

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPEDES SOARES DA ROCHA”  
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURIPES DE MARÍLIA  
CURSO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**RENATO APARECIDO CEZARIO DE SÁ**  
**SUZAN BEATRIZ SACHETI**

**TEORIAS MOTIVACIONAIS VERSUS QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO**

MARÍLIA  
2015

RENATO APARECIDO CEZARIO DE SÁ  
SUZAN BEATRIZ SACHETI

TEORIAS MOTIVACIONAIS VERSUS QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípedes Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípedes de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador:  
Prof.<sup>a</sup> Dra. Célia de Oliveira de Santana

MARÍLIA  
2015

Sá, Renato Aparecido Cezário de; Sacheti, Suzan Beatriz. Teorias motivacionais versus qualidade de vida no trabalho / Renato Aparecido Cezário de Sá; Suzan Beatriz Sacheti; orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Célia de Oliveira de Santana. Marília, SP: [s.n.], 2015. 60 f.

Trabalho de Curso (Graduação em administração) - Curso de Administração, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2015.

1. Motivação. 2. Qualidade de vida no trabalho.

CDD: 658.314



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"  
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM  
Curso de Administração

Renato Aparecido Cezario de Sá - 46676-1

Suzan Beatriz Sacheti - 52308-9

TÍTULO "Teorias Motivacionais Versus Qualidade de Vida no Trabalho. "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Nota: 10.0

ORIENTADOR:

Celia de Oliveira de Santana

EXAMINADOR:

Roberta Ferreira Brondani

EXAMINADOR:

Sandra Regina Vieira dos Santos

Marília, 01 de dezembro de 2015.

## **DEDICATÓRIA**

Dedicamos este trabalho aos nossos pais que nos apoiaram desde o início da faculdade, aos nossos amigos que estiveram presentes nos momentos de alegria e nos momentos difíceis, aos nossos familiares que de algum modo nos incentivaram a continuar a lutar pelos nossos sonhos e a Deus que nos deu forças para enfrentar todos os desafios diários.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente à Deus, por nos dar o dom da vida, por nos fortalecer e não nos deixar desanimar, mesmo com as dificuldades que surgiram durante o curso, seja na faculdade, na nossa vida pessoal e profissional.

Aos nossos pais que nunca nos deixaram faltar amor, carinho, conforto e estímulo para continuarmos a traçar o caminho do sucesso.

A todos os meus familiares, que sempre se apresentam com um ombro amigo, com uma palavra de conforto, de incentivo e sempre se mostrando prontos a nos ajudar, jamais nos abandonando sejam nos momentos de alegria como de tristeza.

Aos professores que sempre tiveram dispostos a dividir seus conhecimentos e experiências a fim de nos formar além de profissionais qualificados, pessoas melhores. Em especial o nosso agradecimento e nossa eterna gratidão a Professora Célia de Oliveira de Santana pelos conhecimentos, acompanhamento e pela orientação no decorrer da elaboração deste trabalho.

A todas as pessoas estiveram presentes nessa jornada de quatro anos, desde funcionários da faculdade, colegas de salas e amigos particulares.

SÁ, Renato Aparecido Cezário de; SACHETI, Suzan Beatriz. **Teorias motivacionais versus qualidade de vida no trabalho**. 2015. 62 f. Trabalho de curso. (Bacharelado em Administração) - Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2015.

## **RESUMO**

O mercado empresarial está cada vez mais competitivo e se manter vivo nele está cada vez mais difícil. Sabe-se que a mão de obra pode levar uma empresa a altos graus de excelência, uma vez que, é através dos conhecimentos dos colaboradores e de suas experiências, sejam elas pessoais ou profissionais, que podem surgir grandes ideias. A partir desta ótica é que surge a importância da motivação e qualidade de vida inserida no cotidiano do colaborador. Sendo assim é comum deparar-se no mercado de trabalho empresas buscando identificar fatores que propiciam a motivação humana dentro do ambiente organizacional e sua correlação com a qualidade de vida no trabalho dos funcionários. Por isso pode-se verificar que há uma relação direta entre a motivação (satisfação) e a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores. Atualmente, observa-se que para obter resultados positivos com os colaboradores, as empresas devem cuidar dos estímulos ofertados para que correspondam de forma motivada. Deste modo, o objetivo do trabalho foi levantar as teorias motivacionais elaboradas por grandes estudiosos e analisar a sua relação com a qualidade de vida no trabalho, e por fim, identificar na prática de uma empresa, através de uma pesquisa de campo, a relação da motivação e o seu impacto na qualidade de vida no trabalho.

**Palavras-chave:** Teorias motivacionais. Qualidade de vida no trabalho. Motivação.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Pirâmide de Maslow.....	14
------------------------------------	----



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Fatores motivacionais, segundo Maslow. ....	15
Tabela 2 – Fatores higiênicos, segundo Herzberg. ....	21
Tabela 3 – Fatores motivacionais, segundo Herzberg. ....	21
Tabela 4 – Os principais determinantes da QVT.....	32

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária.....	37
Gráfico 2 – Sexo .....	37
Gráfico 3 - Rendimento em salários mínimo .....	38
Gráfico 4 – Escolaridade .....	38
Gráfico 5 – Estado civil.....	39
Gráfico 6 – Anos de empresa .....	39
Gráfico 7 – Questão 01 .....	40
Gráfico 8 – Questão 02 .....	40
Gráfico 9 – Questão 03 .....	41
Gráfico 10 – Questão 04.....	42
Gráfico 11 – Questão 05.....	42
Gráfico 12 – Questão 06.....	43
Gráfico 13 – Questão 07.....	43
Gráfico 14 – Questão 08.....	44
Gráfico 15 – Questão 09.....	44
Gráfico 16 – Questão 10.....	45
Gráfico 17 – Questão 11.....	46
Gráfico 18 – Questão 12.....	46
Gráfico 19 – Questão 13.....	47
Gráfico 20 – Questão 14.....	47
Gráfico 21 – Questão 15.....	48
Gráfico 22 – Questão 16.....	48
Gráfico 23 – Questão 17.....	49
Gráfico 24 – Questão 18.....	50

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1. CAPÍTULO 1 – MOTIVAÇÃO</b> .....	12
1.1 Teorias motivacionais ...	12
1.1.1 Teoria das necessidades.....	14
1.1.2 Teoria ERC .....	16
1.1.3 Teoria da realização ou teoria das necessidades adquiridas .....	17
1.1.4 Teoria da motivação x e y.....	19
1.1.5 Teoria dos dois fatores .....	20
1.1.6 Modelo contingencial de motivação de Vroom.....	22
1.1.7 Teoria do estabelecimento de metas.....	23
1.1.8 Teoria do fluxo.....	24
1.1.9 Teoria da equidade .....	24
<b>2. CAPÍTULO 2 – Qualidade de vida no trabalho</b> .....	26
2.1 Entendendo a QVT.....	26
<b>3. CAPÍTULO 3 – PESQUISA</b> .....	36
3.1 Metodologia da pesquisa .....	36
3.1.2 Perfil da pesquisa .....	36
3.2 Tabulação da pesquisa... ..	40
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	51
<b>REFERENCIAS</b> .....	54
<b>APÊNDICE</b> .....	57

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por finalidade expor as principais teorias elencadas ao longo de décadas sobre a questão motivacional para o ser humano, bem como discorrer sobre a qualidade de vida no trabalho, traçando um paralelo entre esses dois assuntos.

O trabalho sempre foi para o homem um meio de subsistência, em qualquer parte do globo, desde os primórdios. Porém, essa relação foi se estreitando com o desenvolvimento da cultura humana e a introdução dos princípios comerciais e econômicos que culminaram no grande sistema capitalista. Com o surgimento das indústrias e da produção em escala, a relação homem-trabalho, ganhou nova conotação, o homem passou a ser mão de obra na indústria e passou a trabalhar pela recompensa salarial.

Muitos são os fatores que influenciam o desenvolvimento de uma organização. Fatores como tecnologia, equipamentos, maquinários, matéria prima, mão de obra são alguns dos elementos fundamentais para que haja processo produtivo e conseqüentemente alcance de metas e lucros. Sendo o recurso “homem” fundamental no processo industrial, logo surgiram estudiosos e suas teorias para a questão. Percebeu-se com isso que vários fatores influenciavam no seu rendimento e conseqüentemente na produção. Estudos foram desenvolvidos e iniciaram uma nova etapa, com uma abordagem mais humanizada e valorizando esse recurso tão importante para a empresa, o “recurso humano”. Sendo assim, é preciso saber recrutar e selecionar a melhor mão de obra para o quadro de funcionários de uma organização, pois a mão de obra quando bem administrada é capaz de levar uma organização aos mais altos níveis de desenvolvimento. Mas, quando a situação é inversa também pode levar aos maiores níveis de fracasso.

As teorias motivacionais surgiram como base ao estudo das necessidades humanas, preconizada por Maslow e sua famosa pirâmide das necessidades, e culminou no que hoje é conhecido por “qualidade de vida no trabalho”. Atualmente, o trabalho vai muito além da função de subsistência para o homem, é o meio pelo qual ele molda sua vida, interage socialmente, exerce sua personalidade, e muito mais, pois afinal é onde ele passa um terço do seu dia. O fato do ambiente de trabalho ser o local onde o homem cria seus maiores vínculos sociais, onde ele desenvolve grandes habilidades pessoais e dedica seu maior tempo é preciso que este ambiente seja agradável e de qualidade.

Diante deste contexto as empresas precisam ir além de ter grandes tecnologias disponíveis, inovações e produtos que atendam às suas demandas, é preciso que o foco competitivo esteja voltado para o ativo intelectual, ou seja, é preciso ter os colaboradores como principal diferencial e como um recurso estratégico. Porém é preciso ter boas técnicas para manter as boas contratações. Desta forma ambos os lados saem ganhando, a empresa retém os melhores talentos e os funcionários têm motivação para exercer suas atividades, além de uma boa qualidade de vida no trabalho.

O presente trabalho foi escrito em três capítulos. O primeiro aborda as principais teorias motivacionais. Já o segundo faz um levantamento sobre o tema “qualidade de vida no trabalho”, e por fim o terceiro se encerra com uma pesquisa realizada em uma organização financeira com questionamentos que buscam estabelecer as relações entre o conteúdo levantado no primeiro e segundo capítulo.

## CAPÍTULO 1 – MOTIVAÇÃO

Nesse primeiro capítulo apresentam-se os conceitos das teorias motivacionais, com intuito de trazer embasamento teórico e na busca de resposta ao objeto de estudo que é conhecer como a motivação foi concebida e explicada ao longo do tempo.

### 1.1 Teorias motivacionais

Pode-se descrever a motivação como uma energia interior que age e se modifica constantemente durante a nossa vida, a todo o momento, influenciada por fatores externos, que desencadeiam sentimentos e impulsos internos. Em outras palavras, motivação é um estímulo que o corpo humano tem para fazer algo.

“A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação”. (CHIAVENATO, 2009, p.121).

...Os aspectos motivacionais surgem, essencialmente, do próprio sujeito, como resultado de sua história de vida suas necessidades de encarar desafios, do lugar reservado ao trabalho em sua vida, o modo como constrói as relações interpessoais, a disponibilidade para construir a carreira e o modo como este se organiza frente a situações não planejadas... a motivação surge a partir da personalidade do indivíduo. (BERGAMINI, 1997, p.32).

Pode-se subdividir a motivação em duas categorias, sendo elas baseadas nas necessidades e expectativas dos indivíduos. A motivação intrínseca está relacionada com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito e status.

A maneira mais fundamental e útil de pensar a respeito desse assunto envolve a aceitação do conceito de motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade. (DECI, 1996, p. 21, Apud Bergamini 1997, p.33).

Um exemplo desse tipo de motivação é o caso de um empresário milionário que mesmo com toda a riqueza já acumulada continua a trabalhar arduamente, ele não tem necessidade alguma de continuar trabalhando, mas o faz pelo prazer. Uma das vantagens da motivação intrínseca é que ela tende a manter-se ao longo dos tempos e valoriza a competência, o êxito, o rendimento, a aprendizagem e a satisfação pessoal.

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém, o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de

que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo. (BERGAMINI, 1997, p.83).

Já o outro tipo de motivação é denominada extrínseca e refere-se quando as causas estão baseadas em recompensas tangíveis, tais como: salários, benefícios, promoções. Um exemplo de motivação extrínseca é o de um estudante universitário que trabalha nos fins de semana entregando pizza para ganhar algum dinheiro, não desmerecendo a profissão do entregador, mas no caso do estudante o trabalho tem meramente a finalidade de ganhar algum dinheiro que lhe possibilitará pagar suas contas.

Pode-se notar que o conceito de motivação não é tão simples assim, tanto que “a motivação humana é um tema que vem polarizando a atenção de cientistas e estudiosos desde o início do século XX quando oficialmente se tem notícias das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área” (MARRAS, 2011, p. 25). A partir da Revolução Industrial muita coisa mudou. Essas mudanças se devem ao fato de que muitos são os fatores que influenciam o desenvolvimento de uma organização, e o ser humano é um desses fatores de mudança e que requer uma atenção especial.

A explicação de que o ser humano é um fator que requer atenção especial, significa que quando a mão de obra é bem administrada é capaz de conduzir uma organização aos mais elevados níveis de desenvolvimento. Mas quando a situação é inversa também pode conduzi-la aos maiores níveis de fracasso. Desta forma o funcionário que antes era tratado de forma gélida e substituível, hoje ganha o codinome de colaborador e seu envolvimento e comprometimento determina o bom funcionamento da organização, que conseqüentemente mantém a competitividade no mercado.

A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. Acredita-se que a ligação do trabalhador com a empresa seja um elo habitual. Portanto já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando ai seu próprio referencial de auto identidade e autoestima. (BERGAMINI, 1997, p. 24)

Claro que cada época tratou do assunto motivacional pelo contexto em que se vivia, apresentando uma evolução constante ao longo do tempo, e mesmo esclarecedoras, ainda sim motivação é um assunto atemporal, com explicações que nunca se esgotam, afinal os desejos e as necessidades do Homem nunca se estabilizam e muito menos se esgotam.

