

RELACIONANDO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: UMA RELAÇÃO ENTRE CINCO ESTUDOS NACIONAIS.¹

Priscila Pulier Cestaro Cruz²
Vânia Lúcia Pereira de Andrade³

RESUMO:

No cenário atual investir em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem se tornado uma necessidade das organizações, pois devido à grande competitividade a QVT se torna uma estratégia diferenciada. A liderança é outro aspecto relevante que vem chamando atenção dos pesquisadores por ajudar a manter o trabalho eficaz das organizações. Estes dois aspectos parecem impactar na motivação dos colaboradores. O objetivo deste estudo foi analisar a relação existente entre esses três fatores, qualidade de vida no trabalho, liderança e motivação. Para alcançar o objetivo apresentado foi realizado uma análise de cinco artigos que tiveram como foco principal organizações no Brasil. Foi feita uma seleção de artigos relacionados aos últimos cinco anos. Os resultados indicaram que os fatores que mais se sobressaíram na relação apresentada estavam voltados para insatisfação com condições de trabalho, liderança autocrática, benefícios e salários, sendo que os dois últimos fatores demonstram relevância. Desta forma, ficou depreende-se como qualidade de vida no trabalho, liderança e motivação demonstram estar–relacionados. Portanto uma organização com programas de QVT e uma liderança adequada apresentaram, nos estudos analisados, fatores motivacionais para os seus colaboradores. Investir nesses aspectos parece trazer benefícios para a organização e para os envolvidos, podendo gerar ganhos internos, como desempenho satisfatório dos colaboradores e ganhos externos como lucro e visibilidade no mercado.

Palavras-chave: Motivação. Liderança. Qualidade de vida no trabalho. Organização.

A RELATIONSHIP BETWEEN THE QUALITY OF LIFE AT WORK, MOTIVATION AND LEADERSHIP: A RELATIONSHIP BETWEEN FIVE NATIONAL STUDIES.

ABSTRACT:

In this current scenario investing in the quality of life at work (QWL) has become the necessity of organizations; due to their great competitiveness, QWL becomes a differentiated strategy. Leadership is another relevant aspect that has come to the attention of researchers. Leadership helps to maintain the effective work of organizations. These two aspects seem to impact the motivation of employees. The

¹Artigo de trabalho de conclusão de curso de Graduação em Psicologia do Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora (CESJF) na Linha de Pesquisa Processos organizacionais: saúde, educação e trabalho. Recebido em 20/05/2019 e aprovado, após reformulações, em 18/06/2019.).

² Discente do curso de graduação em Psicologia do Centro de Ensino Superior de Juiz de (CESJF) E-mail:priscilapulier@hotmail.com

³ Mestre em Psicologia pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB) e docente do Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora (CESJF). E-mail: vaniaandrade@cesjf.br

objective of this study was to analyze the relationship between these three factors, quality of life at work, leadership, and motivation. To reach the objective presented, an analysis of five articles which main focus of the action was in Brazil, using a selection of related articles from the last five years. The results indicated that the most prominent factors presented were directly related to the dissatisfaction with working conditions, autocratic leadership, benefits, and wages, the last two factors were the most cited. Investing in these aspects seems to bring benefits to the organization and those involved, generating internal and external gains.

Keywords: Motivation. Leadership. Quality of life at work. Organization.

1 INTRODUÇÃO

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema que vem despertando interesse nas organizações, de acordo com Monteiro (2011), no atual cenário de mercado, que é descrito por uma grande competitividade e por uma alta procura por profissionais qualificados e competentes que possam atender aos desafios lançados. A QVT dispõe como necessidade do indivíduo e como uma estratégia de gestão da organização. Outro aspecto importante nos dias de hoje e que associa-se aos programas QVT é a preocupação com a saúde do trabalhador. As organizações devem ficar atentas sobre como lidar com toda uma equipe. De acordo com Pereira (2019, p. 06) “o sujeito adoece essencialmente pela forma de inserção no mundo produtivo. Por isso, devem ser pensadas intervenções não apenas sobre o indivíduo, mas nas formas de organização do trabalho.”

De acordo com Ferreira (2013), o movimento pela QVT surgiu para que se tenha um equilíbrio entre o colaborador e a organização, considerando as necessidades das organizações como também as do colaborador, em que se visa a adaptação de ambos.

No processo de implantação de programas de QVT, um fator cada vez mais preponderante é o da liderança. Para Fiorelli (2006) liderar é a habilidade de conseguir resultados fazendo com que pessoas cumpram regras e realizem funções sem lançar mão de punições. Percebe-se, que em algumas organizações obtêm-se resultados por meio de punição, fazendo com que os empregados cumpram as regras e alcancem o que é pedido.

