

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AGENOR SEQUINEL FILHO

**GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR ESSENCIAL À  
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

CURITIBA

2020

AGENOR SEQUINEL FILHO

**GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR ESSENCIAL À  
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientadora: Prof. Dra. Karine Francisconi

CURITIBA

2020

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e sabedoria para encarar os desafios que foram vencidos durante a minha especialização.

Agradeço à minha esposa Juliana e a minha filha Antonia pelo apoio e motivação durante os finais de semana dedicados ao estudo. E ao meu querido amigo professor Paulo que sempre esteve à disposição para colaborar na minha evolução.

Também gostaria de expressar toda a minha gratidão e carinho a todos os meus colegas, professores e em especial para a minha orientadora pela troca de experiência e conhecimento compartilhado.

## RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido amplamente discutida desde a década de 1950, quando o colaborador, ao ingressar em uma organização, torna-se uma parte integrante e participativa, com necessidades a serem analisadas e resolvidas. A pesquisa se deu através da aplicação do questionário de Qualidade de Vida no Trabalho, de Walton, em uma empresa do ramo de tecnologia da informação da cidade de Curitiba, onde ele tem como propósito investigar o Clima Organizacional. O modelo sugere oito categorias, sendo a primeira a compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo, trabalho e vida, relevância social. O presente estudo tem como objetivo geral analisar o Clima Organizacional da empresa e apoiá-la a efetuar diferentes ações visando a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, além de descrevermos de que maneira o Clima Organizacional influencia na Qualidade de Vida no Trabalho. A pesquisa foi realizada através da abordagem descritiva-exploratória, que buscou identificar dimensões propostas por Walton. Após a análise, o resultado indicou que os colaboradores se mostraram satisfatórios, tanto na primeira quanto na segunda avaliação. E por fim, notou-se que estas pesquisas evidenciaram que, para se conquistar uma boa Qualidade de Vida no Trabalho, é preciso ter um bom Clima Organizacional, com objetivos comuns e acreditar que, trabalhar num ambiente onde as relações são saudáveis, será muito melhor para os trabalhadores e para as empresas.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho. Clima Organizacional. Empresa de tecnologia da informação.

## ABSTRACT

The Quality of Life at Work (QWL) has been widely discussed since the 1950s, when the employee, when joining an organization, becomes an integral and participatory part, with needs to be analyzed and resolved. The research took place through the application of the questionnaire of Quality of Life at Work, of Walton, in a company of the branch of information technology of the city of Curitiba, where it has as purpose to investigate the Organizational Climate. The model suggests eight categories, the first being fair and adequate compensation, working conditions, use of capacities, opportunities, social integration, constitutionalism, work and life, social relevance. The present study has the general objective of analyzing the organizational climate of the company and supporting it to carry out different actions aimed at improving the Quality of Life at Work, in addition to describing how the Organizational Climate influences the Quality of Life at Work. The research was carried out through the descriptive-exploratory approach, which sought to identify dimensions proposed by Walton. After the analysis, the result indicated that the employees were satisfactory, both in the first and in the second evaluation. And finally, it was noted that these surveys showed that, in order to achieve a good Quality of Life at Work, it is necessary to have a good Organizational Climate, with common goals and to believe that working in an environment where relationships are healthy will be very better for workers and businesses.

**Keywords:** Quality of Life at Work. Organizational Climate. Information technology company.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	10
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	11
1.3.1	OBJETIVO GERAL .....	11
1.3.2	OBJETIVO ESPECÍFICO .....	12
1.4	JUSTIFICATIVA.....	12
1.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	12
1.6	PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TÉORICO.....</b>	<b>14</b>
2.1	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2.3	LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO.....	19
2.4	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	24
2.5	MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	27
2.6	CONFLITO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	30
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA .....	36
3.2	MÉTODO DE COLETA DE DADOS .....	37
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	37
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA .....	40
4.2	PERFIL DA AMOSTRA.....	41
4.3	ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	43
4.3.1	QUANTO À COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA .....	43
4.3.2	QUANTO ÀS CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	45
4.3.3	QUANTO AO USO DAS SUAS CAPACIDADES NO TRABALHO .....	46
4.3.4	QUANTO ÀS OPORTUNIDADES NO TRABALHO.....	47
4.3.5	QUANTO À INTEGRIDADE SOCIAL NO TRABALHO .....	49
4.3.6	QUANTO AO CONSTITUCIONALISMO.....	50
4.3.7	QUANTO AO ESPAÇO QUE O TRABALHO OCUPA EM SUA VIDA.....	50
4.3.8	QUANTO À RELEVÂNCIA SOCIAL E O SEU TRABALHO.....	51

4.4	ANÁLISE ATRAVÉS DO TESTE T .....	51
4.5	CORRELAÇÕES .....	53
4.6	<b>ANÁLISE DE CLIMA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....</b>	<b>55</b>
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>
	<b>ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>67</b>

**LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 - RESULTADO QUANTO A REMUNERAÇÃO ADEQUADA .....	44
GRÁFICO 2 - RESULTADO QUANTO AS CONDIÇÕES DE TRABALHO .....	45
GRÁFICO 3 - RESULTADO QUANTO A CAPACIDADE DO COLABORADOR .....	47
GRÁFICO 4 - RESULTADO QUANTO AS OPORTUNIDADES NO TRABALHO .....	48
GRÁFICO 5 - RESULTADO A INTEGRIDADE SOCIAL NO TRABALHO.....	49
GRÁFICO 6 - RESULTADO QUANTO AO CONSTITUCIONALISMO .....	50
GRÁFICO 7 - RESULTADO AO ESPAÇO QUE O TRABALHO OCUPA.....	51
GRÁFICO 8 - RESULTADO QUANTO A RELEVÂNCIA SOCIAL.....	51



**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - CLASSIFICAÇÃO DA CORRELAÇÃO .....	39
TABELA 2 - CORRELAÇÃO DA QUESTÃO 3.1 E 3.2.....	53
TABELA 3 - CORRELAÇÃO DA QUESTÃO 2.1 E 2.6.....	53
TABELA 4 - CORRELAÇÃO DA QUESTÃO 1.2 E 1.3.....	54
TABELA 5 - CORRELAÇÃO DA QUESTÃO 4.3 E 6.3.....	54
TABELA 6 - CORRELAÇÃO DA QUESTÃO 3.1 E 6.2.....	54
TABELA 7 - CORRELAÇÃO DA QUESTÃO 6.1 E 7.3.....	55
TABELA 8 - CORRELAÇÃO DA QUESTÃO 4.2 E 4.4.....	55

## 1 INTRODUÇÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido amplamente discutida desde a década de 1950, quando o colaborador, ao ingressar em uma organização, torna-se uma parte integrante e participativa, com necessidades a serem analisadas e resolvidas, ao mesmo tempo em que o trabalho passa a ser percebido como agente motivador de insatisfação, ao invés de ser apenas um meio para suprir necessidades básicas.

No que se refere a contextualização da QVT, o tema tornou-se mais relevante com o passar dos anos, devido às reivindicações dos trabalhadores quanto ao conforto e satisfação no ambiente de trabalho e a consideração das organizações aos impactos na produtividade (CHIAVENATO, 2011).

Além disso, é necessário que as organizações disponibilizem qualidade de vida aos seus colaboradores, reconhecendo-os como seres humanos, com necessidades de ordem fisiológica e psíquica a serem atendidas, pois estes tendem a passar maior parte de tempo dentro dela. O nível de satisfação ou a falta deste no ambiente de trabalho, tratada na QVT, ganha notoriedade e se consolida como prática importante para a conquista das metas e aumento de rentabilidade no mercado ao qual está inserido, através do trabalho exercido pelos colaboradores (PINHEIRO, 2012, apud SIQUEIRA, TANNHAUSER, CAMARGO, BIEGELMEYER, RECH, BIEGELMEYER, 2017).

Assim sendo, a relevância deste estudo se verifica nas contribuições que o clima organizacional poderá contribuir à organização e aos colaboradores, pois presume-se que ao se constatar o nível de satisfação em relação ao trabalho, através da opinião dos próprios indivíduos por intermédio do QVT, se constroem melhorias, que acarretaram em benefícios para a organização e colaborador.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A pesquisa de clima organizacional será aplicada em uma empresa do ramo de tecnologia da informação na cidade de Curitiba chamada de Printty.

O tema da pesquisa foi baseado no clima organizacional, através da aplicação do questionário de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, segundo o modelo de Walton (1973).

O propósito do questionário é investigar o clima organizacional através do questionário de QVT dos colaboradores da empresa Printty. A pesquisa foi realizada através da abordagem descritiva-exploratória, que buscou identificar dimensões propostas por Walton.

O modelo de Walton sugere oito categorias que enfatizam os fatores de influência na QVT, sendo a primeira a compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo, trabalho e vida, relevância social.

Dentre as principais questões abordadas estão a satisfação em relação ao salário, condições de trabalho, capacidade de execução das tarefas, quantidade de oportunidades geradas pela empresa, sociabilização, direito e respeito às leis trabalhistas.

A importância desta pesquisa é buscar melhorias no ambiente de trabalho através da aplicação do questionário de Walton (1973), buscando levar a instituição a ser referência no mercado de trabalho e aumentar o ganho de produtividade.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Analisar o clima organizacional com propósito de apoiar a organização a efetuar diferentes ações visando a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Diante do exposto, coloca-se a seguinte questão: De que maneira o clima organizacional influencia na qualidade de vida no trabalho da empresa Printty?

## 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho possui como objetivo geral analisar o clima organizacional de uma empresa e apoiá-la a efetuar diferentes ações visando a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Diante disso, descreveremos de que maneira o clima organizacional influencia na qualidade de vida no trabalho da empresa Printty.

### 1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- ✓ Identificar o nível de satisfação dos colaboradores da empresa Printty;
- ✓ Descrever como os colaboradores avaliam a qualidade de vida no trabalho;
- ✓ Identificar de que maneira o clima organizacional influencia na qualidade de vida no trabalho da empresa em estudo.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

As constantes mudanças nos valores sociais causam impacto direto no clima organizacional. A pesquisa sobre o assunto é de suma importância, pois é possível acompanhar o nível de satisfação dos funcionários, avaliar a evolução das mudanças e dos resultados usando-a como uma importante ferramenta de análise.

Diante disto, além de criar um canal de diálogo entre gestores e funcionários, com trocas mútuas, a pesquisa potencializa a convivência, o relacionamento e o próprio trabalho (UNIZICKI, 2004).

O conceito de QVT é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócios psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas (FERNANDES 1996, apud. SILVA E STENDER, 2016).

A pesquisa pode ser usada como parâmetro de gestão para empresas que identificam problemas de produtividade, convivência e/ou conflito entre colaboradores, de análise para melhorar o reconhecimento interno ou até mesmo para implantar estratégias de melhoria contínua.

O estudo tem como objetivo analisar o clima organizacional através do questionário de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos colaboradores da empresa em questão.

### 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, sendo que a maior característica dela está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como por

exemplo, o questionário de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, segundo o modelo de Walton.

Na busca de maior compreensão do problema do clima organizacional que permeia este estudo, utilizou-se uma abordagem quantitativa. A unidade de análise é um estabelecimento onde está instalada uma empresa de tecnologia de informação da cidade de Curitiba, que está no mercado há 15 anos e que conta com 16 (dezesseis) colaboradores em seu quadro de pessoal, que será tratada pelo nome Printty, para fins de sigilo que resguardam os dados desta empresa. Trata-se de uma empresa de pequeno porte, que além da venda de suprimentos de impressão, oferece serviços de terceirização.

Levando em consideração o porte da empresa e o número de funcionários, a amostra desta pesquisa será a totalidade de colaboradores da empresa. Os dados do estudo de caso foram coletados através de um questionário estruturado com 35 perguntas, sendo estas perguntas fechadas para análise quantitativa.

## 1.6 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados serão compilados com intuito de juntar as informações adquiridas durante o processo, promovendo análise das informações coletadas e relacionando-as com a teoria apresentada para resposta ao problema de pesquisa e objetivo elaborado neste trabalho. Foram utilizados média, desvio padrão, gráficos e correlações para analisar os dados.

## 2 REFERENCIAL TÉORICO

Os conceitos da pesquisa aqui referenciados foram divididos em quatro partes: na primeira encontram-se teorias sobre clima organizacional, benefícios do clima organizacional saudável nas empresas e suas consequências na vida dos membros da empresa. Na segunda, conceituou-se sobre cultura organizacional e influência na identidade das organizações, ressaltando aspectos que diferem clima e cultura. A terceira parte aborda fontes sobre liderança na organização e gestão de pessoas para atingir a eficácia na organização. Na quarta e última parte, apresenta-se conceitos de Walton (1973) sobre o questionário de Qualidade de Vida no Trabalho, suas aplicabilidades e humanização do trabalho.

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O comportamento e desempenho das organizações são fatores de suma importância para compressão da situação atual do clima de uma instituição. Apesar da definição de clima ainda não ter uma descrição clara, Para Puentes-Palacios, Freitas (2006), o clima organizacional é visto como uma atmosfera mutável, pois representa um retrato da organização em um dado momento, sendo capaz de influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização.

Segundo as teorias administrativas (HERNANDEZ E MELO, 2003), a organização foi comparada a um organismo vivo e, como tal; teria necessidades e carências que precisariam ser atendidas. O clima poderia ser compreendido como um indicativo da eficácia organizacional, tendenciado ao atendimento das necessidades organizacionais e pessoais. Atualmente uma das grandes preocupações das organizações gira em torno do bem-estar de seus colaboradores, por isso, se torna cada vez mais frequente a implantação de pesquisas de clima organizacional (PACHECO, 2014).

Alguns autores afirmam que o clima organizacional é o meio ambiente psicológico da organização. Para Gomes (2002), o clima psicológico é essencial para a organização, sendo comparado ao clima físico, ainda que a identificação não seja tão concreta.

Diferentemente do nível de satisfação dos membros da organização com as práticas organizacionais, que retrata a satisfação dos membros, e não do clima (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006).

Para Maximiano (2000) o clima organizacional é representado pelos sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que pode comprometer de forma positiva ou negativa a satisfação e motivação do trabalho.

A motivação dos membros da empresa, os fatores que os afetam, tanto positivamente, quando negativamente são identificados pelos estudos que envolvem o clima organizacional (GOMES, 2020). A análise do clima organizacional, ou das “atmosferas psicológicas” da organização, segundo Xavier (1986), é particularmente útil para identificar os fatores que exercem influência constatável e concreta sobre o comportamento do indivíduo e de grupos na organização.

