

# Grupo Semiautónomo (GSA) e qualidade de vida no trabalho (QVT) numa empresa portuguesa

## Semiautonomous Group and quality of life in the work in a Portuguese company

CARVALHO, Ana D. 1; LOUREIRO, Afonso C. 2; MATOS, Fátima N. 3; MESQUITA, Rafael F. 4 y  
MACHADO, Diego Q. 5

Recebido: 05/04/2019 • Aprovado: 05/04/2019 • Postado 15/07/2019

### Conteúdo

- 1. Introdução
  - 2. Metodologia
  - 3. Resultados
  - 4. Considerações Finais
- Referências bibliográficas

#### RESUMO:

Um Grupo SemiAutónomo tem uma estrutura que pode afetar o comportamento dos seus colaboradores. Neste estudo qualitativo, realizamos a avaliação da Qualidade de Vida no trabalho de colaboradores de uma pequena empresa portuguesa, tendo como apoio o modelo de Hackman e Oldham. Pretende-se identificar as ações e opções de gestão que contribuem para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.

**Palavras chave:** Qualidade de Vida no Trabalho, Grupo SemiAutónomo, PME

#### ABSTRACT:

A SemiAutonomous Group has a structure that can affect the behavior of its employees. In this qualitative study, we carried out the evaluation of the Quality of Life in the work of employees of a small Portuguese company, taking into consideration Hackman's and Oldham's model. It is intended to identify actions and management options that contribute to the improvement of Quality of Life.

**Keywords:** Quality of Life in the work, SemiAutonomous group, SME

## 1. Introdução

A partir de estudos relacionados à mecanização do processo de mineração, realizados pelos investigadores do Tavistock Institute of Human Relations no início da década de 1960, desenvolveu-se a Escola Sóciotécnica (Biazzi Jr, 1994).

Na perspetiva sociotécnica, a organização é percebida como um sistema aberto, formado por dois subsistemas: Técnico- composto por máquinas, equipamentos e materiais e Social- composto por indivíduos e grupos (Biazzi Jr, 1994). De acordo com Celeste (1993, p. 37), a premissa básica dessa perspetiva é a eficiência grupal e seus investigadores priorizaram um formato específico de arranjo produtivo, o Grupo SemiAutónomo (GSA).

O GSA, segundo Biazzini Jr (1994) tem como características ser "auto-regulável, ter responsabilidade coletiva frente a um conjunto de tarefas, o arranjo de trabalho é definido com a participação dos próprios membros, permitindo o aprendizado de todas as tarefas e a rotação de funções" (p. 33). O GSA estabelece as suas próprias metas e responde aos seus próprios controles e, geralmente, não precisa de supervisão (Trist, 1982).

Pode-se considerar que um GSA atende aos princípios da flexibilidade, que é considerada por Moura (1987) como a habilidade em responder eficientemente as mudanças e apontada por Urnau e Domingues (1996) como uma resposta adaptativa de sistemas sociais em contextos de incerteza.

A flexibilidade é a premissa básica da Especialização Flexível, que se desenvolveu a partir da "redução, pelas grandes empresas de produção em série, de seus níveis hierárquicos e concessão de maior autoridade aos supervisores de níveis inferiores, com o objetivo de acelerar a adaptação às trocas de mercado e reduzir o custo de produção (Piore & Sabel, 1984, p. 402).

Em paralelo com o desenvolvimento da Especialização Flexível e dos GSAs, surgiram os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tentando analisar o "bem-estar do funcionário na execução da tarefa na empresa" (Freitas e Souza, 2009, p. 136). Autores como Walton (1973), Hackman e Oldham (1975) e Westley (1979) propuseram modelos para avaliar a QVT. Nos modelos propostos, está presente a satisfação relacionada à execução da tarefa, porém o modelo de Hackman e Oldham (1975) foi escolhido para a realização desta investigação, pelas suas dimensões básicas serem focadas no desempenho do trabalho.

A Especialização Flexível é um formato alternativo que enfatiza a produção em pequenos lotes, executada por trabalhadores especializados e com possibilidades reais de alterar o sistema produtivo. Foi a partir de seu surgimento que Castells (2003) identificou-a como opção aos modelos taylorista e fordista e Costa (2001) encontrou evidências empíricas que demonstraram que micro e pequenas empresas, geralmente, atendem aos requisitos do modelo de Especialização Flexível.

No contexto atual as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) estão a ser vistas como uma opção viável econômica e socialmente, pois segundo Castells (2003), a produção padronizada em massa, que exige integração vertical e divisão social e técnica institucionalizada de trabalho leva a um processo padronizado e pouco flexível, não adequado às exigências competitivas atuais.

As PMEs representam 99,9% do tecido empresarial português, que são responsáveis por 60,9% do volume de negócios. As grandes empresas, que são 0,1% do total, são responsáveis por 39,4% (Pordata, 2016).

Diante desse contexto, a partir de uma abordagem qualitativa, foi elaborado o seguinte problema de pesquisa: Como o formato produtivo GSA influencia a QVT dos funcionários tendo como referência o modelo de Hackman e Oldham? O objetivo foi identificar a influência do formato produtivo GSA na Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários de uma pequena empresa portuguesa, tendo como referência o modelo de Hackman e Oldham.