Em meio a QVT e a liderança, está a motivação, que segundo Bortolozo (2011), é um fator importante dentro das organizações. Conforme o autor, para obter

motivação é necessário que as organizações invistam em um ambiente de trabalho confortável, seguro, além de priorizar também a importância de realizar atividades de socialização e interação entre os colaboradores, uma vez que estes aspectos mostram-se de fundamental importância para a motivação e satisfação de ambos e, conseqüentemente, maior produtividade.

Diante deste contexto, o objetivo deste trabalho foi analisar a relação existente entre os três fatores, Qualidade de Vida no Trabalho, Motivação e Liderança. Para atingir o objetivo proposto foram analisados cinco artigos focados em organizações no território brasileiro que apresentam relação entre Qualidade de Vida no Trabalho, Motivação e Liderança. Foram abordados os fatores das pesquisas que mostram os resultados positivos e/ou negativos durante a análise dos artigos selecionados. Ao final, analisou-se os possíveis aspectos que podem ser utilizados para a melhora desses pontos nas organizações.

Parte-se de que investimos em liderança e QVT podem resultar de forma positiva na vida das organizações, podendo deixar os colaboradores mais motivados. Diante desta premissa, foi verificar se o investimento em QVT e liderança nas organizações influenciam na motivação dos colaboradores.

2 DESENVOLVIMENTO

Trabalhar motivação se torna um ponto importante em QVT, pois, segundo Chiavenato (2002) a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras. Traduzida em palavras, funciona como desejo e receio. O indivíduo deseja status, receia o ostracismo social, a ameaça à autoestima. Além disso, motivação determina meta, para o alcance da qual o ser humano despende energia. Desta forma, sabe-se que para um funcionário se sentir motivado dentro de uma empresa, ele tem que se sentir parte da empresa em que está integrado, é necessário mostrar que ele tem importância para a instituição e que os outros precisam dele. A seguir, o tema motivação será apresentado com os aspectos enfatizados neste estudo.

2.1 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalhar motivação dentro das organizações na contemporaneidade é uma estratégia que faz com que as organizações tenham resultados positivos. É por meio da motivação que o funcionário tem uma maior determinação e comprometimento com seu trabalho. Maximiano (2000) cita, que motivação pode ser vista como o comportamento humano sobre ações que incentivam, satisfazem, induzem a algo.

Uma organização que trabalha motivação junto dos seus funcionários trás para si benefícios não só internos como externos, pois, funcionários motivados tendem a desempenhar melhor suas funções. A qualidade de vida no trabalho (QVT) é uma ação que está ligada a motivação dentro das organizações. Para Walton (1973 apud RODRIGUES, 2007, p. 81.)

A expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço, da produtividade e do crescimento econômico. (RODRIGUES,2007,p.81.)

Para Chiavenato (2002), o enriquecimento, ou ampliação de cargo, torna-se a maneira prática e viável para a adequação permanente do cargo ao crescimento profissional do ocupante, oferecendo elevada motivação característico de desempenho de alta qualidade e elevada satisfação com o trabalho, além de redução de faltas e desligamentos. Desta forma, pode-se dizer que no desempenho de cargos a motivação representa um fator preponderante na determinação da QVT. Se os desempenhos forem de maneira negativa o trabalhador tenderá a ter um declínio na produtividade e um rendimento reduzido dentro da empresa. Por outro lado, se o desempenho ocorrer de uma forma positiva, poderá notar uma maior produtividade, confiança entre funcionários e um bom clima organizacional. De acordo com Regato (2014, p.96) “viabilizar o aprendizado e favorecer a existência de políticas de QVT, além de permitir que o trabalhador associe seu ofício a resultados positivos para a sua vida, contribui para a manutenção da motivação.”

Uma forma de motivar os funcionários dentro das organizações são os programas desenvolvidos pela QVT. Os programas mais comuns encontrados nas empresas brasileiras (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES,1999) constam da legislação de segurança e saúde e partem do plano por preservação da saúde do trabalhador, com o objetivo de reduzir os gastos com tratamento de doenças ligadas ao trabalho e evitar o absenteísmo. Incluem-se os programas que já são obrigatórios

CADERNOS DE PSICOLOGIA – CESJF - jun.2019 v.1 n.1 p.283-300

como a Comissão Interna de Prevenção a Acidentes (CIPA), Semana Interna de Prevenção a Acidentes de Trabalho (SIPAT), Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO).

A existência destes programas é importante para o crescimento da QVT nas empresas, além de favorecer o índice para a avaliação. Entretanto, somente estes programas como política de QVT não são suficientes para dar conta da necessidade humana em diferentes extensões.