O clima organizacional é um dos principais pilares para o crescimento empresarial. Somente com um bom clima não haverá grandes inovações, mas sem ele não haverá inovação alguma (PACHECO, 2014). Segundo o Maximiano (2000) a palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, mover) indica o conjunto de razões ou motivo que explicam, ou induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de comportamento nas pessoas. Os motivos ou necessidades humanas são conceitos ligados à motivação que, geralmente, estão associados a outros, como satisfação/insatisfação, interesse, expectativa, aspiração (GOMES, 2020).

Para Chiavenato (1936, apud FUGII, 2006), a definição de clima organizacional é mais abrangente:

Clima organizacional depende de vários fatores, como as condições econômicas da empresa, do estilo dos líderes, das políticas e valores, da estrutura organizacional, das características dos próprios colaboradores, do ramo de atividade de empresa, do estágio da vida. Tais fatores irão promover outros fenômenos como nível de motivação, a estimulação de motivos específicos, satisfação no cargo, métodos de trabalho, nível de absenteísmo e de produtividade no trabalho. (CHIAVENATO, 1936, apud FUGII, 2006, p 18).

O clima organizacional, segundo Unizicki (2004), é a influência um conjunto de manifestações culturais integrante do inconsciente coletivo dos indivíduos de uma organização e suas manifestações, conscientes e inconscientes, a longo e a curto prazo.

Hernandez e Melo (2003), acreditam que o clima organizacional seria composto por elementos extrínsecos ao trabalho (salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e outras condições que precisam ser atendidas) caracterizando-se, também, como um indicador do nível de satisfação dos empregados.

Segundo teoria de Maslow (2000, apud PEDRO, 2018) os fatores de satisfação do ser humano dividem-se necessidade primárias e necessidade secundárias, sendo as primárias divididas em sociais, segurança e fisiológicas; e as secundárias divididas em autorrealização e estima. No topo estão as buscas do ser, da autoestima e realização, que está relacionada com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo, podendo variar de indivíduo para indivíduo, assumindo diversas formas e expressões. Logo abaixo, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, necessidades relacionadas com a maneira que o indivíduo se vê e se auto avalia. O terceiro fator são as necessidades sociais, que incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. As necessidades de segurança, vem em penúltimo fator da satisfação do ser humano: a conveniência de ter estabilidade, proteção contra ameaça ou privatização e fuga de perigo, caracterizam esse nível. E no nível mais baixo estão as necessidades fisiológicas e de segurança humanas, que são as necessidades de alimentação, sono, repouso, de abrigo e desejo sexual.

Estudos de Pacheco acreditam que:

Uma pesquisa de clima organizacional bem elaborada, com os elementos organizacionais bem definidos, dá ao empresário uma visão ampla do ambiente em que se encontra sua empresa, qual a visão dos colaboradores, a realização profissional dos mesmos, satisfação em trabalhar na empresa, se suas necessidades tanto fisiológicas quanto realização pessoal estão sendo atendidas. Enfim, transmite com eficácia os pontos fortes e os que ainda precisam ser melhorados, para que a organização obtenha um ótimo clima. (PACHECO, 2014, p.120).

A realização e satisfação profissional, depende do conteúdo ou atividades desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado pelo trabalhador, sendo os fatores que trazem satisfação profissional, são (CHIAVENATO, 1997, apud PEDRO, 2018, p. 35):

- Delegação de responsabilidade;



- Liberdade de decidir como executar o trabalho;
- Promoção;
- Uso pleno das habilidades pessoas;
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada a eles;
- Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e
- Ampliação ou enriquecimento do cargo.

Além disso, estudos de Herzberg citado por Chiavenato (1997, apud PEDRO, 2018), acreditam que a motivação das pessoas depende de fatores higiênicos e motivacionais. Quando os fatores higiênicos são atingidos, é provável que haverá satisfação dos empregados. Quando não atingidos, poderá gerar desconforto e afetar de forma negativa o trabalho. Esses fatores são:

- Ambiente do trabalho e as condições físicas, que envolvem os trabalhadores;
- Remuneração;
- Benefícios;
- A cultura organizacional e o tipo de gestão;
- O clima organizacional;
- Os regulamentos internos;
- Oportunidades de crescimento profissional, etc.

Os fatores motivacionais englobam um sentimento de realização, desenvolvimento e reconhecimento profissional, relacionados a função e ao cargo exercido.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é a representação de vários costumes e culturas intrínsecas refletidas pelas lideranças e fundadores da empresa e é determinante no modo como as pessoas irão se comportar e interagir, baseadas em valores que foram cultivados e aceitos por seus membros (FUGII, 2016).

Para Pacheco (2014), a cultura organizacional está presente na entidade desde sua criação, podendo ter sofrido mudanças em alguns casos com desenvolvimento organizacional e o passar dos anos.

Segundo Chiavenato, (2004, p. 373):

O clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como tipo de organização, tecnologia utilizada, política da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, atitudes e comportamentos internos, além de comportamentos sociais que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais. (CHIAVENATO, 2004, p.373).

Vários fatores contribuem para o clima organizacional, assim como a cultura da organização. Segundo Marras (2009, apud FUGII, 2016), toda organização possui uma cultura própria e única, que a identifica, constituindo os costumes, crenças e valores. O comportamento dos colaboradores é orientado e controlado pela cultura que a organização define como sua marca e como seu perfil de atuação.

Vários estudos acreditam que as organizações têm sua cultura sendo a grande influenciadora para que o clima organizacional seja positivo ou negativo, quando desenvolvido e aplicado em tal entidade (PACHECO, 2014).

Segundo Matos e Almeida (2007) o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização são a cultura organizacional. A cultura organizacional representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas por todos os membros da organização.

Cada sistema cultural organizacional tem suas características específicas e deve ser compreendida. Para Fugii (2016), existem valores distintos dentro das organizações que ao mesmo tempo competem e interagem entre si, criando várias realidades organizacionais dentro de uma cultura geral mais ampla, e esta não é uniforme, podendo ser visíveis e identificáveis. Ainda sobre as organizações, dentro dela, Morgan (1996, apud FUGII, 2016) afirma que, as organizações podem ser consideradas minissociedades, possuindo os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura.

Segundo Chiavenato (2011), empresas bem-sucedidas se organizaram e passaram a valorizar a importância de se investir nos recursos humanos, tendo em vista que estes são peças-chaves e possuem total responsabilidade no sucesso ou não da organização. As pessoas se tornaram parceiras da organização, construindo, através de suas competências e habilidades, o sucesso da empresa.

De acordo com Verissimo (2005, apud SILVA, SOUZA, MARTINS, 2017), se um trabalhador é capacitado e motivado tende a ter melhores índices de desempenho, resultando em um aumento de produtividade não apenas para o próprio setor, mas também para a empresa de maneira geral. Desta forma, a organização se torna responsável pelo desenvolvimento, crescimento e aperfeiçoamento de seus colaboradores, garantindo uma evolução constante. Isto só acontece através de uma gestão de pessoas eficiente.

### 2.3 LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO

O líder tem um papel fundamental na organização, pois é necessário que ele saiba separar as situações e os colaboradores, buscando sempre conciliar os objetivos da empresa com os pessoais, possibilitando beneficiar todas as partes envolvidas e desenvolver as necessidades dos envolvidos para se criar um ambiente organizacional saudável, e acima de tudo, produtivo.

Os líderes têm o poder de influenciar os resultados das organizações, já que sua atuação é importante na formação de novas competências e obtenção de resultados em processos competitivos, como os que estão presentes na atualidade (PEREIRA 2012).

Atualmente os líderes têm um grande desafio de conduzir pessoas no ambiente organizacional, fazendo com que estas pessoas produzam resultados firmes às suas contratantes, ao passo que desfrutem de uma boa Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Especialmente, pelo fato desta questão esconder certa contradição, pois, gerar QVT aos trabalhadores ainda tem conotação de custos para a maior parte das organizações e não de economia ou aumento de produtividade (PEREIRA, 2012).

Segundo Silva e Estender (2016), o gestor que possuir essa habilidade de controlar suas próprias emoções e das pessoas que fazem parte de seu convívio, se tornará cada vez mais indispensável para estabelecer a harmonia no ambiente profissional.

A aceitação dos liderados pelos líderes tem influência direta pelo bom relacionamento e caráter entre eles. Pesquisa realizada por Bennis e Nanus (1988, apud PEREIRA, 2012) 90 líderes de expressão, descobriram semelhanças em alguns pontos, como a sabedoria emocional, que demonstraram a partir de cinco habilidades primordiais:

- a capacidade de aceitar as pessoas como elas são, e não como gostariam que fossem;
- a capacidade de abordar relacionamentos e problemas em termos do presente e não do passado;
- a capacidade de tratar os que estão próximos com a mesma atenção cordial que concede a estranhos e pessoas que conhece casualmente;
- a capacidade de confiar nos outros, mesmo quando o risco parece grande;
- a capacidade de agir sem a aprovação e o reconhecimento constante dos outros.

Os líderes são responsáveis pelos resultados das organizações e é das pessoas que provém estes resultados. Robbins (1998, apud PEREIRA, 2010) afirma que:

gerentes conseguem que as coisas sejam feitas através de outras pessoas. Eles tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros para atingirem objetivos”, e completa: “quando os gerentes motivam seus subordinados, dirigem as atividades de outros, selecionam os canais de comunicação mais eficazes ou resolvem conflitos entre seus membros, eles estão empenhados em liderar. (ROBBINS, 1998, p. 3).

A estrutura organizacional e o clima organizacional são determinados pelos estilos de liderança e administração, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização.

Existem vários estilos de liderança, como: autocrático, democrático, permissivo ou liberal, carismático, situacional, participativo, sendo que todos os estilos possuem vantagens e desvantagens (RODRIGUES, 2009). Pereira (2012) afirma que a liderança pode contribuir com a boa produtividade de determinados grupos, por outro, quando mal conduzidas, pode gerar ineficiência, conflitos e falta de foco da parte dos integrantes das equipes. A percepção de Qualidade de Vida no Trabalho da

parte do trabalhador faz parte deste contexto, faz parte da relação entre líderes e liderados.

Para Rodrigues (2009), os estilos de líderes mais conhecidos são:

- Autocrático – É um autoritário como o próprio nome já diz, o líder com este estilo determina tarefas aos seus liderados, toma decisões sozinho, não leva em consideração a opinião do grupo, enfim é um líder dominador e ditatorial.
- Permissivo ou Liberal – Nesse caso o líder deixa todas as decisões para serem tomadas pelo grupo, onde na verdade pouco participa. Isso indica que há pouco controle do líder em relação ao grupo. Esse estilo estimula certo grau de individualismo, proporcionando a fragmentação, e fortalecendo a indecisão.
- Democrático - É o líder que valoriza seu liderado, onde todas as decisões são tomadas pelo grupo, pois seu objetivo é manter ativa a participação do mesmo, é um líder centralizador que cria um vínculo de segurança e confiança. (RODRIGUES, 2009, p. 26).

Existem diversas teorias sobre estilos de liderança e líderes, sendo que o bom líder pode adotar todos os estilos de liderança no mesmo grupo, dependendo das situações nas quais está inserido. Outra característica da liderança é saber gerenciar os conflitos e problemas que surgem dentro de organizações.

A liderança autocrática, apresenta maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade, levando a crer que o líder autocrático consegue que o grupo exerça tudo o que lhe é pedido, mas com o grau de motivação muito baixo, os colaboradores não se sentem reconhecidos (CHIAVENATO, 2005). A definição da teoria de liderança liberal, nem sempre se mostra como uma melhor forma de liderar, pois nem sempre os integrantes de um grupo têm a experiência e conhecimento, sendo assim o grupo gera melhores resultados com a participação ativa do líder. Segundo Chiavenato (2005), os liderados por essa característica, não se saíram bem quanto à quantidade nem tanto à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder.

A definição de estilo democrático apresenta-se mais adequada, pois o líder traz seus liderados para junto dele, talvez o nível de produção não seja o mesmo do que uma liderança mais rígida, como na autocrática, porém os trabalhadores são reconhecidos e com isso gera um grande fator, a motivação, que é uma das principais características que o líder deve obter perante o grupo (RODRIGUES, 2009). Segundo Chiavenato (2005), com liderança democrática os grupos não chegam a apresentar

um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas.

Para Rodrigues (2009), o líder carismático passa um elevado grau de confiança ao seu grupo, busca sempre oportunidades, e tem uma visão estratégica para motivar e mudar as imperfeições detectadas no grupo. Ele foca o emocional das pessoas, com isso inspira os colaboradores, estimula o sentimento do grupo, que desenvolve uma relação de amizade, fazendo do ambiente de trabalho um lugar harmônico. Já na liderança situacional, a liderança é voltada para situações diferentes, ela é acertada conforme a tarefa proposta e o líder deve prestar total apoio aos seus liderados, pois propõe metas a eles mediante o grau de capacitação e maturidade alcançadas pelas pessoas (RODRIGUES, 2009). As características dessa liderança vão determinar, persuadir, compartilhar e delegar, uma combinação de tarefa de relacionamento entre líder e liderado, permitindo o amadurecimento do liderado.

Hersey e Blanchard (1986, apud RODRIGUES, 2009) desenvolveram um conceito de liderança situacional onde há duas variáveis, o comportamento do líder e a maturidade de seus subordinados:

A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na Liderança Situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. (HERSEY; BLANCHARD 1986, p.193).

O líder participativo tem como definição, estar diretamente focado em preparar e desenvolver as pessoas, estimulando e fazendo o trabalho em equipe de forma dinâmica, não se prendendo a teorias formais. Esse tipo de líder tem um grande poder de persuasão perante seus liderados, pois visa o seu desempenho através de plano de trabalho, metas, decisões, planejamento e execução, priorizando o esforço e comprometimento de cada um (RODRIGUES, 2009).

Além disso, a eficácia da organização pode ser aumentada com a atração de pessoas que se ajustam a seu clima, de forma a perpetuar o comportamento padrão da organização (GOMES, 2020).

Na gestão de pessoas, desenvolver relacionamentos é fundamental, segundo o que diz Maxwell:

A habilidade de olhar para cada pessoa, entendê-la e ligar-se a ela é um fator essencial no sucesso interpessoal". A capacidade do líder de olhar um colaborador não somente como um funcionário remunerado pelos serviços prestados, mas sim com admiração e valorização pelas suas qualidades se torna um fator primordial que estreita e fortalece seu relacionamento com a organização. Um líder busca ter empatia, conquistar a confiança, o respeito, busca mostrar para o liderado mais do que pode enxergar, descobrindo o melhor que há em cada um, não apenas mandar e dar ordens. (MAXWELL, 2007, p. 96).