Concebida de forma genérica, as primeiras teorias construía um modelo único, que poderia ser aplicado a qualquer indivíduo. Iniciando o seu desenvolvimento nas décadas de

1940, as décadas seguintes foram as que mais inspiraram o desenvolvimento destas teorias (1950 e 1960), dentre elas pode-se destacar: A teoria das necessidades de Maslow, a teoria de McClelland que abordava aflição poder e realização. A teoria dos dois fatores estabelecida por Herzberg. E por último, Alderfer com a teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento).

Cabe ressaltar que “as diversas teorias não se anulam umas as outras, pelo contrário, elas se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano enquanto tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza”. (BERGAMINI, 1997, p.37)

### 1.1.1 Teoria das necessidades

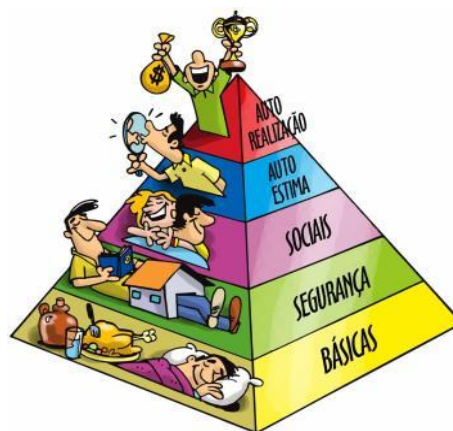
Segundo a autora Bergamini:

A noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos no campo de motivação. Sendo considerada como ponto de partida do comportamento motivacional, a necessidade, usada com o sentido de estado de carência, está presente em um bom número de teorias. Bergamini (BERGAMINI, 1997, p. 71):

Maslow (1908-1970), psicólogo americano, propôs que o fator motivacional humano está distribuído em níveis hierárquicos que podem ser representados na forma de uma pirâmide, como visto na figura 1.

E ainda segundo o estudioso, as necessidades precisam ser supridas da base para o topo da pirâmide, sem a lacuna anterior é impossível subir para o próximo nível.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: (<http://www.ebah.com.br/>)



Esta é uma das teorias que mais ganha destaque até hoje, talvez por explicar de forma simples e lógica, considerando que quando um nível e necessidade é atendida, ele deixa de ser fator motivador, porém não se pode deixar de considerar que as pessoas estão ligadas a mais de um tipo de motivação simultaneamente, dominando a escala hierárquica, desde que estas se encontrem suficientemente satisfeitas.

Na tabela 1, estão descritas cada uma das necessidades citadas por Maslow:

Tabela 1 – Fatores motivacionais, segundo Maslow.

<b>TIPO DE NECESSIDADE</b>	<b>O QUE ELA REPRESENTA</b>
FISIOLOGICA	Necessidades físicas como: Sexo, bebida, comida, sono, etc.
SEGURANÇA	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção: Um abrigo, uma estrutura, uma ordem, etc.
SOCIAL	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade, etc.
ESTIMA	A noção das pessoas de se sentirem valorizadas pelos que às rodeiam, sua autoestima, o desejo de se sentir importante, competente e valorizado.
AUTORREALIZAÇÃO	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Fonte: (MARRAS, 2011. p. 26)

Segundo Marras:

1. Todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas. Isso faz com que elas sempre estejam tentando satisfazer essas necessidades. A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem satisfação. Enquanto perdura a situação, perdura a motivação. Ao satisfazer a necessidade, acaba a motivação. No mesmo instante, contudo nasce uma nova necessidade, por via de consequência, uma nova força motriz impele o indivíduo a novamente buscar outra satisfação. Instala-se assim um moto - contínuo, um looping infundável, que forma o movimento dialético-motivacional.
2. Todas as necessidades representam carências ou falta de alguma coisa que vendo meio circundante (exterior) para completar o indivíduo, à exceção do último estágio, que é o da auto realização. Essa necessidade é puramente intrínseca e, em geral, manifesta-se em indivíduos que são independentes, que tem o poder se autogovernar. Trata-se de pessoas que não buscam

retornos materiais ou financeiros, mas sim, satisfação pessoal. Por exemplo, realizar um trabalho bem-feito, ter um sentimento de dever cumprido, sentir o próprio crescimento pessoal ou profissional etc. (MARRAS, 2011, p.27).

Por isso não é viável generalizar e ainda se devem obedecer as diferenças individuais. Qualquer ameaça que frustre a realização de algum nível é considerada uma ameaça psicológica, o que afeta plenamente o comportamento humano.

As necessidades aqui citadas não podem ser consideradas como exclusivas determinantes do comportamento. O comportamento é motivado por diversos fatores. No contexto das determinantes motivacionais, o comportamento tende a ser motivado por diversas necessidades básicas ao mesmo tempo. É possível analisar o ato de um indivíduo e ver nele a expressão de suas necessidades fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e auto realização. Pode-se dizer ainda, que nem todo comportamento é motivado, como o comportamento expressivo, considerado apenas um reflexo da personalidade. (FERREIRA, DEMUTTI e GIMENEZ, 2010, p.8).

### **1.1.2 Teoria ERC**

Esta se trata de uma teoria mais contemporânea e que segue como uma releitura da teoria das necessidades de Maslow que foi publicada em 1969 por Clayton Paul Alderfer, um psicólogo norte-americano, em um artigo intitulado: “Na Empirical Test of Human Need”. As necessidades citadas por Maslow foram agrupadas em apenas três grupos. “O autor sugere que esses três objetivos existam também numa relação sequencial, vindo assim sucessivamente: necessidades de existência, as necessidades de relacionamento e finalmente as necessidades de crescimento”. (BERGAMINI, 1997, p. 75)

As necessidades de existência abrangem os desejos materiais e fisiológicos fundamentais a sobrevivência, como por exemplo, alimento, água, ar, segurança, sexo, etc. O que corresponde aos primeiros dois níveis da pirâmide de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança).

Necessidades de relacionamento dizem respeito às relações interpessoais mantidas pelas pessoas, como o convívio familiar, amigos, colegas de trabalho, e patrões. Levando em consideração como elas interferem no fator motivacional. Este nível abrange ao terceiro e quarto níveis da pirâmide de Maslow (necessidades sociais e de estima).

Por último, as necessidades de crescimento referem-se ao desejo de desenvolvimento pessoal, estima e autorrealização (se destacar sendo produtivo, criativo ou assumindo tarefas importantes). Tem-se aqui o topo da pirâmide de Maslow (auto realização).

Diferentemente da pirâmide de Maslow que prega o conceito de forma universal e padrão, esta teoria leva em consideração a individualidade de cada um, sendo assim esses três grupos podem assumir ordem aleatória e diferente de pessoa para pessoa, pois considera que fatores culturais, educação, convívio familiar provocam diferenças nas personalidades de cada um.

Alderfer, psicólogo americano, propõe que focar em uma categoria de cada vez também não traz resultado motivacional, por isso ele não hierarquizou estes grupos, para ele pode haver mais de um grupo de necessidades ativas ao mesmo tempo (BERGAMINI, 1997, p. 74), e se uma delas for reprimida, o desejo de satisfazer a outra aumentará de forma compensatória, pois estas podem parecer mais simples de se alcançar. Porém esta regressão pode gerar frustração no indivíduo, e este princípio é tratado pela teoria ERC como princípio da regressão ou da frustração.

Este princípio oferece impacto direto no ambiente de trabalho, por exemplo, se não for possível ao empregado promover o seu crescimento profissional dentro da empresa, ele regressará a necessidade de socialização, porém isto gerará uma frustração o que pode afetar o clima organizacional, pois a socialização é um ótimo fator, mas pelo fato de o empregado estar frustrado ele pode contaminar os demais companheiros com seu pessimismo. Por isto é importante a gestão estar sempre atenta e proporcionar um plano de carreiras.

### **1.1.3 Teoria da realização ou Teoria das necessidades adquiridas**

David McClelland, psicólogo americano, apresenta em 1961 esta teoria em seu livro: “The Achieving Society” (Reis. 2001, p. 43), baseando-se em uma teoria desenvolvida por Henry A. Murray em 1938, e identificando três necessidades motivacionais: necessidade de realização, afiliação e poder. Propondo que estas três necessidades motivam as ações das pessoas dentro das organizações. Da mesma forma que Alderfer ele não hierarquizou estes três níveis.

McClelland em 1961 considera a importância de cada grupo de necessidades variando de acordo com fatores biológicos, porém ele também considera que tais necessidades podem ser aprendidas ou adquiridas socialmente de acordo com a interação com o ambiente. Salientando que devido a sua formação cada indivíduo trará consigo uma necessidade dominante.

Cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas... O autor revela

que as forças motivacionais dos indivíduos refletem elementos da cultura na qual eles cresceram, ou seja, família, religião, escolas e livros. (REIS, 2001, p. 43).

Necessidades de realização dizem respeito ao desejo de alcançar a excelência, se destacar, ser o melhor. Pessoas neste nível de necessidade buscam ter responsabilidades, traçar metas e correr riscos calculados.

Para McClelland, certo número de características define um empregado orientado para a realização. Pois as pessoas trabalham com mais afinco quando percebem que irão ter um crédito pessoal por seus esforços, quando existe apenas um risco moderado de fracasso e quando recebem um retorno específico pelo desempenho passado... As pessoas orientadas para realização trabalham mais quando seus superiores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho. (REIS, 2001, p.44).

Necessidades de afiliação dizem respeito ao convívio social, contato interpessoal, amizades e poucos conflitos. Neste nível de necessidades as pessoas colocam os relacionamentos acima das tarefas. “Pessoas orientadas para a afiliação tendem a escolherem amigos para estarem a sua volta, estas pessoas sentem-se satisfeitas quando estão com amigos e desejam liberdade no trabalho para desenvolverem estes relacionamentos”. (REIS, 2001, p. 44).

Necessidade de poder se trata do desejo em controlar e influenciar aos outros. Pessoas neste nível de necessidade buscam alcançar a liderança, elas têm forte capacidade de argumentação, porém este poder pode se mostrar tanto positivo quanto negativo.

Para Reis:

As pessoas motivadas pelo poder querem criar um impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo. Elas tornam-se excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar do poder pessoal. Entende-se por poder institucional a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização, ou melhor, estas pessoas procuram o poder através de meios legítimos e ascendem as posições de liderança através de sucesso no desempenho, sendo por isso aceita pelos outros. Mas se a necessidade de poder, for do tipo pessoal este indivíduo tende a ser um líder organizacional mal sucedido. (REIS, 2001, p. 44).

Para colocar esta teoria em prática numa organização, é preciso analisar qual a necessidade motivadora predominante no empregado, dessa forma torna-se possível avaliar qual a melhor forma de motivar e recompensá-los, ou como passar um feedback. Esta análise pode ser feita com base na personalidade, comportamento e ações passadas. Isto torna

possível decidir qual o melhor estilo de liderança a ser adotado, ou decidir a quem atribuir certos projetos e responsabilidades.

#### **1.1.4 Teoria da motivação X e Y**

Douglas McGregor publicou em 1960 sua teoria no livro “The humanside of enterprise”. Pode-se considerar sua contribuição como uma das mais importantes na abordagem clássica das teorias de motivação humana, propondo um aspecto mais humanístico.

McGregor em 1960 preocupou-se em distinguir dois estilos opostos para a administração, a Teoria X e Y. Na teoria X está o estilo denominado de estilo tradicional, mecanicista e pragmático, nele o homem tem aversão ao trabalho, precisando ser controlado e punido para que se esforce em cumprir os objetivos organizacionais. Além de evitar responsabilidades e se focar apenas na segurança pessoal e financeira. “Um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidade, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança”. (MARRAS, 2011, p. 29).

Já na Teoria Y, estilo totalmente antagônico, que aborda as concepções modernas a respeito do comportamento humano, tem-se que o trabalho pode significar uma fonte de satisfação ou punição, dependendo do contexto. O homem está disposto a aprender, assumir responsabilidades e usufruir de todo seu potencial criativo.

Segundo Marras (2011, p.30): “Um trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados, é alguém criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas”.

Cabe ressaltar que a classificação X ou Y pode se referir tanto ao “ser” do indivíduo ou a visão que o gerente tem dele, ele pode ser avaliado pelo gerente como sendo X mesmo não sendo, depende da visão em questão.

#### **1.1.5 Teoria dos dois fatores**

Frederick Herzberg em 1959 em seu livro: “The motivation to work”, aponta um estudo feito com trabalhadores do setor industrial de Pittsburgh. O interessante desta teoria é que diferentemente da teoria de Maslow que considera a questão motivacional como um todo,

aqui se tem um enfoque voltado à motivação no campo empresarial. Através de entrevistas com esses funcionários ele buscou descobrir o que causava a satisfação e a insatisfação, chegando à conclusão de que existem dois fatores diretamente ligados à questão motivacional, sendo eles: Os fatores “motivacionais” propriamente ditos, que provocam a satisfação, são fatores intrínsecos e os fatores “higiênicos” que seriam os mais básicos, sua presença não necessariamente causa motivação, mas sua falta gera insatisfação, são fatores extrínsecos ou ambientais.

Fatores higiênicos: referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto ele trabalha, englobado as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem às perspectivas ambientais. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para obter motivação dos empregados. Herzberg considera esses fatores higiênicos muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Escolheu a expressão “higiene” para refletir seu caráter preventivo e profilático. De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam insatisfação. E quando precários eles provocam a insatisfação dos empregados.

Fatores motivadores: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem em efeito duradouro a satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Para Herzberg, o termo motivação envolve sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador. Para Herzberg os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha (CHIAVENATO, 2009, p. 130).

Tabela 2 – Fatores higiênicos, segundo Herzberg.

