

## **SAÚDE OCUPACIONAL:** impactos da motivação e da qualidade de vida no trabalho

Dimmy Felis da Silva\*

### **RESUMO**

Esta pesquisa objetivou identificar as metodologias utilizadas por uma organização para atração e manutenção dos seus funcionários, e os métodos utilizados para reduzir a rotatividade. A pesquisa realizada caracteriza-se como descritiva e de abordagem qualitativa. O objeto de pesquisa foi uma empresa do ramo alimentício situada no bairro de Lourdes em Belo Horizonte/Minas Gerais. Como instrumento de pesquisa, foi realizado um roteiro semiestruturado com 10 funcionários da empresa de diversos setores. Com o intuito de identificar e analisar o modelo específico de gestão e a sua divisão hierárquica. Além das estratégias utilizadas para favorecer a motivação dos trabalhadores e as ações realizadas para promoção da qualidade de vida no trabalho, os resultados obtidos indicam que o ambiente de trabalho é capaz de transformar os desafios em oportunidades, e que o estresse tem bastante impacto tanto psicológico como no físico. Identificou-se que os funcionários necessitam mais de diálogos e reconhecimento dos gestores. Com o desenvolvimento deste trabalho, observa-se a importância de um ambiente saudável e demonstra como os impactos desse ambiente afetam a percepção dos trabalhadores.

**Palavras chave:** Gestão de Pessoas. Qualidade de vida no trabalho. Motivação.

### **ABSTRACT**

This research aims to identify the methods used for an organization to attract and maintain its employees, and the methods used to reduce turnover. A research carried out presented as descriptive and qualitative in nature. The research object was a food company located in the Lourdes neighborhood in Belo Horizonte / Minas Gerais. As a research instrument, a face-to-face questionnaire was conducted with 10 company employees from different sectors. In order to identify and analyze the specific management model and its hierarchical division. In addition to the strategies used to favor the motivation of workers and the actions taken to promote quality of life at work. The results selected that the work environment is capable of transforming challenges into opportunities, and that stress has both a psychological and physical impact. It was identified that employees have more dialogues and recognition from managers. With the development of this work, note whether the importance of a healthy environment and demonstrates how it affects the environment affected by the perception of workers.

**Keywords:** People Management. Quality of life at work. Motivation.

## **1 INTRODUÇÃO**

Diante das perspectivas atuais, nas quais as organizações precisam se destacar para se manterem competitivas, faz-se necessário investir no funcionário, um dos grandes combustíveis das organizações, indispensável para se atingir o objetivo principal. Segundo Dutra (2016), as organizações passaram a procurar formas de gestão diferenciadas com a intenção de melhorar o desempenho, atingir resultados com os avanços do processo no decorrer dos anos.

---

\* Estudante do 8º semestre do curso de Administração do Centro Universitário Unihorizontes

Ribeiro (2019) complementa que a gestão de pessoas deve focar em estratégias de longo e curto prazo, incluindo a administração tradicional. A gestão de pessoas passou por longas modificações ao longo da história, no período da Segunda Revolução Industrial, que iniciou na segunda metade do século XIX, os empresários viram a necessidade de aperfeiçoar os métodos que regulamentavam as relações trabalhistas.

Montana (2010) e Ribeiro (2019) enfatizam que os funcionários eram vistos como máquinas e que não existia tanta preocupação com a qualidade de vidas desses trabalhadores. Em 1950 surge o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Nessa fase, as organizações passaram a estruturar o departamento pessoal, onde o mesmo passou a ser um regulador e implementador de normas, garantindo assim o bom funcionamento das organizações.

Ferreira (2016) descreve que este termo foi utilizado pela primeira vez por Louis Davis, nos anos 70, quando desenvolveu seu projeto de desenho de cargos, onde o conceito era à preocupação com a saúde e o bem-estar dos funcionários no âmbito do desenvolvimento das suas tarefas e que a qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas, psicológicas ou sociais.

Gil (2016) cita que houve o surgimento de novas perspectivas sobre recrutamento e seleção de pessoas, desenvolvendo técnicas que visam remunerar de forma eficaz e manter esses trabalhadores, criando paradigmas que afetam a higiene, a segurança no trabalho, a saúde dos trabalhadores, que são fatores motivacionais de grande expressão, afetando assim a qualidade de vida no trabalho. Partindo desse pressuposto, a pesquisa visa analisar de forma mais aprofundada as consequências que essas mudanças provocam nas organizações, bem como a efetividade dos gestores na implantação dessas mudanças.

Dessa forma, é possível apresentar o seguinte questionamento: quais situações podem afetar de forma positiva o clima organizacional, motivando de forma direta e indireta os trabalhadores? Para responder tal questionamento traçou-se como objetivo geral: identificar os métodos utilizados por uma organização de Belo Horizonte/MG para atração e manutenção dos seus funcionários, e os métodos utilizados para reduzir a rotatividade.

Como objetivos específicos, pretendem-se: identificar e analisar o modelo específico de gestão e como é feita a divisão hierárquica da organização; analisar as estratégias utilizadas pela empresa para favorecer a motivação dos trabalhadores e identificar as ações realizadas pela empresa para promoção da qualidade de vida no trabalho.

Este artigo se justifica tendo em vista a importância desse estudo no âmbito acadêmico e social, para que os estudantes das áreas de pesquisas aprofundem o assunto para que sua visão crítica seja mais ampliada, podendo assim, propor melhorias. No âmbito social, os gestores poderão recorrer ao máximo de informações possíveis, gerando uma melhor aplicação dos conceitos e teorias em seu ambiente organizacional, maximizando os benefícios das mudanças e minimizando seus impactos.

Este artigo está estruturado em 05 (cinco) seções, além desta introdução, que apresenta a contextualização do tema pesquisado, a problemática de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos. Na segunda, descreve-se a fundamentação teórica, com a abordagem dos conceitos sobre o assunto pesquisado. Na terceira, será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, bem como sua unidade de observação, tipo de pesquisa, abordagem do estudo, unidade de análise, dentre

outros. Na quarta seção a análise de dados, onde é feito um estudo de campo e a confirmação dos dados, com os conceitos apresentados. A quinta seção será apresentada às considerações finais e por fim é apresentada às referências bibliográficas que foram usadas durante o trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção traz o referencial teórico do trabalho, tendo como objetivo a contextualização e a fundamentação em relação as definições e conceitos pesquisados e abordando os temas sobre: a gestão de pessoas; mantendo as pessoas no trabalho; perspectivas motivacionais e por fim, a qualidade de vida no trabalho.