As características de um líder devem influenciar de maneira positiva as relações, para que desta forma, garantam maiores índices de desempenho do setor. De acordo com Vergara (2000, p. 97, apud SILVA, SOUZA, MARTINS, 2017), as ações requeridas para um bom gestor são:

- compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- monitorar o ambiente externo;
- contribuir para a formação de valores e crenças dignificantes;
- ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- ser criativo;
- fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- visualizar o sucesso;
- construir formas de autoaprendizado;
- conhecer seus pontos fortes e os fracos;
- ouvir e ser ouvido;
- reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;
- viabilizar a comunicação;
- pensar globalmente e agir localmente;
- reconhecer o trabalho das pessoas;
- ter energia radiante;
- ser ético.

Segundo Chiavenato (2000), a definição de gestão de pessoas é a junção de métodos e atitudes, práticas pré-definidas e técnicas, intencionando e gerenciando os comportamentos internos e potencializando o recurso humano nas organizações. A gestão de pessoas sempre será um diferencial para o desempenho positivo das organizações. Uma gestão correta resulta em agregação de valor. Uma gestão de pessoas eficiente sempre irá proporcionar o desenvolvimento e valorização do ser humano, com intuito de promover um clima organizacional agradável, consequentemente resultando em produtividade para a organização.

A imagem de líder ideal aparece quando se constrói os valores pessoais e morais: ser honesto, antecipar-se aos acontecimentos, ser inspirador e competente são as quatro características que mais se destacam nos líderes admirados, isso de acordo com pesquisa feita por Kouzes e Posner (1997, apud PEREIRA, 2010). Sendo que o líder na função de executivo deveria: gostar de aprender, ser ético, estar disponível, ser determinado, cheio de energia, ser confiável, sensato, humilde, intenso e agradável (CROSBY, 1991, apud PEREIRA 2012).

A transformação das organizações de trabalho centra-se no desempenho das pessoas por meio do compartilhamento dos resultados. O líder tem o papel de tornar as equipes autônomas e empreendedoras, através do estímulo do autogerenciamento, desenvolvendo suas ações de liderança. Mas é importante que as culturas organizacionais também busquem uma mudança que permita a prática dessas competências, pois é preciso que haja um ambiente favorável (LEVEK, MALSCHILTZY, 2002).

## 2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Muitas vezes a definição de clima organizacional se funde com a descrição de qualidade de vida no trabalho (QVT). Nos conceitos iniciais de QVT, uma das principais finalidades era o aumento da produtividade, consequentemente, objetivando maior lucratividade das organizações. Ao longo das décadas, outros focos foram incorporados, proporcionando maior participação do trabalhador diante a tomada de decisões dentro da empresa, visando o bem-estar do trabalhador perante diversos valores, como honra, autoestima e a importância do trabalho desempenhado (KOVALESKI, PEDROSO, PILATTI, 2008).



Segundo Limongi-França (2004) o bem-estar, a motivação do indivíduo e a produtividade, refletem a qualidade de vida no trabalho assim como a melhoria no trabalho, tem sido determinada como o grau de aproveitamento dos meios usados para produzir bens e serviços. Construir com bem-estar, um ambiente competitivo, altamente tecnológico, de grande produtividade, garantindo situações ecologicamente corretas é o grande desafio.

Segundo Pedro (2018):

percebe-se que o termo qualidade de vida no trabalho (QVT) vem sendo cada vez mais discutido nas organizações empresariais, mostrando que a valorização dos funcionários tem se tornado uma vantagem competitiva no mercado. Durante as últimas décadas, este tema vem ganhando espaço e sendo debatido no cotidiano organizacional, surgindo então diversas abordagens e conceitos, para minimizar o efeito desse conflito entre o indivíduo e a empresa. (PEDRO, 2018, p. 29).

Dentre todas as definições de qualidade de vida no trabalho, Limongi-França (2004) define como um conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, como as disposições dos equipamentos para realização das tarefas e espaço físico. Além de analisar o relacionamento interpessoal dos funcionários e observar como esses profissionais estão inseridos no contexto da organização, ressaltando qualidade de vida no trabalho.

Fernandes (1996, apud SILVA e ESTENDER, 2016), conceitua QVT como uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. Para o autor, as pessoas estão em constantes mudanças, sendo necessário estar atento a esses movimentos no tempo, observando seus reflexos e como se posicionam em situações diversas, pois cada um, empresa ou pessoa, tem sua própria visão de mundo.

Segundo Hernandez e Mello (2003) a alta competitividade do mercado fez com que as organizações buscassem uma contínua melhora da qualidade de seus produtos, gerando ações organizacionais para aumentar a satisfação dos consumidores, atendendo suas necessidades de consumo e antecipando suas expectativas. Por outro lado, os colaboradores passaram a ser vistos não mais como simples mão-de-obra, mas sim como parceiros. Nesta perspectiva, essas administrações têm buscado gerar comprometimento, expectativa, motivação e

satisfação nos empregados, fatores que podem afetar os processos organizacionais, a qualidade do produto e a produtividade esperada.

As pessoas, no âmbito individual, possuem diferentes motivações e objetivos, quando se trata de suas carreiras e a satisfação é resultado do atendimento destes, um funcionário que tem suas necessidades satisfeitas tende a produzir mais e melhor (RAGAZINI, 2011, apud SIQUEIRA, et al, 2017).

Para Silva e Estender (2016) é fato que todo indivíduo espera em algum momento de sua vida profissional reconhecimento por aquilo que faz além de querer encontrar oportunidade de expressar suas ideias e opiniões.

Conforme Weiss (1991, apud SILVA; ESTENDER, 2016), as pessoas trabalham por recompensas, sendo que essas recompensas não precisam necessariamente ser palpáveis. A oportunidade de vivenciar outras responsabilidades dentro da rotina de trabalho, faz com que o trabalhador sinta bem-estar e satisfação e estimulará a flexibilidade que vem sendo um dos pontos muito valorizados pelas empresas.

As pesquisas e gestão sobre QVT proporcionam obter melhores resultados nas organizações, sendo uma ferramenta de suma importância. Em estudos de Jimenez (2014, apud SIQUEIRA et al. 2017), os programas de QVT podem lidar com a complexidade do ser humano, atuando em três potencialidades, sendo elas, biológicas, psicológicas e de cunho social.

Ao longo dos anos, estudos sobre QVT tem sido abordado sob diversos ângulos, sendo influenciado por fatores organizacionais e sociais vigentes no período da realização, com o objetivo de identificar os aspectos que influenciam na QVT, conforme evidenciam Freitas e Souza (2009). Walton foi o pioneiro nessa linha de pesquisa descritiva, com oito categorias que enfatizam os fatores de influência na QVT, sendo eles: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo, trabalho e vida, relevância social (SIQUEIRA et al. 2017).

A concepção de qualidade de vida no trabalho acontece quando são vistos empresa e funcionário como um todo (LIMONGI-FRANÇA, 2004), gerando ações que envolve fixação de melhorias e inovações tecnológicas e gerenciais no ambiente interno de trabalho.

Estudos de Santos (2012, apud SIQUEIRA et al. 2017), dispõem da ideia que o modelo de Walton sobre QVT é representada na humanização do trabalho, com um

poder de autonomia e melhoria do ambiente organizacional e na responsabilidade social. Envolvendo ainda o atendimento das necessidades e aspirações do indivíduo pela reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado à formação de equipes de trabalho.

É notável a preocupação das organizações em proporcionar um ambiente saudável em meio à competitividade, existente tanto por parte das empresas, como também por parte das pessoas em geral (SILVA; ESTENDER, 2016).

## 2.5 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A motivação tem papel essencial no clima organizacional das empresas, pois é considerada como a disposição que um indivíduo tem para exercer um elevado e permanente esforço a favor das metas da organização na qual ele trabalha, sob a condição de que esse esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade sua (GRANJEIA, 2014). Chiavenato (2003), acredita que a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho do trabalho, pode ser conceituada como esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. O processo de motivação realiza-se através das emoções do indivíduo junto à sociedade, tanto fisiológicas quanto psicológicas, que geram no fim uma satisfação. É de suma importância para este processo, que os líderes das empresas em geral conheçam as habilidades e potencialidades dos seus servidores e saibam aplicá-las da melhor maneira possível, motivando-os a desenvolverem-se, gerando assim uma maior entrega individual na organização e um crescimento desta, perante o mundo empresarial (SCHULTZ, 2013).

Trabalhar em constante motivação não é uma tarefa fácil, manter o colaborador motivado poderá ser mais difícil ainda, pois a busca para realização dentro da organização poderá ser perseguida e cada vez que for alcançada, deixará de ser motivação para aquele objetivo (ROBBINS, 2005). Para Gomes e Quelhas (2003), a motivação dos empregados é um dos aspectos mais críticos e um dos mais negligenciados na gestão organizacional, pois se o fator humano não estiver motivado para contribuir eficientemente para o sucesso da organização, dificilmente a vantagem competitiva será alcançada ou mantida. A gerência de uma organização pode influenciar o comportamento dos empregados de modo a direcioná-lo no sentido

coincidente com os objetivos organizacionais, embora não possa implantar necessidades em ninguém – ou seja, criar motivação (GOMES; QUELHAS, 2003).

Estudos acreditam que a motivação possa vir de estímulos externos, capazes de fazer com a pessoa se sinta motivada a cumprir suas tarefas dentro das organizações. Para Robins (2002), existem fatores intrínsecos e extrínsecos de motivação, que interferem diretamente no clima organizacional das empresas, pois os fatores extrínsecos são a remuneração, local de trabalho adequado e segurança no emprego. Já os valores intrínsecos, Costa (2012) define como reconhecimento, respeito, status e esses tipos motivacionais estão intimamente ligados às ações individuais dos gerentes em relação aos seus subordinados. Para Gomes e Quelhas (2003), conceito de motivação flutua desde a resposta dos indivíduos a estímulos externos até atitudes e comportamentos desencadeados por estímulos originados no nível mental inconsciente. A motivação pode ser criada e aumentada por recompensas salariais até a afirmação de que nenhuma pessoa pode motivar outra.

Bergamini (1982) cita em seus estudos a teoria da administração científica, de Frederick Winslow Taylor, em termos de motivação dos trabalhadores, deu ênfase ao ambiente de trabalho e, especialmente, ao dinheiro como fonte principal de incentivo. Essa teoria trouxe, para a gestão das organizações, o entendimento de que não mais a punição, mas sim fatores tais como a adequada arrumação e organização do local de trabalho e o incentivo financeiro resultariam em comportamentos positivos por parte dos empregados.

Gomes e Quelhas (2003) definem a motivação por meio da coerção, do controle e da manipulação como consequência de uma atmosfera de ameaça e de medo, pois a ideia de motivação no ambiente organizacional está intimamente ligada à concepção que se tem a respeito da percepção do empregado relativamente à tarefa ou atividade que este executa. Na medida em que se entende que o trabalho não é algo que traz satisfação e prazer, mas sim de sobrevivência, é natural que se conclua que o trabalhador fará somente o mínimo indispensável para não perder o emprego. Para fazê-lo empenhar-se na execução das suas tarefas, tornar-se produtivo, eficiente e eficaz, não há outro caminho a não ser coagi-lo. Entende-se, assim, que a coação – seja por meio da ameaça de punições de ordem física ou psicológica ou de cortes no salário ou, ainda, de demissão – é a forma mais adequada de motivar os empregados para o trabalho.

A ideia de que a motivação é dependente do processo de interação social entre os empregados surgiu com as pesquisas e experiências. Para Gomes e Quelhas (2003), a motivação dos empregados e o seu nível de produtividade, deixam de ser considerados como uma função das condições físicas do ambiente de trabalho e das recompensas financeiras e passam a ser vistos como uma variável dependente do relacionamento interpessoal, especialmente o relacionamento entre os empregados e, adicionalmente, entre estes e os seus superiores hierárquicos. Para teoria da motivação por meio da satisfação das necessidades humanas, Bergamini (1982), elencou os desejos, lembrando que não obedecem a ordem proposta, pois o que motiva os empregados difere em função do contexto em que trabalham.

- ✓ Buscar em seu trabalho a subsistência e o bem-estar físico;
- ✓ Buscar segurança, especialmente por meio da manutenção do emprego;
- ✓ Preocupação com o relacionamento social no ambiente de trabalho, como aceitação e integração no grupo e o cultivo de amizades;
- ✓ Buscar o atendimento das suas necessidades de estima, admiração e reconhecimento pelo seu trabalho;
- ✓ Atendimento à sua necessidade de autorrealização, voltada para o desenvolvimento e aplicação do seu potencial e da experiência até então acumulada.

A motivação é o impulso interno que leva a ação. A motivação é constituída por fatores capazes de provocar, manter e dirigir a conduta para um objetivo ou resultado. As principais características da motivação são (COSTA, 2012):

- ✓ Fenômeno individual, ou seja, somos únicos;
- ✓ Intencional, pois está sob o controle do trabalhador;
- ✓ Multifacetado, depende tanto do estímulo como da escolha do comportamento empregado. (COSTA, 2012, p. 30).

O grande desafio nas organizações é suscitar a motivação nos colaboradores, por meio de um ambiente de trabalho mais agradável, porém, a correria do dia a dia faz com que sejam deixados de lado certos aspectos importantes para o bem-estar de cada indivíduo (GRANJEIA, 2014). A gerência de uma organização, deve sempre estar atenta às necessidades que estiverem servindo como centro organizador do

comportamento, para que possa, efetivamente, induzir comportamentos positivos e não, ao contrário, propiciar tão somente fatores de contra-satisfação (GOMES, QUELHAS, 2003).

## 2.6 CONFLITO NO AMBIENTE DE TRABALHO

O clima organizacional das empresas sofre influência dos conflitos no ambiente de trabalho, refletindo, conseqüentemente, na QVT. Teorias de Burbridge e Burbridge (2012) acreditam que os conflitos auxiliam no processo de mudanças necessárias e crescimento das organizações, podendo gerar custos que passam despercebidos, mas que influenciam nas atividades da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida, baixa produtividade. Na maioria das vezes, as pessoas têm objetivos e interesses distintos. As diferenças de objetivos e de interesses individuais, dentro das organizações, podem produzir algumas espécies de conflitos, afetando o desempenho organizacional (CARVALHO, 2014). Chiavenato (2003), acredita que os conflitos se tornam a fonte inevitável da mudança organizacional, mesmo ocultos ou reprimidos pela rigidez burocrática.