## **1.1. Sistema Sociotécnico e Grupos SemiAutónomos de Trabalho**

Um dos princípios fundamentais da abordagem sociotécnica diz respeito à elaboração dos sistemas de produção. Tais sistemas são designados como abertos, assim, o inter-relacionamento entre a empresa e o ambiente interno e externo deve ser considerado. O conceito de sistemas abertos remete para adaptabilidade das organizações aos contextos do ambiente que as envolve (Bertalanffy, 1997). As organizações tendem a adaptar-se tendo em conta os aspectos internos e os alusivos ao ambiente externo, como as instituições com a qual se relacionam, a cultura e o mercado (Trist, 1981).

Outro dos princípios remete para a formação de uma estrutura que consiste em dois subsistemas: o social e o técnico, que devem ser melhorados em conjunto porque ambos

complementam-se. O sistema técnico é formado pelos elementos técnicos do processo de produção e o sistema social inclui as pessoas e as relações tanto sociais como as de trabalho (Trist, 1981).

A abordagem sociotécnica tem sete princípios básicos que são referidos por Trist (1981): unidade básica do trabalho; grupos de trabalho; auto-regulação; variedade de funções; autonomia e liberdade de ação; complementariedade das partes e diversidade.

O GSA "se caracteriza pela responsabilidade coletiva frente a um conjunto de tarefas, o arranjo do trabalho é definido com a participação de seus membros, permitindo o aprendizado de todas as tarefas, a rotação das funções e facilitando uma interação cooperativa" (Biazzi Jr, 1994, p. 33).

O conjunto de conceitos e princípios proporciona a estruturação de organizações mais flexíveis, com métodos facilitadores da comunicação e compatíveis com métodos de gestão inovadores. Esta abordagem quando usada possibilita a promoção do crescimento pessoal e organizacional, o que leva a um maior comprometimento dos colaboradores, desta forma é possível simplificar a aprendizagem e desenvolvimento das capacidades para a mudança. Com isto é possível obter uma melhoria no desempenho e aumento da satisfação do trabalho (Melo, 2003). Os grupos semiautónomos procuram oferecer "resposta mais adequada à demanda por flexibilidade, porém os grupos enriquecidos são muitas vezes adotados por oferecerem uma alternativa que convive mais facilmente com mudanças menos profundas na infraestrutura organizacional e nas relações de poder no interior da fábrica" (Marx, 1992, p. 115). A Figura 1, a seguir, mostra as propriedades intrínsecas e extrínsecas do trabalho, que estão relacionadas a melhoria no desempenho e ao aumento da satisfação no trabalho.

**Figura 1**  
Propriedades do trabalho

Propriedades do Trabalho	
Extrínsecas	Intrínsecas
Pagamento Adequado	Variedade e Desafio
Segurança no Trabalho	Aprendizagem Contínua
Benefícios	Autonomia / Liberdade de Ação
Segurança	Reconhecimento e Apoio
Saúde	Contribuição Social Significativa
Processo Justo	Futuro Promissor
Condições de Emprego	O Trabalho em si: Psico-Social

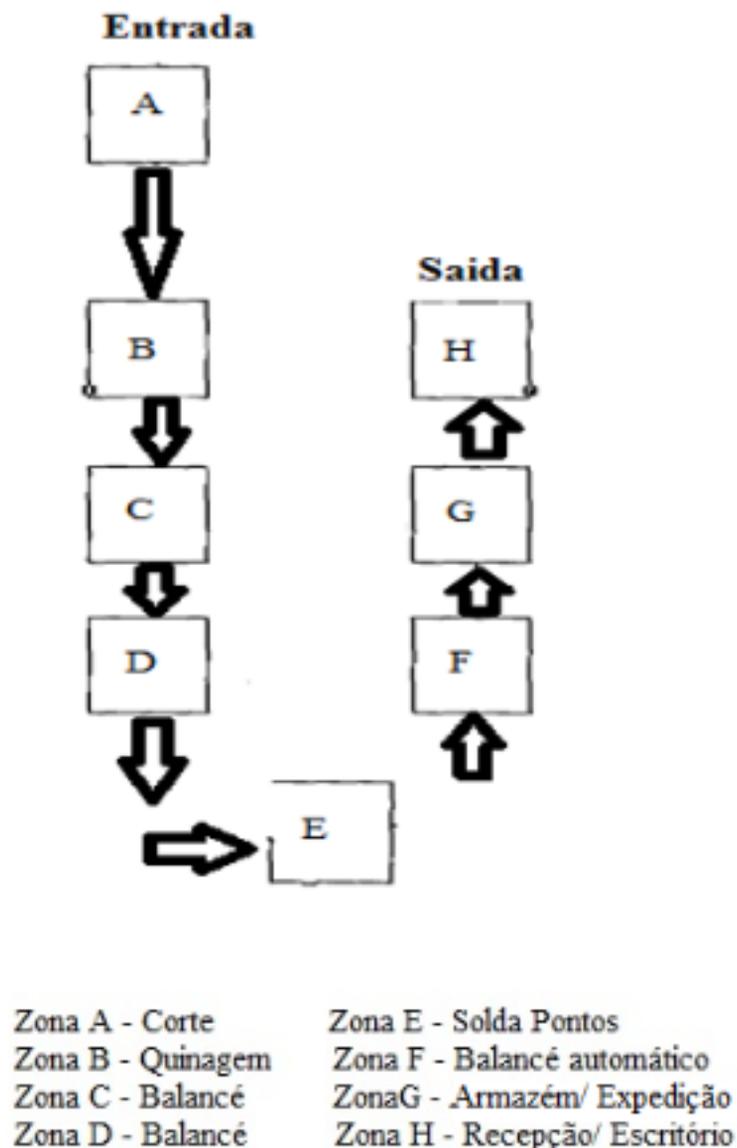
(Fonte: Trist, 1981, p.30)

