencente à pessoa, desconsiderando o contexto ambiental em que está inserida, provou a sua insuficiência.

Doravante surge a abordagem médica da qualidade de vida. A abordagem médica trata da questão de oferecer melhores condições de vida aos enfermos. Na literatura médica, o termo qualidade de vida é associado a diversos significados, mas grosso modo incidem em conceitos relacionados à avaliação subjetiva do paciente e ao impacto de saúde na capacidade de se viver plenamente:

As teorias médicas de qualidade de vida historicamente têm por base a cura e sobrevivência das pessoas. Também pelo fato que muitas intervenções médicas causam efeitos colaterais desagradáveis, considerar a qualidade de vida durante o tratamento também é importante. Isto veio como resultado da consciência da comunidade médica de que os tratamentos médicos ou cirúrgicos, embora estendendo a vida, podem reduzir realmente sua qualidade como um resultado de múltiplos ou longos tratamentos e hospitalizações e está de acordo também com um preceito médico segundo o qual os benefícios do tratamento devem ser maiores do que o sofrimento que pode ser envolvido. De um ponto de vista médico, avaliações da qualidade de vida foram usadas para justificar ou refutar tratamentos, no entanto essas avaliações acabaram por mostrar somente o óbvio, por exemplo, o fato de que uma cirurgia do coração pode realçar a qualidade de vida (ou a sobrevida) de pacientes cardíacos (Pereira *et al.*, 2012).

Apesar das críticas a tal abordagem, saúde e qualidade de vida apresentam estreita relação. Há evidências científicas abundantes que mostram a contribuição da saúde para a qualidade de vida indivíduos e populações. Mas o autor

complementa que é relevante não só os serviços médico-assistenciais de qualidade, pois é preciso enfrentar os determinantes em saúde em toda a sua amplitude, necessitando-se de políticas públicas coerentes, articulação intersetorial do poder público e mobilização da população.

Já a abordagem holística parte do pressuposto de que o conceito de qualidade de vida é multidimensional, pois apresenta uma organização complexa e dinâmica de seus componentes, divergindo de pessoa para pessoa de acordo com o seu ambiente/contexto e mesmo entre duas pessoas inseridas em um contexto similar. Os valores, a inteligência, os interesses, são fatores importantes a serem considerados. Ademais, a qualidade de vida é um aspecto fundamental para se ter boa saúde e não o contrário.

A abordagem holística compreende a qualidade de vida como uma representação social criada a partir de parâmetros subjetivos (bem-estar, felicidade, amor, prazer, realização pessoal) e também objetivos, “cujas referências são a satisfação das necessidades básicas e das necessidades criadas pelo grau de desenvolvimento econômico e social de determinada sociedade” (PEREIRA *et al.*, (2012).

Os autores reiteram, assim, o fato de que apesar de haver inúmeras definições, não existe uma definição de qualidade de vida que seja amplamente aceita. Porém, o grande problema existente incide no risco de haver uma banalização do assunto pelo seu uso

(...) ambíguo, indiscriminado ou oportunista como acontece, por exemplo, com muitos políticos que prometem elevar a qualidade de vida da população lançando mão de estatísticas muitas vezes irreais para comprovar seus feitos. De um lado se tem a exploração oportunista de um conceito, o que resulta na sua depreciação e, de outro, o reconhecimento de que esse conceito exprime uma meta nobre a ser perseguida, o que resulta na preservação de seu significado e valor (Pereira *et al.*, 2012).

Ribeiro *et al.* (2020) associam a qualidade de vida ao que eles chamam de “propósito de vida”. Segundo os autores, “ter um forte senso de propósito na vida ou um conjunto de objetivos derivados dos valores essenciais de um indivíduo está associado a um melhor funcionamento físico e biológico”. Ou seja, há correlação

entre o significado na vida e as dimensões do bem-estar psicológico. Assim, é possível deduzir que existe uma relação entre estas duas variáveis.

Segundo Gómez e Caballero (2021), o conceito de qualidade de vida surgiu no campo das ciências econômicas e políticas, como resultado da industrialização e do desenvolvimento social desigual. Assim, tais ciências passaram a se interessar em medir a realidade social dos países e a estabelecer indicadores sociais que pudessem medir fatos relacionados ao bem estar social das populações.

A expressão qualidade de vida passou a aparecer nos debates públicos oferecidos pelas ciências econômicas visando refletir sobre o meio ambiente e sobre as condições de vida urbanos, cada vez mais afetados e sensíveis às consequências da industrialização.

Inicialmente, a mensuração e tal realidade foi operada por meio de dados objetivos e quantificáveis, centrando atenção em indicadores estatísticos relacionados ao bem estar de uma população. Assim, referia-se às condições econômicas e sociais objetivas. Como exemplo, os autores citaram a medição feita pela mensuração do PNB (Produto Nacional Bruto), o que permitiria conhecer o valor monetário de toda riqueza gerada por um país, ainda a renda *per capita*, o que representaria a divisão do PNB pela população total de um país.

Posteriormente, o conceito de qualidade de vida evoluiu, passando de elementos de caráter material (renda), para abarcar o contexto espiritual e social. Gómez e Caballero (2021) argumentaram que

(...) a mensuração do desenvolvimento de nações com medidas econômicas simples de crescimento, não estabelece o desenvolvimento duma nação em termos da liberdade que os seus cidadãos possuem, relacionando progresso social e o desenvolvimento do país com a capacidade de funcionar que as pessoas têm para levar o tipo de vida que valorizam (...). O bem-estar e a QV são articulados às situações externas e materiais que definem as condições de vida, como renda familiar, emprego, características do bairro, moradia e acesso aos serviços públicos (Gómez e Caballero, 2021).

Conforme observado nas teorias supracitadas, fez-se necessário que as teorizações sobre qualidade de vida abarcassem a perspectiva subjetiva e uma

análise multifatorial, pois indicadores estatísticos escapam à relatividade da compreensão individual do que seja satisfação e bem-estar.

3.1 – Motivação no trabalho

Para abordar a questão da motivação no trabalho, foram localizadas algumas referências teóricas que versam sobre essa temática. As discussões em torno dessa problemática vêm crescendo nas últimas décadas, em virtude principalmente das novas tecnologias da informação/comunicação e das reivindicações das associações sobre a produtividade e o ambiente de trabalho, também, como essas variáveis interferem na motivação dos sujeitos.

Os trabalhos ora avaliados versam desde a construção do campo, passando pela percepção objetiva e subjetiva sobre o tema e de sua relação com a saúde integral dos indivíduos, bem como sobre suas relações com outras áreas do conhecimento, tais quais a Sociologia e a Psicologia, dentre outras. Os quatro trabalhos localizados são, respectivamente, dos anos de 2004, 2015, 2017, 2022. Os trabalhos são pertinentes a diversos campos do conhecimento, englobando a área de saúde (Psicologia), organizacional (Administração, Gestão), Educação Física, dentre outras.

A relação entre as empresas e seus colaboradores (empregados) pode ser descrita como de codependência, pois o mercado necessita que suas demandas sejam desenvolvidas da melhor forma possível, visando à produtividade e o lucro, sempre levando em conta a relação de custo e qualidade dos produtos produzidos ou dos serviços realizados, a fim de alcançar as metas/resultados, enquanto que os trabalhadores precisam estar inseridos no mercado de trabalho para prover a sua subsistência e a de sua família.

Para alcançar suas metas, as empresas precisam que seus colaboradores (empregados) estejam motivados. Essa motivação passa por vários aspectos, que vão desde a remuneração mensal, benefícios oferecidos como plano de saúde, vale alimentação, bem como pela jornada de trabalho, ambiente de trabalho, satisfação e realização pessoal, dentre outros fatores.

A motivação no trabalho perpassa pela visão humana que os empregadores têm ou deveriam ter de seus funcionários. Todavia, Cazelato e Brito (2017) demonstram que essa é uma preocupação tardia, tendo sido inserida nas empresas a partir de 1920, com a teoria das relações humanas, a qual atenta para a complexidade humana e suas implicações nas relações sociais nas mais diversas esferas, dentre elas na do trabalho.

Podemos perceber, a partir do estudo de Cazelato e Brito (2017), que a motivação no trabalho é subjetiva, uma vez que as variáveis que fazem com que um sujeito se motive são pessoais, podendo não fazer sentido para outro indivíduo, o que faz com que, muitas vezes, as empresas tenham que empregar estímulos diferentes para se alcançar o mesmo objetivo.

