



## A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS: O CASO DE UMA INDÚSTRIA GRÁFICA DE SANTA CATARINA

**Paulo Roberto Silveira Machado**

[paulo.machado@ufsm.br](mailto:paulo.machado@ufsm.br)  
Universidade Federal de Santa  
Maria – UFSM, Santa Maria, Rio  
Grande do Sul, Brasil.

**Bárbara Zandomenico Perito**

[bibazp@gmail.com](mailto:bibazp@gmail.com)  
Universidade do Estado de Santa  
Catarina – UDESC, Florianópolis,  
Santa Catarina, Brasil.

**Igor Ceratti Treptow**

[iceratti@hotmail.com](mailto:iceratti@hotmail.com)  
Universidade Federal de Santa  
Maria – UFSM, Santa Maria, Rio  
Grande do Sul, Brasil.

**Henrique Faverzani Drago**

[henrique\\_fd@yahoo.com.br](mailto:henrique_fd@yahoo.com.br)  
Universidade Federal de Santa  
Maria – UFSM, Santa Maria, Rio  
Grande do Sul, Brasil.

### RESUMO

A análise do nível da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) aliada à identificação dos principais fatores que a influenciam é uma das estratégias de gestão de pessoas nas indústrias. O presente estudo mediu a QVT dos colaboradores em uma indústria gráfica localizada no estado de Santa Catarina, Brasil. Para a coleta de dados, fez-se uso do questionário QWLQ-bref que alcançou 95% do total de colaboradores. Todos os questionários respondidos foram considerados válidos e utilizados na avaliação do resultado. A organização encontra-se entre os níveis médio e bom de QVT segundo a escala utilizada, visto que a avaliação apresentou média global de 3,562 (71,24%). O domínio Físico/Saúde teve média de 3,601 (72,02%), o Psicológico de 3,465 (69,3%), o Pessoal de 3,724 (74,48%) e, por fim, o domínio Profissional de 3,459 (69,18%). O estudo mostrou que todos os domínios da QVT foram considerados satisfatórios pelos funcionários da empresa. O fator pessoal foi considerado como o fator de maior contentamento, enquanto o profissional o de maior descontentamento. A falta de investimento em qualificação foi apontada como o principal ponto de insatisfação. Por isso, sugere-se que os gestores da organização criem um plano de treinamento a fim de melhorar a satisfação dos seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho; Gestão Estratégica de Pessoas; Indústria Gráfica.



## 1. INTRODUÇÃO

Durante as últimas décadas, as organizações têm passado por grandes transformações devido às exigências dos mercados consumidores e à competitividade acirrada entre as empresas. Este cenário trouxe mudanças significativas na dinâmica do ambiente laboral, em que o esforço para a sobrevivência empreendido pelas organizações tem sido muito grande: a dinâmica atual demanda cada vez maior produtividade e mais qualidade para atender às exigências dos mercados.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) surge, então, como uma das muitas estratégias organizacionais para contribuir e auxiliar as organizações a se adaptarem ao ambiente dinâmico na qual estão inseridas (Timossi *et al.*, 2010). A QVT é um tema complexo que recentemente tem se disseminado nas práticas de gestão e refere-se a um conjunto de fatores (objetivos e subjetivos) que incorporam a satisfação do colaborador em sua atividade laboral, humanizando as situações relacionadas ao trabalho (Ruiz, 2007; Silva *et al.*, 2010).

Segundo Islam (2012), tanto o ambiente laboral, a carga de trabalho, as políticas de remuneração e benefícios quanto a vida familiar do indivíduo impactam significativamente na sua QVT e, conseqüentemente, no seu desempenho. Serb e Gogeanu (2014) argumentam que a gestão adequada desses fatores pode contribuir significativamente para que os indivíduos se sintam satisfeitos com as suas atividades laborais.

Dessa forma, a QVT influencia no rendimento e na produtividade dos colaboradores, e a empresa deve entender que o funcionário motivado terá mais produtividade e trará resultados positivos para a organização. Sendo assim, os gestores devem se preocupar com o bem-estar de seu funcionário e observar as necessidades de melhoria no ambiente de trabalho, visando melhorar a sua produtividade mediante a satisfação dos colaboradores (Oliveira *et al.*, 2018).

De acordo com Muindi et K'Obonyo (2015), em se tratando do ambiente de negócios, a QVT é essencial para que as organizações possam atrair e reter seus funcionários. Sureshkumar et Marimuth (2014) veem a QVT como uma possibilidade de sucesso para qualquer organização, quando ela está alinhada às estratégias da organização e atrelada à gestão de pessoas.