Esta forma de organização permite a participação dos trabalhadores no processo de produção e nos meios, mas não nos fins. A organização do trabalho em grupos na produção insere-se assim, no conceito de cogestão. Contudo, os grupos que gozam de autonomia no trabalho são muito diferentes entre si, uma vez que a autonomia adquirida varia, quanto ao grau, de um grupo para o outro, o que propicia dificuldade na sua conceituação. Assim, um sistema de produção deve também ser o máximo possível flexível para responder rapidamente as flutuações do mercado. O layout mais frequente é o de forma em U por este apresentar importante vantagem para aumentar ou reduzir o número necessário de operadores para a adaptação às alterações nas quantidades de produção bem como,

promover a troca de trabalho entre os colaboradores (Moura, 1990). Ver figura 2.

Os grupos semiautónomos apresentam características semelhantes as chamadas equipes de alta performance ou alto desempenho, que são equipes altamente eficazes, formadas por grupos de indivíduos comprometidos que confiam uns nos outros; tem um propósito claro em relação ao trabalho; comunicam-se bem dentro e fora da equipe; certificam-se que todos os membros se envolvem nas decisões do grupo; e seguem um processo que os permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade de seu trabalho (Wellins, Byham & Wilson, 1994).

**Figura 2**  
Layout da empresa Martins & Carvalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Kirkman e Rosen (2000) afirmam que o máximo desempenho desse tipo de equipe está associado à sensação de *empowerment* e Blanchard (2000) esclarece que numa equipe *empowered* os indivíduos tem o poder de fazer as coisas. Fiorelli (2006) indica que as organizações que possuem esse tipo de equipe tratam melhor as informações, apresentam transparência nos relacionamentos e reduzem as interpretações subjetivas. Indivíduos que trabalham em equipes de alta performance são mais produtivos (menos perdas de tempo e de materiais), o trabalho apresenta qualidade superior e sentem maior satisfação com o trabalho (Jordão, 2006).

## 1.2. Qualidade de Vida no Trabalho

A insatisfação com a vida profissional é um problema que pode afetar a todos os trabalhadores em determinado momento da carreira, independentemente da posição ou status ocupado. Fatores como frustração, tédio e raiva são comuns aos trabalhadores desmotivados com a rotina de trabalho, e podem ser dispendiosos tanto para a organização quanto para o indivíduo. Como consequência os gestores, devem tentar diminuir a insatisfação com o trabalho em todos os níveis organizacionais (Walton, 1973).

Enquanto as organizações procuram ser mais competitivas e obter economias de escala, os empregados procuram diminuir e compensar o stress causado pela busca frenética de resultados. Ao longo das últimas décadas é evidente a percepção do desejo de “viver qualitativamente”, condição tangível para a maior parte dos trabalhadores (Marras, 2011). A qualidade de vida no trabalho “tem sido utilizado com frequência para descrever valores ambientais e humanísticos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico” (Walton 1973, p. 11). No que concerne à qualidade de vida no trabalho, existem duas perspectivas que se opõem. A que trata a QVT como uma prática que se caracteriza por um cardápio de atividades do tipo anti-estresse, tais como dança de salão, ioga, massagens terapêuticas. A outra perspectiva aborda a QVT como preventiva, que consiste numa política focalizada nas mudanças das condições, da organização e das relações sócio-profissionais. Esta é a perspectiva que deve estar presente no panorama das organizações (Ferreira, 2012). Posto isto, a QVT é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que influenciam a cultura e renovam o clima organizacional, espelhando-se como consequência no bem estar do trabalhador e na produtividade das empresas (Fernandes, 1996).

A QVT tem se tornado parte integrante da política e da estratégia organizacional uma vez que o elemento humano é reconhecido como fundamental para a vida das organizações. Geralmente, este processo desenvolve no trabalhador, maior comprometimento com os objetivos da instituição, que podem variar desde os cuidados estabelecidos pela legislação médica e a segurança do trabalho, como atividades voluntárias, que envolvem empregados e empregadores em áreas como o lazer e a motivação (Limongi-França, 2007).

O instrumento de Diagnóstico do Trabalho possibilita a avaliação das diversas características do trabalho, das reações dos trabalhadores às suas atividades laborais e da necessidade de seu crescimento e desenvolvimento. O instrumento é adaptado considerando três fatores, denominados estados psicológicos críticos, capazes de influenciar a motivação no ambiente de trabalho: conhecimento dos resultados, responsabilidade pelos resultados e significado do trabalho (Hackman & Oldham, 1974, 1975).