<b>FATORES HIGIENICOS</b>	<b>DETERMINANTE</b>
<b>SUPERVISÃO</b>	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados
<b>POLÍTICAS EMPRESARIAS</b>	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
<b>CONDIÇÕES AMBIENTAIS</b>	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
<b>RELAÇÕES INTERPESSOAIS</b>	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
<b>STATUS</b>	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
<b>REMUNERAÇÃO</b>	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
<b>VIDA PESSOAL</b>	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Fonte: (MARRAS, 2011. p. 28)

Tabela 3 – Fatores motivacionais, segundo Herzberg.

<b>FATORES MOTIVACIONAIS</b>	<b>DETERMINANTES</b>
<b>REALIZAÇÃO</b>	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa, os resultados do próprio trabalho.
<b>RECONHECIMENTO PELA REALIZAÇÃO</b>	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
<b>O TRABALHO EM SI</b>	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
<b>RESPONSABILIDADE</b>	Proveniente da realização do próprio trabalho, ou de outros.
<b>DESENVOLVIMENTO PESSOAL</b>	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou posição social.
<b>POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO</b>	Alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: (MARRAS, 2011. p. 27)

### 1.1.6 Modelo contingencial de motivação de Vroom

Victor H. Vroom em 1995 defende com esta teoria, que também aparece em alguns livros como “Teoria da expectância” que o indivíduo se motiva quando acredita na recompensa de seu esforço, entendendo que a motivação é uma força emocional e consciente. De acordo com Zanelli (2004, Apud Portal do Recrutador) “A escolha seria influenciada pelas expectativas individuais e pelas consequências esperadas ao comparar as diversas alternativas possíveis para a ação a ser tomada. Para ele as decisões sobre suas ações buscam maximizar seu prazer e seus ganhos e minimizar seu desprazer e suas perdas”.

E para Bergamini (1997, p. 65), “A teoria da expectância propõe que o indivíduo, por meio do conhecimento que tem, escolhe determinado curso de ação que proporcione o maior grau possível de prazer e conseqüentemente, produza o menor grau possível de sofrimento”.

“A teoria de motivação de Victor H. Vroom restringe-se exclusivamente à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais.” (CHIAVENATO, 2004, p. 70). Vroom traçou três forças básicas que segundo ele são responsáveis pelo nível de produtividade do indivíduo e que atuam internamente: Os objetivos individuais (força de vontade em atingir os objetivos), relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais (recompensa), e a capacidade de o próprio indivíduo influenciar sua produtividade a medida que acredita eu pode fazê-lo.

Objetivos pessoais do indivíduo: que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, etc. Existem outros objetivos que a pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente.

Relação percebida entre satisfação dos objetivos e da alta produtividade: Se um operário tem como importante objetivo ter um salário maior e se ele trabalha na base de remuneração por produção, poderá manter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão de produção informal, pois produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.

Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: Se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, como é o caso de uma pessoa colocada em um cargo sem treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa (CHIAVENATO, 2009, p. 137)

Para Steers & Porter, 1983 p. 73 (Apud Bergamini 1997, p. 64), a teoria assume que os indivíduos se perguntam: “Se a ação tem alta probabilidade de levar a um resultado



(Expectância), se aqueles resultados conduzirão a outros resultados (Instrumentalidade) e se tais resultados têm valor (Valência)”.

Segundo esse modelo, a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um resultado intermediário (produtividade elevada, por exemplo), esta buscando meios para alcançar resultados finais (dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo). (CHIAVENATO, 2004, p. 72).

### **1.1.7 Teoria do estabelecimento de metas**

Metas são diretrizes que nos orienta onde se deve empenhar e dedicar força de vontade, tempo e dedicação. Elas são extremamente importantes, pois quando bem estipuladas impulsionam pessoas e organizações ao sucesso.

As pessoas são influenciadas pelas metas, seu desempenho é otimizado quando há a presença correta delas e quando aceitas e cumpridas levam a altos níveis de satisfação pessoal. Comportamentos como: atenção redobrada, esforços canalizados, persistência e desenvolvimento estratégico são típicos de pessoas que tiveram aceitação de metas.

Definir metas e objetivos, conforme enunciam Locke e Latham (1990), influência na motivação, pois ambos funcionam como referências claras, possibilitando à pessoa antecipar cognitivamente os resultados futuros a serem alcançados.

Para esses autores, as metas e os objetivos, no entanto, não são suficientes para manter a motivação em níveis elevados, pois há fatores moderadores que interferem no processo, tais como a clareza de objetivos, a dificuldade das tarefas, a aceitação da meta pela pessoa, as características individuais e a presença de *feedback* gerencial. Metas muito fáceis ou demasiado difíceis para serem atingidas podem não contribuir para o desempenho eficaz, as primeiras porque subestimam as potencialidades da pessoa e as segundas porque dependem de um adequado ajuste entre o grau de dificuldade da meta e as habilidades pessoais (GONDIM e SILVA, 2004, p. 155).

Porém, para que essa teoria realmente dê certo é preciso que haja comprometimento, auto eficácia e conhecimento da cultura por parte de quem as receba.

### 1.1.8 Teoria do fluxo

A teoria do fluxo define-se como o estado psicológico de êxtase atingido quando se tem a sensação de estar recebendo metas claras, que permitem sentir-se capaz de alcançar elevados níveis de concentração e a percepção de total controle da atividade.

Gondim e Silva (2004) apontam que a compreensão dessa teoria se faz mais fácil quando se percebe atividades extremamente prazerosas e excitantes sendo praticadas a curta duração e a dificuldade em atingir o êxtase consistem nas suas limitações. Eles entendem que os principais fatores que conduzem a tal estado de êxtase seriam:

- A) Oferecer metas claras e atingíveis e "feedbacks" contínuos no processo de desenvolvimento da atividade;
  - B) Permitir que a pessoa tenha controle do processo, ao reconhecer que suas habilidades e potencialidades estão sendo mobilizadas para o exercício da atividade;
  - C) Minimizar os fatores de distração, de modo que haja intensa concentração no que se está fazendo, o que repercute na percepção subjetiva do tempo e na sensação de perda temporária dos limites do eu (ápice do estado de fluxo); e,
  - D) Identificar as situações potenciais capazes de provocar na pessoa este estado de fluxo.
- (GONDIM; SILVA, 2004)

### 1.1.9 Teoria da equidade

A teoria da equidade se baseia no sentimento de justiça que é desenvolvido pela pessoa diante de determinadas situações. Os esforços são despendidos conforme as recompensas surgem, e essas tais recompensas são comparadas e avaliadas positiva ou negativamente de acordo com as recompensas dos que estão na mesma situação. Sendo assim, se o indivíduo se sente injustiçado em alguma situação, ou até mesmo percebe que alguém está tendo privilégios maiores que ele, sua motivação será certamente afetada.

A maioria dos empregados está preocupada com alguma coisa a mais do que ter suas necessidades satisfeitas; eles também querem que o sistema de recompensas seja justo. [...] A teoria da equidade de J. Stacy Adams afirma que os empregados tendem a julgar a justiça comparando inputs contribuições relevantes no trabalho com as recompensas que recebem e também comparando essa relação para outras pessoas tomadas como parâmetro. De forma consistente com o contrato de trabalho, eles analisam a justiça do seu próprio "contrato" comparando, então, o seu próprio com o contrato de outros trabalhadores e ainda com aquele firmado com outros na comunidade e na sociedade. A justiça das recompensas pode até mesmo ser julgada em comparação com critérios relativamente arbitrários como idade. (DAVIS e NEWSTROM, 2004, p. 79).

E assim, foi exposto resumidamente as principais teorias motivacionais, umas contraditórias e muitas que se completam, foi o objetivo deste primeiro capítulo que contribui com embasamento teórico para o presente trabalho. Já no próximo vai ser explanado sobre a qualidade de vida no trabalho.

## **CAPÍTULO 2 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Neste capítulo será abordado o assunto da qualidade de vida no trabalho (QVT), como forma de destacar a influência da qualidade no fator recurso humano ao sucesso da organização.

### **2.1 Entendendo a QVT**

Para entender o que é qualidade de vida no trabalho é preciso que esteja claro qual é o seu conceito.

A qualidade de vida se baseia numa condição de vida favorável, levando-se em consideração dimensões da área mental, social, física, emocional e espiritual, ou seja, de forma mais específica, para que se tenha realmente a qualidade de vida é preciso que estejam em sintonia os fatores como: alimentação, habitação, transporte, educação, saúde, trabalho, lazer, saneamento, enfim condições que impactam a vida e o dia a dia. De modo geral a qualidade de vida é a união de diversos fatores que proporciona equilíbrio.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer a suas necessidades pessoais com sua atividade na organização. A qualidade de vida no trabalho envolve uma constelação de fatores, como: a satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidades de participar e coisas assim. (CHIAVENATO, 2004, p. 367)

Neste mesmo contexto, é preciso ter definido o que é trabalho. Suas definições são inúmeras, mas pode-se definir como a força que uma pessoa possui e que emprega na busca de um retorno, um objetivo ou até mesmo da riqueza. Trabalho é uma das formas de sobrevivência do homem e é através do trabalho que ele consegue meios para manter os que cabem a ele responsabilidade de cuidar.

Mas, além disso, também é uma das formas de manifestações, por meio do qual ele transforma coisas e também se transforma conforme as situações. O trabalho, diferente da simples atividade, deve preencher um porquê, uma finalidade e um valor de se estar realizando algo. Isto reflete a autoimagem da pessoa, e agrega a ela ou retira a possibilidade de realização pessoal, de acordo com a utilização das potencialidades e competências

individuais, pois é através do trabalho que as pessoas descobrem habilidades e exploram suas capacidades.

Quando as pessoas entram numa organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu desempenho na situação de trabalho. Algumas vezes são facilmente perceptíveis, mas frequentemente tais forças e necessidades são difíceis de determinar e satisfazer, além de variarem enormemente de uma pessoa para outra. (DAVIS e NEWSTRON, 1991, p. 65).

Segundo Rodrigues (1994, p.93), “Os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”. Dessa forma, observa-se que o trabalho tem grande importância na vida do homem.

Apesar da grande evolução ocorrida nos direitos trabalhistas, e entre elas a redução na jornada de trabalho, que na época da revolução industrial era extremamente exaustiva, ainda hoje se pode concluir que a carga horária de um trabalhador é bastante grande em muitos países.

No Brasil o trabalho ocupa 1/3 do dia das pessoas. Supondo um indivíduo comum, que trabalhe oito horas diárias, ou quarenta e quatro horas semanais, como propõe a legislação brasileira atual (Constituição Federal, Cap. 2º, Art. 7º, inc. XIII e CLT, Art. 58) que se aplica a quase todas as profissões e principalmente aos cargos operacionais em indústrias. Isso sem considerar o tempo que o indivíduo gasta para se arrumar e com o percurso para a empresa, logo já passa de um terço. Que ele durma mais um terço, e gaste mais algumas horas para se alimentar pouco tempo lhe resta do dia para outras atividades.

Todo esse cálculo de tempo serve somente para mostrar que as pessoas dedicam boa parte de suas vidas no trabalho e que por isso ter uma qualidade de vida no trabalho é essencial.

Foi observando este contexto, que surgiu a preocupação constante de se ter qualidade de vida no trabalho, pois para desempenhar com eficiência as funções as quais foram confiadas é necessário que o colaborador esteja se sentindo bem, caso contrário, seu desempenho será afetado.

A insatisfação, a baixa tolerância a fracassos e a percepção de não ter respeitada a dignidade e os anseios profissionais aparecem com baixa remuneração e um ambiente de trabalho ruim. O estresse é uma das consequências dessa insatisfação e surge, entre outros fatores, em decorrência das pressões, onde o grau ocupacional é elevado, o poder de decisão é baixo e o colaborador não tem a percepção da importância de seu trabalho. (RODRIGUES, 1994 p. 57)

Segundo um artigo publicado por Luiz Carlos Cabrera no site da revista Exame:

Não existe mais o antigo aforismo “Não misturo a minha vida particular com a profissional”. Impossível separar as duas dimensões. O pior sintoma da má qualidade de vida aparece quando se pronuncia a frase “Pessoalmente, eu não faria isso, mas como sou empregado tenho de fazer”. Aí, você quebra sua integridade, o que é absolutamente inaceitável. Então, se a vida é uma só e 70% dela você passa no trabalho, precisa cuidar para que esse período lhe proporcione bem-estar. Caso contrário, será muito difícil tirar o atraso e resgatar o equilíbrio nos 30% que restam”.

Qualidade de vida no trabalho não diz respeito apenas às condições físicas impostas ao trabalho, mas também fatores sociais e psicológicos que fazem parte do ambiente. Desta forma é preciso que as organizações tenham certa preocupação constante com as necessidades de seus colaboradores seja com o bem-estar, com sua saúde mental, física ou até mesmo espiritual.

No trabalho, a melhoria de certas condições, não garante e não leva necessariamente a maiores níveis de satisfação de quem trabalha em tal ambiente. Assim, é que, se melhorarmos a qualidade de vida no trabalho, ou seja, as condições de supervisão, a qualidade das relações departamentais, as práticas administrativas e, nem certa dimensão, as condições físicas e o salário, com tais melhorias a empresa não garantirá, necessariamente, níveis mais elevados de satisfação. Porém, pelo contrário, quando tais fatores de higiene, em lugar de se tornarem melhores, piorarem, caindo a níveis que os empregados já não aceitam sem contestação, então a insatisfação começa a se manifestar. Em outras palavras, a melhoria dos fatores de higiene não aumenta a satisfação, não motiva, mas a sua falta piora traz a insatisfação (CORADI, 1985, p. 142).

Segundo Chiavenato a QVT “representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais com sua atividade na organização”. (2004, p.367)

Para Maximiano (2002, p. 297) de forma mais ampla a qualidade de vida no trabalho está baseada na harmonia e no completo bem estar biológico, psicológico e social. Esta definição foi proposta pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 1986. E diz ainda “As teorias convencionais preocupam-se predominantemente com a satisfação das pessoas, sem abordar a correlação entre o estresse e o trabalho”.

