



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

LIHUDSON FORMIGA MARIZ

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO
DOS COLABORADORES EM UM FRIGORÍFICO**

Brasília – DF

2011

LIHUDSON FORMIGA MARIZ

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO
DOS COLABORADORES EM UM FRIGORÍFICO**

**Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB)
como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Administração.**

Orientadora: Prof^a. Ma, Talita Freire Arantes

Co-Orientador: Prof. Me, André Luís Arantes

Brasília – DF

2011

Mariz, Lihudson Formiga

A qualidade de vida no trabalho na percepção dos colaboradores em um frigorífico/ Lihudson Formiga Mariz. – Brasília, 2011.

63 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Co-Orientador: Prof. Me André Luís Arantes, Departamento de Administração.

LIHUDSON FORMIGA MARIZ

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO
DOS COLABORADORES EM UM FRIGORÍFICO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno:

Lihudson Formiga Mariz

Prof. Me, André Luís Arantes
Professor Co-Orientador

Profª. Ma, Talita Freire Arantes
Professora-Examinadora

Brasília, 11 junho de 2011

Quero falar de uma coisa
Adivinha onde ela anda
Deve estar dentro do peito
Ou caminha pelo ar
Pode estar aqui do lado
Bem mais perto que pensamos
A folha da juventude
É o nome certo desse amor
Já podaram seus momentos
Desviaram seu destino
Seu sorriso de menino
Tantas vezes se escondeu
Mas renova-se a esperança
Nova aurora a cada dia
E há que se cuidar do broto
Pra que a vida nos dê flor e fruto
Coração de estudante
Há que se cuidar da vida
Há que se cuidar do amor
Tomar conta da amizade
Alegria e muito sonho
Espalhados no caminho
Verde, planta, sentimento.
Folha, coração, juventude e fé.

Música: Coração de Estudante
Milton Nascimento

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS, que nos momentos difíceis me conduziu ao melhor caminho;

Aos meus pais, pelo orgulho e felicidade que sempre demonstraram na realização de minhas conquistas;

Aos professores e tutores do curso de Administração;

Aos meus amigos e colegas de trabalho;

Aos Colegas do curso de Administração, que aproveito a oportunidade para desejar boa sorte a todos na busca de seus objetivos de vida.

RESUMO

Referência: Mariz, Lihudson. **A qualidade de vida no trabalho na percepção dos coladoradores em um frigorífico**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração à Distância)-UnB, Brasília, 2011.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a Qualidade de Vida no Trabalho no Frigorífico Bomcorte. Para tanto, os objetivos específicos visam: identificar os fatores de satisfação dos funcionários do Frigorífico Bomcorte; investigar os principais fatores de insatisfação e/ou desmotivação e verificar no frigorífico Bomcorte os fatores motivacionais na QVT. Com o aumento da competitividade, torna-se extremamente necessário que as empresas mantenham o nível de motivação de seus colaboradores o mais elevado possível. Neste contexto, as organizações que procuram o sucesso em seus processos e também no atendimento ao cliente necessitam incrementar na sua estratégia organizacional a Gestão do Clima Organizacional, ou seja, as organizações precisam atentar para as variáveis que sustentam um Clima Organizacional positivo e para que isto ocorra, é necessário focar para questões como os fatores que influenciam a motivação, o interesse e o envolvimento, a participação e o desempenho dos colaboradores. A pesquisa de campo realizada na empresa Frigorífico Bomcorte demonstrou através dos dados apurados que dentre os aspectos negativos e positivos que influenciam o clima da empresa, dentre os aspectos positivos estão os benefícios oferecidos pela empresa, o clima de trabalho na empresa, não interferência do trabalho na vida pessoal e as condições ambientais do trabalho, já no que diz respeito aos aspectos negativos estão a falta de autonomia dos funcionários, a comunicação interna, reconhecimento, oportunidade de crescimento, entre outros. Com base nos aspectos negativos elaborou-se algumas propostas a serem implantadas na gestão estratégica da empresa.

Palavra-chave: QVT, Motivação, Clima Organizacional.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Evolução da definição da QVT	20
Tabela 2. Modelo de QVT de Walton	29
Tabela 3. Premissas das teorias X e Y.....	34
Tabela 4. Perfil demográfico dos funcionários	47
Tabela 5. Compensação justa e adequada.....	48
Tabela 6. Condições de segurança e saúde.....	49
Tabela 7. Uso e desenvolvimento de capacidades	50
Tabela 8. Oportunidade de crescimento e segurança.....	50
Tabela 9. Integração social na organização.....	51
Tabela 10. Constitucionalismo.	52
Tabela 11. Trabalho e o espaço total de vida.....	53
Tabela 12. Relevância social da vida no trabalho.....	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. O processo básico de motivação	32
Figura 2. Hierarquia da necessidade de Maslow.....	33
Figura 3. Continuum de níveis do clima organizacional	39
Figura 4. Organograma do Frigorífico Bomcorte.....	41
Figura 5. Média dos fatores que influenciam a QVT.	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Comparações entre a Teoria X e a Teoria Y	18
Quadro 2. Indicadores dependentes, que estão relacionados à satisfação dos empregados	26
Quadro 3. Independentes, que resultam do esforço gerencial da empresa	27
Quadro 4. Dimensões do cargo, segundo o modelo de QVT de Hackman e Oldhan	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização	14
1.2	Formulação do problema	14
1.3	Objetivo Geral.....	14
1.4	Objetivos Específicos	15
1.5	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Histórico da qualidade de vida no trabalho.....	16
2.2	conceito de qualidade de vida no trabalho	22
2.3	Componentes da qualidade de vida no trabalho	25
2.4	Modelos de qualidade de vida no trabalho.....	27
2.5	Motivação	30
2.6	Teorias antigas de motivação.....	30
2.6.1	Teoria da hierarquia das necessidades.....	31
2.7	Teoria X e Teoria Y.....	33
2.8	Teoria ERG.....	35
2.9	Teoria de Herzberg.....	35
2.10	Teoria das Necessidades Adquiridas	36
2.10.1	Levantamento de Estilos Motivacionais – LEMO	37
2.11	Produtividade e qualidade de vida no trabalho.....	37
2.12	Clima organizacional	38
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	40

3.1	Caracterização da organização	40
3.2	Sujeitos ou Participantes.....	42
3.3	Diagnóstico Organizacional.....	42
3.3.1	Definição da amostra e universo da pesquisa.....	42
3.4	Caracterização do(s) Instrumento(s) de pesquisa	45
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	45
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
4.1	Análise e interpretação dos resultados.....	55
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
	ANEXOS	61

1 INTRODUÇÃO

O atual contexto organizacional caracterizado pela alta competitividade e busca de inovação impõe a ação de medidas e programas que desenvolvam os funcionários para que estes se sintam motivados e realizados profissionalmente. A Qualidade de Vida no Trabalho está diretamente envolvida com o comportamento e comprometimento dos indivíduos no desempenho de suas funções. A administração estratégica do Clima Organizacional visa buscar o sucesso do negócio e a qualidade de vida dos colaboradores. O gerenciamento do clima pressupõe que a empresa preocupa-se com sua questão social e econômica, sendo a primeira relacionada a qualidade de vida no trabalho, e a segunda, a melhor produtividade e ao alcance de objetivos organizacionais.

A qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada com o dia-a-dia das organizações. Certamente um ambiente seguro e saudável é o primeiro ponto para a qualidade de vida. No entanto, esta também depende de condições bem menos mensuráveis, como convívio social sadio, autoestima elevada e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Acredita-se que no cenário contemporâneo, um importante desafio para as organizações não é somente gerir o capital da empresa, mas gerir também as pessoas que trabalham para que os objetivos traçados sejam alcançados. Esse aspecto enfatiza a importância da preocupação com um ambiente adequado e que proporcione aos colaboradores uma qualidade de vida e seja capaz de motivá-los.

Para que a empresa adquira posição de competitividade no mercado em que opera, a Gestão de Pessoas busca contribuir no desenvolvimento de um ambiente saudável, motivador e com qualidade de vida que gere comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais e proporcione um clima positivo.

Percebe-se que tais fatores afetam o Clima Organizacional, ao gerar ansiedade e conflitos entre os funcionários. Considera-se, portanto, que seria importante a realização de uma pesquisa de clima, sendo que esta poderá servir como instrumento para o desenvolvimento de um diagnóstico do Clima Organizacional e auxiliar o

processo desta fase de reestruturação pelo qual a empresa passa, ao apresentar aspectos que devem ser melhorados ou melhor gerenciados e também aspectos que devem ser mantidos.

1.1 Contextualização

Para que a empresa adquira posição de competitividade no mercado em que opera, a Gestão de Pessoas busca contribuir no desenvolvimento de um ambiente saudável, motivador e com qualidade de vida que gere comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais e proporcione um clima positivo.

Devido a fatores internos, o Frigorífico passa por uma fase de reestruturação organizacional. Percebe-se que tais fatores afetam o ambiente de trabalho, ao gerar ansiedade e conflitos entre os funcionários. Considera-se, portanto, que seria importante a realização de uma pesquisa sobre QVT, sendo que esta poderá servir como instrumento para o desenvolvimento de um diagnóstico do Clima Organizacional e auxiliar o processo desta fase de reestruturação pelo qual a empresa passa, ao apresentar aspectos que devem ser melhorados ou melhor gerenciados e também aspectos que devem ser mantidos.

1.2 Formulação do problema

Conhecendo a importância de se ter qualidade de vida no trabalho dentro da empresa a problemática a ser tratada será: Qual a percepção dos funcionários em relação à qualidade de vida no trabalho no Frigorífico Bomcorte?

1.3 Objetivo Geral

- a) Analisar a qualidade de vida no trabalho e o clima organizacional no Frigorífico Bomcorte.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Identificar os fatores de satisfação dos funcionários do Frigorífico Bomcorte;
- b) Investigar os principais fatores de insatisfação e/ou desmotivação;
- c) Verificar os fatores motivacionais na QVT;
- d) Verificar o clima organizacional.

1.5 Justificativa

Verifica-se que para as organizações, a motivação dos indivíduos e a qualidade de vida no trabalho são de suma importância para o alcance dos objetivos organizacionais. Ao longo dos tempos, a evolução das pesquisas e dos trabalhos nesta área, deram importantes contribuições para a compreensão da influência dos fatores motivacionais no desempenho da ação humana.

Conhecer um pouco mais sobre QVT, relacionando-o com os sistemas e fatores de motivação pode colaborar para que a empresa agregue informações que a ajudarão desenvolver a estrutura organizacional. Tais fatores podem ser definidos como: salário, ambiente de trabalho, benefícios oferecidos, processo de desenvolvimento, entre outros.

A partir do momento em que as pessoas passaram a ser reconhecidas como transmissoras de conhecimento e não apenas fornecedores de mão de obra, as empresas passaram a procurar colaboradores que trabalhem em grupo, solucionem problemas e tenham visão sistêmica do negócio. Sabe-se que na atualidade existe a necessidade de uma QVT, aperfeiçoamento e socialização do conhecimento para a preservação e sucesso da empresa. Neste contexto, a pesquisa contribuirá para que a empresa conheça mais profundamente o perfil de seu colaborador, suas necessidades e o que cada um pensa e avalia os aspectos específicos da gestão dentro da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Histórico da qualidade de vida no trabalho

De acordo com Rodrigues (2002, p. 76), a qualidade de vida no trabalho tem sido objeto de preocupação por diversos teóricos de diversas áreas. Com outros títulos em outros contextos, porém sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de suas tarefas.