O conjunto de fatores passíveis de avaliação e de mudança que determinam os estados psicológicos críticos são a variedade e identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback* intrínseco, denominados por Hackman e Oldham (1974, 1975) de dimensões essenciais do trabalho. Posteriormente, Hackman e Oldham (1974) catalogaram duas dimensões suplementares, *feedback* extrínseco e relações interpessoais, que permitiram entender melhor o trabalho em si e o comportamento dos trabalhadores em relação ao trabalho.

Resultantes dos estados psicológicos críticos, são produzidos os resultados pessoais e do trabalho. Os resultados são traduzidos em quatro dimensões: motivação interna ao trabalho, satisfação geral com o trabalho, satisfação com a produtividade e absentismo e rotatividade (Hackman; Oldham 1974, 1975). O modelo proposto por Hackman e Oldham (1974, 1975), listado nas dimensões essenciais do trabalho, nos estados psicológicos críticos, nos resultados pessoais e do trabalho e na necessidade de crescimento individual.

---

## 2. Metodologia

Minayo e Sanches (1993) indicam que “um bom método será aquele que, permitindo uma construção correta dos dados, ajude a refletir sobre a dinâmica da teoria” (p.239). Como o objetivo foi identificar a influência do formato produtivo GSA na Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários de uma Pequena Empresa tendo como referência o modelo de Hackman e Oldham, consideramos a abordagem qualitativa adequada para essa investigação.

Nesta investigação optamos pelo estudo de caso. Creswell (1994), Gerring (2004) e Yin (2010), concordam que uma característica dos estudos de caso é a delimitação bem definida, seja um contexto, uma empresa, um indivíduo, uma unidade, um programa, um processo social. Procuramos investigar o fenômeno em seu contexto natural, a partir da

perspetiva dos sujeitos, como indicado por Bogdan e Biklen (1994).

Os sujeitos da investigação foram os cinco funcionários da empresa, cuja característica de multifuncionalidade pode ser observada no Quadro 1, abaixo:

**Quadro 1**  
Perfil funcional dos sujeitos

Entrevistado	Cargo	Zona de atuação
E-1	Serrelheiro Técnico	Corte, Quinagem, Balancé e Solda Balancé automático
E-2	Ajudante de Serrelheiro	Corte, Quinagem, Solda e Armazém
E-3	Gerente Geral	Receção, Escritório, Corte, Quinagem, Balancé e Armazém
E-4	Gerente Financeiro	Escritório
E-5	Assessora geral	Receção, Escritório, Armazém, Balancé automático, Quinagem e Solda de Pontos.

Fonte: Dados da investigação, 2017

Zaoual (2006) afirma que “é incontestável que as pesquisas sociais voltam-se cada vez mais para os contextos nos quais agem os atores” (p. 25), assim, para a recolha dos dados, utilizamos a observação direta e a entrevista semiestruturada, ou seja, dados primários.

Utilizamos a observação direta como fonte de coleta porque “entre a observação empírica e o conhecimento científico não há ruptura” (Barbier, 1985, p. 70). Não houve qualquer dificuldade em relação à observação, visto que uma das investigadoras pertence ao quadro de funcionários da pequena empresa estudada.

Escolhemos a entrevista semiestruturada como principal técnica de coleta porque os sujeitos foram solicitados a falar do seu trabalho cotidiano, na sua linguagem usual, sem necessidade de procurar palavras certas. Para que a presença da funcionária no papel de investigadora não alterasse o comportamento dos entrevistados, procuramos evitar o que Cooper e Schindler (2003) denominam ‘resposta reativa’, ou seja, a alteração do comportamento dos entrevistados em resposta à presença do pesquisador. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e seu anonimato preservado. A realização da investigação em campo decorreu nos meses de julho e agosto de 2017.

Para o tratamento dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1988).. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, ou seja, comunicação verbal ou não-verbal [...].

Stake (2012) considera que “a forma como o caso e o investigador interagem é única e não necessariamente reproduzível para outros casos e investigadores” (p. 149), assim, os resultados obtidos na pequena empresa Martins & Carvalho não devem ser generalizados para outros contextos.

## 3. Resultados

### 3.1. A empresa

A empresa Martins & Carvalho surgiu da fragmentação de uma PME – Euroestante, que ocorreu por livre saída do corpo de sócios. Atua no setor de sistemas de estantes metálicas de encaixe e componentes metálicos. O tipo de gestão exercido na organização é uma gestão baseada no trabalho de equipa.

O estilo de gestão é caracterizado pela participação ativa, os indivíduos participam nos resultados tendo em conta os seus sentimentos e ideias para a resolução de problemas. O plano de ação tem como base a recolha das reações e ideias dos colaboradores. A

organização determina responsabilidades individuais, formas de proceder e regras fundamentais, a direção e gestão estão em constante sintonia com os colaboradores na execução de tarefas e cumprimento de objetivos, se necessário estes são revistos. Há uma preocupação por parte da organização em verificar se as tarefas estão de acordo com as competências e habilidades dos colaboradores.

Quanto à sua dimensão, trata-se de uma microempresa com cinco colaboradores, conforme pode ser observado no Organograma Funcional. A organização desenvolve a atividade há aproximadamente há cinco anos, com sede na zona Industrial em Barrô – Águeda. Ver Figura 3.