Os conflitos organizacionais interferem nos relacionamentos interpessoais na equipe de trabalho, visto que, pela busca constante pelo sucesso, as empresas requerem muito dos seus colaboradores, colocando-os em ocasiões de ansiedade e estresse, influenciando desentendimentos e conflitos (MALAKOWSKY; KASSICK, 2014). As inovações utilizadas para resolver um conflito criam outros. As inovações na organização ou a melhoria das condições de trabalho dos empregados afetam, interferem e prejudicam outras inovações e melhorias já obtidas e levam a uma dinâmica dialética entre a organização formal e informal (CHIAVENATO, 2003). Para Carvalho (2014), os conflitos interferem no funcionamento das organizações, cabe identificar se essa interferência é favorável ou não as atividades, estimulando as situações onde as discordâncias geram novas ideias e soluções diferenciadas, e reduzindo aquelas onde as conseqüências serão onerosas com custos e perdas, tanto na produtividade quanto na qualidade de relacionamento entre as pessoas.

Costa e Martins (2011) definem conflito como a manifestação de incompatibilidade, desacordo ou dissonância entre pessoas, grupos ou organizações.

Já Chiavenato (2011) se remete ao conflito como uma situação de desconfiança, discordância e confronto de ideais ou opiniões.

Marras (2009, apud MALAKOWSKY; KASSICK, 2014) alega que o conflito é uma disputa de interesses pessoais x organizacionais e que somente uma boa comunicação entre as partes consegue melhorar ou diminuir as consequências que o conflito pode vir a causar no ambiente de trabalho, entre elas, a queda da produtividade e da motivação dos envolvidos, a qualidade dos resultados, do clima e a mudança no comportamento.

O gerenciamento dos conflitos organizacionais envolve o diagnóstico dos processos, podendo ser percebidos como prejudiciais às organizações, pois podem criar um ambiente organizacional desequilibrado, fruto da criação de situações hostis e sentimentos de desconfiança por parte das pessoas (RAHIM, 2002, apud FERREIRA, 2007). Os conflitos podem ser interpretados de forma negativa ou positiva, pois algumas vezes ajudam na criação de oportunidade de correção de processos organizacionais que podem parecer funcionar corretamente, mas também podem influenciar de forma negativa, podendo comprometer a estrutura do processo e seus procedimentos. Para Chiavenato (2003), os efeitos positivos dos conflitos estimulam a coesão grupal, sentimentos e energia em grupo, fazendo com que muitas vezes busquem meios mais eficazes de realizar tarefas, com soluções criativas e inovadoras para problemas existentes, que sendo tratados de forma eficaz evitam problemas maiores no futuro. Os efeitos negativos podem causar prejuízos no relacionamento entre as pessoas do grupo e a cooperação dos mesmos. Os sentimentos de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas, que prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas podem provocar consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização.

Para Carvalho (2014), os conflitos são fonte de ideias distintas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que pode se revelar positivamente e negativamente. O conflito positivo permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores; ou seja, em certos momentos e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário, caso não se deseja entrar em um processo de estagnação organizacional. Percebe-se que os conflitos não são necessariamente negativos, porém, a maneira como a organização aborda os conflitos pode gerar reações negativas.

Bacal (2004, apud FERREIRA, 2007), acredita que os conflitos que ocorrem nas organizações, não necessariamente, têm que ser destrutivos, contudo, um gerenciamento eficaz deste processo, requer que todas as partes envolvidas



conheçam a natureza do conflito dentro do ambiente organizacional. Segundo Ferreira (2007), há três tipos de conflitos, sendo o primeiro de tarefa, o segundo de relacionamento e o terceiro de processo.

- ✓ O conflito de tarefa está relacionado ao conteúdo do trabalho e metas estipuladas para o trabalho;
- ✓ O conflito de relacionamento envolve situações complexas, movidas por diferentes motivos e preocupações, sobre metas pessoais dos indivíduos, o relacionamento destes com outras pessoas e as metas de outras pessoas;
- ✓ O conflito de processo está relacionado ao fato de como o trabalho é executado. (FERREIRA, 2007, p. 5).

Nas teorias administrativas atuais, conflito e cooperação são assuntos abordados com frequência, visto que antigamente eram ignorados. Em estudos de Chiavenato (2003) o conflito e cooperação são elementos integrantes da vida social de uma organização. Carvalho (2014) acredita que o conflito é mais visto como uma fase do esquema “conflito-cooperação” do que um “fim do conflito”. O propósito da administração deve ser o de obter cooperação e sanar conflitos, criando condições em que o conflito seja parte integrante da vida da organização e que possa ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos.

Chiavenato (2003) acredita que existem dois tipos de conflito: o interno e o externo. O Interno é quando ocorre intimamente dentro de uma pessoa em relação a sentimentos, opiniões, desejos e motivações divergentes e antagônicas. É o chamado conflito psicológico ou intra-individual, de natureza íntima da pessoa. O conflito interno provoca um colapso nos mecanismos decisórios normais, provocando dificuldade na escolha dentre várias alternativas de ação. Já o conflito entre pessoas é denominado de conflito externo: quando ocorre entre uma pessoa e outra ou entre dois grupos de pessoas. É o chamado conflito social, que ocorre entre pessoas ou grupos sociais com interesses ou objetivos antagônicos. Para Burbridge e Burbridge (2012), existem dois tipos de conflitos, o interno e externo e podendo ocorrer entre departamentos e unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre as pessoas. Neste tipo de conflito mais complexo as pessoas estão do mesmo lado da mesa e seus custos são ocultos. No conflito externo, o custo é mais fácil de ser medido, são os conflitos envolvendo outras empresas, o governo e até mesmo outra pessoa.



Estudos de Berg (2012) defendem que existam três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. O conflito pessoal é como a pessoa lida com si próprio, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e que reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como se age, podendo levar a determinados estados de estresse e atrito. Já o conflito interpessoal é aquele que ocorre entre indivíduos, quando situações são encaradas de forma diferente. Dentro das organizações, podem-se criar mais duas vertentes de conflitos interpessoais: o intragrupal, que é a divergência em uma mesma área ou setor e o intergrupalo, que é a dissensão entre áreas, setores diferentes. O resultado das dinâmicas organizacionais gera o conflito organizacional, pois não é fundamentado em sistemas de princípios e valores pessoais. Apesar de grande parte dos conflitos serem causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são de origem interpessoal, o que os torna mais difíceis de se lidar.

Além dos objetivos e interesses pessoais que influenciam nos conflitos dentro de uma organização, ainda existem ambientes e situações que podem intensificá-los. Teorias de Berg (2012) citam que as principais causas de conflito organizacional são:

Mudanças que ocorrem por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidade, podendo trazer demissões, reestruturações e espalhar medo e resistência, por isso representam uma fértil fonte de conflitos. Essas adaptações são geralmente de caráter tecnológico, estrutural ou comportamental, buscando com isso melhorar a eficácia na busca por resultados, ou aumentar e manter lucros, enxugar custos, atualizar as organizações em todos os aspectos, crescer ou manter-se no mercado.

Escassez de recursos, devido a reduções promovidas pelas organizações para tornarem-se competitivas, são motivos de muitos atritos, pois podem restringir o desempenho dos Funcionários e departamentos. Essas limitações podem ser tanto a recursos financeiros até as pessoas, o que gera muitas vezes grandes jornadas de trabalho objetivando o alcance de metas em prejuízo à interação entre gestores e subordinados, podendo ocasionar cansaço, estresse e descontentamento geral.

Conflito entre metas e objetivos: impasses entre departamentos ou diretorias são comuns nas organizações atualmente, em função principalmente das metas e objetivos que se chocam, por falta de comunicação e sintonia entre as áreas. A causa deste fator é geralmente o planejamento deficiente, que compartimentado, prioriza

muitas vezes ações emergenciais e isoladas de setores distintos, sem dedicar-se a integração de objetivos e metas da organização como um todo.

Outra situação que pode provocar conflitos dentro da organização são os conflitos entre o especialista e o líder. Chiavenato (2003) menciona que uma das situações conflitivas típicas é a tensão imposta à organização pela utilização do conhecimento: como criar, cultivar e aplicar o conhecimento sem solapar a estrutura hierárquica da organização. O administrador tem um papel importante na qualidade de administrar conflitos, tendo a sua disposição três abordagens para administrar conflitos, sendo elas:

- ✓ Abordagem estrutural: o conflito se forma das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência. Se o gestor agir sobre algum desses elementos geradores, a situação conflitante poderá ser controlada mais facilmente.
- ✓ Abordagem de processo: essa abordagem procura reduzir conflitos através da modificação de processos, podendo ser realizada por uma parte do conflito, por pessoas de fora ou uma terceira pessoa, e pode ser conduzida de três formas: a desativação do conflito, onde uma das partes opta pela cooperação promovendo o acordo; reunião de confrontação entre as partes, em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais direta entre os envolvidos; ou colaboração, que ocorre após passadas as etapas anteriores, com duas partes buscando uma resolução vantajosa para todos.
- ✓ Abordagem mista: envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo e, pode ser feita através da adoção de regras para a resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores. A adoção de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras e regulamentos que delimitem a ação das pessoas. Já a criação de papéis integradores consiste em criar partes dentro da organização, de forma que elas estejam sempre disponíveis para auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos que possam surgir. (CHIAVENATO, 2003, p. 418).

Não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos, por esta razão o gestor precisa saber como e quando usar cada ferramenta à sua disposição: negociação,

litígio, arbitragem, ouvidoria, conciliação, entre outras. Sendo assim, o desafio está em saber o que aplicar em cada ocasião procurando escolher e aplicar as técnicas de forma inteligente (BURBRIDGE; BURBRIDGE 2012).

Nessa linha de estudos, Berg (2012) acredita que depende da situação e do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos, o importante é conhecer e servir-se das várias opções a disposição para manejar conflitos e aprender a utilizar suas técnicas. Existem várias maneiras de abordar e administrar conflitos, porém uma das mais eficazes é denominada de “Estilos de administração de conflitos”, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann (apud BERG, 2012) que propõem cinco formas de administrar conflitos:

- ✓ **Competição:** é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir o indivíduo procura atingir seus próprios interesses em detrimento dos da outra pessoa, é um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer.
- ✓ **Acomodação:** é uma atitude inassertiva, cooperativa e auto sacrificante, oposto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta e dócil.
- ✓ **Afastamento:** é uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao utilizar do afastamento a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça.
- ✓ **Acordo:** é uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o indivíduo procura situações mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio termo.
- ✓ **Colaboração:** é uma atitude tanto assertiva quando cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

### 3 METODOLOGIA

Foi utilizado o questionário de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, de Walton (1973), como ferramenta de mensuração do clima organizacional. Sua aplicação ocorreu em dois momentos, com diferença de 10 meses entre um e outro.

O questionário é composto por 35 (trinta e cinco) perguntas, a fim de avaliar o grau de satisfação do colaborador em relação aos vários aspectos do seu trabalho nas duas últimas semanas que antecederam a avaliação.

A análise de dados e interpretação dos resultados foi feita utilizando um questionário online estruturado do Google, que auxiliou na análise das informações, permitindo que posteriormente os dados fossem tabulados em gráficos, para assim serem interpretados. Para se ter uma melhor compreensão, os critérios são seccionados em sub-critérios, onde cada um desses representa uma questão.

De posse de todas as respostas, para se ter uma melhor análise, foi calculado o ranking médio, através da atribuição de pontuação determinada aos indicadores e assim apresentado o resultado de cada um dos oito critérios

Estes resultados mostraram que os colaboradores, manifestaram em geral, estar satisfeitos com a sua QVT, tendo sido identificados pontos de oportunidade, que tiveram ações sugeridas a fim de melhorar o índice de satisfação nas variáveis em questão. Entre a primeira e a segunda avaliação foram feitos ajustes conforme os resultados obtidos no primeiro questionário.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, proposto por Walton (1973, apud, KOVALESKI, PEDROSO, PILATTI, 2008), composto por 35 questões abertas com uma escala de respostas do tipo Likert, de cinco alternativas. As questões estão divididas em oito critérios: Remuneração adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades pessoais, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e vida, e relevância social. Os critérios são seccionados em sub-critérios, onde cada um desses representa uma questão.

### 3.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Foi utilizado o método de aplicação do questionário QVT, segundo o modelo de Walton. Para coleta de dados, o instrumento utilizado foi um questionário online estruturado com a ferramenta do Google, que permitiu a análise quantitativa das perguntas, o que possibilitou que houvesse sigilo e segurança nas respostas dos colaboradores.

O questionário ficou a disposição durante 2 (dois) dias para as respostas serem realizadas dentro e/ou fora do ambiente de trabalho.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O perfil dos participantes do questionário QVT é constituído por colaboradores da empresa Printty, que atuam na região de Curitiba. Quanto aos aspectos de faixa etária, nível de instrução e sexo, estão dispostos da seguinte maneira:

No aspecto de faixa etária, o maior número de entrevistados está inserido entre 18 e 28 anos de idade, o que representa 56% do total da população da pesquisa. O intervalo de idade de 29 a 39 anos respondem por 25% e de 40 a 50 anos, respondem por 19%.

Já na variável com objetivo de conhecer o nível de instrução dos respondentes, os resultados obtidos refletem que 44% dos funcionários possuem ensino superior, o que engloba em andamento e completo, e 56% possuem formação até o ensino médio.

Na última informação quanto ao perfil dos participantes do questionário, identificou-se que 25% dos colaboradores pertencem ao sexo feminino e 75% ao sexo masculino.

### 3.4 DELINEAMENTO E ETAPAS DA PESQUISA

Como instrumento de mensuração para análise da pesquisa, foi escolhido o estudo de caso. O estudo de caso é uma forma amplamente utilizada quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos, quando se colocam questões do tipo "como" e "por quê" (YIN, 2001).

Segundo Gil (2002), consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Os propósitos do estudo de caso são:

- explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Segundo Martins (2008), no estudo de caso busca-se aprender a totalidade de uma situação, descrever, interpretar a complexidade de um caso completo, mediante o mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados durante o processo serão organizados com intuito de alinhar as informações adquiridas durante o processo, construindo uma análise do problema de pesquisa e objetivos tratados neste trabalho. A compilação dos dados e a avaliação dos resultados utilizaram o programa informatizado Microsoft EXCEL. De posse dos dados, será analisado média e desvio padrão, gráficos, correlações e teste “t”.

### 3.6 MÉDIA, DESVIO PADRÃO, GRÁFICO, CORRELAÇÃO E TESTE “t”

Para um melhor entendimento dos dados, é necessário conhecer o significado de média e desvio padrão.

A média é um conjunto de valores numéricos calculados através da soma de todos os valores apresentados que são divididos pelo total de números de elementos do conjunto (NAVIDI, 2012, apud PEDRO, 2018).