Com base neste contexto, o presente artigo tem como objetivo identificar o grau de satisfação dos funcionários de uma indústria gráfica de Santa Catarina, localizada no sul do estado, a respeito da QVT. Dessa forma, realizou-se um estudo quantitativo de natureza descritiva, possível por meio da aplicação do *Quality of Working Life Questionnaire* (QWLQ) *br* de Cheremeta *et al.* (2011) com 41 funcionários.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### Qualidade de vida no trabalho (QVT)

Os estudos sobre a QVT tiveram início com as pesquisas de Eric Trist sobre a satisfação dos trabalhadores, nos anos 1950, que abrangia as dimensões de indivíduo, trabalho e organização (Rodrigues, 1998). Em meados dos anos 1960, as pesquisas sobre o tema se intensificaram, principalmente nos Estados Unidos, devido à necessidade dos empresários americanos de entender e influenciar a relação do trabalhador com o trabalho.

As principais teorias e modelos sobre QVT foram desenvolvidas entre os anos de 1970 e 1980 e seus conceitos são utilizados como fundamento para as pesquisas até os dias atuais. Nesse período surgiram frentes de estudo com o objetivo de definir os modos como poderia ser utilizada em prol das organizações (Garcia, 2010).

No entendimento de Moretti (2003), a QVT pode ser compreendida como a busca pela humanização no trabalho, com a finalidade de proporcionar maior satisfação e melhorar o bem-estar do trabalhador. Walger *et al.* (2014) acrescentam que a QVT inclui a compreensão das condições de vida no trabalho, através de diversos aspectos, tais como: bem-estar, bom uso da energia pessoal, garantia de saúde e segurança física, mental e social, e capacitação para realizar tarefas com segurança.

Dessa forma, o conceito aborda o bem-estar do indivíduo no que diz respeito a sua vida laboral, entretanto, extrapola o ambiente organizacional e passa a possuir uma preocupação mais global para o ser humano, pois a satisfação no trabalho está interligada às outras dimensões da vida humana (Cardoso, 2001). Por isso, as ações que estimulam o aumento da QVT têm como objetivo conciliar os interesses dos indivíduos com o das organizações, ou seja, melhorar a satisfação do trabalhador e, por conseguinte, a produtividade da empresa (Conte, 2003).

Percebe-se que o objetivo dos estudos da QVT é, então, a relação do indivíduo entre o ambiente de trabalho e a sua vida fora das organizações. Fayol (1994) acredita ser de responsabilidade das organizações a promoção dos fatores que afetam diretamente a QVT, estendendo as ações para fora da organização e considerando também as necessidades e aspirações pessoais do indivíduo. Ou seja, a QVT apresenta-se como uma ferramenta de grande importância para as empresas, pois contribui diretamente para o aumento da produtividade. Trabalhadores pouco satisfeitos e desmotivados apresentam altos índices de absenteísmo, rotatividade e acidentes de trabalho, com reflexos na baixa produtividade e na pouca qualidade dos produtos e serviços (Medeiros, 2002).



O funcionário que tem suas necessidades profissionais e pessoais satisfeitas produz mais e melhor. Sem maiores preocupações, o indivíduo direciona seus esforços para o trabalho, desempenhando suas atividades de maneira satisfatória. A expectativa pessoal dos profissionais é que se as empresas esperam qualidade nos produtos e serviços por elas oferecidos, ações de QVT devem ser incorporadas definitivamente no cotidiano das empresas (Conte, 2003).

Limongi-França (2010) afirma que um programa de QVT consiste nas ações de uma organização que envolvem a implantação de melhoria e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A busca pela QVT, que é a satisfação do trabalhador, ocorre por meio do levantamento de alternativas para manutenção dos ambientes de trabalho saudáveis, tornando-os melhores para as pessoas (Kops *et al.*, 2013). É reconhecido que as empresas que implantam um programa de QVT conseguem maior eficácia e produtividade, ao mesmo tempo em que atendem às necessidades básicas de seus trabalhadores, entre as quais o aumento do seu bem-estar e participação nas decisões e problemas do trabalho (Chamon, 2011; Limongi-França, 2010; Sant'Anna *et al.*, 2011).

Conforme pode ser visto na Figura 1, para uma organização ser saudável, ela deve possuir a qualidade de vida como um dos pilares fundamentais.



Fonte: Farsen *et al.* (2018, p. 37)

Limongi-França (2003 *apud* Oliveira, 2006) afirma que as ações do programa de QVT não podem ser confundidas apenas com melhorias no ambiente ou nas políticas de trabalho, pois ela diz respeito a tudo aquilo que interfere diretamente no desempenho do trabalhador. Levar em consideração

apenas o ambiente profissional no desenvolvimento do indivíduo é limitante, visto que o ser humano é um sistema complexo, que integra corpo, mente e espírito, e a sua motivação depende de diferentes variáveis. Por esse motivo, é importante para os gestores identificarem quais são os fatores que influenciam diretamente no desempenho de cada um na organização.

