



FABIO LUIS PUBLIO PEREIRA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE
ATRAVÉS DE MODELO DE WALTON**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, 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.

José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim
Orientador

LONDRINA– PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Qualidade de vida no trabalho, motivação e produtividade através de modelo de Walton.

Elaborado por Fábio Luís Publio Pereira

aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina,

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Fabio Luis Publio Pereira, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE-Londrina (4/2011), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/09/2014 a 07/05/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Qualidade de vida no trabalho, motivação e produtividade através de modelo de Walton**, é autêntico e original.

Londrina 10 de agosto de 2016

Fábio Luís Publio Pereira

I

“Tenha coragem. Vá em frente.

Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Não importa quais sejam os obstáculos e as dificuldades. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho”.

Dalai Lama

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos os mestres do FGV – Management por transmitirem novos conhecimentos e estarem sempre dispostos a compartilhar e disseminá-los.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE ATRAVÉS DE MODELO DE WALTON

RESUMO

Qualidade de vida no trabalho aliada as ferramentas motivacionais quando implantadas e utilizadas adequadamente aumentam a produtividade, sendo assim, essa é discussão principal desse trabalho. Justifica-se a relevância dessa pesquisa pela contribuição que pode oferecer para a satisfação do colaborador e a produtividade empresarial. A globalização, competitividade e a tecnologia, trouxe a necessidade de gerir com pessoas, otimizando não só as metas organizacionais, como também as metas individuais. A problemática levantada nesse trabalho é se a QVT influencia positivamente nos aspectos motivacionais dos colaboradores levando-os a produzir mais e sentindo-se mais realizados. Através de pesquisa bibliográfica sobre teorias motivacionais e modelos de programas de qualidade de vida e de pesquisa de campo, feita em uma empresa do ramo de telecomunicação da cidade Londrina-Pr, quando, através de um questionário respondido pelos funcionários foi observada a necessidade de implantação de benefícios para a melhoria saúde física e psicológica dos colaboradores. O objetivo geral dessa pesquisa é apresentar fatores de QVT que interagem com a motivação no trabalho e que levam à produtividade. E como objetivos específicos verificar a percepção dos colaboradores quanto às categorias de Qualidade de Vida no Trabalho através do Modelo de Walton e elencar os principais fatores de insatisfação e/ou desmotivação.

Palavras chaves: Qualidade de vida, motivação, produtividade, colaborador.

QUALITY OF LIFE AT WORK , MOTIVATION AND PRODUCTIVITY

BY WALTON MODEL

ABSTRACT

Quality of life at work coupled with the motivational tools when used properly deployed and increase productivity, thus, this is the main argument of this work. Justified the relevance of this research for the contribution they can offer to the satisfaction of the employee and business productivity. Globalization, competitiveness and technology, brought the need to manage people, not only optimizing organizational goals, as well as individual goals. The issue raised in this work is the QVT positively influences the motivational aspects of employees causing them to produce more and feeling more fulfilled. Through bibliographical research on motivational theories and models of quality of life programs and field research, made in a company's telecommunications branch of Londrina-Pr city when, through a questionnaire answered by employees need to implement it was observed benefits to improve physical and psychological health of employees. The overall objective of this research is to present QWL factors that interact with motivation at work and lead to productivity. And aimed at verifying the perception of employees as to the categories of Quality of Working Life by Walton model and list the main dissatisfaction factors and / or demotivation.

Key words : Quality of life , motivation, productivity , employee .

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas do meu convívio que acreditaram e contribuíram, mesmo que indiretamente, para a conclusão deste curso.

Agradeço também a todos os professores que não mediram esforços para nos conduzir até esse momento nos propiciando novos conhecimentos.

“Eu não teria chegado aonde cheguei se não fosse com a ajuda de Deus, pois eu sei que Ele guia cada passo meu.”