De acordo com Pilatti (2012), dentro da organização a ideia de motivação é algo subjetivo. O indivíduo possui suas concepções do que é positivo e do que é negativo dentro da organização e por meio disso se trabalha a motivação, sendo que se respeita a subjetividade de cada um, muitas vezes o que motiva um não irá motivar o outro. A QVT é algo que está ligado a motivação dos funcionários, mas como dito anteriormente é algo individual. Quando existe uma satisfação no trabalho e em sua função o indivíduo tende a executar melhor suas atividades, isso é um fator motivador. Mas conforme Pilatti (2012), que sempre haverá necessidades não satisfeitas, e em função destas necessidades busca-se realizar mais funções motivadoras para alcançar essas metas de satisfações.

As empresas investem em ações internas para que haja uma melhor produtividade e rendimento. Pode-se citar os benefícios, que quando concedidos geram uma maior satisfação para todos os funcionários. Herzberg (1968) diferenciou motivação de satisfação, motivação é uma tendência para a ação originada de uma necessidade, já satisfação é algo que vem saciar a necessidade do indivíduo. O salário (benefício) se enquadra na satisfação, pois ele vem com a possibilidade satisfazer a necessidade, o que é diferente de produzir a motivação.

Outro fator de grande importância é higiene e segurança do trabalho, que garantem um local apropriado para realização de funções. Chiavenato (2002), explica que a Higiene do Trabalho é um conjunto de normas e procedimentos que garantem a proteção da saúde física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos que o ambiente de trabalho possa oferecer. Pode-se dizer que higiene e segurança do trabalho são duas propostas da organização que estão ligadas, em que uma complementa a outra para que assim atinja os objetivos almejados pelo programa.

Chiavenato (2002, p. 438), afirma que segurança no trabalho é “o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir

acidentes” em que se deve eliminar as condições inseguras do local de trabalho e ensinar as pessoas a implantação de práticas preventivas.

Neste sentido, ao analisar pessoa e ambiente, Gondin e Silva (2014) assinalam que manejar variáveis individuais no ambiente de trabalho são desafiantes por se tratar de ações que envolvam autorregulação. Os autores pontuam que quanto melhor o ajuste pessoa-ambiente mais ocorre a probabilidade de ativação da motivação que conseqüentemente pode elevar o desempenho no trabalho. Desta forma, compreende-se que níveis mais elevados de motivação são capazes de elevar o desempenho e a produtividade gerando ganhos para os envolvidos.

Embora não sejam objetos de estudo neste trabalho, cabe ressaltar que os benefícios que a empresa oferece, podem ser um fator capaz de motivar e melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores. E acordo com o significado, benefícios representa uma forma de remuneração indireta que a organização oferece aos colaboradores, e complementa que “os benefícios sociais são incentivos internos com o objetivo de satisfazer às necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda a empresa” (ARAÚJO, 2006). Quando a empresa possui um programa de benefícios adequados, ela consegue deixar seus funcionários mais satisfeitos e motivados com o trabalho.

A satisfação do funcionário dentro de uma organização está relacionada a motivação e programas de qualidade de vida no trabalho oferecidos a ele. A insatisfação do funcionário interfere diretamente no resultado que aquela organização vai obter. Para Chiavenato (2002), a qualidade de vida no trabalho implica em profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participam ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. Ressalta-se que a satisfação não será explorada neste estudo, mas é sugerida sua relação com a motivação e com programas de qualidade de vida no trabalho oferecidos. Segundo Chiavenato a insatisfação do funcionário pode interferir diretamente no resultado que a organização possa obter.

2.2 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Trabalhar a motivação dos funcionários e qualidade de vida no trabalho nos dias atuais virou um grande desafio para os líderes das organizações. De acordo com Maximiano (2000) um líder é aquele que consegue influenciar e guiar os funcionários para obter com sucesso aquilo que foi estabelecido. Phillips (1992, apud MAXINIANO, 2000) defende que a genialidade da liderança está na forma como os líderes lidam e trabalham com suas equipes as formas de valores e de motivações.

Sendo assim, pode-se dizer que um bom líder é aquele que está disposto ouvir e ensinar aos seus liderados. Uma organização que tem um bom líder obtêm melhores resultados em suas ações, como deixar a equipe participar dando sugestões, dar autonomia, incentivo, ter uma boa relação com os liderados.

