

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

ADRIANA ANDRADE MARTINS

GESTÃO DE PESSOAS:
UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO
AMBIENTE DE TRABALHO E A MOTIVAÇÃO DO PROFISSIONAL

SÃO PAULO
2011

ADRIANA ANDRADE MARTINS

GESTÃO DE PESSOAS
UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO
AMBIENTE DE TRABALHO E A MOTIVAÇÃO DO PROFISSIONAL

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Projetos da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista.

ORIENTADOR: Élide Jacomini Nunes

SÃO PAULO
2011

Para alcançar o lugar mais alto da montanha não devemos nos preocupar com as pedras e obstáculos que aparecerem no meio do caminho.

Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso à minha mãe por todo o incentivo e apoio dado durante toda minha vida e também por saber que acabo de realizar mais um sonho pra ela.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois sem Ele nada disso seria possível.

Aos meus pais que sempre acreditaram na minha capacidade, e principalmente a minha mãe, pelas incansáveis noites de espera e pelas inúmeras brigas me pedindo para estudar e fazer meu TCC.

A professora e orientadora Éli da Jacomini Nunes, pelas orientações dadas para a elaboração da minha pesquisa.

RESUMO

A motivação e a qualidade de vida no trabalho proporcionam uma maior participação por parte dos funcionários, criando um ambiente de integração com superiores, com colegas de trabalho e, com o próprio ambiente de trabalho, visando sempre à compreensão das necessidades dos funcionários. A QVT se preocupa principalmente com dois aspectos importantes que são: o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional. Com a necessidade das empresas se tornarem mais competitivas no mercado veio à busca incessante da qualidade total. Acompanhando esta qualidade total também surgiu a QVT, que está focalizada no potencial humano e no meio que convive em todos os sentidos. Um programa adequado de QVT busca uma organização mais humanizada e proporciona condições de desenvolvimento pessoal ao indivíduo.

Palavras chave: Motivação, Qualidade de vida no trabalho, Auto-realização humana, Competitividade organizacional.

ABSTRACT

Motivation and quality of life in the labor environment are effective tools to develop stronger ties between workers and their peers and superiors in the workplace, always targeting at a deeper understanding of employee needs. Workplace Quality of Life (WQL) primarily focuses on two key aspects: the well-being of workers, and organizational efficiency. As companies need to be increasingly competitive in the market, the pursuit for total quality must be unrelenting. This pursuit for total quality has resulted in WQL, which is focused on human potentialities and in the environment where it develops. A proper WQL program aims at a more humanistic organization that offers better conditions for personal development of workers.

Key Words: Motivation; workplace quality of life; human self-realization; organizational competitiveness.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação Capital versus Trabalho	19
Quadro 2 - Fatores Higiênicos e Motivadores	31
Quadro 3 – Modelo de Walton para aferição da Qualidade de Vida no Trabalho	36
Quadro 4: Origens da qualidade de vida no trabalho	44
Quadro 5: Resumo dos fatores determinantes de algumas abordagens sobre QVT	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Maslow	27
Figura 2: Fatores que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho	45
Figura 3: Qualidade de vida no trabalho versus produtividade.....	47
Figura 4: Ilustração mostrando as conseqüências de um indivíduo com baixo astral emocional.....	54
Figura 5 - Seqüência de exercícios laborais	63

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
LISTA DE QUADROS	7
LISTA DE FIGURAS	8
INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1. - A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	14
1.1 A Evolução da Motivação.....	14
1.2 Cultura Organizacional.....	16
1.3 Motivação para Melhorar a Qualidade da Organização.....	17
1.3.1 Bases Motivacionais na Organização.....	20
1.4 Motivação Como Problema Individual.....	21
CAPÍTULO 2 - TEORIAS MOTIVACIONAIS	23
2.1 Teoria Comportamental da Administração.....	23
2.2 Teoria Behaviorista.....	24
2.3 Teoria Cognitivista.....	25
2.4 Teoria Psicanalítica.....	26
2.5 Teoria das Necessidades de Maslow.....	26
2.6 Teoria de Herzberg.....	30
CAPÍTULO 3 – MODELOS DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	33
3.1 Conceitos de qualidade de vida no trabalho.....	33
3.2 Modelos para Avaliação da qualidade de vida no trabalho.....	35
3.2.1 Modelo de Walton (1973).....	36
3.2.2 Modelo de Hackman e Oldham (1975).....	42
3.2.3 Modelo de Westley (1979).....	43
3.2.4 Modelo de Werther e Davis (1983).....	44
3.2.5 Modelo de Nadler e Lawler (1983).....	46
3.2.6 Modelo de Huse e Cummings (1985).....	46
3.2.7 Modelo de Quirino e Xavier (1987).....	47

3.2.8 Modelo de Siqueira e Coletta (1989).....	48
CAPÍTULO 4 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	50
4.1 Conceito de Trabalho	50
4.2 Condições de Trabalho	50
4.3 Ambiente de Trabalho	51
4.4 Organização do Trabalho	52
4.5 Absenteísmo	53
4.6 Turnover ou Rotatividade	53
4.7 Ergonomia	53
4.8 Stress (ou Estresse).....	54
4.9 Produtividade	56
CAPÍTULO 5 – GINASTICA LABORAL.....	59
5.1 Ginástica Laboral	59
5.2 Como Tudo Começou	59
5.3 Tipos de Ginástica Laboral.....	60
5.4 Benefícios para os Funcionários	61
5.5 Benefícios para a Empresa	61
5.6 Elaboração de um programa de Ginástica Laboral	61
5.7 Como fazer Ginástica Laboral.....	62
5.8 Elementos Motivadores e Fatores de Satisfação - Análise de Aplicabilidade	65
CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72

INTRODUÇÃO

As constantes mudanças ocorridas nos últimos anos, na sociedade humana, principalmente em função do avanço tecnológico e da globalização, desafiam a cada dia às empresas à desenvolver estratégias que garantam sua competitividade, mantendo-a no mercado.

Atualmente as organizações buscam, constantemente, utilizar diferenciais que lhes tragam vantagem neste mercado. Os aspectos humanos passam a ser cada vez mais valorizados, pois as empresas também dependem destes aspectos para se manter.

É certo que funcionários motivados trabalham melhor, são mais criativos e mais eficazes na realização de suas tarefas, atingindo em muitas vezes, a tão esperada “qualidade de vida no trabalho”. Mas o que é preciso para que estes funcionários se sintam mais motivados?

Para entender os aspectos envolvidos nesta questão, este projeto de pesquisa tinha como finalidade mostrar a importância da melhoria da qualidade de vida no trabalho através dos diferentes tipos de motivação de funcionários e quais as conseqüências benéficas esta melhoria gera dentro da organização, mostrando seus diferentes tipos, processos e aplicação e como isto afeta no desempenho do trabalho, favorecendo os objetivos das organizações e a satisfação de seus funcionários.

Melhorando as condições de trabalho e incentivando a motivação dos funcionários, o ambiente torna-se mais agradável, fazendo com que ele trabalhe com satisfação e conseqüentemente melhor, melhorando assim não só o funcionário como também a organização. Acredito na importância desta pesquisa, pois quando estiver exercendo uma profissão como administradora ou Gerente de Projetos serão saberei quais tipos de motivação devo usar para trazer cada vez mais produtividade e lucro para minha empresa sem afetar a qualidade de vida dos meus funcionários e também é importante para as pessoas poderem identificar quais são os tipos de motivação que estão faltando

em seu ambiente de trabalho e quem sabe ela possa propor algumas idéias para serem aplicadas em sua empresa.

A finalidade deste estudo é apresentar a importância de se ter qualidade de vida no trabalho, os tipos de teorias motivacionais existentes, seus processos e como podem ser aplicadas nas organizações e principalmente como estes vários tipos de motivação interferem na vida pessoal e profissional dos funcionários.

A problemática identificada para este estudo é mostrar como as melhorias contínuas do ambiente de trabalho podem proporcionar equilíbrio físico e emocional dos trabalhadores, visando uma vida pessoal e profissional plena onde os funcionários são reconhecidos como peças importantes, se não a mais importante para as organizações.

Como hipótese, acreditava-se que, com uma melhoria no ambiente de trabalho, tanto na disponibilização de melhores ferramentas para execução e agilização da tarefa, colaboração dos outros setores/departamentos envolvidos e da própria chefia, reconhecendo as tarefas executadas pelos funcionários, dando recompensas financeiras, emocionais (elogios), e chances de crescimento dentro da organização, melhoram e muito no desempenho do profissional que por sua vez, buscaria cada vez mais atingir as metas da organização e com isto atingiria também as suas próprias metas, mantendo assim suas condições de vida sadia mesmo com a organização buscando cada dia mais atingir maiores índices de produtividade.

O objetivo desta pesquisa foi mostrar as vantagens da empresa em investir no funcionário e no seu bem estar conseguindo:

- Identificar caminhos para aumentar a produtividade;
- Saber como aumentar a eficácia;
- Reconhecer estratégias para melhorar o ambiente tornando-o agradável e harmônico;
- Diagnosticar como é possível ter funcionários satisfeitos

A metodologia utilizada na elaboração deste trabalho é a hipotética dedutiva. O trabalho de conclusão de curso é resultado da combinação de informações bibliográficas e análise crítica.

A pesquisa bibliográfica permite reconhecer dados teóricos a partir de material pesquisado em livros, revistas, jornais e Internet.

Foram estudados principalmente os autores: AGUIAR, ROBBINS e VIANNA.

Esta monografia será dividida em 5 capítulos, conforme descrito abaixo:

CAPÍTULO 1. - A Motivação nas Organizações, A Evolução da Motivação, Cultura Organizacional, Motivação para Melhorar a Qualidade da Organização, Bases Motivacionais na Organização e Motivação Como Problema Individual.

CAPÍTULO 2 – Teorias Motivacionais, Teoria Comportamental da Administração, Teoria Behaviorista, Teoria Cognitivista, Teoria Psicanalítica, Teoria das Necessidades de Maslow e Teoria de Herzberg

CAPÍTULO 3 – Modelos de avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho focando Conceitos de qualidade de vida no trabalho e Modelos para Avaliação da qualidade de vida no trabalho

CAPÍTULO 4 – Qualidade de Vida no Trabalho, Conceito de Trabalho, Condições de Trabalho, Ambiente de Trabalho, Organização do Trabalho, Absenteísmo, Turnover ou Rotatividade, Ergonomia, Stress (ou Estresse) e Produtividade.

CAPÍTULO 5 – Ginástica Laboral mostrando A Ginástica Laboral, Como Tudo Começou, Tipos de Ginástica Laboral, Benefícios para os Funcionários, Benefícios para a Empresa, Elaboração de um programa de Ginástica Laboral, Como fazer Ginástica Laboral e Elementos Motivadores e Fatores de Satisfação - Análise de Aplicabilidade

CAPÍTULO 1 – A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Até que ponto a atividade humana ou mesmo a realização do ser humano poder ser resumida ao ato de trabalhar? Esta questão não nega que o trabalho, seu conteúdo e seu ambiente influenciam cada vez mais a vida do ser humano, mas isto não é tudo.

1.1 A Evolução da Motivação

As organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade.

De um modo geral, as tentativas de se estudar a administração como uma área distinta e separada foram confinadas aos últimos cem anos. Embora alguns trabalhos sobre administração e organizações aparecessem de tempos em tempos antes dos meados do século XIX, o estudo sistemático das organizações e sua administração só começou depois que a Revolução Industrial se alastrou pela Europa e pelos Estados Unidos (Bowditch, 2004).

Porém, antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente cheio de medo. Considerando que as organizações existem muito antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho é um fato bastante recente.

Com a Revolução Industrial, foram feitos altos investimentos com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais, e por conta disto, aumentar o retorno. Por volta de 1911, foi criada uma tese chamada administração científica que acreditava que controlando os funcionários era possível fazê-los produzir mais e melhor, sem punição, usando o dinheiro como fonte incentivadora e motivadora, independentemente do cargo a ser executado, pois para os psicólogos industriais da época, a maioria das pessoas escolhiam seus empregos por este fator, o que passou a exigir dos gerentes e administradores não só a contratação de pessoas mais adequadas como também de

treiná-las para utilizar as ferramentas e métodos de maneira mais produtiva. Mas esta idéia perdeu o foco a partir do momento em que, com o aumento da produtividade, reduziram o número dos empregados, fazendo com os empregados não busquem apenas a estabilidade financeira.

Já em 1930 foi desenvolvida a Escola de Relações Humanas, defendendo uma nova realidade de que as pessoas deveriam ser vistas em sua totalidade, e que a motivação seria conquistada através da valorização dos funcionários, focando a importância pessoal e o reconhecimento dos valores de cada um. Os trabalhadores conheceriam tudo o que pudesse sobre a organização e poderiam manifestar suas opiniões sobre tudo na empresa.