Um conjunto de fatores são necessários para que o funcionário satisfaça suas necessidades pessoais através do trabalho. Diversos modelos foram desenvolvidos com base nesses fatores que proporcionam a satisfação do trabalhador e promovem a QVT, dentre eles o de Walton, que considera tanto os fatores internos quanto os externos à organização (Vieira, 1996). Walton (1973 *apud* Rueda *et al.*, 2013), em seu modelo, conceituou os critérios e indicadores apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1.** Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

| CRITÉRIOS                                  | INDICADORES DE QVT                             |
|--|--|
| 1. Compensação justa e adequada            | Equidade interna e externa                     |
|  | Justiça na compensação                         |
|  | Partilhas de ganhos de produtividade           |
| 2. Condições de trabalho                   | Jornada de trabalho razoável                   |
|  | Ausência de insalubridade                      |
| 3. Uso e desenvolvimento de capacidades    | Autonomia                                      |
|  | Autocontrole relativo                          |
|  | Qualidade múltiplas                            |
|  | Informações sobre o processo total de trabalho |
| 4. Oportunidade de crescimento e segurança | Possibilidade de carreira                      |
|  | Crescimento pessoal                            |
|  | Perspectiva de avanço salarial                 |
|  | Segurança de emprego                           |
| 5. Integração social na organização        | Ausência de preconceitos                       |
|  | Igualdade                                      |
|  | Mobilidade                                     |
|  | Relacionamento                                 |
| 6. Constitucionalismo                      | Senso comunitário                              |
|  | Direitos de proteção ao trabalhador            |
|  | Privacidade pessoal                            |
|  | Liberdade de expressão                         |
|  | Tratamento imparcial                           |
| 7. O trabalho e o espaço total de vida     | Direitos trabalhistas                          |
|  | Papel balanceado no trabalho                   |
|  | Estabilidade de horários                       |
|  | Poucas mudanças geográficas                    |
|  | Tempo para lazer da família                    |



|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| 8. Relevância social do trabalho na vida | Imagem da empresa                  |
|  | Responsabilidade social da empresa |
|  | Responsabilidade pelos produtos    |
|  | Práticas de emprego                |

Fonte: Walton (1993 *apud* Fernandes, 1996, p. 48).

Pereira (2012), por sua vez, apresenta um modelo tido como mais conciso, que leva em consideração a dimensão pessoal, ou seja, questões intrínsecas ao ser humano, para a análise da QVT. O Quadro 2, apresentado abaixo, especifica as quatro dimensões que o autor entende como sendo fundamentais para obter satisfação e QVT.

**Quadro 2.** Dimensões do Modelo Reis Júnior.

|                 |  |
|-----------------|--|
| A. Físico/Saúde | Aborda todos os aspectos relacionados com a saúde, doenças relacionadas ao trabalho e hábitos saudáveis dos funcionários.      |
| B. Psicológico  | Aborda todos os aspectos relacionados à satisfação pessoal, motivação no trabalho e autoestima dos funcionários.               |
| C. Pessoal      | Aborda os aspectos familiares, crenças pessoais e religiosas e aspectos culturais que influenciam o trabalho dos funcionários. |
| D. Profissional | Aborda os aspectos organizacionais que podem influenciar a qualidade de vida dos funcionários.                                 |

Fonte: Reis Júnior (2008, *apud* Pereira, 2012, p. 72).

## 2.2 Instrumentos de avaliação da QVT

A literatura dispõe de algumas opções em relação aos instrumentos para avaliação da QVT, dentre os quais destacam-se os roteiros de entrevistas, levantamentos de dados através do Índice de Kertesz e Kerman, o Inventário de Qualidade de Vida Profissional 35, a Escala de Percepção dos indivíduos quanto à QVT, o QWLQ-78 e o QWLQ-bref (Cheremeta *et al.*, 2011; Fernandes, 1996; Limongi-França, 2010; Ogata et Simurro, 2009; Reis Júnior et al., 2011).

O modelo do QWLQ-78 foi desenvolvido no Brasil a partir da mesma metodologia utilizada pelo Grupo *The World Health Organization Quality of Life (WHOQOL)* para a criação do WHOQOL-100, que atualmente é um dos instrumentos mais empregados na avaliação da QVT. Utilizando como base o questionário já existente e largamente difundido, o QWLQ-78 concentra sua pesquisa de dados em quatro diferentes aspectos do indivíduo que são chamados de fatores ou domínios: o Físico/Saúde, o Psicológico, o Pessoal e o Profissional.

O domínio Físico/Saúde diz respeito aos aspectos relacionados à saúde e aos hábitos dos colaboradores de uma determinada organização, bem como às doenças relacionadas

ao trabalho. O domínio Psicológico refere-se à autoestima e satisfação pessoal dos colaboradores e aos aspectos motivacionais no trabalho. O domínio Pessoal aborda as crenças pessoais e religiosas, as características culturais que influenciam o trabalho e a dimensão familiar. O domínio Profissional, por sua vez, remete aos aspectos que influenciam, de maneira global, a percepção da QVT (Reis Júnior *et al.*, 2011).

