



QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Estudo de caso na empresa Schender Produtos Alimentícios Ltda

QUALITY OF WORK LIFE: Case study at the company Schender Produtos Alimentícios Ltda

Camila Luana Strohm¹
Wagner Machado²

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está ganhando maior destaque nos últimos anos, isso porque é perceptível que o grau de produtividade dos funcionários está altamente ligado ao seu grau motivacional dentro da empresa. Com a implementação da QVT, a empresa demonstra se preocupar não só com questões burocráticas, mas também com o bem-estar e a saúde das pessoas. Este estudo de caso visa identificar qualidade de vida dos funcionários da empresa Schender, localizada em Santa Cruz do Sul, RS. A metodologia utilizada foi uma pesquisa aplicada com abordagem descritiva, e para isso foi realizado a aplicação de um questionário com perguntas fechadas. Os dados obtidos foram analisados de maneira quantitativa, e identificou-se que, de modo geral, os índices são satisfatórios, mas que é possível melhorar em alguns aspectos. Para isso, após a análise, foram identificadas sugestões de melhoria.

Palavras-chave: Funcionários. Qualidade de Vida no Trabalho. Satisfação.

ABSTRACT

The Quality of Life at Work (QWL) has been gaining greater prominence in recent years, as it is noticeable that the degree of employees' productivity is highly linked to their motivational level within the company. With the implementation of QWL, the company demonstrates concern not only for bureaucratic issues but also for the well-being and health of individuals. This case study aims to identify the quality of life of employees at Schender company, located in Santa Cruz do Sul, RS. The methodology used was an applied research with a descriptive approach, and for this, a questionnaire with closed-ended questions was administered. The obtained data were analyzed quantitatively, revealing that, overall, the indices are satisfactory, but there is room for improvement in some aspects. Therefore, after the analysis, improvement suggestions were identified.

Keywords: Employees. Quality of life at work. Satisfaction.

¹ Graduada em Administração Faculdade Dom Alberto.

² Especialista em direito penal e processo penal pela Faculdade Meridional - IMED. Professor e orientador dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Dom Alberto. E-mail: wagner.machado@domalberto.edu.br



INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objeto de estudo a qualidade de vida no trabalho. Tendo em vista que atualmente a grande maioria dos indivíduos possui um emprego e dedica cerca de oito horas diárias ao mesmo, durante 35 anos ou mais de suas vidas, e imprescindível uma análise sobre a QVT oferecida pelas empresas aos seus funcionários.

A presente pesquisa foi realizada na empresa Schender Produtos Alimentícios Ltda. A empresa atua no setor alimentício e trata-se de um frigorífico localizado no interior de Santa Cruz do Sul, na localidade de Rio Pardo. Além de estar em processo de expansão, ela conta atualmente com cerca de 165 funcionários, sendo evidente sua preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores.

Chiavenato (2022) enfoca que é necessário que a organização engaje e encante seus funcionários, isso porque, na disputa pelos melhores talentos, sobressaem-se aquelas que fazem isso, que investem nos objetivos mútuos, caso contrário, ambos saem perdendo, colaborador e empresa.

Visto que a QVT é um assunto relevante, podendo trazer benefícios tanto para empresa quanto para os funcionários da mesma, este artigo traz como principal problema de pesquisa a proposta a seguir: os funcionários da empresa Schender Produtos Alimentícios Ltda estão obtendo a qualidade de vida no trabalho esperada pelos trabalhadores e administradores?

Para tanto, o objetivo geral do artigo a seguir é identificar se os funcionários da empresa Schender Produtos Alimentícios Ltda estão satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho que se efetiva diariamente. Tomando isso como base, os objetivos específicos são: coletar os dados em relação à qualidade de vida no trabalho; analisar o grau de motivação dos funcionários e sugerir práticas que aumentem o nível de satisfação e qualidade de vida dos trabalhadores.

Conforme Limongi-França (2012), os aspectos positivos da QVT são percebidos por todas as áreas da empresa, aumentando assim a produtividade, reduzindo doenças e aumentando a satisfação interna dos empregados. Por isso,



esse trabalho tem como principal justificativa identificar o grau de satisfação com a qualidade de vida dos trabalhadores da empresa Schender Produtos Alimentícios Ltda, diminuindo assim a rotatividade de funcionários e aumentando a motivação dos trabalhadores.

Em suma, este trabalho está estruturado em cinco seções, sendo que a primeira se trata da presente introdução. Em seguida, será apontado o referencial teórico referente à pesquisa. Na terceira parte, será apresentada a metodologia utilizada na progressão do artigo. Após isso, na quarta parte, expõe-se a descrição e análise dos resultados obtidos com a pesquisa. Em conclusão, a quinta e última parte deste estudo manifesta as considerações realizadas perante o trabalho desenvolvido.

1 REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Surgimento da Qualidade de Vida no Trabalho

A QVT é, de longa data, tema caro e relevante, como esclarece Rodrigues (2001,) vejamos:

Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos, em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa (Rodrigues, 2001, p.76).

Segundo Sampaio (2004), foi na década de 70 que realmente começou a aumentar a preocupação com a qualidade de vida no trabalho e a surgir a criação de centros de estudos voltados à QVT nos Estados Unidos.

Conforme Limongi-França (2012), no Brasil, os empresários e administradores começaram a interessar-se pelo assunto ao perceber que ele pode contribuir de forma positiva tanto na satisfação do empregado, quanto na produtividade empresarial.

Ferreira (2017) fala que a busca pela qualidade de vida no trabalho surgiu quando se notou uma necessidade de ter equilíbrio entre o indivíduo e a organização, ou seja, deve-se considerar as exigências dos trabalhadores aliadas às necessidades e tecnologias da organização. E ela acontece quando se passa a olhar a organização e os indivíduos na totalidade, o chamado, enfoque biopsicossocial.



1.2 Conceituando Qualidade de Vida no Trabalho

Embora o tema pareça ter clareza ímpar quanto a sua aplicabilidade e essência, conceituá-lo se faz necessário.

Quadro 1: Evolução do Conceito de QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1- QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 - QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3 - QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 - QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos- administração participativa e democracia industrial- eram frequentemente ditos como ideias do movimento de QVT.
5 - QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 - QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: (Nadler e Lawler,1983) apud Fernandes,1996, p. 42.

Gramms e Lotz (2017) colocam que a qualidade de vida está baseada na saúde, e o termo definido pela OMS (1946) para saúde é: “estado completo de bem-estar físico, mental e social e não apenas na ausência da doença”. Por isso, é fundamental analisar o ser humano como um ser integral, composto por dimensões biológicas, psicológicas e sociais.

Kops, Silva e Romero (2013) destacam que a qualidade de vida no trabalho procura aumentar a satisfação do trabalhador, a fim de diminuir o mal-estar, sobrecarga de atividades, desmotivação, esgotamento físico e mental. Ou seja, visa



promover um ambiente saudável para as pessoas, aumentando assim a produtividade e a qualidade de vida das pessoas.

1.3 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

Ferreira (2017) menciona que, para Werther & Davis (1983), a QVT deve considerar fatores ambientais, comportamentais e organizacionais.