O nicho de mercado da organização é a revenda, ou seja a empresa vende para o consumidor intermediário, este funciona como elo comercial da empresa. Segundo a tabela de preços os descontos são adaptados ao tipo de vendas, bem como, à quantidade que o cliente compra. Esta é uma estratégia de negócio adotada de modo a não ser necessário um funcionário comercial interno- os descontos para o cliente, sobre a tabela, apresentam mais rentabilidade e menos custos fixos para a empresa.

**Figura 3**  
Organograma



### 3.2. Análise das entrevistas

O modelo de Hackman e Oldham (1975) é dividido em dimensões essenciais do trabalho, estados psicológicos críticos e resultados pessoais e do trabalho. Hackman e Oldham (1975) consideram que cargos valorizados promovem a QVT. Deste modo, a qualidade de vida no trabalho tem como pilares características objetivas das tarefas no ambiente organizacional. Apresentam o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, em que as "Dimensões da Tarefa" influenciam os "Estados Psicológicos Críticos" e os "Estados Psicológicos Críticos" determinam os "Resultados Pessoais e do Trabalho", lembrando que a "Necessidade Individual de Crescimento" é que exerce forças sobre todo o encadeamento de fatores determinantes de QVT.

As dimensões da tarefa são constituídas por variedade da tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback, conforme o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975). Em relação à variedade da tarefa podemos observar que os entrevistados

têm um alto nível de variedade de atividades diferentes nas quais há o uso de várias habilidades, conforme falas a seguir.

*Em alguns trabalhos faço várias atividades no processo, outros não (E-1).*

*[...] Aqui não é sempre igual, nunca estamos na mesma máquina (E-2).*

*[...] não tenho nenhum dia igual ao outro e todos os dias tenho actividades bastante distintas que me exigem capacidades e habilidades distintas também (E-5).*

Baugnet (1998) evidencia que, pelo exercício de papéis, os indivíduos constroem ativamente as suas identidades. Os papéis ligados ao mundo do trabalho compõem uma face da estrutura identitária dos indivíduos e, de acordo com Sainsanlieu (1995), a empresa constitui um lugar de socialização importante para os indivíduos que nela trabalham. "Ela é uma verdadeira instituição secundária de socialização, a qual, após a escola e a família, modela atitudes, comportamentos, a ponto de produzir uma identidade profissional e social" (Sainsanlieu, 1995, p.219).

Segundo Sainsanlieu (1995), as identificações possíveis por parte do indivíduo na organização estão vinculadas ao trabalho que realiza, sendo que quanto mais intensa, maior a probabilidade de resultar em progressão profissional.

Assim, em relação à identidade da tarefa, quando questionados verifica-se que os empregados tem uma total percepção dos resultados da tarefa realizada, ou seja, a execução da tarefa é feita do começo ao fim.

*Não pode haver margem de erro, no trabalho que eu faço ou ele sai bem feito ou então se sair mal feito não funciona (E-1).*

*O resultado quando sai da minha mão, eu sei se vai com qualidade ou não (E-1).*

Significado da Tarefa é o quanto a tarefa tem um impacto substancial sobre as vidas ou trabalho de outras pessoas, na organização ou mesmo na esfera externa da envolvente desta. Nesta categoria, todos os colaboradores tem um ampla percepção de que o trabalho realizado pode influenciar direta ou indiretamente os colegas ou a organização (Hackman e Oldham, 1975).

*Se eu não estiver bem, também não corre bem o trabalho... (E-2).*

*[...] se eu fizer mal influencia o trabalho do outro (E-4).*

*[...] o facto de conseguir organizar o trabalho de todos e fazer muitas vezes a interface entre os meus colegas e chefias, que é o que faço muitas vezes. O que é suficiente para criar melhor ambiente, porque nem sempre estamos bem-dispostos para trabalhar (E-5).*

Tendo em conta os estados psicológicos críticos, percebemos como é que os colaboradores da Martins & Carvalho percebem a "Significância do Trabalho" que realizam. Conforme define Codo (1997, p. 26) o trabalho presume "[...] uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado." É por meio do trabalho que o ato de dar significado à natureza se concretiza; do mesmo modo a relação sujeito e objeto (S «-» O) é mediada pelo significado. Para o autor, o significado é "[...] um signo que fica (signo-ficare)" (Codo, 1997, p. 26), ultrapassa, permanece além da relação entre o sujeito e objeto e quanto mais completo e complexo o circuito sujeito – trabalho – significado maior o prazer no trabalho. Em compensação, o rompimento no circuito de significados do ponto de vista do trabalhador proporciona sofrimento, que pode comprometer a saúde mental.

Ao levantar os conhecimentos e competências exigidas pelas atividades desenvolvidas no trabalho, verificou-se que, de modo geral, os colaboradores entrevistados executam desde atividades técnicas a atividades administrativas e de gestão. Os entrevistados também classificaram que o seu trabalho exige uma variedade de atitudes necessárias para o melhor desempenho, como estar bem-humorado, boa comunicação, a maneira de agir diante das tarefas, a responsabilidade, a ética, as atitudes em relação aos colegas e competências interpessoais.