A qualidade de vida é um conceito amplo e complexo, podendo ser afetada ‘pela saúde física da pessoa, estado psicológico, convicções pessoais, relações sociais e pela sua relação com as características provenientes do ambiente’ (SALLES e FEDERIGHI, 2006, p. 269).

Segundo Chiavenato (2004, p. 365): “Todo ano, a revista Exame faz uma pesquisa a respeito das melhores empresas para se trabalhar no país com a metodologia de Robert Lovering. Para entrar na lista, as empresas são analisadas sob dois aspectos: ambiente de trabalho e perfil da empresa”:

No ambiente de trabalho são avaliados os pontos abaixo descritos:

- **Credibilidade:** significa a confiança que os funcionários depositam na liderança. Envolve a qualidade da comunicação interna, a ética na condução dos negócios, a forma de divisão das tarefas e na resolução de problemas.
- **Respeito:** Como as pessoas são tratadas. Quanto elas participam das decisões que afetam seu trabalho. Quais as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Como é o pacote de benefícios. Reconhecimento no trabalho e valorização do ser humano.
- **Imparcialidade:** A justiça nas promoções e ausência do favoritismo.
- **Orgulho:** É o brilho no olhar das pessoas. É o prazer no que faz e o vestir a camisa da empresa com sentimento de dignidade pessoal, brio e altivez.
- **Camaradagem:** Reflete a convivência agradável entre os colegas. Depende das relações pessoais e a valorização do trabalho em equipe evitando a concorrência desleal.

Quanto ao perfil da empresa, são analisados os pontos abaixo descritos:

- **Benefícios:** O que importa é a criatividade e a capacidade da empresa de focar as necessidades específicas de seu pessoal. Nem sempre são investimentos financeiros que fazem a diferença para os funcionários.
- **Remuneração:** Uma simples avaliação de valores seria uma maneira ineficaz de comparar empresas situadas em locais diferentes e de portes diferentes. Ela se refere ao como os empregados se sentem em relação ao que recebem pelo trabalho realizado.

Neste item entram salário, bônus, participação nos resultados e outras formas de reconhecimento financeiro.

- **Ética e cidadania:** A ética refere-se aos mecanismos oficiais (como ombudsman ou disque-denúncia) e a facilidade de acesso a eles de acordo com os funcionários. A cidadania refere-se aos programas criados visando ao bem estar da comunidade onde a empresa está inserida, bem como programas abertos e à participação dos empregados como voluntários.
- **Desenvolvimento profissional:** Diz respeito às oportunidades de crescimento da equipe, tais como cursos de reciclagem, apoio à educação continuada, treinamento e possibilidades reais de promoção. O número de estrelas aponta a quantidade e a qualidade de oportunidades oferecidas e o que os empregados consideram que está ao seu alcance para incrementar a própria carreira.
- **Equilíbrio (trabalho e vida pessoal):** A pontuação máxima é dada às companhias que conseguem que seus colaboradores harmonizem vida pessoal e profissional. Um espaço físico que permita momentos de lazer nos intervalos, políticas de incentivo a práticas de esportes e preocupação com a saúde e o bem estar pessoal são fundamentais nesse equilíbrio. (CHIAVENATO, 2004, p.365)

Segundo o site oficial da Revista Exame:

“O Guia nasceu em 1997 com a missão de valorizar as empresas que melhor cuidam de seus colaboradores. Esse trabalho é baseado em uma metodologia que foi se aperfeiçoando ao longo dos anos, tornando-se mais abrangente, crítica e rigorosa quando ganhou a parceria da Fundação Instituto de Administração (FIA), em 2006. Hoje, o Guia Você S A — As Melhores Empresas para Você Trabalhar é a maior pesquisa de clima organizacional do país. Em 2013, contou com 481 empresas inscritas”.

Cada item em questão avaliado pode receber de uma a até cinco estrelas, e segundo Gomes (2003, p. 4), são fatores determinantes das melhores empresas para se trabalhar:

- Elas têm uma crença genuína de que as pessoas são imprescindíveis para o sucesso dos negócios.
- Elas não se cansam de comunicar, comunicar e comunicar. Assim, permitem que todos influenciem nas decisões que as afetam.



- Elas conhecem a sua cultura. Isso determina sua fórmula de recrutamento e recompensa. Os benefícios também são desenhados para satisfazer aquele público em especial.

Observa-se um ótimo exemplo de qualidade de vida no trabalho, pois todo o critério de avaliação está ligado à satisfação e bem estar do funcionário em sua relação com a empresa. Além disso, as empresas eleitas no ranking anual tornam-se referência para o mercado, atraem e retêm os melhores talentos, ganham a admiração de clientes e fornecedores.

Com isso maximizam seu desempenho. Segundo Chiavenato:

Pesquisas demonstram que, para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim, a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho... A gestão da qualidade total em uma organização depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isto depende de quão bem se sentem as pessoas trabalhando dentro da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 365).

Sendo assim as organizações se mostram estruturas que não funcionam sem a ação da força humana, uma vez que é o recurso humano parte essencial da estrutura organizacional. Esse ranking de melhores empresas para se trabalhar, mostra que isto já se tornou algo evidente. As empresas, principalmente as maiores, buscam oferecer ao seu colaborador fatores que colaborem ao seu bem estar e desenvolvimento profissional, uma vez que a motivação gerada aos colaboradores será combustível para o seu próprio desenvolvimento. Por tanto quando se fala em motivação impossível não ligá-la à qualidade de vida no trabalho, afinal pessoas insatisfeitas e desmotivadas nunca gerarão os melhores resultados.

A qualidade de vida no trabalho diz respeito ao nível que os indivíduos conseguem satisfazer suas necessidades pessoais com seu trabalho na organização, envolvendo diversos fatores como: reconhecimento pelo trabalho prestado, satisfação com as atividades do cargo, possibilidade de desenvolver um futuro na empresa, salário percebido, relacionamento interpessoal, benefícios recebidos, ambiente físico e psicológico, liberdade para tomar decisões, etc. Todos esses fatores que dizem respeito a QVT, afetam a produtividade pois estão ligados à motivação para o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar, através de aspectos da atitude pessoal e comportamental. Estão listados na Tabela 4 a seguir os principais determinantes da QVT.

Tabela 4 – Os principais determinantes da QVT

ORDEM	DENOMINAÇÃO DO FATOR	VARIÁVEIS DETERMINANTES
1 <sup>a</sup>	Competência gerencial	Apoio sócio emocional Orientação técnica Igualdade de tratamento Gerenciamento pelo exemplo
2 <sup>a</sup>	Identificação com a empresa	Identidade com a tarefa Identificação com a empresa Imagem da empresa
3 <sup>a</sup>	Preocupação assistencial com os funcionários	Assistência aos funcionários Assistência familiar
4 <sup>a</sup>	Oportunidade efetiva de participação	Criatividade Expressão pessoal Repercussão de ideias dadas
5 <sup>a</sup>	Visão humanista da empresa	Educação/conscientização Orientação para as pessoas Responsabilidade comunitária
6 <sup>a</sup>	Equidade salarial	Salários com equidade interna Salários com equidade externa.

Fonte: (CHIAVENATO, 2004. p.368)

Prestando atenção às particularidades da qualidade de vida no trabalho, é possível notar que ela tem como meta principal conciliar os interesses dos colaboradores com os da organização, ou seja, tem como intuito suprir as necessidades e desejos dos colaboradores gerando níveis de produtividades favoráveis para a organização.

Campos (1992), escritor do TQC - Controle de qualidade total, afirma que um dos mais importantes conceitos do programa de qualidade está na premissa de que somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar. Assim, faz-se necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos profissionais da empresa, pois, nesse processo de auto conhecimento, as sondagens de opinião interna são importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores que afeta a qualidade de vida e a organização.

Marson (2011) cita em seu trabalho que foram propostos oito categorias para se avaliar QVT, são elas:

- **Compensação justa e adequada:** justa, se o que é pago ao empregado é apropriado para o trabalho executado se comparado a outro trabalho. Adequada, se a renda é suficiente quando comparada com os padrões sociais determinados ou subjetivos do empregado. A análise correta do trabalho possibilita relacionamentos entre o pagamento e os fatores tais como a responsabilidade requerida, treinamento do trabalho e a nocividade

de condições de funcionamento. Já a compensação justa está associada à capacidade de pagar que uma empresa possui.

- Segurança e saúde nas condições de trabalho: envolve variáveis como jornada de trabalho justa, pagamento de horas extras requeridas, boas condições físicas do trabalho com o intuito de redução de riscos como acidentes ou doenças de trabalho.
- Oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana: Cinco variáveis são necessárias para que haja este desenvolvimento, afetando a participação, a autoestima e mudanças no trabalho: (a) autonomia (quando o trabalho permite a autonomia e autocontrole das atividades); (b) habilidades múltiplas (quando o trabalho permite ao empregado usar suas habilidades); (c) informação e perspectiva (está relacionada à obtenção de informações significativas sobre o processo total do trabalho e os resultados de sua própria ação, tal que permita ao funcionário apreciar a relevância e as consequências destas ações); (d) tarefas completas: se o trabalho envolve uma tarefa completa ou é apenas uma parte significativa desta; (e) planejamento: se o trabalho envolve o planejamento e implementação do próprio trabalho.
- Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados: Os aspectos observados referem-se à oportunidade de carreira no emprego, como: (a) desenvolvimento (intensidade com que as atividades atuais - atribuições de trabalho e atividades educacionais); (b) aplicação futura (a expectativa de utilizar conhecimentos avançados ou novos conhecimentos e habilidades em futuros trabalhos); oportunidades de progresso (disponibilidade de oportunidades de avançar em termos organizacionais ou de carreira reconhecidos por pares, por membros da família, ou por associados); e, segurança (emprego ou renda segura associada ao trabalho).
- Integração social na organização do trabalho: desde que o trabalho e a carreira são perseguidos tipicamente dentro da estrutura de organizações sociais, a natureza de relacionamentos pessoais transforma-se numa outra dimensão importante da qualidade da vida no trabalho. Os seguintes atributos são considerados no ambiente de trabalho: (a) ausência de preconceitos (aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial independente de raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física); (b) igualitarismo (ausência de divisão de classes dentro da organização em termos de status traduzido por símbolos e/ou por estrutura hierárquica íngreme); (c) mobilidade (mobilidade ascendente como, por exemplo, empregados

com potencial que poderiam se qualificar para níveis mais elevados); (d) grupos preliminares de apoio (grupos caracterizados pela ajuda recíproca, sustentação sócio emocional e afirmação da unicidade de cada indivíduo); (e) senso comunitário (extensão do senso comunitário além dos grupos de trabalho); e, (f) abertura interpessoal (forma com que os membros da organização relatam entre si suas ideias e sentimentos).

- **Constitucionalismo na organização do trabalho:** está relacionado aos direitos e deveres que um membro da organização tem quando é afetado por alguma decisão tomada em relação a seus interesses ou sobre seu status na organização, e a maneira como ele pode se proteger. Os seguintes aspectos são elementos chaves para fornecer qualidade de vida no trabalho: (a) privacidade (direito de privacidade pessoal, por exemplo, não revelando informações do comportamento do empregado fora do trabalho ou de membros da sua família); (b) liberdade de expressão (direito de discordar abertamente da visão de seus superiores, sem medo de represálias); (c) equidade (direito a tratamento igual em todos os aspectos, incluindo sistema de compensação, premiações e segurança no emprego); e, (d) processo justo (uso da lei em caso de problemas no emprego, privacidade, procedimentos de processos e apelações).
- **Trabalho e o espaço total de vida:** a experiência individual no trabalho pode trazer efeitos positivos ou negativos na vida pessoal e nas relações familiares. Prolongados períodos de trabalho podem causar sérios danos na vida familiar. O trabalho encontra-se em seu papel de maneira equilibrada quando as atividades e cursos requeridos não excedem ao tempo de lazer e o tempo com a família.
- **A relevância social do trabalho na vida:** a autoestima do trabalhador pode ser afetada quando a organização em que trabalha não é socialmente responsável, causando uma depreciação do próprio trabalho ou de sua carreira. Por este modelo, os critérios apresentados são intervenientes na qualidade de vida no trabalho de modo geral. Sendo tais aspectos determinantes dos níveis de satisfação experimentados pelos clientes internos, repercutindo nos níveis de desempenho.

Diante disto, é muito importante conhecer, identificar as necessidades, os desejos e os anseios dos colaboradores e correlacioná-los com sua atividade desempenhada no trabalho. Identificar o que o motiva torna-se uma tarefa imprescindível para as organizações que almejam seus colaboradores comprometidos com o sucesso da organização. A Qualidade de Vida no Trabalho com certeza contribui para a criação de condições influenciam

positivamente essa motivação, através de um ambiente de trabalho saudável, identificando as necessidades e anseios das pessoas, reconhecendo as pessoas pelo bom desempenho profissional, dando oportunidade para que elas participem das decisões da empresa, facilitando o desenvolvimento pessoal, garantindo meios para o feedback positivo, proporcionando desafios, projetando trabalho de modo a torná-lo atraente, implantando um sistema de recompensas, concedendo benefícios e salários compatíveis com a função.

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 conagração, 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, p. 40).

Assim, fecha o segundo capítulo, aquele que trouxe conceitos e exemplos de situações que levam à qualidade de vida, e que também contribui com a resposta do objeto de estudo do presente trabalho que é o impacto motivacional na qualidade de vida no trabalho. Sendo assim, inicialmente no primeiro capítulo escreveu-se sobre o que é motivação, suas teorias, e agora no segundo capítulo à apresentação e ligação com o conceito de qualidade de vida no trabalho. Já o próximo capítulo vai descrever a metodologia e a tabulação da pesquisa empírica.

## **CAPÍTULO 3 – PESQUISA**

Buscando estabelecer a relação entre a motivação, que foi estudada no primeiro capítulo por meio das teorias motivacionais, e a qualidade de vida no trabalho (QVT), explanada no segundo capítulo, foi desenvolvida uma pesquisa de campo de modo a aprofundar este estudo.