Somente nos séculos XVIII e XIX, com a sistematização dos métodos de produção, as preocupações com as condições de trabalho e influência destas na produção e moral do trabalhador vieram a ser estudadas de maneira científica (RODRIGUES, 2002, p, 76).

No século XX, diversos pesquisadores deram suas contribuições para o estudo sobre satisfação do indivíduo no local de trabalho (VASCONCELOS, 2001, p. 23). Entre eles, destaca-se George Elton Mayo, Psicólogo industrial australiano que, por volta de 1920, foi lecionar na Universidade de Harvard nos Estados Unidos da América. Suas pesquisas foram consideradas fundamentais para o estudo do comportamento humano, da motivação das pessoas e da qualidade de vida do trabalhador, sobretudo a partir de estudos e experiências efetuadas na Western Electric, em sua fábrica de equipamentos telefônicos de Hawthorne (Chicago), a partir de 1927, que culminaram com o aparecimento da Escola de Relações Humanas (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 52-57).

É importante recordar que os estudos de Hawthorne foram divididos em três etapas:

A primeira fase iniciou-se em 1923 e foi orientada por membros do Comitê em iluminação Industrial (Committee on Industrial Lighting) fundada pela General Electric Company sob supervisão de Charles Snow conduziu estudos sobre os efeitos da intensidade de luz sobre a produtividade. Realizaram-se então experiências com os indivíduos a fim de estudar esses fatores e como eles influenciavam na execução da tarefa. Resultados mostraram que o simples fato de serem observados muda o comportamento dos indivíduos Chamou-se a atenção para as necessidades afetivas dos empregados.

A fase dos experimentos foram os testes conduzidos no Relay Assembly Test Room em 1972. Seis mulheres foram escolhidas para o estudo, separadas das outras operárias e colocadas para trabalhar na montagem de relés elétricos, trabalhando em condições especiais. As mulheres estavam autorizadas a conversar umas com as outras e a interagir durante o trabalho. Constatou-se que a possibilidade de comunicar-se entre si e interagir, bem como a interação com o pesquisador, influenciaram fortemente os resultados.

A última fase da pesquisa começou em 1931 e ficou conhecida como experimentos do Bank Wiring Observation Room. Foram utilizados métodos de pesquisa sofisticados com foco na dinâmica entre pequenos grupos. A produtividade não aumentou, ao contrário, ficou comprovado que o grupo limitava o ritmo de trabalho e a produtividade (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 52-53).

Nesse mesmo campo de estudo pode-se citar o trabalho de Abraham H. Maslow, psicólogo e consultor americano, considerado um dos maiores especialistas em motivação. Maslow apresentou a teoria sobre a hierarquia das necessidades humanas, fundamental para os estudos sobre motivação, segundo a qual estão organizadas e dispostas em cinco diferentes níveis, numa seqüência de complexidade e de influência. As necessidades fundamentais são: fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. Tal hierarquia pode ser visualizada como uma pirâmide, onde na base estão localizadas as necessidades fisiológicas e, no topo, as necessidades de auto-realização.

Motta e Vasconcelos (2004, p. 73) informam que os estudos de Maslow (1943) não estavam associados a produtividade e a preocupações com a eficiência organizacional, como nos trabalhos realizados em Hawthorne. Ao contrário, suas pesquisas voltavam-se, primordialmente, para o estudo da personalidade e do desenvolvimento humano.

Outro estudioso que convém mencionar é Douglas M. McGregor. Sua preocupação baseou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo fundamentado na teoria gerencial convencional, excessivamente mecanicista e pragmática, denominando-a de Teoria X e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas sobre o comportamento humano, a que deu o nome de Teoria Y.

Salienta-se que, em seus trabalhos, McGregor retoma alguns dos argumentos de Maslow para poder explicar o seu modelo, no qual ele relaciona os conceitos de

liderança e motivação. Os pressupostos básicos da Teoria X, segundo McGregor, estavam focalizados apenas nas necessidades humanas fundamentais estabelecidas por Maslow, isto é, nas necessidades fisiológicas e de segurança, não levando em conta as demais necessidades (sociais, de auto-estima e de auto-realização). Assim, se o indivíduo demonstrava-se insatisfeito e resistente no ambiente de trabalho, não era por ser indolente e preguiçoso, ao contrário, era por não encontrar incentivos para se dedicar mais ao trabalho, era por não achar na organização condições para satisfazer às suas mais complexas necessidades, base de sua realização e de sua integração no sistema (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 75-76).

A participação nas decisões e um estilo mais democrático de administração são propostos pela Teoria Y. O gerente deve saber comunicar-se bem, ouvir os seus subordinados e também ter habilidade suficiente para conduzir relações interpessoais. A partir dessa Teoria, começaram a surgir novas propostas no sentido de redesenhar os processos de trabalho e as tarefas, admitindo-se uma maior descentralização da autoridade e concessão de autonomia aos indivíduos (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 77). E conveniente mostrar, sucintamente, o comportamento humano observado em cada uma dessas teorias:

Quadro 1. Comparações entre a Teoria X e a Teoria Y

Teoria X	Teoria Y
• As pessoas são preguiçosas e indolentes.	• As pessoas gostam do trabalho que exercem são esforçadas e dedicadas.
• As pessoas tendem a evitar o trabalho.	• As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado.
• As pessoas evitam a responsabilidade para se sentirem seguras.	• As pessoas podem se controlar e assumir responsabilidades.
• As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	• As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: MOTTA; VASCONCELOS (2004, p. 77)

Para Herzberg, os fatores capazes de gerar insatisfação nos indivíduos foram chamados de higiênicos, os quais compreendem: a política e a administração da empresa; as relações interpessoais com os supervisores; supervisão; condições de trabalho; salários; status; e segurança no trabalho. Já os fatores responsáveis pela satisfação foram denominados de motivadores, destacando-se: realização;

reconhecimento; o próprio trabalho; responsabilidade; e progresso ou desenvolvimento (RODRIGUES, 2002, p. 45).

O estudo evolutivo dos pesquisadores até aqui apresentados pode ser resumido da seguinte forma:

[...] MAYO mostrou a importância do fator psicológico como determinante do 'agir dos músculos'. As necessidades humanas apresentadas por MASLOW interligam-se ou justificam a 'visão' do trabalhador nos diversos níveis de crescimento, que influenciam o seu agir hoje. MCGREGOR, com sua teoria X - teoria Y, dá início à modificação das atribuições da tarefa do indivíduo no trabalho. E, finalmente, HERZBERG, introduzindo a teoria dos 'dois fatores', que propõe a motivação do indivíduo com base no enriquecimento do cargo. Temos assim uma base conceitual para servir de suporte às novas visões ou teorias sobre o comportamento do indivíduo quando no desempenho de atividade produtiva e de sua Qualidade de Vida no Trabalho (RODRIGUES, 2002, p. 48).

Segundo Tolfo e Piccinini (2001, p. 166-167), os estudos ligados à QVT começaram em 1950 e apresentaram várias fases. Eric Trist e seus colaboradores do *Tavistok Institute*, em Londres, são apontados como os precursores das pesquisas atreladas à QVT. Naquela década, eles desenvolveram uma série de estudos que deram origem a uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho, com uma preocupação com o bem-estar e a satisfação do empregado. Entretanto, o movimento tomou impulso somente na década de 60, a partir da conscientização da importância de se buscarem melhores meios de organizar o trabalho, com a finalidade de reduzir os seus efeitos negativos sobre o trabalhador e atingir o seu completo bem-estar.

Fernandes (1996, p. 42), citando a pesquisa bastante significativa de Nadler e Lawler (1983), oferece uma abrangente visão da evolução da definição de QVT, conforme mostra na Tabela 1:

Período	Foco Principal	Definição
1959/1972	Variável	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a QVT para o indivíduo.
1969/1974	Abordagem	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
1972/1975	Método	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório. A QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.

1975/1980	Movimento	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos - administração participativa e democracia industrial - eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
1979/1982	Tudo	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
Previsão futura	Nada	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um modismo passageiro.

Tabela 1. Evolução da definição da QVT

Fonte: Nadler e Lawler (1983) apud Fernandes (1996, p. 42)

Apesar do impulso nos anos 60, Rodrigues (2002, p. 78) registra que a alta inflação e a "crise energética" que atacaram as grandes potências do Ocidente e, particularmente, os Estados Unidos, no início da década de 70, desaceleraram e mudaram os rumos da QVT. Logo, até o final dos anos 70, houve uma "paralisação" no desenvolvimento e preocupações relacionados à QVT.

Rodrigues (2002, p. 78), baseado nos estudos de Huse & Cummings (1985), diz que por volta de 1979, iniciou uma nova etapa nas abordagens sobre a QVT. Esse período foi induzido pelo fascínio das técnicas de administração, usadas num país que soube superar muito bem a crise: o Japão.

Enfim, autores como Limongi-França e Arellano (2002, p. 297), destacam em sua análise que "o conceito de qualidade de vida no trabalho tem sido avaliado e questionado através dos anos, definindo-se não como modismo passageiro, mas como um processo que consolida a busca do desenvolvimento humano e organizacional".

Muitos são os fatores desencadeadores de ações de QVT. As questões que envolvem a qualidade de vida não são aleatórias (LIMONGI-FRANCE, 2009, p. 23). As mais comuns de acordo com seus pesquisadores são:

- a) ênfase no bem-estar e na satisfação do trabalhador, concomitante a preocupação com o aumento da produtividade, da eficácia e da efetividade organizacional;
- b) valorização da participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão, nos problemas do trabalho e nas questões relacionadas à reformulação de cargos;

- c) ênfase na perspectiva humanista de pensar sobre pessoas, trabalho e organização.

No entanto, com o advento da era da informação e comunicação, temas como responsabilidade social, envelhecimento da população e desenvolvimento sustentável fizeram surgir novos paradigmas para as questões de QVT. Alguns desencadeadores típicos de QVT da sociedade da informação e comunicação são:

- a) vínculos e estrutura da vida pessoal: família, atividades de lazer e esportes, hábitos de vida, expectativas de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate à vida sedentária, grupos de afinidades e apoio;
- b) fatores socioeconômicos: globalização, tecnologia, informação, desemprego, políticas de governo, organizações de classe, privatização de serviços públicos, expansão do mercado de seguro-saúde, padrões de consumos mais sofisticados;
- c) metas empresarias: competitividade, qualidade do produto, velocidade, custos, imagem corporativa;
- d) pressões organizacionais: novas estruturas de poder, informação, agilidade, co-responsabilidade, remuneração variável, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais.

Um dos primeiros autores que fundamenta estudo da QVT é Walton (1973), iniciando uma importante linha de pesquisa de satisfação em qualidade de vida no trabalho:

A idéia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo , através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e uma melhoria do meio organizacional.

Fernandes e Gutierrez (1998) destacam-se como pensadores e consultores contemporâneos das questões organizacionais de qualidade de vida no trabalho. Do conjunto de contribuições da escola organizacional, podem-se destacar as seguintes características:

- a) Expansão dos processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal;
- b) Política de gestão de pessoas – valorização e capacitação;
- c) Marketing – imagem corporativa e comunicação interna;
- d) Tempo livre – desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte;
- e) Risco e desafio como fatores motivacionais e comprometimento.