### 2.1 A Gestão de pessoas

Diante de novas perspectivas levantadas com a Segunda Revolução Industrial, os gestores tiveram a necessidade de aperfeiçoamento das metodologias de administração, pois, não havia um controle sobre as relações de trabalho. Para Rabaglio (2010), por meio desses novos questionamentos, inicia-se o processo de padronização da gestão de pessoas, que deriva posteriormente o surgimento da teoria Clássica da Administração e da Teoria da Burocracia, bem como as ideias de Taylor, Ford, Fayol e Weber.

Para Gil (2017), a terminologia Gestão de Pessoas surgiu para fazer a substituição da antiga nomenclatura Administração de Recursos Humanos, expressão esta, que é mais comum para designar as normas aplicadas para se lidar com as pessoas em uma organização. O autor complementa que a Administração de Recursos Humanos, em seu contexto se torna restrito, submetendo-se a todos os recursos dentro de uma organização, sejam eles financeiros ou materiais, onde se acarreta que os funcionários são meros recursos utilizados pelas organizações.

A Gestão de Pessoas para Gil (2017) é a função gerencial, que visa às relações das pessoas que atuam nas organizações em prol dos objetivos organizacionais e objetivos individuais, e que essa função irá compreender um extenso território de ações. Dentre essas, recrutamento de pessoas, as descrições dos cargos, treinamentos e integração, além do desenvolvimento e a avaliação de desempenho.

Para Chiavenato (2014), em uma organização, as pessoas tendem a reduzir ou aumentar as fraquezas e as forças. O autor complementa que as pessoas são uma espécie de motor em uma organização, pois detêm conhecimentos, competências e habilidades, são geradoras de inteligência necessária para alcançar as metas preestabelecida pela organização. O autor descreve os seis processos da gestão de pessoas, no qual intitula como sendo básicos e altamente relevantes para uma organização, a saber:

1. **Agregar Pessoas:** Segundo Chiavenato (2014), esse processo é utilizado para inserir novas pessoas na organização, sendo seu principal objetivo suprir às necessidades que a organização necessita a longo prazo, que inclui o recrutamento e a seleção de pessoal.

2. **Aplicar pessoas:** “o sistema de aplicação envolve as atividades relacionadas ao desenho das atividades que as pessoas irão realizar na organização, bem como para orientar e acompanhar seu desempenho” (GIL, 2016, p. 25).

3. **Recompensar pessoas:** para Araújo e Garcia (2014), é o processo de recompensar as pessoas diante dos resultados proporcionados à organização, em contra partida a organização irá desenvolver os seus critérios para remuneração, que

podem ser baseados em prol das suas habilidades, competências e/ou resultados obtidos.

4. **Desenvolver pessoas:** “o sistema de capacitação ou desenvolvimento é responsável pelas atividades com finalidade de capacitar e desenvolver profissionalmente os colaboradores da organização” (GIL, 2016, p. 25).

5. **Manter pessoas:** Para Caxito (2008), a organização é o lugar que as pessoas passam a maior parte do tempo e da vida, desenvolvendo ali o seu trabalho, que poderá ajudar no crescimento da organização e, com isso, possibilita uma maior competitividade.

6. **Monitorar os resultados:** “o sistema de controle ou monitoração, por fim, refere-se às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho” (GIL, 2016, p. 25).

Segundo Chiavenato (2014), a partir desses processos, se cria perspectivas voltadas para processo de recrutamento de pessoas, se obtendo o recrutamento de forma interna, externa e mista, além do recrutamento online.

## 2.2 Mantendo as pessoas no trabalho

Guimarães (2012) cita que o processo manter as pessoas no trabalho, está ligado a aspectos disciplinares, de higiene, de saúde, segurança e qualidade de vida na empresa, o autor ainda ressalta que esses pensamentos foram elaborados por Likert no final da década 70, onde ele citou que aspectos dependem do sistema administrativo cujo enfoque pode variar conforme a empresa em que é aplicado, o autor descreve alguns destes sistemas:

**Sistema Autoritário-Coercivo:** autocrático, fortemente arbitrário e que organiza e controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização, é usado ameaças e punições, a comunicação é rara e o trabalho de grupo é inexistente.

**Sistema Autoritário-Benevolente:** autoritário e impositivo, mas mais condescendente e menos rígido que coercivo; neste sistema existe já alguma consulta e delegação e, a par das ameaças, existem também recompensas. As consequências são semelhantes às do Sistema Autoritário Coercivo, embora menos intensas.

**Consultivo:** mais participativo e com menor arbitrariedade organizacional; os objetivos e as tarefas são discutidos previamente, existe alguma comunicação de baixo para cima e existe algum encorajamento do trabalho de grupo. Permite alguma segurança coletiva e motivação dos trabalhadores, tornando-se, contudo, mais moroso que os anteriores.

**Participativo:** democrático, onde todos participam democraticamente na tomada de decisões; existe boa comunicação em todos os sentidos e atinge-se um bom nível de motivação. Das principais consequências destacam-se o sentimento de segurança coletiva e de interdependência e uma maior motivação, podendo, contudo, o processo de decisão tornar-se mais demorado.

Para Milkovich e Boudreau (2010), deve-se desenhar um programa de relações com empregados, incluindo os seguintes aspectos: **Comunicações:** a organização deve comunicar a sua filosofia aos funcionários e solicitar a eles sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho; **Cooperação:** a organização deve compartilhar a tomada de decisões e o controle das atividades com os funcionários para obter sua cooperação; **Proteção:** o local de trabalho deve contribuir para o bem-estar dos funcionários e proporcionar proteção contra possíveis retaliações ou perseguições; **Assistência:** a organização deve responder às necessidades especiais de cada funcionário dando-lhes assistência para tanto; **Disciplina e conflito:** a organização deve ter regras claras para lidar com a disciplina e o conflito.

De acordo com Auler (2014) os critérios que ajudarão no objetivo de articular melhorias na qualidade de vida no ambiente de trabalho, estão relacionadas com uma compensação justa e adequada; com a segurança e saúde nas condições de trabalho; a oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana; com a oportunidade futura para crescimento e segurança continuados; a integração social na organização do trabalho; o constitucionalismo na organização do trabalho; trabalho e o espaço total de vida e a relevância social do trabalho na vida.

### **2.3 Qualidade de Vida no Trabalho - QVT**

Segundo Chiavenato (2010), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), durante muito tempo enfatizava principalmente a produção. Hoje, fala-se não apenas em qualidade de vida no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados. Oliveira (2002) descreve que este termo foi utilizado pela primeira vez por Louis Davis, nos anos 70, quando desenvolveu seu projeto de desenho de cargos, onde o conceito era à preocupação com a saúde e o bem-estar dos funcionários no âmbito do desenvolvimento das suas tarefas e que a qualidade de vida resulta em criar, melhorar e manter o ambiente de trabalho podendo ser em condições sociais, físicas psicológicas.