Conforme Gramms e Lotz (2017), Richard Walton, após realizar diversos experimentos, classificou oito categorias conceituais de indicadores de QVT, conforme quadro abaixo:

Quadro 2: Modelo de Walton

CATEGORIAS	INDICADORES DE QVT
Compensação justa e adequada	Equidade externa Equidade interna Partilha de ganhos e produtividade Proporcionalidade entre salários
Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente de trabalho seguro e saudável Ausência de insalubridade
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total de trabalho
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
Constitucionalismo	Direitos de proteção do trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas



O trabalho e o espaço total da vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer e para família
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: (Elaborado com base em Walton, 1973) apud Gramms e Lotz, 2017, p. 132.

Ferreira (2017) cita que Westley (1979) considera que a QVT pode ser analisada por meio de quatro indicadores, sendo esses:

O econômico, o político, o psicológico e o sociológico, que são causas de injustiça, insegurança, alienação e anomia (ausência de leis e regulamentos), respectivamente. Para tentar resolver estes quatro problemas fundamentais e melhorar a QVT, Westley propõe a realização de ações cooperativas com a participação dos trabalhadores nas decisões e na divisão dos lucros, a adoção de um trabalho auto supervisionado, o enriquecimento de tarefas e a aplicação dos princípios sociotécnicos (Ferreira, 2017, p. 144).

Ferreira (2017) diz que Hackaman e Oldham acreditavam que alguns estados psicológicos presentes em determinados trabalhos estavam diretamente ligados à motivação interna, satisfação e qualidade no trabalho, bem como quanto ao baixo absenteísmo e rotatividade. Para eles, quanto maior a presença dos estados psicológicos abaixo, maior a motivação do empregado.

Quadro 3: Estados Psicológicos Hackaman e Oldham

Estados Psicológicos	
Sentido encontrado na função exercida	Grau em que a pessoa percebe o trabalho como importante, valioso e significativo.
Responsabilidade percebida	Até que ponto o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho que executa.
Conhecimento dos resultados do trabalho	Em que medida a pessoa entende, de forma regular e constante, o real resultado, o impacto de seu trabalho.

Fonte: Ferreira, 2017, p. 141.



“A QVT está inserida em um contexto de conciliação e equilíbrio entre o trabalho e as outras esferas da vida” (Gramms e Lotz, 2017, p. 132).

Ferreira (2017) fala que geralmente a gestão da qualidade de vida no trabalho possui os seguintes enfoques:

Estratégico: quando a preocupação que a empresa possui com QVT está diretamente ligado a imagem dela, como, por exemplo, na própria missão da empresa

Gerencial: quando a preocupação com QVT é atribuída aos líderes e está interligada com os objetivos, metas e produtividade.

Operacional: quando existem ações específicas voltadas a QVT.

1.4 Importância da Qualidade de Vida no Trabalho

Conforme Gramms e Lotz (2017), as organizações investem bastante em diversas áreas, com o intuito de obter êxito em seus objetivos, sejam eles comerciais, de faturamento ou de produção. Mas, apesar disso, devem se atentar que tais objetivos só serão alcançados com ações realizadas por pessoas, por isso a importância de se investir em bem-estar, saúde, segurança e satisfação com o ambiente de trabalho.

Quando ocorre desequilíbrio entre os investimentos tecnológicos em detrimento dos cuidados com o fator humano, o desempenho do cliente interno, que é o empregado, fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação, afetando o atendimento às exigências do cliente externo, inviabilizando as estratégias voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços (Fernandes, 1996, p. 37).

Sant’Anna e Kilimnik (2011) citam que podemos perceber que o indivíduo pode sim encontrar no trabalho uma fonte de prazer e satisfação, contanto que este ofereça condições onde o trabalhador possa se desenvolver e alcançar seus objetivos, contribuindo assim para o sucesso na organização.

São os colaboradores que entregam a proposta de valor da empresa ao mercado, o bem-estar e o mal-estar de quem trabalha transbordam, podendo impactar índices de não conformidade de processos, satisfação e fidelização do cliente e, por consequência, a rentabilidade (Furtado, 2022, p. 91).

Gramms e Lotz (2017) apontam que muitas vezes, para que se obtenha o resultado esperado para proporcionar uma melhor qualidade de vida no trabalho ou um maior bem-estar, são necessárias mudanças de hábitos, e muitas vezes os



profissionais encontram-se em uma zona de conforto com os hábitos atuais. Então, antes de iniciar uma série de mudanças comportamentais na organização, é preciso identificar se os indivíduos estão dispostos a aceitar essas mudanças.

Na visão de Fernandes (1996), quando você fornece aos indivíduos a oportunidade de participar de decisões e expressar suas opiniões, além de obter melhorias nos métodos de trabalho e produtos, você também melhora a qualidade de vida e a produtividade da organização, isso porque a participação é uma forma de reconhecer a inteligência do funcionário.

Também de acordo com Kops, Silva e Romero (2013), a qualidade de vida no trabalho não pode ser considerada apenas um modismo, pois atualmente ela aumenta a vantagem competitiva nas organizações, ou seja, suas ações não contribuem apenas para a imagem da empresa. Isso porque funcionários felizes e motivados tendem a ter um maior desempenho.

Feltrin (2020) fala que a satisfação dos funcionários é algo extremamente importante para o sucesso de uma organização, pois este impacta diretamente na motivação, na produtividade e no comportamento de cada colaborador. Na concepção da mesma, funcionários felizes produzem mais, por isso a necessidade de medir e acompanhar a satisfação de seus funcionários.

Almeida e Avanzi (2019) sintetizam que, geralmente, a desmotivação no ambiente de trabalho é gerada pela falta de reconhecimento e falta de feedback por parte da organização, aliados a políticas salariais mal conduzidas, falta de planos de carreiras com oportunidades de promoção e de crescimento. Ao ser diagnosticado a falta de motivação, na maioria das vezes a solução é passar por treinamentos e ouvir as necessidades e aflições de seus funcionários.

Durante muito tempo, ao falar-se em qualidade nas empresas, enfatizava-se principalmente a produção. Hoje, fala-se não apenas em qualidade no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados. Isso significa que os empregados precisam ser felizes. Para serem produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas. Não se pode esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. É natural, portanto, que almejem identificar-se com seu trabalho (Gil, 2019, p.48).

Ferreira (2017) comenta que, quando um indivíduo está motivado, ele tende a ser mais produtivo e comprometido com o trabalho. Porém, quando a pessoa está



insatisfeita, ela pode faltar e se atrasar mais, buscar outras oportunidades, diminuir a produtividade e até mesmo se demitir. Com isso, Ferreira ainda fala que a insatisfação pode levar o trabalhador a diversos tipos de doenças, fazendo as empresas gastarem ainda mais com assistência médica.

1.5 Felicidade

Furtado (2022) observa que nos Estados Unidos os prejuízos ligados ao estresse no trabalho relacionados às atividades laborais executadas por pessoas, já chegam à casa dos US\$ 300 bilhões. Isso porque pessoas estressadas tendem a ficar mais doentes, o que muitas vezes resulta em faltas no trabalho ou até mesmo afastamentos das atividades laborais. Ainda conforme a autora, em 2020, durante a pandemia no Brasil, o percentual de afastamentos das atividades laborais, por conta da depressão, era de cerca de 50%.

Também, conforme Furtado (2022), a ONU afirma que a Felicidade Interna Bruta (FIB) será um novo paradigma de desenvolvimento econômico de um país. Felicidade está totalmente ligada à produtividade das pessoas, ou seja, a motivação das pessoas em trabalhar.