2.2 Conceito de qualidade de vida no trabalho

No início do terceiro milênio, as concepções sobre satisfação e motivação ampliaram-se. Surgiu, assim, o conceito de QVT, mais amplo do que as tradicionais teorias de motivação. Mônaco e Guimarães (2000, p. 72), destacam "[...] que a conceituação de QVT é bastante ampla e proporciona várias interpretações".

Para Limongi-França e Arellano (2002, p. 296), "Qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho".

Davis e Newstrom (2001, p. 146), registram que "por *qualidade de vida no trabalho* (QVT) queremos dizer os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas". Todavia, Santos Júnior e Zimmermann (2002, p. 6) comentam que esta é "uma definição interessante, porém muito ampla e genérica, talvez com a intenção de assimilar que a QVT é bastante complexa para se reduzir a uma definição".

A QVT tem enfoque biopsicossocial. Tal enfoque tem origem na medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano.

Dentro desta percepção, destaca-se que:

[...] No estudo da qualidade de vida pessoal é indispensável adotar a visão biopsicossocial. Esse conceito originou-se na medicina psicossomática, com Lipowski, nos anos 1970, com o resgate da visão integrada, holística, do ser humano em oposição à abordagem cartesiana, que divide o ser humano em

partes. O ser humano não se divide, toda manifestação é complexa e interligada. Cada pessoa é como um complexo biopsicossocial composto de interfaces biológicas, psicológicas e sociais que reagem simultaneamente aos estímulos recebidos. [...] A visão biopsicossocial da QVT revela a preocupação com o indivíduo como um todo, adotando uma visão moderna e ampla do conceito de saúde (LIMONGI-FRANÇA; ZAIMA, 2002, p. 406).

Rodrigues (2002, p. 90), com base nos estudos de Huse e Cummings (1985, p. 202), relata que a QVT pode ser definida como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização. Destacam-se, nesse caso, os seguintes aspectos: 1) a constante preocupação com o bem-estar do trabalhador, bem como com a eficácia organizacional; 2) a participação dos trabalhadores nas tomadas de decisões e problemas relacionados ao trabalho.

Rodrigues (2002, p. 90), ainda enfatiza que esta definição torna um programa de QVT diferente de outros enfoques tradicionais. O mesmo autor estabelece que a operacionalização deste conceito, na visão de Huse e Cummings (1985), é explicada por meio de quatro aspectos específicos, quais sejam: 1) a participação do trabalhador; 2) o projeto do cargo; 3) a inovação no sistema de recompensa; 4) a melhora contínua no ambiente de trabalho.

O primeiro ponto refere-se a participação do trabalhador nos problemas e soluções dentro da organização, ou seja, seu envolvimento com a empresa no processo de tomada de decisão nos mais diferentes níveis organizacionais. Percebe-se, na afirmação acima, que com a efetiva participação do trabalhador, a empresa conseguirá um maior comprometimento do mesmo para alcançar os objetivos organizacionais (lucratividade, produtividade, redução de custos, entre tantos outros).

O segundo fator para implantar um programa de QVT numa organização é a construção do projeto do cargo. Isso envolve toda a reestruturação do cargo dos trabalhadores ou grupos ocupacionais. Dutra (2002, p. 190) informa que é um "agrupamento de cargos de natureza homogênea, como, por exemplo: cargos executivos ou gerenciais, cargos operacionais, cargos técnicos etc."

O projeto do cargo inclui, além da reestruturação, enriquecimento do trabalho. Nesse sentido, é oportuno transcrever o seguinte relato:

O moderno interesse que existe na qualidade de vida no trabalho desenvolveu-se através da ênfase no enriquecimento do trabalho. O termo foi criado por Frederick Herzberg baseado em sua pesquisa sobre motivadores e fatores de manutenção. De maneira estrita, enriquecimento do trabalho quer dizer que motivadores adicionais são somados à tarefa para torná-la mais recompensadora, embora o termo seja aplicado para quase qualquer esforço para humanizar os trabalhos (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 149).

Inclui, por fim, *feedback* e grupos de trabalho auto-regulados (autônomos). Uma condição essencial para os trabalhadores é, sem dúvida, o *feedback*.

FEEDBACK [...] se refere às informações que dizem aos trabalhadores como eles estão se desempenhando. Ela vem do próprio trabalho, da gerência e de outros funcionários. A idéia do feedback é simples, porém é de grande importância para as pessoas no trabalho. Uma vez que estão investindo uma parte substancial de suas vidas no trabalho, elas querem saber, com razoável frequência, como estão se saindo, porque o desempenho varia e a única maneira de fazer ajustes é tendo conhecimento de como estão se comportando no presente (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 154).

Os grupos autônomos, no conceito de Bernardes e Marcondes (2005, p. 87), são "[...] associações capazes de elaborar, elas mesmas, sua própria estrutura e suas normas".

O terceiro aspecto trata-se da inovação no sistema de recompensa. Rodrigues (2002, p. 91), na concepção de Huse e Cummings (1985), constata que abrange todo o plano de cargo e salário e tem como meta reduzir as diferenças salariais e de "status" entre os trabalhadores da organização.

O quarto passo está associado à melhora no ambiente de trabalho. Rodrigues (2002, p. 91), esclarece que a preocupação com tal ambiente "Envolve mudanças físicas ou tangíveis nas condições de trabalho como: flexibilidade de horário, modificação do local dos equipamentos de trabalho, etc.". Ainda para Rodrigues (2002, p. 91), no conceito de Huse e Cummings (1985), com a melhoria das condições de trabalho oferecidas pela organização, os trabalhadores tornam-se mais satisfeitos com seus serviços. Pode-se explicar a questão do horário da seguinte maneira:

Com a flexibilidade de horário, os funcionários ganham alguma amplitude para o controle do seu próprio ambiente de trabalho - um fator que vai além do próprio planejamento do trabalho - para adaptá-lo ao seu estilo de vida ou satisfazer necessidades pouco usuais, como, por exemplo, a visita a um médico. A idéia é que, independente dos horários de início e término, os funcionários cumpram todas as horas de trabalho a cada dia. Eles sempre

trabalham dentro de restrições das horas de funcionamento das instalações, e se uma tarefa requer trabalho de equipe, todos os seus membros precisam combinar o trabalho conjuntamente (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 160-161).

E importante frisar que cada vez mais as empresas descobrem as vantagens advindas da flexibilização de horários, sistema em que o funcionário atua com foco nos resultados e decide a hora de entrar e sair do trabalho. No entanto, cumprir as metas estabelecidas é o aspecto central desse tipo de sistema, ou seja, os operários trabalham em cima de metas e são cobrados por elas.

Um estudo sobre empresas realizado com mais de mil empregados constatou que aproximadamente 53% proporcionavam aos funcionários a alternativa de horário flexível. Muitos são os benefícios potenciais do horário flexível. Inclui-se, entre eles, elevação da motivação e do moral dos funcionários, diminuição do absenteísmo em virtude de se permitir melhor equilíbrio entre responsabilidades com a família e com o trabalho, e a possibilidade de a empresa recrutar empregados mais bem preparados e mais diversificados. A principal desvantagem é que a flexibilização de horários não pode ser aplicável a todo cargo. Funciona muito bem no caso de atividades administrativas em que é pequena a interação de um funcionário com pessoas que não fazem parte de seu departamento. Porém, não é considerada uma opção viável quando as pessoas essenciais devem estar disponíveis em certo horário padrão, quando o fluxo de trabalho exige horário rigoroso ou quando se necessitam de especialistas para dar suporte a todas as funções de uma unidade (ROBBINS, 2003, p. 219-220).

Nesse sentido, Davis e Newstrom (2001, p. 161), complementam que "uma vantagem para o empregador é que os atrasos são eliminados, pois cada funcionário trabalha um número completo de horas, independentemente da hora de chegada".

2.3 Componentes da qualidade de vida no trabalho

Para obter sucesso, a verdadeira administração pressupõe que os dirigentes precisam assegurar que seus empregados tenham boa condição de vida no trabalho. Isso significa oferecer condições laborais satisfatórias, remuneração e benefícios justos,

tarefas desafiadoras e um estilo de gestão que possa garantir a necessidade de participação e desenvolvimento das pessoas. Significa, ainda, comprometimento com as metas da equipe e planificação das escolhas de bem-estar para e durante a realização do trabalho (LIMONGI-FRANÇA; ZAIMA, 2002, p. 404).

Entretanto, diante das questões colocadas, nota-se que, na prática, muitas melhorias que poderiam ser implantadas nas organizações são deixadas de lado, prevalecendo somente os "discursos", a busca incessante por resultados e redução de custos. Para reforçar esta idéia, pode-se fazer a seguinte exposição:

[...] observa-se nos discursos funcionalistas e gerenciais que a preocupação das empresas com a introdução de novas técnicas de gestão e desenvolvimento constante do pessoal, tem por objetivo maior alcançar ganhos de produtividade, e somente em última instância melhorar o bem-estar e as condições de trabalho das pessoas (MÔNACO; GUIMARÃES, 2000, p. 71).

Para Davis e Newstrom (2001, p. 148), a QVT proporciona um ambiente de trabalho mais humanizado. Relatam que seu objetivo é servir às aspirações mais altas dos trabalhadores e às suas necessidades básicas. Ela busca aproveitar as mais refinadas habilidades dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, oferecer um ambiente que os encoraje a desenvolver suas capacidades. A idéia é que os trabalhadores são recursos humanos que precisam ser desenvolvidos e não simplesmente usados.

A QVT engloba uma série de fatores. Segundo Limongi-França e Zaima (2002, p. 410), os principais fatores associados à satisfação dos funcionários são:

Fator de satisfação pessoal	Descrição
Organizacional	Satisfação percebida com relação à política organizacional: o que a empresa faz e se reflete no funcionário.
Social	Satisfação percebida quanto ao suporte social de benefícios legais e espontâneos.
Psicológico	Satisfação percebida quanto ao atendimento das necessidades individuais de reconhecimento, auto estima e desenvolvimento.
Biológico	Satisfação percebida quanto aos programas e serviços que garantem bem-estar físico ou recuperação de doenças e promoção da saúde.

Quadro 2. Indicadores dependentes, que estão relacionados à satisfação dos empregados

Fonte: LIMONGI-FRANÇA; ZAIMA (2002, p. 410)

Limongi-França e Zaima (2002, p. 409), também fazem uma abordagem referente às ações que as empresas devem desenvolver procurando assegurar o bem-estar dos trabalhadores.

Área de esforço gerencial	Descrição
Organizacional	Ações que valorizam imagem, estrutura, produto e relacionamento da empresa com os empregados.
Social	Ações que oferecem benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criam oportunidade de lazer e cultura.
Psicológica	Ações que promovem a auto-estima e o desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais.
Biológica	Ações que promovem a saúde, que controlam os riscos ambientais e atendem às necessidades físicas.

Quadro 3. Independentes, que resultam do esforço gerencial da empresa

Fonte: LIMONGI-FRANÇA E ZAIMA (2002, p. 409)

Dentro deste contexto, pode-se dizer que o novo modelo empresarial do século XXI está apoiado em indivíduos saudáveis, atuando em organizações saudáveis, que respeitam e cooperam para uma comunidade e meio ambiente saudáveis. Pessoas saudáveis representam negócios igualmente saudáveis, com maiores lucros e melhor retorno do investimento. O grande capital da empresa é constituído por seres humanos capazes, aptos, sadios, equilibrados, criativos, íntegros e motivados (SILVA; DE MARCHI, 1997, p. 11).