O desvio padrão expõe a margem de erro dentro de uma média indicando o grau de dispersão de dados dentro da amostra.

Foram utilizados gráficos para a análise dos resultados, pois é uma forma simples de transmitir as informações obtidas através do questionário aplicado, permitindo compreender de forma eficiente diferentes aspectos e relações numéricas (BRUNI, 2007, apud PEDRO, 2018).

A correlação foi usada como método de análise para o estudo de caso, pois é uma medida numérica da força da relação entre duas variáveis que representam dados quantitativos. Existe uma correlação entre duas variáveis quando os valores de uma variável estão relacionados, de alguma maneira, com os valores de outra variável. (TRIOLA, 2014, PEDRO, 2018).

A correlação será classificada de acordo com a tabela abaixo:

TABELA 1 - CLASSIFICAÇÃO DA CORRELAÇÃO

<b>Classificação</b>	<b>Forte</b>	<b>Moderada</b>	<b>Fraca</b>
Valor da correlação	de 0,7 a 0,9	entre 0,4 e 0,6	abaixo de 0,4

FONTE: Elaborado pelo autor, adaptado de Filho e Junior (2009, p. 119).

Além disso, foi utilizado o teste “t” de Student para amostras independentes, com o propósito de comparar as médias das respostas entre o primeiro e o segundo questionário, demonstrando se houve uma evolução quanto a avaliação do QVT.

## 4 ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise deste estudo é sobre a empresa Printty, do ramo de tecnologia de informação situada na cidade de Curitiba.

A análise de dados e interpretação dos resultados foi feita utilizando um questionário online estruturado do Google, que auxiliou na análise das informações, permitindo que posteriormente os dados fossem tabulados em gráficos, para assim serem interpretados. Para melhor análise dos resultados obtidos, foi calculado o ranking médio, através da atribuição de pontuação determinada aos indicadores estabelecidos.

Também foi utilizado o desvio padrão que auxilia na medição que indica o grau de dispersão dos dados dentro de uma amostra com relação à média, expondo a margem de erro.

Para interpretação dos resultados, foi utilizado o teste “t” de Student para amostras independentes, com o propósito de comparar as médias das respostas entre o primeiro e o segundo questionário. O teste “t” de Student é um teste paramétrico que serve para avaliar a média de dois grupos quando os dados assumem distribuição normal.

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa pesquisada atua no ramo de tecnologia de informação, iniciou suas atividades em 2004 e está situada na cidade de Curitiba, contando com 16 (dezesesseis) colaboradores em seu quadro de pessoal e será tratada com o nome Printty para fins de sigilo que resguardam os dados da organização.

Trata-se de uma empresa de pequeno porte, que além da venda de suprimentos de impressão, oferece serviços de terceirização na cidade de Curitiba.

A empresa tem como missão crescer e inovar prestando serviços de qualidade.

A visão da Printty é ser referência na venda de suprimentos de impressão e serviços de terceirização.

A organização tem como valores:

- Ser uma empresa sustentável;
- Ser referência em qualidade;



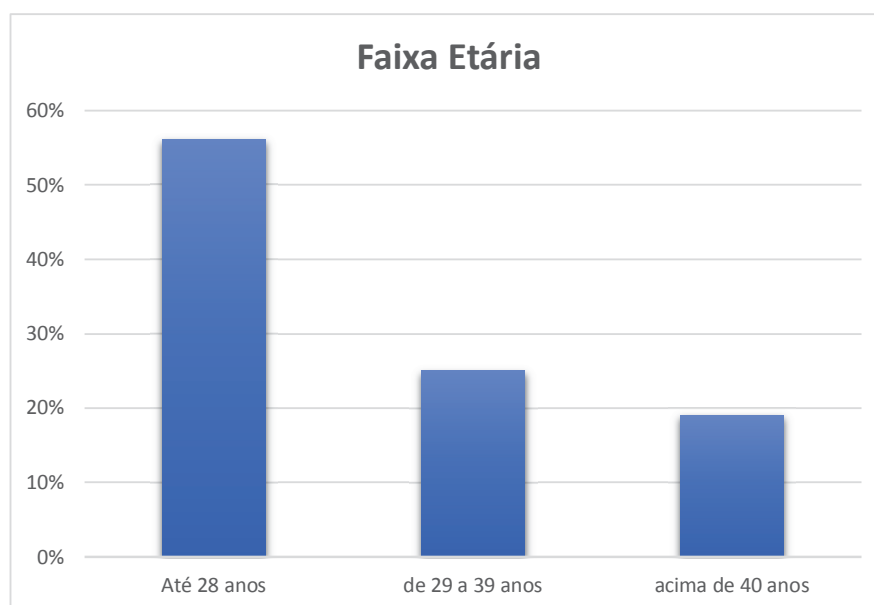
- Ser honesto e confiável;
- Buscar e compartilhar conhecimento;

#### 4.2 PERFIL DA AMOSTRA

Este tópico busca identificar o perfil dos colaboradores que participaram da pesquisa, onde foram enviados para um total de 16 (dezesesseis) empregados e 100% responderam o questionário. Os pontos adotados foram faixa etária, grau de escolaridade e gênero.

No aspecto de faixa etária, o maior número de entrevistados está inserido entre 18 e 28 anos de idade, o que representa 56% do total da população da pesquisa. O intervalo de idade de 29 a 39 anos responde por 25% e de 40 a 50 anos, respondem por 19%.

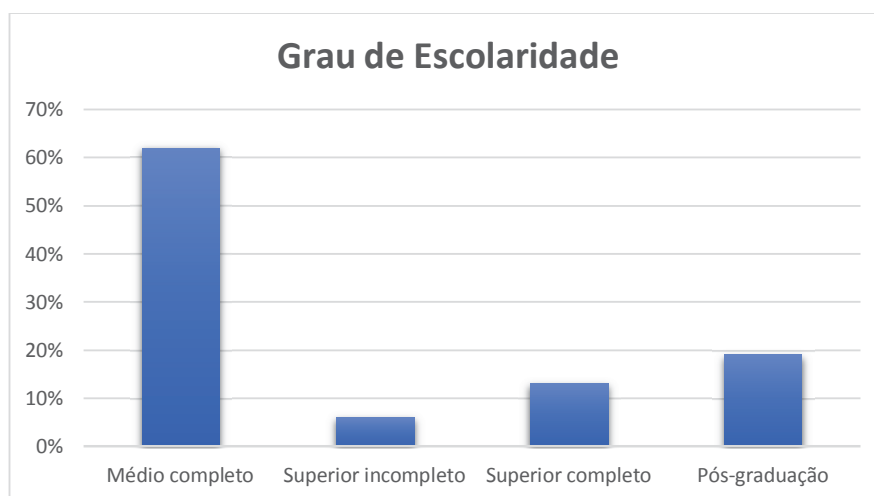
GRÁFICO 1 – FAIXA ETÁRIA



FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

Já na variável com objetivo de conhecer o nível de instrução dos respondentes, os resultados obtidos refletem que 44% dos funcionários possuem ensino superior, o que engloba em andamento e completo, e 56% possuem formação até o ensino médio.

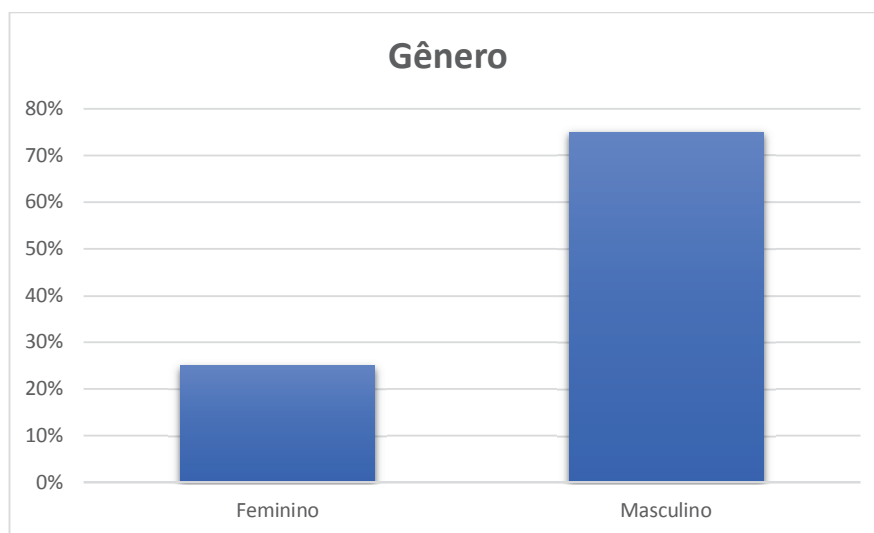
GRÁFICO 2 – GRAU DE ESCOLARIDADE



FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

Na última informação quanto ao perfil dos participantes do questionário, identificou-se que 25% dos colaboradores pertencem ao sexo feminino e 75% ao sexo masculino.

GRÁFICO 3 – GÊNERO



FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

### 4.3 ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O objetivo geral é analisar de qual maneira o clima influencia na Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores da Printty a partir das dimensões de Walton. Também se espera identificar os fatores de maior relevância na percepção dos colaboradores e propor ações que objetivem a melhoria das práticas de QVT.

Diante do exposto, a relevância deste estudo permeia nas contribuições que ele poderá agregar à organização e aos empregados, pois se presume que ao se constatar o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho, através da opinião dos próprios indivíduos, se constroem melhorias no clima organizacional, que acarretaram em benefícios para empresa e colaborador.

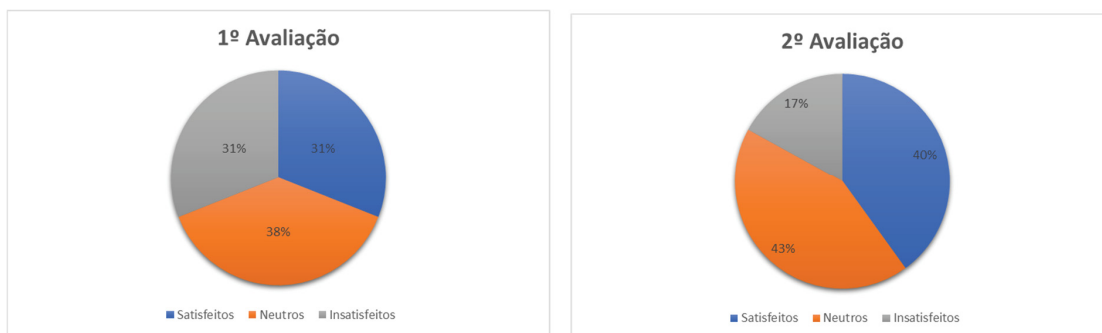
#### 4.3.1 QUANTO À COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

Avaliando o primeiro resultado do questionário aplicado, no cenário em relação à remuneração adequada, percebe-se que 38% do total dos colaboradores se manifestaram neutros com o salário recebido, 31% se declaram satisfeitos. Identificou-se o percentual de 31% de colaboradores que manifestaram insatisfação.

Já no segundo questionário aplicado, o cenário demonstra uma melhora no ponto de satisfação atingindo 40% dos colaboradores que se declaram satisfeitos, 43% neutros e 17% insatisfeitos.

Segundo Machava (2012, apud SIQUEIRA, et al. 2017), a equidade salarial pode ser definida como a propensão das pessoas em comparar seus ganhos em relação aos colegas de trabalho e a outros profissionais da mesma área.

GRÁFICO 4 - RESULTADO QUANTO A REMUNERAÇÃO ADEQUADA

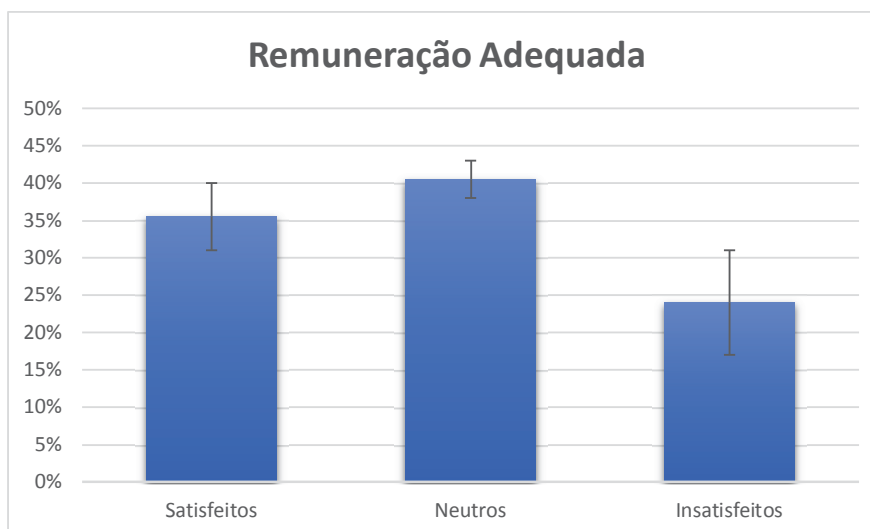


FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

Já o gráfico abaixo demonstra a média da primeira e segunda avaliação, além do desvio padrão, indicando a dispersão dos dados da amostra, sobre a remuneração adequada.

Quanto a remuneração justa e adequada, a média para satisfeitos foi de 36% e o desvio padrão de 5%. Para considerados neutros, a média foi 41% e o desvio padrão 3% e o de insatisfeitos com a média de 24% e desvio padrão de 7%. Com isto, podemos considerar que a remuneração está na média em relação às expectativas dos colaboradores, além dos benefícios extras como vale alimentação, vale transporte e seguro de vida que a empresa oferece.

GRÁFICO 5 – RESULTADO MÉDIO E DESVIO PADRÃO QUANTO A REMUNERAÇÃO ADEQUADA



FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

#### 4.3.2 QUANTO ÀS CONDIÇÕES DE TRABALHO

As condições de trabalho são fundamentais para que se tenha um clima organizacional satisfatório. Ela compreende quanto o colaborador está satisfeito com a sua jornada de trabalho, tanto horas trabalhadas quanto quantidade de trabalho, a relação do uso da tecnologia no trabalho, o quanto estar ou não satisfeito com a salubridade, condições de trabalho, equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizada.

No resultado do primeiro questionário, observa-se que 62% do quadro de funcionários estão satisfeitos quanto as condições de trabalho, 30% se declaram neutros e 8% se declaram insatisfeitos.

No resultado do segundo questionário aplicado, o cenário demonstra uma importante alteração, atingindo 80% dos colaboradores como satisfeito, 17% neutro e apenas 3% insatisfeito. Verifica-se que todas as variáveis do critério condições de trabalho apresentam resultado superior, caracterizando-se como fatores satisfatórios e favoráveis ao alcance da QVT na unidade de análise.