Existem estilos de liderança, o que são caracterizados por formas diferentes tanto dos líderes como dos liderados. Os estilos dependem da personalidade e do perfil que esse líder vai trabalhar. Chiavenato (2002), apresenta três modelos de liderança: autocrático, democrático e a liderança liberal (*laissez-faire*). O autocrático, é o líder centralizador, que não aceita opinião dos liderados, ele determina o método e a tarefa. Esse tipo de liderança, é aquela em que as decisões são autoritárias, são sempre centralizadas no líder, os liderados apenas executam as ordens. O líder democrático, aceita opiniões nas tomadas de decisões e incentiva a participação dos liderados. Antes de tomar uma decisão o líder democrático orienta uma discussão entre o grupo para uma melhor opção na execução da tarefa. O líder liberal, é aquele que deixa a equipe à vontade para fazer suas tarefas. Essa liderança é conhecida por esse nome por dar uma liberdade total para que os liderados possam participar das decisões, deixando o líder com uma menor participação. A função do líder, é apresentar alternativas, não fazer avaliações.

2.3 QVT, LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NOS ESTUDOS

Tendo em vista a fundamentação teórica sobre os temas investigados, QVT, motivação e liderança, verifica-se que estão entrelaçados. Alguns estudos realizados no país demonstram está associação. A seguir serão apresentados cinco destes estudos.

O primeiro estudo analisado foi o de Almeida (2014) que desenvolveu uma pesquisa descritiva com equipes de duas empresas que atuam com recuperação de **CADERNOS DE PSICOLOGIA – CESJF - jun.2019 v.1 n.1 p.283-300**

crédito de grandes bancos. A amostra foi constituída de 162 participantes. O estudo possibilitou identificar que a maior parte dos participantes se sentia satisfeita com a organização e frente às lideranças das duas equipes. Assinalaram também que consideraram o líder motivado, o que interferia na motivação da equipe e no alcance de metas e objetivos da empresa. A autora concluiu que cabe às empresas motivar seus colaboradores, pensando na satisfação de ambos.

O estilo do líder influenciou diretamente na motivação dos funcionários. A motivação pode vir de forma interna como externa, e é papel do líder saber lidar com este aspecto dentro de cada função. O líder precisa saber que muitas vezes não é desenvolvendo planos de metas que ele vai trabalhar a motivação. As vezes a motivação vai ser trabalhada nas pequenas ações de cada ser humano, como na pirâmide de Maslow, que antes de alcançar um alto nível de satisfação é preciso suprir aquelas necessidades que ele denomina de primária (sono, sede, fome). Dentro de uma organização além dessas necessidades tem a questão da valorização, respeito, saúde, credibilidade, segurança. São necessidades que influenciam na motivação e que o líder deve ficar atento. (ALMEIDA, 2014)

O segundo estudo foi de Ribeiro e Santana (2015) que aplicaram uma pesquisa quantitativa em uma organização do ramo de Agricultura. O objetivo dessa pesquisa foi analisar as variáveis motivacionais dos funcionários junto aos programas de QVT. Foi aplicado um questionário com doze perguntas fechadas em uma amostra de 15 colaboradores. O resultado evidenciou que os funcionários possuíam um grau de insatisfação com relação a alguns aspectos como, salário, segurança, participação e decisões da empresa. Sendo assim foi necessária uma intervenção dos gestores para minimizar esses aspectos que impactem na organização.

Motivação estando diretamente ligada a programas de QVT se torna importante para a organização investir em projetos para este fim. Conforme assinalado na pesquisa, a insatisfação dos funcionários pode afetar negativamente o desenvolvimento da organização. Como mencionado anteriormente, a motivação e satisfação do funcionário auxilia no crescimento da organização. Desta forma após a análise dos resultados, mostrou que deve-se investir em mais programas de QVT visando melhorar o desempenho e crescimento dessa organização, de forma que os colaboradores se sintam mais motivados e reconhecidos. (RIBEIRO E SANTANA 2015)

No terceiro estudo, Marson et al. (2016) aplicaram uma pesquisa descritiva em uma empresa automobilística no Rio de Janeiro a fim de avaliar a influência da liderança na satisfação dos colaboradores. Os resultados da pesquisa demonstraram uma insatisfação nos aspectos relacionados a motivação, como salário, programas de reconhecimentos, benefícios, participação nas decisões, oportunidades de crescimento, estilo de gestão, do líder e da empresa. Os fatores relacionados ao clima organizacional foram os que mostraram maior índice de satisfação. Desta forma, percebeu-se que o clima organizacional parece não ter sofrido impacto com o alto grau de insatisfação.

Diante dessa pesquisa, foi possível perceber como o líder influencia diretamente em seus funcionários e o rendimento da organização. Ressalta-se a importância de que cada indivíduo se automotive, mas é papel do líder incentivar para que exista essa automotivação. Um líder que conhece seus funcionários e a necessidade da organização trabalha melhor em conjunto e traz maior motivação para organização. A pesquisa mostrou que o líder da empresa automobilística parece ser autocrático, pois, segundo relatos ele centraliza totalmente a autoridade e as decisões tomadas. Os liderados não pareceram possuir liberdade de escolha nem direito de se posicionarem. Pareceu haver uma conexão entre o estilo de liderança e um alto nível de insatisfação relacionados aos aspectos motivadores citados. (MARSON et al., 2016)

Com isso, não se pode confundir “chefia” ou “gerência” com “liderança”, gerência tem a finalidade de conseguir que os empregados cumpram sua função e depreende-se que chefia trata de um conceito mais ultrapassado, que antecedeu liderança e gerência. Mas, fazer com que os indivíduos cumpram o que é estabelecido não faz desse gerente um líder. Fiorelli (2006, p.200) conceitua liderança como a “capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente.”