Oliveira (2002) ressalta, que isso acarreta em um ambiente de trabalho harmonioso e agradável e melhora a qualidade de vida dos indivíduos na organização. Sindicatos e trabalhadores passaram a questionar seus direitos quanto à qualidade de vida no trabalho, além de realçar variáveis como a maior participação dos funcionários nas decisões da empresa, perda de níveis hierárquicos, salários melhores, ambientes seguros e confortáveis, condições de trabalhos satisfatórias. Em contra partida trabalhariam com mais motivação e atendendo, assim, as expectativas da empresa.

Rodrigues (2016) diz que os 90 foi marcado pela Era da informação, uma explosão tecnológica espalhando informação em poucos segundos em todo mundo, aumentando a competitividade entre as organizações contribuindo com a globalização e que a QTV tem como princípio que o comprometimento e a motivação do trabalhador ocorrem de maneira natural e genuína em ambientes em que há liberdade com as decisões da organização, participando das atividades propostas que possam transmitir prazer e satisfação.

Rodrigues (2016) ainda ressalta que, o empregado que goza uma vida familiar insatisfatória, tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de suas necessidades, podendo ser física ou social, assim, o trabalho se caracteriza como um peso importante na vida profissional e pessoal do trabalhador.

Segundo Chiavenato (2014), a QVT é um constructo complexo que envolve uma série de fatores, como: Satisfação com o trabalho executado, as possibilidade de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados obtidos, o salário satisfatório, os benefícios em dia, o relacionamento humano agradável dentro da equipe e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a autonomia de atuar e responsabilidade de tomar decisões e a possibilidade de estar engajado e de participar ativamente na organização. O autor ainda complementa que a QVT envolvem todos os aspectos físicos e ambientais, assim como os aspectos psicológicos presentes no local de trabalho, sendo necessário analisar todos esses pontos para conseguir um grau elevado de satisfação de cada colaborador.

Esses fatores segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) fazem o surgimento do estresse no clima organizacional que é um conjunto de relações físicas, químicas e mentais de um grupo de indivíduos ou de apenas um, que são decorrentes

de estímulos ou estressores que existem no ambiente. Outros problemas, também podem ser causados pelo estresse, como a dependência de álcool e abuso de drogas.

## 2.4 Perspectivas motivacionais

Araújo e Garcia (2014) citam que um dos primeiros fatores no processo de motivação é a cultura organizacional, devendo ser tratada com cautela, pela sua complexidade, uma vez que sua amplitude e abrangência promovem discussões e divergências sobre os seus conceitos e as suas definições. Os autores compreendem que a cultura organizacional possui aspectos formais e informais, sendo que, a cultura em volta de uma organização não deve ser compreendida apenas pelos seus elementos objetivos, mas levando-se em conta, os graus de subjetividade essenciais pelo seu aprimoramento e pela sua preservação.

Neste sentido, Almeida (2014) afirma que essas relações informais formam no decorrer do tempo o fenômeno denominado de cultura organizacional.

Para Marras (2016), motivação é um processo de mobilização de energia, processo este que ocorre de forma diversificada em cada indivíduo, podendo ser considerada como a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação. Ela se refere aos desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo.

Vergara (2014) afirma que a motivação das pessoas está atrelada ao seu desempenho, sendo dividida em dois aspectos, a motivação intrínseca conhecida como motivação interna e a motivação extrínseca conhecida como motivação externa e que esses fatores no ambiente de trabalho podem ter relações com reconhecimento e comprometimento funcionando como fatores de higiene e motivacional, se referenciando a teoria dos dois fatores de Herzberg que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas, na formulação de estratégias dando valorização e assertividade nos cargos, o que facilita um maior desempenho no trabalho na formação de carreiras.

Dutra (2017) complementa que, essa busca por novas premissas sobre valorização é importante para sustentar a gestão de pessoas na atualidade, haja vista que, o próprio desenvolvimento se configura como forma de valorização. Abaixo é apresentada as principais teorias sobre a motivação humana.

As principais teorias da motivação humana estão assim elencadas:

**1) Teoria das Expectativas:** Vergara (2014) descreve essa teoria, que foi introduzida na década de 60 por Victor Vroom, onde relaciona o desempenho com recompensa, em 1968 teve sua complementação feita por Porter e Lawler e posteriormente por várias outras teorias. A teoria argumenta que o indivíduo se sente motivado a esforçar-se em fazer alguma coisa, quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendam às suas metas pessoais.

**2) A Hierarquia das Necessidades:** Na percepção de Marras (2016), a teoria elaborada por Maslow, demonstrou a importância sobre satisfazer as necessidades dos funcionários, destacando que a teoria se baseia que a motivação se dá pela satisfação das necessidades, que é separada em cinco patamares sendo elas: **Auto realização:** é a intenção de se tornar tudo o que se deseja ser, incluindo crescimento, alcance do pleno potencial e autodesenvolvimento; **Estima:** são fatores internos como respeito próprio, realização e autonomia; e os fatores, que são status, reconhecimento e atenção; **Sociais:** inclui afeição, sensação de pertencimento, aceitação e amizade; **Segurança:** proteção contra danos emocionais, físicos e sensação de segurança e

**Fisiológicas** que incluem necessidades básicas como abrigo, sexo e outras necessidades corporais, além de fome e sede.

Gil (2016) relata que os funcionários sejam produtivos, eles necessitam ser felizes e sentir que, o trabalho executado por elas está adequado as suas habilidades, para que se sintam tratadas dignamente como pessoas, sem esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitos o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. Ainda de acordo com o autor, a motivação pode ser compreendida como um dos fatores mais importantes em uma organização, pois é tipo um combustível, que é responsável pela produtividade da organização, gerando lucros para o crescimento e desenvolvimento de recursos para a mesma.

Bergamini (2008) afirma que é também preciso que se respeitem as necessidades daqueles que desempenham as atividades, pois a motivação no trabalho ocorre de acordo com a importância dada ao trabalho que cada um realiza dentro da organização. Marras (2016) diz que os fatores que interferem na motivação podem ser explicados de diferentes formas e são apresentados pela formulação de outras teorias, dentre as quais estão à teoria das necessidades de Maslow e a teoria X e Y.