Em estudos recentes, para facilitar e acelerar a aplicação e avaliação, Cheremeta *et al.* (2011) criaram uma versão abreviada do QWLQ-78, o QWLQ-bref. O questionário aborda quatro domínios, totalizando 20 questões, sendo quatro questões do domínio Físico/Saúde, três do domínio Psicológico, quatro do domínio Pessoal e nove do domínio Profissional.

No Quadro 3 está especificada a divisão das perguntas do instrumento de coleta segundo o domínio a que pertencem.

**Quadro 3.** Divisão das questões entre os domínios.

| Domínio         | Questões                         |
|-----------------|----------------------------------|
| 1. Físico/Saúde | 4, 8, 17 e 19                    |
| 2. Psicológico  | 2, 5 e 9                         |
| 3. Pessoal      | 6, 10, 11 e 15                   |
| 4. Profissional | 1, 3, 7, 12, 13, 14, 16, 18 e 20 |

Fonte: Adaptado de Pereira (2012).

Apresentada a QVT e a escala para medição, o subitem seguinte apresentará a importância da gestão estratégica para as organizações.

## 2.3 Gestão estratégica

O conceito de gestão diz respeito às ações de diagnóstico organizacional, estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para toda a organização, escolha das estratégias de negócio, definição de metas e desafios, bem como atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e, por fim, sua implantação. Inclui, também, as ações de revisão dos planos para que se mantenham sempre adequados às realidades externas e internas da organização (Costa, 2010).

A gestão estratégica consiste em um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização (Costa, 2010).

Segundo Amolia et Aghashahi (2016), para uma gestão estratégica eficaz, é importante que os gestores da organização conheçam e entendam o ambiente no qual a empresa



está inserida. Os autores complementam que não somente os elementos do ambiente externo, mas também os internos precisam ser considerados como influentes, tais como os seus funcionários. As organizações que pensam e agem estrategicamente antecipam eventuais mudanças e adaptam sua gestão à dinâmica atual do mercado, o que é requisito para o sucesso no mundo dos negócios atual.

A gestão estratégica visa assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização, por meio da adaptação contínua das suas estratégias e da sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas (Costa, 2010).

O próximo item apresentará o método que possibilitou a operacionalização do estudo.

### 3. MÉTODO DE ESTUDO

Para operacionalizar o estudo foi conduzida uma pesquisa quantitativa, que procura quantificar os dados em busca de uma evidência conclusiva baseada em amostras grandes e representativas e normalmente envolve alguma forma de análise estatística. Ao contrário da pesquisa qualitativa, as descobertas da pesquisa quantitativa podem ser consideradas conclusivas e utilizadas para recomendar um curso final de ações (Malhotra, 2011) e de natureza descritiva, que busca descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Além disso, uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática (Gil, 2010).

A coleta dos dados foi realizada através do QWLQ-bref de Cheremeta *et al.* (2011), composto por 20 questões de avaliação dos domínios Físico/Saúde, Psicológico, Pessoal e Profissional da QVT, além da QVT como fator global. As questões são apresentadas em uma escala do tipo Likert de cinco alternativas, em que o ponto 1 representa uma resposta muito negativa e o ponto 5 representa uma resposta muito positiva a fim de definir o grau de satisfação dos colaboradores em relação à QVT e sua importância perante os membros da gráfica.

A pesquisa qualifica-se como censitária, pois a aplicação do QWLQ-bref foi realizada com 41 dos 43 colaboradores da empresa. Após a aplicação, a tabulação dos dados foi realizada em planilha Microsoft Excel, com cálculos das médias e percentuais por questões e domínios da QVT. Na classificação dos resultados seguiu-se as indicações de Cheremeta *et al.* (2011) que, por sua vez, utilizaram a mesma escala de classificação em níveis: muito insatisfatório, insatisfatório, neutro, satisfatório e muito satisfatório.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da Empresa

Fundada em 1986 no sul do estado de Santa Catarina, a organização em estudo é uma empresa familiar de primeira geração. Inicialmente prestava serviço de fotocópias e possuía apenas uma máquina fotocopadora, uma máquina de cópias heliográficas e uma encadernadora. A partir de 2008, a empresa direcionou sua produção para o mercado editorial, especializando-se na confecção de livros, revistas e periódicos através da tecnologia de impressão *offset*. Atualmente atende organizações governamentais e instituições privadas de todo o País e é reconhecida regionalmente pela qualidade de impressão e de acabamento dos seus produtos.

De acordo com a categoria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (Sebrae/SC, 2018), a empresa analisada enquadra-se como pequeno porte (EPP) e, ao todo, 43 colaboradores são responsáveis por manter as atividades da organização. A empresa apresenta um nível baixo de rotatividade de pessoal, principalmente em cargos de funções especializadas.