Chiavenato (*apud* Cazelato e Brito, 2017) classifica em três os principais fatores que auxiliam na motivação do trabalho, são elas a necessidade, o impulso e o incentivo. A necessidade perpassa o desejo/demandas de suprir as suas necessidades básicas, tais como alimentação, moradia e saúde, dentre outras; já o impulso são os fatores que farão com que o indivíduo consiga suprir suas necessidades, básicas ou não. Quanto ao incentivo, esse fator está ligado à busca pela satisfação da atividade realizada. Ainda segundo esses autores, os fatores necessidades e impulsos são internos aos indivíduos, já o incentivo é externo, uma vez que são resultados de ações externas.

Ainda segundo Cazelato e Brito (2017), vários teóricos se debruçam sobre a análise da motivação do trabalho, destacando-se o Maslow, Herzberg, McGregor e Vroom. Esses são os principais autores que discutem sobre motivação no trabalho, e suas teorias englobam desde a Administração, passando pela Psicologia comportamental e a Sociologia. A intersecção dessas três grandes áreas do conhecimento humano propiciou a esses teóricos a compreensão desse fenômeno do ponto de vista econômico, organizacional, administrativo, psicológico e social, dando origem a conceitos que são empregados em conjunto ou em separado nas áreas de recrutamento, recursos humanos e de planejamento estratégicos das corporações. Para um melhor entendimento do fenômeno revisitaremos a teoria desses teóricos de forma sucinta a partir do trabalho de Cazelato e Brito (2017).

Abraham Maslow classificou em cinco os fatores que interferem no comportamento humano, dando origem à pirâmide da hierarquia das necessidades

humanas. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas ou básicas, passando pela segurança, sociais, estima (*status*) e no topo da pirâmide a autorrealização (Martins *apud* Cazelato e Brito, 2017). No âmbito do trabalho, as necessidades fisiológicas estão relacionadas ao salário, carga horária, descanso e ergonomia². A segurança se refere às condições de trabalho e segurança, quando as necessidades sociais envolvem as relações inter/intrapessoal no ambiente de trabalho. A estima ou *status* estão relacionados à satisfação pessoal do cargo exercido, ao plano de carreira, ao reconhecimento profissional e social e ao grau de responsabilidade. Já a autorrealização, ao crescimento pessoal, desafios laborais e sentir-se útil no ambiente laboral.

Frederick Herzberg (Martins *apud* Cazelato e Brito, 2017) especifica que dois fatores influenciam na motivação no trabalho: higiene e motivação. Os fatores de higiene vão desde as políticas da empresa, passando para condições adequadas de trabalho e remuneração, até aos relacionamentos interpessoais. Quanto aos fatores motivacionais os principais são conquista e reconhecimento, trabalho interessante e desafiador.

Já Douglas McGregor prevê que a seleção dos colaboradores é essencial para que a empresa possa atingir suas metas. Este autor classifica os indivíduos em X e Y, sendo que os “indivíduos X” possuem perfis/características que não auxiliam as empresas a cumprir suas metas como: pessoas preguiçosas e indolentes, que evitam o trabalho e a assumir responsabilidades; pessoas ingênuas e sem iniciativa, sendo assim, essas pessoas precisam ser mais controladas e dirigidas, o que demandaria mais tempo por parte dos gestores e mais investimentos materiais e humanos por parte do empregador. Já “os indivíduos Y” são pessoas automotivadas e autodirigidas, o que demanda menos interferência dos gerentes em suas atividades laborais e menos investimento material e humano das instituições contratantes, uma vez que esses são: esforçadas e gostam de ter o que fazer, procuram e aceitam desafios, trabalhar para eles faz parte da constituição natural desses indivíduos e por fim são criativas e competentes (Martins *apud* Cazelato e Brito, 2017).

² Ergonomia no trabalho é uma área de conhecimento multidisciplinar que estuda a interação entre os indivíduos, os instrumentos e organização do ambiente laboral. Ver <https://beecorp.com.br/ergonomia/>.

A quarta teoria aqui discutida é a da expectativa Victor Vroom (Martins *apud* Cazelato e Brito, 2017). Para esse teórico uma pessoa só pode ser realmente motivada quando consegue atribuir um valor a atividades realizadas. Essa teoria tem três fundamentos como base: a valência, que é o valor atribuído pelo sujeito à atividade realizada; a expectância, que é a relação entre o esforço empregado para realizar uma ação e conseguir realizá-la; e a instrumentalidade, que é a relação entre a ação e o resultado almejado.

3.2.1. – Fatores que influenciam na motivação no trabalho

Os fatores que influenciam no trabalho são intrínsecos e extrínsecos. Os fatores de ordem intrínseca estão relacionados a necessidades fisiológicas, estando na base da pirâmide de hierarquia motivacional de Maslow. Já os extrínsecos estão no centro dessa pirâmide e são relativos a fatores sociais. Conhecer quais fatores mais influenciam seus colaboradores é essencial para que as organizações possam gerir seus ativos de ordem humana, de modo que os ativos de ordem material possam gerar lucros a curto, médio e longo prazo, sempre observando a relação entre os investimentos e o lucro.

Fatores intrínsecos como a questão salarial é importante, mas ela por si só não motiva os indivíduos no trabalho. Ela deve estar atrelada a outros fatores, como realização pessoal, ambiente organizacional, projeção na carreira, dentre outros. Essa relação é maior quando se observa os indivíduos com maior escolaridade e em cargo de chefia ou assessoramento. (Chiavenato *apud* Cazelato e Brito, 2017)

Gondim e Silva (2004) demonstram a importância da compreensão do fenômeno motivacional para as organizações, principalmente a área de recrutamento e de relações humanas. Os autores fazem uma relação entre as convergências das principais teorias da motivação acima supracitada (Maslow, Herzberg, McGregor e Vroom), com a Psicologia organizacional e do trabalho, demonstrando a importância dessa área do conhecimento para as organizações e o bem estar emocional como fator de satisfação pessoal de seus colaboradores.

Para esses autores aplicar essas teorias nos contextos organizacionais podem produzir ações positivas tanto para os empregadores como para seus colaboradores, investindo em capital humano como forma de valoração dos seus trabalhadores, de modo a tornar o ambiente organizacional um local de satisfação pessoal e social para esses indivíduos, criando um sentido de pertencimento e valoração social que atribui um valor social à organização que vai além do seu valor material/financeiro.

Araújo e Rodrigues (2022) fizeram um estudo de caso sobre a motivação no trabalho em uma empresa de ferro e aço na cidade de Três Rios, no Estado do Rio Janeiro. Os autores demonstram dados que comprovam a importância do fator humano no desenvolvimento das organizações. Para embasar suas constatações eles buscam aporte teórico em autores como Chiavenato (2014), Lorando e Sapienza, Costa (2020), Teixeira e Malagolle (2019); Desiderati *et al.* (2016). Esses autores demonstram a importância de se investir no bem-estar dos colaboradores através de ações motivacionais, aumentando o comprometimento desses.

A oferta de recompensas, tais quais ser reconhecido, valorizado, contribuindo para sua realização profissional e pessoal, fazem com que esses sujeitos se empenhem em suas atividades laborais, contribuindo para que as organizações atinjam os seus objetivos.

O investimento em capital humano está inserido dentro do planejamento estratégico das organizações (Chiavenato, *apud* Araújo e Rodrigues, 2022), todavia, as ações motivacionais não conseguem atingir a totalidade de todos os colaboradores, desse modo, um investimento em um plano de capacitação e de carreira, bem como investimentos em palestras e programas motivacionais (Desirati *et al. apud* Araújo e Rodrigues, 2022).

Na atualidade, o investimento em capital humano é um ponto de forte de qualquer organização, visto que o retorno de capital e de sua multiplicação é uma equação entre os produtos produzidos, seu valor de mercado e o custo de sua produção. O custo de produção na atualidade vai variar com o preço da matéria prima, gasto com mão de obra, além das despesas para manter e qualificar essa mão de obra (Chiavenato *apud* Araújo e Rodrigues, 2022).