Porém este modelo se tornou ultrapassado, mostrando que o ser humano é muito mais complexo, exigindo assim novas formas de mantê-lo motivado e comprometido.

No Socialismo Industrial, o trabalho é a mola fundamental da sociedade e da felicidade humana. É o criador do homem e da sociedade, gerador da economia e promotor da justiça. É por meio do trabalho que a riqueza e a sociedade são desenvolvidas

Já o Capitalismo enfatiza o trabalho como um meio de acumulação de capital. Não há acúmulo de capital sem trabalho. Produzir mais significa maior acúmulo de capital.

Mas tanto a ideologia socialista quanto a ideologia burguesa do trabalho propõem uma sociedade construída sobre o trabalho. Para ambas, a realização do ser humano está centrada no trabalho. Mas não se pode considerar que o trabalho é a principal realização do ser humano. É aí que surge a Administração de Recursos Humanos, que através de um conjunto de receitas próprias juntadas em manuais, continham variadas fórmulas de motivar as pessoas.

1.2 Cultura Organizacional

O conceito de cultura vem sendo bastante discutido e estudado atualmente. Quando grupos de estudiosos no final do século XIX e início do século XX, começaram a pesquisar sobre as sociedades primitivas, verificaram que os modos de vida de cada sociedade se diferiam entre si e entre regiões e a partir daí surgiu a palavra cultura, representando em sentido amplo as qualidades de qualquer grupo humano específico que passe de geração para geração.

Já a cultura organizacional de uma empresa manifesta-se através da resistência à mudanças, conseqüente dos valores, crenças, mitos, políticas e tabus enraizados na empresa. Estes elementos conduzem e direcionam o desempenho das pessoas e também o desempenho das organizações. Carvalho e Tonet (1994) definem esses elementos da seguinte maneira:

- **Valores** correspondem a tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado, como, por exemplo, a importância da satisfação do usuário, cliente, etc.;
- **Crenças** podem ser sentidas através do comportamento das pessoas e estão ligadas à busca de eficiência; Ritos são as formas como são praticadas e seguidas as crenças e metas planejadas no dia a dia. Tais ritos constituem expressões tangíveis da cultura organizacional. São exemplos de ritos os procedimentos para a introdução de um novo empregado, etc.;
- **Tabus** referem-se às proibições impostas aos membros da organização e às orientações e fatos tidos como inquestionáveis. O fato de que a chefia sempre deve receber salário superior ao dos subordinados constitui um exemplo de tabu na organização;
- **Mitos Organizacionais** são gerados pela cultura existente e correspondem a expressões conscientes da mesma. Guardam relações com as crenças e valores professados;
- **Normas** são o conjunto de regras escritas ou não que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance os seus objetivos. Podem ser aceitas ou não pelo grupo, dependendo de quanto coerentes são em relação às expectativas e aspirações desse grupo;
- **Comunicação formal** é a comunicação sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno, feita através de comunicados, entrevistas, memorandos, ofícios, textos, etc.;

- **Comunicação informal** é a comunicação assistemática que não está sujeita a normas ou controles. Ocorre através das relações de ajuda, simpatias, compadrios, boatos, etc.

Para Rodrigues (2000), os valores, as crenças predominantes na cultura organizacional configuram cenários que determinam em grande parte a qualidade de vida. A formalidade ou a informalidade no tratamento, a altura das divisórias, os bloqueios no acesso à diretoria, a diferença na decoração constituem os primeiros sinais do que é valorizado na empresa.

O tratamento diferenciado gera nos que têm privilégios a sensação de prestígio, o que ajuda a aumentar a sua auto-estima e para aqueles que almejam posições mais elevadas há uma sofrida expectativa de promoção, já para aqueles que não acreditam que possam um dia ter uma promoção fica a sensação de injustiça.

Mesmo pessoas que gostam do que fazem também podem se sentir insatisfeitas por conta do estilo de gerenciamento ou até mesmo pelas relações interpessoais no trabalho. Conflitos entre chefes e subordinados devido a administrações centralizadoras, autoritárias e sem delegação, e conflito entre colegas devido à competição, a disputa de poder, a inveja, o ciúme, causam insatisfações e conflitos.

Portanto é necessário um estudo antecipado sobre os valores e as crenças que predominam na organização para que as mudanças sejam feitas.

1.3 Motivação para Melhorar a Qualidade da Organização

A qualidade total da organização, não significa somente aumentar a produtividade através da implantação de novos métodos e técnicas de trabalho, mas também na profunda transformação do comportamento profissional de cada funcionário da empresa.

Motivos para a ação = Motivação. Motivação significa colocar o combustível mais poderoso dentro do cérebro dos seres humanos que

fazem parte da nossa equipe. Estar motivado é estar com os neurônios a plena carga, com endorfina correndo pelo corpo. Uma pessoa motivada tem brilho no olhar, tem o amor à flor da pele (Vianna, 1999).

A motivação é usada pelas organizações como instrumento fundamental para influenciar seus funcionários, espontaneamente, a buscar seus objetivos.

Para Vianna (1999), as pessoas em uma organização devem ter motivo para colocar seus campos de energia física, psíquica e emocional a serviço e na direção dos caminhos da empresa. Quanto maior for a carga de motivos que as pessoas tiverem para a ação, maior será o conjunto de capacitações transformadas em ações práticas.

Para que uma organização tenha sucesso, para que possa colher excelentes resultados, ela terá que causar nas pessoas reações diferentes e motivadas

Claret (1999) afirma que um fator super importante é o ambiente de grupo; este será o fator crítico de sucesso nas organizações. Não adianta investir nos melhores talentos se, efetivamente, eles não promovem entre si o conceito de sinergia, que lhes permita multiplicar suas capacidades individuais.

Deve existir entre a empresa e seus funcionários um acordo pelo desenvolvimento, em que ambos exponham suas expectativas em relação ao seus parceiros para que a empresa seja competitiva e feliz e não competitiva e neurótica ou feliz e falida.

De acordo com Vianna (1999), o quadro abaixo demonstra que é possível estabelecer um nível de relação entre o capital e o trabalho, de modo que todos se unam para criar uma organização com boas possibilidades de alcançar êxitos em sua trajetória

Empregado	Empregador
Melhor qualidade de vida	Qualidade total
Melhor salário	Mais produtividade
Crescimento profissional	Aumento do nível dos empreendedores
Treinamento	Tecnologias novas
Ser o melhor	Empresa modelo
Fazer do Brasil um grande país	Fazer do Brasil um grande país
Preservação ambiental total	Preservação ambiental total

Quadro 1 - Relação Capital *versus* Trabalho

Fonte - Vianna (1999).

Vianna (1999) sugere o que seria seu sonho na relação capital-trabalho do século XXI:

O que o profissional comprometido espera da sua empresa:

- Valorização e reconhecimento
- Política de premiação realista/ participação nos lucros
- Recursos compatíveis com o grau de responsabilidade
- Treinamentos constantes para atualização da função
- Crescimento e desenvolvimento profissional
- Frequentes desafios
- Participação na tomada de decisões
- Ser ouvido
- Integração total com a comunidade
- Preocupação com a imagem da empresa
- Suporte, cumplicidade, justiça e respeito
- Qualidade de vida

O que o empresário espera de seus colaboradores:

- Comprometimento com metas e objetivos
- Colaboração para o aumento da produtividade
- Foco no cliente com excelência no atendimento
- Empreendedores que enfrentam desafios
- Flexibilidade para mudanças
- Bom negociador com espírito de liderança e equipe
- Alinhamento com os objetivos da empresa
- Criatividade e inovação na solução de problemas
- Comportamento ético
- Atitudes positivas
- Busca permanente de novas capacitações

1.3.1 Bases Motivacionais na Organização

Para um bom relacionamento organizacional são considerados como fatores facilitadores a cooperação, inovação, auto-aperfeiçoamento e atitudes favoráveis dentro da empresa.

A motivação de uma pessoa somente pode ser julgada através da observação de seu comportamento, pois segundo Vianna (1999), a motivação é uma variável interveniente porque não pode ser vista, ouvida ou tocada, somente pode ser inferida por meio do comportamento.

Rodrigues (2000) cita três razões determinantes do comportamento que são fundamentais: percepção, atitudes e mecanismos de defesa.

Percepção: é a maneira de uma pessoa experimentar ou sentir o universo. É o processo mediante o qual o indivíduo interpreta as experiências à sua volta. Sensações e estímulos de todas as espécies existem em torno de nós, mas apenas absorvemos ou vemos alguns elementos em qualquer situação.

Atitudes: o conceito de atitude apresenta íntima relação com o de opinião e valores, podem ser percebidas como forma de conjunto mental. Não é possível afirmar que as atitudes são necessariamente a causa direta do comportamento, outros fatores também interferem.

Mecanismos de Defesa: é um processo de comportamento adicional; mantêm o equilíbrio e a constância, relativamente ao autoconceito do indivíduo (repressão, agressão, interiorização, compensação, fantasia, racionalização e outros).

1.4 Motivação Como Problema Individual

É muito comum ouvir de executivos e chefes que a maior parte de seus funcionários não se motiva, que há problemas de interação, que as pessoas têm problemas emocionais e que não foram atingidas a produtividade e a contribuição que deles se esperava.

A motivação no trabalho é uma tarefa cuja responsabilidade única e total pesa sobre o próprio indivíduo. A organização espera que seus membros se motivem. Por outro lado, a abordagem do processo motivacional na organização sugere que as pessoas respondam a recompensas e punições. Esse posicionamento predomina nas organizações e fundamenta as políticas organizacionais no que se refere à seleção, avaliação, promoção e demissão dos funcionários.

Para se compreender o comportamento das pessoas, é necessário um mínimo de conhecimento da motivação humana. É difícil definir exatamente o conceito de motivação. Segundo Robbins (2002), motivação é definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Neste sentido, existem 3 fatores que explicam o comportamento humano:

1. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos. Existe sempre uma causa para o comportamento.
2. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano.
3. O comportamento é direcionado para objetivos. Em todo comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que sirvam para explicar os motivos do comportamento.

Com base nos fatores acima, nota-se que sempre há um objetivo implícito ou explícito para explicar o comportamento das pessoas.

Embora este modelo de motivação sirva para todas as pessoas, o resultado pode variar de pessoa para pessoa, pois depende do estímulo, da necessidade e da percepção de cada um. A motivação das pessoas depende basicamente desses três fatores.

Para Koteski (1999), ninguém quer trabalhar o mês inteiro apenas para ganhar dinheiro. É preciso que a pessoa goste do que faz, seja feliz e realizada para obter e atingir seus objetivos. Os funcionários, na grande maioria, consideram que para fazer algo bem feito é preciso gostar da função. Pessoas que não vêem sentido ou não gostam do que fazem, apenas “entregam” suas tarefas. Utilizam cerca de 10% de sua capacidade de produção, mesmo que todos os focos de motivação sejam cumpridos.

Portanto, concluímos neste capítulo que existem diversos fatores dentro da organização que devem ser observados para motivar os funcionários a dar o máximo de si para a empresa, sem deixar de lado o seu bem estar.

CAPÍTULO 2 - TEORIAS MOTIVACIONAIS

Foi sempre uma preocupação constante a busca das razões verdadeiras do comportamento humano e a procura da resposta do por que o homem age de uma ou outra maneira.

Não somente na era do pensamento filosófico, como também, posteriormente, surgiram diferentes teorias a respeito de algo que explicasse a grande atividade comportamental própria dos seres vivos, em geral, mais principalmente do ser humano.

Este capítulo irá abordar as teorias motivacionais mais conhecidas.

2.1 Teoria Comportamental da Administração

Esta teoria surgiu para dar uma nova direção para a teoria administrativa, estudando a motivação humana (suas necessidades) e definindo os estilos de administração. O administrador precisa conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como um poderoso meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações.

As teorias motivacionais tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse dos dirigentes.

As teorias podem ser separadas em grandes grupos, que se diferenciam quanto à visão do que seria a força propulsora para o trabalho. Esses grupos seriam: os etologistas¹, que sugerem que a busca por adaptação ao meio seja a maior motivação para a ação e são uma conduta instintiva de cada espécie de animal, inclusive dos homens; os behavioristas, que acreditam que os estímulos externos através do processo de

¹ **Etologia:** *sf* 1 Estudo da formação do caráter do homem. 2 *Biol* Parte da ecologia que trata dos hábitos dos animais e da acomodação dos seres vivos às condições do ambiente. 3 Estudo dos costumes sociais humanos. (Dicionário Michaelis)

aprendizagem são a força propulsora; os cognitivistas, que acreditam que a motivação depende da representação que os indivíduos possuem do meio, incluindo um conjunto complexo de fatores como percepção, pensamento, valores, expectativas e aprendizagem; já a psicanálise, enfatiza as motivações inconscientes derivadas de pulsões biológicas e experiências passadas, principalmente durante a infância, e um grupo de teóricos que procuram compreender o ser humano na sua vivência concreta.