“Nunca foi sobre duas pessoas, a que trabalha e a que vive, hoje menos ainda. Tempo laboral é tempo de vida, seja bem vivido ou não. Vida nunca teve banco de horas.” (Furtado, 2022, p. 64).

Na concepção de Furtado (2022), ela identifica que olhar para o ser humano como um único ser, dentro e fora das organizações, é uma maneira das empresas serem mais assertivas e benéficas em seus programas de qualidade de vida, ou seja, é uma maneira mais assertiva de motivar as pessoas.

Gil (2019) comenta que a motivação dos trabalhadores se dá de maneira complexa, o que fez com que surgissem diversas teorias de modo a proporcionar alguma explicação, tais como a teoria de Maslow que trata sobre a hierarquia de necessidades, a teoria de McGregor, denominada de Teoria X e Teoria Y, a Teoria Motivação-Higiene de Herzberg, e a Teoria da Modificação Comportamental.



1.5 Teorias relevantes

McGrath e Bates (2014) citam que nos últimos 100 anos, diversos gestores, acadêmicos e pesquisadores tentaram identificar os mistérios em torno de se fazer um gerenciamento efetivo, e com isso surgiram diversas teorias. Abaixo estão algumas dessas teorias.

1.6.1 Teoria de Maslow

Gil (2019) fala que o psicólogo Abraham Maslow identificou que as necessidades humanas possuem diferentes níveis de força e determinou uma hierarquia dividida em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

Feltrin (2020) cita que, conforme a teoria de Maslow, podemos exemplificar essas necessidades como: fisiológicas (questões básicas para a sobrevivência humana), segurança (proteção contra o perigo), sociais (necessidades de pertencimento), autoestima (características que instigam a pessoa) e autorrealização (ações que diz respeito a autorrealizações pessoais).

“As teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele.” (CHIAVENATO, 2022, p. 55)

Chiavenato (2022) fala que a teoria de Maslow é baseada na hierarquia das necessidades humanas. Maslow utiliza do formato de pirâmide para expor e classificar essas necessidades, sendo que a base é constituída por necessidades primárias, que são as necessidades fisiológicas e de segurança, e no topo da pirâmide estão as necessidades secundárias, que são necessidades sociais, estima e autorrealização.

1.6.2 Teoria de Herzberg

Segundo Bergamini (2018), Frederick Herzberg desenvolveu um estudo no sentido de identificar quais fatores causavam maior insatisfação ou satisfação no ambiente de trabalho. Para isso, ele dividiu os fatores que influenciavam o comportamento humano em dois grupos: fatores higiênicos e fatores motivacionais.



Fatores de higiene seriam: políticas administrativas, supervisão, relacionamento com colegas e supervisores, condições de trabalho, salário, segurança. Já fatores de motivação seriam: realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade, progresso e desenvolvimento.

Conforme Chiavenato (2022), Herzberg chegou à conclusão que os fatores que causam satisfação nos profissionais não tem relação com os fatores que geram insatisfação. Ele também afirma que o oposto de satisfação profissional seria nenhuma insatisfação, da mesma forma que o oposto de insatisfação seria nenhuma satisfação. Ou seja, quando os fatores higiênicos estão bons, eles evitam a insatisfação, mas o que realmente gera satisfação no ambiente de trabalho são os fatores motivacionais.

“Até certo ponto, as conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado.” (CHIAVENATO, 2022, p. 55)

Percebe-se, portanto, uma convergência entre as teorias, o que pode ser interpretado por assertividade entre os prismas de observação.

1.6.3 Teoria de Flow

Furtado (2022) cita que a Teoria de Flow, criada por Mihaly Csikszentmihalyi, trata-se de um estado em que o ser humano está tão comprometido com determinada atividade que não nota a passagem do tempo. Csikszentmihalyi adotou o termo Flow, pois, durante as pesquisas, muitas pessoas citavam que quando gostavam de determinada atividade, ela fluía sem necessitar de muito esforço. Ou seja, a Teoria de Flow estabelece que quando a pessoa tem habilidades para desenvolver determinada atividade e gosta de executá-la, o engajamento torna-se muito maior.

1.6.4 Teoria de X e Y

Segundo Gil (2019), McGregor (1980) realizou seu estudo, onde ele buscou mapear diversas ideias entre indivíduo e trabalho e aplicou duas teorias, a X e a Y.



Na teoria X, ele reuniu percepções baseando-se que o homem necessita ser comandado e lhe falta interesse em assumir responsabilidades. Já na teoria Y, ele reuniu ideias de que, se motivado da maneira correta, o homem pode comandar a si próprio e ser criativo.

McGrath e Bates (2014) compartilham da visão que a teoria X parte da premissa de que as pessoas, em sua maioria, são motivadas pelos valores monetários a receber. Portanto, não tem ambições no ambiente de trabalho, não gostam de responsabilidades, evitam trabalhar o máximo que puderem, além de não serem criativas e resistirem a mudança. Por isso, seus gestores tendem a ser mais ríspidos e controladores. Já a teoria Y parte da premissa de que as pessoas são motivadas pela satisfação no trabalho. Portanto, elas trabalham ativamente, buscam por responsabilidades, são ambiciosas, criativas, comprometidas com a empresa e gostam de mudanças. Por isso, seus gestores reconhecem o esforço de seus funcionários e os elogiam por isso.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso com pesquisa aplicada realizado na empresa da Schender Produtos Alimentícios Ltda, visando avaliar a satisfação com a qualidade de vida no trabalho dos atuais 165 colaboradores da empresa e gerar conhecimentos com o intuito de sugerir práticas para a solução de problemas.

Segundo Yan (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente, onde busca-se definir o problema, realizar uma pesquisa, coletar dados, analisar estes dados e apresentar resultados com base nos dados obtidos. Ele observa também que o estudo de caso se dá por uma análise baseada em experiências vividas.

Considerando que esta pesquisa teve como base observar, analisar e registrar fatos sem que ocorra a manipulação dos dados, esta é considerada uma pesquisa descritiva. Conforme Gil (2008), a pesquisa descritiva visa estudar as características de um determinado grupo, suas condições ou opiniões. Este tipo de pesquisa busca



definir relações entre as variáveis ou ainda tem o objetivo de identificar a natureza dessa relação.

O método utilizado para obter os dados esperados foi a partir de um questionário com perguntas fechadas, com o uso da escala de Likert para as respostas. Segundo Lakatos e Marconi (2021), o questionário é um conjunto de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a companhia do pesquisador. Gil (2008) cita que um questionário se utiliza da técnica de um conjunto de questões visando obter informações sobre determinado assunto. Ele também ressalta que a construção de um questionário tem como foco transformar os objetivos da pesquisa em questões específicas, possibilitando assim obter as respostas esperadas.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) destacam que a escala de Likert foi um método criado por Rensis Likert em 1932, onde se sugere reações a determinadas perguntas, ou seja, quando questionamos algo se espera que o indivíduo demonstre sua reação escolhendo um dos pontos apresentados. Os pontos apresentados podem ser divididos em três, cinco ou sete categorias. Para o trabalho foi utilizado a escala Likert de cinco categorias, e a análise dos resultados se deu de maneira quantitativa, visto que as respostas foram obtidas de forma padronizada, e para a demonstração dos resultados foram utilizados gráficos.