O quarto estudo analisado foi realizado por Cardoso (2014) que aplicou um questionário em uma fábrica de calçados de Campina Grande com objetivo de avaliar a satisfação dos colaboradores em relação ao seu lugar de trabalho. O resultado apontou para, uma insatisfação relacionada à QVT daquela organização com questão como a salarial, o ambiente de trabalho, a segurança, os benefícios como plano de saúde e lazer. Os gestores perceberam que melhorar a QVT traria benefícios para organização, uma vez que o índice de insatisfação diminuiria. Foi proposto para os

CADERNOS DE PSICOLOGIA – CESJF - jun.2019 v.1 n.1 p.283-300

gestores melhorias no ambiente de trabalho, segurança (EPs), salário e benéficos para os funcionários.

O quinto estudo analisado foi o de Franco e colaboradores (2017) que obtiveram como resultados em sua pesquisa que o líder deve utilizar mais de um estilo de liderança e não somente se fechar em um único estilo. Na organização analisada o estilo predominante foi o democrático. Notou-se como a motivação dos colaboradores foi influenciada pela relação do líder com a equipe. Os pesquisadores salientaram que o líder deve modificar algumas ações para assim motivar mais seus colaboradores como, ter mais interação, menos pressão para realizar atividades, melhor organização das tarefas. No intuito de medir a satisfação dos colaboradores com relação ao líder, em uma escala de um a dez, oito atribuíram nota dez e dois, nota nove. Desta forma, foi possível perceber que a liderança tem um grau significativo de satisfação dentro da organização.

3 MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica contendo uma revisão integrativa da literatura com uma amostra de cinco estudos. De acordo com Souza, Silva e Carvalho (2010) a revisão integrativa viabiliza o conhecimento atual sobre uma temática à medida que se identifica, analisa e sintetiza resultados de estudos independentes, Qualidade de Vida no Trabalho, Liderança e Motivação. Foram selecionados cinco artigos durante os últimos cinco anos visando estudos nacionais que focam nesses aspectos.

O critério para seleção dos artigos foi buscar estudos que articulavam os três aspectos. As bases de dados utilizadas foram, Lilacs, Scielo, Google Acadêmico. Em princípio, foi proposto buscar artigos que relacionavam Qualidade de Vida no Trabalho, Motivação e Liderança em um único ramo das organizações, mas como não foram localizados em quantidade suficiente, ampliou-se para organizações, de uma forma geral, nos últimos cinco anos no Brasil.

Foram selecionados aproximadamente 20 artigos que possuíam relação com o tema proposto. Destes, foram realizadas as leituras dos títulos e resumos, sendo excluídos 15 artigos por não articularem os aspectos propostos pelo estudo, não serem pesquisas aplicadas em organizações, não atenderem ao objetivo proposto.

Desta forma, trabalhou-se com cinco artigos que possibilitaram associar os três aspectos em pesquisas aplicadas em organizações no território brasileiro.

4 RESULTADOS

Visando tornar mais objetiva a análise dos artigos pesquisados optou-se por organizar as informações relevantes aos aspectos estudados em um Quadro que resume a análise relacionada a cada artigo, contendo as principais informações, autores e o ano de publicação, conforme relacionado no Quadro 1.

QUADRO1- Descrição dos artigos selecionados para estudo.

Artigo	Autores/Ano	Resultados
Artigo 1: A Influência da Liderança na Motivação da Equipe.	Cláudia Ramos de Almeida. Ano: 2014.	A pesquisa de Almeida (2014) possibilitou perceber como o estilo de liderança influencia diretamente na motivação dos colaboradores. A motivação deve vir de forma interna, ou seja, a organização deve possuir estratégias para motivar e manter um nível de motivação de funcionários. Uma equipe motivada traz mais benefícios para a organização e a liderança é algo de extrema importância nessa função. A pesquisa evidenciou que líder integrado na equipe consegue exercer de forma melhor sua função

