



CARLOS EDUARDO LISBOA

RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS NOTURNOS: ESTUDO DE CASO NUMA INDÚSTRIA DE
AUTOMÓVEL

Curitiba – PR

2019

CARLOS EDUARDO LISBOA

RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS NOTURNOS: ESTUDO DE CASO NUMA INDÚSTRIA DE
AUTOMÓVEL

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Coordenador Acadêmico Executivo: Edmarson Bacelar Mota

Orientador: Gianfranco Muncinelli

Curitiba – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, “A relação entre qualidade de vida no trabalho e motivação dos funcionários noturnos: Estudo de caso numa indústria de automóvel”, elaborado por Carlos Eduardo Lisboa e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação lato sensu MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 17 de maio de 2019.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli
Prof. Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno CARLOS EDUARDO LISBOA abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado A relação entre qualidade de vida no trabalho e motivação dos funcionários noturnos: estudo de caso numa indústria de automóvel é autêntico e original.

Curitiba, 17 de maio de 2019.

Carlos Eduardo Lisboa

Agradecemos

A Deus, o qual nos deu o sopro da
vida, sabedoria e força para superar
todos os desafios.

Aos nossos familiares, amores e
orientador pela compreensão e
incentivo.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo verificar a relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e motivação dos funcionários que trabalham numa indústria de automóvel em período noturno. A metodologia utilizada foi o Estudo de Caso, através de questionários e entrevistas, que buscou identificar também quais as maiores dificuldades encontradas por quem trabalha no período da noite, os fatores que favorecem e influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho e a motivação e propor recomendações para o bem-estar do trabalhador noturno. Com a aplicação da pesquisa foi possível identificar que os principais fatores que afetam os pontos analisados são aqueles que envolvem o ambiente externo como, por exemplo, a falta de tempo para a família e o lazer, a vida em contramão com a sociedade, o descanso inadequado, entre outros. Já o ambiente interno os aspectos são remuneração adequada, equipamento apropriado, segurança e higiene no trabalho e a imagem positiva da empresa perante a sociedade são fatores notórios aos olhos do funcionário noturno.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Motivação. Trabalho noturno.

ABSTRACT

This work aimed to verify the relationship between quality of life at work and motivation of employees who work in an automobile company at night. The methodology used was the case study, through questionnaires and interviews, which sought to identify what are the major difficulties encountered by those who work in the evening, the factors that favor and influence the quality of life in Work and motivation and propose recommendations for the well-being at nightworker. With the implementation of the research was to identify the main factors which affect the points examined are those that involve the external environment of the company, such as the lack of time for family and leisure, life in oncoming traffic with society , inadequate rest, among others. Already the internal environment as appropriate remuneration, proper equipment, hygiene and safety at work and the positive image of the company towards society are notable aspects in the eyes of the employee.

Keywords: Quality of life at work. Motivation. Work at night.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow – Adaptado	15
Figura 2: Relacionamento com colegas de trabalho	31
Figura 3: Orgulho em trabalhar na empresa	32
Figura 4: Salário e Produção	34
Figura 5: O trabalho e o adicional noturno	34
Figura 6: Troca de turno	35
Figura 8: Segurança no trabalho	36
Figura 9: Descanso adequado	37
Figura 10: Satisfação quanto ao tempo dedicado à família	37
Figura 11: Saúde do funcionário	40
Figura 12: Higiene no trabalho	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	10
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 HIPÓTESES	13
2. REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 MOTIVAÇÃO	14
2.2 A HIERARQUIA DE NECESSIDADES DO PSICÓLOGO ABRAHAM MASLOW	15
2.3 TEORIA DE MOTIVAÇÃO E MANUTENÇÃO DE HERZBERG	17
2.4 TEORIA X E Y DE DOUGLAS MCGREGOR	18
2.5 TEORIA DAS NECESSIDADES DE DAVID MCCLELLAND	19
2.6 TEORIA DA EQUIDADE DE STACY ADAMS	20
2.7 TEORIA DO REFORÇO DE BURRHUS FREDERIC SKINNER	20
2.8 TEORIA DAS NECESSIDADES ERC DE ALDERFER	21
2.9 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	21
3. METODOLOGIA	28
3.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	28
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	28
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	29
3.4 FONTE DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	29
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	31
4.1 RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO	31
4.2 FATORES QUE FAVORECEM A MOTIVAÇÃO	33
4.3 MAIORES DIFICULDADES ENCONTRADAS POR QUEM TRABALHA NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA EM PERÍODO NOTURNO	35
4.4 FATORES QUE INFLUENCIAM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	36
4.5 MELHORIAS NO BEM ESTAR DOS COLABORADORES	38
5. DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	42
6. CONCLUSÕES	45
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
APÊNDICES	48
APÊNDICE II – ENTREVISTA COM O GESTOR “A”	55
APÊNDICE III – ENTREVISTA COM O GESTOR “B”	59
APÊNDICE IV – ENTREVISTA COM O GESTOR “C”	63
APÊNDICE V – ENTREVISTA COM O GESTOR “D”	66

1. INTRODUÇÃO

No mundo atual, cada vez mais, os atores sociais estão no centro da cena. Nos negócios não é diferente. As empresas, de forma sem precedente, passaram a valorizar seus colaboradores. Entre as múltiplas manifestações que convergem nessa direção, pode-se citar a preocupação com o bem estar de seus funcionários.

Nunca se falou tanto em Segurança e Saúde no trabalho como tem acontecido nas últimas décadas. Em função da competitividade das organizações e das influências provocadas pela globalização dos mercados, se passou a exigir a cada vez mais produtividade, conseqüentemente ocasionou a necessidade de melhorias no ambiente de trabalho, uma preocupação sobre a qualidade de vida no trabalho.

Houve uma mudança radical no comportamento das organizações, pois até pouco tempo atrás as mesmas eram concebidas como máquinas, onde as pessoas que nelas trabalhavam eram consideradas como engrenagens. Nesta época, a preocupação maior da organização era a produtividade, e por isso a forma mais usada para motivar seus funcionários era através de prêmios e remuneração.

Pesquisar sobre motivação é procurar entender quais os fatores ou motivos que influenciam na satisfação e no desempenho das pessoas da organização, isto é, a motivação é de extrema importância para as organizações. Investigar qual a relação entre Qualidade de Vida no trabalho e motivação dos funcionários noturnos numa indústria de automóvel, uma vez que se sabe que a motivação é um fator essencial para o desempenho do indivíduo.

Abordar o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é ponderar sobre um assunto atual e importante, porque muito se tem usado este termo, onde tudo o que se faz atualmente é qualidade de vida, e assim aleatoriamente e sem a devida conceituação o termo é empregado indiscriminadamente. Em contrapartida as mudanças em diversas áreas que vai desde as necessidades básicas do ser humano até o lazer e cultura e por fim relacionado com um assunto pouco abordado e muitas vezes esquecido, que é o trabalho noturno.

Trocar o dia pela noite. Ficar acordado enquanto a maioria da cidade dorme e descansa. O trabalho noturno é quase um estilo de vida. Trabalhadores, que submetem há horários não convencionais vem crescendo, pois o campo de atuação

se amplia a cada dia, como nas lojas de conveniência, farmácias, supermercados 24 horas, etc.. Pode-se perceber que o trabalho noturno causa grande prejuízo ao organismo dos trabalhadores uma vez que o corpo humano é regido por ritmos biológicos e naturais. Trabalhar em horários “estranhos”, o organismo tenta se adaptar a essa condição e sofre desgastes que podem comprometer sua capacidade produtiva, provoca perturbações nas funções orgânicas, físicas além de apresentarem um déficit nas relações da vida social.

O objeto de estudo serão os funcionários do terceiro turno (noite) de uma indústria automobilística, unidade localizada na região metropolitana de Curitiba-PR, em três turnos desde meados de 2004, esta unidade conta com mais de 1000 funcionários no turno da noite, responsáveis pela produção de aproximadamente 260 veículos diários.

Para atingir tais objetivos, foi necessário, fazer uma revisão bibliográfica, onde estão alguns clássicos da psicologia e da administração que falam sobre a motivação, entre outros autores que complementam sobre os fatores que influenciam na motivação e conseqüentemente Qualidade de Vida no Trabalho e é claro, qual sua relação.

1.1 PROBLEMA

Qual é a relação entre a qualidade de vida no trabalho e motivação dos funcionários que trabalham numa indústria de automóvel em período noturno?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar qual a relação entre a qualidade de vida no trabalho e motivação dos funcionários que trabalham numa indústria de automóvel em período noturno.

1.2.2 Objetivos Específicos

-Identificar quais fatores favorece a motivação dos funcionários;

- Identificar quais as maiores dificuldades encontradas por quem trabalha numa indústria de automóvel em período noturno;
- Identificar quais fatores influencia na qualidade de vida no trabalho;
- Propor melhorias para o bem estar dos funcionários.

1.3 JUSTIFICATIVA

Desde os primórdios, os trabalhos exercidos em horário noturno foram registrados ou vividos por diferentes povos e culturas. Cita-se o antigo Egito e seus costumes como exemplo nesta explanação e raciocínio.

Para a entrega e o término em tempo recorde das pirâmides, as tarefas tinham que ser administradas em tempo hábil, e estes povos tinham como ponto primordial à criação de uma nova forma de trabalho, o qual exercido dentro desta organização para terem êxito nas grandes construções que por sua vez eram complexas e muito engenhosas. Para acelerar seu término criou-se a necessidade de escalas adicionais de trabalho e horários (chamamos hoje “rodízio de turnos”) e de maneira organizada por assim dizer vindo de uma sociedade primitiva, mas muito organizada, ainda que estes monumentos fossem em sua maioria das vezes construídas de maneira simultânea (uma ou mais delas ao mesmo tempo, embora em locais distintos) inúmeras pirâmides grandiosas, verdadeiras metrópoles as quais comportavam estas, milhares de mãos de obra “ininterruptas”.

Iniciou então a necessidade de que estes milhares de escravos revezassem entre si, e para isto apegados há relatos deixados da própria época, marcas estas deixadas em desenhos e “Hieróglifos”, com gravuras deste período retratando em seu momento de labuta não o sol (o que indicaria o horário diurno), mas “a lua “como indicação de que era à noite os seus trabalhos, ou seja, devido à pressa para poderem entregar obras encomendadas por reis (faraós) os quais teriam pressa, sim, pois as pirâmides eram túmulos destes soberanos, e com inúmeras guerras teriam pressa para seu término.

Há discussões quanto a escalas de horários, tanto que a ciência e até mesmo a medicina condena, a execução de tarefas nestes horários, por outro lado há quem defenda esta prática que se torna tão comum ao homem moderno, e a cada indivíduo fica o livre arbítrio da escolha, pois o homem é o animal que comprovadamente se adapta a qualquer mudança.

Então afirmar que o horário noturno é benéfico ou maligno, não se sabe, mas se são males, destacaram que desde os mais remotos tempos que é, e será, um “mal necessário”.

Existem seres notívagos por natureza, onde há um melhor raciocínio ou desempenho de suas funções cognitivas, no horário da noite, portanto afirmar que está socialmente errado aplicar estas mudanças para sua vida, passando a desempenhar suas atividades em outro horário, não o diurno, tornou-se totalmente antiquado sem nexos.

Nos dias atuais existem nas grandes metrópoles infinidades de segmentos as quais sobrevivem da noite, verdadeiras indústrias na área do entretenimento, pode-se citar “Las Vegas”, a cidade que pode ser vista do espaço (devido ao seu brilho proporcionado pela enorme quantidade de luzes).

Há redes de shoppings, os quais batem verdadeiros recordes de vendas nestes horários, e se beneficiam desta grande fatia de indivíduos que vivem ou trocaram seus afazeres e hobbies pela vida tão normal oferecida neste horário alternativo.

No reino animal, há espécies que caçam somente à noite, poetas, pintores, músicos os quais recebem inspiração enquanto todos dormem, quando chega à noite, caminhar na praia é relaxante, os melhores horários para exercícios físicos em academias são nas madrugadas, quando o organismo repousa, e os músculos estão relaxados, até mesmo na natureza encontram-se este tipo de comportamento, há flores que desabrocham no entardecer, então se pode afirmar com certeza que o planeta terra não para, em seu eixo de rotação e translação, dentro deste ciclo constante há vida nos demais confins da terra dentro de qualquer amplitude de horário.

Dada a importância do tema, encontram-se uma infinidade de trabalhadores que mudam drasticamente seu modo de viver para adequar-se a essa necessidade do mercado de mão-de-obra.

São inúmeras as questões levantadas sobre o tema, entre elas: Existe vida social para quem trabalhe a noite, visto que seus horários seguem contra o resto da sociedade? Outra questão importante: Dormir durante o dia tem o mesmo efeito do que a noite? Que riscos à saúde o trabalho noturno pode trazer? Como motivar estes trabalhadores? Os benefícios oferecidos a esses trabalhadores são suficientes?

Esta pesquisa recomenda-se, pela importância que o tema demonstrou diante das necessidades em tentar conhecer os fatores que podem influenciar nos aspectos motivacionais dos funcionários noturnos e sua qualidade de vida. E contribuiu significativamente para o entendimento teórico das diferentes maneiras abordadas pelos autores e suas teorias motivacionais que serviram de base para a pesquisa e para formação das próprias definições para o tema.