A autonomia refere-se ao grau em que a tarefa proporciona ao indivíduo liberdade

substancial, independência e descrição para confiar o trabalho e determinar os procedimentos na sua execução (Hackman & Oldham, 1975). Quando questionados os membros da empresa consideram de forma geral que possuem autonomia para executar as tarefas propostas.

*Quem manda é o patrão, mas quem executa o trabalho sou eu (E-1).*

*São estipuladas tipo metas e eu sei que até ali posso ir (E-4).*

*Cada um realiza a sua maneira desde que o realize bem e não afete a continuidade do produto, para o colega seguinte (E-5).*

*Temos que ser responsáveis por aquilo que fazemos (E-1).*

No que diz respeito à percepção dos funcionários sobre a "Responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho" e as atividades que realizam, verificou-se que todos os entrevistados avaliam seu trabalho como completo, detendo visão total do processo, possibilitando uma maior dinamização (Hackman & Oldham, 1975).

O feedback pode ser entendido como intrínseco quando o indivíduo recebe informações sobre seu desempenho, através da execução de sua própria tarefa e extrínseco em que o indivíduo recebe informações sobre seu desempenho, através dos superiores, colegas ou clientes (Hackman & Oldham, 1975). Nessa dimensão podemos observar que quando necessário há feedback, sendo que este acontece mais frequentemente quando são desenvolvidos produtos fora de medidas ou especiais.

*Dão sempre a sua opinião (E-1).*

*O cliente é que tem de especificar também o que quer. Aqui normalmente o material especial são as medidas que não são iguais (E-2).*

*De tempos a tempos faço um ponto de situação digamos assim. Uma vez por semana mais ou menos (E-4).*

*É necessário ter um feedback (E-5).*

*Porque o trabalho que desenvolvo, como já disse, interfere muito no trabalho deles, se eu o desenvolver mal é o suficiente para estragar um dia de trabalho (E-5).*

A motivação humana tem vindo a ser uma das principais preocupações e incitações da gestão organizacional moderna e várias teorias tentam explicar o sentido desta enigmática palavra que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar os seus objetivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas (Silva et al., 2011, p.196).

A motivação interna do trabalho mostrou-se positiva na empresa alvo. O mesmo acontece quanto à satisfação geral com o trabalho, segundo Jackson e Mathis (2007) e Brown e Lent (2005), a satisfação com o trabalho é definida como um estado emocional que resulta de uma avaliação feita por cada indivíduo da própria experiência de trabalho.

O conceito de produtividade é definido como uma relação entre os bens produzidos e os fatores utilizados na sua produção, nomeadamente, tempo, trabalho, matérias-primas, e a quantidade de produto, enquanto que resultado do processo de produção, é originada por uma unidade de fator produtivo, isto é, a relação entre o que se obtém por unidade económica e os recursos que essa produção consumiu (Capul & Garnier, 1996, p. 363). Os resultados obtidos através das entrevistas foram particularmente interessantes de um ponto de vista positivo, ambas as partes (colaboradores e gestores) responderam que o nível de produtividade está ajustado, com isto podemos concluir que há um alinhamento entre as partes. A experiência de Hawthorne, por exemplo, identificou nos seus estudos que a produtividade dos trabalhadores aumentava a partir das relações sociais destes trabalhadores (Sampaio, 2004).

*Não é muito nem é pouco, é o possível (E-1).*

*Acho que está na média, também não posso exigir muito mais (E-4).*

Como já foi possível observar a rotação nos postos de trabalho tem um grau elevado, de uma forma geral todos os colaboradores tem diariamente diferentes tarefas e estão organizados para a rotação de postos de trabalho. Com recurso a materiais da organização e conhecimento direto é possível afirmar que o absentismo é nulo, isto é, os colaboradores apenas faltam por motivo de doença, não existe uma ausência sistemática ao trabalho.

O principal benefício resultante do enriquecimento do trabalho é o engrandecimento do papel social, que oferece crescimento e auto-realização ao indivíduo. Para Davis e Newstrom (2004, p. 149), "como consequência do aumento da motivação [intrínseca], o desempenho deverá melhorar, proporcionando, assim, um trabalho mais humano e produtivo. Os efeitos negativos também tendem a ser diminuídos". Na linha dos fatores motivacionais de Herzberg (1968), o enriquecimento do trabalho ocorre com níveis mais elevados de desafio no trabalho, estímulo para realizações, existência de oportunidades para crescimento e aumento de responsabilidade, feedback e reconhecimento.

Assim a necessidade de crescimento individual é possível de ser percebida pelos colaboradores da Martins & Carvalho, visto que estes têm todas as condições e ambiente reunidas para o seu crescimento individual.

---

## 4. Considerações Finais

A implementação de um modelo de QVT não é a solução de todos os problemas da organização, no que diz respeito à produtividade, insatisfação, ou mau uso dos recursos. No entanto, com a sua utilização é possível obter melhores desempenhos e impedir desperdícios escusados. Partindo-se de um único princípio: as pessoas que realizam o serviço "sabem fazer" e o principal "querem fazer" o que aumenta as oportunidades de melhores resultados pela organização (Fernandes, 1996).