Araújo e Rodrigues (2022) apontam a importância da gestão na motivação no trabalho, mais especificamente a da gestão de recursos humanos, tendo o fator humano como mola mestra para essa motivação, sendo a principal função da gestão de recursos humanos o desenvolvimento do capital humano das organizações. Esse é o primeiro passo para a valorização dos colaboradores, uma vez que as corporações, instituições e empresas são resultados das ações dos que produzem/exercem uma função laboral (Laureano e Reis, *apud* Araújo e Rodrigues, 2020), sendo tão importante como o investimento de capital e instrumentos que viabilizem a produção de bens e serviços ofertados pelas organizações (Chiavenato, *apud* Araújo e Rodrigues, 2022).

Ainda para Chiavenato,

A função da GP é um componente fundamental da organização de hoje. Antes, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários para obter eficiência. O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir metas, objetivos e resultados (CHIAVENATO *apud* ARAÚJO E RORIGUES, 2022).

O capital humano atualmente é o ativo mais valioso das organizações, uma vez que, sem ele, as empresas não conseguiriam alcançar as suas metas e objetivos. O clima organizacional é responsável pela qualidade de vida dos seus colaboradores, sendo a motivação um dos fatores que interferem no clima organizacional. O clima organizacional poder ser compreendido como

(...) a percepção formal ou informal de políticas, práticas, ações e procedimentos organizacionais, sendo um fator de influência na eficiência dos resultados, bem como na conduta das pessoas que fazem parte de uma organização. Destaca-se que, nas organizações com um clima organizacional favorável, as atividades tornam-se mais confortáveis e fáceis, produzindo maior satisfação no trabalho e obtendo maior potencial dos trabalhadores (SANTOS E PARANHOS *apud* ARAÚJO E RODRIGUES, 2022).

Através desse estudo aplicado, Araújo e Rodrigues (2022) puderam observar *in loco* como as relações interpessoais e intrapessoais impactam na motivação no

trabalho, levando em conta as principais teorias sobre a temática, comprovando que, para que a motivação surta efeito duradouro em uma corporação, é necessário que as ações sejam permanentes e sistêmicas, e que o nível de motivação dos colaboradores influencie diretamente em seu comportamento no ambiente de trabalho e nas relações inter e intrapessoal nesse contexto, impactando diretamente sobre a produção e qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Vasconcelos (2015) faz uma análise comparativa sobre motivação entre a iniciativa privada e o setor Público em duas escolas. A pesquisa da referida autora versava sobre um questionário que tinha cinco perguntas relacionadas a professores/as sobre a motivação no trabalho. As perguntas, que eram de múltipla escolha, foram as seguintes: Na atualidade, quais as necessidades humanas o trabalho mais te satisfaz? O que mais se satisfaz no trabalho? Você considera seu salário adequado à sua função? O que o deixa desanimado em seu dia a dia no trabalho? Para uma melhor visão sobre o fenômeno da motivação nesses dois cenários, produzimos a tabela 1 abaixo, comparando às respostas com maior porcentagem.

Tabela 1: Comparação motivacional entre uma empresa pública X empresa Privada

Motivação no trabalho	Assertivas	Pública%	Privada%
Na atualidade, quais necessidades humanas o trabalho mais te satisfaz?	Básica de Subsistência	32%	18%
	Autorrealização	53%	36%
	Autoestima	15%	46%
O que mais se satisfaz no trabalho?	Salário	45%	50%
	Ambiente de Trabalho	33%	20%
	Equipe	22%	30%

*Você entende que sua motivação para o trabalho está geralmente mais vinculada com:	Salário	-	27%
	Tarefas Desafiadoras	-	64%
	Ambiente de Trabalho	-	9%
Você considera seu salário adequado á sua função?	Sim	67%	80%
	Não	33%	20%
O que deixa desanimado em seu dia-a-dia no trabalho?	Ambiente de Trabalho	20%	20%
	Comportamento	70%	60%
	Condições de Trabalho	10%	20%

Fonte: Tabela confeccionada pelo autor a partir do trabalho de Vasconcelos, 2015

*A autora não apresentou os dados da pergunta 3 em relação às escolas privadas.

Percebe-se que apesar de as questões mais importantes para a motivação no trabalho coincidirem em algumas respostas, o percentual de satisfação difere de uma instituição para outra. A questão salarial é mais importante nos dois contextos para a motivação no trabalho, havendo algumas discrepâncias, dado que nos dois cenários apresentados o público alvo da pesquisa não relaciona a questão salarial à subsistência básica, estando mais relacionada à autorrealização e à autoestima, que são fatores interpessoais para a motivação do trabalho.

Podemos inferir que a motivação no trabalho reflete um conjunto de ações, estando relacionada a uma complexa relação de fatores: econômicos, sociais, culturais, intra e interpessoal, conforme demonstrado pelos teóricos no início dessa seção, no qual alguns se sobressaem mais que outros, dependendo do modelo organizacional e dos sujeitos inseridos nesses contextos. Isso incide no ato de produzir, no índice de satisfação pessoal e social nos indivíduos que compõe uma corporação, produzindo o capital humano necessário para que esta possa alcançar suas metas e objetivos. O fator primordial da motivação no trabalho é a satisfação das necessidades básicas e sociais, fator esse que está contido nas teorias de todos os autores aqui citados e na base e no centro da tabela motivacional de Maslow (*apud* Cazelato e Brito, 2017). Nesse sentido, a motivação no trabalho é um dos fatores que irá influenciar diretamente a qualidade de vida.

3.2 – Aplicação de QVT em empresas e seus resultados

Os trabalhos que versam sobre qualidade de vida no trabalho correspondem às seguintes áreas do saber: Administração, Engenharia de produção, Ciências contábeis, Ciências econômicas e Ciências da Administração. Os trabalhos foram publicados nos anos de 2006, 2010, 2017, 2019 e 2024. Os trabalhos localizados versam sobre experiências práticas com Qualidade de vida no trabalho (3 trabalhos), outros abordam o estado da arte da produção sobre motivação e qualidade de vida no trabalho (2 trabalhos).

Inicialmente será dada relevância aos trabalhos que sondam o alcance e eficácia da aplicação dos princípios de qualidade de vida no trabalho em empresas diversas. O primeiro trabalho, de Braga (2006), examina o grau de aplicação dos princípios QVT na empresa *Forno Mágico*.

A empresa *Forno Mágico Indústria e Comércio de Biscoitos LTDA* começou as suas atividades no ano de 1993 fabricando artesanalmente biscoitos caseiros feitos com produtos 100% naturais, que paulatinamente chegaram à venda em grande escala.

A empresa iniciou com a venda de biscoitos no varejo, tendo como compradores algumas padarias locais. Com o aumento da demanda, os negócios foram se expandindo. O crescimento das vendas abriu as portas para os supermercados, o que exigiu a substituição da lanchonete, onde os produtos eram confeccionados, por uma fábrica. Com seus próprios recursos, foram adquiridas máquinas modernas adaptadas às necessidades específicas do processo de fabricação, que possibilitaram a padronização e o aumento da produção sem alterar a qualidade e o sabor dos biscoitos. A empresa gera

(...) 52 empregos diretos. São eles: 4 auxiliares de escritório, um diretor de produção, um diretor, 25 funcionários da produção, um supervisor de vendas, 4 vendedores, 12 promotores e 4 motoristas. Seus produtos são encontrados em todas as redes de supermercados em Brasília/DF e em mais de 400 clientes menores entre padarias e mercearias, nos supermercados Extra, Pão de Açúcar e Carrefour em Goiânia/GO e no Extra em Belo Horizonte/MG (BRAGA, 2006).

O objetivo principal da pesquisa foi avaliar a QVT dos funcionários da empresa supracitada, seguido da identificação de possibilidades na melhoria da qualidade de vida no trabalho através da análise do resultado de um questionário aplicado, pautando-se na comparação das ideias em relação ao assunto abordado entre os funcionários com as do sócio entrevistado. Consistiu também em uma demonstração para a empresa de como a qualidade de vida é importante em uma organização e como ela influencia direta ou indiretamente na vida das pessoas tanto profissionalmente como na esfera pessoal.