GRÁFICO 6 - RESULTADO QUANTO AS CONDIÇÕES DE TRABALHO

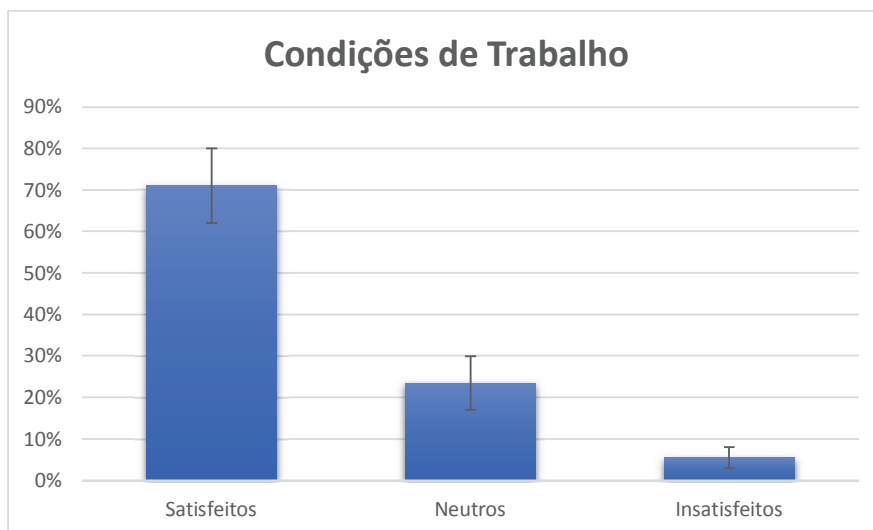


FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

O gráfico abaixo revela a média da primeira e segunda avaliação, além do desvio padrão, indicando a dispersão dos dados da amostra. Quanto às condições de trabalho, a média para satisfeitos foi de 71% e o desvio padrão de 9% o que demonstra que os colaboradores estão de acordo com a sua jornada de trabalho, quantidade de trabalho demandado, satisfeitos com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela empresa. Já para neutros, a média foi de

24% com desvio padrão de 6,5% e para insatisfeitos o resultado médio ficou em 6% com desvio padrão de 2,5%.

GRÁFICO 7 - RESULTADO MÉDIO E DESVIO PADRÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO



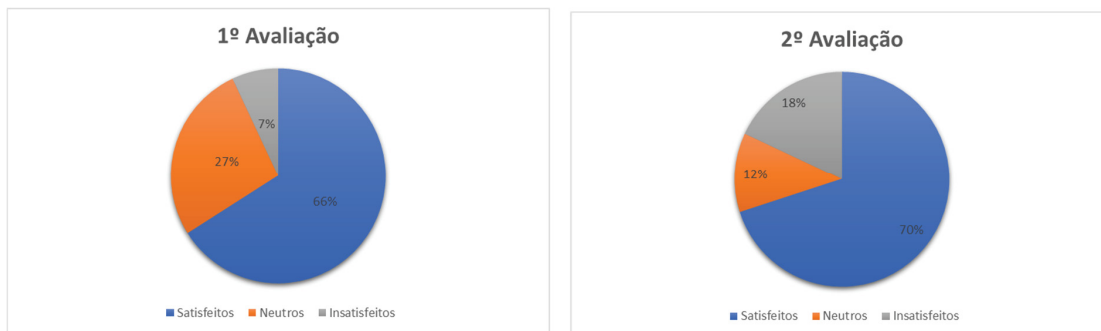
FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

#### 4.3.3 QUANTO AO USO DAS SUAS CAPACIDADES NO TRABALHO

A capacidade do colaborador o torna capaz de tomar decisões em relação à atividade que desempenha. Analisando os resultados do primeiro questionário quanto a variável capacidade no trabalho observa-se que 66% dos respondentes estão satisfeitos, 27% são neutros e 7% do grupo se declarou insatisfeito.

No segundo questionário, o cenário traz um resultado diferente dos demais, pois o percentual de satisfeitos subiu para 70%, o de neutros caiu para 12% e o insatisfeito aumentou para 18%. O ponto quanto ao uso das suas capacidades no trabalho passa a ser de maior atenção para desenvolvimento de treinamentos, capacitações e feedback para melhorar a capacidade do colaborador.

GRÁFICO 8 - RESULTADO QUANTO A CAPACIDADE DO COLABORADOR



FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

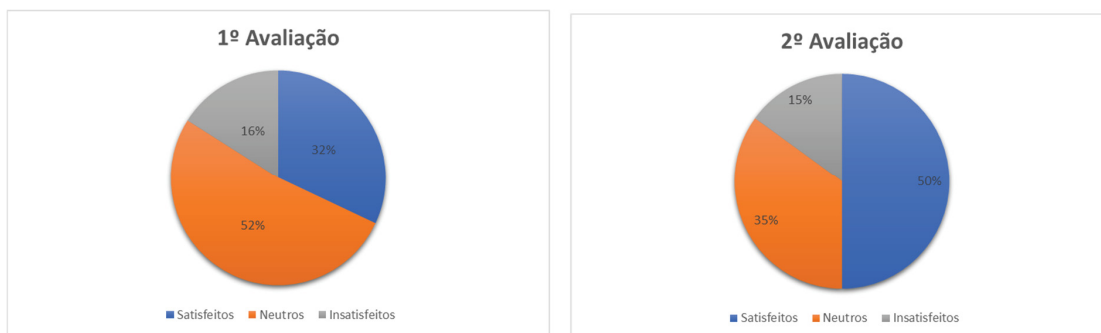
#### 4.3.4 QUANTO ÀS OPORTUNIDADES NO TRABALHO

A oportunidade de crescimento no trabalho permite valorizar o colaborador, gerando possibilidade de desenvolvimento e segurança no emprego. Quanto à possibilidade de oportunidades dentro da empresa, 52% dos entrevistados se manifestaram neutros, 32% se declararam satisfeitos e 16% se declararam insatisfeitos.

Isso mostra que a empresa pode oferecer oportunidades de crescimento para os funcionários, mas nem todos percebem, necessitando assim ações internas para fortalecimento da comunicação.

O resultado do segundo questionário aplicado, o cenário demonstra uma melhora, tendo 50% dos colaboradores satisfeitos com as oportunidades no trabalho, 35% passando para neutros e 15% de colaboradores insatisfeitos. As pesquisas de QVT devem ser aplicadas como uma maneira de melhorar o clima organizacional. Altos índices de Qualidade de Vida no Trabalho fazem com que os colaboradores 'vistam a camisa da empresa', buscando não apenas o desenvolvimento profissional, mas também o organizacional.

GRÁFICO 9 - RESULTADO QUANTO AS OPORTUNIDADES NO TRABALHO



FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

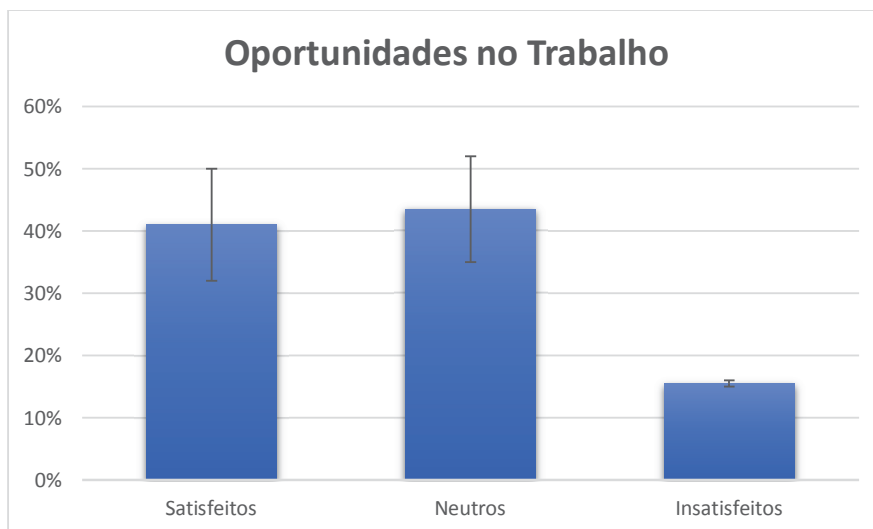
O gráfico do resultado médio e do desvio padrão das oportunidades no trabalho revela abaixo que os colaboradores podem estar, na sua maioria, satisfeitos com as oportunidades oferecidas pela empresa, porém, oferecer constantemente novas oportunidades e desafios são fundamentais para o crescimento e desenvolvimento profissional de cada colaborador.

Além das oportunidades de crescimento profissional e treinamentos, a relação de incentivo que a empresa oferece de estudo através do programa bolsa estudo, pode proporcionar uma valorização maior do colaborador para com a empresa, incentivando e motivando cada um a buscar mais conhecimento para ser aplicado dentro da própria organização.

Quanto às oportunidades de trabalho, a média para satisfeitos foi de 41% e o desvio padrão de 9% o que demonstra que os colaboradores estão de acordo com as oportunidades de crescimento profissional, com os treinamentos ofertados e com o incentivo no qual a empresa oferece para estudo. Para os neutros, a média foi de 44% com desvio padrão de 9% o que demonstra que é possível oferecer ainda mais oportunidades, incentivos e treinamentos. Para os insatisfeitos o resultado médio ficou em 16% com desvio padrão de 1%, demonstrando que este é um ponto de alta relevância para se obter um clima organizacional satisfatório.



GRÁFICO 10 - RESULTADO MÉDIO E DESVIO PADRÃO DAS OPORTUNIDADES NO TRABALHO



FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

#### 4.3.5 QUANTO À INTEGRIDADE SOCIAL NO TRABALHO

A QVT está relacionada à convivência saudável entre todos os colaboradores da empresa sendo possível medir este critério através da integridade social no trabalho. A partir do questionário aplicado, observa-se que com relação aos níveis de satisfação com a questão de integridade social no trabalho, 73% dos empregados demonstram-se satisfeitos, 21% insatisfeitos e 6% neutros.

No segundo questionário, o resultado demonstrou um aumento significativo de 82% dos colaboradores se mostrando satisfeitos, 15% insatisfeitos e 3% neutros. Verifica-se que a variável satisfação atingiu um percentual significativo, caracterizando a análise como favorável ao alcance da Qualidade de Vida no Trabalho.

GRÁFICO 11 - RESULTADO A INTEGRIDADE SOCIAL NO TRABALHO



FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

#### 4.3.6 QUANTO AO CONSTITUCIONALISMO

O cumprimento do respeito às leis do trabalho atesta se a organização cumpre com os direitos dos trabalhadores. Quanto a esse aspecto, 66% dos colaboradores se consideram satisfeitos, 23% se manifestaram neutros e 11% insatisfeitos. No segundo questionário, observou-se um aumento de 78% para colaboradores satisfeitos, enquanto 14% insatisfeito e 8% sinalizaram-se neutros. Percebe-se que os resultados referentes ao constitucionalismo no geral foram satisfatórios na avaliação da percepção dos colaboradores.

GRÁFICO 12 - RESULTADO QUANTO AO CONSTITUCIONALISMO



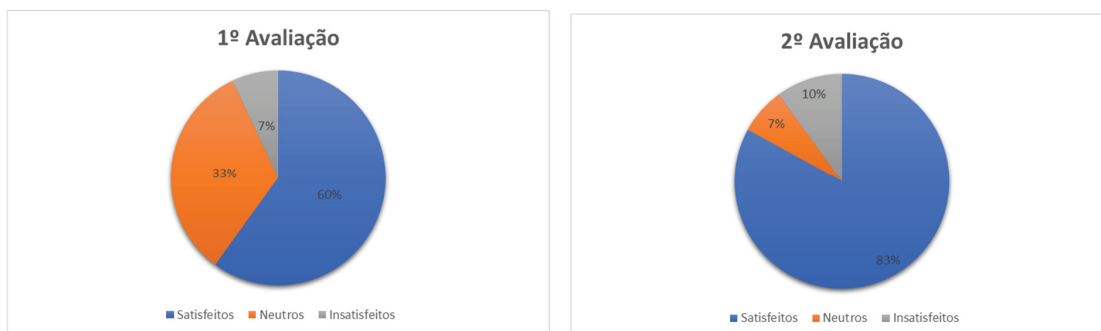
FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

#### 4.3.7 QUANTO AO ESPAÇO QUE O TRABALHO OCUPA EM SUA VIDA

As experiências dos colaboradores na organização podem afetar de forma positiva ou negativa na vida particular de cada um. Sendo assim, o objetivo deste questionário é avaliar a relação do trabalho e do tempo do colaborador com a família, balanceamento da jornada de trabalho e assim mensurar o impacto na QVT.

Analisando os resultados quanto ao espaço que o trabalho ocupa em sua vida, verifica-se que 60% dos funcionários manifestaram-se satisfeitos, 33% declararam-se neutros e um percentual de 7% insatisfeitos. No segundo questionário tivemos um aumento para 83% no grupo de colaboradores satisfeitos, 10% de insatisfeitos e de 7% neutros. Pode-se dizer que os resultados foram satisfatórios quanto ao espaço que o trabalho ocupa na vida dos trabalhadores.

GRÁFICO 13 - RESULTADO AO ESPAÇO QUE O TRABALHO OCUPA



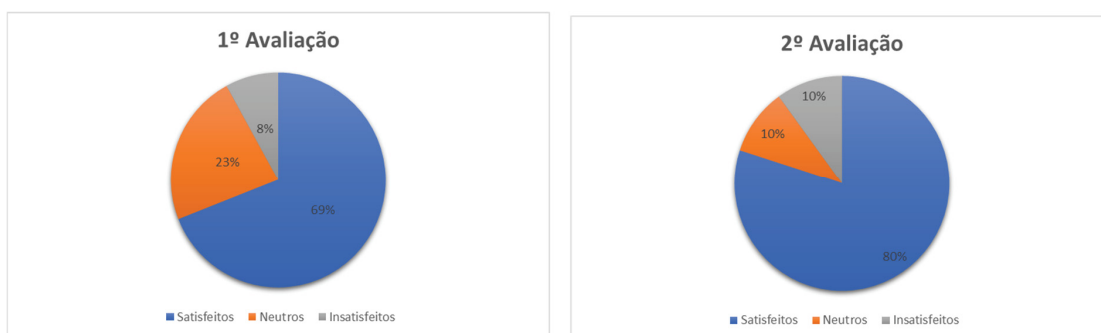
FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

#### 4.3.8 QUANTO À RELEVÂNCIA SOCIAL E O SEU TRABALHO

O indicador relevância social e a importância do seu trabalho está associado à credibilidade da organização diante o ponto de vista do colaborador. No que se refere a relevância social e a importância do seu trabalho, 69% dos colaboradores se demonstraram satisfeitos, 23% declaram-se neutros e 8% se classificam como insatisfeitos.