2.2 Teoria Behaviorista

Para Rodrigues (2000), tanto os behavioristas quanto os cognitivistas desenvolveram uma teoria na qual a motivação fundamenta-se no princípio do hedonismo², o qual afirma que os indivíduos buscam o prazer e afastam-se do sofrimento, acreditam que as pessoas se comportam de forma a maximizar certos tipos de resultados de suas ações, ou seja, dão ênfase à aprendizagem.

Para Aguiar (2005), os behavioristas acreditam que existe uma relação entre o comportamento de uma pessoa em determinado momento e os acontecimentos ocorridos no passado. A abordagem é histórica, o que motiva o comportamento são as conseqüências de recompensas ou punições recebidas no passado.

O pressuposto fundamental dos behavioristas, que os diferencia dos cognitivistas, é que a força condutora do comportamento motivado está fora da pessoa, nasce de fatores extrínsecos que são superiores à sua vontade. Dessa forma existe uma ligação necessária entre o externo e a resposta comportamental. Trata-se de uma acomodação do organismo vivo às modificações operadas pelo ambiente.

² **Hedonismo:** *sm* Doutrina ética, ensinada por antigos epicureus e cirenaicos e por modernos utilitaristas, que afirma constituir o prazer, só ou principalmente, a felicidade da vida. (Dicionário Michaelis)

Epicureu: *adj* **1** Que se refere ao sistema filosófico de Epicuro. **2** Dado aos prazeres carnis e gastronômicos; sensual, gastronômico. (Dicionário Michaelis)

Cirenaico: *adj* **2** Relativo ou pertencente à escola filosófica fundada por Aristipo de Cirene, que ensinava que o prazer é o fim principal da vida; hedonista. (Dicionário Michaelis)

Assim, pelo esforço ou recompensa, a motivação passa a ser vista como um comportamento reativo, que leva ao movimento, Conforme apontado por Bergamini (1990):

a motivação passa a ser compreendida como um esquema de ligação Estímulo -Resposta (...) e que o homem pode ser colocado em movimento por meio de uma seqüência de hábitos que são o fruto de um condicionamento imposto pelo poder das forças condicionantes do meio exterior.

Mas esta teoria pode levar, algumas vezes, a uma indevida percepção de que o homem está verdadeiramente motivado, quando na verdade ele está apenas alterando seu comportamento, reagindo ao meio exterior e se movimentando. Assim, a crença de que se pode dirigir o comportamento das pessoas a partir de uma programação controlada, independente de suas vontades, ameaça o sentido da identidade pessoal definido e mantido ao longo de toda a vida.

2.3 Teoria Cognitivista

Para Aguiar (2005), em oposição aos behavioristas que acreditavam que é possível e necessário aprender e motivar os outros, os cognitivistas³ acreditam que ninguém jamais pode motivar quem quer que seja, uma vez que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, tendo como origem suas impulsões interiores. Porém não podemos esquecer que os indivíduos tendem a buscar o prazer e se afastar do sofrimento, mas desta vez “a escolha feita em determinada situação é ocasionada pelos motivos e cognições próprios do momento em que faz a escolha”.

Os cognitivistas acreditam que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo a sua volta e que assim também são direcionados em seus comportamentos, só que desta vez, baseados nas representações internas, isto é, os indivíduos possuem representações internalizadas do seu ambiente que envolvem os

³ Cognição: O conjunto dos processos mentais usados no pensamento, na percepção, na classificação, reconhecimento, etc (Dicionário Aurélio)

processos de percepção, pensamento e aprendizagem. De acordo com estas representações os indivíduos formam objetivos e lutam para atingi-los. Segundo Motta (1986): “os indivíduos possuem objetivos e expectativas que desejam alcançar e agem intencionalmente, de acordo com suas percepções da realidade. (...) As intenções dependem das crenças e atitudes que definem a maneira de um indivíduo ver o mundo, ou seja, suas percepções”.

2.4 Teoria Psicanalítica

Freud abordava a motivação de uma forma dinâmica que se baseava em forças internas que direcionam o comportamento e a administração busca nele contribuições para a teoria das motivações. Estas forças internas seriam os instintos que fornecem uma fonte fixa e contínua de estímulo, sendo algumas vezes conscientes e outras inconscientes. Em alguns momentos as pessoas estão conscientes das motivações de suas ações, mas em grande parte são comandadas pela necessidade da liberação e satisfação dos seus instintos.

Para Aguiar (2005) a ênfase que Freud dá para a dependência que o comportamento adulto mantém em relação às experiências da infância é a principal contribuição para a teoria psicanalítica. “A ênfase no passado do indivíduo e nos instintos como forças motivadoras realmente caracteriza a abordagem histórica e o determinismo biológico da teoria psicanalítica. (...) O determinismo biológico deve-se ao fato de que os instintos são herdados e determinam o comportamento humano”.

Assim, a principal contribuição de Freud encontra-se no fato de considerar o homem prisioneiro de sua hereditariedade, de seu passado e de seu meio.

2.5 Teoria das Necessidades de Maslow

A teoria da motivação humana de Maslow é a essência de uma hierarquia das necessidades humanas, constituída pelas necessidades biológicas, psicológicas e

sociais. Assim, esta teoria considera o ser humano em sua totalidade, ao contrário das abordagens apresentadas anteriormente, já que inova ao mesclar diferentes fundamentos, dando ênfase a integração dinâmica destes aspectos.

Para Gil (2001), Maslow constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e nesse sentido estabeleceu uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.



Figura 1: Pirâmide de Maslow

Fonte: Maximiano (2006).

a) Necessidades Fisiológicas

Segundo Gil (2001), as necessidades fisiológicas são as básicas para a manutenção da vida. Referem-se à alimentação, vestimenta e abrigo, essencialmente. Enquanto essas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas provavelmente não darão atenção aos outros níveis.

Para Aguiar (2005) uma pessoa que está sem comida, sem segurança, sem amor (necessidades sociais) e auto-estima provavelmente procurará alimento mais do que qualquer outra coisa. Quando um indivíduo está com fome, todas as suas capacidades

são empregadas a serviço da satisfação da fome, a organização dessas capacidades é quase que totalmente determinada pelo objetivo de satisfazer a fome.

b) Necessidades de Segurança

Para Gil (2001) as necessidades de segurança referem-se à necessidade de estar livre de perigos da privação das necessidades fisiológicas básicas. Envolve, portanto a preocupação com o futuro, no tocante à manutenção principalmente do emprego e da propriedade.

Já Aguiar (2005) diz que as necessidades de segurança surgem à medida que o indivíduo tem suas necessidades fisiológicas relativamente satisfeitas. As necessidades de segurança envolvem estabilidade, a proteção, a ausência de medos, de ameaças e a ausência de ansiedade.

c) Necessidades Sociais

Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, as pessoas passam a sentir necessidade de se relacionar com os outros, de participar de vários grupos e de serem aceitas por estes.

Aguiar (2005) classifica esta necessidade da pirâmide de Maslow como “Necessidade de Aflição e Amor” e diz que as necessidades de relacionamento, de pertencer, de intimidade, de amor e de afeição são de grande importância para os seres humanos e podem, em determinado momento, ser preponderantes, impedindo a emergência de outras necessidades. A supermobilidade forçada pela industrialização dificulta a satisfação dessas necessidades.

A solidão, o ostracismo, a rejeição e a ausência de raízes comuns com grupos sociais são situações que evidenciam a não-satisfação dessas necessidades. Maslow considera que a não satisfação dessas necessidades provoca um sofrimento que pode ter a mesma intensidade do sofrimento físico de uma pessoa faminta. (Aguiar, 2005)

d) Necessidade de Estima

Após a satisfação das necessidades sociais, as pessoas passam a desejar mais do que simplesmente participar de um grupo. Passam a querer estima, tanto em termos de amor próprio quanto de reconhecimento pelos outros, conforme Gil (2001).

Está relacionada com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolve a auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social, reconhecimento social, status, prestígio, reputação e consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. Sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

e) Necessidades de Auto-Realização

Após a satisfação das necessidades de estima, surgem as necessidades de auto-avaliação, que se referem à realização do máximo potencial individual. Neste nível, as pessoas desejam se tornar aquilo que são capazes de ser. Naturalmente, este potencial varia de pessoa para pessoa. Assim o maior desejo de uma pessoa pode ser o de assumir uma chefia e o de outra a Presidência da República.

Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas externas à pessoa é quem têm uma realidade concreta (como comida, dinheiro, amizades, elogios de outras pessoas), as necessidades de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias (como o sentimento de realização) que e não são observáveis nem controláveis por outros.

2.6 Teoria de Herzberg

A teoria da Motivação no Trabalho de Herzberg faz a distinção entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho. Para Aguiar (2005) os fatores que levam a satisfação no trabalho são denominados fatores higiênicos. Esses fatores estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado. Os fatores motivacionais são aqueles que estão diretamente relacionados com a tarefa ou o trabalho e influenciam diretamente a produtividade dos membros da organização.

Herzberg define como fatores higiênicos a supervisão, as relações interpessoais, as condições físicas no trabalho, o salário, a política organizacional, os processos administrativos, o sistema gerencial e benefícios, e a segurança no trabalho. Como fatores motivacionais são indicados a liberdade, a responsabilidade, a criatividade e a inovação no trabalho (Aguiar, 2005).

Segundo Gil (2001) os fatores higiênicos não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas. Já os fatores motivacionais como responsabilidade e reconhecimento são os que realmente promovem a motivação. Com base em levantamentos empíricos, constatou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando e que, quando se sentiam satisfeitas, isso se devia ao trabalho propriamente dito.

A teoria de Herzberg indica que os fatores motivadores devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada. A capacidade para manter tais fatores, por sua vez, depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada empregado (Gil, 2001).

Mas não se pode desconsiderar os fatores higiênicos, se é verdade que aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais vontade, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por

outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las.

Fatores higiênicos	Descrição
Salários e benefícios	Inclui bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário.
Condições de trabalho	Envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.
Política da empresa	Refere-se não apenas às normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.
Status	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho	Refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa.
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.
Fatores motivadores	Descrição
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Sensação de estar alcançado ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

Quadro 2: Fatores Higiênicos e Motivadores

Fonte - Gil (2001).

Neste capítulo, vimos que existem vários estudos e teorias que explicam quais são os fatores que motivam os funcionários, que vão desde fatores internos quanto externos, como também há teoria que acredita que o ser humano pode ser influenciado e outra que acredita que o comportamento humano é apenas uma reação as suas percepções

internas

CAPÍTULO 3 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Além das várias teorias motivacionais, existem vários modelos de mensuração da qualidade de vida dentro da organização que também utilizam uma série de fatores para poder avaliá-la. Este capítulo irá mostrar a importância da análise da carga de trabalho, da agenda de trabalho, do relacionamento com as chefias e os colegas, da tolerância, dos objetivos pessoais, do crescimento profissional, do desenvolvimento pessoal, da estabilidade funcional e econômica dos funcionários e quais os modelos podem ser usados para mensurar se a organização está oferecendo um ambiente de qualidade para seus colaboradores.

3.1 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

É necessário o entendimento do que é qualidade de Vida antes de ver o que é qualidade de vida no trabalho.

Para França (1996) qualidade de vida é a sensação de bem-estar, proporcionada pelo atendimento das necessidades individuais, do ambiente social e econômico e das expectativas de vida.

Para que alguém tenha qualidade de vida é preciso satisfazer vários aspectos ligados a diferentes áreas da vida cotidiana.

Segundo Milioni (2003) a expressão qualidade de vida tem livre interpretação, sem uma regra geral, portanto depende da direção que se queira dar a ela, conforme os valores, filosofia e propósitos das pessoas e entidades que queiram usá-la como referência para o trabalho que desenvolvem na busca da felicidade do ser humano.

A qualidade de vida avalia o ser humano em todas as suas dimensões (mental, social, física, emocional e espiritual). Para as empresas, a qualidade de vida tem sido um dos principais objetivos da gestão estratégica de pessoas, através de ações de melhoria do

ambiente, condições de trabalho, emprego de técnicas de ginástica laboral, sessões de relaxamento, etc.