Os aspectos organizacionais observados a fim de mensurar a qualidade de vida no trabalho referiram-se a: 1) a imagem interna da empresa junto aos funcionários – a empresa passa uma credibilidade positiva junto aos seus funcionários (assim como repassa ao público externo com a oferta de seus produtos e serviços?), obtendo uma resposta positiva dos colaboradores; 2) quanto à oportunidade de treinamentos e desenvolvimento profissional – a empresa oferece oportunidades de treinamento na área de vendas, produção, gerência e diretoria; 3) quanto à melhora nos processos de trabalho e novas tecnologias – a empresa renova as tecnologias e oferece treinamento aos seus funcionários; no caso tratado, a tecnologia não molda o processo de trabalho, o processo de trabalho adequa a maquinaria ao processo de trabalho da empresa; 4) quanto à participação dos funcionários nas decisões da empresa – os funcionários compõem comitês de decisão, ou seja, a empresa se mostra aberta a novas ideias, a reclamações e a discussões sobre a rotina laboral; 5) quanto à avaliação de desempenho – os funcionários são submetidos à uma avaliação multifatorial, ou seja, cada sujeito porta desempenho maior em determinada área, ou seja, um sujeito pode não vender tanto quanto outro, mas possui capacidade organizacional maior, significando que os indivíduos são avaliados segundo às suas capacidades e virtudes maiores.

Já os aspectos biológicos

(...) estão relacionados a questões que dizem respeito ao estado de saúde em que as pessoas se encontram dentro de uma organização (...). há necessidade de melhorias e inovações sobre esse aspecto: o cuidado da integridade física através da ergonomia que possibilita boas condições de trabalho, o tratamento de doenças (cuidado geral com a saúde), a própria alimentação (BRAGA, 2006).

O autor expressa que a empresa preza pela ergonomia, significando que todo o espaço é pensado e construído visando à fluidez, facilitando a circulação de pessoas e de informações. O estado geral de saúde dos colaboradores está em bom estado, pois a empresa oferta convênio de saúde aos funcionários. A empresa disponibiliza café da manhã, almoço e lanche. O único ponto negativo é a ausência de ginástica laboral e de alongamentos ao longo do expediente.

Os aspectos psicológicos condizem com

(...) o espírito de equipe e coleguismo na empresa, da confiança, dos salários e benefícios percebidos, do clima organizacional, das oportunidades dadas pela empresa (...), enfim de uma série de pontos os quais influenciarão a pessoa tanto em sua vida profissional como pessoal de forma psicológica podendo então afetar sua autoestima e o seu bem-estar (BRAGA, *idem*).

Os colaboradores da empresa afirmaram que, na empresa, havia um clima amistoso e amigável entre funcionários. “Todos na empresa conversam entre si, distraem-se com brincadeiras, apelidos, expressam opiniões, discutem sobre os mais diversos assuntos, inclusive os de trabalho e pessoais, tudo isso sem ofensas e desrespeitos” (BRAGA, *idem*).

Os aspectos sociais dizem respeito ao investimento em convênios, visando proporcionar distrações por parte da empresa ações realizadas em prol da realização profissional e pessoal, enfim, eles melhorarão a percepção de bem-estar para as pessoas e como consequência a influência direta ou indireta na produtividade e nos resultados obtidos pela empresa.

Nesse sentido, a empresa fornecia convênio com um clube recreativo. Além disso, trimestralmente ofertava confraternização aos seus funcionários, proporcionando encontro na própria sede ou em chácaras ou no clube recreativo. Havia ainda as confraternizações tradicionais de São João e de Natal, ou por ocasião do aniversário de algum colaborador.

Moreira (2010) teve a intenção de situar o leitor sobre o atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho. Para tanto, ao autor analisou 18 artigos completos, publicados em revistas de administração, anais de congressos de administração e de engenharia de produção. Os resultados ratificaram que a utilização do modelo de

Walton e de Hackman e Oldham são as referências mais comuns para suporte teórico de pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho.

Santos (2017) pretendeu analisar a qualidade de vida no trabalho como instrumento motivacional no meio organizacional, utilizando além da base teórica, uma pesquisa de diagnóstico, baseada no instrumento de avaliação do Potencial Motivador do Trabalho proposto por Hackman e Oldham, aplicado na *Empresa Cemig* de Governador Valadares.

Segundo Santos (2017),

A Cemig é um dos mais sólidos e importantes grupos do segmento de energia elétrica do Brasil, participando em mais de 231 empresas, além de consórcios e fundos de participação. Suas ações são negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo, Nova York e Madri. Hoje a empresa é uma referência na economia global, reconhecida por sua atuação sustentável. Há 17 anos consecutivos, faz parte do *Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)*. O Grupo Cemig é reconhecido também pela sua dimensão e competência técnica, sendo considerado a maior empresa integrada do setor de energia elétrica do Brasil. Em Minas Gerais, responde por 96% da área de concessão, com 8,12 milhões de consumidores, em 774 municípios. É, ainda, a maior fornecedora de energia para clientes livres do País, com 25% do mercado, e um dos maiores grupos geradores, responsável pela operação de 120 usinas (sendo, 86 hidrelétricas, 3 térmicas e 32 eólicas), com capacidade instalada de 8.5 Gigawatts. A atuação da Cemig estende-se a 22 estados brasileiros, além do Distrito Federal. Tornou-se controladora da Light, ampliando participação na distribuidora que atende o Rio de Janeiro e outras cidades fluminenses. Também possui participação em uma empresa transmissora de energia elétrica (Taesa), investimentos no segmento de gás natural (Gasmig), energias renováveis (Renova), telecomunicações (Cemig Telecom) e eficiência energética (Efficientia) (Santos, 2017).

Verifica-se que a *Cemig* é uma empresa de grande porte, dadas as características expressas pelo autor. Sua pesquisa consistiu em aplicar um questionário, pautado nos indicadores de Hackman e Oldham. Os indicadores permite-nos avaliar o que é conceituado como “potencial motivador no trabalho”. Trata-se de vários conjuntos de questionários que permite-nos observar o grau de satisfação dos colaboradores com o seu trabalho, a exemplo das seções 1 e 2 expressas abaixo:

Tabela 2. Nível de satisfação sobre a atividade laboral dos colaboradores

SEÇÃO 1 (Hackman e Oldham, 1974)
Q1) Qual é o nível de autonomia existente no seu trabalho? Isso é, até que ponto lhe é permitido decidir a maneira de realizar suas tarefas?
Q2) O quanto você desenvolve em seu trabalho atividades do início ao fim? Isso é, uma atividade que possui início e fim óbvio? Ou é apenas uma etapa de uma atividade, finalizada por outras pessoas ou máquinas?
Q3) Qual o nível de variedade presente no seu trabalho? Isso é, até que ponto o trabalho lhe exige realizar tarefas diferentes, que requerem habilidades distintas?
Q4) De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho? Isso é, o resultado do seu trabalho influencia na vida ou no bem-estar de outras pessoas?
Q5) O quanto você recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho? Isso é, você tem conhecimento se o seu trabalho tem sido bem executado-através de algum "feedback" que colegas de trabalho ou supervisores fornecem?

Fonte: Hackman e Oldham *apud* Santos (2017)

Tabela 3. Grau de Complexidade da Atividade Laboral dos Colaboradores

SEÇÃO 2 (Hackman e Oldham, 1974)
Q6) Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto-nível.
Q7) <i>Meu trabalho é organizado de forma a não me possibilitar a realização de atividades completas, do início ao fim.</i>
Q8) O simples fato de realizar o trabalho me proporciona muitas chances para compreender o quão bem eu venho o fazendo.
Q9) <i>O trabalho é bastante extenso e repetitivo.</i>
Q10) A qualidade com a qual realizo o meu trabalho pode afetar muitas pessoas.
Q11) <i>Em meu trabalho não tenho nenhuma oportunidade de tomar iniciativas ou decisões.</i>
Q12) Em meu trabalho tenho a oportunidade de terminar as atividades que iniciei.
Q13) <i>Meu trabalho fornece poucas informações sobre o desempenho com o qual eu o realizo.</i>
Q14) Em meu trabalho possuo independência e liberdade para realizá-lo da forma que eu preferir.
Q15) <i>Meu trabalho em si não é muito importante ou significativo para a empresa de forma global.</i>

Fonte: Hackman e Oldham *apud* Santos (2017)

A sondagem das informações coletadas depende de cálculos matemáticos e cuidadosa análise. Os questionários foram aplicados a vinte colaboradores, dos quais 13 eram homens e 7 eram mulheres. De acordo com as informações angariadas, 9 (45%) dos colaboradores encontram-se insatisfeitos, e 11 (55%)

satisfeitos. Ou seja, pode-se afirmar que a maior parte da população alvo está na faixa de satisfação.