Contribuiu tecnicamente, pois através deste estudo observam-se quais os pontos a serem destacados e quais as maneiras de usá-los em prol do sucesso e do crescimento mútuo entre funcionário-empresa. Muito do que foi abordado pode e deve ser praticado, pois ficou claro que o trabalho noturno merece atenção diferenciada dentro de suas particularidades. Cabe a empresa fazer uso deste material e de forma reflexiva deve tomar ou não ações exclusivas em prol do trabalhador noturno.

1.4 HIPÓTESES

- Quanto mais a empresa investe em qualidade de vida no trabalho, maior é a motivação percebida em relação aos funcionários;
- Os funcionários que trabalham durante o período noturno tendem a apresentar um maior desgaste, tanto físico quanto mental;
- Os funcionários noturnos mudam sua rotina no final de semana, a fim de dar atenção à família, tendo que readaptar-se ao horário noturno no primeiro dia da semana, sofrendo maior desgaste, e comprometendo a qualidade de seu trabalho.
- Os funcionários noturnos têm dificuldade em permanecer no turno da noite por grandes períodos, pois tem sua vida social dividida, assim constantemente solicitam aos gestores uma possível troca para outro turno.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MOTIVAÇÃO

Este termo é frequentemente descrito, por diversos autores, no entanto muitas vezes existe dificuldade em entender e aplicar. Sendo assim, esta pesquisa traz alguns conceitos e descrições de fatos a respeito do assunto. (...) "Definiremos motivação como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo" (STEPHEN, 1999, p. 109).

Megginson (1998) A motivação é um processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais.

Murray apud Bergamini (1990) afirma que um motivo se divide em dois componentes: impulso e objetivo. Transpondo tal observação para um ambiente organizacional pode-se dizer que a motivação está relacionada à busca da auto-realização seriam os objetivos, e os caminhos percorridos para se chegar às metas subjetivamente preestabelecidas por cada indivíduo, seria o impulso. Esse impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo, mas não deixará de ser parte de uma estrutura interna do indivíduo.

Minicucci (1995) Motivação se relaciona com a compreensão do "porque" do comportamento humano. Se tivermos algum conhecimento da razão pelas quais as pessoas fazem o que fazem, poderemos melhor compreender, prever e influenciar esse comportamento. Embora existam vários fatores influenciando o desenvolvimento do desempenho dos empregados em uma determinada empresa, um fator principal para atingir seus objetivos, tanto pessoais como da organização seria investir na motivação dos empregados. Visando que a motivação é tão individual como a personalidade e o comportamento humano, e assim com diferentes antecedentes, necessidades e aspirações, têm maneiras diferentes de encarar a motivação. Porém, certos princípios e teorias sobre motivação possibilitam uma maior compreensão e previsão das reações das pessoas ao desempenhar suas tarefas, apesar da singularidade dos seres humanos.

Para Vianna (1999), motivar significa colocar o combustível mais poderoso dentro do cérebro dos seres humanos que fazem parte dessa equipe. Motivador

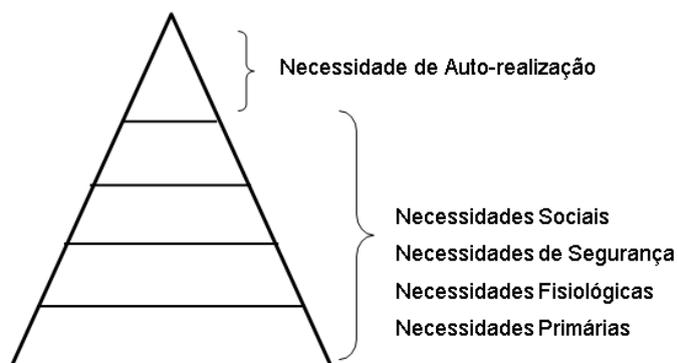
significa colocar muito mais na cadeia emocional. Estar motivado é estar com os neurônios à plena carga, com endorfina correndo pelo corpo. Uma pessoa motivada tem brilhos nos olhos, tem o amor à flor da pele. Este é o papel do líder: colocar Deus na vida das pessoas.

Para Kondo (1991), podem-se descobrir diversos caminhos para tratar da motivação humana se prestar atenção não apenas às diferenças de personalidade, que são evidentes nas pessoas, mas também aos traços humanos comuns que existem debaixo dessas diferenças, ou seja, a natureza humana. Autores argumentam que é pretensão pensar que um ser humano possa.

Weinberg e Gould (2001) procuraram descrever as mais diversas definições, conceitos e teorias relacionadas ao tema motivação, eles definem a motivação como a direção e a intensidade do esforço. A direção refere-se a um indivíduo buscar, aproximar ou ser atraído por diversas situações, já a intensidade refere-se ao esforço que um indivíduo investe em uma determinada situação. Esses autores ainda descrevem as três visões típicas da motivação sendo definidas por: visão centrada no participante, visão centrada na situação e a visão que interage indivíduo e situação.

2.2 A HIERARQUIA DE NECESSIDADES DO PSICÓLOGO ABRAHAM MASLOW

Maslow (apud Chiavenato, 1994, p. 506) desenvolveu uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de necessidades, formando uma espécie de pirâmide:



**Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow – Adaptado
Fonte: Própria (2019)**

Segundo a teoria de Maslow (1951), as necessidades podem ser classificadas como: necessidades Fisiológicas são as necessidades vegetativas relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual, respiração, alimento, bebida, eliminação. O que o empregador pode fazer: salário, férias, período de descanso no trabalho, pausa para refeições, banheiros, ar e água puros. Essas necessidades dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie, e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar ciclicamente a sua satisfação.

Necessidades de Segurança são as necessidades relacionadas como a proteção e estabilidade. O que o empregador pode fazer: desenvolvimento do empregado, boas condições de trabalho, planos de aposentadoria, poupança, pensão, seguros (vida, hospitalar, dentário).

Levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A procura de segurança, o desejo de estabilidade, a fuga ao perigo, a necessidade de segurança. Como as necessidades fisiológicas, as de segurança também estão relacionadas como a sobrevivência do indivíduo.

Necessidades Sociais estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas, amor, afeição, sentimento de equipe, participação levam o indivíduo à adaptação social ou não. O que o empregador pode fazer: grupos de trabalhos formais e informais, clubes, atividades patrocinadas pela companhia. As relações de amizade, a necessidade de trocar afeto, a busca de amigos e participação em grupos estão ligados a este tipo de necessidade. Necessidades de Estima são as necessidades relacionadas com auto-avaliação e auto-estima dos indivíduos.

A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, auto apreciação, reputação, reconhecimento, amor-próprio, prestígio, status, valor, poder, capacidade e utilidade. O que o empregado pode fazer: elogios, prêmios, promoção. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo.

Necessidades de Auto realização são as necessidades relacionadas com o desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial, autodesenvolvimento, crescimento. O que o empregador pode fazer: dar tarefas desafiantes e trabalho criativo para seu desenvolvimento. Essa tendência geralmente se expressa através do desejo de se tornar mais do que é e vir a ser

tudo aquilo que se pode ser. Estão relacionadas com plena realização daquilo que cada um tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

2.3 TEORIA DE MOTIVAÇÃO E MANUTENÇÃO DE HERZBERG

Segundo Megginson (1998) em geral, os empregados tendem a focalizar as necessidades dos níveis mais baixos, especialmente segurança, nos seus primeiros empregos. Entretanto, depois que estas estão satisfeitas, eles tentam satisfazer as de nível mais alto, tais como: iniciativa, criatividade e responsabilidade. Procurando atingir essas necessidades é que se pode conseguir mais eficiência, produtividade e criatividade, embora os administradores nem sempre consigam fazer isso.

Em uma de suas pesquisas, Herzberg demonstra a importância dessas necessidades de alto nível como motivadoras. Sua teoria de motivação através de dois fatores e na realidade uma teoria transitória entre a descrição das necessidades e a compreensão da maneira pela qual o comportamento pode ser influenciado. Os fatores de Herzberg não são necessidades, mas condições de trabalho que podem ser alteradas pela administração para possibilitar mais ou menos satisfação.

De acordo com Chiavenato (1994) Frederick Herzberg formulou a chamada teoria dos dois fatores para explicar melhor o comportamento de trabalho dos indivíduos.

Os fatores manutenção ou fatores higiênicos ou ainda fatores extrínsecos, localizam-se no ambiente que rodeia o indivíduo e se referem às condições dentro das quais desempenham seu trabalho. Os fatores de manutenção não estão sob o controle do indivíduo, pois são administrados pela empresa. Os principais fatores são: os salários, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que o indivíduo recebe as condições físicas de trabalho, as políticas da empresa, o clima de relações entre a direção e o indivíduo, os regulamentos internos.

Herzberg salienta que o trabalho era antigamente considerado como uma atividade desagradável, mas imprescindível. Daí o fato de a administração incentivar as pessoas a trabalharem por meio de prêmios e incentivos salariais ou por meio de punições, ou ainda por meio de ambos: recompensas e punições.

Herzberg afirma que os fatores higiênicos, quando ótimos, apenas evitam a insatisfação nos empregados, pois não conseguem elevar a satisfação e quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo.

Os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, pois estão relacionados como conteúdo do cargo ou com natureza das tarefas que o indivíduo executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo e englobem os sentimentos de auto-realização, de crescimento individual e de reconhecimento profissional. Os fatores motivacionais dependem da natureza das tarefas que o indivíduo realiza. O efeito dos destes fatores sobre o comportamento é muito mais profundo estável. Quando são precários, eles evitam a insatisfação.

Segundo Megginson (1998), os fatores de motivação têm um efeito de enaltecimento na atitude das pessoas e levam a um melhor desempenho relacionado ao conteúdo do trabalho.

2.4 TEORIA X E Y DE DOUGLAS MCGREGOR

A teoria proposta por McGregor (1960), basicamente sugere duas visões distintas do comportamento humano. Enquanto a teoria X explora o lado negativo, a teoria Y representa o lado positivo.

A teoria X apresenta a ideia de que os funcionários não gostam de trabalhar e fazem o possível para evitá-lo. Para realizarem suas tarefas e/ou atingirem suas metas, precisam sentir-se ameaçados ou serem punidos. A teoria ainda defende que o ser humano como funcionário evita responsabilidades e buscam orientação sempre que possível. Prefere este ser dirigido, demonstrando claramente pouca ambição.

A teoria Y demonstra que através do ambiente organizacional adequado, o desenvolvimento funcionários é mais otimizado e pode ser mais bem aproveitado. As características sugerem que o esforço físico e mental no trabalho ocorre de forma natural como, por exemplo, o lazer ou o descanso. As pessoas demonstrarão autocontrole e auto orientação, pois estarão comprometidas com as metas e objetivos da organização. Mesmo a pessoa mediana será capaz de aprender, desenvolver-se e até mesmo buscar assumir responsabilidades, solucionando problemas. Esta também é capaz de se tornar mais participativa e apresentar ideias criativas e inovadoras.

Diante da hierarquia das necessidades apresentadas por Maslow, pode-se sugerir que a teoria X, são os indivíduos dominados pelas necessidades de nível

baixo, enquanto a teoria Y são aqueles dominados pela auto-estima e auto-realização, capazes de compartilhar experiências, liderança e sonhos.

2.5 TEORIA DAS NECESSIDADES DE DAVID MCCLELLAND

Segundo McClelland (1961), existem necessidades aprendidas e socialmente adquiridas com a interação do ambiente, divididos em três: realização, poder e associação.

As Necessidades de Realização representam o desejo de alcançar algo melhor ou de modo mais eficiente da maneira que foi feito anteriormente. Buscam situações em que possam assumir responsabilidades, ter a capacidade de solucionar problemas, poupam tarefas muito fáceis ou muito difíceis, preferem desafios com dificuldade mediana capazes de serem realizados de fato, encaram a competição de forma positiva para se obter o sucesso e existe a necessidade de estarem constantemente sendo avaliado para tomarem decisões.

As Necessidades de Poder significam as necessidades de algumas pessoas em influenciar ou controlar outras, assim como ser responsável e ter autoridade sobre demais indivíduos. Procura por posições de liderança, prestígio e reputação, provocar impactos, assumir riscos elevados, além de obedecer a uma tendência de estar sempre envolvido em situações competitivas.

As Necessidades de Associação são os desejos de estabelecer relacionamentos pessoais fortes, de evitar conflito e estabelecer e resgatar amizades. É uma necessidade social, de companheirismo e apoio, para desenvolvimento de relacionamentos importantes com pessoas, tem dificuldade em avaliar os subordinados de forma objetiva, as pessoas são mais importantes que as tarefas, procuram aprovação de outras pessoas para as suas opiniões e atividades.

Logo, as pessoas com necessidades de realização preferem trabalhos que envolvam bastante responsabilidade e demais características já mencionadas. Quando essas características prevalecem, as pessoas se sentem altamente motivadas, muitas vezes se tornando bem-sucedidas nos seus negócios. Entretanto uma grande necessidade de realização não leva as pessoas necessariamente a altos desempenhos profissionalmente. Esses indivíduos preferem serem bem-sucedidos no ponto de vista pessoal, ao invés de convencer os outros a melhorarem

seus desempenhos. Os profissionais de sucesso, especialmente o gerencial, possuem alta necessidade de poder e baixa necessidade associativa.

2.6 TEORIA DA EQUIDADE DE STACY ADAMS

Adams (1965) sugere o fato de que os funcionários buscam justiça quanto às recompensas recebidas, quando comparando com as dos seus colegas de trabalho. Equidade significa a relação entre a contribuição que o indivíduo oferece em seu trabalho e as recompensas que recebe comparada com as recompensas dos outros em troca dos esforços realizados. É uma relação de comparação social.