### **3.1 Metodologia da pesquisa**

A pesquisa foi aplicada no departamento administrativo de uma cooperativa de crédito localizada em uma cidade da região centro oeste do estado de São Paulo. Nela foram colhidas respostas de 20 (vinte) funcionários, em questões que vão da esfera profissional e beiram à vida pessoal, uma vez que, embora o ser humano pratique vários “papéis” durante o seu dia, torna-se impossível separar o trabalho da vida pessoal.

A Empresa a qual foi aplicado o questionário, possui onze postos de atendimentos em cidades do interior do estado de São Paulo, com 112 colaboradores, sendo que 92 desses colaboradores estão distribuídos nos postos de atendimentos e vinte colaboradores concentrados na Unidade Administrativa da Cooperativa, os quais participaram da pesquisa.

Foi elaborado um questionário com 24 questões, sendo 6 delas pessoais. O referido questionário foi entregue aos colaboradores no início do dia 18 de setembro de 2015 e recolhido no final da jornada de trabalho do mesmo dia. Lembrando que, cada colaborador ao receber o questionário recebeu explicações básicas que os possibilitassem maior compreensão das questões que estariam presentes na pesquisa. O modelo de questionário aplicado encontra-se no apêndice deste trabalho.

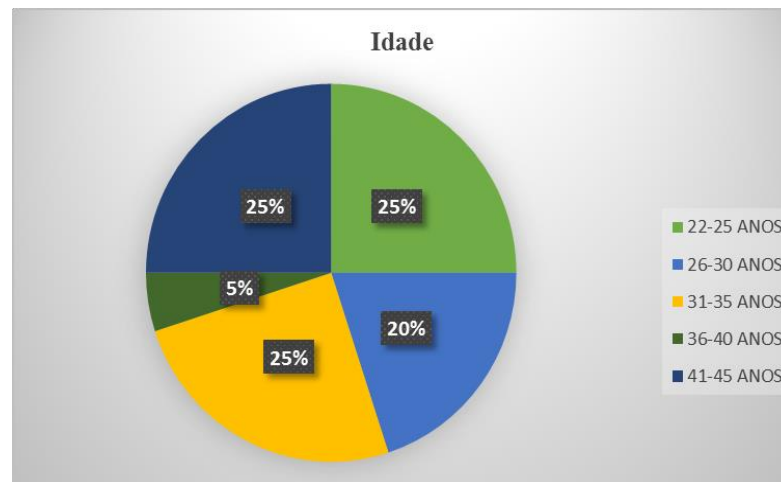
#### **3.1.2 Perfil da pesquisa**

Antes de apresentar a tabulação da pesquisa, vale trazer o perfil dos profissionais que foram entrevistados. Considerou-se importante conhecer dados deles para melhor contextualização.

Os gráficos seguintes trazem informações sobre faixa etária, escolaridade, estado civil, salário que recebem e tempo que estão na Empresa.

Quanto à idade dos profissionais que responderam a pesquisa, 75% têm entre 22 a 35 anos, 20% estão na idade entre 36 a 40 anos e o restante 5% tem mais de 41 anos. Dados retratados nos gráfico de número 1 ao 6.

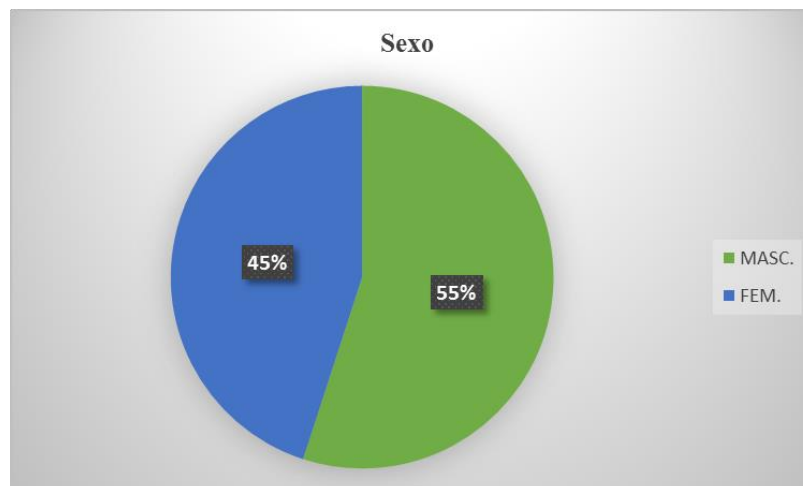
Gráfico 1 – Faixa etária



Fonte: Pesquisa

Do universo pesquisado 55% são do sexo masculino e 45% do sexo feminino.

Gráfico 2 – Sexo



Fonte: Pesquisa

Outro dado indagado foi sobre o salário. De acordo com as respostas deles 40% recebem de um a dois salários mínimo, 35% de dois a quatro salários mínimos, 15% de quatro até seis salários mínimos e o restante, ou seja, 10% recebem mais de seis salários mínimo.

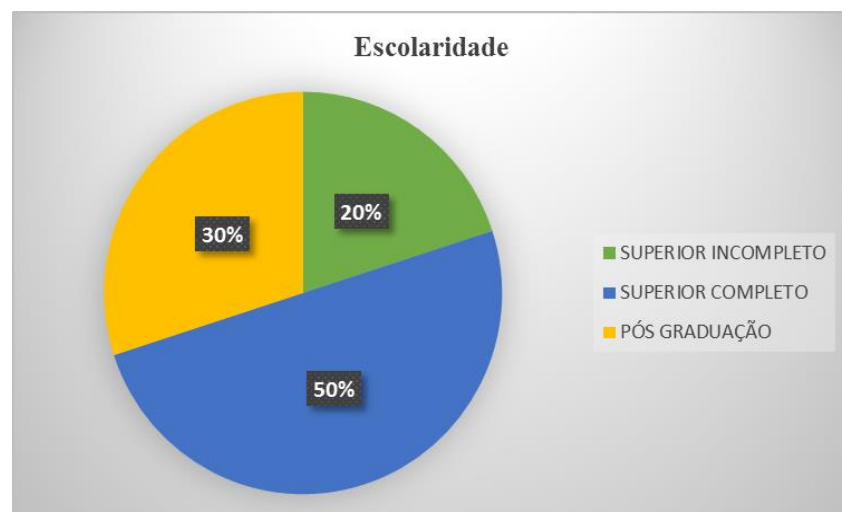
Gráfico 3 - Rendimento em salários mínimo



Fonte: Pesquisa

A escolaridade dos funcionários predomina o ensino superior completo, que é representado por 50%. 30% deles têm pós-graduação e 20% não completaram o ensino superior.

Gráfico 4 – Escolaridade

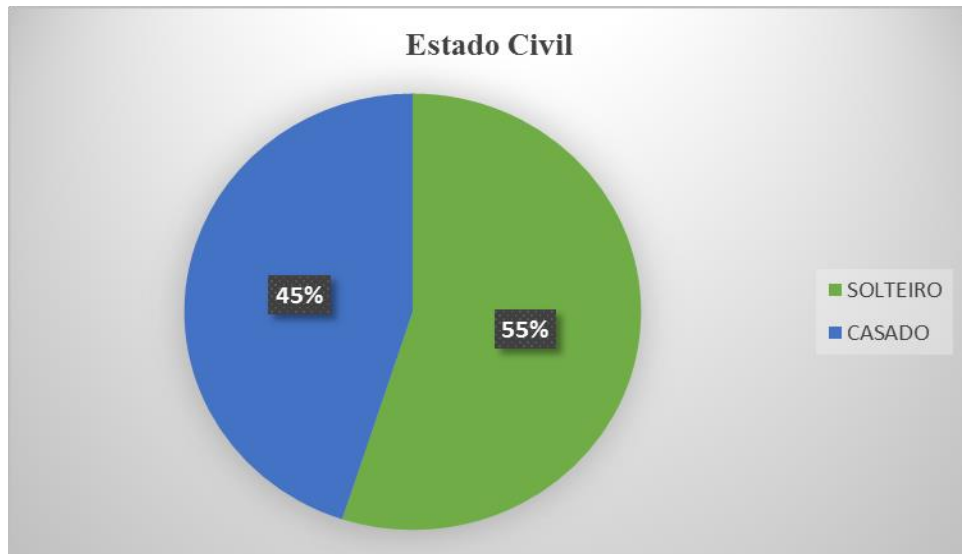


Fonte: Pesquisa

A maioria, ou seja, 55% dos funcionários que fizeram parte a pesquisa são solteiros e o restante 45% são casados.



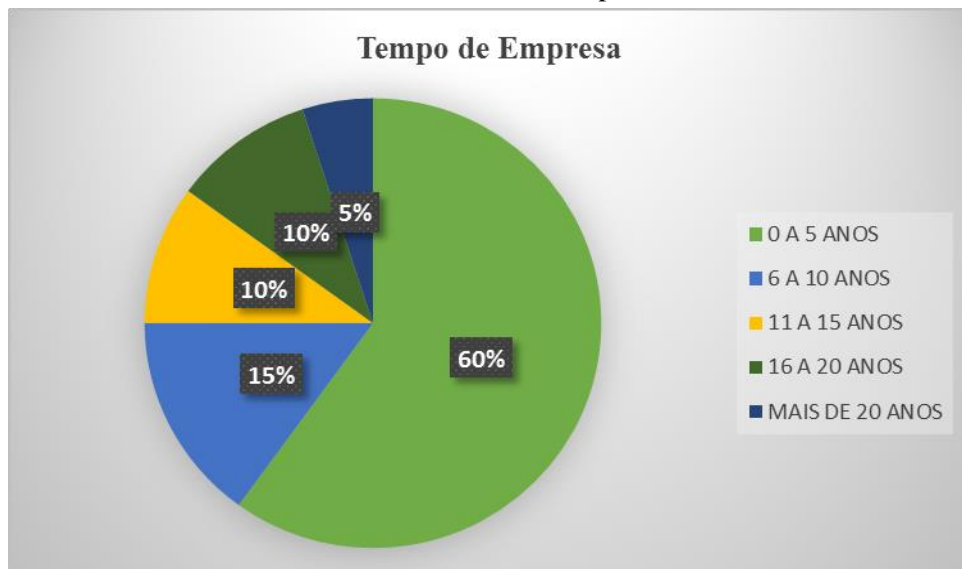
Gráfico 5 – Estado civil



Fonte: Pesquisa

A maioria dos funcionários está na Empresa menos de cinco anos, ou seja, 60% deles. Os outros 40% estão na Empresa mais de seis anos. Porém, acima de 20 anos é um percentual pequeno de 5%.

Gráfico 6 – Anos de empresa



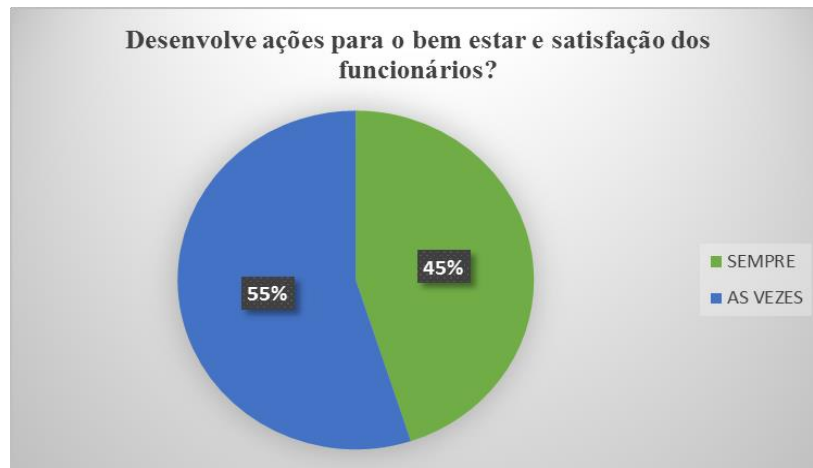
Fonte: Pesquisa

Neste item do capítulo o objetivo foi trazer dados do perfil do “sujeito pesquisado” com o objetivo de melhor contextualizar o leitor. No próximo tópico está a tabulação da pesquisa.

### 3.2 Tabulação da Pesquisa

A primeira indagação feita aos funcionários da Empresa foi a seguinte: “Para você, a empresa desenvolve ações que demonstram interesse no bem estar e satisfação dos funcionários?” A maioria 55% respondeu que “às vezes” são desenvolvidas ações que satisfazem os funcionários e 45% informaram que “sempre” ocorrem tais ações.

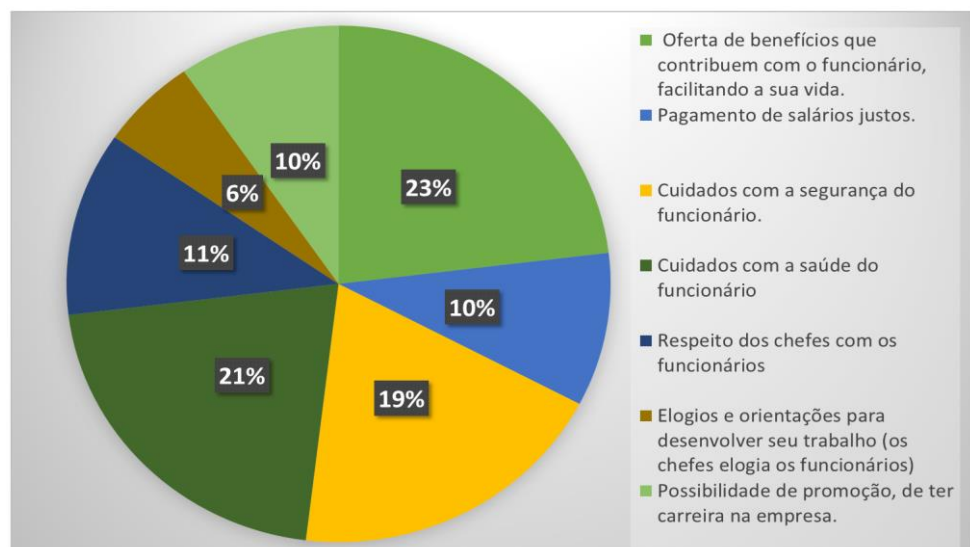
Gráfico 7 – Questão 01



Fonte: Pesquisa

A resposta da pergunta dois completa a resposta da pergunta um. Pois foi solicitado que os profissionais assinalassem uma ou mais alternativas, que demonstrassem que a empresa tem interesse pelos seus funcionários. As respostas foram diversas, como está no gráfico a seguir.