### 4.2 Análise dos fatores do modelo aplicado

A média geral apontada pela pesquisa foi de 3,562, e, conforme a escala de avaliação utilizada, encontra-se entre médio e bom. O fator Pessoal alcançou a maior média entre todos os fatores, com 3,724, e a menor foi do fator Profissional, com 3,459. A diferença entre as médias entre os fatores com pior e melhor resultados são muito próximas, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1.** Resultados por domínio.

| Domínio         | Média |
|-----------------|-------|
| A. Físico/Saúde | 3,601 |
| B. Psicológico  | 3,465 |
| C. Pessoal      | 3,724 |
| D. Profissional | 3,459 |
| QVT             | 3,562 |

Fonte: Elaborado a partir dos resultados

Os resultados obtidos demonstram que os colaboradores consideram que as questões pessoais, como a família, crenças e cultura, são respeitadas. Ou seja, avaliam que a empresa torna relevante que seus colaboradores tenham condições de usufruir de uma qualidade de vida que impacte de forma positiva as suas famílias, crenças e culturas, independente do serviço prestado dentro da organização. Costa *et al.* (2012) já mencionaram em seus estudos que a satisfação com o trabalho não se relaciona apenas a fatores



ocupacionais, mas também com aspectos pessoais de vida do trabalhador. Neste sentido, a visão minimalista da atividade laboral, do profissional e dos programas de QVT deve dar espaço a um novo conceito de satisfação do trabalhador, em que todas as esferas são essenciais e o foco é a QVT.

Conforme estudos de Lee *et al.* (2013), existe uma relação direta entre a QVT e os fenômenos subjetivos que expressam a satisfação no trabalho, visto que a percepção da QVT sofre influências de sentimentos e valores pessoais que cada trabalhador detém. Por sua vez, as condições profissionais, abrangendo os aspectos organizacionais que influenciam a qualidade de vida dos funcionários, são as menos valorizadas no contexto atual da empresa. Vilas Boas et Morin (2014) já apontam em suas pesquisas que a organização do trabalho deve ser compreendida como um elemento determinante da saúde dos trabalhadores, bem como de seu desempenho e atitudes no trabalho.

O fator pessoal diz respeito aos aspectos familiares e culturais que influenciam o trabalho. Neste ponto, a empresa encontra-se na escala entre médio e bom, apresentado o melhor resultado da pesquisa com média de 3,724. O resultado aponta que os funcionários da empresa estão satisfeitos com a relação trabalho/família, ou seja, conseguem tornar harmônica essa relação e conciliar bem as obrigações da vida profissional com a vida pessoal e familiar, não permitindo que um interfira no bom andamento do outro. Silva et Ferreira (2013) mencionam que a desvalorização das competências pessoais dos profissionais, por parte da organização, afeta sentimentos como o comprometimento com o trabalho, a satisfação para a realização das atividades laborais e, por conseguinte, a QVT e a produtividade. Um ambiente de trabalho satisfatório possibilita que o colaborador tenha outros compromissos em suas vidas além do trabalho, como a família, os amigos, o lazer, as atividades sociais e a participação do indivíduo na comunidade (Levering, 1986; Pilatti et Bejarano, 2005; Rechziegel *et al.*, 2001). A satisfação pessoal por parte dos colaboradores de uma organização está muitas vezes atrelada à gestão do conhecimento que, por se tratar de um processo de reciprocidade, pode gerar melhoria nas relações entre colegas de trabalho (Jiang et Hu, 2016). Segundo Zanardi *et al.* (2015), para alcançar o sucesso das empresas o fator pessoal tem sido considerado fundamental, já que sabe-se que um dos meios utilizados para alcançar os níveis estabelecidos de competitividade e produtividade nas empresas é garantir que os trabalhadores tenham QVT, pois é nas mãos dos trabalhadores que passam toda a produção ou produto de uma empresa.

O fator Físico/Saúde, que aborda os aspectos relacionados à saúde quanto às doenças relacionadas ao trabalho, obteve a segunda média relevante de 3,601. A QVT tem ganhado cada vez mais ênfase em todo tipo de organização, seja ela privada ou pública. Essa preocupação com a qua-

lidade de vida dos funcionários ganhou mais importância ao se perceber que a saúde física e mental das pessoas no ambiente de trabalho impacta diretamente na sua produtividade e nos resultados organizacionais (Garlet *et al.*, 2017). Segundo Fernandes (1996), a gestão dos fatores físicos e sociopsicológicos impactam no clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. Ambientes de trabalho nos quais os colaboradores adquirem problemas de saúde podem acarretar diminuição de produtividade em razão de faltas ao trabalho não planejadas. Com isso, Fernandes *et al.* (2013) corroboram com a ideia de que um clima organizacional agradável pode influenciar a produtividade positivamente, ao reduzir a rotatividade dos funcionários, evitar faltas, bem como diminuir doenças ocupacionais e acidentes. Novamente, a empresa apresenta resultado entre médio e bom. De acordo com os funcionários, este fator é satisfatório, o que representa que a organização oferece um ambiente e condições de trabalho adequados aos seus colaboradores, influenciando positivamente no seu bem-estar.