A Teoria da Equidade determina a relação dos resultados para os esforços empreendidos em relação à razão percebida pelos demais, existindo assim a EQUIDADE. Entretanto quando essa relação apresenta um sentimento de desigualdade, ocorre a INEQUIDADE, quando o colaborador recebe menos que os outros ou quando recebe mais que os outros. Quando o indivíduo se depara com situações como essas, o mesmo poderá apresentar um aumento ou redução do esforço, mudanças para alterar os resultados, mudar de área ou até de emprego, poderá promover mudanças nos colegas de trabalho.

2.7 TEORIA DO REFORÇO DE BURRHUS FREDERIC SKINNER

A teoria de Skinner (1953) não é considerada, estritamente falando, uma teoria sobre motivação, porém ela oferece poderosos meios para analisar o que controla o comportamento, portanto sempre quando é discutida sobre motivação ela é citada.

A Teoria do Reforço possui uma abordagem comportamentalista, ou seja, que o reforço condiciona o comportamento, segundo os teóricos do reforço, Não se deve preocupar com os eventos cognitivos internos, o que controla o comportamento são os reforços, qualquer consequência que seguindo imediatamente uma resposta, aumenta a probabilidade que aquele comportamento se repita.

O reforço é, portanto, uma influência importante no comportamento, mas poucos especialistas afirmam que isso seja a única influência, levando em consideração também os fatores cognitivos.

2.8 TEORIA DAS NECESSIDADES ERC DE ALDERFER

A teoria de Alderfer (1972) foi criada como uma tentativa de modificar a hierarquia de Maslow, reduzindo o número de categorias de necessidades. Com base numa análise de pesquisas existentes, bem como de seu próprio trabalho, Alderfer encontrou evidências de três níveis de necessidades (ERC): a necessidade de existências que consiste em requisitos de materiais básicos, necessidade de relacionamento, que é o desejo de manter importantes relações interpessoais e necessidade de crescimento, que consiste em um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Segundo Alderfer, não pressupõe uma hierarquia rígida como é retratada por Maslow, em que uma necessidade de nível mais baixo deva ser satisfeita substancialmente antes de seguir adiante, e também afirma quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a necessidade de um nível mais baixo.

Resumindo, essa teoria procura argumentar com a teoria do Maslow, na qual as necessidades de nível inferior levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível superior, mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadores e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto podem resultar na regressão a uma necessidade de nível baixo.

2.9 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para Rodrigues (1994), qualidade de vida humana é ao mesmo tempo considerar a conservação da vitalidade e da diversidade do planeta Terra, como também se concentrar na melhoria das condições de vida das pessoas, como base na construção de valores, economias, sociedades, diferentes da maioria existente no mundo hoje.

Salientam Quirino e Xavier (1987), que qualidade de vida é uma abordagem que só recentemente tem sido aplicada à situação de trabalho, pois ela tem representado na literatura de organizações e de recursos humanos, o assunto globalizante que antes era abordado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho.

Davis e Werther (1983) consideram que os esforços para melhorar a QVT visam tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, o que geralmente implica

numa reformulação de cargos, com a participação dos funcionários envolvidos. Por sua vez, a QVT é afetada por vários fatores como, por exemplo, supervisão, condições de trabalho, projeto de cargos, salários e benefícios e, desta maneira, as organizações ao projetarem um determinado cargo devem levar em consideração fatores organizacionais, ambientais e comportamentais, que se forem cuidadosamente analisados resultam num cargo mais produtivo e satisfatório.

Moreira (2001) enfoca que a manifestação de qualidade de vida pode ser associada a diversas situações, como: o acréscimo básico de experiências relevantes depois que as necessidades básicas estão satisfeitas, a oportunidade de praticar atividades físicas regulares visando à saúde e ao combate ao estresse, o estabelecimento que conhecimentos necessários ao consumo de produtos e serviços culturais, ou mesmo pela construção de um estilo de vida, em que vivências interiores significativas constituem-se fator de satisfação e felicidade.

Para Kostascki (1999), a qualidade de vida das pessoas não precisa ser justificada por critérios de produtividade, numa perspectiva meramente “utilitarista” da questão. É uma questão de “valoração”, crítica e mudança de valores e, para isso, a vivência do lazer, que supere os padrões do “consumismo”, pode contribuir. Qualidade de vida deve ser entendida como um direito de todos os cidadãos, direito esse que deve ser conquistado com um somatório de ações individuais de ações individuais positivas em favor do ambiente no qual estamos inseridos.

Para Moreira (2001), visualizar qualidade de vida apenas mediante o enfoque de acúmulos de riquezas materiais é desconsiderar as ações humanas e o meio no qual estão inseridos. Condicionar oportunidades de conhecer e escolher um repertório de valores pertencentes à sociedade em que o indivíduo está presente é outro dado que restringe a proposta.

O ambiente de trabalho pode fazer com que as pessoas se sintam bem, ou desmotivadas, caso não seja tão satisfatório quanto desejam. A busca é de cada vez mais tentar garantir condições seguras de trabalho e oferecer um ambiente saudável. Pode-se influenciar ou aprimorar cada vez mais os principais instrumentos de motivação de seu trabalho, a fim de aumentar a qualidade e a quantidade.

De acordo Rodrigues (1994), dentro do trabalho, todos querem sentir-se realizados, todos querem mostrar que estão oferecendo o melhor de si e que, na medida do possível, fazem avanço. Porém, para que isso ocorra é necessário incentivar o aprimoramento de cada um dentro da equipe.

Para Sampaio (1999), a importância do trabalho para o bem-estar e a saúde das pessoas fica clara ao lembramos que é trabalhando que passamos a maior parte da vida enquanto estamos acordados; é no trabalho, ou por meio dele, que realizamos grande parte das aspirações. Compreensível é, pois, o papel relevante do trabalho na vida e o reflexo do restante dela sobre a qualidade de vida nas empresas contribui para que o trabalhador passe a gostar do trabalho e passe, por extensão, a “vestir a camisa” da empresa.

Para Rodrigues (1994), procurando alcançá-la, as corporações mais modernas vêm percebendo a importância de obter algo que as diferencie das concorrentes; vêm percebendo, também, que este diferencial não se pode limitar à introdução de inovações tecnológicas. Estas estão, via de regra, ao alcance de quem possa pagar por elas. Percebe-se que a preocupação com o nível de treinamento e o grau de competência dos funcionários não bastam, há uma maior preocupação com o ser humano atrás do profissional. As grandes e modernas corporações preocupam-se com o engajamento emocional do indivíduo, sua satisfação interior, a percepção que venha a ter de fazer parte de algo que sente como seu e pelo qual se sinta igualmente responsável. O benefício mais evidente obtido pelas empresas que conseguem alcançar este engajamento emocional dos empregados é a estimulação da criatividade e capacidade para vencer obstáculos.

O programa de saúde dentro de uma empresa contribui para a motivação dos funcionários, aumentando a produtividade, logo, à taxa média de lucratividade; por outro lado, reduz os custos com assistência médica. Além do que, economiza-se com assistência médica, leva-se em consideração o prejuízo representado pelas horas perdidas em decorrência das faltas e dos afastamentos por razões de doenças.

A promoção de saúde das pessoas depende de fatores ligados a elas mesmas. Como afirma Kosteski (1999), a adoção de hábitos saudáveis de vida ocorre no plano individual, mas, também, depende das condições do ambiente nas quais estão inseridas, em especial no local de trabalho. Os padrões individuais de comportamento perdem a força e tendem a serem abandonados, se não receberem do ambiente reforço e estímulo. Somente quando o meio em que vive for fonte de suporte e apoio, o indivíduo conseguirá manter, ao longo da vida, hábitos saudáveis.

Chiavenato (1994) considera que o local de trabalho constitui meio de acesso à grande maioria da população adulta. Isso resulta em vasta audiência “cativa” para

o desenvolvimento de programas de promoção de saúde. As facilidades operacionais também são razões adicionais a facilitar tais ações no trabalho, pois geralmente há espaço, canais de comunicação e uma série de outras facilidades práticas para a implantação. Leve-se em conta a possibilidade de que as mensagens educativas alcancem também os familiares do trabalhador, ampliando-se, assim, o universo com o qual se lida. A implantação de programas nos locais de trabalho, como caminho eficaz e simples para a promoção de saúde da população de um país, justifica-se tanto sob o enfoque empresarial quanto o de saúde pública.

Limongi-França (2004) retrata a importância da qualidade de vida e do estilo de vida que o funcionário tem fora da organização, sua relação familiar, suas atividades realizadas fora do trabalho como exercícios, sua alimentação, e expectativa de vida estão diretamente relacionadas com a sua produtividade dentro da organização, portanto ter um bom hábito de vida estimula também o seu crescimento profissional.

São propostos através das diversas maneiras que o tema qualidade de vida no trabalho é retratado através de diversos conceitos, critérios, abordagens, indicadores e outros meios em dimensões que são denominadas de escolas de pensamento, que são classificadas em socioeconômicas, organizacional e condição humana no trabalho.

A sociedade nacional está sendo transformada em uma sociedade global, portanto a escola socioeconômica consiste em adaptar a empresa com os novos fatores relevantes que vem ocorrendo no mundo nos últimos anos como a globalização, desenvolvimento da cidadania, responsabilidade e projetos sociais, igualdade com liberdade, preservação do meio ambiente e um desenvolvimento sustentável.

A escola organizacional tem como visão a expansão do processo de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal, a política de gestão de pessoas com a valorização e capacitação, marketing (imagem corporativa e comunicação interna), tempo livre para a prática de desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte, e risco e desafios como fatores de motivação e comprometimento.

A escola da condição humana de trabalho retrata que o ser humano é um complexo biopsicossocial, que engloba três dimensões que são: a dimensão biológica, referente às características herdadas adquiridas no nascimento como, por

exemplo, o metabolismo e a vulnerabilidade dos órgãos, a dimensão psicológica referente à formação da personalidade da pessoa como os processos afetivos, emocionais, racionais e como ela aplica diante de outras pessoas e situações que são vivenciadas por ela, e a dimensão social que consiste em valores socioeconômicos, a cultura de uma sociedade, as crenças, o papel da família, os sistemas de representação a que cada pessoa pertence na qual participa, portanto o ser humano não estaria com boa saúde com apenas a ausência de uma doença, mas pelo bem-estar psicológico, biológico e social.

A importância da criação e da aplicação dessas escolas na qualidade de vida no trabalho significa um avanço importante da consolidação de uma nova competência administrativa, essas dimensões devem viabilizar definições de critérios, procedimentos metodológicos e metas de gerenciamento e definição da natureza dos resultados.

Walton (1973) cria um conjunto de critérios sob a óptica organizacional, iniciando uma importante linha de pesquisa de satisfação em qualidade de vida no trabalho, no total estabeleceu oito critérios, que são:

- A. A compensação justa e adequada para os funcionários, que toda a remuneração deve ser adequada, criar uma equiparação salarial com todos inseridos na organização e também de acordo com o mercado de trabalho e criar partilhas de ganhos de produtividade;
- B. A importância das condições de trabalho, que é ter uma jornada de trabalho adequada para os seus funcionários, para não haver um desgaste desnecessário, ambiente físico seguro e saudável dentro da organização e salubridade;
- C. Uso e desenvolvimento da capacidade, as pessoas devem ter autonomia dentro da empresa, desenvolver qualidades múltiplas e possuir informação sobre o processo total do trabalho;
- D. Oportunidade de crescimento e segurança pessoal, a organização deve disponibilizar isso ao funcionário para ele ter uma perspectiva de crescimento, como exemplo ser promovido e ter um avanço salarial, assim como o desenvolvimento pessoal, e possuir uma estabilidade em seu emprego;

- E. Integração social na organização, que é estimular o bom relacionamento entre todos da organização, criando a igualdade e a ausência de preconceitos entre os membros, ter senso comunitário;
- F. Constitucionalismo, sempre respeitar os direitos do trabalhador, respeitar a privacidade pessoal dos seus funcionários, criar a idéia de liberdade de expressão, e sempre ser imparcial;
- G. O trabalho e o espaço total de vida, as pessoas devem ter uma estabilidade de horários para se organizarem em suas tarefas diárias, sabendo conciliar o dever profissional com outras atividades pessoais, tendo uma melhor qualidade de vida, procurar não fazer muitas mudanças geográficas, e criar mais tempo de lazer para família;
- H. Relevância social do trabalho na vida, criar e saber a responsabilidade social da empresa, sempre criar uma boa imagem da empresa e ter responsabilidade pelos seus produtos e serviços fornecidos pela sociedade.

Segundo Guimarães (2004), a qualidade de vida no trabalho já era discutida na idade média:

- A. 300 a.C.: Ensino de Euclides na Alexandria foi à inspiração para melhoria do método de trabalho dos agricultores da margem do rio Nilo.
- B. 287 a.C.: Arquimedes através da lei das alavancas diminui o esforço despendido por muitos trabalhadores.
- C. Século XX Helton Mayo: fala do comportamento humano, motivação dos indivíduos para obtenção das metas organizacionais da qualidade de vida do trabalhador, Maslow fala das necessidades fundamentais que são a fisiologia, segurança, amor, estima e realização.
- D. Década de 90: Handing (1995) relata que o problema começou quando transformamos o tempo em mercadoria, comprando esse tempo e não a produção das pessoas. Quanto mais tempo de venda, mais dinheiro se fará, lembrando das condições acima. As empresas tornaram-se exigentes, querendo menos tempo das pessoas que pagam por hora e mais o seu tempo, que pagam por ano, porque no último caso, cada hora extra durante o ano acaba sendo gratuita.