**3) Teoria X e Y de McGregor: Teoria X:** Segundo Maximiano (2012), essa Teoria representa o típico estilo da administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria da Burocracia de Weber em diferentes estágios da teoria administrativa: bitolamento da iniciativa individual, aprisionamento da criatividade, estreitamento da atividade profissional por meio do método e da rotina de trabalho. **Teoria Y:** Robbins (2000) cita que a teoria Y tem sua atenção para a valorização do funcionário e as suas condições de trabalho, enfatizando a capacidade de desenvolvimento das pessoas, que podem ser maximizadas e melhor aproveitadas, segundo ela, o trabalho pode ser algo mais natural e prazeroso quando tem um ambiente favorável, aliado as recompensas. Fazendo com que o funcionário deixe de trabalhar apenas por ordens, passando a buscar responsabilidades, onde apresentará seu potencial e sua capacidade de criação.

Caetano e Almeida (2016) afirmam existir uma relação entre o estilo de liderança dos gestores das teorias X e Y com a cultura organizacional das organizações, sendo que esse fenômeno da cultura associada ao ambiente organizacional conduz os atores na organização a se ajustarem ao conjunto de valores, atitudes e sentimentos e modelarem seu comportamento ao ambiente organizacional no qual está inserido.

**4) A Teoria dos dois fatores de Herzberg:** Em um modelo de Qualidade de Vida no Trabalho apresentado por Herzberg citado por Davis e Newstron (1992), os fatores motivacionais dos funcionários estão distribuídos em dois aspectos: Motivação e Manutenção, conforme especificado no quadro 1.

Quadro 1 - Fatores da Qualidade de Vida no Trabalho

Fatores de Motivação ou Motivacionais	Fatores de Manutenção
Realização pessoal e profissional;	Políticas organizacionais;
Reconhecimento;	Relacionamento supervisor/subordinado;
Responsabilidade;	Condições físicas do trabalho;
Desenvolvimento profissional;	Salários e benefícios;
Conteúdo do cargo;	Relacionamento com os colegas;

Autonomia;	Vida pessoal;
Criatividade e inovação do trabalho;	Status;
Participação.	Segurança;
	Comunicação.

Fonte: Adaptado da teoria de Herzberg/ Davis e Newstron (1992).

Bergamini (2008) afirma que Herzberg indicou que fatores relacionados ao conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas desenvolvidas pelo indivíduo são fatores de satisfação (motivadores), porquanto determinados pelo ambiente que permeiam o indivíduo e ligados a condições dentro das quais desempenha seu trabalho são fatores que apenas previnem a insatisfação (manutenção ou higiênicos).

### 3 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo foi utilizado o tipo de pesquisa qualitativa, que está diretamente ligada ao levantamento de dados, que de acordo com Denzin e Lincoln (2006) envolve a coleta de vários materiais empíricos para se utilizar em estudo, como experiência pessoal, história de vida, entrevista, introspecção, estudo de casos, textos, produtos culturais, registo de campo, dentre outros, esses descrevem momentos significativos rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos.

A pesquisa pode ser classificada como descritiva, que de acordo com Gil (2019), tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A unidade de observação deste estudo foi uma organização privada que atua no ramo alimentício com foco em churrascaria típica gaúcha com administração familiar e está no mercado desde 1984 na região Centro-Sul de Belo Horizonte, Minas Gerais, possuindo 38 funcionários.

A unidade de análise consiste em analisar as situações que podem afetar de forma positiva o clima organizacional, motivando de forma direta e indireta os trabalhadores.

Nessa pesquisa foram entrevistados 10 (dez) funcionários, com idade entre 20 a 70 anos, nos seguintes setores: Gerencial, Administrativo, Recursos Humanos e Operacional. O critério de escolha dos sujeitos se deu por acessibilidade que, de acordo com Vergara (2010), esse método seleciona elementos pela sua facilidade de acesso a eles, também pode ser classificada como intencional, pois devido a uma demanda externa, a empresa passou por mudanças, e tiveram inúmeros desafios, estratégias, resistências e benefícios.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevista, com um roteiro semiestruturado, abordando os principais objetivos do estudo. Para Michel (2009), em uma entrevista o entrevistador consegue explorar mais amplamente uma pergunta, uma vez que, ele tem autonomia para induzir determinada situação à direção que ele achar mais adequada.

Para a análise de dados, utilizou-se o método comparativo, que na visão de Michel (2009) esse método possibilita análise de fenômenos, pessoas, situações ocasionando distinguir suas diferenças e semelhanças ainda em contexto diferentes a fim de explicar sua formação e suas diferenças. Os dados foram analisados e posteriormente tratados por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), onde o autor divide esse método em duas fases, a teórica e a empírica. A teórica



estuda a metodologia de pesquisa por viés teórico, já a empírica estuda o uso do método de forma empírica na análise da comunicação corporativa empregando as duas fases desse método, conforme descrição das falas dos entrevistados, que discursaram mais detalhadamente sobre o problema.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

No período da coleta dos dados a empresa contava com 38 funcionários, destes 34 eram ativos e outros 04 estavam afastados pelo INSS, sendo os mesmos distribuídos pelos setores, administrativo e financeiro, gerência, salão, cozinha, churrasqueira e serviços gerais.

Os sujeitos da pesquisa foram 10 empregados da empresa, composto pelo proprietário, a responsável pelos setores de recursos humanos e financeiro, o gerente geral, juntamente com o gerente de salão e o metre, 01 garçom, 01 cozinheiro, 01 ajudante de cozinha, 01 churrasqueiro e 01 passador de carnes, conforme especificado no quadro 1.

Quadro 1 - Perfil do grupo pesquisado

Entrevistado	Cargo	Setor	Tempo de Empresa	Idade	Sexo
E1	Proprietário		Desde 1984	64	Masc
E2	Resp. R.H	Adm	30 anos	53	Fem
E3	Gerente Geral	Gerência	05 anos	33	Masc
E4	Gerente Salão	Salão	03 anos	57	Fem
E5	Metre	Salão	02 anos	26	Masc
E6	Garçom	Salão	04 anos	25	Masc
E7	Cozinheiro	Cozinha	04 anos	38	Masc
E8	Ajud. Cozinha	Cozinha	01 e 06 meses	24	Fem
E9	Churrasqueiro	Churrasqueira	16 anos	62	Masc
E10	Passador Carnes	Churrasqueira	22 anos	45	Masc

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro 1 mostra, ainda, que o grupo pesquisado está na faixa etária entre 24 a 64 anos de idade. Nota-se que a empresa conta com 3 funcionários que ocupam seus cargos a mais de uma década, sendo que o Churrasqueiro possui 16 anos no mesmo cargo, o passador de carnes está a 22 anos no cargos, seguido da responsável pelos setores de recursos humanos e financeiro que está a 30 anos na mesma função. O tempo médio dos outros entrevistados da empresa vai de 01 ano e 06 meses a 05 anos, no cargo.