Conseguimos perceber, em relação ao "Conhecimento dos resultados do seu trabalho", que todos os colaboradores conseguem avaliar os resultados das atividades que executam, utilizando diferentes formas para isso, tais como: evolução do procedimento, *feedback* geral e observação direta. Diante desses dados, pode-se dizer que a dimensão "identidade da tarefa" está claramente em alinhamento, uma vez que todos os colaboradores possuem visão total do processo (Hackman & Oldham, 1975).

No que se refere às contribuições que o seu trabalho oferece para a organização, todos acreditam que seu trabalho contribui para a organização, seja pelas funções que desempenham, pela interdependência de outros setores ou pelo trabalho em equipa. Acreditam que prestam serviços de qualidade, devido ao cuidado, à atenção, atribuindo um nível médio de responsabilidade às atividades que executam.

Quanto ao significado de seu trabalho para eles mesmos, todos os colaboradores se sentem realizados com o trabalho que executam. Classificaram como satisfatória a sua qualidade e produtividade. Pode-se perceber que os colaboradores sentem-se realizados nas tarefas que executam, veem o trabalho como gratificante e interessante e tais fatores contribuem para sua QVT (Hackman & Oldham, 1975).

A empresa tem vantagens em implementar os programas de qualidade de vida no trabalho, os colaboradores sentem-se motivados a trabalhar, vestindo a "camisola da organização" e dispostos a desenvolverem-se com a empresa. Segundo Albuquerque e Limongi-França (1998), a QVT é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, com o objetivo de propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. Os colaboradores podem estar envolvidos em programas de QVT com o intuito de enriquecimento de cargo, que significa a reorganização e ampliação de cargos para proporcionar adequação ao ocupante no sentido de aumentar a satisfação intrínseca através do crescimento de variedades, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e feedback ou retroação. Segundo Herzberg (1968), o enriquecimento de cargos constitui a maneira de obter satisfação intrínseca através do cargo. Para o autor, o enriquecimento de cargos torna-se a maneira prática e viável para a adequação permanente do cargo ao crescimento profissional do

colaborador, oferecendo elevada motivação intrínseca do trabalho; desempenho de alta qualidade no trabalho; elevada satisfação com o trabalho e redução de faltas e desligamentos.

Desta forma, o enriquecimento de cargos favorece na motivação do colaborador dentro da organização, dando oportunidade para o seu crescimento. Mas, para uma pessoa se sentir motivada dentro de uma empresa, ela tem que se sentir como uma parte fundamental do processo, percebendo que ela tem importância dentro da organização e que outras pessoas precisam dela. De acordo com Weiss (1991) as pessoas trabalham quando são premiadas, não precisam ser recompensas tangíveis, como por exemplo o dinheiro. Podem ser intangíveis, como deixar um empregado ser líder de um grupo. Quando as pessoas sabem que vão ganhar alguma gratificação pelo serviço prestado, trabalham com mais disposição e mostram interesse pelo trabalho. Mostrar às pessoas que se espera que elas façam melhor, significa que estas são consideradas capazes de alcançar altos padrões. Para Davis e Newstrom (1992, p. 28), "o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação, que combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana".

Podemos ainda observar que a PME Martins & Carvalho tem ao seu dispor colaboradores multiquificados o que contribui para uma maior produtividade, crescimento e inovação, estando este arranjo organizacional continuamente em evolução. Deste modo, a adaptação às exigências de mercado externo torna-se mais rápida e eficiente.

Foi observada que a eficiência grupal é uma característica presente na empresa investigada, o que vem a corroborar os estudos de Celeste (1993) sobre o formato produtivo do tipo Grupo SemiAutónomo (GSA).

Esse formato vem ao encontro dos estudos de Biazzi Jr (1994), quando afirma que em um GSA ocorre a aprendizagem de todas as tarefas pelos membros da equipa, o que torna possível a rotação de funções, como está a acontecer na Martins & Carvalho.

Podemos concluir, em relação ao modelo de Hackman e Oldham (1975) que o trabalho na Martins & Carvalho apresenta conteúdo que tende a exigir capacidades intelectuais e criativas dos funcionários, permitindo uma aprendizagem contínua por meio da rotação de tarefas, substituindo a hierarquia individual pela hierarquia grupal. A abordagem nos resultados individuais é substituída pelos resultados do grupo e o sistema produtivo da Martins & Carvalho é compatível com o formato de Grupo Semiautónomo. Devemos adaptar os conhecimentos académicos à realidade empresarial, incentivando os gestores a adquirir recursos humanos multifuncionais, como requer a especialização flexível. Podemos perceber que, sem conhecimento teórico, a empresa está a desenvolver um formato produtivo com fortes características de Grupo Semiautónomo de trabalho, o que nos possibilitou perceber que a teoria pode e deve ser associada a prática.

---

## Referências bibliográficas

- Albuquerque, L. G; Limongi - França, A.C. (1998). Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, Abr./Jun.
- Barbier, R. (1985). *A pesquisa-ação na instituição educativa*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Baugnet, L. (1998). *L'identité sociale*. Paris: Dunod.
- Bertalanffy, L. von. *Teoria Geral dos Sistemas*. Petrópolis, RJ, 1997. Biazzi Jr, F. de. (1994). O trabalho e as organizações na perspectiva sociotécnica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 1, p. 30-37.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Codex, Portugal: Porto Editora.
- Brown, S. & Lent, R. (2005). *Career Development and counseling: Putting Theory and Research to work*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. ISBN 0-471-28880-2
- Capul, J.-I. & Garnier, O. (1996). *Dicionário de economia e de ciências sociais*. Rio Tinto. Lisboa: Plátano, 1996.