Cardoso (1999) entende qualidade de vida como harmonia e equilíbrio em todos os níveis de realização de trabalho, saúde, lazer, família, sexo e desenvolvimento espiritual. O autor menciona a década de 70 como sendo um marco no desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho. O trabalho passou a ser enobrecedor, significativo, um caminho para a auto-realização, crescimento profissional, possibilidade de se obter recompensas intrínsecas e extrínsecas, desenvolver habilidade até então desconhecidas, ter o potencial aumentado proporcionando segurança e satisfação com cada realização.

Diante desses dois fatores de exploração (qualidade de vida no trabalho e motivação), pode-se dizer, através dos dados já publicados por diversos autores e informados acima, que o trabalho noturno está plenamente correlacionado aos seus efeitos de aplicação, bem como suas conseqüências diante da má utilização de tais ferramentas.

No geral, qualquer funcionário, independente do posto exercido, está ligado às necessidades relacionadas ao nível de motivação e aos fatores influenciadores da qualidade de vida no trabalho. O funcionário que trabalha no período da noite pode apresentar sinais mais significativos de exposição a tais necessidades, visto que vários autores apontam o tempo restante a lazer e a carga horária como fator influenciador, que também está associada ao horário de trabalho propriamente dito.

3. METODOLOGIA

3.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo delimitou a pesquisa dentro de uma indústria automobilística, situada em Curitiba-PR, especificamente no 3º turno (noite) dos setores de Pintura e Manufatura. Portanto, não serviu de generalização teórica para o tema, no entanto, apresentou valor ao proporcionar visibilidade dos conceitos abordados numa dada situação, parcialmente apreendida.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento de pesquisa utilizado foi o Estudo de Caso, que teve como principal função explicar sistematicamente alguns fatos que ocorrem em um determinado contexto (Fachin, 1993). A escolha deste delineamento justificou-se porque esta pesquisa procurou aprofundar o conhecimento sobre uma determinada realidade específica, analisando por várias fontes de evidência as relações existentes entre qualidade de vida no trabalho e motivação do trabalhador noturno, bem como a identificação dos fatores que influenciam essas variáveis. A pesquisa foi realizada no nível organizacional e as unidades de análise foram compostas por unidades organizacionais.

O corte do estudo pode ser caracterizado como transversal, pois os dados foram coletados em um ponto do tempo, baseados numa amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado período (Richardson, 1989).

A lógica do tratamento dos dados foi qualitativa, pois a pesquisa teve como pressuposto a obtenção de dados descritivos sobre as pessoas e os processos interativos da organização, visando “compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (Godoy, 1995, p. 58).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

A população da pesquisa foi composta pelos funcionários da organização em questão, especificamente no 3º turno dos setores de Pintura e Manufatura.

Para a composição da amostra, foi utilizado o método não-probabilístico intencional. Quanto à aplicação do questionário, dos 96 funcionários que fazem parte da população, foram escolhidos 25 os quais tinham condições de responder e fácil acessibilidade.

Dos 25 questionários entregues, 25 foram devolvidos.

3.4 FONTE DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A concentração da grande força do Estudo de Caso consiste na utilização de várias fontes para a coleta dos dados em busca de evidências. As fontes para um estudo de caso podem ser provenientes de documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta ou não-participante, observação participante e artefatos.

Nesta pesquisa, os dados foram coletados durante um período de 7 dias, a partir do mês de Abril (2019). Durante esse período foi realizada a aplicação do questionário e entrevistas.

A fase de pesquisa iniciou-se por meio de contato direto com os funcionários noturnos, a fim de explicar o objetivo do trabalho e solicitar a colaboração quanto ao preenchimento do questionário.

As coletas de dados tiveram as seguintes origens:

- a) Fontes secundárias: referem-se à análise de registros, documentos de fontes privadas ou oficiais, incluindo formulários, relatórios, acesso a internet, materiais informativos, entre outros relacionados ao objetivo da pesquisa.

O objetivo da utilização das fontes secundárias foi à obtenção de mais dados sobre a pesquisa em questão, de forma que tal instrumento pudesse ratificar e complementar os resultados obtidos por intermédio das fontes primárias.

A coleta destes dados ocorreu simultaneamente com a aplicação dos questionários e realização das entrevistas, facilitando a obtenção de informações em relação de algumas normas, regras e valores preconizados, auxiliando no

entendimento da dinâmica de funcionamento da organização e no confronto de informações.

- b) Fontes primárias: são aquelas que têm relação direta com os fatos e a realidade em análise. Normalmente, refere-se a relatos da experiência profissional e opinião da atual vivência quanto ao desenvolvimento do seu trabalho diário e da organização.

Os dados primários desta pesquisa foram obtidos por meio da utilização de entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários com perguntas fechadas. As entrevistas semi-estruturadas partem de questionamentos básicos que servem como um roteiro de orientação. As entrevistas possibilitaram formular perguntas alternativas em relação ao roteiro original, permitindo ao entrevistado explicitar a sua opinião sobre determinado assunto.

Nesta pesquisa, o roteiro de entrevista e o questionário buscaram identificar a percepção das pessoas acerca da organização, especialmente em relação à qualidade de vida no trabalho e motivação.

O roteiro de entrevista, composto por 11 questões, foi realizada com 4 gestores, os quais foram denominados: Gestor A, Gestor B, Gestor C e Gestor D. A duração média foi de 30 minutos, sendo que em cada encontro precedeu de uma breve apresentação dos objetivos da pesquisa e de uma explicação do processo, ou seja, seria possível o esclarecimento de dúvidas quanto às perguntas, o entrevistador faria novos questionamentos no decorrer, caso considerasse pertinente.

Já o questionário foi composto de 57 questões, sendo que 7 questões eram relacionadas ao perfil do funcionário e as demais com a Qualidade de Vida no Trabalho. Na opção de resposta, obedeceu-se a Escala de Likert: Concordo totalmente, Concordo em parte, não sei responder, discordo em parte e discordo totalmente. Os questionários e as entrevistas foram fornecidos pelos informantes sem nenhuma intervenção do pesquisador na resposta.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO

A análise de perfil da pesquisa indicou que mais da metade dos colaboradores apresenta faixa etária entre 30 e 40 anos e 45% dos funcionários possuem experiência no ramo automobilístico. Os resultados obtidos expressam satisfação entre o relacionamento dos próprios colaboradores, demonstrando bom convívio profissional dentro do ambiente de trabalho.

Notou-se na empresa automobilística que 90% dos funcionários relacionam-se bem com seus colegas, conforme demonstrado abaixo na Figura 2 – Relacionamento com colegas de trabalho.

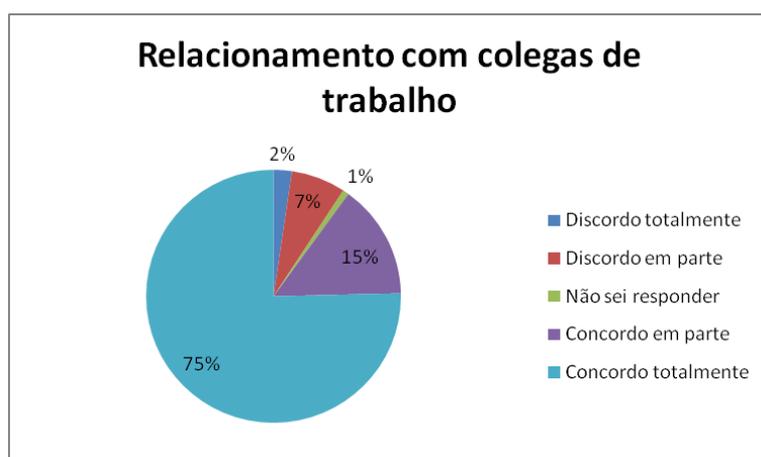


Figura 2: Relacionamento com colegas de trabalho
Fonte: Própria (2019)

De maneira satisfatória, 89% dos pesquisados sentem-se orgulhosos em trabalhar na organização, conforme apresentado abaixo na Figura 3 – Orgulho em trabalhar na empresa.

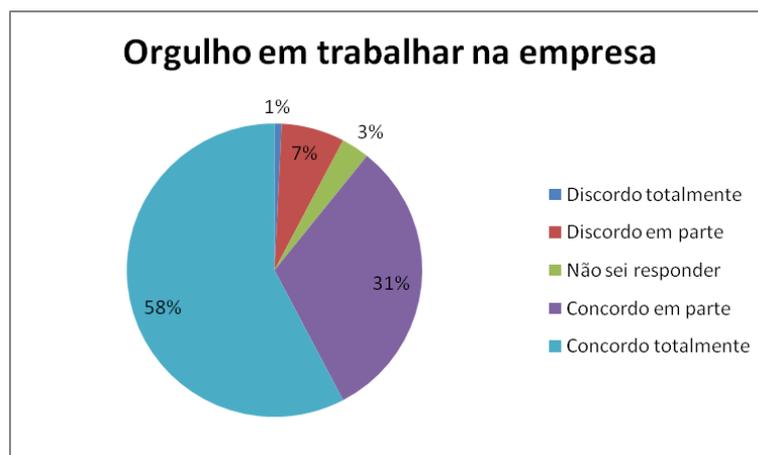


Figura 3: Orgulho em trabalhar na empresa
Fonte: Própria (2019)

Alguns aspectos podem ser identificados nos depoimentos abaixo:

(Gestor A, 2019) Pode-se desfrutar de um relacionamento mais próximo com o empregado, extraindo o que há de melhor em cada um e orientando as equipes sem interrupção.

(Gestor A, 2019) ...temos uma legião de pessoas lutando contra o próprio organismo para render físico e mentalmente no trabalho como se estivessem em horário diurno.

(Gestor A, 2019) como já comentei, há maior interação e autonomia entre os colaboradores noturnos.

(Gestor B, 2019) Temos casos principalmente em cargos de liderança e supervisão em que funcionários procuram a mudança de turno neste caso o 3º, porque a pressão é menor a cobrança é menor, existe um clima diferente.

(Gestor C, 2019) o horário noturno oferece maior tranquilidade mental para os funcionários, a hierarquia reduzida, ajuda na proximidade entre liderança e liderado. E conseqüente motivação. Por outro lado temos o fator físico, que afeta consideravelmente na qualidade de vida, não só no trabalho, mas também pessoal. Uma pessoa fisicamente debilitada não tem o nível de motivação desejado.

(Gestor C, 2019) Infelizmente, o funcionário noturno não conseguirá proporcionar a família o nível de atenção e convivência semelhante a uma pessoa que trabalha em horário normal, e nem sempre a família entende o que se passa, a esposa tem que se acostumar a não ter a figura do marido durante a noite, bem como os filhos podem não entender que seu pai tem que dormir durante o dia. O fator saúde está diretamente ligado ao descanso, sono, nem todos conseguem ter o

mesmo nível de descanso dormindo durante o dia, fazendo com que o funcionário fique debilitado no decorrer do tempo. E é claro o trabalho noturno propicia comprovadamente o surgimento de doenças, como: obesidade, hipertensão, dentre outros.

Pode-se identificar que a empresa apresenta resultados satisfatórios, visto que a grande maioria enxerga a imagem positiva da empresa diante da sociedade e principalmente, sentem-se orgulhosos em trabalhar na organização. Partindo para uma visão interna, verificou-se que a maioria dos colaboradores relaciona-se bem com seus colegas, sentem-se iguais dentro do ambiente de trabalho e reconhecidos pelo trabalho que executam, consideram o salário justo em relação à atividade realizada e acreditam que seus direitos trabalhistas são respeitados. São fatores que contribuem para uma qualidade de vida no trabalho e para a motivação, pois se existe um bom relacionamento no ambiente de trabalho, é porque as pessoas são solidárias e companheiras, aumentando a satisfação durante as atividades. O reconhecimento é determinante para a motivação de qualquer indivíduo. É garantia de que existe uma preocupação e acompanhamento da execução das atividades e de que, acima de tudo, o trabalho está sendo bem executado.

4.2 FATORES QUE FAVORECEM A MOTIVAÇÃO

A motivação dos empregados pode ser explanada através de vários fatores, entre eles, a questão financeira. Referente à satisfação da remuneração, 81% dos entrevistados fazem jus ao que recebem pelo trabalho executado, sendo que ninguém ficou em dúvida (não soube responder), ou seja, 19% não estão satisfeitos com o salário recebido, conforme mostra a Figura 4 - Salário e Produção, abaixo:

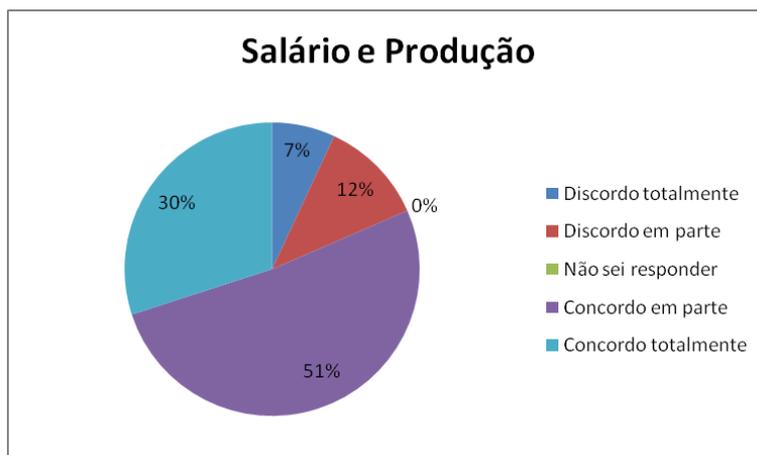


Figura 4: Salário e Produção
Fonte: Própria (2019)

A composição financeira ainda pode ser comprovada nas questões relacionadas a benefícios, ganhos de produtividade e o salário justo comparando ou relacionando-se a: importância do trabalho executado, salário dos demais colegas e jornada de trabalho. Abaixo na Figura 5 – O trabalho e o adicional noturno, 66% dos entrevistados acreditam que apenas o provento “adicional noturno” não compensa o horário de trabalho, sendo que esta é a única diferença financeira entre o trabalhador diurno e noturno.