Para obter os resultados apresentados, foi realizada uma pesquisa por amostragem. Lakatos e Marconi (2021) definem que a pesquisa por amostragem ocorre quando a pesquisa não abrange a totalidade dos indivíduos. Podemos definir então como a população como o total de indivíduos da organização estudada, e amostra como a parcela que participou de fato da pesquisa. Foi utilizado o site *Commento* para realizar o cálculo amostral, a fim de validar a pesquisa realizada.

- População: 165 pessoas;
- Nível de confiança: 95%;
- Erro amostral: 4,90%;
- Amostra: 117 pessoas.

Neste estudo de caso, aplicou-se um questionário com 25 questões fechadas, com possibilidade para as pessoas colocarem observações caso julgassem relevante. O questionário foi aplicado nos dias 07 e 10 de julho de 2023 nas dependências da



empresa Schender, e o mesmo foi distribuído de forma física para facilitar a abrangência e minimizar dificuldades para as pessoas responderem.

3 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados analisados, foi possível identificar o grau de satisfação referente à qualidade de vida no trabalho na empresa Schender Produtos Alimentícios Ltda. Foram desenvolvidas três questões para identificar o perfil do funcionário e a área em que ele atua.

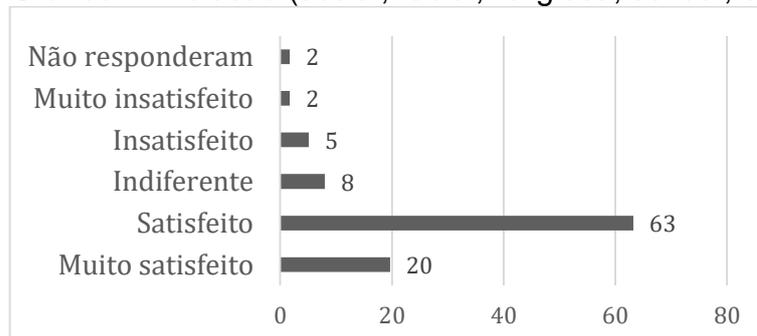
Além disso, foi elaborada uma questão indagando quanto à idade dos funcionários, e foi possível notar que existe uma diversidade entre as idades dos colaboradores. Cerca de 32% possuem entre 21 e 30 anos, 26% responderam ter entre 31 e 40 anos, seguido por 19% com idade entre 41 e 50 anos, 14% com 20 anos ou menos e apenas 7% com 51 anos ou mais, deste total 2% optaram por não responder sua idade.

Segundo Limongi França (2013), os níveis de maturidade e tempo de empresa podem interferir na remuneração do colaborador. A autora ainda menciona que a pessoa só amadurece quando passa a ter convivência diária com outras pessoas. Por isso, podemos perceber que quanto maior o grau de maturidade e maior o tempo de convívio, a tendência é a diminuição dos conflitos.

Por tanto, foi desenvolvido outro questionamento em relação ao tempo de serviço, e notou-se que 33% já trabalham na empresa a 6 anos ou mais, 10% estão a 5 anos, 21% representam o número de funcionários a 3 anos, o número de atuantes a 1 ano representa 18%, e 17% integram o quadro a menos de 6 meses, do total 1% optou por não responder. À luz do que leciona Limongi França (2013), percebe-se uma empresa com bom potencial de melhoria no quesito maturidade.



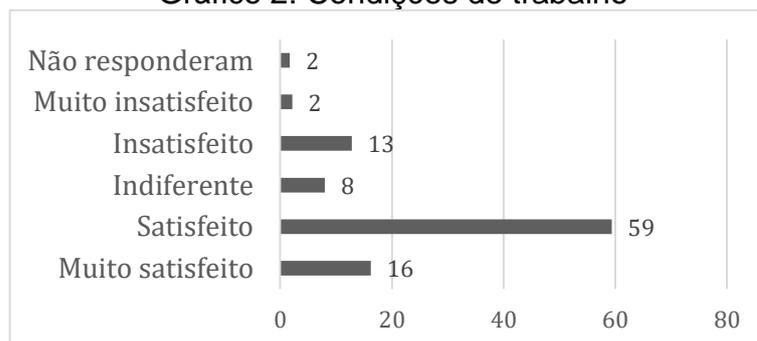
Gráfico 1: Inclusão (social, racial, religiosa, sexual, etc.)



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Foi realizada uma questão sobre o sentimento em relação à inclusão, seja ela social, racial, religiosa ou sexual, e foi possível perceber que cerca de 83% se mostraram muito satisfeitos ou satisfeitos em relação à inclusão promovida pela empresa. No campo de observações, alguns expressaram sua opinião de insatisfação devido à falta de comunicação e tratamento de determinados assuntos por parte da direção, bem como a falta de colaboradores e divulgação de vagas para PCD. Chiavenato (2022) afirma que as empresas devem utilizar uma linguagem inclusiva, a fim de atrair novos talentos e manter uma diversidade de profissionais, oferecendo oportunidade de inclusão e de igualdade.

Gráfico 2: Condições de trabalho



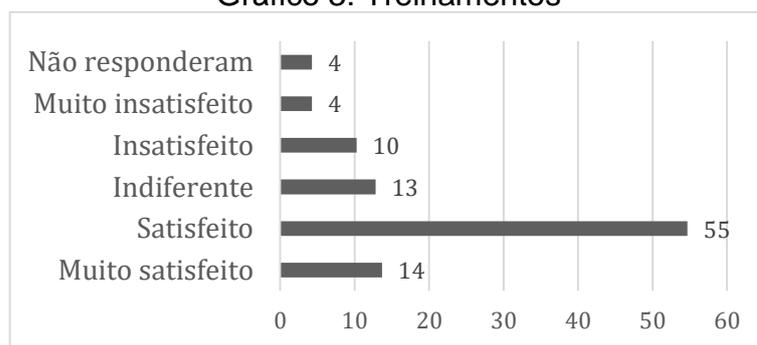
Fonte: elaborado pela autora (2023)

Com base nos dados expressados no gráfico anterior, é possível notar que a soma de pessoas muito satisfeitas e satisfeitas correspondem a 75%, o que pode ser considerado um número bom, visto que representa três quartos do número total de respostas obtidas. Dentre as observações, os pontos de insatisfação destacados



foram solicitações para a compra de mais uniformes e EPI's para se ter em estoque. Limongi França (2013) ensina que as condições e as características de um ambiente interferem na forma de satisfação das pessoas. Ela também afirma que a qualidade de vida representa a estima pelas condições de trabalho, identificação de procedimentos, a preocupação com o espaço físico e o bom relacionamento entre as pessoas.

Gráfico 3: Treinamentos

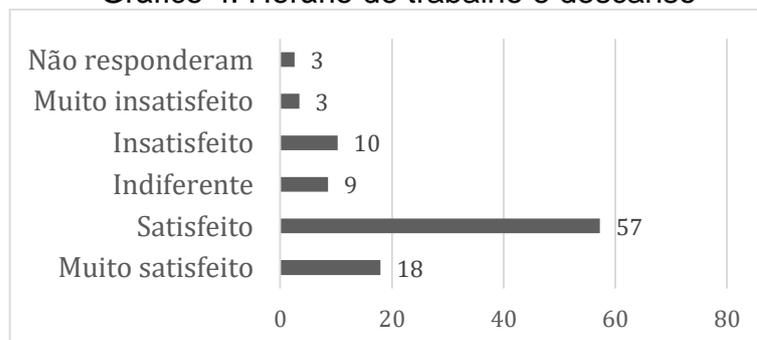


Fonte: elaborado pela autora (2023)

Referente aos treinamentos realizados pela empresa, é possível que os treinamentos são julgados assertivos, mas que deveriam ocorrer mais vezes.