Os funcionários com mais tempo no cargo são responsáveis pelo seu setor, a responsável pelo R.H e Financeiro e o Gerente Geral se reportam diretamente ao Proprietário da empresa, o Churrasqueiro e o Passador de Carnes se reportam ao Gerente Geral que possui 05 anos no cargo.

##### 4.1 Modelo específico de gestão e estrutura organizacional

A organização de estudo tem indícios de utilização do sistema Autoritário-benevolente que é um sistema administrativo autocrático, com atenuada variação, comparado ao sistema autoritário-forte. Indo ao encontro do pensamento de Guimarães (2012), que descreve que esse sistema administrativo autocrático é coercitivo e autoritário, controlando rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização, sendo considerado um sistema duro e fechado, o que torna o nível

institucional sobrecarregado com a tarefa de decisão. Porém, é um sistema mais condescendente e menos rígido para os funcionários que ocupam cargos de gestão, por permitir que participem, muitas vezes, diretamente e indiretamente das decisões.

Assim, esse modelo de gestão não propicia a participação efetiva dos funcionários, pois somente os gerentes e o administrativo possuem autonomia para sugerir mudanças, somente esses tem acesso direto ao proprietário da organização, fazendo com que os objetivos, as responsabilidades e a autoridade dos departamentos estejam claramente direcionados a decisão do proprietário.

O organograma da organização é dividido em 03 níveis, sendo o primeiro nível responsável por todas as estratégias da organização, o segundo nível é gerencial, este se reporta diretamente ao primeiro (proprietário). Já o terceiro nível que é operacional, se reporta diretamente ao gerente que, por sua vez, se reporta ao gerente geral que está nivelado com o administrativo, ambos possuem acesso direto ao proprietário. Na Figura 1 é demonstrada a representação da distribuição desse organograma dentro da organização.

Figura 1: Organograma da organização



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

Cada setor da organização tem uma função, responsabilidades e autoridade, essa autoridade está limitada ao que cabe ao setor, juntamente com o seu responsável, porém as grandes decisões devem ser reportadas ao gerente e gerência geral. Indo de encontro ao processo de aplicar pessoas onde Gil (2016) retrata que esse processo, deve envolver todas as atividades relacionadas ao desenho dos cargos da organização e deve-se orientar e acompanhar o desempenho dos empregados.

Os setores não possuem autonomia para estabelecer as suas atribuições e funções, as mesmas são pré-estabelecidas mediante ordenamento interno ou através de uma reunião com o proprietário. Não há metas a ser cumprida, somente o atendimento da demanda que é solicitada no restaurante.

#### 4.2 A motivação no trabalho

A empresa se limita na parte das recompensas, se baseando no risco dos cargos e nos resultados provenientes da prestação de serviço, o que está de acordo com o pensamento de Araújo e Garcia (2014), ao citarem que o processo de

recompensar as pessoas, pode ser baseado em prol das suas habilidades, competências ou dos resultados obtidos.

[...] Estamos sempre aliados com nossa contabilidade, sempre olhamos o mercado, o que se paga, o que se pede, para pagar da melhor maneira possível para empresa [...] (E2).

[...] Há 10 anos juntamente com meu filho decidimos criar um planejamento de carreira na empresa, dependendo apenas do funcionário o seu crescimento dentro da empresa [...] (E1).

Marras (2016) relata que a motivação é um processo de concentração de energia, ocorrendo de maneiras diferentes em cada indivíduo, que alavanca os indivíduos para a satisfação. Partindo desse pressuposto, a empresa deve observar esse aspecto e criar perspectivas para engajar seus empregados.

[...] Sempre analisamos o que os empregados fazem para crescerem profissionalmente para assim analisar de forma mais clara o desenvolvimento profissional de cada um, às vezes só trocamos de função ou de unidade, para que o funcionário possa criar uma nova perspectiva [...] (E2).

Observa-se que a empresa se atenta ao desenho de cargos e funções para não sobrecarregar os empregados em tarefas que não serão capazes de realizar ou não terão satisfação para completá-las indo ao encontro do pensamento de Vergara (2014) ao afirmar que os fatores no ambiente de trabalho, podem estar relacionados ao reconhecimento e ao comprometimento.

[...] É importante olhar como esse funcionário efetua o que é pedido, e se tem capacidade para efetuar, pois não queremos sobrecarregá-los em funções que não conseguiram desenvolver da melhor forma possível [...] (E4).

De acordo com os entrevistados, na última reunião, no qual se teve como pauta, a satisfação dos trabalhadores enquanto aos trabalhos prestados, não houve queixas referentes aos salários, somente com a diminuição do poder decisório da empresa, se limitando exclusivamente aos gerentes.

Isso se retrata com o pensamento de Bergamini (2008) ao citar a teoria dos dois fatores de Herzberg onde os fatores de motivação estão ligados ao conteúdo do cargo e as tarefas executadas e que as condições onde o indivíduo está inserido e o ambiente são fatores que podem previr a insatisfação.

[...] Os funcionários mais antigos, atribuímos responsabilidades mais concretas, é entregue as chaves necessárias para ter acesso a todo material para trabalhar, para não depender sempre da minha presença, pois nem sempre tenho disponibilidade de atender". " Porém sempre com supervisão e controle das mercadorias [...] (E3).

Eu não dependo de outra pessoa para executar minha função (...) Eu já sei a quantidade de carne que tenho de preparar (...) Bom o salário me atende, mais ele está congelado tem um tempo [...] (E9).

Os fatores de motivação podem ser enxergados como o impulso para a maneira de agir de cada um, podendo ser atribuído a fatores intrínsecos e extrínsecos, em uma organização pode ser configurado apenas como questões salariais, porém nem sempre pode estar correlacionada com a remuneração, pode também estar relacionada a questões como o reconhecimento pelo seu trabalho, um feedback ou um elogio, são exemplos, que podem fazer toda a diferença para que um indivíduo

sinta-se motivado dentro de uma empresa.

[...] Os funcionários não se queixam referente às práticas de remunerações efetuadas pela empresa [...] (E2).

[...] Oferecemos a mesma refeição que servimos aos clientes (...) Disponibilizamos café da manhã, café da tarde para que eles se sintam mais confortáveis durante a jornada de trabalho [...] (E4).

Nem todas as áreas da organização estão contempladas nos objetivos administrativos, pois a organização não possui um planejamento escrito e formalizado, todas as decisões são tomadas pelo proprietário, o que dificulta a autonomia e o poder de decisão dos setores, setores esses que se reportam diretamente a um gerente, porém nem todos os funcionários, compreendem as políticas estabelecidas pela organização, por isso a necessidade constante de intervenção da gerência, visando assim atender as expectativas geradas pelo proprietário.