2.4 Modelos de qualidade de vida no trabalho

A QVT não é determinada somente pelas características *individuais* (valores, expectativas, necessidades) ou *situacionais* (tecnologia, estrutura organizacional, sistemas de recompensas, políticas internas), mas principalmente pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais.

Os três modelos de QVT considerados relevantes são: Nadler e Lawler, Hackman e Oldhan e o de Walton.

a) Modelo de QVT de Nadler e Lawler: esse modelo fundamenta-se em quatro aspectos: Participação dos funcionários nas decisões; Reestruturação do trabalho por

meio do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho; Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional; Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho entre outras.

b) Modelo de QVT de Hackman e Oldhan: tais autores apresentam um modelo de QVT referente as dimensões do cargo que, para eles, produzem estados psicológicos críticos, os quais conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT no quadro 4. As dimensões do cargo são:

Dimensões do cargo	Descrição
Variedade de habilidades	O cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa.
Identidade da tarefa	O trabalho deve ser realizado do início ao fim para que possa perceber que produz um resultado palpável.
Significado da tarefa	A pessoa deve ter uma percepção de como o seu trabalho produz impactos e conseqüências sobre o trabalho das demais.
Autonomia	A pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar.
Retroação do próprio trabalho	A tarefa deve oferecer informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto-avaliar seu desempenho.
Retroação extrínseca	Deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.
Inter-relacionamento	A tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

Quadro 4. Dimensões do cargo, segundo o modelo de QVT de Hackman e Oldhan

Fonte: Fonte: FERNANDES (1996, p. 48-52)

c) Modelo de QVT de Walton: os fatores que afetam a QVT e suas respectivas dimensões, segundo Walton, são os seguintes:

Fatores de QVT	Dimensões
1. Compensação justa e adequada	- Renda adequada ao trabalho - Equidade interna - Equidade externa
2. Condições de trabalho	- Jornada de trabalho razoável - Ambiente físico seguro e saudável
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	- Autonomia - Significado da tarefa - Identidade da Tarefa - Variedade de habilidade - Retroinformação

4. Oportunidade de crescimento e segurança	- Possibilidade de carreira - Crescimento pessoal - Segurança no emprego
5. Integração social na organização	- Igualdade de oportunidades - Relacionamento - Senso comunitário
6. Constitucionalismo	- Respeito às leis e direitos trabalhistas - Privacidade pessoal - Liberdade de expressão - Normas e rotinas
7. O trabalho e o espaço total de vida	- Papel balanceado no trabalho
8. Relevância social da vida no trabalho	- Imagem da Instituição - Responsabilidade social da Instituição - Responsabilidade pelos produtos e serviços - Responsabilidade social pelos empregados

Tabela 2. Modelo de QVT de Walton

Fonte: FERNANDES (1996, p. 48-52)

Contudo, Tolfo e Piccinini (2001, p. 169) informam que existem muitos métodos desenvolvidos pelos estudiosos da área visando identificar os aspectos presentes no trabalho e que estão relacionados à QVT. Porém, o modelo proposto por Walton (1973) geralmente é o referencial para se analisar as práticas adotadas nas melhores empresas e as dimensões de QVT, em razão da sua amplitude.

Um ponto que merece destaque na abordagem de Walton é a questão da segurança e saúde. Nesse sentido, Rodrigues (2002, p. 83), citando os estudos feitos por Walton (1973, p. 13), destaca a importância dos horários flexíveis reforçados a uma padronização do período de trabalho; condições físicas de trabalho que diminuam ao mínimo o risco de doenças e danos à saúde; e limitação de idade quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar dos empregados.

Ainda assim, Walton enfoca aspectos não menos relevantes como, por exemplo, as garantias constitucionais assegurada a cada trabalhador (normas correspondentes aos direitos e deveres como elementos chaves para que se tenha uma elevada QVT); a oportunidade de crescimento (futura possibilidade de carreira dentro da organização); e até mesmo a compensação justa e adequada recebida pelas tarefas realizadas.

Tolfo e Piccinini (2001, p. 169), dizem que os oito fatores de QVT inter-relacionados constituem um conjunto que possibilita ao pesquisador apreender os

pontos percebidos pelos empregados como sendo positivos ou negativos na sua situação de trabalho. Ainda assim, apresentam a vantagem de analisar tanto o conjunto de condições e práticas organizacionais como todos os aspectos associados à satisfação e percepção dos trabalhadores acerca dos pontos positivos no ambiente de trabalho.

2.5 Motivação

Robbins (2009, p. 47) define motivação em termo de um comportamento externo. As pessoas motivadas esforçam-se mais em seu desempenho do que as desmotivadas. Para o autor: “a motivação consistiria na disposição para fazer alguma coisa e seria condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo”.

Necessidade segundo Robbins (2009) significa uma deficiência física ou psicológica que faz determinado resultado parecer atraente. Uma necessidade não satisfeita gera tensão, o que estimula a vontade do individuo. Essa vontade desencadeia uma busca de metas especificas que, uma vez alcançadas, terão como conseqüências a satisfação da necessidade e a redução da tensão.

Os trabalhadores motivados estão em estado de tensão. Para aliviá-la, engajam-se em atividades. Quanto maior a tensão, mais atividades serão necessárias para proporcionar alívio. Assim, quando os funcionários trabalham com afinco em alguma atividade, pode-se concluir que estão sendo movidos pelo desejo de atingir metas que valorizam.

2.6 Teorias antigas de motivação

A década de 1950 foi um período fértil no desenvolvimento de conceitos sobre motivação. Três teorias específicas foram formuladas nessa época e, embora

atualmente muito questionadas no que se refere à sua validade, é provável que sejam as explicações mais conhecidas sobre a motivação dos trabalhadores. São elas: a hierarquia de necessidade, as Teorias X e Y e a teoria de dois fatores. Outras explicações mais válidas sobre a motivação foram elaboradas desde então, mas deve-se conhecer essas antigas teorias por, pelo menos duas razões: elas representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram e alguns executivos ainda utilizam esses conceitos e terminologia para explicar a motivação de seus funcionários.

2.6.1 Teoria da hierarquia das necessidades

Segundo Bateman (2006, p.430) a teoria de Maslow (1908-1970) é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Pouca ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas.

Segundo Maslow apud (ROBBINS, 2009, p. 47), dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. São elas:

Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais; Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. Sociais: incluem afeição, a sensação de pertencer a um grupo, aceitação e amizade. Estima: inclui fatores internos de estima como respeito próprio, autonomia e realização; fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção. Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se pode ser; inclui crescimento, alcance do pleno potencial e autodesenvolvimento.

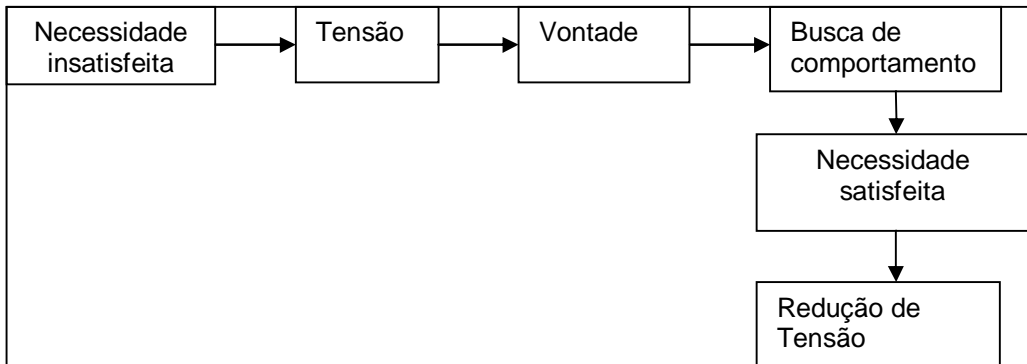


Figura 1. O processo básico de motivação

Fonte: (ROBBINS, 2009, p. 47)

A medida que cada uma dessas necessidades vai sendo atendida, a próxima torna-se a ser predominante como indica a figura 1, o indivíduo move-se para o topo da pirâmide. Do ponto de vista motivacional, a teoria de Maslow sugere que, embora quase nenhuma necessidade jamais seja satisfeita por completo, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação.

Maslow separa as cinco necessidades em patamares mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como de nível baixo; as sociais, de auto-estima e de auto-realização são classificadas como de nível alto. A diferenciação entre esses dois patamares parte da premissa de que as necessidades de nível alto são satisfeitas internamente, enquanto as de nível baixo são quase sempre satisfeitas externamente.

A teoria das necessidades de Maslow foi amplamente reconhecida, sobretudo entre os executivos formados na prática. Isso pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e sua facilidade de compreensão. Infelizmente, contudo, as pesquisas não validam, de maneira geral, essa teoria.

Segundo Robbins (2009) existe pouco embasamento para previsão de que as necessidades se organizam de acordo com as dimensões propostas por Maslow, ou que o atendimento de uma necessidade ativa um movimento em direção a um novo nível de necessidade. Desse modo, embora essa teoria seja bastante popular e sem dúvida utilizada por muitos administradores como um guia para motivação de seus

funcionários, não há comprovação de que seu uso possa melhorar a motivação da força de trabalho.

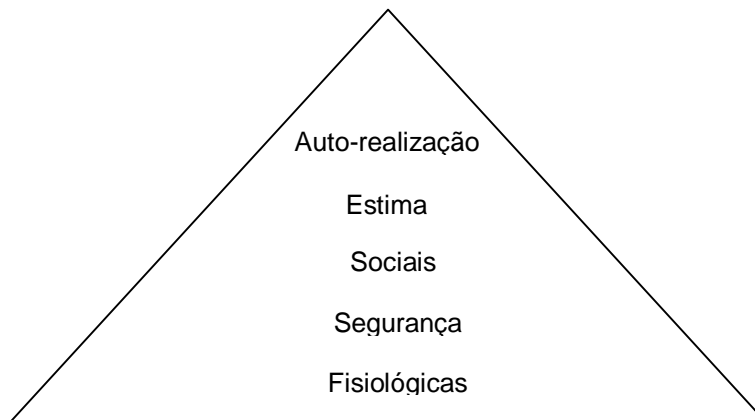


Figura 2. Hierarquia da necessidade de Maslow

Fonte: Robbins (2009).

As necessidades correspondentes aos quatro primeiros degraus da pirâmide são chamadas de inferiores ou necessidades de deficiência. Isso porque representam carências irremediáveis do ser humano que, caso não supridas, limitam gravemente seu bem-estar físico e psíquico. Apenas a última categoria de auto-realização, é considerada uma necessidade superior ou de crescimento. Os autorrealizados não têm deficiências graves a remediar, por isso estão livres para crescer, para o amadurecimento e desenvolvimento, afirma Maslow apud (PEARSON, 2010).

2.7 Teoria X e Teoria Y

A dialética das teorias X e Y, concebida por McGregor, não é propriamente uma teoria da motivação, mas sim um modelo de administração de recursos humanos baseado na motivação. No livro *O lado humano da empresa*, de 1960, McGregor afirmava que, até então, as teorias administrativas e a prática dos empresários haviam abordado a gestão dos recursos humanos segundo um conjunto de princípios que ele batizou de teoria X. No entanto, as descobertas recentes da psicologia e da sociologia permitiam lançar as bases para uma nova maneira de pensar o RH – a chamada teoria Y.