Segundo Bichuetti (2020), os treinamentos podem abordar os mais diversos temas, conforme a necessidade da empresa, desde o mais básico, voltado para a inserção de novos profissionais, até o mais específico, direcionado para um assunto característico ou para lideranças. Ou seja, os treinamentos trazem maiores benefícios quando voltados especificamente para as necessidades da equipe, setor ou empresa no geral, existe, portanto, margem para ampliação das capacitações.

Gráfico 4: Horário de trabalho e descanso



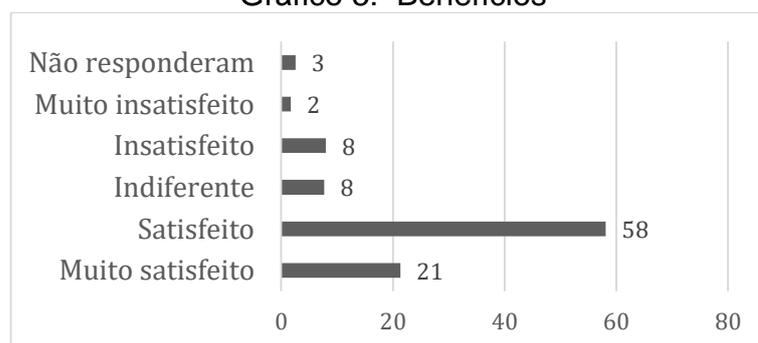
Fonte: elaborado pela autora (2023)



Conforme os dados obtidos com base no questionário, cerca de 18% encontram-se muito satisfeitos e 57% estão satisfeitos com seu horário de trabalho e descanso. Muito provavelmente, isso se deve ao fato da empresa utilizar banco de horas e o funcionário ter a possibilidade de negociar folgas. Cerca de 12% se mostraram indiferentes ou não responderam e 13% estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos devido à falta de rotina, visto que a empresa trabalha com banco de horas e o funcionário não vai para o intervalo ou para casa no mesmo horário todos os dias.

Barros Neto (2022) comenta que é preciso admitir que passamos maior parte do tempo trabalhando, e, por isso, o ambiente de trabalho afeta o que sentimos. Para Limongi França (2013), um dos fatores que levam as pessoas a faltarem ao trabalho é o conflito entre horário de trabalho e o horário comercial utilizado para resolver questões pessoais.

Gráfico 5: Benefícios

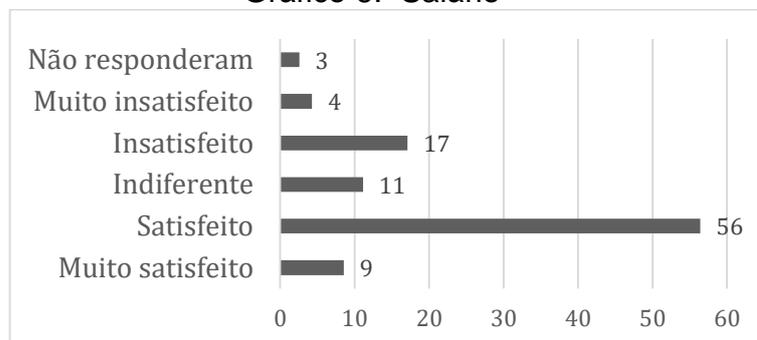


Fonte: elaborado pela autora (2023)

Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa, muitos dos funcionários, ao responder o questionário e visualizarem os benefícios ofertados, não tinham ciência dos mesmos. Isso pode demonstrar uma oportunidade de melhoria quanto a comunicação interna (endomarketing). Dessa forma, o número de muito satisfeitos e satisfeitos apresenta ser muito bom. Barros Neto (2022) diz que benefícios são serviços ou incentivos oferecidos pela empresa, seja de forma espontânea ou por obrigação legal, estes visam auxiliar a vida do funcionário.



Gráfico 6: Salário

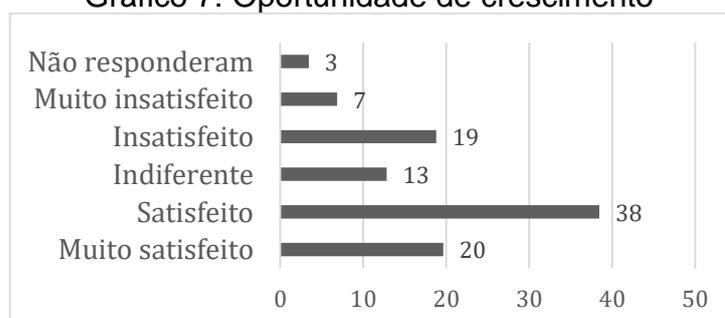


Fonte: elaborado pela autora (2023)

Quanto à política salarial exercida na empresa, 9% demonstraram-se muito satisfeitos e 56% se mostraram satisfeitos. Apesar disso, essa questão foi a que mais rendeu reclamações no campo de observações. Dentre os aspectos citados, foi mencionado que funcionários mais velhos ficam estagnados quando chegam em determinado nível salarial e que não existe valorização dos mesmos. Além disso, foi citado o número de funções que o funcionário tem que aprender e que não existe uma política de merecimento. Este recorte do estudo abre hipóteses no campo de melhoria na comunicação interna sobre um plano de cargos e salários, ou mesmo sobre a criação de um plano de carreira nos casos em que o mesmo não exista.

Conforme Limongi França (2013), o salário é a parte fixa da remuneração que a pessoa recebe da empresa, ou seja, o valor fixo em dinheiro pago pelo serviço prestado. Para Barros Neto (2022), esta remuneração pode ser dividida em quatro partes: remuneração, benefícios, incentivos e salário emocional, e todos esses merecem sua devida atenção, pois têm capacidade de manter os funcionários comprometidos, produtivos, motivados e engajados com a empresa.

Gráfico 7: Oportunidade de crescimento



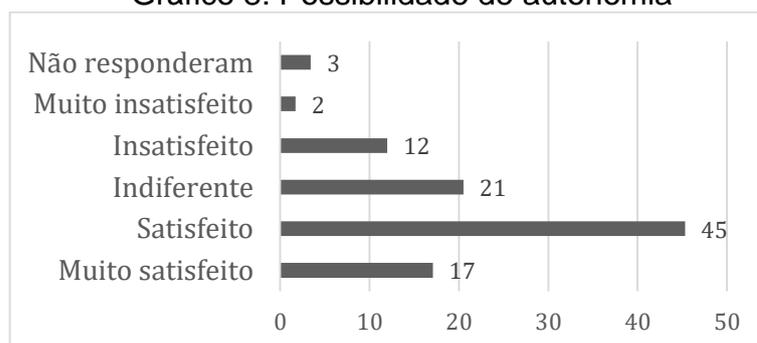
Fonte: elaborado pela autora (2023)



Quanto à oportunidade de crescimento da empresa, o grau de insatisfação foi um dos mais altos do questionário, visto que 7% se mostraram muito insatisfeitos e 19% insatisfeitos. Segundo os motivos citados, isso se deve ao fato de a empresa buscar liderança externamente e valorizar mais essas pessoas do que oferecer oportunidade para os internos. Barbieri (2013) fala que as empresas cada vez mais estão tendo de competir por talentos, então é necessário oferecer oportunidades de aprendizagem, bem como alinhar as oportunidades de carreira no momento da seleção. Ele ainda cita que salário, incentivo e benefícios contribuem para reter talentos, mas que a organização deve criar políticas e práticas voltadas ao ritmo do trabalho, à qualidade de vida e de liderança, bem como à oportunidade de progredir, ao treinamento e à aprendizagem de forma contínua.