No fator psicológico, a média obtida no questionário foi de 3,465, que na escala aplicada apresenta-se entre médio e bom. A satisfação pessoal e a autoestima são fatores essenciais para a motivação no trabalho. Teorias de Maslow e Herzberg sugerem que quando satisfeitos os funcionários tendem a ser mais produtivos e criativos, sendo que o contexto de trabalho, em geral, tem um efeito profundo sobre funcionários e sobre a QVT (Gaki *et al.*, 2013). Segundo Morin (2008), um dos fatores que fará com que o trabalhador apresente sofrimento psicológico está no instante em que percebe negativamente o seu trabalho, então ele vai tender a achar que seu trabalho não tem nenhum significado e muito menos o ambiente em que ele trabalha. Lopes (1980) reconhece que a motivação precisa ser estimulada para que o potencial das pessoas que compõem a organização seja liberado e, por consequência, a eficácia delas seja maximizada. Com base no resultado obtido, entende-se que a empresa busca motivar seus funcionários através da integração entre os membros da equipe a fim de propiciar o sentimento de segurança e estabilidade.

O resultado menos expressivo na análise foi o fator profissional, com média de 3,459. Apesar de ser o resultado mais baixo da pesquisa, também se encontra entre médio e bom. O fator profissional diz respeito ao desenvolvimento de habilidades para o aperfeiçoamento de carreira, e conforme abordado por Rieger (2002), as aspirações das pessoas no ambiente de trabalho é crescer profissionalmente, melhorar o conhecimento e as habilidades. Ao observar o fator profissional como uma variável fundamental para o indivíduo dentro da organização, Sobrinho *et al.* (2010) apontam que um dos fatores causadores da Síndrome de *Burnout* (que é uma síndrome de esgotamento profissional, decorrente da exposição contínua e excessiva a fatores interpessoais crônicos



no trabalho) é a baixa realização profissional, que se refere ao sentimento de ineficácia e impossibilidade de alcançar objetivos profissionais. Davis et Newstrom (1992) defendem a necessidade de a gerência criar espaço para o colaborador planejar e executar com independência suas tarefas rotineiras, bem como de auxiliar o indivíduo no estabelecimento de seus próprios objetivos de carreira e na busca de planos para consegui-los. Diante dessa perspectiva, os funcionários mostraram-se satisfeitos com a possibilidade de crescimento na empresa, porém, não acreditam terem liberdade para modificar ou criar coisas novas no trabalho e estão pouco satisfeitos com o nível de participação nas decisões da empresa.

## 5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo medir o grau de satisfação dos funcionários de uma indústria gráfica no sul de Santa Catarina, a respeito da QVT. Os dados obtidos pelo QWQL-bref apontam que os funcionários da empresa analisada consideram os fatores analisados entre médio e bom, visto que a média da QVT final alcançou 3,562. Com base na análise dos resultados obtidos, verificou-se que a gráfica apresenta um bom ambiente de trabalho e proporciona qualidade de vida aos trabalhadores, já que, de forma geral, todos os quesitos analisados foram avaliados como satisfatórios.

O fator de maior contentamento foi o Pessoal, sendo que a maior média alcançada foi em relação a como as famílias dos funcionários avaliam o trabalho deles. Isso demonstra que tanto os funcionários quanto as suas famílias percebem que a organização tem a preocupação em ser humanizada, permitindo que seus funcionários equilibrem suas obrigações profissionais e pessoais.

Em contrapartida, o fator de maior descontentamento foi o fator profissional. Segundo os funcionários da gráfica, a organização investe pouco ou nada na qualificação dos seus colaboradores e não se preocupa em desenvolver o potencial humano da empresa. Além disso, os funcionários não acreditam terem liberdade para modificar ou criar coisas novas no trabalho e não estão satisfeitos com o nível de participação nas decisões da empresa.

Diante dos resultados apresentados, sugere-se como estratégia que os gestores da empresa desenvolvam um plano para investimento em qualificação formal, incentivando o desenvolvimento intelectual dos seus funcionários. Sendo que o desempenho de uma organização é resultado do desempenho de seus colaboradores, o capital humano torna-se um diferencial para o negócio. Sugere-se também que a gráfica desenvolva um plano premiado de incentivo a sugestões e melhorias, criando a oportunidade de inovação dentro da empresa. O envolvimento de todos nas questões

organizacionais pode aumentar a satisfação do colaborador e conseqüentemente a sua qualidade de vida.

Como sugestão para estudos futuros, podem ser realizados novos estudos utilizando outros instrumentos de análise para verificar com maior profundidade questões relevantes que contribuam para o avanço do entendimento com relação à QVT e a área do conhecimento de gestão estratégica de pessoas.