Infere-se também que a satisfação varia com a idade, ou seja, a média de idade dos colaboradores satisfeitos (43,81 anos) é maior que média geral (39,8 anos) e a dos insatisfeitos (34,8 anos). o Potencial Motivador do Trabalho Geral foi satisfatório, pois estimou-se acima de 66,67%, indicando que o trabalho exercido é significativo. Porém, três dimensões (Variedade, Identidade, Autonomia) estiveram abaixo do referencial indicado por Hackman e Oldham, sendo classificados por insatisfatórios (estando abaixo de 65% na avaliação dos colaboradores).

Silva e Moraes (2019) analisaram as ações que uma determinada empresa desenvolvia com a finalidade de proporcionar o bem estar de seus colaboradores. Como método de pesquisa realizar a aplicação de questionário com a responsável pelo setor de desenvolvimento humano e organizacional – DHO. Para a confecção do instrumento de coleta de dados, as autoras utilizaram o modelo de QVT de Walton. Esse modelo observa fatores como: compensação justa e adequada, condições de segurança e saúde no trabalho, utilização e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização e garantias constitucionais (Walton *apud* Silva e Moraes, 2019).

A pesquisa demonstrou que de um modo geral a empresa possui uma política de promoção de qualidade de vida, a qual, segundo a gestora, a maioria dos seus colaboradores estão satisfeitos. Todavia, gostaríamos de destacar que embora a corporação em tela tenha uma política de QVT, não necessariamente seus colaboradores estão satisfeitos.

Silva e Moraes (2019) apontam o nível de satisfação com base nos dados fornecidos pela gestora DHO e da análise da política de promoção de qualidade de vida. Entretanto, para que possamos realmente comprovar os efeitos da política de promoção de qualidade de vida de uma empresa é imprescindível escutar seus colaboradores, uma vez que ter a política não é sinônimo de aplicação e resultados para os indivíduos que a ela é direcionado, e mesmo com a sua aplicação o produto desta pode ser positivo e negativo, uma vez que há fatores motivacionais que interferem.

Em um estudo bibliográfico, Amaral (2024) buscou fazer um levantamento sobre as principais teorias motivacionais com o intuito de compreender a motivação no ambiente de trabalho. Essa temática já foi discutida acima na seção 4.3, na qual pudemos observar as questões intrínsecas e extrínsecas, intra e interpessoal, que influenciam a motivação no trabalho, bem como os principais fatores que auxiliam para o bem estar no ambiente organizacional e satisfação pessoal dos colaboradores de uma organização.

4. METODOLOGIA

O trabalho detém caráter qualitativo e porta um caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória

(...) têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão" (Gil, 2002).

Nosso material agrega em seu escopo bibliográfico, questões teóricas, mas também experiências práticas com aplicação de princípios de QVT (qualidade de vida no trabalho). A pesquisa também porta caráter descritivo porque "têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis" (GIL, 2002, p. 42). Objetivou-se examinar a relação entre a aplicação dos princípios de QVT nas empresas e a elevação do bem-estar dos funcionários e, se há, em consequência, relação com o aprimoramento do desempenho da empresa.

Para compor o *corpus* da pesquisa empreendemos uma busca no *Google* no mês de dezembro de 2024, utilizando as seguintes palavras-chave: *qualidade de vida*, *qualidade de vida no trabalho* e *motivação no trabalho*, seguidos do termo "pdf". Selecionamos 5 trabalhos decorrentes de cada busca por palavra-chave, o

que totalizou cerca de 15 trabalhos de caráter diverso: artigos acadêmicos, monografias, livros, materiais em *PowerPoint*, documentos de governo, de abrangência nacional e internacional, redigidos em língua portuguesa. Depois disso, numeramos os trabalhos a fim de facilitar a leitura e sistematização das informações mais relevantes e elucidativas da questão.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os trabalhos arrolados nos permite compreender que não há consenso sobre como mensurar adequada e integralmente o que é uma boa qualidade de vida. Haverá os indicadores objetivos, a perspectiva subjetiva, a psicológica, a biomédica, a relativista e a holística são possibilidades de abordagem da problemática. Cabe àquele que observa calibrar o olhar acadêmico para estimar o que é qualidade de vida para determinado agrupamento social ou organização.

Cumprе ressaltar que quando o conceito é apropriado pela mídia e pelo senso comum, corre-se o risco de simplifica-lo ou de ser lido erroneamente. A exemplo da noção equivocada de que a qualidade de vida depende da adoção de bons hábitos a serem cultivados pelos sujeitos – o que torna um fenômeno multifatorial e estrutural em algo portador de caráter individual, resultante da “falta de vontade”.

Os teóricos avaliados nesta seção têm enfoques variados para trabalhar a noção de qualidade de vida. Pautando-se na teoria de Schalock e Verdugo, a CERCINA (2012) fundamentou a discussão sobre qualidade de vida em quatro eixos estruturantes quais sejam: o *desenvolvimento pessoal*, o *bem-estar*, a *inclusão social*, e o *empowerment*, ou seja, a qualidade de vida engloba uma questão multifatorial ampla.

Já Almeida (2012) afirmou que o conceito de qualidade de vida está em contínuo processo de desenvolvimento. Trata-se de uma área de pesquisa recente, encontrando-se em processo de afirmação de fronteiras e conceitos; assim, definições sobre o termo seriam comuns, mas nem sempre concordantes. O conceito gera preocupação dos mais variados campos do conhecimento humano, seja da área econômica, social, biológica, política e médica. Todavia esse conceito foi

capturado pelo senso comum, que se apossou desse objeto de modo a resumir melhoras ou um alto padrão de vida e bem-estar na vida das pessoas, sejam elas de ordem econômica, social ou emocional.

Almeida et al. (2012) compreendeu que a qualidade de vida pode ser inferida pela maneira como as pessoas vivem, sentem e compreendem seu cotidiano, envolvendo, portanto, saúde, educação, transporte, moradia, trabalho e participação nas decisões que lhes dizem respeito.

Essa abordagem indica que há expectativas prováveis de um sujeito ou de determinada sociedade em relação à definição do que seja conforto e bem-estar. Tal definição dependerá das condições históricas, ambientais e socioculturais de determinado grupo, ou seja, o entendimento e a percepção sobre qualidade de vida, indicando, nessa abordagem, que são relativos e variáveis.

Assim, compreende-se que o conceito de qualidade de vida não é único e nem definitivo, mas se pode estabelecer elementos para pensar nessa noção enquanto resultante de indicadores objetivos (sociais/estatísticos) ou subjetivos (a partir da visão que os sujeitos têm e constroem sobre o seu meio social).

Pereira *et al.* (2012) escreveram que há imprecisão conceitual quando se fala sobre qualidade de vida, pois há ampla quantidade de áreas/campos do conhecimento que abordam a temática, como também há usos políticos no âmbito de tais discussões. Os autores afirmaram que a forma como é abordada e os indicadores adotados estão concatenados aos interesses científicos e políticos de cada estudo e área de investigação, como também das possibilidades de operacionalização e avaliação.

Pereira *et al.* (2012) retomaram algumas abordagens de referência sobre qualidade de vida, quais sejam: a abordagem socioeconômica, a psicológica, a biomédica e a holística.

Os estudos na área socioeconômica se propuseram a elencar os indicadores sociais sem fazer relações diretas com a qualidade de vida, ou seja, utilizaram algumas características tais como a escolaridade, a ausência de sintomas de doenças, as condições de moradia como indicadores de qualidade de vida, sem investigar os

sentimentos/percepções das pessoas envolvidas imersas em tais indicadores. A abordagem socioeconômica da qualidade de vida passa a ser alvo de críticas por desconsiderar a perspectiva subjetiva.

A perspectiva psicológica consistiu em sondar as reações subjetivas de um indivíduo às suas vivências, logo, partia-se primeiramente da experiência direta da pessoa cuja qualidade de vida estivesse sob análise, indicando como um povo avalia sua própria existência, felicidade e satisfação. Tal linha de pensamento foi considerada limitada, pois essa abordagem considerava a qualidade de vida apenas enquanto aspecto subjetivo/pertencente à pessoa, desconsiderando o contexto ambiental em que o sujeito estivesse inserido, destacando a sua insuficiência.

A abordagem médica trata da questão de oferecer melhores condições de vida aos enfermos. Na literatura médica, o termo qualidade de vida é associado a diversos significados, mas grosso modo incide em conceitos relacionados à avaliação subjetiva do paciente e ao impacto de saúde na capacidade de se viver plenamente.