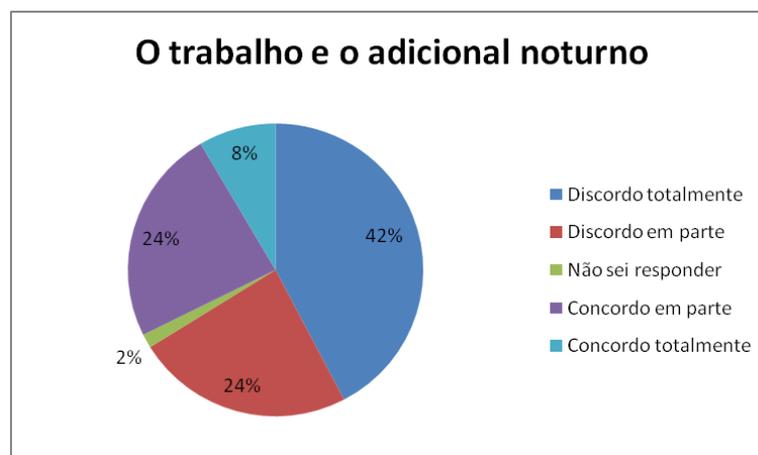


Figura 5: O trabalho e o adicional noturno
Fonte: Própria (2019)

O valor do adicional noturno é previsto por lei, sendo este um acréscimo de 20% sobre a remuneração normal (Art. 73 da CLT). Este provento foi comentado por todos os gestores nas entrevistas como fator motivacional, sendo que os funcionários entrevistados não acreditam nesta compensação:

(Gestor A, 2019) Acredito que os fatores que mais favorecem são sem dúvida a diferença salarial, o horário reduzido. Alguns funcionários já englobaram o adicional noturno como salário, ficando impossibilitados e nem pensam em mudar de turno, para alguns seria como diminuir seus ganhos de uma hora para outra.

(Gestor B, 2019) Não podemos deixar de citar os benefícios, adicional noturno e horário reduzido, que, embora sozinhos, não sejam suficientes para manter os funcionários motivados, é um diferencial que não pode deixar de ser citado.

(Gestor C, 2019) ...o adicional noturno, que, embora se comparado com outras empresas seja relativamente menor, ainda serve como maior fator de motivação na empresa. O clima organizacional, durante a noite também colabora como fator motivador, os funcionários têm maior autonomia, e liberdade para tomada de decisão.

4.3 MAIORES DIFICULDADES ENCONTRADAS POR QUEM TRABALHA NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA EM PERÍODO NOTURNO

Diante das dificuldades apresentadas no turno da noite, constatou-se que 50% optariam pela troca de turno, enquanto os demais permaneceriam ou não souberam responder, conforme mostra a Figura 6 – Troca de turno, abaixo. Uma das dificuldades abordadas foi à questão da necessidade como motivo do trabalho noturno, visto que tal turno proporciona maiores benefícios, como por exemplo, o adicional noturno, horário reduzido e facilidade de engajamento, entre outros.

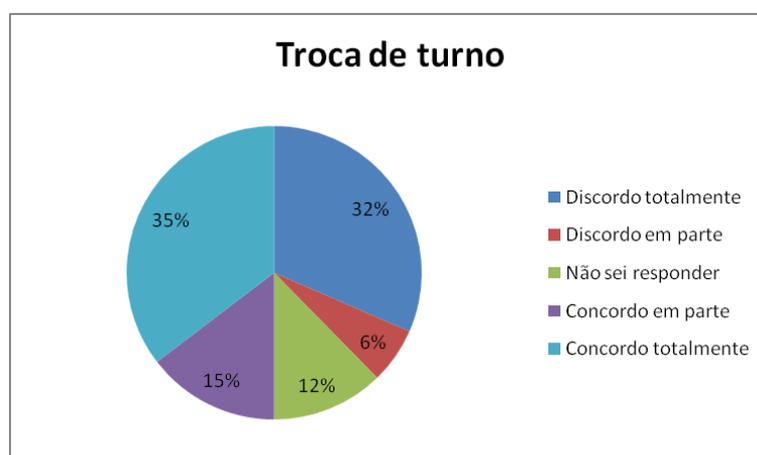


Figura 6: Troca de turno
Fonte: Própria (2019)

4.4 FATORES QUE INFLUENCIAM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A preocupação com a qualidade de vida dentro das organizações e principalmente os fatores que a influência envolve cada vez mais as estratégias empresariais, a fim de aumentar a produtividade. Para que isso ocorra é necessário que a empresa permita condições favoráveis para os funcionários. Sendo assim, 82% dos examinados concordam totalmente ou em parte que o espaço físico oferecido é seguro para a execução das atividades, conforme Figura 8 – Segurança no Trabalho, abaixo. 86% afirmaram que as condições de higiene são satisfatórias e 80% consideram os equipamentos adequados para executar as atividades, conforme demonstra abaixo a Figura 9 – Equipamentos adequados. Além disso, 64% concordam totalmente ou em parte que a companhia se preocupa com a saúde do colaborador e 6% não souberam responder.



Figura 7: Segurança no trabalho
Fonte: Própria (2019)

Entretanto quando a pesquisa recai sobre a vida social do indivíduo, nota-se que o trabalho noturno impede que a pessoa tenha uma vida normal da maioria em sociedade. Sentem-se satisfeitos com relação ao tempo dedicado a família apenas 34% dos analisados, ou seja, a maior parte dos funcionários está insatisfeita com relação ao tempo destinado as relações familiares, de acordo com a Figura 10 – Satisfação quanto ao tempo dedicado à família, abaixo.

Outro aspecto que influencia consideravelmente na qualidade de vida no trabalho é o descanso adequado. Conforme demonstra abaixo na Figura 9 –

Descanso adequado, 57% dos trabalhadores examinados não conseguem ter um sono tranquilo, mesmo trabalhando a noite.

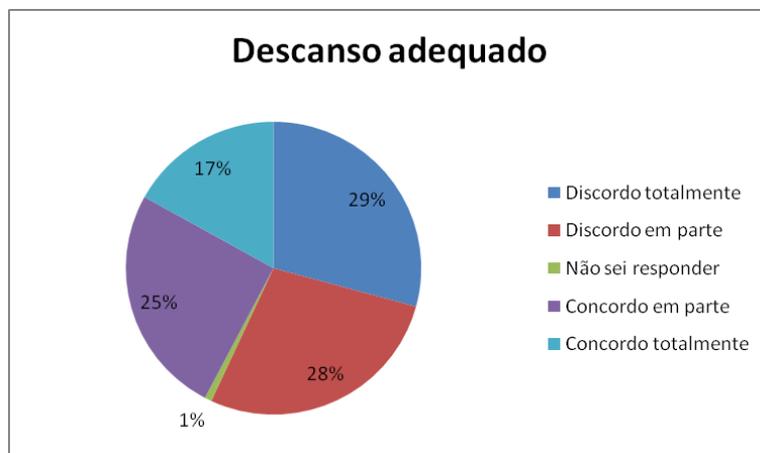


Figura 8: Descanso adequado
Fonte: Própria (2019)

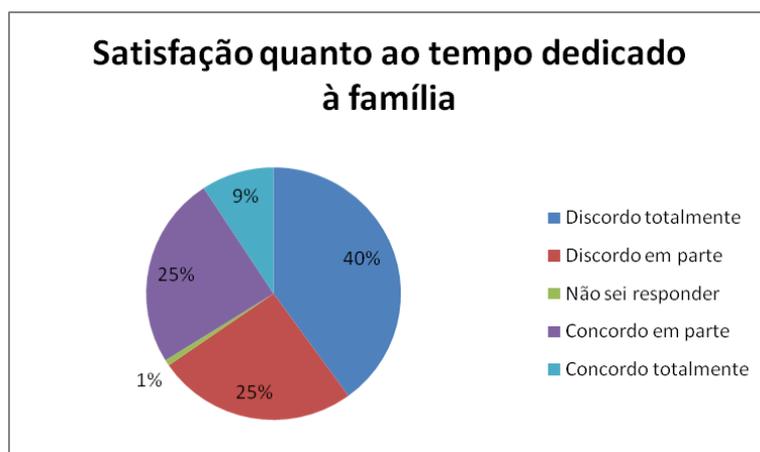


Figura 9: Satisfação quanto ao tempo dedicado à família
Fonte: Própria (2019)

O depoimento dos gestores confirma os resultados obtidos:

(Gestor A, 2019) ...temos uma legião de pessoas lutando contra o próprio organismo para render físico e mentalmente no trabalho como se estivessem em horário diurno.

(Gestor A, 2019) Euparto do princípio de que trabalhar à noite não é saudável.

(Gestor A, 2019) ...a família deve entender que quem trabalha a noite não acompanha o ritmo dos demais...

(Gestor A, 2019) O trabalho noturno ocasiona... ...um quadro precursor de diabetes, entre outras doenças, ou seja, o fator saúde influencia negativamente na

qualidade de vida. Existe ainda o fator social. Expondo de forma simplista: Você está “excluído” das atividades diurnas da família.

(Gestor B, 2019)...os fatores fisiológicos são os maiores problemas, pois não é todo mundo que consegue dormir bem durante o dia...

(Gestor A, 2019) Mas também podemos citar o problema social, o funcionário tem que ser bem resolvido dentro de casa, a família tem que compartilhar saber entender e acima de tudo apoiar...

(Gestor C, 2019)...o funcionário noturno não conseguirá proporcionar a família o nível de atenção e convivência semelhante a uma pessoa que trabalha em horário normal, e nem sempre a família entende o que se passa...

(Gestor C, 2019) O fator saúde está diretamente ligado ao descanso, sono, nem todos conseguem ter o mesmo nível de descanso dormindo durante o dia...

Pode-se interpretar que existe um nível elevado de satisfação por parte dos funcionários sobre as estruturas físicas da empresa. Não representa fatores diretamente relacionados à motivação, mas a ausência dessa composição ocasionaria uma insatisfação, o que não é o caso. A dificuldade do trabalho noturno fica evidente quando se constata que a grande parte dos funcionários não tem um sono tranquilo durante o dia ou que não consegue ter a prática de exercícios físicos. Em longo prazo a carência do descanso apropriado e atividades físicas regulares poderão acarretar sérios problemas de saúde. O problema também se desdobra quando o trabalhador não consegue conciliar a vida diária com a família e a sociedade, permitindo uma frustração e amargura na vida pessoal e assim influenciando diretamente na qualidade de vida no trabalho e nos resultados da empresa.

4.5 MELHORIAS NO BEM ESTAR DOS COLABORADORES

Em decorrência das dificuldades, fatores influenciadores e alguns pontos abordados dentro dos questionários e entrevistas identificaram-se algumas propostas de melhoria para o bem estar dos funcionários, tanto dentro, quanto fora da organização.

Uma das questões abordadas nas entrevistas junto aos gestores foi à questão do rodízio de turnos. Conforme o resultado verificou-se que estes recursos não são utilizados pelo corpo de funcionários em questão:

(Gestor A, 2019) O rodízio entre turnos não é prática normal.

(Gestor B, 2019) Não existe, dizer que um rodízio de turno resolveria os problemas também não é uma boa idéia (...). O que deveria ter com certeza é um esquema em que sempre que um funcionário trouxesse argumentos mostrando a necessidade da troca de turno, ela fosse feita sem dificuldades.

(Gestor C, 2019) Não existe rodízio. Temos uma grande dificuldade em mudar os funcionários de turno, principalmente quando se trata de alguém ir trabalhar no terceiro, por outro lado temos funcionários que não conseguem se adaptar ao horário noturno e necessitam trocar e também casos de funcionários que estão de saco cheio de trabalhar a noite, a família está pressionando e necessitam trocar e não conseguem, por estes e outros que considero o rodízio importante.

Dentro desta concepção, fica difícil compreender qual a melhor solução, pois segundo as entrevistas acima, o rodízio de turno, em algumas ocasiões, seria importante, até mesmo partindo da necessidade do funcionário, sendo que o mesmo traria argumentos para demonstrar tal necessidade. Mas a partir do momento que esses funcionários não sentem segurança na exposição de suas opiniões e idéias, presume-se que também não irão expor nenhum tipo de argumento, visto a insegurança já abordada.

Para a melhoria com o bem-estar, a organização também deve demonstrar preocupação junto a seus funcionários. Diante do fato que os entrevistados trabalham numa montadora em horário noturno, pode-se dizer que a preocupação com a saúde torna-se essencial para o cumprimento das atividades. Conforme apresentado abaixo na Figura 11 – Saúde do funcionário, 42% dos funcionários percebem tal preocupação por parte da empresa, enquanto 8% discordam.