- Castells, M. (2003). A sociedade em rede (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1). São Paulo: Paz e Terra.
- Celeste, J. L. (1993). Especialização flexível: uma alternativa promissora para o desenvolvimento econômico de regiões subdesenvolvidas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n.6, p. 34-41.
- Codo, W. (1997). Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In Tamayo, A., Borges-Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Costa, M. T. (2001). As pequenas e médias empresas no desenvolvimento local: conceito e experiências. In Guimarães, N. A. e Martin, S. (Orgs). *Competitividade e Desenvolvimento – Atores e Instituições Locais*. São Paulo: Editora SENAC.
- Creswell, J.W. (1994). *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (2004). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional*. 3. ed. São Paulo: Pioneira.
- Fernandes, E. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade.
- Ferreira, M. C. (2012). *Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. 2. ed. Brasília: Paralelo 15.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, v. 98, n. 2, p. 341-354.
- Hackman, J.R. e Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-70.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Department of Administrative Sciences of Yale University, may. Technical report n. 4.
- Herzberg, F. I. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev.
- Hillesheim, S.W. & Cosmo, J.R. (1998). *Grupos semi-autônomos: a modernização das relações do trabalho*. Rio de Janeiro: COP Editora.
- Jackson, J. & Mathis, R. L. (2007) - *Human Resource Management*. Rio de Janeiro. Cengage Learning.
- Jordão, S. D. (2006). *A Arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado*. 3. ed. Belo Horizonte: Tecer Liderança.
- Kirkman, B.L. & Rosen, B. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics*. Issue: 28 Winter, p. 48-66
- Limongi-França, A. C. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva.
- Marx, R. (1992). Processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a evolução da experiência sueca de Kalmar aos anos 90. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 32(2): 36-43Abr./Jun.
- Moura, R. A. (1990). *Lições das missões ao Japão*. São Paulo: IMAN.
- Moura, R. A. (1987). *Flexibilidade total. Homem x Máquina*. São Paulo: IMAN.
- Olabuenaga, J. I. R. e Ispizua, M.A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto.
- Piore, M. & Sabel, C. (1984). *La segunda ruptura industrial*. Madri: Alianza Editorial.

Pordata (2016), Base de dados Portugal Contemporâneo:  
<http://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859>. Consultado 24 de março de 2017.

Sampaio, J. dos R. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Sainsanlieu, R. (1995). *L'identité au travail: une expérience partagée*. In Francfort, J. et al. *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: Sociologie Économique.

Silva, C. M. C. D.; Peixoto, R. R.; Batista, J. M. R. A influência da liderança na motivação da equipe. *Revista Eletrônica Novo Enfoque*, v. 13, n. 13, p. 195-206, 2011.

Stake, R. E. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian.

Trist, E. L. (1982). Referent organizations and the development of inter-organizational domains. *Human Relations*, v. 36, n.4, p. 269-284.

Trist, E. L. (1981). *The evolution of socio-technical systems*. Toronto: Ontario Quality of Working Life Center, Occasional Paper no.2.

Urnau, E. & Domingues, M. J. C. de S. (1996). Flexibilidade na produção: a implantação de células de manufatura em uma empresa de confecção. *Revista de Negócios*, v. 1, n.3, p. 63-74.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management*, v. 15, n.1, p.11-21.

Weiss, D. (1991). *Motivação e resultados: como obter de sua equipe*. São Paulo: Nobel.

Wellins, R. S.; Byham, W. C.; Wilson, J. M. (1994). *Equipes zapp!: criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação*. Rio de Janeiro: Campus.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

Zaoual, H. (2006). *Nova Economia das Iniciativas Locais – Uma introdução ao pensamento pós-global*. Rio de Janeiro: DP&A: Consulado Geral da França: COPPE/UFRJ.

---

1. Mestre em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Miguel Torga e Licenciada em Comunicação Empresarial pela mesma instituição. Gestora. [torresanadavid@gmail.com](mailto:torresanadavid@gmail.com)

2. Mestrando em Marketing na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Licenciado em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Miguel Torga. [afonsoloureiro311@gmail.com](mailto:afonsoloureiro311@gmail.com)

3. Doutorada em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco e Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará. Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará. Professora Auxiliar no Instituto Superior Miguel Torga. [fneymatos@globocom](mailto:fneymatos@globocom)

4. Doutorando em Administração de Empresas pela Universidade Potiguar. MBA em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Federal de Piauí. Mestre pela Universidade de Fortaleza e Bacharel pela Universidade Federal do Piauí em Administração de Empresas. Professor adjunto do Instituto Federal do Piauí [rafael.fernandes@ifpi.edu.br](mailto:rafael.fernandes@ifpi.edu.br)

5. Doutorado em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza. Mestre e Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará. Professor Adjunto da Universidade Federal do Ceará. [diegomachado@ufc.br](mailto:diegomachado@ufc.br)