<p>Artigo 2: Qualidade de Vida no Trabalho: Fator Decisivo para o Sucesso Organizacional.</p>	<p>Larissa Alves Ribeiro. Lídia Chagas de Santana. Ano: 2015.</p>	<p>No estudo de Santana (2015) os resultados sugeriram que os colaboradores estão insatisfeitos com a falta de programas de QVT e com isso possuem uma baixa motivação. Desta forma, parece que a própria organização se prejudica, uma vez que não alcança, o rendimento esperado. Após a pesquisa foi indicado para os gestores a aplicação de programas de QVT para melhorar o rendimento e a motivação de seus colaboradores no trabalho.</p>
<p>Artigo 3: Percepção do Funcionários de uma Fábrica de Calçados quanto à Qualidade de Vida no Trabalho.</p>	<p>Felipe Augusto Machado Cardoso. Ano: 2014</p>	<p>No trabalho de Cardoso (2014) os resultados mostraram uma certa insatisfação dos colaboradores em determinados pontos como: espaço físico, ventilação, EPI's, melhoria salarial e implementação de plano de saúde e lazer. Tratam-se de ações associadas a projetos para QVT. Desta forma foi orientado aos gestores possíveis ações para serem implementadas na organização, para assim melhorar a QVT, motivação e satisfação.</p>
<p>Artigo 4: A Influência da Liderança na Satisfação dos Colaboradores: Uma Pesquisa Realizada numa Empresa de Caminhões e Ônibus do Rio de Janeiro</p>	<p>Luciana Souza Coelho Marson. Mary Ellen Santos da Silva. Raquel Ferreira Mello. Jenifer Medeiros de Sena. Ano:2016</p>	<p>Os autores visaram a motivação e satisfação dos colaboradores dentro da organização junto a liderança. Foi possível perceber que o estilo de liderança existente é o autocrático, onde o líder tem basicamente todo o controle das decisões. Motivação gerou um grau de insatisfação maior nos colaboradores. O objetivo dessa pesquisa, foi mostrar para os líderes e colaboradores que tanto a forma de liderar quanto a satisfação dos colaboradores interferem no ambiente de trabalho</p>
<p>Artigo 5: Influência da Liderança na Motivação de Funcionários: Um</p>	<p>Luciano José Vieira Franco. Clênio Viegas Moraes Coutinho. Jussara Fernandes Leite. Fernanda Maciel Zeferindo.</p>	<p>Os pesquisadores demonstraram neste estudo como como a</p>

Estudo de Caso Realizado em uma Empresa de Usinagem	José Dimas De Arruda. Ano: 2017	motivação está associada à forma de liderar uma equipe. Ressaltam que o líder deve fazer algumas modificações na forma de liderar para melhorar a motivação e a interação entre os colaboradores. Entre essas modificações destaca-se mais interação com a equipe, menos pressão para realização das tarefas, melhoria na organização das tarefas.
-----------------------------------------------------	----------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Arquivo Pessoal.

A pesquisa de Almeida (2014) no artigo 1, quando perguntado aos colaboradores se eles acreditavam que o líder influenciava na motivação da equipe, obteve-se como resposta que 91% dos respondentes da organização Alfa acreditava que sim assim como, 86% da Beta.

O artigo 2 de Ribeiro e Santana (2015), apontou que a empresa analisada não possui nenhum programa de qualidade de vida no trabalho. Este fator pareceu estar associado à insatisfação da maior parte, sendo que 40% estão insatisfeitos, 30% neutros e 30% satisfeitos. A insatisfação relatada foi com relação a postura da organização de não possuir programas de QVT voltados aos colaboradores. Foi possível perceber que 50% estão insatisfeitos quanto a remuneração e benefícios oferecidos na empresa, 30% estão satisfeitos e 20% se mantiveram neutros ou não se manifestaram.

No artigo 3 de Cardoso (2014), ficou demonstrado como a falta de programas de QVT influenciaram os colaboradores. Os aspectos mais citados foram o ambiente de trabalho, espaço físico, equipamentos de proteção individual, remuneração, plano de saúde. Diante desses resultados foi possível passar para os gestores um plano para melhorias em seus projetos e para trabalhar esses planos dentro da organização, trazendo um resultado mais positivo.

No artigo 4 de Marson et al. (2016), identificou que o estilo de liderança predominante na organização é o autocrático, que centraliza as tomadas de decisão, não aceitando opiniões nem sugestões da equipe. Na pesquisa quando perguntado sobre o estilo de liderança os colaboradores se mostraram satisfeitos, mas sugeriram modificação no referido estilo. Relataram insatisfações quanto aos programas de

reconhecimento, que trabalham a motivação da equipe. No total, 62% se manifestam insatisfeitos com os programas.

No artigo 5 de Franco et al. (2017) foi mostrado como a liderança e motivação estão relacionadas. Na pesquisa foi possível perceber como os colaboradores estão satisfeitos com o estilo de liderança. A característica mais predominante foi do líder democrático, porém foram usados mais de um estilo de liderança, pois ressaltou-se a importância de usar aquele que melhor se adequa com a personalidade do colaborador. Para concluir, pareceu que o líder dessa organização motivava seus colaboradores, algo importante para o desenvolvimento das funções.