Gráfico 8 – Questão 02



Fonte: Pesquisa

Para 23% dos funcionários a principal ação que contribui é a “oferta de benefícios”, Em segundo lugar no ranking foi escolhido a alternativa “cuidados com a saúde do funcionário”, representando 21%.

“Cuidados com a segurança do funcionário” foi eleito pelos funcionários em terceiro lugar (19%). O “respeito dos chefes com os funcionários” aparece em quarto lugar. Por fim, empatado em quinto lugar está o “pagamento de salários justos” e “possibilidade de promoção e de ter carreira na empresa”.

No intento de conhecer a percepção que o funcionário tem de sua colaboração com o sucesso da empresa, foi perguntado na terceira pergunta: “Você considera que é seu trabalho contribuir para o sucesso da empresa?” A resposta foi unânime – 100% afirmam que acreditam que seu trabalho contribui com o sucesso da empresa.

Gráfico 9 – Questão 03



Fonte: Pesquisa

A quarta pergunta foi: “Você gosta do trabalho que faz?” Mais uma vez a resposta foi unânime. Todos afirmam gostar do seu trabalho.

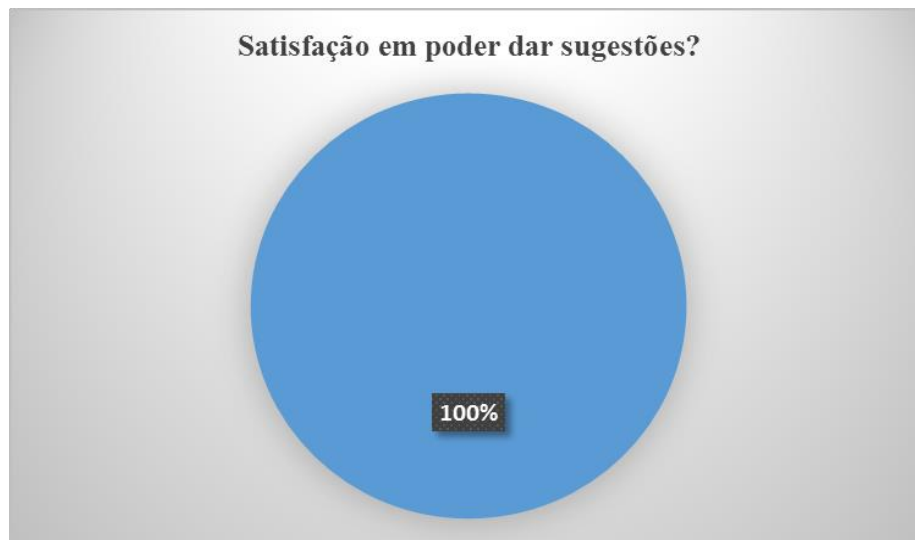
Gráfico 10 – Questão 04



Fonte: Pesquisa

Eles têm oportunidades de contribuírem com sugestões para a empresa, foi a pergunta de número cinco. Todos os funcionários afirmam que: “têm oportunidade de dizer aos seus superiores hierárquicos o que eles pensam da empresa ou do seu trabalho e isso os satisfazem”.

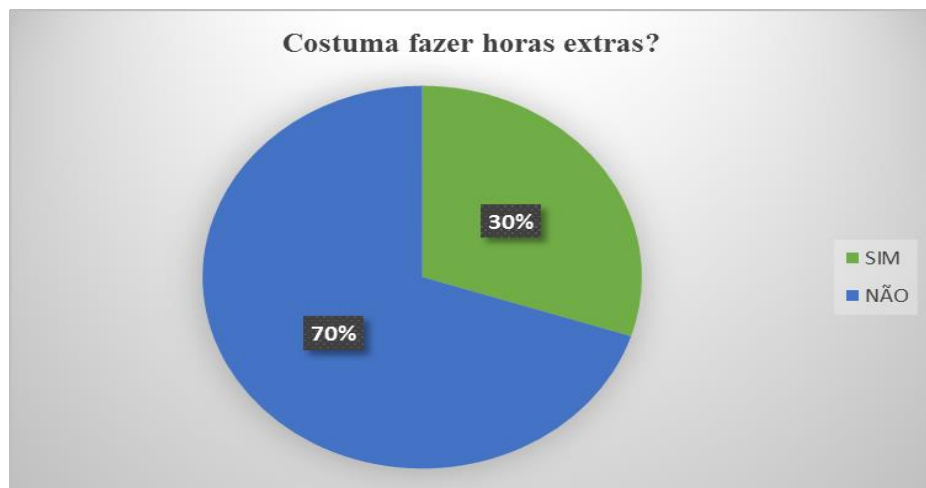
Gráfico 11 – Questão 05



Fonte: Pesquisa

A pergunta de número seis foi sobre trabalho extraordinário: “Você costuma trabalhar além do horário (fazer horas extras)?” 70% responderam não ter o hábito de fazer horas extras e 30% afirmam que tem hábito de fazer horas extras.

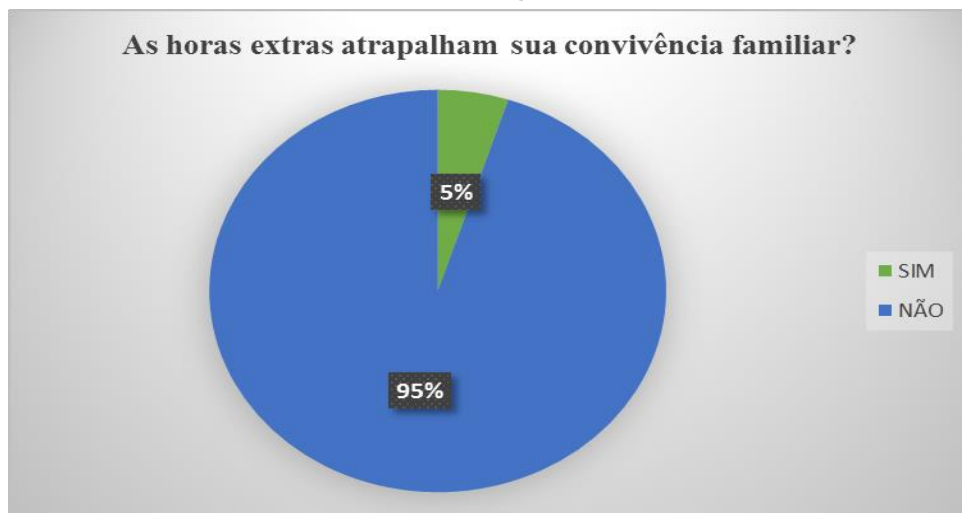
Gráfico 12 – Questão 06



Fonte: Pesquisa

A resposta da pergunta número oito completa a de número sete. Pois é indagado, se as horas extras atrapalham a sua vida particular e convivência com sua família? Somente 5% respondem “sim” os outros 95% responderam que as horas extras não atrapalham a sua vida particular ou convivência familiar.

Gráfico 13 – Questão 07

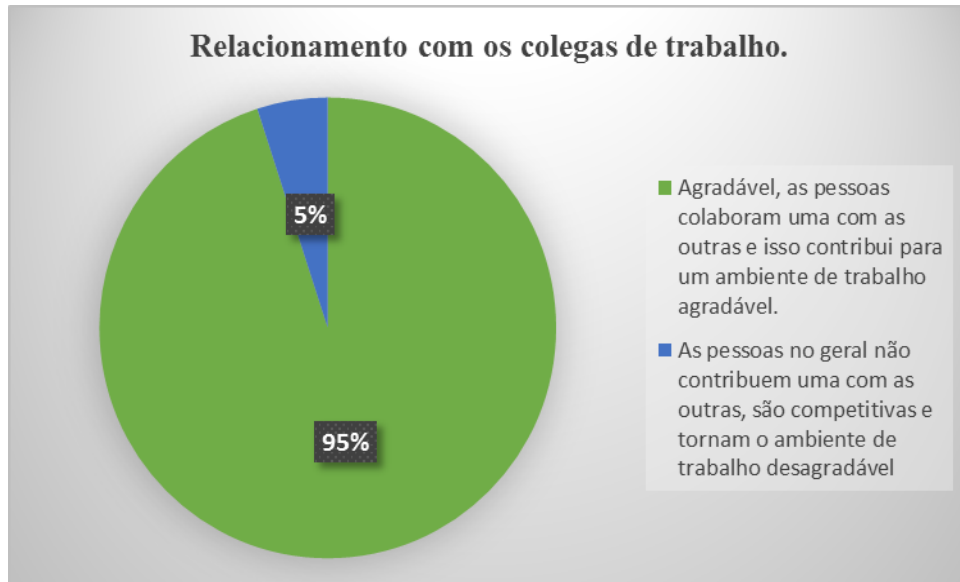


Fonte: Pesquisa

A pergunta oito é sobre o relacionamento entre os profissionais e seus colegas de trabalho, os respondentes tinham duas alternativas de escolha para sua resposta. 95% optaram pela resposta “Sim, as pessoas colaboram uma com as outras e isso contribui para um ambiente de trabalho agradável”. 5% optaram pela resposta de que “Não, as pessoas no geral

não contribuem uma com as outras, são competitivas e tornam o ambiente de trabalho desagradável”.

Gráfico 14 – Questão 08



Fonte: Pesquisa

Para conhecer sobre o relacionamento do profissional com seu superior imediato foi perguntado “como se sente sobre o seu relacionamento com seu chefe no trabalho”. 85% se dizem satisfeitos e 15% afirmam insatisfação em relação ao relacionamento com seu superior hierárquico.

Gráfico 15 – Questão 09



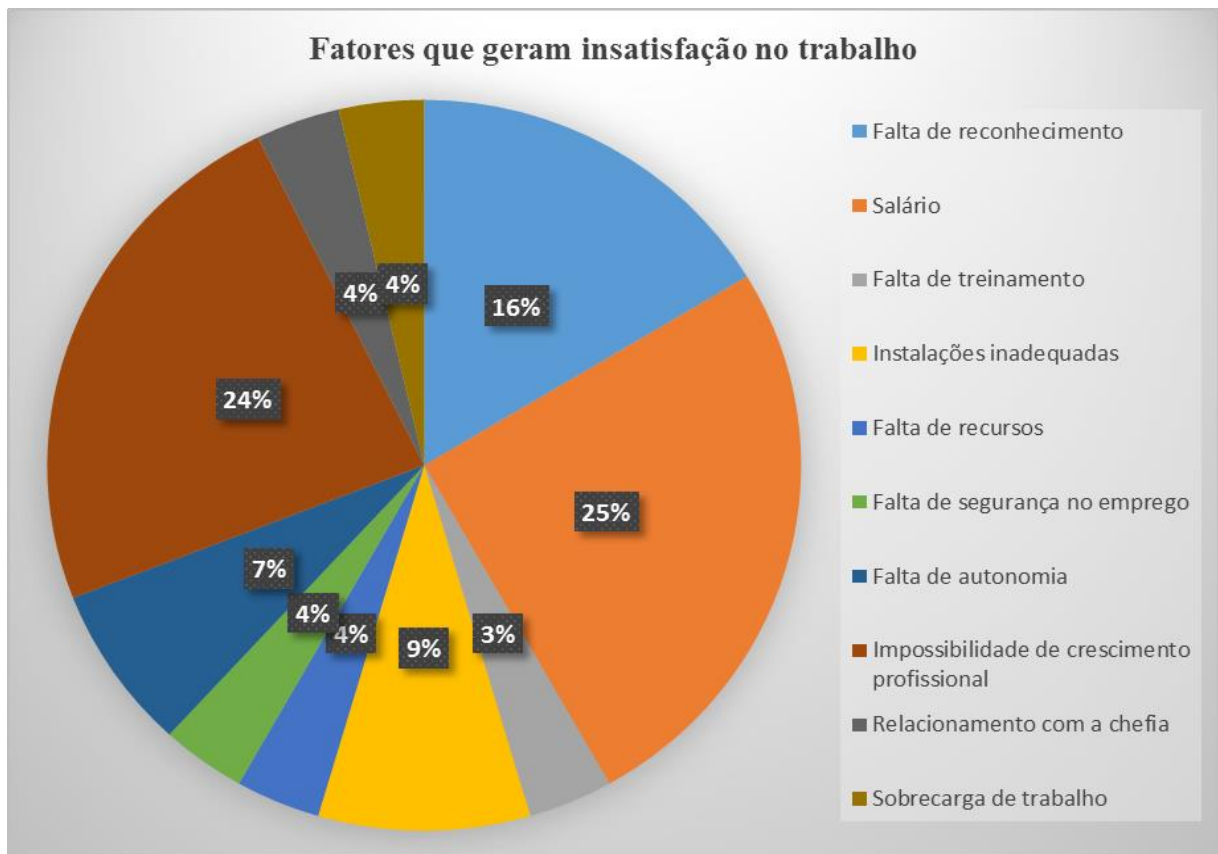
Fonte: Pesquisa

Vale observar que referente ao relacionamento com a chefia que embora tenha aparecido na questão dois com o quesito “respeito dos chefes com os funcionários” e não

tendo tanto destaque em relação aos demais fatores, nessa resposta o diferencial foi significativo.

Na pergunta de número dez, foram apresentados vários itens e solicitado que assinalassem aqueles que representam fatores que mais geram insatisfação no trabalho. Os índices estão detalhados no gráfico a seguir. Vale à pena destacar que salário e impossibilidade de crescimento são praticamente semelhantes. O salário ficou com 25% e o crescimento com 24%. A “falta de reconhecimento” aparece em terceiro lugar (16%), em quarto lugar a “instalações inadequadas” (9%) e em percentuais menores que 9% estão: falta de treinamento, sobrecarga de trabalho, falta de segurança no emprego, falta de reconhecimento e falta de recursos.