[...] Eu comecei como atendente, eu recebia os clientes e os apresentava o cardápio os locais disponíveis para sentar (...) Depois passei para copa, onde preparava os sucos e drinks [...] (E3).

[...] Eu comecei como garçom (...) Recentemente me foi apresentada a possibilidade de um novo desafio, onde fui promovido para Metre [...] (E5).

A empresa apoia os funcionários que estudam, liberando-os em dias de provas para complementar seus estudos, além disso, a empresa juntamente com a CST (empresa terceirizada ligada a saúde dos trabalhadores), efetuam cursos de qualificação e ministram palestras para esses trabalhadores, isso pode ser um fator de grande motivação para o ambiente organizacional.

A Hierarquia das Necessidades na percepção de Marras (2016) tem o contraste com a autorrealização em que o indivíduo cria um ideal de premissas visando tornar-se tudo o que se deseja ser, onde inclui o crescimento pessoal e profissional, além de alcançar o pleno potencial e o autodesenvolvimento. A valorização dos trabalhadores é essencial para reduzir custos de buscas no mercado e também garantir que a realização dos processos seja feita por profissionais experientes e alinhados aos objetivos empresariais.

[...] Durante esse tempo fiz vários cursos profissionalizantes, e algumas Nr's que a empresa me ofereceu, hoje estou no 4º período de educação física, eu pego trabalho às 12h, porém a empresa sempre flexibiliza meu horário [...] (E5).

[...] Eu folgo nas segundas-feiras e tenho 01 domingo no mês de acordo com a escala, nem sempre minhas provas caem nos dias que tenho folga, ou até passam do horário da minha jornada de trabalho, mas sempre foi flexibilizado, nas semanas de prova eu costumo entrar em acordo com a empresa, para ficar mais tranquilo para estudar [...] (E5).

No que tange os fatores organizacionais e psicossociais, pode-se destacar as horas extras em excesso, dobras de turnos, ritmo acelerado de trabalho, e desgastantes jornadas de trabalho, além da cobrança excessiva por parte dos supervisores e falta de autonomia em alguns setores da empresa.

[...] O horário de funcionamento é de 12h até às 22h, às vezes se passa do horário, mas pagamos hora extra, adicional noturno, fornecemos o lanche e

a janta (...) O horário de intervalo entre os turnos é 15h às 18h (...) É essencial que o funcionário já tenha experiência na função, por ser uma churrasceria já esperamos tal conhecimento, saber servir, cortar as carnes e etc. [...] (E1).

Ocorrem reuniões periódicas com o proprietário e os gerentes, os gerentes se reportam inicialmente ao administrativo, porém, possuem autonomia para sugerir mudanças, além de terem acesso direto ao proprietário da organização, facilitando assim o contato direto com as estratégias dotadas pela organização, os próprios gerentes ministram reuniões quinzenais para os empregados visando assim à melhoria contínua das atividades.

[...] É analisado o caso específico de cada funcionário, é que sempre é distribuído uma gratificação, nossos clientes sempre aferem elogios [...] (E2).

Nessas reuniões é apresentado o *feedback*, juntamente com uma avaliação do setor, e da gerência, indo ao encontro do pensamento de Gil (2015), ao mencionar sobre às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho.

[...] O elogio no atendimento ou no preparo das refeições, então sempre quando recebemos o feedback chamamos o funcionário e descrevemos o ocorrido publicamente para que o mesmo sinta que seu trabalho está sendo reconhecido não só pelos clientes, mais também pelos colegas de trabalho e o proprietário [...] (E4).

A empresa disponibiliza comissão para os funcionários que se destacam no atendimento e que não faltam durante o período de 15 dias, porém, esse procedimento é limitado apenas aos garçons, no qual a empresa repassa o valor de 5% sobre as vendas das sobremesas e bebidas.

Vergara (2014) citou a teoria das expectativas aonde o indivíduo irá se sentir motivado a se esforçar em fazer alguma coisa, quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que essa avaliação resulta em recompensas que vão atender suas metas pessoais.

[...] Eu recebo 5% de comissão sobre as doses, garrafas de bebidas quente, drinks e sobremesas que vendo, para mim é uma motivação a mais, pego esses valores por semana, então quanto mais consigo vender, mais dinheiro consigo pegar durante a semana [...] Além disso, recebo gorjetas que os próprios clientes me fornecem, então quanto mais o serviço é reconhecido mais gorjeta posso receber [...] (E6).

Um dos pontos observados, é que a empresa falha em alguns aspectos nos fatores motivacionais e de manutenção que foram apontados por Davis e Newston (1992) que citam a Teoria dos dois fatores de Herzberg, além disso, esses fatores podem operar de forma independente um do outro.

Essa observação vai ao encontro do pensamento de Gil (2016), onde ele descreve que para os funcionários serem produtivos, eles necessitam ser felizes e sentirem que as tarefas que executam são adequadas as suas habilidades, para que se sintam tratadas dignamente como pessoas, sem esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitos o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal.

[...] Eu comecei como auxiliar de serviços gerais, hoje sou passador de carnes, trabalho aqui já tem mais ou menos uns 22 anos (...) Me sinto desmotivado, pois sempre faço a mesma função que é passar carnes para os clientes (...) O rodizio de carnes deu uma caída, não vende muito como antes (...) Quando fico na balança, repondo as guarnições que vão saindo eu me sinto mais produtivo, me sinto mais ativo [...] (E7).

Foi observado na organização que a autonomia para se executar as funções é bastante limitada, tendo o trabalhador que se reportar diretamente ao gerente ou ao responsável pelo setor, que muitas das vezes não está disponível, o que atrapalha o desenvolvimento profissional dos trabalhadores, afetando a percepção da sua participação efetiva na empresa, limitando assim as suas responsabilidades, o que pode acarretar em insatisfação no trabalho.

[...] O cozinheiro chega mais cedo, ele tem as chaves, ele chega e deixa os elementos do cardápio para que eu possa ir fazer o preparo (...). Às vezes ocorre dele atrasar, como não tenho a chave tenho que esperar que alguém chegue com as chaves para que eu possa começar a trabalhar [...] (E8).

Esse relato vai de encontro com a Teoria dos dois fatores de Herzberg em que Davis e Newstron (1992) citam que os fatores de Motivação ou Motivacionais fazem com que os indivíduos necessitem de ter responsabilidades e autonomia.