Na tabela 3., tem-se as principais premissas de cada uma dessas teorias, de acordo com McGregor:

Tabela 3. Premissas das teorias X e Y

Premissas da Teoria X	<ol style="list-style-type: none"> 1. O ser humano médio tem natural aversão pelo trabalho e tentará evitá-lo sempre que puder. 2. Como não gostam de trabalhar, as pessoas geralmente precisam ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas para que se dediquem ao alcance dos objetivos organizacionais. 3. O ser humano médio prefere ser dirigido, evita a responsabilidade, tem ambições relativamente pequenas e busca a segurança acima de tudo.
Premissas da teoria Y	<ol style="list-style-type: none"> 1. O ser humano médio não tem aversão natural pelo trabalho; tudo depende das circunstâncias – o trabalho pode ser tanto fonte de satisfação (e nesse caso será voluntariamente executado), quanto fonte de sofrimento (e nesse caso sim será evitado). 2. A pessoa que estiver comprometida demonstrará autodirecionamento e autocontrole rumo ao cumprimento das metas. 3. O comprometimento com as metas depende das recompensas associadas ao seu atingimento, sendo que as recompensas mais significativas geralmente estão ligadas à autorrealização. 4. O ser humano pode aprender não apenas aceitar, mas também a busca a responsabilidade. A aversão à responsabilidade, a falta de ambições e a ênfase na segurança são geralmente consequência de experiências passadas, e não características inatas do ser humano.

Como se observa, a teoria X pressupõe que as necessidades inferiores da pirâmide de Maslow são as preponderantes para a maioria das pessoas. O símbolo máximo dessa teoria é um desenho em que um patrão segura um chicote e, na outra mão, uma vara de pescar com uma cenoura na ponta; na frente vai o empregado, buscando sofregamente a cenoura e levando chicotada quando diminui o ritmo. A cenoura representa a luta do ser humano para saciar sua fome (primeiro degrau da pirâmide), enquanto o chicote simboliza seu medo da instabilidade (segundo degrau da pirâmide), que, nesse caso, pode assumir a forma de demissão ou punições. A teoria Y rompia com essa maneira de pensar, pois pregava que são as necessidades superiores, em especial a autorrealização, as mais importantes para a maioria das

pessoas. Logo, se uma organização tem funcionários preguiçosos e sem iniciativa, a culpa não é deles, e sim da organização, que subestima sua capacidade.

2.8 Teoria ERG

Esta teoria foi construída por Clayton Alderfer, através da teoria de Maslow. Esta teoria reduz as cinco necessidades de Maslow em apenas três: as necessidades existenciais (desejo de bem estar fisiológico e material), as necessidades de relacionamento (desejo de satisfação de relacionamentos interpessoais) e as necessidades de crescimento (desejo por contínuo desenvolvimento e crescimento psicológico) (SCHERMERHORN, 2007).

A teoria ERG não acredita que uma necessidade inferior tenha que ser satisfeita para que depois as superiores possam ser atendidas, esta teoria conta também com um certo princípio frustração-regressão, sendo que uma necessidade inferior pode ser reativada e influenciar o comportamento quando uma necessidade superior não puder ser satisfeita (SCHERMERHORN, 2007).

2.9 Teoria de Herzberg

O Professor Frederick Herzberg, desenvolveu um estudo cujo resultado afirmou que o fator motivacional encontra-se no seu próprio trabalho (MARRAS, 2000). Desta forma, acredita-se que existem dois fatores no campo motivacional do indivíduo, são: os que causam, predominantemente, satisfação; os que causam, predominantemente, insatisfação.

Segundo Herzberg os primeiros como a realização, o trabalho em si, o desenvolvimento pessoal, o reconhecimento pela realização, entre outros causam satisfação ou motivação, sendo que a falta destes fatores não causam necessariamente

a desmotivação ou a insatisfação: “observa-se apenas nenhuma satisfação presente. São os fatores motivadores” (MARRAS, 2000, p. 35).

Existe um segundo grupo que são os fatores higiênicos, estes são aqueles que não motivam. “Sua presença não necessariamente causa satisfação no trabalho, enquanto sua ausência causa insatisfação”, exemplo: supervisão (a falta ou a má qualidade), políticas empresariais, as relações interpessoais, entre outros (MARRAS, 2000,p. 36).

2.10 Teoria das Necessidades Adquiridas

Schermerhorn (2007) esclarece que no final dos anos 40, David McClelland e alguns colegas, iniciaram uma pesquisa onde mostravam algumas figuras às pessoas e as mesmas escreviam histórias posteriormente sobre o que viam. Estas histórias foram analisadas e David McClelland identificou três necessidades. As necessidades identificadas foram a necessidade da realização (desejo de fazer algo melhor ou mais eficiente), a necessidade de poder (desejo de controlar outras pessoas, influenciar comportamentos, etc), e a necessidade de afiliação (desejo de estabelecer e manter relacionamentos afetuosos com outras pessoas) (SCHERMERHORN, 2007).

Segundo McClelland (SCHERMERHORN, 2007)os indivíduos desenvolvem essas necessidades com o tempo e com as experiências vividas. Nota-se que a necessidade do poder é dividida em poder pessoal (explora pessoas e envolve manipulação) e poder social (envolve o uso do poder de forma responsável socialmente, ou seja, está dirigido para objetivos organizacionais ou de grupos e não individuais).

Para McClelland apud (SCHERMERHORN, 2007) o executivo bem sucedido provavelmente é aquele que possui um elevado nível de necessidade de poder social.

2.10.1 Levantamento de Estilos Motivacionais – LEMO

Segundo Bergamini (1997) as pessoas podem estar seguindo um mesmo objetivo, no entanto, o estilo comportamental motivacional com que cada um busca alcançar este objetivo é particular e próprio do indivíduo que dirige sua estratégia motivacional. Com a competitividade dos dias de hoje, as organizações necessitam atualizar seus profissionais, sendo que é através destes que os resultados são atingidos. A Gestão de Pessoas tem crescido dentro das organizações a fim de manter seus profissionais bem capacitados e principalmente mantê-los motivados a cumprir suas funções ativamente e satisfeitos com seu trabalho.

2.11 Produtividade e qualidade de vida no trabalho

O conceito de produtividade vai além de uma produção eficaz e eficiente, tem suas raízes no dinamismo do indivíduo, sendo que está diretamente ligado com a melhoria da natureza e da qualidade de vida de cada indivíduo (FRANÇA et al, 2002).

Bowditch e Buono (2002, p. 243) comentam que “melhorias no ambiente de trabalho podem levar a maior produtividade, menor absenteísmo e rotatividade e, de modo geral, maior satisfação dos empregados”.

Para Marras (2000) a qualidade de vida no trabalho corresponde à segurança industrial, a higiene e medicina no trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na de correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes de trabalho e a saúde do trabalhador.

Conforme Moretti (2003, p. 2)

A qualidade de vida no trabalho hoje pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Segundo França et al (2002) estratégias para aumentar a qualidade de vida no trabalho contribuem para que haja melhoria na produtividade, sendo que ambos estão relacionados com as experiências de cada indivíduo, sejam elas no ambiente de

trabalho ou em suas personalidades. Como vimos na primeira parte o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho tende a ter uma visão ética em relação à condição humana. Tendo a ética como base, a (QVT) procura identificar, eliminar ou ao menos, diminuir os tipos de riscos ocupacionais existentes no ambiente de trabalho.

Através das diversas abordagens teóricas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, percebe-se que a mesma visa principalmente os aspectos internos da empresa, sendo considerado assim como, o ambiente físico da empresa, segurança e desenho do cargo. Desta maneira, nota-se que a visão de que o ser humano tende a ser visto apenas como um ser produtivo não é adequada. A visão estratégica de Gestão de Pessoas leva a entender que o funcionário começa a ser visto como um ser humano total, não limitado ao ambiente organizacional mas também, como pessoas que possuem família, amigos, e necessitam de atividades culturais, sociais e lazer.

Percebe-se que quando os funcionários consideram que suas necessidades não estão sendo atingidas, o clima organizacional torna-se desfavorável, trazendo dificuldades para que a empresa atinja seus objetivos. Na atualidade, é importante que as empresas saibam o que afeta seu clima organizacional, para que sua força de trabalho esteja saudável, motivada e preparada para a competição. Neste sentido, a pesquisa de clima organizacional é ferramenta imprescindível no mundo corporativo, sendo assim no item abaixo busca-se contextualizar melhor a importância do clima organizacional nas empresas.

2.12 Clima organizacional

Para Boog et al (2002, p. 574)

O Clima Organizacional pode ser entendido como a expressão dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica.

Luz (2003) afirma que o Clima Organizacional trata do reflexo do grau de satisfação do empregado dentro das empresas em um determinado momento. É

importante considerar que nos tempos atuais, principalmente as empresas de serviços precisam que seus funcionários estejam motivados para que estes façam do Clima Organizacional uma ferramenta de trabalho e crescimento para empresa e empregador, agregando valor à empresa e a si próprio. Para Boog et al (2002, p. 573) “As organizações vencedoras são aquelas que conseguem fazer crescer e multiplicar o capital intelectual. E o capital intelectual está literalmente nas mãos do empregado”.

Segundo Luz (2003) quando se fala de Clima Organizacional existem três termos que estão sempre presentes, são: a satisfação (dos funcionários), sendo que esta remete a relação do clima com o grau de satisfação dos empregados, a percepção (dos funcionários), considerando que os empregados percebem a empresa positivamente, o clima tende a ser bom e quando a percepção é negativa, o clima tende a ser ruim, e a cultura (organizacional), esta influencia o clima de uma empresa na sua maneira de direcionar metas, objetivos e também na maneira de execução do trabalho.

Conforme verifica-se nos conceitos citados acima, o clima organizacional favorável é um importante aliado da empresa no que diz respeito ao alcance de seus objetivos, desta forma percebe-se que quanto mais motivado e satisfeito o capital intelectual esteja, melhores serão os resultados da organização. A Figura 3 demonstra quando podemos perceber o nível em que se encontra o clima organizacional da empresa, se elevado ou baixo.

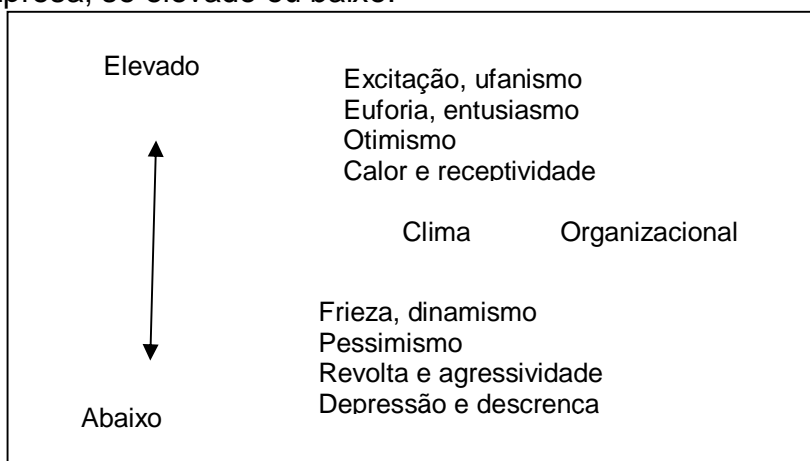


Figura 3. Continuum de níveis do clima organizacional

Fonte: Adaptado Robbins (2009)

O clima organizacional é afetado por forças que estão do lado de fora e tem o potencial de afetar seu desempenho.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste tópico apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados durante a pesquisa para identificar os fatores motivacionais e desmotivacionais dos colaboradores do Frigorífico Bomcorte.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foi realizada uma pesquisa classificada como descritiva, pois expõe características dos funcionários e identifica os problemas. O meio de investigação foi um estudo de caso, mediante aplicação de um questionário no Frigorífico Bomcorte. A pesquisa foi aplicada nos setores: Administrativo, Contábil, Financeiro e Operacional, no mês de Abril de 2011.