## REFERÊNCIAS

- Amolia, S. J.; Aghashahi, F. (2016), "An investigation on strategic management success factors in an educational complex", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 230, pp. 447-454.
- Cardoso, W. L. C. D. (2001), *Qualidade de vida e trabalho: uma articulação possível*, 2003. In: Salvador. Anais. Salvador: ENEGEP, 2001.
- Cardoso, W. L. C. D. (2003), "Qualidade de Vida e Trabalho: uma Articulação Possível", in Guimarães, L. A. M.; Grubits, S., *Série Saúde Mental e Trabalho*, Vol 1., Casa do Psicólogo, São Paulo, p. 73-98.
- Chamon, E. M. Q. O. (2011), *Qualidade de vida no trabalho*, Brasport, Rio de Janeiro.
- Cheremeta, M.; Pedroso, B.; Pilatti, L. A. et al. (2011), "Construção da versão abreviada do QWLQ-78: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho", *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, Vol. 3, No. 1.
- Conte, A. L. (2003), "Qualidade de vida no trabalho", *Revista FAE Business*, No. 7, pp. 32-34.
- Costa, C. S. N.; Freitas, E. G.; Mendonça, L. C. S. et al. (2012), "Capacidade para o trabalho e qualidade de vida de trabalhadores industriais", *Ciência & Saúde Coletiva*, Vol. 17, No. 6, pp.1635-1642.
- Costa, E. A. (2010), *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*, 2 ed., Saraiva, São Paulo.
- Davis, K.; Newstrom, J.W. (1992), *Comportamento Humano no trabalho*, Pioneira, São Paulo.
- Farsen, T. C.; Boehs, S, T, M.; Ribeiro, A, D, S. et al. (2018), "Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam?" *Interação em Psicologia*, Vol. 22, No. 1.
- Fayol, H. (1994), *Administração Industrial e Geral*, 9 ed., Atlas, São Paulo.
- Fernandes, E. C. (1996), *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*, 5 ed., Casa da Qualidade, Salvador.
- Fernandes, T. R. et al. (2013), "Qualidade de Vida no Trabalho", in: *Mostra de Iniciação Científica do CESUCA*, n. 7, 2013,



- Cachoeirinha. Anais da VII Mostra de Iniciação Científica do CESUCA. Cachoeirinha: CESUCA, 2013.
- Gaki, E.; Kontodimopoulos, N.; Niakas, D. (2013), "Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses", *Journal of Nursing Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 483-490.
- Garcia, E. O. P. (2010), "O conteúdo significativo da qualidade de vida no trabalho para funcionários públicos de uma secretaria de saúde", *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, Vol. 1, No. 1, pp. 76-94.
- Garlet, V.; Beuron, T. A.; Scherer, F. L. (2017), "Qualidade de vida no serviço público: ações de qualidade de vida no trabalho apresentadas nos documentos das instituições federais de ensino superior gaúchas", *Revista do CEPE*, No. 45, pp. 109-126.
- Gil, A. C. (2010), *Como elaborar projetos de pesquisa*, 5 ed., Atlas, São Paulo.
- Islam, M. B. (2012), "Factors Affecting Quality of Work Life: An Analysis on Employees of Private Limited Companies in Bangladesh", *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 12, No. 18.
- Kops, L. M.; Silva, S. F. C.; Romero, S. M. T. (2013), *Gestão de pessoas: conceitos e estratégias*, Intersaberes, Curitiba.
- Lee, Y.; Dai, Y. T.; Park, C. G.; et al. (2013), "Predicting quality of work life on nurses' intention to leave", *Journal of Nursing Scholarship*, Vol. 45, No. 2, pp. 160-168.
- Levering, R. (1986), *Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)*, Qualitymark, Rio de Janeiro.
- Limongi-França, A. C. (2010), *Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*, 2 ed., Atlas, São Paulo.
- Lopes, T. V. M. (1980), *Motivação no trabalho*, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Malhotra, N. K. (2011), *Pesquisa de marketing: foco na decisão*, 3 ed., Pearson Prentice Hall, São Paulo.
- Medeiros, E. G. (2002), *Análise da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na área da construção civil*, Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Moretti, S.; Treichel, A. (2003), "Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana", *Revista Instituto Catarinense de Pós-Graduação*, Vol. 1, No. 3, pp. 73-80.
- Morin, E. M. (2008), *The meaning of work, mental health and organizational commitment - Studies and Research Projects*, IRSST, Canadá.
- Muindi, F.; K'obonyo, P. (2015), "Quality of work life, personality, job satisfaction, competence, and job performance: a critical review of literature", *European Scientific Journal*, Vol. 11, No. 26, pp. 223-240.
- Ogata, A.; Simurro, S. (2009), *Guia prático de qualidade de vida: como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa*, Elsevier, Rio de Janeiro.
- Oliveira, A. C. (2006), *Qualidade de Vida no Trabalho segundo o modelo Walton: um estudo de caso frente a percepção dos funcionários da Imperador Calçados, Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, São José.*
- Oliveira, L. D. M.; Dutra, S. M.; Ferreira, C. O. et al. (2018), *Análise da satisfação da qualidade de vida no trabalho em uma marmoraria do Pontal*, *Brazilian Journal of Development*, Vol. 4, No. 2, pp. 655-669.
- Pereira, A. P. (2012), *Liderança e Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo sobre a percepção de colaboradores em organizações empresariais*, Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável e Qualidade de Vida), Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – UNIFAE, São João da Boa Vista.
- Pilatti, L. A.; Bejarano, V. C. (2005), *Qualidade de Vida no Trabalho: Leituras e Possibilidades no Entorno*, In: Gonçalves, A.; Gutierrez, G. L.; Vilarta, R. (Org.), *Gestão da Qualidade de Vida na empresa*, IPES Editorial, Campinas.
- Rechziegel, W.; Vanalle, R. M.; Limongi-França, A. C. (2001), "Satisfação com a qualidade de vida no trabalho no nível operacional: um estudo de caso em uma grande empresa do setor de autopeças", In: ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção.
- Reis Júnior, D. R.; Pilatti, L. A.; Pedrosa, B. (2011), "Qualidade de vida no trabalho: construção e validação do questionário QWLQ-78", *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, Vol. 3, No. 2, pp. 1-12.
- Rodrigues, M. V. C. (1998), *Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial*, 4. ed., Vozes, Petrópolis.
- Rueda, F. J. M.; Ottati, F.; Pinto, L. P. et al. (2013), *Construção e Validação de uma Escala de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho*, *Avaliação Psicológica*, Vol. 12, No. 1, pp. 43-50.
- Ruiz, V. M. (2007), "Qualidade de vida no trabalho: um desafio no século XXI", In: *Pesquisas temáticas em desenvolvimento sustentável*, Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino de São João da Boa Vista, Itu: Ottoni, pp. 37-39.
- Sant'anna, A. S.; Kilimnik, Z. M.; Moraes, L. F. R. (2011), "Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho", in: Sant'Anna, A.; Kilimnik, Z. M., *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*, Elsevier, Rio de Janeiro; Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte-MG, pp. 3-30.