Os resultados dos estudos analisados apontam para insatisfação com a QVT. Depreende-se que ações assertivas possam repercutir na motivação. De acordo com Carmello (2007), quando existe motivação, atribuída à QVT passa existir também uma possibilidade do sujeito inserido na organização investir em projetos visando o futuro. Por outro lado, quando os colaboradores vão em busca da realização de projetos e desenvolvem ações voltadas para este fim, as organizações passam podem vislumbrar melhorias constantes. Desta maneira, parece ser relevante para a organização esses investimentos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a relação existente entre qualidade de vida no trabalho, liderança e motivação. A partir das análises realizadas foi possível perceber como os três aspectos estão relacionados e parecem ser relevantes para as empresas. A associação destes aspectos apontou para um funcionamento mais produtivo e satisfatório abarcando os envolvidos nas organizações pesquisadas.

Desta forma, parece trazer resultados positivos o investimento em qualidade de vida no trabalho, liderança e motivação. Estes aspectos pareceram ser relevantes para o funcionamento e desenvolvimento da organização. Diante dos resultados dessas pesquisas analisadas percebe-se como esses três aspectos estão ligados e trazem melhoria nos resultados.

Os impactos que são gerados nas organizações que não investem em qualidade de vida no trabalho, liderança, muitas vezes não promovem à motivação de seus funcionários. Pode-se citar o exemplo do estudo de Franco et al. (2017), que versou **CADERNOS DE PSICOLOGIA – CESJF - jun.2019 v.1 n.1 p.283-300**

sobre como a liderança influencia na motivação da equipe. A forma em que a equipe era liderada refletia na motivação dos colaboradores. Uma melhoria sugerida seria do líder passar a interagir mais com a equipe, concedendo maior autonomia para os indivíduos, colocando menos pressão nos trabalhos realizados e redimensionando tarefas. Entende-se que estas ações poderiam repercutir positivamente em desempenho e resultado.

Foi possível perceber que a forma de liderar está ligada na motivação da equipe. Então, investir em QVT e capacitar melhor os líderes parece trazer benefícios para organização de forma interna, sendo que os ganhos internos seriam um melhor desenvolvimento de ações e empenho dos colaboradores. Benefícios podem contribuir para um ambiente de trabalho favorável, um aspecto que tem se mostrado positivo para a motivação de todos os envolvidos.

Durante a pesquisa foi possível notar como a falta de programas de qualidade de vida no trabalho influencia no desenvolvimento da organização e na satisfação dos colaboradores. Outro aspecto a ser pontuado é a questão de que uma liderança eficaz pode fazer com que os colaboradores desenvolvam melhor suas funções e se sintam motivados para permanecerem na organização desempenhando suas funções.

O estudo indicou que o investimento da organização em programas de QVT visa benefícios e remuneração dentre outros aspectos e este investimento pareceu impactar no fator motivacional dos colaboradores.

Outro aspecto que merece ser destacado diz respeito ao ambiente de trabalho, enfatizado na análise do artigo 3. Nele foi apresentado falta de ventilação, espaço físico insuficiente, falta de equipamento de proteção individual (EPI), remuneração baixa, ausência de planos de saúde e de lazer. Estas condições no ambiente de trabalho sugeriram maior insatisfação aos colaboradores, quando não há um ambiente propício para o trabalho sabe-se que pode acabar acarretando prejuízos para a saúde e para o desempenho, algo que pode interferir de forma prejudicial, portanto cabem melhorias nos programas de QVT.

Um dos problemas identificados durante a análise é de que muitas organizações não aplicam programas de qualidade de vida no funcionamento da organização resultando em prejuízos para os gestores. Depreende-se que um colaborador motivado apresenta um rendimento mais satisfatório em suas funções e o líder tem um papel incisivo neste processo. A liderança, de forma geral, tem um papel de buscar

se adequar à cultura da organização além de motivar e estar motivado. Os estudos mostraram que um espaço de escuta organizacional que o líder possa oferecer aos colaboradores é um aspecto que influencia na motivação, é uma ação associada ao líder democrático, aquele de ouve, pede opiniões e busca chegar a uma decisão consensual.

Esta pesquisa, embora incipiente, contribuiu para a compreensão da relação entre os três aspectos, qualidade de vida no trabalho, liderança e motivação. Foi possível obter informações sobre os benefícios para a organização, decorrentes desta relação. A falta de investimento em QVT foi citada como uma das principais queixas nos estudos.