De acordo com Gil (2002, p.63):

Quando se deseja conhecer comportamentos, pode-se interrogar diretamente um grupo de pessoas de forma direta. As vantagens de um levantamento são: atingir um grande número de pessoas, mesmo estando elas dispersas; menores gastos; rapidez e imediatismo na obtenção dos resultados, garantia do anonimato das respostas.

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2000, p.48), quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se:

Quanto aos fins – trata-se de uma pesquisa descritiva, pois pretende expor as características das metodologias de balanço social atualmente utilizada; e Quanto aos meios – trata-se de um estudo de caso desenvolvido no Frigorífico Bomcorte.

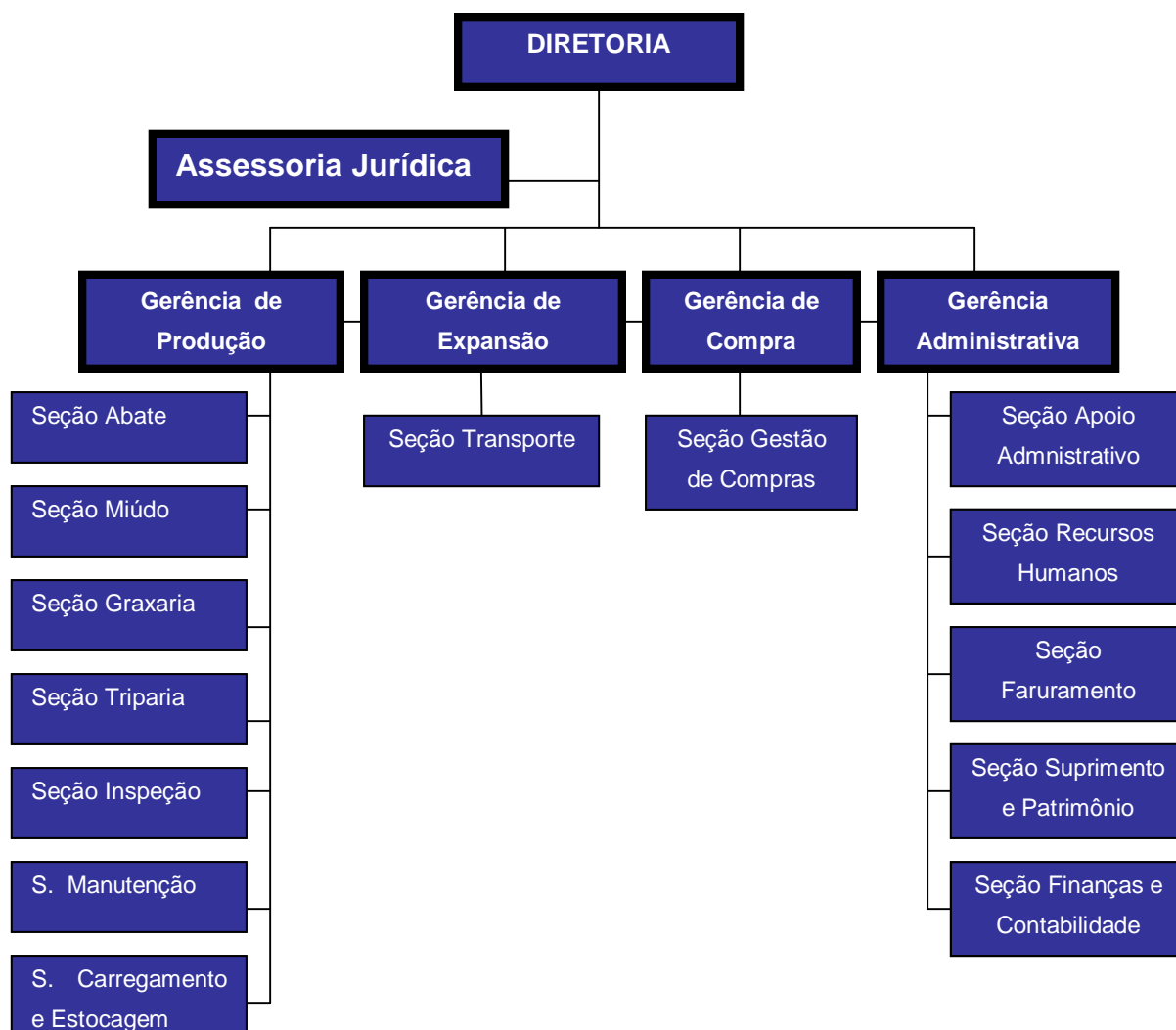
Vergara (2000, p.49) acentua que o “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”.

3.1 Caracterização da organização

A empresa é a Comercial de Alimentos Friso Ltda. ou Frigorífico Bomcorte. Situada na Chácara Pasto do Morro, SN Setor Suburbano – Formosa-GO, e conta com 100 funcionários. Tem como sua principal atividade o abate de bovinos e conta com bons equipamentos para atender as demandas.

O Frigorífico Bomcorte é o maior e mais conceituado abatedouro na cidade de Formosa-GO, com mais de 25 anos no mercado. A carne é fiscalizada pelo Sistema de Inspeção Federal – SIF, que inspeciona as carnes que saem do abatedouro para os açougues e depois para a casa dos consumidores.

Figura 4. Organograma do Frigorífico Bomcorte



FONTE: Área de Recursos Humanos do Frigorífico Bomcorte

3.2 Sujeitos ou Participantes

A pesquisa foi realizada através de uma abordagem quantitativa, utilizando-se de questionários, com questões fechadas, aplicados à 29 colaboradores distribuídos nos setores: Administrativo, Contábil, Financeiro e Operacional. com o intuito de identificar os aspectos negativos e positivos que afetam a qualidade de vida e interferem na motivação dos mesmo no Frigorífico Bomcorte. Segundo Roesh (2006) a pesquisa quantitativa deve ser utilizada quando o enfoque da pesquisa é medir relação entre variáveis ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto (associação causa-efeito).

Em relação aos objetivos, a pesquisa se caracteriza por ter caráter exploratório, haja vista que se buscou identificar aspectos relacionados ao Clima Organizacional da empresa.

Conforme Vergara (2003, p. 47).

A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

3.3 Diagnóstico organizacional

Este tópico trata da forma como a empresa colabora e conduz a gestão de pessoas. Para tanto, um diretor da empresa respondeu as perguntas. Este critério trata da estrutura organizacional, do reconhecimento, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e das ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, a fim de melhorar o desempenho das pessoas e da empresa.

1. As funções e responsabilidades dos colaboradores (pessoas sob coordenação direta da empresa) estão claramente definidas, esclarecendo como deve ser a participação das pessoas nas atividades a serem por elas executadas (por exemplo: documento que escreve as funções existentes na empresa com as respectivas atribuições e responsabilidades de cada uma delas)?

De acordo com o diretor as funções e responsabilidades estão definidas e documentadas, e são de conhecimento de todos os colaboradores.

2. A empresa possui formas de avaliar periodicamente o desempenho dos seus colaboradores (Por exemplo: verificação periódica do atingimento de metas estabelecidas) e de reconhecer os que se destacam dos demais (por exemplo, reconhecimento perante aos colegas de trabalho, publicação em comunicados ou quadros de aviso internos)?

A avaliação do desempenho e o reconhecimento dos colaboradores ocorrem rotineiramente, com critérios previamente definidos.

3. A empresa oferece treinamentos visando a capacitação, desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores?

Oferecemos treinamentos freqüentes para todos os colaboradores, decorrentes de um plano de treinamento formal.

4. Os aspectos de saúde e segurança dos colaboradores no ambiente de trabalho estão identificados e são tratados de modo a promover o bem-estar e proporcionar melhores condições de trabalho (exemplos de riscos ocupacionais, tais como ruído, calor, vibração, ergonomia)?

Os riscos existentes no ambiente de trabalho estão identificados, são tomadas ações corretivas para eliminá-los ou diminuí-los, bem como ações preventivas para evitar a ocorrência de riscos potenciais.

5. O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são intensificados por meio da promoção de benefícios legais e outros serviços (confraternizações, áreas de lazer, programas de integração com a família, etc.) e a satisfação dos colaboradores é medida e avaliada?

Oferecemos alguns benefícios e eventualmente promovemos alguns eventos para os colaboradores.

3.3.1 Definição da amostra e universo da pesquisa

O estudo foi realizado no Frigorífico Bomcorde, que conta com 100 funcionários ativos, caracterizando o universo da população. A amostra do estudo constituiu-se de 29 colaboradores, atuantes nas áreas de produção, distribuição, atendimento e administração.

A representatividade da população nas amostras aleatórias é norteadada pela probabilidade e quanto maior for a fração de amostragem – razão entre o tamanho da amostra e o tamanho da população – maior será a probabilidade de obter uma amostra representativa.

Utilizando a Fórmula para cálculo do tamanho da amostra para populações finitas em amostragem aleatórias simples pode-se obter:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

n = Tamanho da Amostra

σ = Nível de confiança escolhido , expresso em números de desvio padrão

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = Percentagem complementar (100-p)

e = Erro máximo permitido

N = Tamanho da população

Nível de confiança 95% (σ) equivale a 1,96 desvios padrão. que significa que existe uma probabilidade de 95% em 100% de que qualquer resultado obtido na amostra seja válido para o universo. Considerando que os resultados da amostra podem não ser exatos em relação ao universo que pretendem representar, definiu-se como erros de medição ou erro amostral o percentual de 5%.

Quando não é possível estabelecer previamente a percentagem com o qual o fenómeno se verifica, adota-se o valor máximo de 50 para p.

Assim sendo, para esta pesquisa a amostra foi calculada da seguinte maneira:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q} = \frac{(1,96)^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 100}{5^2 \cdot (100-1) + (1,96)^2 \cdot 50 \cdot 50} = 29$$

A amostra envolvida na pesquisa de dados relevantes para este estudo foi composta de 29 indivíduos.

3.4 Caracterização do(s) Instrumento(s) de pesquisa

O instrumento utilizado constitui-se de um questionário fechado contendo 04 questão sobre o perfil dos colaboradores e 22 questões baseadas nas 8 categorias conceituais de qualidade de vida no trabalho de Walton (1973).

A opção pelo questionário fechado prende-se a sua fácil aplicação e tabulação, sendo poucos os riscos de distorções que podem desviar a análise dos dados.

Na opinião de Martins e Lintz (2000, p. 50): “questionário é um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis, e situações, que se deseja medir, ou descrever”.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Inicialmente entrou-se em contato com a pessoa responsável pela seção de recursos humanos, informando sobre os objetivos e solicitando informações sobre a empresa e sobre a possibilidade de aplicar um questionário para os funcionários.