Como as organizações cada vez mais se preocupam com a competitividade, e requerem produtividade com qualidade, fez com que a busca em atender as necessidades relacionadas à qualidade de vida dos funcionários levassem o aumento do nível de satisfação dos empregados no desenvolvimento de suas atividades profissionais, buscando neles efetivos aliados na busca da sobrevivência, pois profissionais desmotivados e insatisfeitos não produzirão produtos e serviços de qualidade e, conseqüentemente, comprometerão as chances de sobrevivência das empresas.

Para Fernandes (1996), homens mobilizados e satisfeitos fazem a diferença, portanto somente sobreviverão às empresas que souberem utilizar seus recursos humanos tão bem como sua tecnologia e seu capital.

E para que a organização tenha profissionais trabalhando com níveis elevados de satisfação e motivação, é preciso ter real oportunidade de participação destes, pois a efetiva participação constitui num meio importante para que as pessoas apresentem o comprometimento necessário com as propostas da empresa, viabilizando o alcance dos resultados a serem atingidos por ela e, conseqüentemente, tornando-a mais competitiva no mercado.

Segundo Fernandes (1996) “[...] somente atendendo às necessidades das pessoas e as desenvolvendo, maximizando as suas potencialidades é que a empresa também se desenvolverá atingindo suas metas”.

Assim, é saudável que a organização possa ser um espaço onde o indivíduo concretize seus objetivos pessoais em conformidade com os objetivos organizacionais.

Neste contexto, surge a importante tecnologia voltada à satisfação das necessidades das pessoas, que se trata da qualidade de vida no trabalho.

Para Rodrigues (2000) a qualidade de vida no trabalho tem diferentes conotações, sendo a mais objetiva e clara, facilitar e satisfazer as necessidades dos trabalhadores no desenvolver das suas necessidades.

Um programa de qualidade de vida no trabalho tem como meta, gerar uma organização mais humanizada, na qual os trabalhadores envolvem, simultaneamente, responsabilidade, “*feedback*” sobre o desempenho, tarefas adequadas, variedade, enriquecimento pessoal do indivíduo. É claro que a qualidade de vida no trabalho não pode resolver todos os problemas de produtividade das empresas e todos os tipos de insatisfação do empregado,

Não há Qualidade de vida no trabalho sem Qualidade Total, ou seja, sem que a empresa seja boa. Não confundir QVT com política de benefícios, nem com atividades festivas de conagraçamento, embora essas sejam importantes em uma estratégia global. A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa-empregado. O ser humano fazendo a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias (Matos, 1997).

No entanto sua aplicação conduz, sem dúvida, à melhores desempenhos, ao mesmo tempo em que evita maiores desperdícios, reduzindo custos operacionais. Segundo Fernandes (1996) “a qualidade é antes de tudo uma questão de atitude, quem faz e garante são as pessoas, muito mais do que o sistema, as ferramentas e os métodos de trabalho”.

3.2 Modelos para Avaliação da Qualidade de vida no trabalho

É necessário que as empresas adotem uma ferramenta ou modelo, para poder descrever ou mensurar a percepção dos trabalhadores em relação à qualidade de vida no trabalho.

3.2.1 Modelo de Walton

Conforme Pereira (2003) na proposta de Walton foram apresentados oito critérios onde são incluídos indicadores de qualidade de vida no trabalho, priorizando os fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e a remuneração.

Para Walton (apud Vieira, 1996) independentemente da posição hierárquica ocupada, há diversos trabalhadores insatisfeitos e alienados perante as inúmeras deficiências percebidas no ambiente de trabalho, que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho.

Dimensões	Fatores
Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho Equidade interna Equidade externa
Condição de Trabalho	Jornada de trabalho Ambiente físico seguro e saudável
Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade da habilidade Retroinformação
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança de trabalho
Integração social no trabalho	Igualdade de oportunidade Relacionamento
Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas
Trabalho e espaço total da vida	Papel balanceado do trabalho
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa

Quadro 3: Modelo de Walton para aferição da qualidade de vida no trabalho

Fonte: Walton (apud Vieira, 1996).

a) Compensação Justa e Adequada

Prioriza o trabalho e vê nele a forma de sobrevivência do trabalhador. Nessa categoria ele estabelece uma medida da qualidade de vida no trabalho em função da remuneração recebida pelo trabalho realizado.

- **Renda adequada ao trabalho:** valor pago pelo trabalho realizado que permita o trabalhador viver dentro de padrões pessoais, culturais, sociais e econômicos do meio onde vive; o salário recebido pelo trabalhador é justo se comparado com as tarefas que desenvolve, além de verificar se o nível de remuneração é adequado ao grau de esforço, de qualificação, habilidade e de responsabilidade que o trabalho exige.
- **Eqüidade interna:** equiparação salarial com outros trabalhadores dentro da mesma organização;
- **Eqüidade externa:** salário compatível com o mercado de trabalho.

b) Condições de Trabalho

O nível de satisfação do trabalhador poderia ser melhorada através do estabelecimento de horários razoáveis; estabelecimento de limites para execução de esforços que possam causar danos agudos ou crônicos à saúde do trabalhador; melhoria do ambiente físico, proporcionando conforto e organização do local; fornecimento de material e equipamentos adequados à realização das tarefas prescritas; estabelecimento de ambiente salubre ou neutralização da insalubridade.

- **Jornada de Trabalho:** a carga horária de todas as funções desenvolvidas dentro da organização obedece à legislação vigente

e não causam fadiga, estresse e esgotamento físico e mental aos trabalhadores.

- **Ambiente Físico Seguro e Saudável:** A organização respeita as normas de segurança, utilizando equipamento de proteção individual, e procuram continuamente diminuir os possíveis acidentes de trabalho, além de zelar pela integridade física e mental dos trabalhadores e, conseqüentemente, por sua saúde e qualidade de vida.

c) Oportunidade de Uso e Desenvolvimento de Capacidades

Refere-se à possibilidade do trabalhador utilizar seus conhecimentos e aptidões, desenvolver autonomia, obter informações sobre o trabalho que desempenha e o processo produtivo ao qual pertence. Contudo, Walton (apud Vieira, 1996) lembra que o grau de maturidade do trabalhador, sua formação e capacidade de tomar decisões e iniciativas determinarão em que nível estes fatores serão considerados. Não se deve esquecer que algumas pessoas desejam um trabalho fragmentado que exija pouca habilidade e até mesmo que seja firmemente controlado.

- **Autonomia:** Liberdade e independência dada ao trabalhador na programação execução do seu trabalho.
- **Significado da Tarefa:** o trabalhador sente-se realizado com a atividade desempenhada.
- **Identidade da Tarefa:** mede o grau de satisfação que o empregado possui em relação ao trabalho desenvolvido.
- **Variabilidade da Habilidade:** a tarefa realizada exige diferentes conhecimentos e habilidades, o que torna o trabalho mais atraente e dinâmico, sem ser cansativo e repetitivo.

- **Retroinformação:** informação ao trabalhador acerca das suas atividades como um todo, de suas ações e suas perspectivas futuras.

d) Oportunidade de Crescimento e Segurança

Esta categoria tem a finalidade de medir a oportunidade de carreira que o trabalhador tem dentro de uma organização e a segurança de seu emprego, não excluindo as dificuldades encontradas, dando ênfase à educação formal que impede ou dificulta, muitas vezes, a ascensão dos trabalhadores.

- **Possibilidade de Carreira:** verifica a existência de uma política de Recursos Humanos (plano de cargos e salários) que permite àqueles trabalhadores devidamente capacitados e habilitados a oportunidade de ascensão profissional dentro do próprio quadro da organização.
- **Crescimento Profissional:** através de um plano de desenvolvimento e capacitação de trabalhadores, a empresa oferece a todos a oportunidade de adquirir e aprimorar seus conhecimentos.
- **Segurança e Emprego:** a organização possui uma estrutura de Recursos Humanos sólida, que proporciona ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego.

e) Integração Social no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho está associada ao nível de convivência harmoniosa

entre os trabalhadores de uma mesma empresa. Isso pode ser avaliado pela ausência de preconceitos, de diferenças hierárquicas marcantes e senso comunitário, o que faz com que o trabalhador sinta-se integrado ao grupo e à empresa.

- **Igualdade de Oportunidades:** é a ausência de favoritismo e preferências entre os trabalhadores.
- **Relacionamento:** busca-se verificar a existência de um bom relacionamento interpessoal e um espírito de equipe junto aos trabalhadores da organização, fazendo com que haja um comprometimento mútuo entre estes indivíduos.

f) Constitucionalismo

Um elevado nível de qualidade de vida no trabalho está associado à existência de normas e procedimentos que estabelecem claramente os direitos e os deveres dos trabalhadores

- **Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas:** a organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores, previstos por lei, como férias, 13º salário, horário de trabalho, entre outros direitos assegurados constitucionalmente.
- **Privacidade Pessoal:** a empresa respeita a privacidade de seu trabalhador, desde que seu comportamento não interfira em questões relacionadas ao trabalho.
- **Liberdade de Expressão:** os trabalhadores possuem abertura para dar sugestões e manifestar suas idéias aos seus superiores hierárquicos.

- **Normas e Rotinas:** as normas e rotinas da organização são bem claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os trabalhadores.

g) Trabalho e Espaço Total da Vida

Walton (apud Vieira, 1996) afirma que as experiências dos trabalhadores com o trabalho podem interferir, de forma positiva ou negativa, na vida pessoal e social destes; por esta razão, ele recomenda a busca do equilíbrio através de esquemas de trabalho e crescimento profissional. Faz-se necessário que a verificação do nível de satisfação do trabalhador em relação à influência exercida pelo trabalho sobre a vida privada dos mesmos seja avaliada através de opiniões com relação ao balanceamento da jornada, estabilidade de horários e mudanças geográficas que afetam a disponibilidade de tempo para lazer e para a família.

- **Papel Balanceado do Trabalho:** nada mais é que o equilíbrio satisfatório entre o trabalho e outras atividades existentes na vida dos trabalhadores.

h) Relevância Social da Vida no Trabalho

A forma de agir irresponsável de algumas empresas faz com que muitos trabalhadores passem a depreciar seu trabalho, o que afeta a auto-estima e, por conseqüência, a produtividade.

- **Imagem da Empresa:** é fundamental que a organização conserve excelente imagem perante seus trabalhadores, clientes atuais e potenciais, dos meios de comunicação social, fornecedores, comunidade, entre outros.

3.2.2 Modelos de Hackman e Oldham

Segundo este modelo, os cinco fatores básicos que são Variedade de Habilidades, Identidade de Tarefa, Significância, Autonomia e Feedback estão presentes apenas quando existir Significância Percebida; Responsabilidade Percebida e Conhecimento dos Resultados do Trabalho. Na realidade, são estados psicológicos que devem ser satisfeitos através do trabalho e, como resultado, proporcionam alta motivação interna, elevada satisfação, qualidade no desempenho, baixa rotatividade e absenteísmo.

Os três primeiros fatores contribuem para a valorização do trabalho. A autonomia desenvolve no empregado a percepção do quanto ele é responsável pelo que executa. E o *feedback* permite que o funcionário seja informado dos resultados atingidos com o seu trabalho.

Para melhor entendimento, é necessário que se seja observado as cinco formas de atuação destes níveis, que ficaram conhecidos como Conceitos Implementadores de Enriquecimento de Cargos, desenvolvidos por Hackman e Oldham (Rocha, 1998).

Tarefas combinadas: o trabalho que era fragmentado é agrupado e transformado em módulos, proporcionando o aumento da variedade de habilidades do trabalhador, além de resgatar a identidade de tarefa.

Unidades naturais de formação do trabalho: são observadas as tarefas que possuem uma certa correlação ou seqüência entre si; em seguida, estas são agrupadas formando módulos com uma estrutura lógica, o que aumenta e reforça a significância e a identidade da tarefa.

Estabelecimento de relações diretas com o cliente: cada cargo possui um cliente interno ou externo, fazendo com que cada problema e dúvida seja encaminhado para solução diretamente para aquele trabalhador que desenvolveu a tarefa, proporcionando, desta forma, a retroalimentação e autonomia e, assim, aumentando a

variedade de habilidades. Contudo, isso só é atingido a partir do momento em que se cria um canal de comunicação que se poderia chamar de linha direta entre o trabalhador e o seu cliente externo ou interno (o próximo da linha de montagem).

Carga vertical: aqui se busca a integração vertical, que tem por objetivo o enriquecimento do cargo com a adição de tarefas mais elevadas ou, até mesmo, o gerenciamento. Com isso a distância entre o planejamento, a execução e controle do trabalho diminuem, e o trabalhador passa a ter todas estas atribuições, aumentando assim a autonomia.