Novamente percebe-se necessidade de comunicação clara e eficaz para com os colaboradores, sobre o que se espera daqueles que possam vir a exercer os cargos de liderança. Tal transparência poderia mitigar a insatisfação a respeito das oportunidades de crescimento, uma vez que o colaborador identifique com clareza o que precisa buscar de habilidades e competências para, então, se qualificar aos cargos que aspira.

Gráfico 8: Possibilidade de autonomia



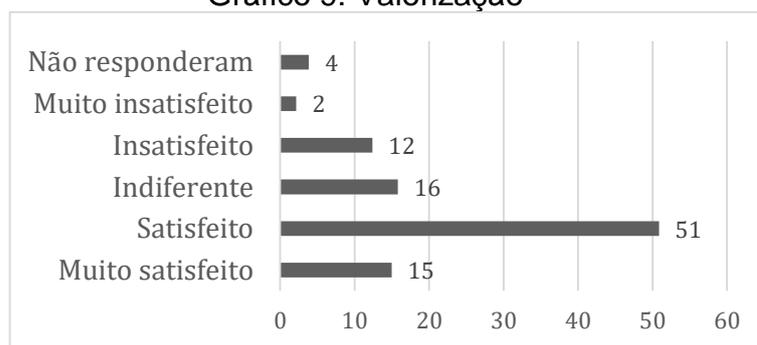
Fonte: elaborado pela autora (2023)

Quanto a possibilidade de autonomia que o trabalho proporciona, a grande maioria, conforme gráfico anterior, está satisfeita, e um aspecto muito importante levantado pelos funcionários nessa questão, foi a reunião que acontece semanalmente entre as lideranças de setor e os gerentes, onde podem levar ideias e expor opiniões. Dentre os aspectos negativos, foi de que se deve dar mais autonomia



às pessoas de confiança. Barros Neto (2022) em seu livro comenta sobre a estratégia *job crafting*, que visa motivar os colaboradores, pois permite que o mesmo tenha autonomia sobre o trabalho, a fim de realinhar as atividades com valores e propósitos pessoais, dando mais sentido as funções executadas. Dessa forma, o ocupante do cargo pode se sentir mais engajado sem que necessariamente tenha que trocar de cargo.

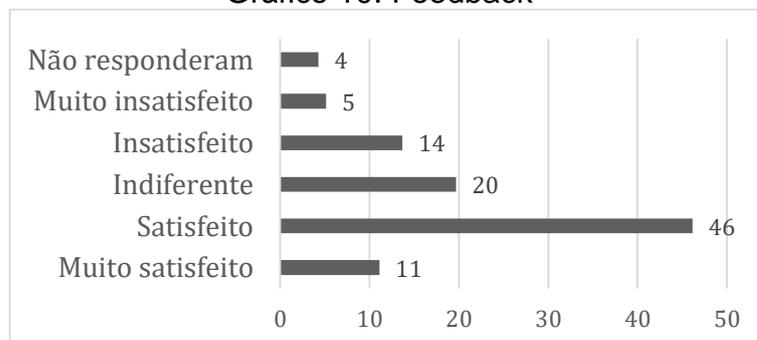
Gráfico 9: Valorização



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Foram realizados dois questionamentos para identificar como as pessoas se sentiam em relação à valorização de suas ideias e atividades na empresa. Destes, 15% demonstraram estar muito satisfeitos e 51% expressaram estar satisfeitos. Nas observações, afirmaram que, mesmo que as ideias nem sempre sejam executadas, o fato de os gestores ouvirem as ideias propostas já os deixam felizes. Ferreira (2017) diz que ouvir as equipes e encorajá-las a participar da busca de soluções ou até mesmo contribuir para as novas propostas da empresa é um dos mais poderosos fatores motivacionais. Percebe-se no caso em tela relação direta entre a teoria e a prática.

Gráfico 10: Feedback

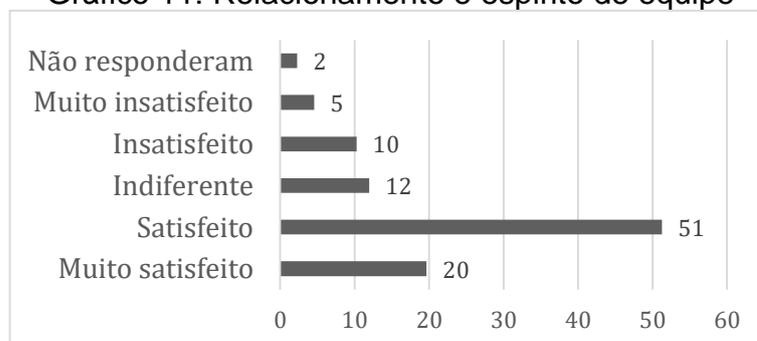


Fonte: elaborado pela autora (2023)



Em relação aos feedbacks realizados pela empresa, o número de insatisfação foi alto. Destes que demonstraram uma opinião negativa, afirmaram que só recebem os feedbacks negativos, e outros relataram que não há prática desta atividade. Na concepção de Ferreira (2017), é importante reconhecer o progresso e avanço de cada um, pois os funcionários costumam progredir através de metas estabelecidas. Devem ser reconhecidas todas as atitudes e progressos positivos do funcionário, isso deve ser realizado de modo animador, através de elogios, pois esse reconhecimento fornece ao indivíduo um senso de vitória, engajando ainda mais.

Gráfico 11: Relacionamento e espírito de equipe



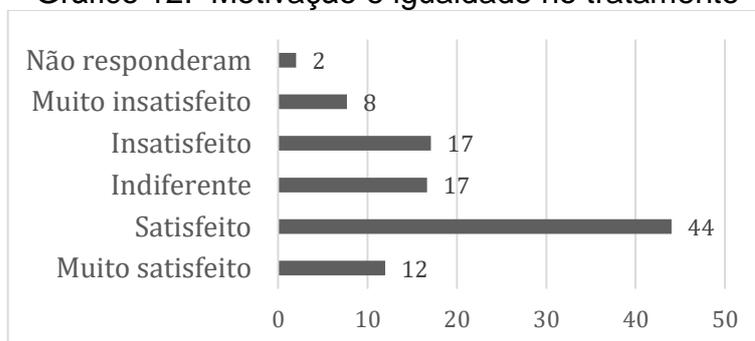
Fonte: elaborado pela autora (2023)

Com base nos dados levantados, é possível notar que mais de 70% dos funcionários que participaram da pesquisa afirmaram que possuem um bom relacionamento com os colegas e que a empresa possui um bom espírito de equipe. No âmbito de observações, foi apontado que funcionários novos não são muito bem recebidos pelas equipes, bem como relataram sobre a falta de coleguismo e a falta de repasse de informações relevantes entre as equipes.