Os questionários foram aplicados no horário de expediente. Objetivou-se com isso, obter informações sobre a motivação de cada um dentro da organização. A realização da investigação foi precedida de pesquisa bibliográfica em artigos e livros

com dados pertinentes ao assunto. Estas ações fundamentaram a realização da pesquisa de campo com aplicação de dois questionários, um com 4 questões abordando o perfil e outro com 22 questões abordando os fatores da QVT do Modelo de Walton.

Para análise quantitativa dos dados, os dados foram submetidos à análise estatística descritiva (cálculo de médias e desvio padrão), com o uso do software Excel. Os dados foram apresetados por meio de quadros, tabelas e gráficos, facilitando a visualização dos resultados.

Na opinião dos autores Cervo e Bian (2005), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona os fatos sem manipulá-los buscando, conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, econômica, política, bem como aspectos do comportamento humano, individualmente, como também em grupos e comunidades.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir foram obtidos, através de um questionário aplicado em 29 funcionários no Frigorífico Bomcorte . Os entrevistados atuam em áreas diferentes, como: produção, distribuição, atendimento e administração.

Tabela 4 - Perfil dos colaboradores do Frigorífico Bomcorte

Sexo	Frequência	Percentual
Masculino	19	66 %
Feminino	10	34 %
Idade		
Até 20	1	3 %
21 a 30	7	24 %
31 a 40	10	35 %
41 a 50	7	24 %
Acima de 50	4	14 %
Escolaridade		
1º G. Incompleto	19	65 %
1º G. Completo	6	20 %
2º G. Incompleto	3	10 %
2º G. Completo	2	5 %
Tempo na Instituição		
Menos de 1 ano	10	35%
Entre 1 e 2 anos	12	41%
Mais de 2 anos	7	24%

Fonte: Pesquisa de campo.

Nessa pesquisa prevaleceu a ocorrência de funcionários do sexo masculino, com 66%. Verifica-se um número expressivo de colaboradores na faixa etária acima de 31

anos com cuja ocorrência é de 73%; a escolaridade apresenta níveis muito baixos, 85% tem como referência o 1º Grau. Observa-se ainda um alto índice de rotatividade na mão-de-obra, 76% têm menos de 2 anos na empresa.

Na tabela 5, constam os resultados referentes a compensação justa e adequada que teve como objetivo analisar a satisfação dos funcionários em relação a equidade interna e externa e justiça na compensação.

Tabela 5 - Compensação justa e adequada

Afirmações	Forte Discordância			Forte Concordância			Média	Desvio Padrão
	←			→				
	1	2	3	4	5	6		
1 Satisfação com o salário	2	6	11	4	2	4	3,58	1,48
2 Meu salário está acima dos pagos por outros frigoríficos	9	5	8	4	2	1	2,89	1,61

Fonte: Pesquisa de campo.

Média geral do fator: 3,23

A tabela 5 indica que o fator compensação justa e adequada foi relativamente negativo, demonstrando uma média abaixo da expectativa do gestor (4,0). Existe uma significativa insatisfação quanto ao salário, visto o alto número de pessoas discordantes.

No item meu salário está acima dos pagos por outros frigoríficos aponta um alto índice de discordância, 22 dos 29 pesquisados. O desvio-padrão foi considerado alto, sendo 1,61, demonstrando falta de consenso entre os respondentes.

Na tabela 6, constam os resultados referentes as condições de segurança e saúde no trabalho que teve como objetivo analisar a percepção dos funcionários em relação a equidade interna e externa e justiça na compensação quanto à jornada de trabalho e ambiente físico, seguro e saudável.

Tabela 6 - Condições de segurança e saúde no trabalho

Afirmações		Forte Discordância			Forte Concordância			Média	Desvio Padrão
		←			→				
		1	2	3	4	5	6		
3	Os equipamentos são atuais	5	3	7	7	5	2	3,60	1,75
4	Tenho condições necessárias para realizar minha função	4	2	4	4	5	10	4,11	1,75
5	Estou notando que meu trabalho está prejudicando minha saúde	1	2	2	5	8	11	4,85	1,41
6	Minha jornada de trabalho é excessiva	3	2	4	8	5	7	4,87	1,54

Fonte: Pesquisa de campo.

Média geral do fator: 4,35

Observa-se na Tabela 6 que o fator condições de segurança e saúde no trabalho, foi considerado favorável a qualidade de vida no trabalho, ficando com média 4,35.

A avaliação dos funcionários condiz com a posição do gestor, tanto na área de saúde quanto nas condições de trabalho, onde ambas análises mostram ser positivas, quanto nas condições de trabalho que embora tenham equipamentos para realizarem os trabalhos, os mesmos nem sempre são atuais.

A afirmativa 3, sobre os equipamentos serem atuais teve a menor média desse fator (3,60), embora não seja baixa.

Já as afirmativas 5 e 6, foram tabuladas de maneira invertida, obtendo assim as maiores médias desse fator.

Todas as afirmativas tiveram margem alta em seu desvio padrão.

A Tabela 7, possui os resultados referentes ao fator uso e desenvolvimento de capacidades, que abrangeu autonomia e retroinformação.

Tabela 7 - Uso e desenvolvimento de capacidades

Afirmações	Forte Discordância			Forte Concordância			Média	Desvio Padrão	
	←			→					
	1	2	3	4	5	6			
7	Tenho oportunidade de mostrar minhas capacidades/habilidades	2	1	2	5	3	16	4,48	1,81
8	Sou reconhecido e/ou informado pelo meu esforço e desempenho	9	2	8	1	2	7	2,89	1,61

Fonte: Pesquisa de campo.

Média geral do fator: 3,68

A média do fator da Tabela 7 foi considerada relativamente baixa, não contribuindo para a qualidade de vida no trabalho. Foi considerada abaixo da média a afirmação 8, que trata de reconhecimento.

A afirmativa 7, tenho oportunidade de mostrar minhas capacidades e/ou habilidades teve uma média alta (4,48).

Na Tabela 8, podem ser observados os resultados do fator oportunidade de crescimento e segurança, no que se refere a possibilidade de carreira, segurança no emprego e crescimento pessoal.

Tabela 8 - Oportunidades de crescimento e segurança

Afirmações	Forte Discordância			Forte Concordância			Média	Desvio Padrão	
	←			→					
	1	2	3	4	5	6			
9	Tenho oportunidade de crescimento profissional nessa empresa	13	1	7	4	3	1	3,75	1,60
10	Tenho estabilidade em meu emprego	14	2	5	1	2	3	2,89	1,61
11	Sinto que, se permanecer nessa empresa aprimorarei meu desenvolvimento pessoal	9	6	8	1	2	3	3,69	1,77

Fonte: Pesquisa de campo.

Média geral do fator: 3,44

A tabela 8 indica que o fator oportunidades de crescimento e segurança foi relativamente negativo, demonstrando uma média abaixo da expectativa do gestor (4,0). Percebe-se uma discordância entre o discurso do gestor e os resultados da pesquisa com os funcionários.

As afirmativas 9 e 10 (oportunidades e estabilidade), denotam uma conjuntura desfavorável à qualidade de vida no trabalho, percebe-se alta rotatividade de funcionários em períodos curtos de tempo e continuidade constante nas mesmas atividades em função da experiência, principalmente na parte operacional das atividades.

A afirmativa 11, apresenta o mais alto desvio padrão (1,77), denotando uma alta discordância entre os respondentes.

Na Tabela 9, podem ser observados os resultados do fator integração social na organização, abrangendo relacionamento entre colegas, igualdade e ausência de preconceito.

Tabela 9 - Integração social na organização

Afirmações		Forte Discordância			Forte Concordância			Média	Desvio Padrão
		←			→				
		1	2	3	4	5	6		
12	Nesta empresa, todos os colaboradores são tratados igualmente	7	1	5	5	4	7	3,1	1,84
13	Tenho liberdade de apresentar minhas idéias para meu chefe	6	5	4	5	2	7	3,78	1,87
14	Nesta empresa existe respeito entre todos os funcionários	5	4	3	6	5	6	3,93	1,81

Fonte: Pesquisa de campo.

Média geral do fator: 3,38

Quando questionado sobre equipes e chefia, a média relativamente baixa do fator integração social na organização, aponta que há um desconforto, A comunicação precisa ser revista para novos procedimentos.

As afirmativas 12 e 14 apontam que ocorre um convívio satisfatório e harmonioso entre os colaboradores, o tratamento respeitoso aparece sobressaindo como aspecto positivo para a qualidade de vida na empresa.

Na Tabela 10, constitucionalismo foi abordado itens que se referem a direitos trabalhistas, liberdade de expressão e tratamento imparcial.

Tabela 10 - Constitucionalismo

Afirmações		Forte Discordância			Forte Concordância			Média	Desvio Padrão
		←			→				
		1	2	3	4	5	6		
15	Tenho conhecimento de todos meus Direitos/deveres dentro da empresa	1	2	2	10	2	12	4,76	1,42
16	Posso expressar minhas opiniões sempre que sinto necessidade	2	5	1	9	3	9	4,11	1,70
17	Esta empresa toma decisões democraticamente	9	5	8	4	2	1	2,89	1,61

Fonte: Pesquisa de campo.

Média geral do fator: 3,92

No fator Constitucionalismo, a média foi considerada relativamente positiva (3,92), conforme discurso do Diretor, e com 4,76 de média da afirmativa 14, sobre o conhecimento dos colaboradores nos direitos e deveres dentro da empresa.

O tratamento democrático na tomada de decisões na afirmativa 16, é um fator que precisa ser melhor observado, pois, apresenta uma média baixa denotando uma pequena participação dos colaboradores nas decisões tomadas na empresa.

Na Tabela 11, aborda-se itens que se referem ao fator trabalho e espaço total de vida.

Tabela 11 - Trabalho e o espaço total de vida

Afirmações		Forte Discordância			Forte Concordância			Média	Desvio Padrão
		←			→				
		1	2	3	4	5	6		
18	Trabalhando nessa empresa tenho tempo pra curtir a família/lazer	2	4	5	12	3	3	3,75	1,60
19	A empresa se preocupa em manter uma jornada de trabalho equilibrada	6	5	4	7	3	9	3,69	1,77
20	Quando preciso de uma folga extra a empresa me fornece	5	4	4	4	12	2	4,48	1,51

Fonte: Pesquisa de campo.

Média geral do fator: 3,97

O fator, trabalho e o espaço total de vida, apresenta uma média geral próxima da média, entendida como boa pelo gestor (4). As mensurações estão relativamente próximas, necessitando de um maior esforço quanto ao tempo para família e lazer. Um pouco mais da metade afirma ter tempo disponível para dedicar a família, quanto a jornada de trabalho está divergindo da expectativa do gestor.

Na Tabela 12, relevância social da vida no trabalho, no que se refere às práticas de emprego e responsabilidade social.

Tabela 12 - Relevância social da vida no trabalho

Afirmações		Forte Discordância			Forte Concordância			Média	Desvio Padrão
		←			→				
		1	2	3	4	5	6		
21	Tenho orgulho em fazer parte dessa empresa	2	1	2	5	3	16	4,71	1,28
22	Minha empresa exerce responsabilidade social	4	2	3	4	6	10	4,67	1,55

Fonte: Pesquisa de campo.