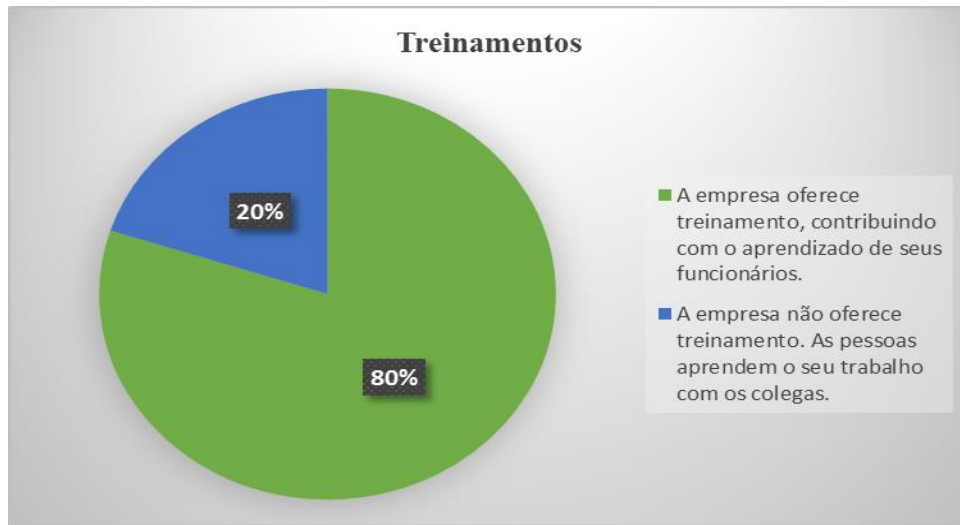
Gráfico 16 – Questão 10



Fonte: Pesquisa

Quando indagado se a empresa oferece treinamentos (pergunta de número onze), 80% do universo dos pesquisados afirmam que “a empresa oferece treinamento, contribuindo com o aprendizado de seus funcionários”. Já o percentual de 20% responde que “a empresa não oferece treinamento. As pessoas aprendem o seu trabalho com os colegas”.

Gráfico 17 – Questão 11



Fonte: Pesquisa

Para melhor análise das respostas foram feitas perguntas específicas sobre os tópicos que geram insatisfação no trabalho. Considerando que o salário foi o principal, está logo a seguir a resposta da questão de número doze, na qual foi indagado sobre satisfação com o salário. 45% do universo total afirmam estar satisfeito com os salários ou outros 55% estão insatisfeito com os salários.

Gráfico 18 – Questão 12

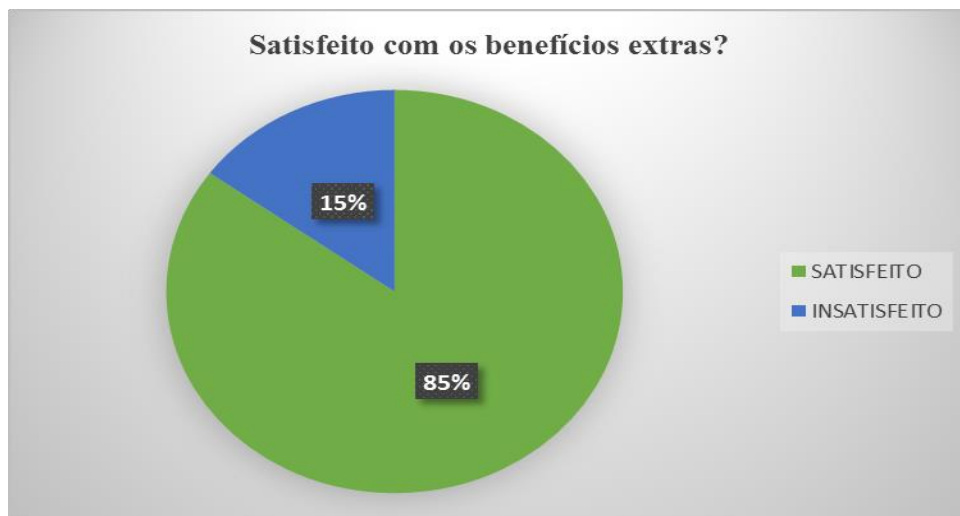


Fonte: Pesquisa

Na pergunta de número treze, foi questionado sobre “o quanto você está satisfeito com os benefícios sociais (alimentação, transporte, convênio médico, odontológico dentre outros) que a empresa oferece?”. E a resposta mostrou satisfação. A maioria, ou seja, 85% afirmam estar satisfeitos com os benefícios sociais e 15% insatisfeitos.



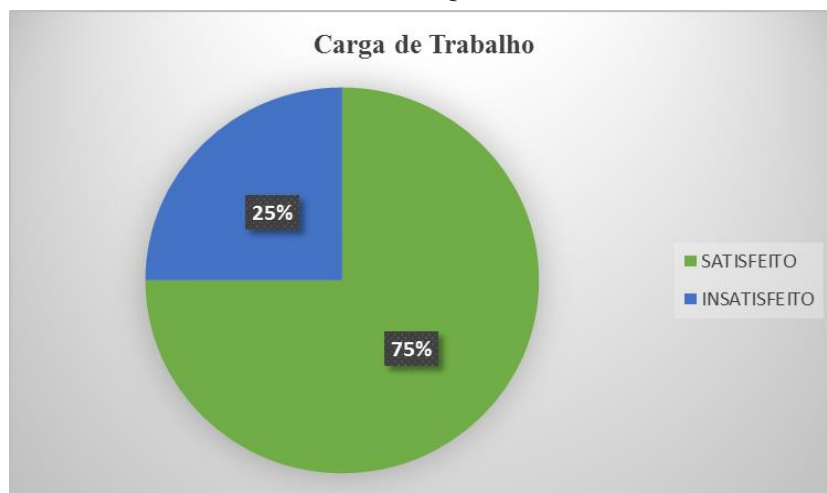
Gráfico 19 – Questão 13



Fonte: Pesquisa

A questão de número quatorze foi “Como se sente em relação à sua carga de trabalho (quantidade de trabalho)”? 75% consideram que sua carga de trabalho é suficiente, enquanto 25% dos pesquisados afirmam que a carga de trabalho é insatisfatória.

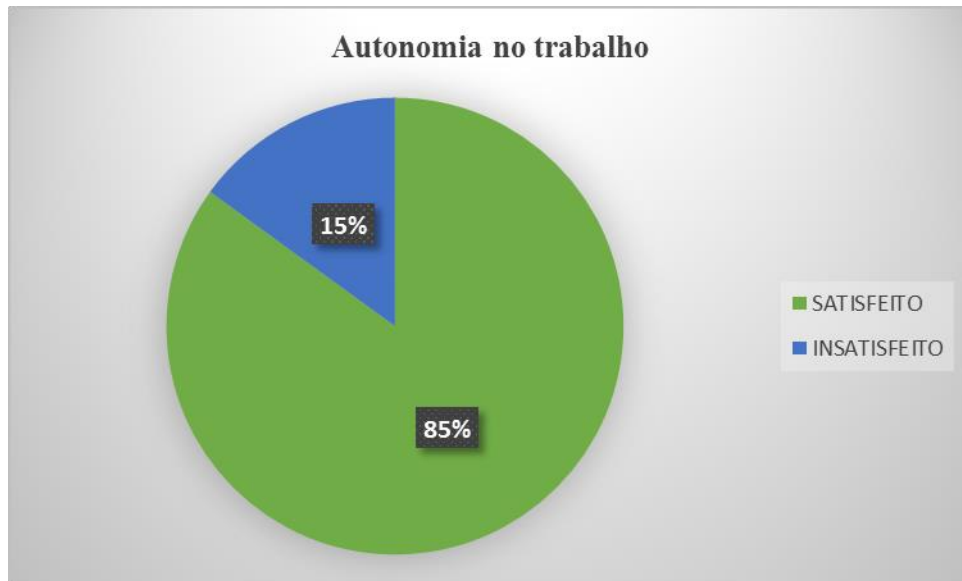
Gráfico 20 – Questão 14



Fonte: Pesquisa

Sobre autonomia do trabalho foi perguntado na questão de número quinze e a resposta está reproduzida no gráfico de nº 19. “Você está satisfeito com a autonomia (oportunidade de tomar decisões) que possui no seu trabalho?”. 85% afirmam que estão satisfeitos com a autonomia que têm no trabalho e 15% se dizem insatisfeitos com a autonomia que têm. Lembrando que a autonomia aparece em quinto lugar no ranking dos fatores que mais geram insatisfação (gráfico 17).

Gráfico 21 – Questão 15



Fonte: Pesquisa

Ao preparar as questões, partiu-se do princípio que falta de treinamento, de benefícios sociais, carga horária de trabalho excessiva, falta de autonomia, de oportunidade de crescimento poderiam afetar na satisfação dos funcionários. São as perguntas de número onze, treze, quatorze e quinze. A seguir as respostas, que não estão na ordem sequencial das perguntas, mas sim da importância dada pelos funcionários. Assim, a próxima resposta é sobre oportunidade de crescimento profissional. O gráfico de número 18 mostra que 55% do universo pesquisado se diz satisfeito com a possibilidade de crescimento pessoal que a empresa oferece.

Gráfico 22 – Questão 16



Fonte: Pesquisa

Na questão de número dezessete foi solicitado o seguinte: “analisando os fatores: salário, benefícios, carga de trabalho, oportunidade de crescimento, autonomia, relação com os colegas de trabalho, etc. Você percebe influência na motivação para o trabalho”?

Gráfico 23 – Questão 17



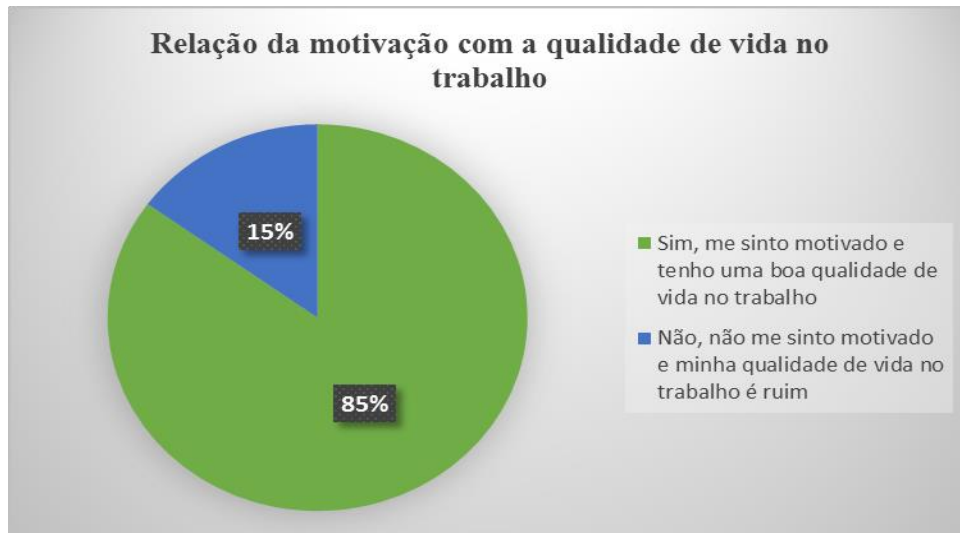
Fonte: Pesquisa

Do universo de 100% dos pesquisados, 55% respondem que enxergam que salários, benefícios, carga horária e oportunidade de crescimento favorecem, tanto que a resposta foi a seguinte: “Sim. E me sinto motivado devido a eles”. E 30% percebem relação, mas não se sentem motivados na empresa devido a existência de tais fatores. E o restante 15% não vê qualquer relação desses fatores com a motivação.

Na pergunta dezoito foram apresentadas duas opções para os profissionais que fizeram parte da pesquisa opinar se a motivação está relacionada com a qualidade de vida, sendo a que aqueles que selecionarem a primeira opção, afirmam estar motivados ou que optarem pela segunda opção são os que não estão motivados.

E as respostas foram o seguinte: 85% afirmam “sim, me sinto motivado e tenho boa qualidade de vida no trabalho”. E 15% respondem que “não. Não me sinto motivado e minha qualidade de vida no trabalho é ruim”.

Gráfico 24 – Questão 18



Fonte: Pesquisa

O presente capítulo é resultado da pesquisa de campo, a qual foi tabulada e apresentada em gráficos, com os comentários do que o gráfico representa. Observem que os dados relatados são somente o que foi respondido no questionário pelo universo de pessoas pesquisadas.

Assim, estão encerrados os capítulos com as pesquisas bibliográficas e com a pesquisa de campo. E para finalizá-lo vem a seguir as considerações finais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando as informações levantadas com o questionário que busca provar toda a teoria levantada no trabalho, percebe-se que atualmente os funcionários são mais do que “mão de obra” para a empresa, são seu aliado, e por isso a empresa investe no seu bem estar. Isto está provado no fato de a empresa atual oferecer mais do que remuneração financeira direta, mas também outros benefícios (remuneração indireta) que englobam a saúde, transporte e alimentação do funcionário, além de se preocupar com questões como ambiente físico, relacionamento social e bem estar.

Entre os fatores elencados na pesquisa que mostram como o funcionário percebe que a empresa se preocupa com ele tem-se as principais respostas “oferta de benefícios que contribuem com o funcionário”, “cuidados com a segurança do funcionário”, “respeito dos chefes com os funcionários”.

Percebe-se que todos estes fatores agregam positivamente ao fator “estima” do funcionário, fator este citado por Maslow na pirâmide das necessidades, que traz benefícios para ambas às partes, afinal um funcionário motivado produz mais e com uma qualidade superior. Porém todos esses benefícios não trarão satisfação à pessoa se ela não gostar do trabalho em si. É claro e óbvio afirmar aqui que quando a pessoa faz algo com o que tem afinidade, esta atividade deixará de ser maçante e se tornará prazerosa. Contribuindo positivamente para a sua motivação. Herzberg cita este fenômeno dentro dos fatores motivacionais definindo trabalho realizado como: “Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação”.