Porém, no segundo questionário, tivemos 80% dos trabalhadores declarando-se satisfeitos, 10% neutros e 10% dos insatisfeitos. A pesquisa evidencia resultado satisfatório na relevância social e a importância do seu trabalho.

GRÁFICO 14 - RESULTADO QUANTO A RELEVÂNCIA SOCIAL



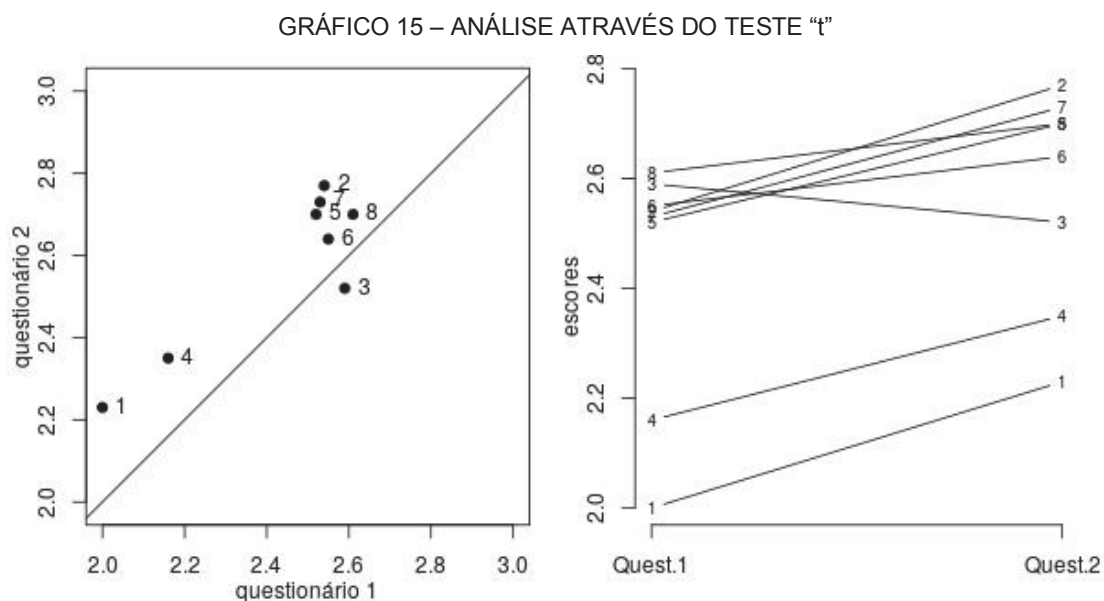
FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

#### 4.4 ANÁLISE ATRAVÉS DO TESTE T

Para se ter uma análise global do estudo de caso, reunimos todos os dados coletados e construímos escores para cada uma das oito dimensões avaliadas a partir das respostas, atribuindo-se o valor de 1 para insatisfeito, 2 para neutro e 3 para satisfeito. Os escores foram construídos ponderados pelos percentuais observados e o Teste “t” pareado foi realizado para comparar os escores dos dois questionários.

O gráfico do Teste “t” demonstra duas visualizações dos escores obtidos. No gráfico da esquerda percebe-se que em todas as dimensões exceto a terceira, as notas do questionário 2 (dois) foram superiores aos escores construídos no questionário 1 (um). O gráfico do lado direito mostra o mesmo efeito destacando o crescimento da nota em cada uma das questões. A média da diferença foi de 14,25%, sendo considerado significativo com p valor igual a 0,5%.

Podemos entender que houve melhora em quase todos os quesitos e isto demonstra uma evolução do clima organizacional através da avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho.



FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

Tanto no gráfico da esquerda quanto no gráfico da direita, fica evidente que as relações do uso das capacidades dos colaboradores podem ser evoluídas, melhorando o resultado da avaliação de QVT. Isto é possível através de melhorias no quesito autonomia, gerando mais oportunidades de tomada de decisão por parte do

colaborador envolvido. Outro ponto importante a ser citado é a aplicação da avaliação de desempenho individual, possibilitando gerar informações relevantes para cada colaborador.

#### 4.5 CORRELAÇÕES

Foram analisadas as possíveis correlações e a seguir serão apresentadas as que indicaram resultado significativo e coerência de respostas dos colaboradores na empresa Printty.

TABELA 2 - CORRELAÇÃO DA QUESTÃO 3.1 E 3.2

<b>Grau de Satisfação 3.1 e 3.2</b>	<b>Correlação</b>	<b>Classificação</b>
Satisfação com a oportunidade de tomar decisões no seu trabalho	0,8	Forte
Satisfação com a importância da atividade que realiza		

FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

Nas perguntas 3.1 e 3.2 existe forte correlação de valores entre as respostas, demonstrando que quanto mais os funcionários estão satisfeitos com a sua autonomia na tomada de decisões no trabalho, maior será a satisfação em desempenhar as atividades que realizam dentro da organização. Aumentando o grau de satisfação dos colaboradores é possível conquistar uma maior qualidade de vida no trabalho, fazendo com que se sintam mais valorizados.

TABELA 3 - CORRELAÇÃO DA QUESTÃO 2.1 E 2.6

<b>Grau de Satisfação 2.1 e 2.6</b>	<b>Correlação</b>	<b>Classificação</b>
Satisfação com sua jornada de trabalho	0,8	Forte
Cansaço que o seu trabalho lhe causa		

FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

Os colaboradores satisfeitos com suas jornadas de trabalho entregam melhores resultados para a organização, sentem-se com maior disposição, elevam a qualidade do clima organizacional e mantem assegurado a qualidade de vida no trabalho, além de não demonstrarem cansaço gerado pelas horas trabalhadas.

TABELA 4 - CORRELAÇÃO DA QUESTÃO 1.2 E 1.3

<b>Grau de Satisfação 1.2 e 1.3</b>	<b>Correlação</b>	<b>Classificação</b>
Satisfação com o salário em comparação ao dos seus colegas	0,9	Forte
Satisfação com as recompensas e a participação em resultados		

FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

Nas questões 1.2 e 1.3 existe forte correlação, onde os funcionários demonstraram-se satisfeitos com as recompensas e as participações nos resultados que a empresa oferece e ao seu salário comparado aos colegas de trabalho. Uma empresa que valoriza seus colaboradores e distribui recompensas, tende a ter resultados positivos de clima organizacional através deste incentivo.

TABELA 5 - CORRELAÇÃO DA QUESTÃO 4.3 E 6.3

<b>Grau de Satisfação 4.3 e 6.3</b>	<b>Correlação</b>	<b>Classificação</b>
Relação às situações e a frequência em que ocorrem as demissões	0,8	Forte
Satisfação com as normas e regras do trabalho		

FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

Nas organizações encontramos normas e regras que são criadas com intuito de direcionar o caminho a ser seguido de princípios e valores pelos colaboradores. A correlação é forte quando analisado a satisfação com as normas e regras impostas pela empresa, quanto mais normas e regras claras no ambiente de trabalho, melhor a relação às situações e frequência em que ocorrem as demissões. A política interna bem elaborada e disponibilizada para todos os colaboradores favorecem para um clima organizacional satisfatório.

TABELA 6 - CORRELAÇÃO DA QUESTÃO 3.1 E 6.2

<b>Grau de Satisfação 3.1 e 6.2</b>	<b>Correlação</b>	<b>Classificação</b>
Satisfação com a oportunidade de tomar decisões no seu trabalho	0,8	Forte
Satisfação com sua liberdade de expressão		

FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

A correlação entre as questões 3.1 e 6.2 é muito forte e pode ser explicada pelo fato de que quanto maior a liberdade do colaborador tomar decisões no seu trabalho, maior é a oportunidade de expor suas ideias. Isto demonstra claramente que fica caracterizado um sentimento de maior liberdade de expressão por parte dos colaboradores, contribuindo para um aumento na qualidade de vida no trabalho.

TABELA 7 - CORRELAÇÃO DA QUESTÃO 6.1 E 7.3

Grau de Satisfação 6.1 e 7.3	Correlação	Classificação
Satisfação com a empresa por ela respeitar os direitos do trabalhador	0,7	Forte
Satisfação com os horários de trabalho e de descanso		

FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

A correlação entre a satisfação do colaborador com a empresa por ela respeitar os seus direitos e a satisfação do horário de trabalho e de descanso é forte. Quanto maior o respeito às normas estipuladas pela Lei do Trabalho, melhor será a satisfação dos colaboradores quanto aos horários de trabalho e de descanso. Isso proporciona ao colaborador maiores expectativas de qualidade de vida no trabalho.

TABELA 8 - CORRELAÇÃO DA QUESTÃO 4.2 E 4.4

Grau de Satisfação 4.2 e 4.4	Correlação	Classificação
Satisfação com os treinamentos	0,7	Forte
Satisfação com o incentivo que a empresa oferece para estudo		

FONTE: Elaborado pelo autor, 2020.

Por fim, a Tabela 8 mostra uma correlação de que quanto mais treinamentos a empresa disponibilizar aos seus colaboradores, maior a satisfação deles em aprimorar os conhecimentos através do estudo, gerando novos conhecimentos e habilidades, que serão aplicados dentro da organização, proporcionando melhor qualidade de vida no trabalho.

#### 4.6 ANÁLISE DE CLIMA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Os conhecimentos práticos e teóricos sobre a influência do clima organizacional na Qualidade de Vida no Trabalho podem melhorar a gestão das organizações, no sentido de conquistarem um bom e produtivo ambiente de trabalho, podendo organizar campanhas internas aplicando treinamentos específicos ou modificando procedimentos. Estudos de Verissimo (2005, apud SILVA, SOUZA, MARTINS, 2017), apontam que se um trabalhador está capacitado e motivado tende a ter melhores índices de desempenho, resultando em um aumento de produtividade para a empresa de maneira geral. Desta forma, a organização se torna responsável pelo desenvolvimento, crescimento e aperfeiçoamento de seus colaboradores, garantindo uma evolução constante.

O questionário de QVT mostrou-se eficaz na maneira que o clima organizacional influencia o modo de pensar e agir dos colaboradores, podendo satisfazê-lo e torná-lo apto a enfrentar os desafios do dia a dia de uma empresa. O bem-estar, a motivação do indivíduo e a produtividade, refletem a qualidade de vida no trabalho assim como a melhoria no trabalho, tem sido determinada como o grau de aproveitamento dos meios usados para produzir bens e serviços (LIMONGI-FRANÇA, 2004). Estudos de Pacheco (2014), afirmam que uma das grandes preocupações das organizações gira em torno do bem-estar de seus colaboradores, por isso, se torna cada vez mais frequente a implantação de pesquisas de clima organizacional (Pacheco, 2014).

Por meios da pesquisa de Clima Organizacional é possível identificar pontos fracos e fortes da empresa, sugerindo implementações de programas para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. Diante das respostas fornecidas pelos colaboradores, podem-se fazer alterações no ambiente de trabalho e melhorar a QVT.

É possível conceituar QVT como uma ferramenta de gestão com foco nos funcionários, cujo objetivo é o fornecimento de um ambiente adequado ao perfil do grupo de colaboradores e a estimulação do desempenho de suas atividades (JIMENEZ, 2014 apud SIQUEIRA, 2017).

O clima organizacional influencia diretamente na Qualidade de Vida no Trabalho, pois envolvem de modo direto os fatores como pessoas, trabalho e organização, onde se destacam as preocupações com o bem-estar do colaborador e ao mesmo tempo a busca por eficiência organizacional, além da contribuição dos funcionários nas decisões relativas ao trabalho, ficando evidente a necessidade de existir o equilíbrio entre clima organizacional e QVT. Estudos de Limongi-França



(2004) definiram a qualidade de vida no trabalho, como um conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, como as disposições dos equipamentos para realização das tarefas e espaço físico. Além de analisar o relacionamento interpessoal dos funcionários e observar como esses profissionais estão inseridos no contexto da organização, ressaltando qualidade de vida no trabalho.

Tendo em vista que a conquista de um satisfatório clima organizacional dentro de uma organização é o melhor caminho para se atingir níveis elevados de produtividade e conseqüentemente alcançar o sucesso, cabe a corporação explorar e elaborar planos de reconhecimento, recompensas e avaliar constantemente a QVT para que possa contribuir com a satisfação e motivação dos seus colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho agradável e ao mesmo tempo incentivador, tanto dentro quanto fora da empresa. Conceito de QVT, segundo Fernandes (1996, apud SILVA e ESTENDER, 2016), é gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. Para o autor, as pessoas estão em constantes mudanças, sendo necessário estar atento a esses movimentos no tempo, observando seus reflexos e como se posicionam em situações diversas, pois cada um, empresa ou pessoa, tem sua própria visão de mundo.

Embora a participação nos lucros das empresas seja considerada hoje o benefício corporativo mais desejado entre os profissionais brasileiros, medidas que se relacionam a diferentes aspectos e que vão muito além de bonificações financeiras, como motivação, criação constante de desafios, valorização do colaborador e possibilidade de desenvolvimento com ênfase em geração de conhecimento, devem ser levados em conta para que os colaboradores de uma corporação se sintam satisfeitos por completo.

Conforme Weiss (1991, apud SILVA; ESTENDER, 2016), as pessoas trabalham por recompensas, sendo que essas recompensas não precisam necessariamente ser palpáveis. A oportunidade de vivenciar outras responsabilidades dentro da rotina de trabalho faz com que o trabalhador sinta bem-estar e satisfação. Isto estimulará a flexibilidade que vem sendo um dos pontos mais valorizados pelas empresas.

Para Silva e Estender (2016) é fato que todo indivíduo espera em algum momento de sua vida profissional reconhecimento por aquilo que faz além de querer encontrar oportunidade de expressar suas ideias e opiniões.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objeto proposto nesse trabalho era avaliar de que maneira o clima organizacional influenciava na qualidade de vida no trabalho da empresa Printty. Os resultados mostraram-se satisfatórios, tanto na primeira quanto na segunda avaliação.

Notou-se que a cultura organizacional é representada de vários costumes que são refletidos pelos líderes e fundadores da empresa. A cultura organizacional é determinante pelo fato de como os colaboradores irão se comportar e interagir, baseados em valores que foram definidos pelos seus fundadores, podendo sofrer mudanças com o passar dos anos em decorrência do desenvolvimento da organização.