#### **4.3 Promovendo a qualidade de vida no trabalho**

A empresa não possui programas para qualidade de vida dos seus trabalhadores, que não possuem participação nas tomadas de decisão.

De acordo com os entrevistados, o ambiente de trabalho é seguro e confortável, o que confirma a colocação de Chiavenato (2010), que descreve que a qualidade de vida no trabalho foi desenvolvida nos anos 70, quando do seu projeto de desenho de cargos, onde o conceito era à preocupação com a saúde e o bem estar dos funcionários no âmbito do desenvolvimento das suas tarefas e que a qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais, que resulta em um ambiente de trabalho agradável, amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização.

[...] Estamos em processo em processo de reforma, algumas partes do salão já possuem lâmpadas mais eficientes e menos prejudiciais à saúde, o ar-condicionado foi expandido por todo o salão e na parte interna juntamente com os dissipadores térmicos de ar e climatizadores [...] (E3).

[...] Possuímos Tv's com canais abertos e fechados, que ficam à disposição dos funcionários, geralmente após eles saírem para seus intervalos, eles tomam banho, se trocam e ficam vendo TV [...] (E1).

A organização realiza treinamentos e palestras aos funcionários nos temas de: Alcoolismo; Autoestima; Diabetes; Doenças sexualmente transmissíveis/AIDS; Drogas; DORT (Doenças ósteo-musculares relacionadas ao trabalho); Hipertensão; Stress; Tabagismo; Proteção Auditiva; Proteção Respiratória; Obesidade e Dislipidemias; Colesterol Alto; Qualidade de Vida.

O que vai ao encontro do pensamento de Chiavenato (2010) ao citar que um programa de qualidade de vida no trabalho tem a composição de três fatores importantes, sendo eles: ajudar os funcionários a identificar riscos potenciais de saúde; educar os funcionários a respeito de riscos de saúde, como pressão sanguínea

elevada, tabagismo, obesidade, dieta pobre e estresse; encoraja os funcionários a mudar seus estilos de vida através de exercícios, boa alimentação e monitoramento da saúde.

Vergara (2014) menciona que a organização é o lugar que as pessoas passam o maior tempo e da vida, desenvolvendo ali o seu trabalho, e que um ambiente agradável afeta na qualidade de vida dos trabalhadores, pois sabemos que o trabalho é vital para o ser humano, devemos torná-lo mais participativo, utilizando potencialidades e talentos e deve se oferecer as condições de trabalho adequadas para resultar no aumento da saúde mental e física dos trabalhadores.

Existe a necessidade de levar em consideração o fator da autoestima, pois quando um indivíduo é auto-motivado, ele irá procurar desenvolver da melhor visando agradar a si mesmo, sendo assim irá acreditar em seu potencial, resultando em soluções mesmo estando em situações adversas. Segundo os pensamentos de Oliveira (2002) isso irá acarretar em um ambiente de trabalho harmonioso e agradável que irá melhorar a qualidade de vida dos indivíduos na organização.

Pode-se motivar o trabalhador, criando um ambiente de participação, de integração com superiores, com colegas de trabalho, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados.

A qualidade de vida no trabalho irá afetar as atitudes pessoais e os comportamentos importantes para se alcançar a produtividade individual, como a motivação para se exercer o trabalho, a forma de como o indivíduo se adapta as mudanças no ambiente de trabalho, e também sua criatividade, sua vontade de inovar e de aceitar as mudanças. Isso pode ser retratado com a teoria y em que Robbins (2000) cita que essa teoria, enfatiza a valorização do funcionário e as suas condições de trabalho, dando valorização para a capacidade de desenvolvimento das pessoas, que podem ser maximizadas e melhor aproveitadas, segundo ela, o trabalho pode ser algo mais natural e prazeroso quando se tem um ambiente favorável aliado as recompensas.

A gerência ou o líder mais próximo tem a responsabilidade de criar um ambiente onde às pessoas possam se sentir bem sempre demonstrando que as pessoas têm um papel importante na organização e que outras pessoas contam com elas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o objetivo de Identificar os métodos utilizados por uma organização de Belo Horizonte/MG para atração e manutenção dos seus funcionários e quais as metodologias utilizadas por ela visando reduzir a rotatividade, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva e de natureza qualitativa, através de entrevistas com pessoas ligadas a empresa, sendo 10 funcionários no total, divididos nos setores Gerencial, Administrativo/Recursos Humanos e Operacional, visando coletar e posteriormente analisar os dados que foram obtidos.

Notou-se que boa parte dos funcionários possuem longos períodos de trabalho na empresa, o que se torna um fator bastante relevante, uma vez que a rotatividade tem baixos índices registrados, as fontes de recrutamento da empresa pesquisada são bastante limitadas, sendo feitas em sua maioria de forma interna, o que pode favorecer o baixo índice de rotatividade apresentado na pesquisa.

O remanejamento de funcionários se torna um fator bastante positivo, pois os engaja, trazendo novas metas e novas perspectivas para os mesmos. Para a empresa é um fator bastante considerável, pois diminui ou elimina a busca por novos trabalhadores, diminuindo a rotatividade dentro da empresa, fazendo com que a empresa busque somente novos trabalhadores quando houver a necessidade de

suprir suas lacunas, o que resulta em menos gastos em recrutamento e seleção, treinamento e integração de novos trabalhadores ao quadro de trabalho.

No que tange a identificação do modelo específico de gestão da empresa notou-se fortes indícios de utilização do sistema autoritário-benevolente que é um sistema menos rígido e muitas das vezes os funcionários participam das tomadas de decisão.

Sobre a divisão hierárquica dentro da empresa, identificou-se três níveis, sendo o primeiro responsável por todas as estratégias da organização, sendo composto apenas pelo proprietário e indiretamente tem a participação do gerente geral e da responsável pelo R.H quando necessário, o segundo nível é gerencial, este se reporta diretamente ao proprietário e por último o operacional, cada setor tem suas funções preestabelecidas e seguem o ordenamento da empresa de acordo com o nível colocado.

No que tange as estratégias utilizadas pela empresa para fortalecer a motivação dos trabalhadores, a pesquisa permite considerar uma limitação bastante evidente nesse quesito, o que pode gerar insatisfação dos trabalhadores seja de forma intrínseca ou extrínseca, atrapalhando assim, a qualidade dos serviços. Apesar dos poucos cuidados sobre as questões motivacionais, boa parte dos funcionários sentem-se seguros e satisfeitos com as condições e benefícios oferecidos, o que torna o clima organizacional da empresa harmonioso e agradável para o trabalho.