A abordagem holística compreende a qualidade de vida como uma representação social criada a partir de parâmetros subjetivos (bem-estar, felicidade, amor, prazer, realização pessoal) e também objetivos, cujas referências são a satisfação das necessidades básicas e das necessidades criadas pelo grau de desenvolvimento econômico e social de determinada sociedade.

Os autores reiteram, assim, o fato de que apesar de haver inúmeras definições, não existe uma definição de qualidade de vida que seja amplamente aceita. Porém, o grande problema existente incide no risco de haver uma banalização do assunto pelo seu uso ambíguo, indiscriminado ou oportunista pela classe política, que promete elevar a qualidade de vida da população lançando mão de estatísticas muitas vezes irrealistas para comprovar seus feitos.

Ribeiro *et al.* (2020) aglutinaram a qualidade de vida ao que eles chamaram de “propósito de vida”. De acordo com os autores, ter um forte senso de propósito na vida está associado a um melhor funcionamento físico e biológico”. Significando que há correlação entre o significado na vida e as dimensões do bem-estar psicológico. Assim, deduz-se que existe uma relação entre estas duas variáveis.

Segundo Gómez e Caballero (2021), o conceito de qualidade de vida surgiu no campo das ciências econômicas e políticas em decorrência da industrialização da desigualdade. Sendo assim, essas ciências passaram a se interessar a tentar mensurar/comprar a realidade social dos países e estabelecer indicadores sociais que pudessem medir fatos relacionados ao bem-estar social das populações.

Inicialmente, a mensuração de tal realidade foi operada por meio de dados objetivos e quantificáveis, centrando atenção em indicadores estatísticos relacionados ao bem-estar de uma população. Referia-se às condições econômicas e sociais objetivas. Como exemplo, os autores citaram a medição feita pela mensuração do PNB (Produto Nacional Bruto), o que permitiria conhecer o valor monetário de toda riqueza gerada por um país, ainda a renda *per capita*, o que representaria a divisão do PNB pela população total de um país. Mediante a análise de tais compreensões teóricas sobre a qualidade de vida, compreende-se que a análise objetiva e subjetiva, de caráter multifatorial, é fundamental para o esclarecimento da temática.

No que se refere ao conceito de motivação no trabalho, nota-se também que há vários fatores que podem interferir no grau de motivação de um grupo. Assim como a noção simplista socioeconômica da qualidade de vida, compreende-se muitas vezes que o trabalhador motivado é aquele “que recebe mais”. A motivação no trabalho vai desde a valorização do trabalhador, da identidade de seu trabalho, da sua participação em processos decisórios às condições adequadas de realização de sua atividade e outras questões de ordem material. Infere-se assim, que a análise multifatorial é indispensável à compreensão da problemática chamada motivação no trabalho.

O estudo de Cazalato e Brito (2017) indicou que a motivação no trabalho é subjetiva, uma vez que as variáveis que fazem com que um sujeito se motive são pessoais, podendo não fazer sentido para outro indivíduo, desse modo, as empresas tenham que empregar estímulos diferentes para se alcançar um patamar de motivação.

Utilizando Chiavenato, Cazalato e Brito (2017) classificaram em três os principais fatores que auxiliariam na motivação do trabalho, dentre os quais: a necessidade, o impulso e o incentivo. A necessidade perpassaria o desejo de suprir as suas necessidades básicas \9alimentação, moradia e saúde; o impulso faz

referência aos fatores que farão com que o indivíduo consiga suprir suas necessidades, básicas ou não; o incentivo está ligado à busca pela satisfação da atividade realizada. Ainda segundo esses autores, os fatores necessidades e impulsos são internos aos indivíduos, já o incentivo é externo, uma vez que são resultados de ações externas.

Ainda segundo Cazelato e Brito (2017), vários teóricos se debruçam sobre a análise da motivação do trabalho, podendo ser destacado o Maslow, o Herzberg, o McGregor e o Vroom.

Abraham Maslow classificou em cinco os fatores que interferem no comportamento humano, dando origem à pirâmide da hierarquia das necessidades humanas. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas ou básicas, passando pela segurança, sociais, estima (*status*) e no topo da pirâmide a autorrealização. No âmbito do trabalho, as necessidades fisiológicas estão relacionadas ao salário, carga horária, descanso e ergonomia. A segurança se refere às condições de trabalho e segurança, quando as necessidades sociais envolvem as relações inter/intrapessoal no ambiente de trabalho. A estima ou *status* estão relacionados à satisfação pessoal do cargo exercido, ao plano de carreira, ao reconhecimento profissional e social e ao grau de responsabilidade. Já a autorrealização, ao crescimento pessoal, desafios laborais e sentir-se útil no ambiente laboral.

Frederick Herzberg especificou que dois fatores influenciam na motivação no trabalho: higiene e motivação. Os fatores de higiene vão desde as políticas da empresa, passando para condições adequadas de trabalho e remuneração, chegando relacionamentos interpessoais. Quanto aos fatores motivacionais os principais são conquista e reconhecimento, trabalho interessante e desafiador.

Douglas McGregor previu que a seleção dos colaboradores é essencial para que a empresa possa atingir seus objetivos. O autor classificou os indivíduos em X e Y. Os “indivíduos X” possuem perfis/características que não auxiliam as empresas a cumprir suas metas, pois são pessoas preguiçosas e indolentes, que evitam o trabalho e a assumir responsabilidades; pessoas ingênuas e sem iniciativa, sendo assim, tais indivíduos precisam ser mais controlados e dirigidos, o que demandaria mais tempo por parte dos gestores e mais investimentos materiais e humanos por parte daquele que emprega. Os “indivíduos Y” são pessoas automotivadas e

autodirigidas, o que demanda uma menor interferência dos gerentes em suas atividades laborais e menor investimento material e humano das instituições contratantes, uma vez que esses indivíduos são esforçados e gostam de ter o que fazer, procuram e aceitam desafios, trabalhar para eles faz parte da constituição natural desses indivíduos e por fim são criativas e competentes

A quarta teoria discutida pelos autores supracitados é a da expectativa Victor Vroom. Para esse teórico uma pessoa só pode ser realmente motivada quando consegue atribuir um valor a atividades realizadas. Essa teoria tem três fundamentos como base: a valência, que é o valor atribuído pelo sujeito à atividade realizada; a expectância, que é a relação entre o esforço empregado para realizar uma ação e conseguir realizá-la; e a instrumentalidade, que é a relação entre a ação e o resultado almejado.

Ainda no que diz respeito ao fator motivação no trabalho, Araújo e Rodrigues (2022) fizeram um estudo de caso sobre a temática em uma empresa de ferro e aço na cidade de Três Rios, no Estado do Rio Janeiro. Demonstraram dados que comprovam a importância do fator humano no desenvolvimento das organizações.

A chamada oferta de recompensas, tais como ser reconhecido, valorizado, contribuindo para sua realização profissional e pessoal, faz com que os indivíduos se empenhem mais em suas atividades laborais, contribuindo para que as organizações atinjam os seus intentos. O investimento em capital humano está inserido dentro do planejamento estratégico das organizações, porém, as ações motivacionais não conseguem atingir a totalidade de todos os colaboradores, desse modo, um investimento em um plano de capacitação e de carreira, bem como investimentos em palestras e programas motivacionais são essenciais.

Na atualidade, o investimento em capital humano é crucial a qualquer organização, visto que o retorno de capital e de sua multiplicação é uma equação entre os produtos produzidos, seu valor de mercado e o custo de sua produção. O custo de produção na atualidade vai variar com o preço da matéria prima, gasto com mão de obra, além das despesas para manter e qualificar essa mão de obra

Araújo e Rodrigues (2022) explicitaram a importância da gestão na motivação no trabalho, tendo o fator humano como recurso fundamental para essa motivação, sendo a principal função da gestão de recursos humanos o desenvolvimento do

capital humano das organizações. Esse é o primeiro passo para a valorização dos colaboradores, uma vez que as corporações, instituições e empresas são resultados das ações dos que produzem/exercem uma função laboral, sendo tão importante como o investimento de capital e instrumentos que viabilizem a produção de bens e serviços ofertados pelas organizações.