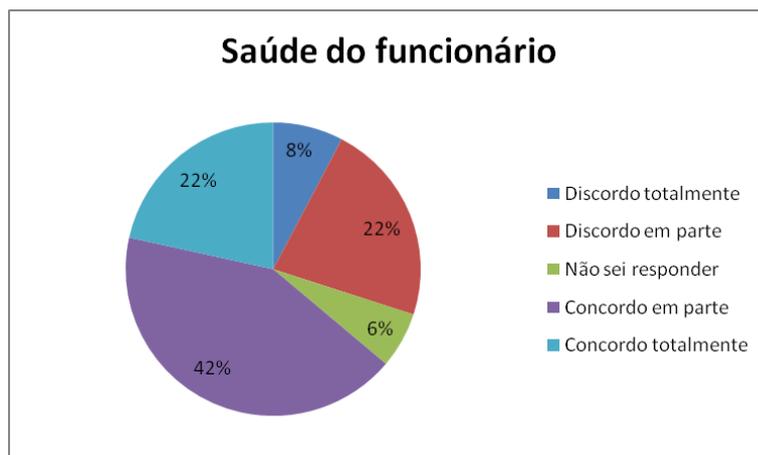


Figura 10: Saúde do funcionário
Fonte: Própria (2019)

Logo, conforme mostra abaixo na Figura 12 – Higiene no trabalho, 43% dos trabalhadores concorda totalmente que as condições de higiene, espaço físico e equipamentos do local de trabalho são adequados e satisfatórios. Portanto, esses três fatores (higiene, espaço físico e equipamentos) não influenciam no índice apontado na questão da preocupação junto à saúde.

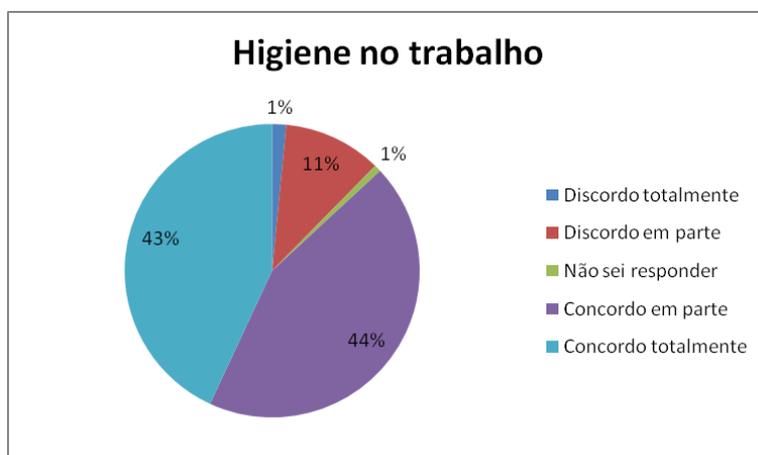


Figura 11: Higiene no trabalho
Fonte: Própria (2019)

Segundo as respostas dos próprios gestores, a empresa não apresenta algum tipo de programa de incentivo para o turno da noite, algo que poderia ser modificado ou implantado para que o nível de bem-estar fosse aumentado. Dependendo do programa implantado, talvez até a preocupação junto à saúde fosse percebida com mais clareza pela parte dos funcionários.

(Gestor B, 2019) Nada que possa ser citado com orgulho, salvo um aumento no valor da hora extra em dia previamente previstos, não existe nada direcionado ao

trabalhador noturno. Mas a empresa atua muito bem no geral em serviços direcionados a todos como: apoio antitabagismo, assistente social (que, diga-se de passagem, quando precisamos do serviço no terceiro é uma sessão, além de que ela acha que ficamos devendo obrigação pelo serviço), há e o ambulatório que sem dúvida esse sim é muito bem administrado.

(Gestor C, 2019) Não possui nenhum diferencial, que não seja os exigidos por lei.

Pelo fato da amostra ter sido recolhida em um setor de produção, com vários funcionários de nível hierárquico basicamente semelhante, torna-se fundamental que a empresa invista em treinamento e capacitação, uma vez que a qualidade do serviço prestado tende a melhorar, assim como o vínculo com os funcionários, pois esses podem interpretar tal treinamento como uma forma de reconhecimento partida pela empresa.

5. DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Durante a elaboração desta pesquisa foram expostos os objetivos específicos que se pretendiam atingir, um desses objetivos era identificar quais fatores favorecem a motivação dos funcionários; através da aplicação da entrevista e análises das respostas, considerando o embasado teórico algumas necessidades estão sendo supridas. Tratando-se de uma indústria automobilística conhecida mundialmente, grande parte dos funcionários sente-se orgulhoso em fazer parte do grupo e por isso vêem a imagem positiva diante da sociedade. Além disso, as condições de trabalho apresentaram resultados positivos.

A maioria dos funcionários sente-se seguro para executar suas tarefas, consideram satisfatória a higiene e os equipamentos de trabalho, acredita que existe a preocupação da empresa com a saúde do empregado, contribuindo para um bom ambiente de trabalho e conseqüentemente uma grande capacidade de relacionamento entre os cooperados. Do mesmo modo, existe o sentimento de igualdade entre a maioria dos trabalhadores em cada função desempenhada, sentem-se reconhecidos e elogiados pelo trabalho realizado, considera justo e adequado o salário que recebem para a atividade que executam e tem autonomia em seus afazeres, possibilitando que o funcionário cresça profissionalmente e possa executar suas tarefas com máxima capacidade, melhorando a produtividade da empresa. Estes fatores descritos são características da Qualidade de Vida no Trabalho, demonstrando, também, quais fatores favorecem na motivação dos funcionários.

As maiores dificuldades encontradas por quem trabalha na empresa em período noturno, facilmente mostrada por fatores específicos para aquele que trabalha no período noturno. Confirmou-se que metade dos empregados trocava de turno hoje, caso fosse possível, além da existência muito elevada de rotatividade, já que os mesmos, muitas vezes, não conseguem se adaptar ao horário noturno, impossibilitando até mesmo um rodízio de turnos. A maioria não se sente satisfeitos com o tempo dedicado a participação na sociedade, à família e ao lazer de modo geral, demonstrando a dificuldade e ao mesmo tempo a necessidade do convívio com as pessoas durante o dia, e ratificando o fato de que grande parte dos funcionários apenas trabalha em horário noturno por necessidade, e como nem todos estão dispostos a isso, aumenta a oportunidade de um emprego noturno. Além

do problema de não conseguir seguir a vida “normal” da sociedade, apurou-se que a maioria dos colaboradores noturnos não consegue ter um sono tranquilo durante o dia, mesmo trabalhando a noite. Um resultado alarmante, já que, apenas, um pouco mais da metade dos funcionários consideram a jornada de trabalho estar de acordo com a capacidade física e mental, aumentando respeitosamente a possibilidade de ocorrer um acidente ou uma atividade abaixo do esperado.

Devido à noite intensamente trabalhada e um dia mal dormida, aproximadamente metade dos funcionários não consegue ter a prática de exercícios físicos, aumentando as chances de problemas de saúde, causando doenças e baixa estima.

Ao procurar identificar quais fatores influenciam na qualidade de vida no trabalho, ficou evidente na pesquisa a satisfação dos funcionários com o espaço físico como sendo seguro, com a higiene e seus equipamentos, além disso, a maioria concorda que existe preocupação da organização com a saúde dos colaboradores.

Ao relacionar os resultados obtidos com as hipóteses levantadas, algumas claramente foram confirmadas, salientando duas delas, que tinham como afirmação: “Os funcionários que trabalham durante o período noturno tendem a apresentar um maior desgaste, tanto físico quanto mental.” e outra “Os funcionários noturnos mudam sua rotina no final de semana, a fim de dar atenção à família, tendo que readaptar-se ao horário noturno no primeiro dia da semana, sofrendo maior desgaste, e comprometendo a qualidade de seu trabalho”. Fatos evidenciados pelos gestores durante as entrevistas:

(Gestor C, 2019) ... O fator saúde está diretamente ligado ao descanso, sono, nem todos conseguem ter o mesmo nível de descanso dormindo durante o dia, fazendo com que o funcionário fique debilitado no decorrer do tempo.

(Gestor C, 2019) Por outro lado temos o fator físico, que afeta consideravelmente na qualidade de vida, não só no trabalho, mas também pessoal. Uma pessoa fisicamente debilitada não tem o nível de motivação desejado.

(Gestor A, 2019) ...temos uma legião de pessoas lutando contra o próprio organismo para render físico e mentalmente no trabalho como se estivessem em horário diurno.

(Gestor B, 2019) ...os fatores fisiológicos são os maiores problemas, pois não é todo mundo que consegue dormir bem durante o dia, e conseqüentemente não tem o mesmo desempenho dos demais.

(Gestor A, 2019) ...Invariavelmente o desgaste físico, é facilmente percebido nas jornadas longas que acontecem aos sábados de 9 e 10 horas, e também no primeiro dia da semana, quando o trabalhador vem com seu relógio biológico totalmente alterado.

(Gestor B, 2019) ...sim, o início de semana sempre é complicado, geralmente o funcionário no fim de semana dorme durante a noite junto com sua família, passa o domingo inteiro dando atenção a família e ainda vem trabalhar noite.

“Os funcionários noturnos têm dificuldade em permanecer no turno da noite por grandes períodos, pois tem sua vida social dividida, assim constantemente solicitam aos gestores uma possível troca para outro turno.” Hipótese esta confirmada durante o estudo, pois a maioria dos funcionários declarou que trocariam de turno se tivessem oportunidade, além de que mais da metade não está satisfeita com o tempo dedicado a família e a sociedade.

6. CONCLUSÕES

Verificou-se no presente estudo de caso que a Qualidade de Vida Trabalho e a motivação vão além dos aspectos ligados à remuneração ou a obrigação com a legislação. Por mais que sejam pontos importantes para os funcionários, as necessidades fisiológicas e sociais são constantemente testadas para quem trabalha no período noturno, apresentando uma grande dificuldade para as pessoas que convivem diretamente ou indiretamente e para o próprio trabalhador, ou seja, existe sim, relação entre qualidade de vida no trabalho e motivação e estão diretamente relacionadas de forma que quanto maior a qualidade de vida no trabalho maior a motivação.

É imprescindível que a Qualidade de Vida no Trabalho não seja organizada apenas considerando os fatores do ambiente interno da organização, mas que leve em conta, principalmente, os fatores do ambiente externo, como por exemplo, o contexto familiar, social, político e econômico em que o trabalhador, como ser complexo, está inserido, influenciando e sendo influenciado constantemente. Pois a grande dificuldade encontrada pelo trabalhador noturno, não diz respeito ao tempo que o mesmo passa dentro da organização, mas sim o tempo que ele passa fora dela.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Tendo em vista a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários e entendendo que o trabalhador noturno merece cuidados diferenciados ficam aqui algumas sugestões:

- A empresa poderia criar programas para uma maior integração da família dos funcionários com a organização, seja através de clube ou associação;
- Estímulo da prática de exercícios físicos e uma alimentação saudável;
- Um acompanhamento psicológico mais atuante na própria empresa, melhorando a relação com familiares, amigos e com o restante da sociedade;
- Em relação ao sono, a empresa poderia investir em um benefício auxiliar contratando um especialista em distúrbio de sono, tendo esse acompanhamento ambulatorial para todos os funcionários desse turno, tratando de cada caso individualmente, ajudando no descanso de cada trabalhador;
- Malear o horário de jornada de trabalho no início e final da semana, pois representam os períodos de maior cansaço por parte do trabalhador.

Isso tudo para melhorar a Qualidade de Vida, transformando o funcionário noturno num colaborador cada vez mais motivado, satisfeito e comprometido a trazer resultados satisfatórios na organização e melhorando as relações pessoais perante a sociedade.

A motivação é um processo contínuo que a organização necessita sempre estar trabalhando, além de desenvolver novas ações para melhorar a vida dos seus funcionários, criando assim um vínculo entre a empresa e o empregado. Nota-se que o empregado está em busca de satisfazer suas necessidades seja através do salário, segurança, auto-realização e até mesmo apenas descansar com qualidade entre vários outros fatores. Por fim, a pesquisa permitiu visualizar a importância das empresas acreditarem, que quanto maior for o interesse em melhorar aspectos relacionados à QVT, conseqüentemente esses aspectos influirão nos resultados finais da empresa, pois as pessoas estarão satisfeitas e recompensadas no trabalho e isso irá repercutir em produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de recursos humanos: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração Empresas**. 3ª. Edição. São Paulo: Makron, 1994.
DAVIS, K. & WERTHER, W.B. **Administração de pessoal e recursos humanos**.

KONDO, Y. **Motivação Humana: Um fator chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente 1994.

KOSTESKI, C. **Motivação: Caminho para o sucesso**. Curitiba: Edição do autor, 1999.

LIMONGI – FRANÇA, Ana C. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial**. 2º Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à Administração**. 5º Edição. São Paulo: Atlas, 1995

MOREIRA, W. W. **Qualidade de Vida: Complexidade e educação**. Campinas: Papirus, 2001.

QUIRINO, T. R. & XAVIER, O. S. Qualidade de vida no trabalho de organizações de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 22, n. 1, p. 71- 82, jan/mar. 1987.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1994.

SAMPAIO, J.R. **Qualidade de vida, saúde mental, psicológica e social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

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

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**. USA, 1973.