A empresa oferece somente benefícios ligados a forma financeira, porém se preocupa com o bem-estar dos colaboradores e incentiva a qualificação profissional dos mesmos, se atentando ao desenho de cargos e a distribuição das tarefas, criando fatores de elevada motivação e comprometimento para a execução das tarefas.

Pode-se identificar ações realizadas pela empresa que visam a promoção da qualidade de vida no trabalho, a empresa se preocupa com a qualidade de vida dos prestadores de serviço, fazendo um controle de forma mensal dos exames clínicos e médicos, visando à diminuição de doenças ligadas ao trabalho.

O trabalho efetuado juntamente com a sua prestadora de serviços clínicos e médicos é eficaz e eficiente, visando sempre à conformidade com a legislação vigente, o que proporciona uma prestação de serviço dos trabalhadores segura e que gera resultados eficazes no bem estar organizacional e individual, além disso, a empresa efetua palestras em diversas áreas da saúde, disseminando informações e distribuindo conhecimento sobre diversas doenças, além das noções básicas de primeiros socorros e combate a incêndio.

O clima organizacional se torna prazeroso fazendo os trabalhadores se sentirem felizes dentro da empresa, o que gera um clima capaz de gerar bem estar, tanto nos relacionamentos internos, quanto na realização das tarefas refletindo diretamente e indiretamente na realização pessoal.

Além disso, apesar das poucas atitudes voltadas para promoção da qualidade de vida no trabalho, observar-se que o ambiente de trabalho pode ser considerado bom, uma vez que não há queixas sobre a qualidade desse ambiente. A empresa passa por processo de reforma, pensando sempre no conforto, na saúde e no lazer dos trabalhadores que passam boa parte dos seus dias nesse ambiente.

Esta pesquisa apresentou algumas limitações pelo fato de o grupo analisado ser composto apenas por 10 entrevistados e se limitando apenas a uma empresa. Assim, fazer uma análise relativa a outras empresas de ambientes diferentes, poderia resultar em diversas conclusões possíveis, o que ajudaria a entender de forma mais concreta os dados e suas variações, para que assim os dados pudessem ser confrontados.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. M. da S. **A importância do lúdico para o desenvolvimento da criança**. 13/10/2014. Disponível em: <<http://www.seduc.mt.gov.br/Paginas/A-import%C3%A2ncia-do-l%C3%BAdico-para-o-desenvolvimento-da-crian%C3%A7a.aspx>> Acesso em 02 de Março de 2020.

ARAÚJO, L.C.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e interação organizacional**. 2ª Ed, São Paulo: Atlas, 2014.

AULER, D. **Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários**. Revista de carreira e Pessoas, São Paulo, n. 2, vol. 4, 2014, p. 178 – 187. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/20580/15197>> Acesso em 02 Março. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGAMINNI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CAETANO, K. T. M.; ALMEIDA, F. A. S. de. **Abordagem da Teoria X e Y de McGregor Associada ao Construto de Cultura Adaptativa ou Não Adaptativa de Kotter e Heskett: um estudo empírico**. Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação. 2016.

CARVALHO, A. C. D; NASCIMENTO, L.P; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CAXITO, F. de. A. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. São Paulo: Iesde Brasil, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração**. São Paulo: Anhanguera, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Manoele, 2014.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem Psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S; e Colaboradores. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos, Instrumentos e Experiências**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 3ª ed. Brasília-DF: Paralelo 15, 2016.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Estratégicos**. 2ª edição São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. 2ª edição São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GUIMARÃES, G. **Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais**. São Paulo: Evora, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 15ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria geral da administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica Em Ciências Sociais**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª ed. 7ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

MONTANA, P. J. **Administração**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, J. R. G. de. **A prática da ginástica laboral**. Rio de Janeiro: Sprint, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. 2ª ed. QualityMark, 2010.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. Evolução e Análise no nível gerencial. 14ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2016.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

#### APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Nome: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Grau de instrução: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo no Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

## Quadro de referência

<b>TITULO: SAÚDE OCUPACIONAL:</b> Impactos da motivação e da qualidade de vida no trabalho.		
<b>PROBLEMA:</b> Quais situações podem afetar de forma negativa o clima organizacional, desmotivando de forma direta e indireta os trabalhadores?		
<b>OBJETIVO GERAL:</b> Identificar os métodos utilizados por uma organização de Belo Horizonte/MG para atração e manutenção dos seus colaboradores, e os métodos utilizados para reduzir a rotatividade.		
DIMENSÃO TEÓRICA	AUTORES	PERGUNTAS
1) Identificar o modelo específico de gestão e como é feita a divisão hierárquica da organização	Chiavenato, 2014 Milkovich e Boudreau, 2010	Como é feita a divisão das tarefas para cada setor?  Os funcionários participam das tomadas de decisões dos seus setores?  Quais são os métodos de recrutamento que a empresa utiliza?  A empresa utiliza de remanejamento interno?  Como é estabelecido as obrigações de cada funcionário, tem alguma orientação interna descrita com os deveres e obrigações de cada função?
2) Analisar as estratégias utilizadas pela empresa para favorecer a motivação dos trabalhadores	Almeida, 2014 Maras, 2016 Dutra, 2017 Vergara, 2014	Quais são as metodologias que se utiliza para selecionar trabalhadores?  Como é feita a integração dos novos trabalhadores?

		<p>É feita alguma medida para se motivar os trabalhadores?</p> <p>Quais tipos de benefícios sua empresa fornece aos trabalhadores?</p> <p>A empresa motiva seus profissionais a buscarem qualificação?</p> <p>Existe na empresa algum tipo de plano de carreira?</p> <p>A empresa utiliza alguma ferramenta que mede a satisfação dos trabalhadores?</p> <p>Existe algum tipo de feedback estabelecido na empresa?</p> <p>O ambiente de trabalho propicia ao empregado satisfação enquanto a realização das suas atividades?</p>
<p>3) Identificar as ações realizadas pela empresa para promoção da qualidade de vida no trabalho</p>	<p>Gil, 2016 Bergamini, 2008 Chiavenato, 2015 Almeida, 2016</p>	<p>Sua empresa presa pela segurança dos trabalhadores no local de trabalho?</p> <p>O que é feito para manter a segurança no trabalho? Essas ações surtem efeito?</p> <p>Existe algum tipo de meta a ser batida? Se sim, o que isso motiva ou desmotiva os trabalhadores?</p> <p>Existe algum tipo de recompensa? Essas recompensas são individuais ou por setor?</p>

		Há algum tipo de compensação por resultados obtidos? Ou distribuição de lucro?
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro de referência foi construído com intuito de evidenciar as dimensões teóricas, as respostas do quadro de perguntas foram utilizadas em um roteiro semiestruturado para coleta de dados.