O capital humano atualmente é o ativo mais valioso das organizações, uma vez que, sem ele, as empresas não conseguiriam alcançar as suas metas e objetivos. O clima organizacional é responsável pela qualidade de vida dos seus colaboradores, sendo a motivação um dos fatores que interferem no clima organizacional.

Através desse estudo aplicado, Araújo e Rodrigues (2022) puderam observar em um contexto empresarial como as relações interpessoais e intrapessoais impactam na motivação no trabalho, levando em conta as principais teorias sobre a temática, comprovando que, para que a motivação surta efeito duradouro em uma corporação, é preciso que as ações sejam permanentes e sistêmicas, para que o nível de motivação dos colaboradores influencie diretamente em seu comportamento no ambiente de trabalho, impactando diretamente sobre a produção e qualidade dos produtos e serviços ofertados.

O trabalho de Vasconcelos (2015) consistiu em uma análise comparativa sobre motivação entre a iniciativa privada e o setor público em duas escolas. A pesquisa da referida autora versava sobre um questionário que tinha cinco perguntas relacionadas a professores/as sobre a motivação no trabalho. As perguntas, que eram de múltipla escolha, foram as seguintes: Na atualidade, quais as necessidades humanas o trabalho mais te satisfaz? O que mais se satisfaz no trabalho? Você considera seu salário adequado à sua função? O que o deixa desanimado em seu dia a dia no trabalho?

Diante disso, infere-se que apesar de as questões mais importantes para a motivação no trabalho coincidirem em algumas respostas aos questionários construídos pela pesquisadora, o percentual de satisfação difere de uma instituição para outra. A questão salarial é mais importante nos dois contextos para a motivação no trabalho, havendo algumas discrepâncias, pois nos dois cenários apresentados o público alvo da pesquisa não relaciona a questão salarial à

subsistência básica, estando mais relacionada à autorrealização e à autoestima, que são fatores interpessoais para a motivação do trabalho.

No âmbito dos estudos sobre qualidade de vida no trabalho, percebe-se a aplicação de questionários clássicos em empresas privadas a fim de sondar o grau de satisfação dos colaboradores com a sua empresa. Desse modo, o quesito qualidade de vida e a questão do aspecto motivacional aparecem entremeados nessa forma de abordagem. Porém, nota-se que há uma preocupação de determinados pesquisadores em corroborar uma imagem positiva das empresas nas quais fizeram pesquisa. Nesse caso, o comprometimento com a pesquisa e a busca por uma real visão sobre qualidade de vida dos colaboradores precisa ser revista.

O primeiro trabalho, de Braga (2006), examina o grau de aplicação dos princípios QVT na empresa *Forno Mágico*. A empresa *Forno Mágico Indústria e Comércio de Biscoitos LTDA*, empresa que iniciou suas atividades com a venda de biscoitos no varejo, tendo como compradores algumas padarias locais. Com o aumento da demanda, os negócios foram se expandindo. O crescimento das vendas abriu as portas para os supermercados, o que exigiu a substituição da lanchonete, onde os produtos eram confeccionados, por uma fábrica. Com seus próprios recursos, foram adquiridas máquinas modernas adaptadas às necessidades específicas do processo de fabricação, que possibilitaram a padronização e o aumento da produção sem alterar a qualidade e o sabor dos biscoitos. A empresa gera 52 empregos diretos.

O objetivo principal da pesquisa foi avaliar a QVT dos funcionários da empresa mencionada, seguido da identificação de possibilidades na melhoria da qualidade de vida no trabalho através da análise do resultado de um questionário aplicado. Foi uma demonstração para a empresa de como a qualidade de vida é importante em uma organização e como ela influencia direta ou indiretamente na vida das pessoas tanto profissionalmente como na esfera pessoal.

Os aspectos organizacionais observados a fim de mensurar a qualidade de vida no trabalho fizeram menção 1) a imagem interna da empresa junto aos funcionários – a empresa passa uma credibilidade positiva junto aos seus colaboradores 2) quanto à oportunidade de treinamentos e desenvolvimento profissional; 3) quanto à melhora nos processos de trabalho e novas tecnologias – a empresa renova as tecnologias e oferece treinamento aos seus funcionários; 4) quanto à participação dos funcionários nas decisões da empresa; e 5) quanto à avaliação de desempenho – os funcionários são submetidos à uma avaliação multifatorial, significando que os indivíduos são avaliados segundo às suas capacidades e virtudes maiores.

Já os aspectos biológicos estão correlacionados a questões que dizem respeito ao estado de saúde em que as pessoas se encontram dentro de uma organização. Reflete que há necessidade de prezar pela ergonomia, ou seja, o cuidado com a integridade física possibilita boas condições de trabalho, o tratamento de doenças e a própria alimentação.

O autor frisou que o cuidado com a ergonomia também implica que todo o espaço seja pensado e construído visando à fluidez, facilitando a circulação de pessoas e de informações. O estado geral de saúde dos colaboradores foi avaliado como em bom estado, pois a empresa oferta convênio de saúde aos funcionários. A empresa disponibiliza também café da manhã, almoço e lanche. O único ponto negativo apontado foi a ausência de ginástica laboral e de alongamentos ao longo do expediente.

Os aspectos psicológicos condizem com o espírito de equipe e de confiança na empresa, mediante salários e benefícios, clima organizacional e oportunidades dadas pela empresa, fatores que influenciarão a pessoa tanto em sua vida profissional como pessoal de forma psicológica, podendo então afetar positivamente a sua autoestima e o seu bem-estar.

Os aspectos sociais dizem respeito ao investimento em convênios, visando proporcionar distrações/lazeres por parte da empresa em ações realizadas em prol da realização profissional e pessoal, que melhoram a percepção de bem-estar para as pessoas e, como consequência, influencia direta ou indireta na produtividade e nos resultados obtidos pela empresa.

Nesse sentido, a empresa fornecia convênio com um clube recreativo. Além disso, trimestralmente ofertava confraternização aos seus funcionários, proporcionando encontro na própria sede ou em chácaras ou no clube recreativo. Havia ainda as confraternizações tradicionais de São João e de Natal, ou por ocasião do aniversário de algum colaborador.

O trabalho de Moreira (2010) teve a intenção de situar o leitor sobre o atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho. Para tanto, ao autor analisou 18 artigos completos, publicados em revistas de administração, anais de congressos de administração e de engenharia de produção. Os resultados ratificaram que a utilização do modelo de Walton e de Hackman e Oldham são as referências mais comuns para suporte teórico de pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho.

Santos (2017) pretendeu analisar a qualidade de vida no trabalho como instrumento motivacional no meio organizacional, utilizando além da base teórica, uma pesquisa de diagnóstico, baseada no instrumento de avaliação do Potencial Motivador do Trabalho proposto por Hackman e Oldham, aplicado na *Empresa Cemig* de Governador Valadares.

A Cemig é um dos mais sólidos e importantes grupos do segmento de energia elétrica do Brasil, participando em mais de 231 empresas, além de consórcios e fundos de participação. Suas ações são negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo, Nova York e Madri. Hoje a empresa é uma referência na economia global, reconhecida por sua atuação sustentável.

O Grupo Cemig é reconhecido também pela sua dimensão e competência técnica, sendo considerado a maior empresa integrada do setor de energia elétrica do Brasil. Estende-se a 22 estados brasileiros, além do Distrito Federal. Tornou-se controladora da Light, ampliando participação na distribuidora que atende o Rio de Janeiro e outras cidades fluminenses.

Atesta-se que a *Cemig* é uma empresa de grande porte, dadas as características expressas pelo autor. Sua pesquisa consistiu em aplicar um questionário aos seus colaboradores, pautado nos indicadores de Hackman e Oldham. Os indicadores permitem avaliar o que é conceituado como “potencial motivador no trabalho”.

Trata-se de vários conjuntos de questionários que infere o grau de satisfação dos colaboradores com o seu trabalho. A sondagem das informações coletadas depende de cálculos matemáticos e cuidadosa análise. Os questionários foram aplicados a vinte colaboradores, dos quais 13 eram homens e 7 eram mulheres. De acordo com as informações angariadas, 9 (45%) dos colaboradores encontram-se insatisfeitos, e 11 (55%) satisfeitos. Ou seja, pode-se afirmar que a maior parte do quadro funcional da empresa está na faixa de satisfação.