Gordon (2020) aponta que, para que se tenha uma equipe engajada, é necessário demonstrar preocupação para com a mesma. Além disso, o autor destaca que uma equipe bem entrosada se compromete mais e isso reflete na empresa. Preocupando-se com a equipe no geral, os funcionários se dedicarão muito mais, e os resultados finais certamente serão maiores e melhores.



Gráfico 12: Motivação e igualdade no tratamento



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Para obtenção dos resultados apresentados, foram elaboradas duas perguntas: uma sobre como os funcionários se sentiam em relação à igualdade no tratamento e outra sobre como se sentiam em relação à motivação gerada pela empresa. Em sua maioria, os funcionários mostraram estar muito satisfeitos ou satisfeitos quanto aos questionamentos. Dentre as principais reclamações, destacou-se que a empresa por vezes passa a sensação de que o funcionário é substituível e que a avaliação de meritocracia por vezes é injusta.

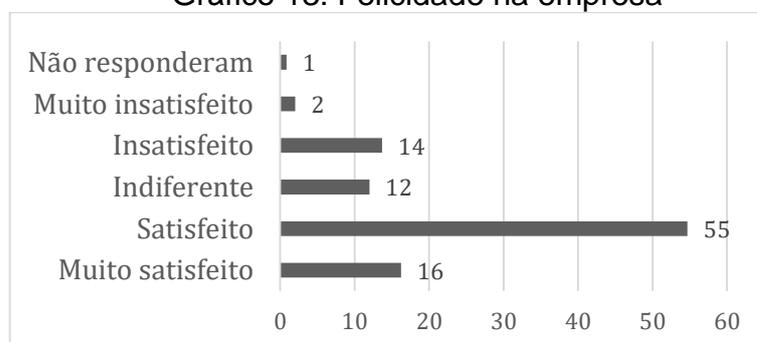
Dutra's (2023) apontam que entre 1924 e 1933, Hawthorne realizou estudos para identificar qual a influência da luz sobre a produtividade das pessoas. Para isso, dividiu as pessoas em dois grupos e as expôs em condições adversas. No entanto, houve aumento da produtividade em ambos os grupos, tanto aqueles expostos a mais luz, quanto os que trabalhavam em condições de menor luminosidade. Chegou-se à conclusão de que o aumento da produtividade foi devido à atenção dada às pessoas, elas se sentiram motivadas e obtiveram sentimentos positivos em relação à organização.

Conforme o levantamento realizado, 25% estão muito satisfeito com seu líder direto e 50% estão satisfeitos, o que representa um número muito bom. Os outros 25% dividem-se em 12% indiferentes, 9% insatisfeitos, 3% muito insatisfeitos e 1% optou por não responder. Dutra's (2023) apontam que a liderança é capaz de influenciar pessoas e motivá-las. Isso ocorre porque é sua função delegar atividades, destacar pontos positivos a respeito das atividades, fornecer feedbacks, promover entendimento e fazer com que o funcionário se sinta importante para a equipe.



Foi elaborada uma questão para identificar como os funcionários se sentem em relação à alta liderança. É possível notar que cerca de 60% estão muito satisfeitos e 20% satisfeitos em relação ao relacionamento com gerentes e sucessores. Apesar de alguns apontamentos indicarem uma liderança de diálogo, ainda assim, houveram apontamentos de que por vezes ocorre desigualdade no tratamento dos funcionários. Chiavenato (2022) cita que as decisões e ações dos gestores impactam vigorosamente nas equipes.

Gráfico 13: Felicidade na empresa



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Conforme constatado, 71% das pessoas sentem-se felizes dentro da empresa. Segundo Mattio (2020), estar feliz no trabalho é sobre sentir-se bem com sua ocupação profissional. Nas palavras do autor, estar feliz com o emprego é sentir-se bem, alegre, disposto, confiante e pleno ao ir para o trabalho. Ainda conforme citado pelo autor, alguns fatores podem interferir na felicidade do funcionário na empresa, podemos citar: aptidão, cultura organizacional, remuneração, localização do emprego, viagens profissionais, saúde e segurança, ambiente de trabalho, aprendizado, reconhecimento, estabilidade e exposição pública, e é necessário que a empresa explore esses campos da melhor maneira possível.

3.1 Sugestões de melhoria

Ao decorrer do desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas diversas visitas a empresa Schender Produtos Alimentícios, com o intuito de entender o dinamismo da empresa para com seus funcionários, a fim de identificar o grau de



satisfação em relação à qualidade de vida no trabalho. A partir da análise dos resultados obtidos, foram desenvolvidas sugestões de melhorias para atrair e reter talentos.

Matos (2014) afirma a comunicação tem um poder imenso, capaz de estreitar relações ou distanciá-las, pois ela nos proporciona o poder de entusiasmar, motivar, orientar, informar, entre outros. O autor ainda menciona que, sem a comunicação, somos incapazes de nos relacionar e viver em sociedade.

Podemos considerar, portanto, que a comunicação é a base para qualquer relação entre os seres humanos, e na empresa, dentre as objeções citadas, a falta de comunicação da direção com seus subordinados foi uma delas. Por isso, sugere-se para a empresa melhorar sua comunicação interna. Hoje, existem diversos meios tecnológicos que podem ser utilizados para facilitar essa dinâmica, e sugere-se até mesmo a criação de uma caixa de sugestões, a fim de proporcionar um maior de envolvimento do funcionário quanto as melhorias buscadas pela administração. O foco é gerar assertividade e eficácia na comunicação interna, como ferramenta a despertar e alavancar a sensação de pertencimento nos colaboradores.

Ferreira e Malheiros (2016) compartilham da visão que, quando nos comunicamos, evidenciamos nossa cultura, o que também ocorre na empresa. A forma como ocorre a comunicação transparece os valores e crenças da organização. No entanto, uma empresa deve estar ainda mais atenta à maneira como se comunica com seu público interno.

Como já mencionado, a comunicação é um fator que impacta diretamente em diversos processos dentro de uma organização. Para torná-la mais eficiente desde o momento da admissão de um colaborador, recomenda-se que a empresa adote a prática de integração, para que o novo funcionário tenha conhecimento sobre a empresa e entenda melhor o seu funcionamento. Neste mesmo sentido, podemos dizer que, após determinado tempo executando uma função, o funcionário adquire conhecimento sobre processos e dinâmicas que são relevantes. Portanto, quando ocorrer uma demissão, aconselha-se a empresa a adotar entrevistas de desligamento, pois o indivíduo possivelmente será sincero quanto aos seus sentimentos, o que pode contribuir para empresa identifique pontos a serem melhorados.



Ainda falando sobre comunicação, nota-se uma maior insatisfação ou indiferença em relação aos feedbacks fornecidos pela empresa. Além do mais, é importante salientar que os feedbacks são fundamentais tanto para cativar os funcionários quanto para transmitir as melhorias esperadas. Portanto, a empresa deve adotar uma cultura de feedbacks para que possa falar e ouvir as pessoas que fazem parte dela.

Matos (2014) menciona que nenhuma tecnologia, por mais sofisticada que seja, supre as necessidades do relacionamento humano. Por isso, para que haja uma comunicação eficaz, é necessário que ocorram feedbacks, ou seja, é necessário que ocorra essa retroalimentação na comunicação, como cita o próprio autor.