Abertura de canais de feedback: deve-se proporcionar tarefas que permitam a informação sobre o resultado do trabalho que está sendo desenvolvido, sem que este trabalhador fique dependendo de terceiros para obter estas informações. Para que isto ocorra, faz-se necessário o estabelecimento e disseminação de normas e padrões, bem como a disponibilidade de mecanismos de aferição dos resultados.

3.2.3 Modelo de Westley

Segundo Rodrigues (2000) Westley classifica e analisa quatro problemas que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho que pode ser verificada por meio de quatro indicadores fundamentais: econômico, político, psicológico e sociológico, demonstrado no quadro abaixo, que trariam como conseqüências, respectivamente, injustiça, insegurança, alienação e ausência de leis e regulamentos.

Westley (*apud* Rocha, 1998) afirma que as causas de insatisfação representadas pelos indicadores econômico e político, na realidade, são encontradas desde o século passado, através da concentração dos lucros e da exploração dos trabalhadores, geralmente relacionadas à injustiça e à concentração de poder, observando-se como resultado o aumento da insegurança.

Para Lima (1995) o indicador psicológico (alienação) é fator decorrente da desumanização, da dissociação entre o trabalho e o ser humano, produto de uma falha

entre expectativas do indivíduo e o que ele consegue efetivamente desenvolver; conseqüentemente, a mecanização e a automação resultam em mudanças na forma de trabalho que geram uma sensação de crescente ausência de normas e regulamentos, caracterizando, por sua vez, uma falta de envolvimento do trabalhador.

Natureza do Problema	Sintoma do Problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Econômico	Injustiça	União dos trabalhadores	Insatisfação, greves.	Cooperação, divisão dos lucros, participação nas decisões.
Político	Insegurança	Posições políticas	Insatisfação, greves.	Trabalho auto-supervisionado, conselho de trabalhadores, participação nas decisões.
Psicológico	Alienação	Agentes de mudança	Desinteresse, absenteísmo.	Enriquecimento das tarefas
Sociológico	Anomia	Autodesenvolvimento	Ausência de significado do trabalho, absenteísmo.	Métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos

Quadro 4: Origens da qualidade de vida no trabalho

Fonte: Westley (*apud* Rodrigues, 2000).

Para melhorar a qualidade de vida no trabalho e resolver estes quatro indicadores, Westley (*apud* Rocha, 1998) sugere ações cooperativas através do envolvimento e participação dos trabalhadores no processo de decisão e na divisão dos lucros no desenvolvimento do espírito de responsabilidade, no enriquecimento de tarefas e na aplicação dos princípios sócio-técnicos.

3.2.4 Modelo de Werther e Davis

O modelo de Werther e Davis para Rodrigues (2000) está baseado em um projeto de cargo que considera fatores ambientais, organizacionais e comportamentais, como se pode observar na figura abaixo, sendo detalhado a seguir:

Fatores Ambientais: para Lima (1995) o projeto de cargo deve considerar as expectativas sociais, as habilidades e disponibilidade de empregados potenciais. No entanto, o cargo não poderá ser tão complexo ao ponto de a organização necessitar fazer novas contratações e, ao mesmo tempo, não poderá ser muito simples, de maneira a não gerar desconforto quando a mão-de-obra for mais instruída.

Fatores Organizacionais: Werther e Davis procuram identificar a tarefa que condiz ao cargo, de forma que haja um fluxo coerente de processos, da utilização de métodos e sistemas que ajustem as práticas de trabalho desenvolvidas, resultando, desta forma, na redução do tempo e esforço dos trabalhadores (Lima, 1995).

Fatores comportamentais: estão relacionados diretamente com o indivíduo, sendo constituído de quatro elementos básicos: autonomia, relacionada a responsabilidade pelo trabalho executado; variedade de uso de capacidade; identidade da tarefa e retroinformação.

As organizações devem fazer com que o desenho dos cargos evolua continuamente, tornando-o mais abrangente quanto mais elevado o grau de instrução, o conhecimento e a mobilização dos trabalhadores.

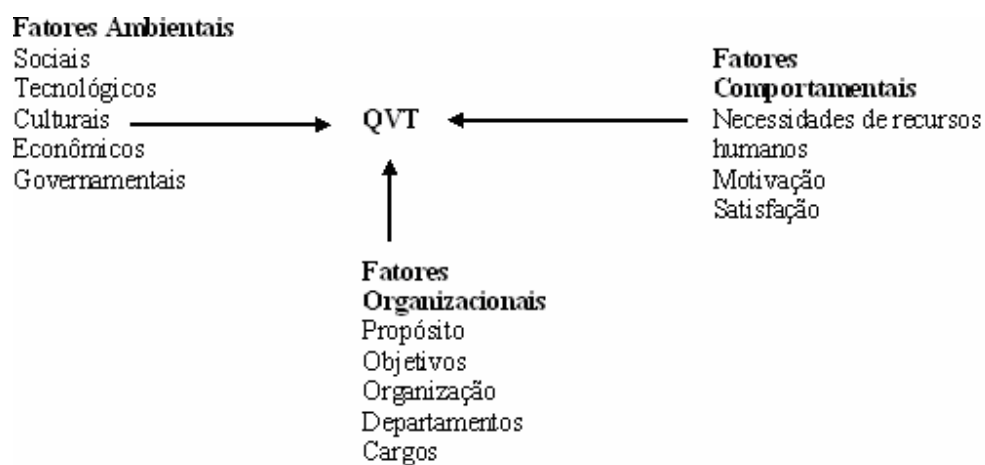


Figura 2: Fatores que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho

Fonte: Davis e Werther (apud Rodrigues 2000).

3.2.5 Modelo de Nadler e Lawler

Nadler e Lawler (*apud* Rodrigues, 2000) identificam os fatores que prevêm o sucesso dos projetos de QVT, sendo: Percepção da necessidade, o foco do problema que é destacado na organização, estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes, compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados, sistemas múltiplos afetados, envolvimento amplo da organização.

É necessária a teoria, processo estruturado e antes de tudo treinamento prévio. São necessárias mudanças no comportamento do gerenciamento superior, havendo maior comprometimento e participação na disseminação pela organização.

Segundo Rocha (*apud* Vieira, 1996) Nadler e Lawler apresentam quatro fatores para mensurar a qualidade de vida no trabalho, que são:

1. participação nas decisões;
2. reestruturação através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomo;
3. inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional;
4. melhoria do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

3.2.6 Modelo de Huse e Cummings

Conforme citado por Rodrigues (2000), os pesquisadores definem a QVT como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, destacando a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho, conforme mostra a Figura 3 o relacionamento entre QVT e a produtividade. A partir desses três aspectos, foi desenvolvido o modelo de verificação do nível de QVT baseado na participação do

trabalhador (refere-se ao envolvimento dos trabalhadores no processo decisório nos diversos níveis da organização); e no projeto de cargo (trata-se do desenho de cargos, eliminando de vez a alienação do trabalhador, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho).

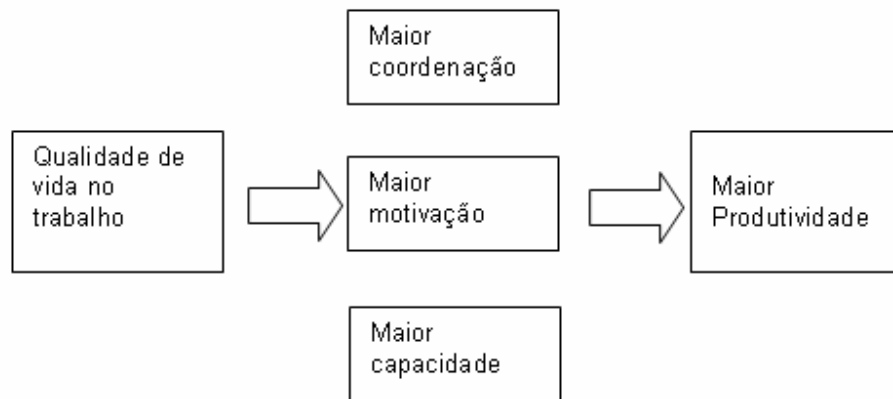


Figura 3: Qualidade de vida no trabalho versus produtividade

Fonte: Rodrigues (2000).

3.2.7 Modelo de Quirino e Xavier

Existem duas formas de se mensurar a qualidade de vida nas organizações. Uma seria através da abordagem objetiva, que apontaria a mensuração das condições materiais, como, por exemplo, a disponibilidade de equipamentos, padrões salariais, ambiente físico, entre outros. A outra, através da abordagem subjetiva, que visaria a mensuração do nível de satisfação dos trabalhadores com as condições objetivas (satisfatórias ou não satisfatórias).

A metodologia empregada para a mensuração destes fatores é a seguinte: um observador, que poderá ser uma pessoa interna ou externa à organização, observa, segundo sua visão e experiência, as condições materiais e, a partir delas, expressa sua avaliação.

Contudo, na abordagem subjetiva, que lida com fatores subjacentes, como, por exemplo, a intimidade das pessoas, faz-se necessário sondar, ouvir os próprios envolvidos sobre o que pensam e, neste caso, não seriam apenas os aspectos físicos, mas também os aspectos psicológicos e emocionais que poderiam levar ou não os trabalhadores a se mobilizarem favoravelmente no sentido das metas e objetivos organizacionais.

3.2.8 Modelo de Siqueira e Coletta

Já Siqueira e Coletta (*apud* Vieira, 1996), através de pesquisas realizadas em Urbelândia (MG), identificaram os seguintes fatores determinantes de qualidade de vida no trabalho: política de Recursos Humanos; trabalho (ambiente saudável, tarefas enriquecidas, amizade entre colegas, etc.); interações pessoais (bom relacionamento interpessoal com os colegas e chefias); indivíduo (assiduidade, satisfação com o trabalho que desenvolve, responsabilidade por aquilo que realiza, entre outros); e empresa (imagem favorável junto à sociedade, administração eficiente, etc.).

No quadro abaixo está representado o resumo dos fatores mais determinantes das diversas abordagens sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

Autor dos Modelos	Fatores Determinantes
Walton (1974)	compensação justa e adequada condições de trabalho oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades oportunidade de crescimento e segurança integração social no trabalho constitucionalismo trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho
Hackman e Oldham (1975)	variedade da tarefa identidade da tarefa significação da tarefa autonomia <i>feedback</i>

Westley (1979)	enriquecimento das tarefas trabalho auto-supervisionado distribuição de lucros e participação nas decisões
Davis e Werther (1983)	projeto de cargos segundo a habilidade disponibilidade e expectativas sociais do empregado práticas de trabalho não mecanicistas autonomia variedade identidade da tarefa retroinformação
Nadler e Lawler (1983)	participação nas decisões reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos inovação no sistema de recompensas e melhora do ambiente de trabalho
Huse e Cummings (1985)	participação do trabalhador projeto de cargos inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho
Quirino e Xavier (1987)	Abordagem objetiva (condições materiais, disponibilidade de equipamentos, padrões salariais, ambiente físico) e abordagem subjetiva que visa a mensuração do nível de satisfação dos trabalhadores com as condições objetivas (satisfatórias ou não satisfatórias)
Siqueira e Coletta (1989)	próprio trabalho relações interpessoais, colegas, chefe, política de Recursos Humanos e empresa.

Quadro 5: Resumo dos fatores determinantes de algumas abordagens sobre QVT

Fonte: Adaptado de Rocha (1998)

CAPÍTULO 4 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

4.1 Conceito de Trabalho

Entende-se que o trabalho é o esforço do homem aplicado na produção.

No sentido econômico, não é mero dispêndio de energia, mas a atividade humana capaz de criar ou de transformar produtos, com o objetivo de utilidade ou de lucro “O termo *trabalho* vem do *latim tripalium* ou três paus, instrumento de tortura para castigar escravos. Isto reflete a noção de empenho, sacrifício e tortura para se atingir determinado objetivo através do trabalho”, (Krawulski apud Búrigo, 1997, p.53).

(...) Pelo estudo da evolução do conceito de trabalho, através da história, concluímos que muito lentamente o trabalho vem perdendo esta conotação, pois permite ao trabalhador vantagens dificilmente substituíveis no tempo livre, como identidade e autoconsciência, status e reconhecimento, contato com outras pessoas, satisfação das necessidades, responsabilidades pelo conteúdo de suas atividades e do uso do seu tempo (Burigo, 1997)

Segundo Kanaane (Apud Búrigo, 1997) através do trabalho,

o homem pode modificar seu meio e modificar-se a si mesmo, a medida que possa exercer sua capacidade criadora e atuar como co-participe do processo de construção das relações de trabalho e da comunidade na qual se insere.