Com a obra verificou-se que a satisfação variou com a idade, ou seja, a média de idade dos colaboradores satisfeitos (43,81 anos) é maior que média geral (39,8 anos) e a dos insatisfeitos (34,8 anos). o Potencial Motivador do Trabalho Geral foi satisfatório, pois estimou-se acima de 66,67%, indicando que o trabalho executado é significativo. Porém, três dimensões (Variedade, Identidade, Autonomia) estiveram abaixo do referencial indicado por Hackman e Oldham, sendo classificados por insatisfatórios (estando abaixo de 65% na avaliação dos colaboradores).

Silva e Moraes (2019) analisaram as ações que uma determinada empresa desenvolvia com a finalidade de proporcionar o bem-estar de seus colaboradores. Como método de pesquisa realizar a aplicação de questionário com a responsável pelo setor de desenvolvimento humano e organizacional – DHO. Para a confecção do instrumento de coleta de dados, as autoras utilizaram o modelo de QVT de Walton. Esse modelo leva em conta fatores como: compensação justa e adequada, condições de segurança e saúde no trabalho, utilização e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização e garantias constitucionais.

A pesquisa demonstrou que, grosso modo, a empresa possui uma política de promoção de qualidade de vida, a qual, segundo a gestão da empresa, a maioria dos seus colaboradores estão satisfeitos. Todavia, gostaríamos de destacar que embora a corporação em tela tenha uma política de QVT, não necessariamente seus colaboradores estão satisfeitos (cabe observar que a gestão em questão que alegava que os seus colaboradores estavam satisfeitos, não os próprios colaboradores).

Silva e Moraes (2019) apontaram o nível de satisfação com base nos dados fornecidos pela gestora DHO e da análise da política de promoção de qualidade de vida. Entretanto, para que possamos realmente comprovar os efeitos da política de

promoção de qualidade de vida de uma empresa, é imprescindível fazer a escuta dos seus colaboradores, visto que afirmar ter uma política QVT não é sinônimo de aplicação e, conseqüentemente, ter resultados para os indivíduos aos quais ela é direcionada, e mesmo com a sua aplicação o produto desta pode ser positivo e negativo, uma vez que há fatores motivacionais diversos que podem interferir.

Por fim, em um estudo bibliográfico, Amaral (2024) buscou fazer um levantamento sobre as principais teorias motivacionais com o intuito de compreender a motivação no ambiente de trabalho. Essa temática já foi discutida acima na seção 4.3, na qual pudemos observar as questões intrínsecas e extrínsecas, intra e interpessoal, que influenciam a motivação no trabalho, bem como os principais fatores que auxiliam para o bem-estar no ambiente organizacional e satisfação pessoal dos colaboradores de uma organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso trabalho teve a prerrogativa de empreender um balanço do estado da arte da produção sobre qualidade de vida, motivação no trabalho e qualidade de vida no trabalho. Tais pesquisas são fundamentais para que as relações de trabalho nas empresas possam ser pensadas e repensadas visando o seu aprimoramento. A partir de tais reflexões, as relações de produção enquanto produtoras de relações humanas possam ser aperfeiçoadas, a fim de desenvolver ambientes mais aprazíveis, satisfatórios e produtivos para colaboradores e gestores.

O trabalho focalizou alguns levantamentos feitos por pesquisadores (as) brasileiros (as) e estrangeiros em diversas instituições, públicas e privadas, sobre a aplicação dos princípios de QVT, seus desafios, desdobramentos e seus resultados práticos. As obras avaliadas foram produzidas entre os anos de 2004 e 2024. Note-se que, ao longo do período, encontramos trabalhos que refletem sobre as controvérsias a fim de definir o que é a qualidade de vida (fatores estruturais e/ou subjetivos/individuais), outros trabalhos que versaram sobre os fatores responsáveis por motivar colaboradores das instituições, bem como algumas obras que fazem referência à aplicação, na prática, dos princípios relativos ao campo qualidade de vida no trabalho e sua eficácia.

Verifica-se que os modelos de qualidade de vida no trabalho utilizados pelos autores foram os propostos por Hackman e Oldham, Walton, Vroom, Herzberg, dentre outros, o que evidencia um arsenal teórico vasto, complexo e crucial para o desenvolvimento da compreensão da temática qualidade de vida. Consideramos que esta reflexão que tem sido feita e que ora foi desenvolvida aqui, é crucial para que outros pesquisadores se debrucem sobre a temática e as relações sociais de produção possam ser, assim, cada vez mais aprimoradas e otimizadas.

REFERÊNCIAS

AMARAL, F O. do. **A importância da motivação no ambiente de trabalho**. Viçosa: CUV, 2014. Acesso em 15 de jan. de 2025. Disponível: https://academicopos.univicoso.com.br/sisbiblioteca/uploads/A_importancia_da_mot_2024_2997.pdf.

ARAUJO, M. V. de P.; RODRIGUES, V. L. L. **A motivação no Trabalho e seu Impacto**: estudo de caso de uma empresa de ferro e aço em Três Rios. Acesso em 10 de fev. de 2025. Disponível em: <https://univertix.edu.br/wp-content/uploads/2022/10/A-MOTIVACAO-NO-TRABALHO-E-SEU-IMPACTO-NA-PRODUTIVIDADE..pdf>.

BRAGA. R. de P. P. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**. Brasília. CUB, 2006. Acesso em 5 de fev. de 2025. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/123456789/676>.

CAZELATO, E; BRITO, L. **Motivação no Ambiente de Trabalho**: a importância da motivação profissional na busca de metas e resultados organizacionais. TCC. Campinas: IESCAMP, 2017. Acesso em 02 de fev de 2025. Disponível em: https://trabalhosacademicos.iescamp.com.br/wp-content/uploads/2018/10/2017-8ADM-TCC-E03-Cazelato_final.pdf.

CERCINA. **Modelo de Qualidade de Vida**. 2012. Acesso em 18 de fev. de 2025. Disponível em: <https://www.cercina.pt/wp-content/uploads/2013/11/Modelo-de-qualidade-de-vida.pdf>.

GONDIN, S. M. G; SILVA, N. **Motivação no Trabalho**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V.B. **Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HAN, Byung Chul. **A sociedade do cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2015.

MOREIRA, M. das G. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**: levantamento e análise de artigos publicados em periódicos e eventos. Belo Horizonte: UFMG, 2010. Acesso em 10 de dez. de 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-9B7JQ4>.

PEREIRA, S. *et. al.* **Qualidade e Propósito de Vida.** Actas do 13º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde. 30 de Janeiro a 1 de Fevereiro de 2020, Covilhã: Faculdade de Ciências da Saúde, 2020. Acesso em 21 de fev. de 2025. Disponível em: <https://repositorio.ispa.pt/browse?type=author&authority=c16e7c53-2526-42ad-aedc-958302037ac9>.

RUIDIAZ-GÓMEZ, K. S.; CACANTE- CABALLERO, J. V. **Desenvolvimento histórico do conceito de Qualidade de Vida:** uma revisão da literatura. Cacúta: Revista Ciencia y Cuidado Scientific Journal of Nursing, 2021. Acesso em 22 de fev. de 2025. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8041639.pdf>.

SANTOS, J. M. L. Qualidade de Vida no Trabalho como instrumento motivacional no meio organizacional. Governador Valadares: UFMG, 2017. Acesso em 10 de fev de 2025. Disponível em: https://repositorio.gv.ufmg.edu.br/bitstream/123456789/100/1/tcc_qualidade_v_ida_trabalho.pdf.

SILVA, A. da S; MORAES, C. R. **Qualidade de Vida no Trabalho:** um estudo na Empresa Alfa. Florianópolis: UFSC, 2019. Acesso em 20 de dez de 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/197318?show=full>.

VASCONCELOS, A.; FARIA, J. H. Saúde mental no trabalho: contradições e limites. **Revista Psicologia & Sociedade;** 20 (3): 453-464, 2008.

VASCONCELOS, T. R. D. **Motivação no Ambiente de Trabalho:** um estudo de caso comparativo entre empresa pública e empresa privada. Assis: FEMA, 2015. Acesso em 15 de fev. de 2025. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390576.pdf>.

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega TCC 2025.1 - ELTTON ACELINO

Assunto:	Entrega TCC 2025.1 - ELTTON ACELINO
Assinado por:	Elton Acelino
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Elton Acelino de Lima, DISCENTE (20211460079) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 02/09/2025 22:19:02.

Este documento foi armazenado no SUAP em 02/09/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1595189

Código de Autenticação: b5831a8c56