O líder tem papel importantíssimo dentro da organização, pois é ele que deve saber separar as situações e os colaboradores, buscando sempre interpretar e conciliar os objetivos da empresa com os pessoais, gerando desta forma benefícios para todas as partes envolvidas, além de desenvolver as necessidades dos envolvidos para se criar um ambiente organizacional saudável, e acima de tudo, produtivo.

Após a primeira avaliação, foi possível que os líderes da empresa fizessem melhorias e ajustes no ambiente de trabalho, conforme respostas dadas pelos colaboradores, evidente nos resultados da primeira avaliação. Estes resultados se mostraram na média como sendo 57% considerado satisfatório, 29% neutro e 14% insatisfatório.

Alguns estudos revelaram que a motivação pode vir de estímulos externos, capazes de fazer com a pessoa se sinta motivada a cumprir suas tarefas dentro das organizações. As motivações dos membros de uma organização são identificadas pelos estudos que envolvem o clima da organização. Para tanto, existem fatores de motivação que interferem diretamente no clima organizacional das empresas, como por exemplo, a remuneração, o reconhecimento, status, o local de trabalho adequado e a segurança do emprego. Alguns destes fatores motivacionais estão diretamente ligados às ações dos gerentes em relação aos seus subordinados.

O Programa de QVT tem o objetivo de trazer mudanças comportamentais, motivacionais e envolver o colaborador com as estratégias da empresa, pensando no seu bem-estar e em sua produtividade.

Ao inserir essas mudanças em seu ambiente de trabalho faz com que o indivíduo crie também uma consciência, ou seja, modifique seu estilo de vida,

influenciando o seu convívio com os familiares e principalmente, melhorando o seu relacionamento com os seus superiores e colegas, transformando o clima de sua organização.

Por meio do questionário embasado na teoria de WALTON (1973), foi possível identificar os níveis de satisfação e insatisfação dos colaboradores, os fatores de maior relevância na percepção dos resultados, além da obtenção das críticas e sugestões dos colaboradores, quanto ao que poderia ser melhorado.

O clima organizacional das empresas sofre influência dos conflitos no ambiente de trabalho, refletindo, conseqüentemente, na QVT. Os conflitos auxiliam no processo de mudanças necessárias e no crescimento das organizações. Entretanto, os conflitos podem influenciar nas altas taxas de rotatividade, absenteísmo, baixa produtividade e motivação. Na maioria das vezes, as pessoas têm objetivos e interesses distintos. Estas diferenças de objetivos e de interesses individuais dentro das organizações podem gerar alguns conflitos, afetando o desempenho da empresa.

Os resultados da segunda avaliação cumpriram com o papel proposto pelo trabalho, que era aumentar o nível de satisfação dos funcionários, melhorias no ambiente de trabalho e aumento da produtividade. Isto se revelou também quando comparado com o resultado médio alcançado, sendo 71% satisfatório, 17% neutro e 13% insatisfatório.

Incluir QVT na organização é passível de satisfazer os funcionários, valorizando-os, instruindo-os e transformando o dia a dia de cada um. Através destas mudanças será possível a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, proporcionando maior participação do trabalhador diante a tomada de decisão dentro da organização, aumentando o bem-estar, autoestima e gerando importância sobre o trabalho desenvolvido e conseqüentemente a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Contudo, notou-se a importância do tema da pesquisa sobre o papel do gestor e do colaborador na empresa favorecidos com as ações derivadas deste estudo, uma vez que o objetivo é proporcionar uma perspectiva de pontos positivos e negativos do clima organizacional, que impactam nos resultados do ambiente de trabalho e aumento da produtividade. Em resumo, o clima organizacional está relacionado ao questionário QVT, demonstrando uma forte relação entre o equilíbrio pessoal e profissional, entre o bem-estar físico e emocional e o seu impacto nos resultados que mantém a organização produtiva.

E por fim, viu-se que estas pesquisas evidenciaram que, para se conquistar uma boa qualidade de vida no trabalho, é preciso ter um bom clima organizacional, com objetivos comuns e acreditar que, trabalhar num ambiente onde as relações são saudáveis, será muito melhor para os trabalhadores e para as empresas. Portanto, melhorar a QVT diante de novas abordagens de clima organizacional é uma forma concreta de se gerar o ganha-ganha para todos no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Disponível em: <[https://www.academia.edu/28652581/Pdf\\_IIVRO\\_gest%C3%A3o\\_de\\_pessoas\\_IDA\\_LBERTO\\_CHIAVENATO](https://www.academia.edu/28652581/Pdf_IIVRO_gest%C3%A3o_de_pessoas_IDA_LBERTO_CHIAVENATO)>. Acesso em: 01 maio 2020.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Os novos desafios da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2011. Disponível em: <[https://www.academia.edu/31736284/Gest%C3%A3o\\_de\\_Pessoas\\_3ed-Idalberto\\_Chiaavenato](https://www.academia.edu/31736284/Gest%C3%A3o_de_Pessoas_3ed-Idalberto_Chiaavenato)>. Acesso em: 26 abril 2020.

COSTA, A.C.S. **A importância do clima organizacional no ambiente de trabalho**. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2012.

COSTA, D. T.; MARTINS, M. C. F. Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico. **Rev. Esc. Enferm. USP**, v. 45, n. 5, p. 1191-8, 2011. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342011000500023&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342011000500023&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em 24 maio 2020.

FILHO, D. B. F; JUNIOR, J.A. da S. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/politica hoje/article/viewFile/3852/3156>>. Acesso em 05 jul. 2020.

FERREIRA, H. M.G. **Conflito Interpessoal em equipes de trabalho**: o papel do líder como gerente das emoções do grupo. Centro Universitário de Volta Redonda - UniFOA, 2007.

FREITAS, A. L. P; SOUZA, R. G. B. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. **Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 2, p. 136-154, maio a agosto de 2009. Disponível em:  
<<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V4N2A4/V4N2A4>>. Acesso em 26 abril 2020.

FUGII, C. S. **Controladoria e cultura organizacional em uma joint venture**. UFPR, Curitiba, 2016.

GRANJEIA, P. R. **Motivação no ambiente organizacional**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em <<https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view>>. Acesso em 24 maio 2020.

GOMES, F.R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **RAE - Revista de administração de empresas**. Abril/Junho 2002. São Paulo, v. 42, n.2, p. 95-103.

HERNANDEZ, J. A. E; MELO, F. M. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um centro médico integrado. **Revista psicologia organizações e trabalho**, v.3 n.1 Florianópolis junho 2003.

KOVALESKI, A., PEDROSO, B., PILATTI, A.L. Avaliação da qualidade de vida no trabalho no setor de construção civil: utilização do Modelo de Walton. **Nucleus**, v. 5, n. 2, out. 2008.

LEVEK, A. R. H. C., MALSCHILTZKY, N. **Liderança: gestão do capital humano**. FAE BUSINESS SCHOOL. Curitiba, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2004.

MALAKOWSKY, H.F.; KASSICK, C. O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. **Instituto de Ciências Sociais Aplicadas Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, Ano XI, v. 11, n. 1, p. 113-128, jan. 2014.

MARTINS, A. G., Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de contabilidade e organizações**, vol. 2, núm. 2, janeiro/abril, 2008, pp. 8-18, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. de. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento**. Local: e-papers serviços editoriais LTDA, 2007. Disponível em:  
<<https://books.google.com.br/books?id=dOjjvV1m7k0C&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em 26 abril 2020.

MAXWELL, John C. **O líder 360°**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

OLIVEIRA, G.M.R. **Análise sobre o clima organizacional do Hospital de Clinicas**. UFPR, Paraná, 2016.

PACHECO, J.R. Clima organizacional e sua importância no ambiente de trabalho. **Revista Interatividade**, Andradina, SP, v.2, n. 2, 2º sem. 2014.

PEDRO, L. M. **Estresse e qualidade de vida de colaboradores: um estudo de caso do banco ômega**. Curitiba, 2018.



PEREIRA, A. P. **Liderança e qualidade de vida no trabalho**: um estudo sobre a percepção de colaboradores em organizações empresariais. FAE, São João da Boa Vista – SP. 2012

PUENTE-PALACIOS, K., FREITAS DE, I. A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organ. Soc.**, v. 13 n. 38, Salvador: Jul./Set. 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. Disponível em: <[https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins\\_2009\\_livro\\_comportamento\\_organiz.pdf](https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf)>. Acesso em: 30 maio 2020

RODRIGUES, J.D.B. **A prática da liderança** - Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis, 2009. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0511210759.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2020.

SILVA, C. M., SOUZA, L. A. de, MARTINS, J. Os conflitos em gestão de pessoas, no setor de recursos humanos na empresa ENGEFOR. **Revista pensar gestão e administração**, v. 6, n. 1, jul. 2017.

SILVA, M. T. da. ESTENDER, A.C. A qualidade de vida no trabalho. **XIII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2016.

SIQUEIRA, J. G., TANNHAUSER, C. L., CAMARGO, M. E., BIEGELMEYER, U. H., RECH, M., BIEGELMEYER, S. C. Qualidade de vida no trabalho segundo o modelo de Walton: Um estudo de caso. **XVII Mostra de iniciação científica**, pós-graduação, pesquisa e extensão - UCS. 2017.

UNIZICKI, E.J. **Pesquisa de clima organizacional**. UFPR, Curitiba, 2004.

XAVIER, O.S. Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. **Revista de administração**, v. 21, n. 4, p. 33-48, out./dez. 1986.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. trad. Daniel Grassi - 2.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <[https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia\\_da\\_pesquisa\\_estudo\\_de\\_caso\\_yin.pdf](https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2020.

## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

### AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SEGUNDO O MODELO DE WALTON

Este questionário é sobre como você se sente a respeito da sua Qualidade de Vida no Trabalho. Por favor, responda todas as questões. Se você não tem certeza sobre que resposta dar em uma questão, por favor, escolha entre as alternativas a que lhe parece mais apropriada. Nós estamos perguntando o quanto você está satisfeito(a), em relação a vários aspectos do seu trabalho nas últimas duas semanas. Escolha entre as alternativas e coloque um círculo no número que melhor represente a sua opinião.

#### Em relação ao salário (compensação) justo e adequado:

1.1 O quanto você está satisfeito com o seu salário (remuneração)?

Muito insatisfeito	insatisfeit	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	o 2	3	4	5

1.2 O quanto você está satisfeito com seu salário, se você o comparar com o salário dos seus colegas?

Muito insatisfeito	insatisfeit	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	o 2	3	4	5

1.3 O quanto você está satisfeito com as recompensas e a participação em resultados que você recebe da empresa?

Muito insatisfeito	Insatisfeit	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	muito satisfeito
1	o 2	3	4	5

1.4 O quanto você está satisfeito com os benefícios extras (alimentação, transporte, médico, dentista, etc) que a empresa oferece?

Muito insatisfeito	insatisfeit	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	o 2	3	4	5

#### Em relação as suas condições de trabalho:

2.1 O quanto você está satisfeito com sua jornada de trabalho semanal (quantidade de horas trabalhadas)?

muito insatisfeito	insatisfeit	Nem satisfeito nem	satisfeito	muito satisfeito
	o			

		insatisfeito		
1	2	3	4	5
2.2 Em relação a sua carga de trabalho (quantidade de trabalho), como você se sente?				
Muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5
2.3 Em relação ao uso de tecnologia no trabalho que você faz, como você se sente?				
Muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5
2.4 O quanto você está satisfeito com a salubridade (condições de trabalho) do seu local de trabalho?				
Muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5
2.5 O quanto você está satisfeito com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela empresa?				
Muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5
2.6 Em relação ao cansaço que seu trabalho lhe causa, como você se sente?				
Muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5
<b>Em relação ao uso das suas capacidades no trabalho:</b>				
3.1 Você está satisfeito com a autonomia (oportunidade tomar decisões) que possui no seu trabalho?				
Muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5
3.2 Você está satisfeito com a importância da tarefa/trabalho/atividade que você faz?				
Muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5
3.3 Em relação à polivalência (possibilidade de desempenhar várias tarefas e trabalhos) no trabalho, como você se sente?				
Muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	Muito satisfeito

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.4 O quanto você está satisfeito com a sua avaliação de desempenho (ter conhecimento do quanto bom ou ruim está o seu desempenho no trabalho)?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

3.5 Em relação à responsabilidade conferida (responsabilidade de trabalho dada a você), como você se sente?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

**Em relação às oportunidades que você tem no seu trabalho:**

4.1 O quanto você está satisfeito com a sua oportunidade de crescimento profissional?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

4.2 O quanto você está satisfeito com os treinamentos que você faz?

muito insatisfeito	Insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

4.3 Em relação às situações e a frequência em que ocorrem as demissões no seu trabalho, como você se sente?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

4.4 Em relação ao incentivo que a empresa dá para você estudar, como você se sente?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

**Em relação à integração social no seu trabalho:**

5.1 Em relação à discriminação (social, racial, religiosa, sexual, etc) no seu trabalho como você se sente?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

5.2 Em relação ao seu relacionamento com colegas e chefes no seu trabalho, como você se sente?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

5.3 Em relação ao comprometimento da sua equipe e colegas com o trabalho, como você se sente?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

5.4 O quanto você está satisfeito com a valorização de suas idéias e iniciativas no trabalho?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

**Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho:**

6.1 O quanto você está satisfeito com a empresa por ela respeitar os direitos do trabalhador?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

6.2 O quanto você está satisfeito com sua liberdade de expressão (oportunidade dar suas opiniões) no trabalho?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

6.3 O quanto você está satisfeito com as normas e regras do seu trabalho?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

6.4 Em relação ao respeito a sua individualidade (características individuais e particularidades) no trabalho, como você se sente?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

**Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida:**

7.1 O quanto você está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua vida/rotina familiar?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

7.2 O quanto você está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua possibilidade de lazer?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

7.3 O quanto você está satisfeito com seus horários de trabalho e de descanso?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

**Em relação à relevância social e importância do seu trabalho:**

8.1 Em relação ao orgulho de realizar o seu trabalho, como você se sente?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

8.2 Você está satisfeito com a imagem que esta empresa tem perante a sociedade?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

8.3 O quanto você está satisfeito com a integração comunitária (contribuição com a sociedade) que empresa tem?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

8.4 O quanto você está satisfeito com os serviços prestados e a qualidade dos produtos que a empresa fabrica?

muito insatisfeito	insatisfeit o	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5

8.5 O quanto você está satisfeito com a política de recursos humanos (a forma da empresa tratar os funcionários) que a empresa tem?

muito insatisfeito	insatisfeit o	nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
1	2	3	4	5