Serb, D. E.; Gogeanu, G. (2014), "Study on quality of individuals' life of XXI century through work", *Management Strategies Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 595-599.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina - Sebrae/SC (2018), disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em 14 ago. 2018.

Silva, C. A.; Ferreira, M. C. (2013), "Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho", *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 29, No. 3, pp. 331-339.

Silva, K. A.; Pedroso, B.; Pilatti, L. A. (2010), "Qualidade de vida no trabalho e sociedade pós-moderna: construção de um instrumento de avaliação", *Revista Eletrônica FAFIT/FACIC*, Vol. 4, No. 2, pp. 11-25.

Sobrinho, C. L. N.; Barros, D. S.; Tironi, M. O. S. et al. (2010), "Médicos de UTI: prevalência da Síndrome de Burnout, características sociodemográficas e condições de trabalho", *Revista Brasileira de Educação Médica*, Vol. 34, No. 1, pp. 106-115.

Sureshkumar, M.; Marimuth S. (2014), "Analysis of quality of work life employees in private sector commercial banks: application of discriminant analysis", *Abhinav Publications*, Vol. 3, No. 9, pp. 7-16.

Timossi, L. S.; Francisco, A. C.; Santos Junior et al. (2010), Análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores com diferentes níveis de instrução através de uma análise de correlações. *Produção*, Vol. 20, No. 3, pp. 471-480.

Vieira, A. (1996), A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total, Insular, Florianópolis.

Vilas Boas, A. A.; Morin, E. M. (2014), La Qualité de Vie au Travail des professeurs des établissements publics d'enseignement supérieur: une comparaison entre le Brésil et le Canada. Enquête QVT Brésil - Canada. Rapport de Recherche de post-doctorale. Relatório de pesquisa de pós-doutoramento. Montréal: HEC; Lavras: UFLA.

Walger, C.; Viapiana, L.; Barboza, M. M. (2014), Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações, Intersaberes, São Paulo.

Zanardi, E.; Pilatti, L. A.; Santos, C. B. et al. (2015), "Correlações entre qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: Estudo em uma unidade de varejo de vestuário na cidade de Joinville/SC", *Produção Online*, Vol. 15, No. 2, pp. 573-600.

**Recebido:** 21 ago. 2018

**Aprovado:** 26 out. 2018

**DOI:** 10.20985/1980-5160.2018.v13n4.1451

**Como citar:** Machado, P. R. S.; Perito, B. Z.; Treptow, I. C. et al. (2018), "A qualidade de vida no trabalho como estratégia de gestão de pessoas: o caso de uma indústria gráfica de Santa Catarina", *Sistemas & Gestão*, Vol. 13, No. 4, pp. 532-540, disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1451> (acesso dia mês abreviado. ano).