4.2 Condições de Trabalho

Englobam tudo o que influencia o próprio trabalho. Trata-se não apenas do posto de trabalho e seu ambiente, como também das relações entre produção e salário da duração da jornada, da semana, do ano (férias), da vida de trabalho (aposentadoria), dos horários de trabalho (em turnos, pausas) do repouso e da alimentação (refeitórios, sala de repouso na organização, do serviço médico, social, cultural das modalidades de

transportes, a higiene industrial que estuda para a redução de tóxicos e outros riscos de saúde, assim como, acidentes, fadiga e trabalho penoso.

Relacionados a tudo isso, está a natureza do próprio homem que inclui suas habilidades, capacidades e limitações. Paralelas às condições de trabalho, estão as relações do homem com seus colegas, seus superiores, sua família.

A noção de carga de trabalho segundo Laurell et Norriega (apud Fernandes, 1996) designa “os elementos do processo de trabalho que interatuam dinamicamente entre si e com o corpo do trabalhador, gerando aqueles processos de adaptação que se traduzem em desgaste”.

O desgaste consiste na perda da capacidade potencial e ou afetiva, corporal e psíquica.

4.3 Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho, segundo Oddone (apud Santana, 1994) refere-se ao conjunto de todas as condições de vida, no local do trabalho.

Assim, de acordo com a sua classificação temos:

- ambiente físico: temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação e atitude;
- ambiente químico: produtos manipulados, vapores, gases tóxicos, poeiras, fumaças;
- ambiente biológico: vírus, bactérias, parasitas, fungos;
- ambiente fisiológico: posturas, turno de trabalho e trabalho pesado.
- ambiente mecânico: contusões, feridas, fraturas dentre outros;
- ambiente psíquico: ruídos, controles, ritmo de trabalho, monotonia e repetitividade.

Quanto às condições de higiene e segurança e às características antropométricas⁴ do posto de trabalho, um bom indicador global de melhoria das condições de trabalho ajudaria as empresas trabalharem de forma proativa para o bem estar dos seus empregados. Um barulho constante leva o trabalhador a sentir-se cansado e pouco produtivo e a melhoria da postura de trabalho vai diminuir as lombalgias⁵ relativas a uma torção da coluna por defeito de postura. Uma outra queixa constante são cervicalgias⁶, em face da posição da cabeça e da distância olho-tarefa.

“O alívio da carga de trabalho permitiria a intensificação da produtividade”. Oddone (apud Santana, 1994).

4.4 Organização do trabalho

Os tópicos importantes quanto à divisão do trabalho são: conteúdo da tarefa, sistema hierárquico, modalidade de comando, relações de poder e questões de responsabilidade.

As condições de trabalho, de aperfeiçoamento, de atualização de desenvolvimento de potencialidades do homem como ser integral devem ser trabalhadas pelas empresas. O nível de satisfação das necessidades pessoais mais importantes, obtido através das experiências de trabalho e de vivência nas organizações, é um importante indicador de qualidade.

As condições de trabalho implicam não só nas condições ambientais e nos riscos específicos envolvidos no trabalho dos grupos analisados, mas também na introdução da subjetividade do empregado, refletindo a representação de seu modo específico de trabalhar, desgastar-se incluindo a saúde mental e os estresses. (Siqueira, 1991).

⁴ **Antropometria:** *sf* Conjunto de processos de mensuração do corpo humano ou de suas partes (Dicionário Michaelis)

⁵ **Lombalgia** *sf* Dor na região lombar (Dicionário Michaelis)

⁶ **Cervical** *adj* Relativo ao pescoço, à cerviz ou ao colo do útero. (Dicionário Michaelis)

4.5 Absenteísmo

Refere-se à ausência, não justificada, ao trabalho, cuja medida é a relação entre o total de dias ausentes num período e o número de empregados neste mesmo período.

4.6 *Turnover* ou Rotatividade

Refere-se à perda de um empregado que tem que ser substituído e nessa rotatividade é medida a relação entre o número de empregados neste período.

De acordo com o site Artigos.Com (2006) Fernandez⁷ diz que quando o turnover é excessivo, indica que algo está errado na organização. É o momento de analisar o porquê dessa alta rotatividade, afinal, não podemos esquecer que os chamados funcionários são antes de tudo pessoas. Essas pessoas têm necessidades e criam vínculos dinâmicos de relacionamento com os colegas da empresa, ou mesmo com clientes e fornecedores.

4.7 Ergonomia

É definida como desenvolvimento e aplicação da tecnologia e sua inter-relação homem-máquina ou a sua adaptação.

A ergonomia, enquanto ciência, sempre buscou analisar situações tentando interferir em algumas e modificar outras que sejam necessárias, no sentido de obter uma maior racionalização e otimização do trabalho.

Segundo Silva (2000) a Ergonomia possui caráter interdisciplinar ao se apoiar em outras áreas do conhecimento humano (antropometria, fisiologia, psicologia e sociologia) e ao

⁷ Henrique Montserrat Fernandez é administrador com pós-graduação em Análise de Sistemas e MBA em TI/E-Management pela FGV. Ex-professor universitário, tem 29 anos de atuação profissional. É especialista nas normas ISO 9000, sendo Lead Auditor pela Perry Johnson Inc.

mesmo tempo é de natureza aplicada ao adaptar os postos de trabalho e ambiente as necessidades dos trabalhadores.

Estuda aspectos tais como: fatores humanos (físico, fisiológico, psicológico, social, influência do sexo, idade, treinamento e motivação), fatores ambientais (temperatura, ruído, luzes...), informações, organização (horários, turnos...), conseqüências do trabalho (fadiga, estresse...). Refere-se as aplicações práticas de tais conhecimentos oportunizando a redução de acidentes, doenças ocupacionais, erros, fadigas e estresse no trabalho, aumentando a produtividade e o bem-estar, mas não é aplicação de receitas, pois para necessidades e realidades diferentes exige-se pesquisas diferentes.

4.8 Stress (ou Estresse)

Denomina-se estresse um conjunto de relações que o organismo desenvolve quando submetido a uma situação que exige esforço para adaptação.

Para Carara e Kruggüer (2000) o estresse é onipresente em nossas vidas. Enquanto lidamos com nossos assuntos pessoais e profissionais, encaramos todos os dias, várias situações (únicas) e um fluxo constante de opções que criam o estresse.

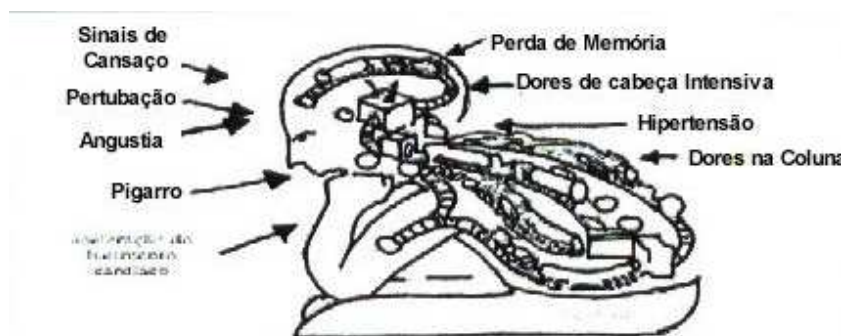


Figura 4: Ilustração mostrando as conseqüências de um indivíduo com baixo astral emocional.

Fonte : Revista CIPA (1999).

Essa ansiedade, que é a principal causadora do estresse, é deflagrada por uma ameaça a algum valor que o indivíduo considere essencial a sua existência.

Independente de uma abordagem teórica ou metodológica de conceituação, a Qualidade de Vida no Trabalho deveria ser definida a partir de critérios operacionais que representassem, em quaisquer circunstâncias, o bem estar físico e mental dos trabalhadores. As fontes causadoras de estresse podem ser:

- de origem externa: situação econômica, trabalhos, competições ou problemas afetivos;
- origem interna: medo de situações traumáticas e tensões imaginárias dentre outras;
- outras situações: o trabalho em si, casamento ou nascimento de filhos, mudança de cidade, conclusão/formatura em curso superior, acidentes, estado constante de competição, perda de entes queridos, perfeccionismo, desvalorização da auto-estima.

O estado de estresse prolongado pode influir no desempenho do trabalho, reduzindo a qualidade e a produtividade, podendo também aumentar os riscos de acidentes e a rotatividade dos trabalhadores. Como também, reduz a capacidade do organismo em responder a estímulos, diminuindo a vigilância e provocando distúrbios emocionais.

Carara e Krügger (2000) explica que o estresse ocorre de forma variável, podendo ir de uma perda significativa, até pequenos acontecimentos e tem três fases que se sucedem quando os agentes estressores continuam de forma não interrompida em sua ação:

Fase aguda: acontece quando os estímulos estressores começam a agir. Nosso cérebro e hormônios reagem rapidamente, e nós, percebemos os seus efeitos, mas somos geralmente incapazes de notar o trabalho silencioso do estresse crônico nesta fase.

Fase de resistência: é nesta fase que começam a aparecer as primeiras conseqüências mentais, emocionais e físicas do estresse crônico, Perda de concentração mental, instabilidade emocional, depressão, palpitações cardíacas, suores frios, dores musculares ou dores de cabeça freqüentes são sinais evidentes, mas muitas pessoas ainda não conseguem relaciona-los ao estresse, podendo perseguir até a sua fase final e mais perigosa, ou seja,

Fase de exaustão: é a fase em que o organismo capitula aos efeitos do estresse levando a instalação de doenças físicas ou psíquicas.

A Organização Mundial da Saúde – OMS seleciona sete itens para que as pessoas sintam-se realmente saudáveis:

- sentimento de auto-estima;
- relacionamento positivo com o próprio corpo;
- capacidade de fazer amigos e estabelecer relacionamentos sociais variados;
- meio ambiente preservado;
- trabalho expressivo e condições de trabalho saudáveis;
- conhecimento sobre saúde e acesso a atendimento médico;
- confiança no presente e esperança de uma vida melhor no futuro.

Moraes e Klimmnik (1989) diz que:

“para se alcançar o aumento da produtividade da excelência de um produto ou da qualidade de um serviço é preciso, antes estabelecer níveis mais expressivos de Qualidade de Vida no Trabalho, gerenciando, inclusive o stress e suas manifestações negativas no ambiente de trabalho”.

4.9 Produtividade

Pode ser entendida como um indicador, constituído através da divisão de um produto e serviço pelos fatores de produção, responsável pelo aumento da produção com menor esforço humano, já que as pessoas são parte integrante para a melhoria da produtividade.

Portanto, sua valência é diretamente proporcional aos benefícios recebidos, ou, ainda, um índice obtido pela relação entre o que foi produzido e o total de recursos gastos nesta produção.

É certo que as políticas de produtividade refletem diretamente nas quantidades e na qualidade do produto, a exemplo da programação da produção, dos estoques, da relação com o mercado fornecedor e da manutenção dos equipamentos. Em decorrência da forma como todos os recursos foram consumidos, estão, também, contidos os valores correspondentes aos recursos humanos, e sua influência sobre a produtividade.

Ao tratar da produtividade, envolve-se com todo o ambiente interno e externo da organização.

Trata-se de uma visão eco-ergonômica da produção, onde ergonomia, gestão participativa e produtividade formam um todo estruturado, sistematicamente, para obter melhorias contínuas na produção e bens de serviço.

Níveis de produtividade competitivos poderão ser alcançados em ambientes participativos, onde o coletivo é priorizado na busca das soluções.

É importante destacar, também, a relação direta que existe entre a participação dos trabalhadores nos processos de decisão em uma organização e, a sua qualidade de vida. É nos processos participativos que existe maior possibilidade do trabalhador assumir uma condição de trabalho mais adequada.

Quanto à produtividade, pesquisas americanas mostram que cada US\$ gasto com ações voltadas para a qualidade de vida dos empregados revertem 3 US\$ adicionais ao lucro da empresa (Próspero⁸, 1995).

Própero (1995) informa que dados da OMS revelam que um, em cada dez americanos e europeus, sofre de stress que pode levar à depressão e aos desempregos. Isso custa em torno de US\$ 120 bilhões por ano às empresas dos Estados Unidos e às da Europa.

⁸ Fernando Próspero é presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida.

Do ponto de vista do estresse organizacional, a literatura aponta que as questões econômicas, políticas, sociais e tecnológicas da atualidade estão provocando grandes transformações nas organizações, fato que tem exigido dos trabalhadores preparo constante para se adequarem às determinações do novo mundo do trabalho.

O esforço para a adequação às competitividades, quase sempre redundando em estresse, no interior das organizações e trabalhadores, dos mais diversos níveis hierárquicos, atingidos a todos com este problema.