À medida que a empresa cresce, é fundamental definir os processos e as práticas adotadas, para que fique claro a todos como é o funcionamento da empresa. Portanto, sugere-se a criação de fluxogramas das operações, bem como a elaboração de planos de carreira. Isso porque foi possível identificar a insatisfação em relação à oportunidade de crescimento oferecida e o tratamento igualitário dentro da empresa. Considerando que o funcionário saiba as competências necessárias para chegar em determinada posição, evitará a insatisfação e as conversas paralelas sobre a falta de oportunidade ou tratamento igualitário, pois ele estará ciente das qualificações que aquele cargo exige, compreendendo assim porque a vaga não concedida a ele, ou até mesmo o porquê de a empresa buscar mão de obra externa, uma vez que dentro do quadro atual por vezes não encontra nenhum sujeito detentor das habilidades e competências necessárias ao desempenho de determinada função. A clareza nas regras do jogo, por assim dizer, poderá incentivar aos colaboradores a desenvolverem-se, sendo a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual – PDI uma alternativa para auxiliar os funcionários na programação da carreira.

Além disso, após todo esse processo da empresa estar ciente do clima organizacional que possui e ter identificado as atribuições e qualificações de cada cargo, sugere-se ainda que, para determinados cargos, a empresa utilize testes psicológicos no momento da seleção dos candidatos. Estes testes podem ser aplicados por uma empresa terceirizada que pode fazer uma espécie de filtro, para que sejam alcançados exatamente os perfis de interesse da organização. Ainda, a



empresa pode contratar um psicólogo, o qual, além das seleções, poderá auxiliar em outras demandas, como por exemplo, trabalhando em projetos de avaliação prévia, no intuito de evitar e minimizar doenças psicológicas causadas pelo ambiente de trabalho. Caso isso não seja viável, sugere-se ainda que seja fornecido ao gestor de recursos humanos treinamento adequado para que possa fazer a identificação do perfil do funcionário, no intuito de diminuir a rotatividade na empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, é notável o aumento da preocupação das pessoas com a qualidade de vida, tanto que a FIB (Felicidade Interna Bruta) será um novo conceito a ser considerado pela ONU quando falamos de desenvolvimento econômico de um país, conforme citado no livro de Furtado (2022). Nessa linha de raciocínio, entendemos que o conceito que os funcionários devem deixar seus problemas da porta para fora da empresa é um conceito ultrapassado, pois eles são, em sua individualidade, seres incapazes de simplesmente “mudar a chave” e esquecer da vida pessoal quando ingressa no ambiente profissional.

Evidentemente, nota-se a preocupação das pessoas em comprar e trabalhar em empresas que dão atenção a fatores socioambientais, nota-se também a dificuldade das empresas em encontrar programas de incentivo que realmente atendam às necessidades de seus funcionários, visto que cada funcionário é um ser único, com suas características e necessidades.

Com base nas afirmações acima, realizar este trabalho para identificar o quanto os funcionários da Schender se sentem realizados dentro da empresa é de extrema importância. A empresa está em processo de expansão, o quadro de funcionários tende a aumentar, e o engajamento e motivação dos colaboradores está totalmente ligado com à produtividade, e esta, por sua vez, está relacionada ao faturamento. Entender o que motiva os funcionários pode aumentar o rendimento, pois, considerando a teoria de Flow, as pessoas serão mais produtivas se estiverem alocadas corretamente, executando funções que as façam se sentir realizadas. Também, segundo a teoria de Maslow e de Herzberg quando o funcionário não precisa



se preocupar com necessidades primárias (fisiológicas e de segurança), ele também aumenta sua produtividade.

Conforme analisado, a Schender possui diversos pontos fortes em relação aos benefícios oferecidos aos seus funcionários, e ainda conta com muitas oportunidades que podem ser utilizadas a fim de proporcionar maior qualidade de vida no ambiente organizacional, principalmente a questão de criar parcerias com instituições que agregam valor para as pessoas.

Dentre as dificuldades enfrentadas durante a execução do trabalho, uma merece destaque, qual seja, a desconfiança de alguns funcionários quanto a possibilidade de sua identificação quanto a participação na pesquisa. Embora a proposta seja de um questionário anônimo, proporcionando maior segurança para ser respondido de forma sincera, ainda assim, em razão de o mesmo ter sido aplicado de forma física, alguns colaboradores não conseguiram disfarçar o seu desconforto.

De modo geral, os resultados obtidos na empresa representam que os funcionários estão satisfeitos com a qualidade de vida oferecida pela organização. No momento, sua principal fraqueza é a falta de um setor de Recursos Humanos para cuidar de algumas demandas que com certeza irão engajar mais o quadro, dentre estas podemos citar: melhor comunicação interna, criação de cultura de feedback e plano de cargos e salários. Nota-se a desmotivação dos funcionários quanto à questão de igualdade no tratamento e oportunidade de crescimento na empresa. Uma alternativa seria proporcionar devolutivas esclarecendo os requisitos para funções mais cobiçadas, certamente clareza quanto ao PDI (plano de desenvolvimento individual) diminuiria comentários paralelos criando maior engajamento.



REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. M. de; AVANZI, R. **Marketing motivacional: para endomarketing, campanhas de incentivo e ações de comunicação**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Atlas, 2013.

BARROS NETO, J. P. de. **Gestão de Pessoas 4.0**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2022.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2018.

BICHUETTI, J. L.; BICHUETTI, L. B. **Gestão de pessoas não é com o RH**. 3 ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Gestão Humana: Fundamentos Básicos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

Calculadora Amostral Commento. Disponível em: <https://comentto.com/calculadora-amostal/> Acesso em: 24 de jul. 2023.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2023.

FELTRIN, C. M. de A. **Cultura e Clima Organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020.

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

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho** Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FERREIRA, P. I.; MALHEIROS, G. **Comunicação empresarial: planejamento, aplicação e resultados**. São Paulo: Atlas, 2016.

FURTADO, C. **Feliciência: felicidade e trabalho na Era da complexidade**. São Paulo: Actual, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.



GORDON, J. **O Poder de uma Equipe Positiva (recurso eletrônico):** Princípios e Práticas Comprovadas que Fazem Grandes Equipes Serem Grandes. Traduzido por Michela Korytwski. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

GRAMMS, L. C.; LOTZ, E. G. **Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.** Curitiba: Intersaberes, 2017.

KOPS, L. M.; SILVA, S. F. da C. ; ROMERO, S. M. T. **Gestão de Pessoas:** conceitos e estratégias. Curitiba: Intersaberes, 2013.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial. 2 ed. São Paulo: Editora: Atlas, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos- PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. 1 ed., 9 reimpressão. São Paulo: Editora: Atlas, 2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico.** Atualização: João Bosco Medeiros. 9 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MATOS, G. G. de. **Comunicação empresarial sem complicação:** como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

MATTIO, T. **Onze tons de felicidade no trabalho:** aprenda a avaliar o seu nível de contentamento profissional por meio de uma metodologia inovadora. São Paulo: Labrador, 2020.

MCGRATH, J.; BATES, B. **89 Teorias de Gestão Que Todo Gestor Deve Saber.** São Paulo: Editora: Saraiva, 2014.

SAMPAIO, J. dos R. **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social.** 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SAMPIERI, H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de pesquisa.** Tradução: Daisy Vaz de Moraes. Porto Alegre: Editora: Penso, 2013.

SANT'ANNA, A. de S.; Kilimnik, Z. M. **Qualidade de Vida no Trabalho Abordagens e Fundamentos.** Rio de Janeiro: Campus, 2011.