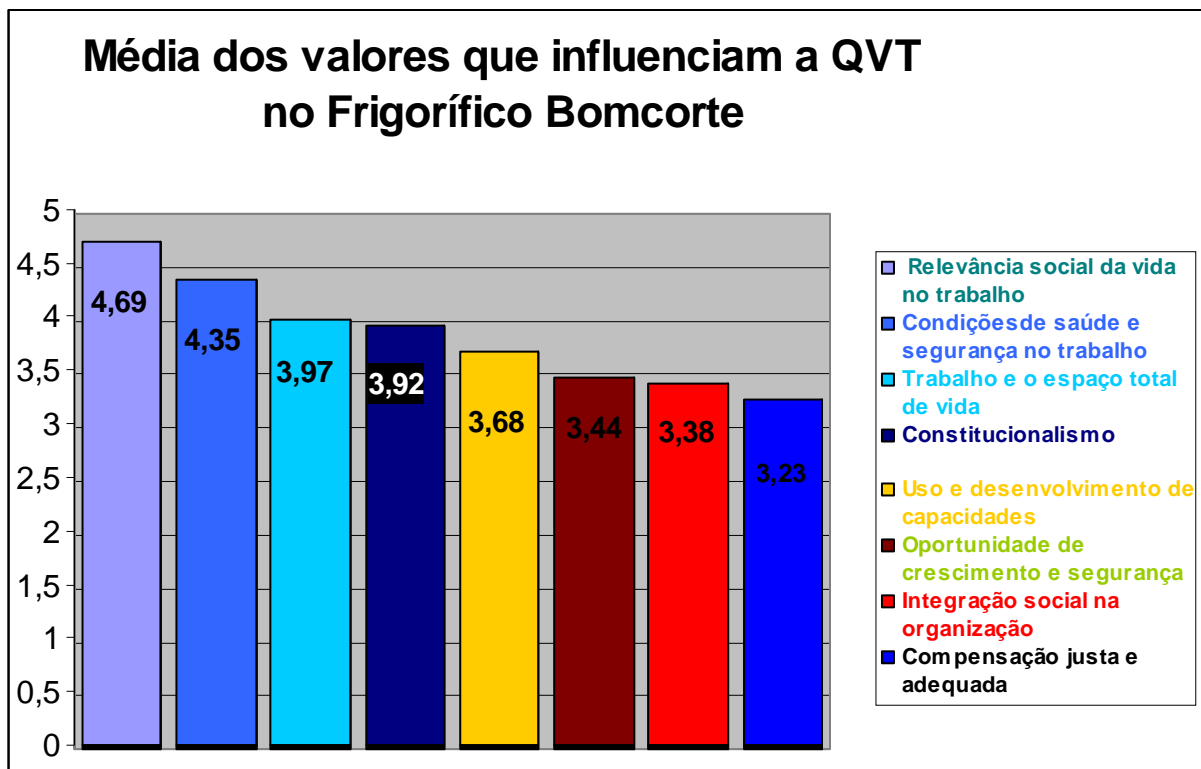
Média geral do fator: 4,69

A percepção dos funcionários em relação a imagem da empresa é favorável e está alinhada a expectativa do gestor. O fator relevância social da vida no trabalho, foi considerado positivo.

Quanto ao sentimento em fazer parte da empresa, o índice foi um dos mais altos, com o desvio padrão pequeno, o que demonstra uma alta concordância entre os colaboradores.

No Gráfico 5, estão representados as médias referentes aos fatores de qualidade de vida no trabalho, resultantes da aplicação do questionário no Frigorífico Bomcorte, segundo o Modelo de Walton (1973).

Gráfico 5 - Média dos Fatores que influenciam a QVT



Fonte: Pesquisa de campo.

Percebe-se no Gráfico 5, que em geral a maioria dos fatores relacionados no questionário foram considerados favoráveis pela população pesquisada.

O fator que sobressaiu foi a Relevância Social da vida no Trabalho (4,69), que foi considerado o mais positivo pelos respondentes, seguido do fator condições de segurança e saúde no trabalho, que também obteve uma média favorável (4,35). O fator compensação justa e adequada foi mencionada pelos respondentes como o menos favorável (3,23), outros quatro fatores foram listados com médias abaixo da expectativa do gestor, oportunidade de crescimento e segurança (3,44), integração social na organização (3,38), uso e desenvolvimento de capacidades (3,68), constitucionalismo (3,92) e trabalho e o espaço total de vida (3,97), que se aproximou bastante da média considerada favorável pelo gestor.

4.1 Análise e interpretação dos resultados

O estudo procurou identificar as causas que influenciam na qualidade de vida no trabalho dos funcionários do Frigorífico Bomcorte. O norte do referencial teórico tomou como base o modelo de QVT de Walton (1973).

Os dados coletados na pesquisa quantitativa, por meio de questionário, ilustram em tabelas e gráficos descritos anteriormente, um panorama de fatores que respondem aos objetivos propostos no . Dentre os fatores considerados positivos podemos relacionar: relevância social da vida no trabalho, condições de segurança e saúde no trabalho, o trabalho e o espaço total de vida, constitucionalismo e o uso e desenvolvimento de capacidade. Dentre os fatores considerados negativos, podemos relacionar: oportunidade de crescimento e segurança, Integração social na organização e compensação justa e adequada.

Diante das análises e das fundamentações já desenvolvidas, foram elencadas um rol de sugestões para a organização:

Compensação justa e adequada – utilizar como critério de promoção a ferramenta de avaliação de desempenho, valorizando como exemplo, fatores de iniciativa, conhecimento, qualidade de trabalho, etc.

Uso e desenvolvimento de capacidades – proporcionar por partes dos gestores, feedback aos funcionários, para que estes possam avaliar criticamente seu desempenho e efetividade.

Integração social na organização – realizar uma análise de clima organizacional para detectar o foco das discordâncias entre os funcionários. Fernandes (1996) e Rodrigues (2002) salientam que o clima organizacional e a motivação no serviço influenciam o comportamento dos funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que se possa efetuar uma estratégia eficaz quanto à Qualidade de vida no Trabalho, é necessário trabalhar com informações embasadas no cotidiano da empresa para que o Clima seja avaliado permitindo que a organização identifique a percepção dos seus funcionários e possa trabalhar os aspectos negativos e positivos que influenciam na motivação e desmotivação e afetam a qualidade de vida dos mesmos.

Com a realização deste estudo foi possível confrontar que a literatura especializada selecionada é confirmada pelos resultados encontrados na pesquisa, bem como dá ao gestor sinais de que o ser humano precisa estar motivado para um perfeito desempenho de suas atividades organizacionais.

Percebe-se que é fundamental para o resultado das empresas a manutenção do grau de satisfação e motivação de seus funcionários, a fim de gerar comprometimento e dedicação. Sabe-se que na atualidade, a competitividade faz com que as empresas busquem manter os talentos existentes na organização, cultivando a qualidade de seus colaboradores, dando incentivo ao trabalho em equipe, desenvolvendo estratégias de mudanças e criando iniciativas de Gestão para que os objetivos sejam alcançados.

Através deste estudo percebe-se que a pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho auxilia na melhoria da relação entre empresa e funcionário. A preocupação da empresa em identificar e estabelecer estratégias para atingir da maneira mais adequada as expectativas dos funcionários, faz com que estes se sintam parte da empresa.

Contudo, considera-se importante que além da empresa estar disposta às mudanças organizacionais, os funcionários devem estar abertos a estas mudanças para que possam lidar sem resistências, de forma natural e gradativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, Thomaz S. **Administração: Novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas;2006.

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

BOOG, Gustavo, et al. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. v.2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOWDITCH, James L. ; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. v. 2, São Paulo: Pioneira ThomsonLearning, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi, et al. A Gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São paulo: Ed. Atlas, 2002. 175p.

HUSE, Edgar F; CUMMINGS, Thomas G. **Organization development and change**. 3. ed. St. Paul. Ed. Minn, 1985.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Promoção de saúde e qualidade de vida: o desafio da gestão integrada. In: ROSSI, A. M.; QUICK, J.C.; PERREWÉ, P. L. (Orgs) **Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo**. São Paulo: Atlas, 2009. p.:256-277.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ZAIMA, Gustavo. Gestão de qualidade de vida no trabalho. In: BOOG, Gustavo e Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002. cap. 22, p. 403-421.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1995.

MARTINS, Gilberto de Andrade, LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo, 2000.

MÔNACO, Felipe de Faria; GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios**. RAC, v.4, n. 3, p. 67-88. Set/dez. 2000. Disponível em:
http://anpad.org.br/periodicos/contet/frame_base.php?revista=1. Acesso em 18/04/2011.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana**. Orientadora: Adriana Treichel. ICPG. 2003. Disponível em:
<<http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo. Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

SCHERMERHORN JR., John R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2007.

SILVA, Marco Aurélio Dias da; DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. **As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho**: disjunções entre a teoria e a prática. RAC, v. 5, n. 1, p. 165-193.jan./abr. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANEXO A

QUESTIONÁRIO

Questionário elaborado para os colaboradores do Frigorífico Bomcorte.

Este questionário está relacionado à pesquisa acadêmica, visa obter informações dos colaboradores do Frigorífico Bomcorte e está voltado para analisar a Qualidade de Vida no Trabalho da equipe. Não há necessidade de identificar-se.

Afirmações		Forte Discordância			Forte Concordância		
		←			→		
		1	2	3	4	5	6
1	Satisfação com o trabalho						
2	Meu salário está acima dos outros pagos por outros frigoríficos						
3	Os equipamentos são atuais						
4	Tenho condições necessárias para realizar minha função						
5	Estou notando que meu trabalho está prejudicando minha saúde						
6	Minha jornada de trabalho é excessiva						
7	Tenho oportunidade de mostrar minhas capacidades e habilidades						
8	Sou reconhecido e/ou informado pelo meu esforço e desempenho						
9	Tenho oportunidade de crescimento profissional nessa empresa						
10	Tenho estabilidade em meu emprego						
11	Sinto que, se permanecer nessa empresa aprimorarei meu desenvolvimento pessoal						
12	Nesta empresa, todos os colaboradores são tratados igualmente						
13	Tenho liberdade de apresentar minhas idéias para meu chefe						
14	Nesta empresa existe respeito entre todos os funcionários						

15	Tenho conhecimento de todos meus Direitos/deveres dentro da empresa						
16	Posso expressar minhas opiniões sempre que sinto necessidade						
17	Esta empresa toma decisões democraticamente						
18	Trabalhando nessa empresa tenho tempo pra curtir a familia/lazer						
19	A empresa se preocupa em manter uma jornada de trabalho equilibrada						
20	Quando preciso de uma folga extra empresa me fornece						
21	Tenho orgulho em fazer parte dessa empresa						
22	Minha empresa exerce responsabilidade social						

ANEXO B – Questionário sobre o perfil demográfico dos colaboradores do Frigorífico Bomcorte.

Questionário elaborado para os colaboradores do Frigorífico Bomcorte.

Este questionário está relacionado à pesquisa acadêmica, visa obter informações dos colaboradores do Frigorífico .

Não há necessidade de identificar-se.

1. Sexo

Masculino Feminino

2. Assinale no espaço adequado a sua idade.

até 20 anos entre 21 a 30 anos acima de 51 anos
 entre 31 a 40 anos entre 41 a 50 anos

3. Informe o grau de escolaridade.

1º grau completo
 1º grau incompleto
 2º grau completo
 2º grau incompleto

4. Qual o tempo que trabalha na organização?

Menos de 1 ano
 Entre 1 e 2 anos
 Mais de 2 anos