Em razão do surgimento de diversas posições teóricas e práticas, acerca destes temas, muitas empresas têm buscado alternativas de envolvimento da força de trabalho em novas formas de organização para que os interesses do capital e dos trabalhadores sejam atendidos. As empresas querem maior produtividade e competitividade sem deteriorar a qualidade de vida de seus trabalhadores. Boas condições de trabalho permitem reter talentos e aumentar a produtividade.

A empresa pesquisada utiliza-se de rotação interna de trabalhadores, visando combater a monotonia e a fadiga, pois as tarefas repetitivas representam uma das partes do setor de alimentação.

Uma das características importantes do serviço de alimentação é a pressão temporal da produção, que impõe um ritmo de trabalho intenso aos seus trabalhadores. Isto ocorre pelas características peculiares do produto, como, por exemplo, sua perecibilidade e a necessidade de cuidados temporais na sua manipulação.

Sob o ponto de vista do ideal em recursos humanos, as organizações deveriam proporcionar condições para que os trabalhadores não só cumprissem metas organizacionais, mas, ainda alcançassem seus objetivos pessoais.

CAPÍTULO 5 – GINÁSTICA LABORAL

5.1 Ginástica Laboral

Após a Revolução Industrial surgiu à necessidade da prática de exercícios físicos no local de trabalho, pois a partir desta época, aumentou muito o número de funcionários com Lesões por Esforços Repetitivos e Distúrbios Osteomoleculares Relacionados ao Trabalho (L.E.R./D.O.R.T.). A chegada de novos processos de produção trouxe mudanças consideráveis no ambiente de trabalho e estas mudanças foram ainda mais acentuadas com a Era da Informática o que acelerou essas conseqüências. Os “Tempos Modernos” impuseram uma nova rotina aos operários, que geralmente têm uma vida sedentária, passando muitas horas na mesma posição e quase sempre repetindo movimentos milhares de vezes por dia.

Conforme a Revista Educação Física (2004), estatísticas atuais apontam que cerca de quatro milhões de brasileiros são submetidos a tratamento em razão de dores provocadas pela postura incorreta no trabalho e pela pressão diária de situações competitivas. Surgiu então a necessidade da criação de atividades que atuem direta e especificamente na prevenção de doenças nos sistemas muscular e nervoso dos trabalhadores. A crescente preocupação das empresas com a saúde e desempenho de seus funcionários faz da Ginástica Laboral uma ótima oportunidade de trabalho o para Profissional de Educação Física.

5.2 Como Tudo Começou

A prática de Ginástica Laboral tem seus primeiros registros em 1925 na Polônia, onde seus operários se exercitavam com uma pausa adaptada a cada ocupação particular. Anos depois esta ginástica foi introduzida na Holanda e na Rússia. Já na década de 60, ela começou a ser praticada na Alemanha, Suécia, Bélgica e Japão. Os Estados Unidos

adotou a Ginástica Laboral em 1968 e criou a *International Management Review*, uma das mais significativas avaliações sobre a saúde do trabalhador pelo exercício físico.

Somente em 1901 foram registradas as primeiras manifestações de atividades físicas entre funcionários no Brasil, mas a Ginástica Laboral teve sua proposta inicial publicada em 1973.

A Ginástica Laboral é praticada com intervalos de cinco a dez minutos diários e tem como objetivo proporcionar ao funcionário através de exercícios de alongamento, de prevenção de lesões ocupacionais e dinâmicas de recreação uma melhor utilização de sua capacidade funcional. O programa de atividades deve ser desenvolvido após uma avaliação criteriosa do ambiente de trabalho e de cada funcionário em particular, respeitando a realidade da empresa e as condições disponíveis.

5.3 Tipos de Ginástica Laboral

Conforme a Revista Educação Física (2004), existem dois tipos de Ginástica Laboral: a Preparatória e a Compensatória.

A Ginástica Preparatória é realizada antes ou logo nas primeiras horas do início do trabalho. Na maioria das vezes não é possível implantar em todos os setores antes de iniciar a jornada, mas logo no seu início e isso não descaracteriza como preparatória. É constituída de aquecimentos e ou alongamentos específicos para determinadas estruturas exigidas. O objetivo é aumentar a circulação sanguínea, lubrificar e aumentar a viscosidade das articulações e tendões. Geralmente tem duração de 5 a 10 minutos.

A Ginástica Compensatória é realizada no meio da jornada de trabalho, como uma pausa ativa para executar exercícios específicos de compensação. Praticada junto às máquinas, mesas do escritório e eventualmente no refeitório ou em espaço livre, utilizando exercícios de descontração muscular e relaxamento, visando diminuir a fadiga e prevenir as enfermidades profissionais crônicas.

5.4 Benefícios Para os Funcionários

A prática de Ginástica Laboral combate e previne as L.E.R./D.O.R.T, como também é uma arma contra a depressão, estresse, ansiedade e sedentarismo e melhora a força, coordenação, ritmo, flexibilidade, resistência e agilidade, favorecendo a uma maior postura e mobilidade.

Além disto, reduz a sensação de fadiga no final da jornada, contribuindo para uma melhor qualidade de vida do trabalhador. Outro resultado importante da Ginástica Laboral é favorecer o relacionamento social e o trabalho em equipe, desenvolvendo a consciência corporal, pois as esferas psicológica e social são beneficiadas.

5.5 Benefícios Para a Empresa

A Ginástica Laboral além de melhorar a imagem da empresa perante os funcionários e a sociedade, aumentando a produtividade e qualidade é responsável pela redução de despesas por afastamento médico, acidentes e lesões.

5.6 Elaboração de Um Programa de Ginástica Laboral

Os programas de Ginástica Laboral são elaborados de acordo com as características e necessidades de cada empresa, destacando-se como fatores determinantes os itens abaixo:

Perfil da empresa e Ramo de Atividade

É essencial, para elaboração inicial do programa, conhecer a cultura da empresa e a peculiaridade de sua rotina diária.

Inserções adaptadas aos horários/turnos da Empresa

Áreas de risco

É preciso conhecer previamente os setores da empresa, para que o programa respeite as normas de segurança, como também os riscos ambientais (químicos , físicos , biológicos , ergonômicos e de acidentes) que podem estar relacionados as atividades a serem executadas.

Causas de afastamento

É preciso planejar o programa de Ginástica Laboral a partir de uma análise das atividades desenvolvidas em cada setor da empresa, e de acordo com as principais causas de afastamentos, queixas mais freqüentes ou outro objetivo relacionado a qualidade de vida, pois algumas empresas implantam o programa dentro de um conjunto de ações motivacionais e não especificamente relacionado à prevenção de lesões.

5.7 Como Fazer Ginástica Laboral

Exercícios para quem trabalha em frente ao computador o cuidado maior é com a postura, pois uma postura errada continuamente traz sérios problemas à coluna.

Segundo o site Cyber Diet (2004) existem alguns exercícios que pode ser feito pelos funcionários que aliviam a tensão do trabalho e ajudam a manter a saúde do corpo:

- Mantenha a coluna o mais vertical possível e sempre apoiada no encosto da cadeira.
- É preferível ter uma cadeira com encosto e assento ajustável.
- Apóie os cotovelos, de preferência numa cadeira com apoio para os braços.
- Mantenha os pés apoiados no chão e um ângulo de 95 a 100 graus ao tronco.
- Digite com o maior número de dedos e com pouca força.
- A tela do computador deve estar na altura dos olhos ou ligeiramente abaixo da linha destes, a uma distância de 60 cm.



Estenda os braços à frente apoiando os dedos a mesa, com as palmas das mãos para frente, alongando o antebraço



Estenda um dos braços à frente, puxando os dedos para trás, com a palma da mão para você, alongando o antebraço. Troque o lado.



Estenda os braços à frente, entrelaçando os dedos e curvando as costas, alongando-a.



Mantenha a coluna reta, puxe um dos braços para trás, segurando pelo cotovelo, alongando o tríceps. Troque o lado.



Apóie as costas na cadeira e leve os braços, abertos para trás, alongando o peitoral e os braços.



Sentada, coluna reta, mantenha um dos braços para baixo e leve o outro para cima e para a lateral, alongando a lateral do corpo. Troque o lado.



Sentada na ponta da cadeira, deixe uma das pernas flexionada e estenda a outra. Leve o tronco à frente, tentando segurar no pé da perna que está estendida, alongando a posterior da coxa. Troque o lado.

Figura 5 - Seqüência de exercícios laborais

Fonte: site Cyber Diet (2004)

Com a execução destes exercícios os funcionários se sentirão revigorados e mais dispostos a enfrentar a jornada de trabalho, e assim, trabalharão mais, pois uma pessoa que está se sentindo bem e disposta trabalha melhor do que aquela que está se sentindo cansada e indisposta. Mas é preciso que estes exercícios sejam aplicados a todos na organização e de preferência num mesmo horário todos os dias para que não fique cada um fazendo no horário que achar conveniente e conseqüentemente não fazendo

5.8 Elementos Motivadores e Fatores de Satisfação - Análise de Aplicabilidade

Foram reunidos os mais diversos elementos motivadores e fatores de satisfação externos e analisados com relação à sua aplicabilidade dentro de uma equipe em estudo. Os mais significativos foram os seguintes:

Trabalho interessante. Desafio, autonomia e variedade de tarefas. Para tornar o trabalho dos engenheiros e projetistas mais interessante passou-se a elaborar o planejamento dos serviços junto com eles. A cada novo projeto os colaboradores têm que elaborar pelo menos um desenho que eles nunca fizeram e que tenha um grau de dificuldade maior do que aqueles já elaborados anteriormente. (Perrotti, 2003)

Criou-se a figura de projetista líder para dar mais autonomia e responsabilidade aos mais experientes, pois tem a função de coordenar tecnicamente o trabalho e conferir os desenhos elaborados pelos demais projetistas. Assim eles exercitam o ato de liderar, como também serve como um treinamento para aqueles que desejam, e tem potencial, para assumir o posto de coordenador de projetos.

Auto-Realização. Sendo este um sentimento que brota de dentro das pessoas quando elas reconhecem a utilidade e os resultados do próprio trabalho, cabe a nós administradores a função de mostrar ao colaborador que o trabalho foi realizado a contento. Para suprir esta necessidade, elabora-se ao final do projeto um relatório de encerramento para que todos possam ver, em números, a qualidade do projeto. (Perrotti, 2003)

Isto serve para mostrar aos funcionários que todo o esforço feito por eles para atingir a meta teve resultado.

Reconhecimento. Este é um dos pontos de maior importância, muito valorizado pelos colaboradores. O pleno reconhecimento do trabalho realizado é difícil de alcançar. Mesmo quando estamos satisfeitos com o trabalho realizado por uma pessoa, há que se ter sabedoria para transmitir adequadamente esta informação. Procura-se elogiar sempre que flagra-se os membros da equipe fazendo algo ótimo. Perrotti (2003)

Este é outro ponto bastante importante dentro da organização, porque não adianta o funcionário se esforçar para atingir a meta da empresa, alcançá-la, e no final não receber reconhecimento nenhum, ou até mesmo ouvir que ele não fez mais do que a sua obrigação. O reconhecimento é sim muito importante.

Segurança. A falta de estabilidade no emprego, é um fator motivador nos dias de hoje. Costuma-se dizer às pessoas que lá trabalham que sempre há lugar para profissionais competentes e que devemos buscar a excelência em nossas atividades para que, com o recebimento de novos pedidos, mantenhamos nosso emprego. (Perrotti, 2003)

A segurança no emprego às vezes pode causar no funcionário a acomodação, por saber que não vai ser mandado embora ele se acomoda e faz suas tarefas de qualquer jeito e a insegurança faz com que ele busque sempre (ou quase sempre) ser o melhor, fazendo com que a empresa o queira em seu quadro de funcionários.

Desenvolvimento Pessoal e Treinamento. A oportunidade de adquirir conhecimentos e habilidades associadas ao cargo também é muito valorizada, na medida que, elevando a capacitação técnica e administrativa das pessoas, elas consideram-se mais capazes para exercer a função, aumentando a auto-estima. Além disto, por terem sido convocadas para um treinamento, acreditam que a empresa está investindo nelas por serem competentes ou por terem potencial, o que desperta a motivação. É também uma forma de manter um bom *curriculum*, o que significa aumentar a empregabilidade interna ou no mercado. (Perrotti, 2003)

Este aspecto também muito importante, pois com a convocação do funcionário para fazer um treinamento gera nele uma satisfação pessoal por saber que a empresa está investindo nele e conseqüentemente não está pensando em demiti-lo e também é um ponto forte na política de recursos humanos porque a chefia tem por obrigação de identificar as necessidades de treinamento de seus funcionários e planejar os recursos necessários e assim, colocar à disposição dos funcionários as variadas opções de treinamento.