Uma das limitações encontradas durante o estudo diz respeito à impossibilidade de não se encontrar artigos relacionando os aspectos estudados em uma mesma região do Brasil. Artigos que se referissem a empresas de um mesmo segmento também poderiam contribuir para compreensão do tema tendo em vista as peculiaridades de tipos específicos de negócio.

Diante dessas pesquisas, ressalta como a motivação e a liderança estão associadas aos programas de qualidade de vida no trabalho. E que investir em QVT se tornou um desafio para as organizações. Uma organização sem esses programas e sem uma liderança eficaz pareceu afetar diretamente a motivação de seus funcionários, fazendo com que o rendimento da organização fosse reduzido.

Foi possível perceber que o maior fator de insatisfação está relacionado aos aspectos motivacionais como: salário, benefícios, condições físicas e psicológicas, participação nas tomadas de decisões da organização e segurança no trabalho.

Dessa forma, trabalhar a QVT é um ponto positivo para as organizações, porque além de motivar e satisfazer seus funcionários, traz um maior rendimento para a organização e para seus líderes, é uma forma em que todos os envolvidos ganham com o investimento.

No presente estudo o objetivo proposto foi atingido e o investimento em QVT aliado à uma boa liderança sobressaíram como fatores para se manter um o colaborador motivado e satisfeito em seu trabalho. A motivação pode trazer benefícios para o trabalhador que busca uma realização profissional e para a organização, que pode incrementar seus resultados.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G; LIMONGI-FRANÇA, **A.C. Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.** Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, Abr./Jun. 1998.
- ALMEIDA, Claudia Ramos. **A influência da liderança na motivação da equipe,** São Paulo, v. 8. n. 1. 2014.
- ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.
- BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. **Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho.** 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011. Disponível em: <http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/>
- CARDOSO, Felipe Augusto Machado. **Percepção dos funcionários de uma fábrica de calçados quanto à qualidade de vida no trabalho.** 2014. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)-Universidade Estadual da Paraíba Campus I-Campina Grande, Campina Grande, 2014.
- CARMELLO, E.; Qualidade de Vida no Trabalho. In: IV CONGRESSO NORTE PARANAENSE DE RECURSOS HUMANOS, 01., 2007, 2009 Londrina/PR.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Edição compactada. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERREIRA, Patricia Itala. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho.** 1.ed. Rio de Janeiro: Gen Ltc, 2013.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática.** 5. ed. São Paulo. Atlas. 2006.
- FRANCO, Luciano José Vieira; COUTINHO, Clênio Viegas Moraes; LEITE, Jussara Fernandes; ZEFERINDO, Fernanda Maciel; ARRUDA, José Dimas. Influência da liderança na motivação de funcionários: um estudo de caso realizado em uma empresa de usinagem. **Revista latino-americana de inovação e engenharia de produção,** v. 5, n. 8, p. 136-149. 2017.
- GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B., **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- LIMONGI-FRANÇA, AC; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho: Uma Abordagem Psicossomática.** 2. ed .São Paulo.: Editora Atlas S/A, 1999. p.15-81
- MARSON, LucianaSouza Coelho; SILVA, Mary Ellen Santos; MELLO, Raquel Ferreira; SENA, Jenifer Medeiros. CONGRESSO NACIONAL EM EXCELENCIA EM **CADERNOS DE PSICOLOGIA – CESJF - jun.2019 v.1 n.1 p.283-300**

GESTÃO. 2016. **A influência da liderança na satisfação dos colaboradores:** uma pesquisa realizada numa empresa de caminhões e ônibus do Rio de Janeiro.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica a competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTEIRO, E. M. A.; DINIZ, F. J. L. S.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; CARVALHO, J. V. F. O impacto da qualidade de vida no trabalho (QVT) no faturamento das indústrias metalúrgicas do Estado do Pará. **Revista de Administração da UEPG**, v. 2, n. 1, p. 18-33, 2011.

PEREIRA, Maristela. A partir da perspectiva da saúde do trabalhador, a pesquisadora Maristela Pereira discute contextos contemporâneos de trabalho, adoecimento e contribuições da psicologia. **Revista CRP Minas Gerais**, ed. 1, p. 6-9, abril. 2019.

PILATTI, Luiz Alberto. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Paraná, v. 04, n. 01, p. 18-24, jan/jun. 2012.

REGATO, Vilma. **Psicologia nas Organizações**. 4.ed. Belo Horizonte: Gen Ltc, 2014.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu**, Salvador, v. 02, n. 02, p. 75-96, jun. 2015

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho-** Evolução e análise em nível gerencial. 10. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

SOUZA, Marcela Tavarez; SILVA, Michelly Dias, CARVALHO, Rachel. **Revisão Integrativa:** o que é e como fazer. Einstein (São Paulo). 2010; 8(1 Pt 1):102-106