WEINBERG, R.S.; GOULD, D. **Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício**. 2º Ed. Porto Alegre: Artmed. 2001

APÊNDICES**QUESTIONARIO****1. Idade:**

- inferior a 30 anos de 30 a 40 anos
 de 41 a 50 anos superior a 50 anos

2. Sexo:

- Masculino Feminino

3. Escolaridade:

- Primeiro grau incompleto Primeiro grau completo
 Segundo grau incompleto Segundo grau completo
 Ensino superior incompleto Ensino superior completo

4. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- de 1 a 4 anos de 5 a 10 anos
 de 10 a 15 anos mais de 15 anos

5. Qual a sua experiência na sua profissão?

- de 1 a 4 anos de 5 a 10 anos
 de 10 a 15 anos mais de 15 anos

6. Em média, qual é a sua carga horária semanal na fábrica?

- de 4 a 8 horas semanais de 12 a 20 horas semanais
 de 24 a 32 horas semanais superior a 36 horas

7. Você possui outra atividade além do trabalho realizado na empresa?

- Sim Não

Em relação ao seu trabalho realizado na empresa, responder as perguntas abaixo:					
Compensação justa e adequada:	1 Discordo totalmente	2 Discordo em parte	3 Não sei responder	4 Concordo em parte	5 Concordo totalmente
1. Meu salário está de acordo com o que produzo					
2. Recebo algum tipo de benefício da empresa					
3. Participo de ganhos de produtividade					
4. O trabalho noturno é compensado pelo adicional noturno que recebo					
5. Considero que o salário recebido está de acordo com a importância do trabalho que eu realizo					
6. Minha jornada de trabalho está de acordo com minha remuneração					
7. Meu salário está adequado em comparação aos meus colegas de trabalhos com responsabilidades parecidas às minhas					
8. Se tivesse a oportunidade de trocar de turno hoje, o faria com certeza					

Segurança e saúde nas condições de trabalho:	1 Discordo totalmente	2 Discordo em parte	3 Não sei responder	4 Concordo em parte	5 Concordo totalmente
9. A distribuição das tarefas é definida por parte da chefia					
10. A empresa oferece um espaço físico seguro para executar minhas tarefas					
11. A empresa se preocupa com a minha saúde					
12. Minha jornada de trabalho é adequada					
13. As condições de higiene no trabalho são satisfatórias					
14. No ambiente de trabalho, considero que o salário seja o elemento que mais memotiva					
15. Os equipamentos no local de trabalho são adequados					
Oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana:					
16. Tenho autonomia no meu trabalho					
17. A empresa valoriza a utilização de qualidades diversas que utilizo					
18. Participo das decisões da empresa					
19. A minha atividade contribui para manter e					

expandir minha capacidade					
20. Faço meu trabalho sempre de maneira diferente					
21. Recebo elogios a respeito do meu trabalho					
22. Sou estimulado pela empresa em desenvolver-me como pessoa					
23. Recebo treinamento para desempenhar minhas tarefas					
24. Acredito que estou rendendo o máximo que eu posso no trabalho					

Em relação ao seu trabalho realizado na empresa, responder as perguntas abaixo:					
Compensação justa e adequada:	1 Discordo totalmente	2 Discordo em parte	3 Não sei responder	4 Concordo em parte	5 Concordo totalmente
1. Meu salário está de acordo com o que produzo					
2. Recebo algum tipo de benefício da empresa					
3. Participo de ganhos de produtividade					
4. O trabalho noturno é compensado pelo adicional noturno que recebo					
5. Considero que o salário recebido está de acordo com a importância do trabalho que eu realizo					
6. Minha jornada de trabalho está de acordo com minha remuneração					
7. Meu salário está adequado em comparação aos meus colegas de trabalhos com responsabilidades parecidas às minhas					
8. Se tivesse a oportunidade de trocar de turno hoje, o faria com certeza					

Segurança e saúde nas condições de trabalho:	1 Discordo totalmente	2 Discordo em parte	3 Não sei responder	4 Concordo em parte	5 Concordo totalmente
9. A distribuição das tarefas é definida por parte da chefia					
10. A empresa oferece um espaço físico seguro para executar minhas tarefas					
11. A empresa se preocupa com a minha saúde					
12. Minha jornada de trabalho é adequada					
13. As condições de higiene no trabalho são satisfatórias					
14. No ambiente de trabalho, considero que o salário seja o elemento que mais memotiva					
15. Os equipamentos no local de trabalho são adequados					
Oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana:					
16. Tenho autonomia no meu trabalho					
17. A empresa valoriza a utilização de qualidades diversas que utilizo					
18. Participo das decisões da empresa					
19. A minha atividade contribui para manter e					

expandir minha capacidade					
20. Faço meu trabalho sempre de maneira diferente					
21. Recebo elogios a respeito do meu trabalho					
22. Sou estimulado pela empresa em desenvolver-me como pessoa					
23. Recebo treinamento para desempenhar minhas tarefas					
24. Acredito que estou rendendo o máximo que eu posso no trabalho					

APÊNDICE II – ENTREVISTA COM O GESTOR “A”

O entrevistado é funcionário da organização há nove anos, começou como preparador de carrocerias no setor de selagem, logo após foi promovido a monitor de time. É líder de manufatura há 8 anos. Sua primeira passagem pelo terceiro noturno foi entre 2004 e 2007, retornou ao diurno e voltou ao noturno no início deste ano.

1. Qual é a relação entre a qualidade de vida no trabalho e motivação dos funcionários que trabalham na indústria de automoveis em período noturno?

Resp. Trabalhar à noite é muito diferente de trabalhar durante o dia. Se por um lado pode-se desfrutar de um relacionamento mais próximo com o empregado, extraíndo o que há de melhor em cada um e orientando as equipes sem interrupção das “famigeradas” reuniões, do outro, temos uma legião de pessoas lutando contra o próprio organismo para render físico e mentalmente no trabalho como se estivessem em horário diurno. É claro que motivação e qualidade de vida se relacionam, no meu caso eu procurei retornar ao terceiro turno mesmo ciente das diferenças por não ter mais paz para trabalhar durante o dia, não tinha mais qualidade de vida no turno anterior, no terceiro encontrei um clima melhor e motivação para continuar no meu trabalho.

2. Quais fatores mais favorecem a motivação dos funcionários que trabalham durante a noite?

Resp. Eu parto do princípio de que trabalhar à noite não é saudável. Porém muitas vezes, não se pode interromper esta atividade. Acredito que os fatores que mais favorecem são sem dúvida a diferença salarial, o horário reduzido. Alguns funcionários já englobaram o adicional noturno como salário, ficando impossibilitados e nem pensam em mudar de turno, para alguns seria como diminuir seus ganhos de uma hora para outra. Outro fator é o clima organizacional, principalmente para os cargos de chefia onde a cobrança é sem dúvida menor, e é claro neste caso oportunidade de tomar decisões e assumir responsabilidades. Que mais, liberdade para “usar” o tempo como desejar, ou seja, se o funcionário

consegue administrar os sono tem oportunidade de usar o horário diurno como bem entender. E também serve como estimulante a motivação.

3.Quais as maiores dificuldades encontradas por quem trabalha na indústria de automóveis em período noturno?

Resp. Trabalhadores que dormem pouco vão produzir menos, o fator descanso é fundamental. As empresas deveriam ter turmas a mais para fazer o revezamento – aumentar o número de turnos e projetá-los para menos horas. A empresa tem se mostrado pioneira e já adota uma carga horária menor que de 40 horas semanais. Outra dificuldade que vale a pena falar é o fator social, a família deve entender que quem trabalha a noite não acompanha o ritmo dos demais, deve ter paz em casa para o descanso e atividades sociais comuns (igreja, teatro, cinema, etc.) que acontecem geralmente à tarde ou começo de noite, terão que ser realizadas no final de semana ou em horário diferenciado.

4.Quais fatores influenciam na qualidade de vida dos funcionários que trabalham durante a noite?

Resp. Quimicamente falando? O trabalho noturno ocasiona resistência à produção de insulina e aumento da glicemia após as refeições, o que significa um quadro precursor de diabetes, entre outras doenças, ou seja, o fator saúde influencia negativamente na qualidade de vida. Existe ainda o fator social. Expondo de forma simplista: Você está “excluído” das atividades diurnas da família.

5.A empresa possui algum programa de incentivo, para quem trabalha a noite, seja ele social, ambulatorial, ou até mesmo financeiro? (Salvo os incentivos mínimos exigidos por lei).

Resp. A fim de evitar alguma injustiça, me reservo o direito de responder que se existe, é sem dúvida muito discreta.

6.Existe algum indicador ou acompanhamento capaz de medir o atual nível de motivação e engajamento dos funcionários noturnos?

Resp. Recentemente foi utilizado um mecanismo de pesquisa individual. O método foi aplicado por um instituto de pesquisas devidamente reconhecido. Porém, é preciso esclarecer que não foi dirigido somente ao terceiro turno e sim a todos os

funcionários. Paradoxalmente os melhores resultados foram encontrados exatamente no período noturno.

7. Se comparado a outros turnos, existe diferença no desempenho das equipes noturnas. (Qualidade, absenteísmo, volume, etc.). Por quê?

Resp. É possível observar ligeira vantagem do terceiro turno sobre os demais turnos. O fato gerador pode estar relacionado – como já comentei, à maior interação e autonomia entre os colaboradores noturnos.

8. Os trabalhadores tendem a demonstrar maior desgaste físico em algum dia da semana em específico? Se sim: Por quê?

Resp. Invariavelmente o desgaste físico, é facilmente percebido nas jornadas longas que acontecem aos sábados de 9 e 10 horas, e também no primeiro dia da semana, quando o trabalhador vem com seu relógio biológico totalmente alterado. Não podemos esquecer da fadiga mental. Não se pode esquecer que o corpo responde ao cérebro, que por sua vez, precisa estar com as “baterias muito bem carregadas”.

9. Os funcionários noturnos recebem o mesmo nível de informação e decisão encontrado nos demais turnos?

Resp. Não. A comunicação sem os chamados ruídos, interferências ou equivocadas interpretações são hoje o maior desafio para a empresa. São utilizados mecanismos como (banners, painéis, email, livro de turno, etc.) e servem como importante auxílio na divulgação das informações, mas sem dúvida não chega clara até o terceiro turno. Temos a maior liberdade para tomada de decisões, porém num âmbito local, as grandes reuniões e decisões são sem dúvida tomadas no horário administrativo.

10. O nível de atendimento, RH, refeitório, transporte, ambulatório e demais serviços é semelhante para todos os turnos? Por quê?

Resp. Infelizmente não. A ausência de profissionais como engenheiros, analistas, nutricionistas, psicólogos, entre outros, acarretam uma acentuada sobrecarga nos gestores que devem tomar decisões – muitas delas – não inerentes a sua função e conhecimento. Não temos apoio técnico, temos apenas um analista

de Rh, não funciona o serviço social, nem a loja da associação dentre outras necessidades noturnas.

11.Existe rodízio de turnos? Você considera importante?

Resp. O rodízio entre turnos não é prática normal. Na minha humilde concepção, todos deveriam experimentar a experiência de trabalhar em horário noturno. Muitos se surpreenderiam com a união e engajamento dos “madrugueiros”. Também seria a rara oportunidade de pessoas fadigadas pelo horário noturno, desfrutarem de uma boa noite de sono.

Comentário Final

Gostaria de salientar que estou no terceiro turno por decisão minha e prazer, encontro neste turno paz para desenvolver meu trabalho e acima de tudo qualidade de vida no trabalho. Considero meus colegas como amigos e não com subordinados, acredito que tenho um time motivado e responsável, e se não tivéssemos o fator complicador, assim dizendo, chamado sono, e o mesmo clima organizacional em outros turnos a motivação seria consequência.

APÊNDICE III – ENTREVISTA COM O GESTOR “B”

O entrevistado é funcionário da organização há nove anos, começou como preparador de carrocerias, logo após foi promovido a operador de processos, e é líder de manufatura há 5 anos. Há quatro anos trabalha no terceiro turno, com duas passagens rápidas pelo segundo e seis meses no primeiro turno.

1.Qual é a relação entre a qualidade de vida no trabalho e motivação dos funcionários que trabalham na indústria de automóveis em período noturno?

Resp. Sem dúvida, os fatores se relacionam, e são proporcionais sempre que existir um aumento na qualidade de vida ou o funcionário trabalhar uma local em que ele se sinta bem, a motivação é conseqüência, porém não é o único fator capaz de motivar ou manter motivado. Temos casos principalmente em cargos de liderança e supervisão em que funcionários procuram a mudança de turno neste caso o 3º, porque a pressão é menor a cobrança é menor, existe um clima diferente. Embora as responsabilidades e objetivos sejam os mesmos e sejamos cobrados da mesma forma. E se nós não considerarmos os fatores físicos, temos no terceiro turno uma boa qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente um time motivado.

2.Quais fatores mais favorecem a motivação dos funcionários que trabalham durante a noite?

Resp. Não podemos deixar de citar os benefícios, adicional noturno e horário reduzido, que, embora sozinhos, não sejam suficientes para manter os funcionários motivados, é um diferencial que não pode deixar de ser citado. E outros fatores que podemos citar seriam: o companheirismo, clima, chefia reduzida, oportunidade de tomada de decisões sem interferências.

3.Quais as maiores dificuldades encontradas por quem trabalha na indústria de automóveis em período noturno?