Remuneração. Uma boa remuneração (salário) não desperta normalmente motivação nos colaboradores por um longo período. Porém um salário abaixo da média do mercado ou, pior ainda, abaixo dos colegas da empresa que exercem funções semelhantes sem diferenças gritantes de desempenho, é um dos principais fatores desmotivadores. (Perrotti, 2003)

Como instrumento de apoio para evitar que isto aconteça, pode-se utilizar a pesquisa de mercado para acompanhar a gestão de remuneração, e com isto, mantendo a empresa competitiva. Devem ser pesquisados segmentos de empresas do mesmo ramo de atividade, localização geográfica e porte.

Avaliação. No departamento padrões de desempenho são democraticamente discutidos. A partir daí definem-se metas conjuntas e elabora-se o “Acordo de objetivos” que é individual e é a base para o pagamento da parcela variável do salário (bônus gerencial ou participação nos lucros). (Perrotti, 2003)

É preciso definir as metas que são esperadas dos funcionários e das equipes de trabalho.

Promoção e crescimento na organização. Com a política de redução de níveis hierárquicos adotada por praticamente todas as grandes e médias empresas de qualquer ramo de atividade, ficou

ainda mais difícil oferecer promoções ou crescimento dentro da organização como fator motivador ou de retenção de talentos. Para contornar este problema a empresa adotou a carreira Y. Quando um profissional chega a um estágio de sua carreira onde já não desempenha mais uma atividade técnica ou administrativa corriqueira e, por outro lado, não há espaço para ascensão profissional em nível gerencial, ele é promovido a consultor ou especialista. São cargos que se caracterizam pela aplicação de tecnologia específica ou pelo desempenho de atividades de apoio que requerem conhecimentos especializados. A atuação é feita de forma independente ou através da liderança técnica de uma pequena equipe de colaboradores. (Perrotti, 2003)

Isto é importante para manter a motivação do funcionário, porque se ele não tiver nenhuma expectativa de ascensão dentro da empresa ele ficará desmotivado e se sentirá esquecido dentro da empresa, acreditando que não importa o que ele fizer, como dar o melhor de si, que não mudará em nada sua situação dentro da mesma.

Condições de trabalho. Postos de trabalho ergométricos, medição periódica de ruídos e avaliação de médicos e especialistas. Estas foram as formas encontradas para ter certeza que a equipe estava trabalhando em um ambiente favorável. Como na engenharia o colaborador passa a maior parte do tempo que ele está na empresa em frente a um computador fazendo desenhos ou cálculos, o risco de uma lesão por esforços repetitivos (LER) é muito grande. Por este motivo buscou-se ajuda de especialista, cerca de 2 anos atrás, para modificar o “lay-out” e adquirir mobiliário mais adequado aos tempos digitais. (Perrotti, 2003)

A preocupação com o ambiente de trabalho é um fator que deve ser observado com atenção, porque, às vezes, pequenas coisas como um ruído incessante, uma luz com mal contato, podem ser bastante prejudicial para o desempenho do funcionário.

Colegas. Serem colegas amistosos e colaboradores não é algo que o coordenador possa exigir dos membros de sua equipe mas o tema é sempre abordado nas reuniões mensais e, até mesmo, no recrutamento de novos colaboradores, este é um quesito considerado. (Perrotti, 2003)

A empresa deve promover um ambiente saudável e disponibilizar áreas de lazer para que os funcionários possam desenvolver amizades e que estas sejam cultivadas e aprofundadas já que ela não pode obrigar as pessoas a serem amigas.

Benefícios. É também, a exemplo da remuneração - pois não deixa de ser um salário indireto, um fator de desmotivação se não estiver

equiparado às funções equivalentes dentro ou fora da empresa.
(Perrotti, 2003)

Às vezes, se o salário não “prende” o funcionário dentro da empresa, já uma boa política de benefícios mantêm.

Status. Símbolos que deixam claro a importância do cargo ocupado. As pessoas que valorizam este tipo de benefício são, neste departamento, cada vez mais raras. Mesmo dentre aquelas que valorizam, este não foi apontado como um fator alavancador de motivação. Portanto não consideramos aplicável ao nosso departamento. (Perrotti, 2003)

Em algumas empresas, os níveis hierárquicos são seguidos e almejados pelos funcionários.

Sugestões para melhoramento. Programas participativos. A opinião do funcionário é importante e as suas sugestões para melhoria são realmente consideradas e premiadas. A iniciativa é valorizada através de um sistema de envio de sugestões para melhoramento. A idéia é julgada por um profissional da área e, caso implantada é premiada com uma parcela da economia gerada pela sugestão. O mais importante é que nenhuma sugestão fica sem análise ou resposta. O funcionário tem literalmente direito a voz. Os funcionários podem participar também em grupo, são os chamados Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). Os melhores trabalhos e sugestões são apresentados anualmente para a diretoria da empresa num encontro informal e divertido, pois a maioria dos grupos apresenta o trabalho de forma teatral. (Perrotti, 2003)

Quem sabe mais das melhorias que podem ser feitas na tarefa além do funcionário? Ou então das melhorias que podem ser feitas dentro da organização? Sua opinião deve ser sempre levada em consideração e se a mesma for implantada pela empresa e ele receber recompensa por isto, irá motivá-lo cada vez mais a pensar nas melhorias que possam ser implantadas pela empresa, melhorando assim a empresa e seu serviço.

CONCLUSÃO

Na administração moderna existe o desafio em manter os funcionários motivados, estabelecendo um ambiente com qualidade de vida, dentro da realidade do mercado competitivo, criando com isto, uma relação em que os funcionários contribuem com a organização e dela recebem incentivos ou recompensas.

As recompensas são um dos principais fatores que incentivam o funcionário a sentir-se motivado, porém estas recompensas não se resumem apenas na área financeira, mas também na área psicológica do funcionário, como o reconhecimento, auto-realização, satisfação com o ambiente de trabalho, etc. Essas recompensas psicológicas podem ser chamadas de recompensas intrínsecas.

Porém, não é fácil alcançar o alto nível de satisfação dos funcionários, pois cada um tem um critério de motivação, de satisfazer às suas necessidades e desejos, e as empresas procuram de forma racional atender às expectativas de seus funcionários. É claro que os desejos e necessidades pessoais não devem ser levados em consideração na sua totalidade, porque seria praticamente impossível obter um bom resultado se os mesmos fossem tratados de forma isolada.

É preciso atender às necessidades básicas, como mostramos na teoria de Maslow, porque isto também influirá para que o funcionário sinta-se motivado, e além de ter suas necessidades básicas como alimentação, sono e segurança, etc. atendidas, ele precisará também da auto-estima, dos fatores sociais e da auto-realização.

A satisfação do funcionário é capaz de reduzir as taxas de rotatividade e absenteísmo, e melhorando a motivação, aumenta-se a produtividade e o desempenho, e a percepção desses fatores permitirá melhores condições de trabalho.

Quando o funcionário percebe que seus valores são reconhecidos, certamente a sua auto-estima aumenta, aumentando sua produtividade, Agora se ele perceber que é apenas mais um dentro da organização, ele não se empenhará ao realizar suas tarefas e isto aumenta o grau de rotatividade e do absenteísmo.

Sabemos que o trabalho é vital para o ser humano e dar condições de trabalho adequadas e torná-lo mais participativo, resultará no aumento da saúde física e mental dos funcionários. E uma das tarefas dos gerentes consiste em favorecer a existência de condições e métodos de trabalho, de modo que os funcionários alcancem seus próprios objetivos através da direção de seus esforços rumo às metas da empresa. Com o estabelecimento de objetivos bem elaborados e definidos, os funcionários terão incentivos próprios para realizar o esforço necessário para atingir um bom desempenho, gerador de satisfação, tanto dos objetivos empresariais, quanto individuais.

Portanto, proporcionar ao trabalhador qualidade de vida no trabalho, amenizando ou sanando os problemas existentes que foram percebidos dentro da organização, teremos como consequência: maior participação, tanto nos processos decisórios quanto nos resultados, maior autonomia, responsabilidade, fazendo com que o funcionário tenha maior oportunidade de realização pessoal e progresso em seu trabalho.

Um programa de QVT é muito importante, pois ele deve atingir todos esses níveis, tornando o ambiente num lugar mais agradável e harmonioso para se trabalhar e cabe às empresas analisar o seu ambiente interno de forma a buscar a melhor maneira possível para implantação deste programa, já que não existe uma regra nem um modelo que seja totalmente aceito ou absolutamente correto sobre qualidade de vida no trabalho.

Como sugestão de seqüência deste estudo, acredito que seria interessante fazer uma pesquisa de campo, escolhendo algumas empresas com o mesmo perfil de funcionários, salários, ambientes e ferramentas de trabalho, e aplicar em cada uma delas uma teoria de motivação para fazer o acompanhamento de qual dá um maior e melhor retorno de satisfação tanto para funcionários quanto para a empresa.

BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, M. A. F. de. *Psicologia aplicada à Administração: Uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2005.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas Organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. *Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos*. Revista de Administração de Empresas. Abr/Jun. 1990.

BOWDITCH, J. L. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

BÚRIGO, C. C. D. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Ed. Insular, 1997

CARARA, C. B. B. e KRÜGGER, E.F.C. *Estresse – Prejuízo para as organizações*. Artigo do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CARVALHO, M. S. M. V.; TONET, H. C. *Qualidade na Administração Pública*. Rio de Janeiro, 1994.

CLARET, M. *Motivação Total*. São Paulo: Martin Claret, 1999.

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

FRANÇA, A. C. L.. *Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000*. Tese de Doutorado, São Paulo: FEA/USP, 1996.

GIL, A.C. *Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

KOSTESKI, C. *Motivação: caminho para o sucesso*. Curitiba: Ed do Autor, 1999.

KRAUSZ, R. R. *Compartilhando o poder nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1991.

LIMA, I. S. *Qualidade de Vida no Trabalho na Construção de Edificações: Avaliação do Nível de Satisfação dos Operários de Empresas de Pequeno Porte*. Tese em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

MATOS, F. G. *Fator QF – Ciclo de felicidade no trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

MILIONI, B. *Dicionário dos termos de Recursos Humanos*. São Paulo: Central de Negócios em RH. Editora e Marketing, 2003.

MORAES, L. F. R. e KLIMINIK, Z. M. *Revista da ANPAD*. v.1. p, 305 - 325, 1989.

MOTTA, P. R.. *Todo mundo se julga vitorioso, inclusive você*. A motivação e o dirigente. *Revista de Administração Pública*. Jan/Mar. 1986.

PEREIRA, V. M. *Uma ferramenta para avaliar a Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da UNIFEI*. Dissertação de mestrado em Engenharia de produção da Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2003.

PERROTTI, E. VI SEMEAD, Estudo de Caso - Recursos Humanos - Liderança Motivacional. São Paulo, 2003

PRÓSPERO, F. Boletim ano 1, nº 2, Nov. 1995.

REVISTA CIPA. V-1, nº 2, 1999.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2002.

ROCHA, S. K.. *Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de Caso no Setor Têxtil*. Dissertação de mestrado em Engenharia da produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

RODRIGUES, M.V C. *Qualidade de vida no trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2000.

SANTANA, H. M. P. AZEREDO, R. M. C. *Estudo Ergonômico em Serviço de Alimentação*. Saúde em Debate. 1994.

SILVA, F. R. da. *Ergonomia: Uma necessidade apenas industrial ou também social?* Artigo do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M. S. COLETA, J. A. D. *Metodologia para Investigação de Qualidade de Vida no Trabalho*. Psicologia do Trabalho. R.J. v. 41. n.3 p. 42 - 66 1991.

VIANNA, M. A. F. *Motivação, liderança e lucro*. São Paulo: Gente, 1999.

VIEIRA, A. *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*. Florianópolis: Insular, 1996.

DICIONÁRIO MICHAELIS ELETRÔNICO

DICIONÁRIO AURÉLIO ELETRÔNICO

REVISTA EDUCAÇÃO FÍSICA/CONFED - Agosto/2004

http://www.confef.org.br/RevistasWeb/n13/02_GINASTICA_LABORA.pdf

(Data de acesso:16/07/11).

CYBER DIET - Maio/2004

<http://cyberdiet.terra.com.br/ginastica-laboral-e-saude-para-quem-trabalha-3-1-2-347.html>

(Data de acesso: 16/07/11).

ARTIGOS.COM – Maio/2006

<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/danos-a-empresa-originados-pelo-alto-turnover-132/artigo/>

(Data de acesso: 08/08/11)