Observa-se também na pesquisa que o funcionário sente sua opinião valorizada pela empresa, quando tem a oportunidade de dizer o que pensa sobre determinada questão, o que lhe causa certa elevação do ego. Porém a empresa também ganha, pois através dessas opiniões ela tem uma visão melhor do problema e soluções que talvez não fossem enxergadas por determinadas pessoas.

A questão do relacionamento interpessoal foi bastante abordada no primeiro capítulo, fazendo parte das teorias motivacionais, a necessidade “social” compõe a pirâmide de Maslow, aplicando à empresa tem-se não somente o relacionamento entre colegas de cargo, mas também a relação chefia-empregado, como já afirmado anteriormente, este é um pilar fundamental para a motivação no trabalho, a chefia tem poder tanto para motivar quanto para desmotivar um funcionário dependendo do seu comportamento. As pessoas valorizam

bastante as relações interpessoais e como são tratadas, afinal são dotadas de personalidade e sentimentos.

Dentre os fatores elencados na pesquisa como fatores que mais contribuem para a insatisfação motivacional na empresa referida, obtiveram-se: salário, reconhecimento e oportunidade de crescimento. Em pleno sistema capitalista, dinheiro é um fator que “quanto mais, melhor”, e se questionarmos as pessoas se elas estão satisfeitas com seus salários ou preferiam ganhar mais, é óbvio que a segunda opção seria praticamente unânime. Isto explica o fato de o fator “salário” aparecer liderando o ranking dos fatores que mais geram insatisfação na empresa em questão. Porém, o que deve ser analisado aqui é como sugere Marson no segundo capítulo, a questão da “equidade salarial” destacando: “Compensação justa e adequada: Justa, se o que é pago ao empregado é apropriado para o trabalho executado se comparado a outro trabalho”. Adequada, se a renda é suficiente quando comparada com os padrões sociais determinados ou subjetivos do empregado. A análise correta do trabalho possibilita relacionamentos entre o pagamento e os fatores tais como a responsabilidade requerida, treinamento do trabalho e a nocividade de condições de funcionamento. Já a compensação justa está associada à capacidade de pagar que uma empresa possui.

Os benefícios fazem parte indiretamente da remuneração, uma vez que o funcionário deixa de ter alguns desembolsos com alguns itens que são custeados pela empresa como alimentação, transporte, plano de saúde, etc. Esses benefícios são muito atrativos para os funcionários, e mesmo não sendo obrigatório à empresa oferecer todos os benefícios mencionados (dependendo da legislação ou acordo sindical), ela o faz visando o bem estar do funcionário.

No que diz respeito à carga de trabalho, esta não pode ser muito alta, pois isto gera estresse e frustração ao funcionário que além de tudo estará sempre com pendências a resolver e caindo nas horas extras, mas também não pode ser muito baixa, pois isto gera ociosidade, o que também gera um tipo de frustração e desmotivação do funcionário.

Outro fator levantado na pesquisa e que interfere na questão motivacional é a possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa, porém cabe ressaltar que esta, nem sempre é possível a todos os funcionários uma vez que o tamanho da empresa está diretamente ligada ao número de cargos. Como a empresa em questão não é de grande porte realmente a possibilidade de promoção se torna um pouco limitada. Este fator foi citado por Herzberg na teoria dos dois fatores: “Alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade”, e também pode-se observá-la na pirâmide de Maslow referidas ao desejo de desenvolvimento pessoal, estima e auto realização”.

Concluindo a pesquisa de forma satisfatória obteve-se as seguintes considerações finais: as pessoas enxergam que os fatores motivacionais (elencados por diversos autores e citados ao longo deste trabalho), possuem realmente relação com a sua percepção de qualidade de vida no trabalho.

Considerando que o tema é vasto e pode em muito contribuir com as pessoas e com a produtividade de uma empresa, o que gera riquezas a um país, sugere-se para aqueles que têm interesse de estudar o tema, verificar como as empresas acreditam que podem proporcionar qualidade de vida aos seus colaboradores no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

\_\_\_\_. **Teorias Motivacionais.** Portal do recrutador. Disponível em: <<http://www.portaldorecrutador.com.br/index.php/artigos/1-teoriasmotivacionais>>. Acesso em: 13 de março de 2015.

BASSO, Leonel Luiz. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Disponível em: <<http://www5.unochapeco.edu.br/pergamum/biblioteca/php/imagens/00006A/00006A5A.pdf>>. Acessado dia: 15 de março de 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CABRAL, Gabriel. **Motivação** 2014. Brasil escola. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/psicologia/motivacao-psicologica.htm>>. Acesso em: 13 de março de 2015.

CABRERA, Luiz Carlos. **Qualidade de vida começa no trabalho.** 2011. Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/155/noticias/qualidade-de-vida-comeca-no-trabalho>>. Acessado em 17/03/2015

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle de qualidade total.** 2. Ed. São Paulo: Bloch Editores, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DEMUTTI, Carolina Medeiros; FERREIRA, André; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho.** 2010. Disponível



em:<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/703.pdf>>. Acesso em: 28 de maio de 2015.

FISCHER, Bernardo Ferreira. **Desafios da implementação de um plano de remuneração variável (PRV), na percepção de lideranças: o caso de uma empresa do segmento de comercialização de commodities.** Disponível em:<<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000006/0000060F.pdf>>. Acesso dia: 01 de março de 2015.

GALINDO, Flávia. NETO, Silvestre Prado de Souza. OLIVEIRA, Alex Pires. SILVA, Geanderson Lucio S. **Teorias de motivação: conceitos aceitos por líderes e a visão de Sievers.** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/65.pdf>. Acesso dia: 01 de março de 2015.

GOMES, Maria Tereza. **O guia cresceu.** Exame. 7.ed. São Paulo. As melhores empresas para você trabalhar. p. 4, 2003.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. American Psychological Society, V.1 n. 4, July 1990. Acesso dia:

MARSON, Luciana Sousa Coelho; RODRIGUES, Martius Vicente Rodrigues Y; CALDERÓN, Patrícia Asunción Loaiza; SANTOS, Ivonilda Carneiro dos. **A Relação entre motivação e qualidade de vida no trabalho: um estudo com técnico administrativo de uma Universidade Pública do Estado do Rio de Janeiro.** Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11\\_0363\\_2058.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0363_2058.pdf)> Acesso dia: 03 de março de 2015.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 3 ed. São Paulo, Atlas, 2002.

REIS, José dos santos dos. Os fatores motivacionais para o trabalho: Um Estudo de Caso da Empresa Marilan. São Paulo: Onular, 2001.

RIBEIRO, Alessandra Valim. Teorias Motivacionais. Disponível em: <<http://www.gerenciamento.ufba.br/MBA%20Disciplinas%20Arquivos/Lideranca/Teorias%2>>

0Motivacionais%20Pontif%C3%ADcia%20Universidade%20Cat%C3%B3lica%20de%20E2%80%A6.pdf> Acesso dia: 28 de fevereiro de 2015.

ROBERTO, Manoel. **Qualidade de Vida e Motivação no Trabalho**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/qualidade-de-vida-e-motivacao-no-trabalho/25825/> Acesso dia: 25 de Abril de 2015.

RODRIGUES. Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SALLES, P. E. M. de; FEDERIGHI, W. J. **Qualidade de Vida no Trabalho (QTV): a visão dos trabalhadores**. O mundo da Saúde. Abril/junho n. 30. São Paulo: 2006.

SILVA, José Carlos da. **Psicologia Organizacional com Ênfase em Recursos Humanos**. 2011. Psicologado. Disponível em:<<https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/psicologia-organizacional-com-enfase-em-recursos-humanos>>. Acesso em: 13 de março de 2015.

## APÊNDICE

### I. QUESTIONÁRIO

Caro senhor (a),

Somos alunos do 4º ano do Curso de Administração e estamos desenvolvendo o nosso Trabalho de Conclusão de Curso.

Precisamos fazer uma pesquisa empírica, para complementar a pesquisa bibliográfica. Assim, solicitamos ao senhor (a) que responda o questionário abaixo.

Esclarecemos que não há necessidade de sua identificação e que o material será usado exclusivamente para escrever o trabalho acadêmico.

Sua participação irá contribuir muito com o nosso trabalho e desenvolvimento, por isso, agradecemos antecipadamente a sua atenção.

Susan Sacheti - (18) 99634-5501

Renato de Sá - (14) 99846-6029

#### 1- Perfil Pessoal

Idade: ( ) 18 a 21 ( ) 22 a 25 ( ) 26 a 30 ( ) 31 a 35 ( ) 36 a 40 ( ) 41 a 45 ( ) mais

II. Sexo: Masculino ( ) Feminino ( )

III. Rendimento Mensal: ( ) até 2 salários mínimos ( ) acima de 2 a 4 salários mínimos  
( ) 4 a 6 salários mínimos ( ) Acima de 6 salários mínimos

IV. Escolaridade: ( ) 2º grau completo ( ) Superior completo ( ) Superior incompleto  
( ) pós graduação

V. Estado Civil: ( ) solteiro (a) ( ) casado (a) ( ) viúvo (a) ( ) divorciado (a) ( ) outro

VI. Trabalha na empresa há quanto tempo:

( ) 0 a 5 anos ( ) 6 a 10 anos ( ) 11 a 15 anos ( ) 16 a 20 anos ( ) mais

V. Cargo: \_\_\_\_\_

## Questionário

1. Para você, a empresa desenvolve ações que demonstram interesse no bem estar e satisfação dos funcionários:

- a.  Sempre
- b.  As vezes
- c.  Nunca

2. Se a sua resposta foi a ou b – Assinale abaixo alternativa(s) que demonstra(m) que a empresa tem interesse pelos seus funcionários. Pode assinalar mais de uma.

- Oferta de benefícios que contribuem com o funcionário, facilitando a sua vida.
- Pagamento de salários justos.
- Cuidados com a segurança do funcionário.
- Cuidados com a saúde do funcionário
- Respeito dos chefes com os funcionários
- Elogios e orientações para desenvolver seu trabalho (os chefes elogiam os funcionários)
- Possibilidade de promoção, de ter carreira na empresa.

3. Você considera que é seu trabalho contribuir para o sucesso da empresa?

- Sim, sinto que meu trabalho contribui com o sucesso da empresa e isso contribui com o meu bem estar.
- Sim, sinto que meu trabalho contribui com o sucesso da empresa. Mas isso é indiferente para mim.
- Não sei se o meu trabalho contribui com o sucesso da empresa, e não me preocupo com isso.

4. Você gosta do trabalho que faz?

- Sim, o trabalho que faço me traz satisfação e eu gosto muito dele.
- Não, o trabalho que desenvolvo não me traz satisfação, não gosto dele.

5. Com relação a sugestões:

- Os funcionários têm oportunidade de dizer aos seus superiores hierárquicos o que eles pensam da empresa ou do seu trabalho e isso me satisfaz.
- Os funcionários têm oportunidade de dizer aos seus superiores hierárquicos o que eles pensam da empresa ou do seu trabalho e isso é indiferente para mim.
- Não, no geral os funcionários não dão sugestões sobre a empresa ou mesmo o trabalho e isso me satisfaz.
- Não, no geral os funcionários não dão sugestões sobre a empresa ou mesmo o trabalho e isso me deixa aborrecido.

6. Você costuma trabalhar além do horário (fazer horas extras)?

- Sim     Não

7. As horas extras atrapalham a sua vida particular e convivência com sua família?

- Sim     Não

8. O relacionamento entre você e seus colegas de trabalho:

Agradável, as pessoas colaboram uma com as outras e isso contribui para um ambiente de trabalho agradável.

As pessoas no geral não contribuem uma com as outras, são competitivas e tornam o ambiente de trabalho desagradável.

9. Em relação ao seu relacionamento com seu chefe no trabalho, como você se sente?

Insatisfeito

Satisfeito

10. Assinale nas alternativas, o fatores que mais geram insatisfação no trabalho.

Falta de reconhecimento

Falta de segurança no emprego

Salário

falta de autonomia

Ambiente de trabalho ruim

impossibilidade de crescimento profissional

O trabalho que realizo

relacionamento com a chefia

Falta de treinamento

sobrecarga de trabalho

Instalações inadequadas

falta de valorização dos funcionários

Falta de recursos

11. Sobre treinamento:

A empresa oferece treinamento, contribuindo com o aprendizado de seus funcionários.

A empresa não oferece treinamento. As pessoas aprendem o seu trabalho com os colegas.

12. O quanto você está satisfeito com o seu salário (remuneração)?

Insatisfeito

Satisfeito

13. O quanto você está satisfeito com os benefícios extras (alimentação, transporte, médico, dentista, etc) que a empresa oferece?

Insatisfeito

Satisfeito

14. Em relação a sua carga de trabalho (quantidade de trabalho), como você se sente?

Insatisfeito

Satisfeito

15. Você está satisfeito com a autonomia (oportunidade tomar decisões) que possui no seu trabalho?

Insatisfeito

Satisfeito

16. O quanto você está satisfeito com a sua oportunidade de crescimento profissional? ( o que é crescimento profissional; a pessoa vai entender;)

Insatisfeito

Satisfeito

17. Analisando os fatores: salário, benefícios, carga de trabalho, oportunidade de crescimento, autonomia, relação com os colegas de trabalho, etc. Você percebe influência na motivação para o trabalho?

- Percebo relação mas não me sinto motivado nesta empresa por falta dos mesmos.
- Sim, e me sinto motivado devido a eles.
- Não vejo qualquer relação desses fatores com a motivação.

18. Em relação à motivação e a qualidade de vida no trabalho, responda:

- Sim , me sinto motivado e tenho uma boa qualidade de vida no trabalho
- Não, não me sinto motivado e minha qualidade de vida no trabalho é ruim.