Resp. Com certeza os fatores fisiológicos são os maiores dificultadores, não é todo mundo que consegue dormir bem durante o dia, e conseqüentemente não tem o mesmo desempenho dos demais. Mas também podemos citar o problema social, o funcionário tem que ser bem resolvido dentro de casa, a família tem que compartilhar saber, entender e acima de tudo apoiar, pois somente desta maneira o

funcionário terá paz para trabalhar. Já tivemos casos de funcionários pedirem e forçarem a troca de turno por estarem enfrentando resistência e cobrança da família.

4.Quais fatores influenciam na qualidade de vida dos funcionários que trabalham durante a noite?

Resp. Vai parecer repetitivo, mas vou citar novamente o fator sono, pois quem tem paz e consegue dormir já tem meio caminho andado, também podemos citar uma boa alimentação, pois estudos já revelaram que quem trabalha a noite tem maior tendência a desenvolver a obesidade e conseqüentemente problemas relacionados E por último o funcionário tem que entender que ele não é o super homem, e o descanso é essencial.

5.A empresa possui algum programa de incentivo, para quem trabalha a noite, seja ele social, ambulatorial, ou até mesmo financeiro? (Salvo os incentivos mínimos exigidos por lei).

Resp. Nada que possa ser citado com orgulho, salvo um aumento no valor da hora extra em dia previamente previstos, não existe nada direcionado ao trabalhador noturno. Mas a empresa atua muito bem no geral em serviços direcionados a todos como: apoio antitabagismo, assistente social (que, diga-se de passagem, quando precisamos do serviço no terceiro é uma sessão, além de que ela acha que ficamos devendo obrigação pelo serviço), há e o ambulatório que sem dúvida esse sim é muito bem administrado.

6.Existe algum indicador ou acompanhamento capaz de medir o atual nível de motivação e engajamento dos funcionários noturnos?

Resp. Existe sim, é a chamada pesquisa Gallup, que é realizada uma vez por ano e nos mostra, nos dá uma boa amostra da situação que estão os funcionários em relação ao clima. Diga-se de passagem, os melhores resultados foram do terceiro turno. E no meu caso descobri que um dos principais reclames dos funcionários é que eu dificilmente faço elogios. Ponto que devo melhorar para próxima.

7. Se comparado a outros turnos, existe diferença no desempenho das equipes noturnas. (Qualidade, absenteísmo, volume, etc.). Por quê?

Resp. Não, não, pelo contrário temos indicadores que nos mostram que o desempenho é semelhante, e através dos KPI's que são os indicadores individuais dos times sempre temos equipes noturnas entre as melhores ranqueadas.

8. Os trabalhadores tendem a demonstrar maior desgaste físico em algum dia da semana em específico? Se sim: Por quê?

Resp. É... sim, o início de semana sempre é complicado, geralmente o funcionário no fim de semana dorme durante a noite junto com sua família, passa o domingo inteiro dando atenção a família e ainda vem trabalhar noite. Este sim é o grande desafio do terceiro turno ter bom desempenho em startup`s.

9. Os funcionários noturnos recebem o mesmo nível de informação e decisão encontrado nos demais turnos?

Resp. Não, todas às áreas de apoio estão durante o dia, engenharia, processo, RH, e a chefia em geral, as reuniões acontecem durante o dia e consequentemente a decisão cabe a nós somente acatá-las.

10. O nível de atendimento, RH, refeitório, transporte, ambulatório e demais serviços é semelhante para todos os turnos? Por quê?

Resp. Embora sabemos que empresa vem se esforçando para melhorar os serviços prestados ao noturno, ainda estamos longe do ideal, coisas comuns como o funcionamento da cafeteria, a lojinha da associação e um consultor de Rh seriam interessantes para melhorar a igualdade entre turnos.

11. Existe rodízio de turnos? Você considera importante?

Resp. Não existe, dizer que um rodízio de turno resolveria os problemas também não é uma boa idéia. Porque impede um trabalho em longo prazo e nem sempre os funcionários podem estar trocando com frequência. O que deveria ter com certeza é um esquema em que sempre que um funcionário trouxesse argumentos mostrando a necessidade da troca de turno, ela fosse feita sem dificuldades, pois hoje sempre que necessitamos de uma troca é uma ladainha,

ninguém ajuda ninguém quer trocar. Isso sim seria interessante, mas não uma troca programada.

APÊNDICE IV – ENTREVISTA COM O GESTOR “C”

O entrevistado é funcionário da organização há cinco anos, começou como preparador de carrocerias, tornando-se monitor, pintor, e posteriormente líder. Sempre trabalhou no terceiro turno e se diz fiel ao horário e só troca se for obrigado.

1.Qual é a relação entre a qualidade de vida no trabalho e motivação dos funcionários que trabalham na indústria de automoveis em período noturno?

Resp. A relação se dá devido ao ambiente de trabalho, podemos afirmar sem qualquer constrangimento, que o horário noturno oferece maior tranqüilidade mental para os funcionários, a hierarquia reduzida, ajuda na proximidade entre liderança e liderado. E conseqüente motivação. Por outro lado temos o fator físico, que afeta consideravelmente na qualidade de vida, não só no trabalho, mas também pessoal. Uma pessoa fisicamente debilitada não tem o nível de motivação desejado.

2.Quais fatores mais favorecem a motivação dos funcionários que trabalham durante a noite?

Resp. Os benefícios, em especial o adicional noturno, que, embora se comparado com outras empresas seja relativamente menor, ainda serve como maior fator de motivação na empresa. O clima organizacional, durante a noite também colabora como fator motivante, os funcionários tem maior autonomia, e liberdade para tomar decisões.

3.Quais as maiores dificuldades encontradas por quem trabalha na indústria de automóveis em período noturno?

Resp. Em resumo, considero que são duas: a primeira é a questão família, e a segunda e não menos importante é a questão saúde. Infelizmente, o funcionário noturno não conseguirá proporcionar a família o nível de atenção e convivência semelhante a uma pessoa que trabalha em horário normal, e nem sempre a família entende o que se passa, a esposa tem que se acostumar a não ter a figura do marido durante a noite, bem como os filhos podem não entender que seu pai tem que dormir durante o dia. O fator saúde está diretamente ligado ao descanso, sono, nem todos conseguem ter o mesmo nível de descanso dormindo durante o dia, fazendo com que o funcionário fique debilitado no decorrer do tempo. E é claro o

trabalho noturno propicia comprovadamente o surgimento de doenças, como: obesidade, hipertensão, dentre outros.

4.Quais fatores influenciam na qualidade de vida dos funcionários que trabalham durante a noite?

Resp. Novamente vou citar o descanso como essencial, o funcionário tem que entender que o descanso e o sono são essenciais para um bom desempenho e conseqüente qualidade de vida, nem sempre isto acontece. Alguns funcionários passam longos períodos sem dormir.

5.A empresa possui algum programa de incentivo, para quem trabalha a noite, seja ele social, ambulatorial, ou até mesmo financeiro? (Salvo os incentivos mínimos exigidos por lei).

Resp. Não possui nenhum diferencial, que não seja os exigidos por lei.

6.Existe algum indicador ou acompanhamento capaz de medir o atual nível de motivação e engajamento dos funcionários noturnos?

Resp. O que podemos considerar como avaliador é a pesquisa Gallup, este ano recebeu atenção especial e está sendo acompanhada de perto por todos.

7.Se comparado a outros turnos, existe diferença no desempenho das equipes noturnas. (Qualidade, absenteísmo, volume, etc.). Por quê?

Resp. Acredito que não, pois se nos basearmos pelos indicadores, no caso é chamado de KPI, os desempenhos são semelhantes entre todos os turnos.

8.Os trabalhadores tendem a demonstrar maior desgaste físico em algum dia da semana em específico? Se sim: Por quê?

Resp. Em duas ocasiões, a primeira é no início de semana, quando habitualmente o funcionário fica o dia todo acordado e acha que tem energia para trabalhar durante a noite toda. E é claro no último dia da semana em especial na noite de sexta para sábado onde o turno é estendido.

9.Os funcionários noturnos recebem o mesmo nível de informação e decisão encontrado nos demais turnos?

Resp. Quanto à informação, acredito que sim, pois quem quer ter a informação vai buscar e não espera que ela caia em suas mãos, quanto a decisão a conversa é diferente, durante o horário noturno são encorajados a tomar decisões, porém somente em determinadas situações e restritas ao setor de atuação, a grandes decisões são tomadas no horário administrativo onde se encontra o nível estratégico.

10.O nível de atendimento, RH, refeitório, transporte, ambulatório e demais serviços é semelhante para todos os turnos? Por quê?

Resp. Não, é claro que durante o dia existem mais recursos e pessoas, mas acredito que o essencial é atendido a noite.

11.Existe rodízio de turnos? Você considera importante?

Resp. Não existe rodízio. Temos uma grande dificuldade em mudar os funcionários de turno, principalmente quando se trata de alguém ir trabalhar no terceiro, por outro lado temos funcionários que não conseguem se adaptar ao horário noturno e necessitam trocar e também casos de funcionários que estão de saco cheio de trabalhar a noite, a família está pressionando e necessitam trocar e não conseguem, por estes e outros que considero o rodízio importante.

Comentário Final

Adoro trabalhar no terceiro turno, tenho ótimo relacionamento com todos sejam eles subordinados ou chefia, sem modéstia, acredito que meu time é o mais motivado da fábrica, não tenho funcionários, nem colegas, são todos meus amigos. Confesso que tenho pavor quando ouço em mudar de turno e não me vejo feliz trabalhando em outro turno. Estou a cinco anos neste horário, estou muito bem adaptado, mas é claro sofro pressão vindo de casa para trabalhar no que chama minha esposa de “horário de gente”.

APÊNDICE V – ENTREVISTA COM O GESTOR “D”

O entrevistado é funcionário da organização há cinco anos, começou como ponteador na armação, após foi recrutado para treinamento e em seguida como auditor de qualidade. Há 2 anos é líder de manufatura no setor da pintura.

1. Qual é a relação entre a qualidade de vida no trabalho e motivação dos funcionários que trabalham na indústria de automóveis em período noturno?

Resp. Ambas são resultantes de uma somatória de vantagens, tendo o dia como folga, temos tempo para os filhos, o levar e trazer da escola, fazer compras, supermercado, banco, e demais coisas que só são possíveis em horário comercial, por outro lado na empresa temos maior autonomia e tranquilidade para tomar decisões, a qualidade de vida é afetada somente em casos de funcionários que tem dificuldade em descansar durante o dia. Tirando isso o trabalho noturno é mais motivante que os demais.

2. Quais fatores mais favorecem a motivação dos funcionários que trabalham durante a noite?

Resp. Financeiramente, lógico, o adicional noturno é o atrativo principal, mas também há o horário reduzido e as vantagens citadas anteriormente, no meu caso compromissos pessoais durante o horário comercial, pois não tenho dificuldade alguma em dormir em diferentes horários.

3. Quais as maiores dificuldades encontradas por quem trabalha na empresa automobilística em período noturno?

Resp. A única dificuldade que me vem à cabeça é a adaptação de horários, pois se o indivíduo não propício a dormir de dia e de uma hora para outra tem trocar de horário de descanso, será muito prejudicado e não terá sucesso ao longo do tempo, não é algo simplesmente adaptável tem que existir afinidade.

4. Quais fatores influenciam na qualidade de vida dos funcionários que trabalham durante a noite?

Resp. Se o funcionário tiver tranquilidade para descansar e souber administrar seu tempo, ele poderá ficar mais com família, e terá mais

disponibilidade para serviços do dia como supermercado, cortar grama, demais serviços domésticos. Nem todos conseguem.

5.A empresa possui algum programa de incentivo, para quem trabalha a noite, seja ele social, ambulatorial, ou até mesmo financeiro? (Salvo os incentivos mínimos exigidos por lei).

Resp. Nada exclusivo ao terceiro turno.

6.Existe algum indicador ou acompanhamento capaz de medir o atual nível de motivação e engajamento dos funcionários noturnos?

Resp. Existe uma ferramenta implantada o qual mede o nível de motivação e engajamento dos funcionários, é corporativa e anual.

7.Se comparado a outros turnos, existe diferença no desempenho das equipes noturnas. (Qualidade, absenteísmo, volume, etc.). Por quê?

Resp. Acredito não haver diferenças, pois os números são muito parecidos, quando falamos de KPI's.

8.Os trabalhadores tendem a demonstrar maior desgaste físico em algum dia da semana em específico? Se sim: Por quê?

Resp. Sim, segunda feira (ou domingo), o primeiro dia da semana é sempre complicado, também temos queda de qualidade no final de semana onde temos um turno entendido causando maior cansaço.

9.Os funcionários noturnos recebem o mesmo nível de informação e decisão encontrado nos demais turnos?

Resp. Não, pois as áreas de apoio não funcionam no 3º turno. Perde-se por um lado, mas se ganha em outro temos maior flexibilidade e oportunidade de decisão.

10.O nível de atendimento, RH, refeitório, transporte, ambulatório e demais serviços é semelhante para todos os turnos? Por quê?

Resp. Não, o efetivo reduzido deixa de ser eficiente no terceiro turno.

11.Existe rodízio de turnos? Você considera importante?

Resp. Não existe, tem pessoas que não se adaptam á mudanças, a troca constante gera desgaste para o time e para o líder que precisa desenvolver suas equipes em longo prazo, não se consegue resultados satisfatórios de uma hora para outra. Deveria ter rodízio apenas em casos específicos, mas também não acontece, pelo menos não sem muita briga.