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1- Qualidade de Vida no Trabalho(QVT).....	11.
2.2 - Modelos de QVT	14
2.3 - Motivação.....	20
2.4- Produtividade.....	26
3. METODOLOGIA.....	27
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	28
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	35
7. CONCLUSÃO.....	36
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38
9. APÊNDICE.....	40

1- INTRODUÇÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – tem sido tema bastante discutido nos dias atuais em função de mudanças no mundo corporativo, no que diz respeito à tecnologia e gestão de pessoas.

As instituições estão cada vez mais conscientizadas que as pessoas são o principal ativo e para tanto o ambiente corporativo precisa oferecer condições para que tenham satisfação em seu trabalho e conseqüentemente satisfação pessoal.

O colaborador satisfeito irá produzir mais; sentindo-se importante para organização, pois a motivação humana é grandemente influenciada por esse fator.

Sendo as pessoas diferentes entre si, a motivação humana é de difícil definição, pois o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra, no entanto, através de vários estudos do comportamento humano, verificou-se que a motivação ativa-se em função das necessidades humanas para que estes atinjam seus objetivos individuais e profissionais.

Assim sendo, apresentamos nesse trabalho algumas teorias motivacionais, tendo como pressupostos as teorias de Maslow, Herzberg e a Teoria da Equidade de Stacy Adams.

Justifica-se o tema, pois este tem ganhado relevância no âmbito das organizações pela contribuição que pode oferecer para a satisfação do empregado e a produtividade empresarial.

Com a competitividade acirrada no âmbito organizacional, globalização, novas tecnologias, automação industrial, faz-se premente a busca de alternativas que motivem os colaboradores a uma produtividade maior e satisfação pessoal.

A problemática levantada nesse trabalho é se a QVT influencia positivamente nos aspectos motivacionais dos colaboradores levando-os a produzir mais. Para tanto foi desenvolvido um trabalho de pesquisa em uma empresa de telecomunicação na cidade de Londrina-Pr, tendo como objetivo

geral apresentar fatores de QVT que interagem com a motivação no trabalho e que levam à produtividade.

Partindo desse pressuposto e a partir da aplicação do modelo de qualidade de vida de Walton, composto por oito critérios, buscou-se questões que se relacionavam com os desejos e expectativas dos colaboradores em um estudo de caso em uma empresa no ramo de Telecomunicações estabelecida em Londrina-Pr. com os objetivos específicos de identificar de que forma a qualidade de vida no trabalho contribui no sentido de manter um bom nível de motivação dos colaboradores. Conceituar qualidade de vida no trabalho e motivação, verificar a percepção dos colaboradores quanto às categorias de Qualidade de Vida no Trabalho do Modelo de Walton e elencar os principais fatores de insatisfação e/ou desmotivação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1- Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

O mundo corporativo nos dias atuais tem como busca constante a produtividade e paralelo o comprometimento dos seus colaboradores, para tanto, evidencia-se a necessidade de implantar programas de qualidade de vida no trabalho que dê condições de desenvolver o capital humano, tanto no pessoal quanto no coletivo.

Carmello, 2012, afirma que para gerar estratégias que promova um ambiente estimulador, que atenda as necessidades empresarias e individuais, conscientizando a todos que sua saúde está diretamente relacionada a qualidade e produtividade, há necessidade da implantação de um programa de QVT que atenda essa realidade.

A Qualidade de vida no Trabalho passou por evoluções como segue na tabela abaixo:

1930	ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS	Aspectos psicossociais e motivacionais , na busca do maior bem estar e adaptação à
	ESCOLA COMPORTAMENTAL	Herzberg – destaca-se como pioneira da QVT , ao propor a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais e a abordagem
1950	ORIGEM DA QVT (LITERATURA)	Eric Trist - junto com o surgimento da abordagem sócio- técnica (Tavistock Institute – Londres)
1960	PREOCUPAÇÃO COM OS TRABALHADORES (DÉCADA)	Cientistas sociais, líderes sindicais – organizar o trabalho com a finalidade de minimizar os efeitos negativos na saúde e bem estar geral dos trabalhadores
1970	SE TORNA PÚBLICA (INICIO)	a QVT foi introduzida publicamente
1974	QVT – PERDE TERRENO	Crise energética + alta inflação – Funcionários Segundo plano
1979	RESSURGIMENTO DA QVT	Foi constatada uma diminuição do compromisso dos empregados com seus trabalhos – novos estilos gerenciais (japoneses)
1980	PARTICIPAÇÃO (DÉCADA)	Maior participação dos trabalhadores nas decisões das organizações – busca de soluções participativas
1990	SAÚDE NA ORGANIZAÇÃO (DÉCADA)	Resgatando os valores ambientais e humanísticos negligenciados em favor do avanço tecnológico – tentativa de definir a QVT não mais como um modismo e sim como um processo necessário e
1993	ESTÁGIOS DO DESENVOLVIMENTO: CORRÊA (BRASIL)	Condições de subsistência (salário, segurança, prevenção de acidentes, aposentadoria, etc) – Século XIX Incentivos salariais + participação nos lucros + eficácia administrativa Reconhecimento social , liderança democrática, treinamento, participação e moral de grupo (a partir da Escola das relações Humanas, 1930) Autodesenvolvimento, criatividade, flexibilidade do horário de trabalho,
Hoje	DIFUNDIDA	Visando atender as necessidades psicossociais dos trabalhadores, de forma de elevar seus níveis de satisfação o

A evolução do termo qualidade de vida no trabalho. Fonte – Adaptado de Merino (2000, p.17-18).

A QVT tem como objeto de estudo a importância do trabalho na vida das pessoas e quais os impactos positivos e negativos que são gerados: isto é: o que leva a satisfação e realização e o que leva a frustração. Merino (2000) afirma que *“A insatisfação e a desmotivação para o trabalho são penosas tanto para a empresa quanto para o trabalhador”*.

O tema Qualidade de Vida no trabalho tem sido amplamente discutido pela sua importante contribuição e por estar diretamente ligado ao bem estar físico e emocional, motivação e produtividade.

De acordo com Rodrigues (1994, p.76), *“a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”*.

Louis Davis apud Chiavenato (2004, p. 448), afirma que o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) *“está ligado à preocupação com o bem-estar e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas”*.

Segundo Chiavenato (2004), Louis Davis em 1970 conceituou QVT quando se referiu à preocupação com o bem estar geral e saúde dos colaboradores quando desenvolveu um projeto sobre desenho de cargos. O mesmo autor afirma que atualmente

“O conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho. A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a profundidade e a qualidade.” (p.448)

França (1997, p.80) afirma que quando se olha a empresa como um todo, tendo um enfoque holístico; biopsicossocial há um diferencial para a implantação de projetos para a construção da qualidade de vida no trabalho, preservando e desenvolvendo as pessoas. Portanto a QVT é o conjunto de ações implantadas para melhorias e inovações tecnológicas e gerenciais com um olhar humano e corporativo.

O termo Qualidade de Vida no trabalho é bastante abrangente, pois não se limita apenas à prevenção de acidentes ou exercícios oriundos da ginástica laboral; abrange todas as esferas da organização incluindo a parte psicológica do principal ativo organizacional que é o homem.

De acordo com Maximiano (2000, p 498), *A QVT baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial das pessoas origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano.*

O conceito de qualidade de vida no trabalho sofreu evoluções e cada período tem suas concepções uma forma diferente de ser interpretada.

Veremos a seguir alguns modelos de programas de QVT.

2.2- Modelos de QVT

Os programas de QVT têm se tornado uma das formas mais eficazes para que os colaboradores tornem-se parceiros na organização e conseqüentemente comprometidos, pois tem como objetivo tornar a empresa mais humanizada.

Com isso, a promoção à saúde e bem estar do colaborador é evidente e que quando a qualidade do trabalho é boa, há um aumento de produtividade otimizando o respeito mútuo e um clima de confiança.

De acordo com Limongi-França (2004), a qualidade de vida é dependente das expectativas que cada individuo traça para si mesmo, pois vários fatores são interferentes como, por exemplo, a vida familiar, lazer, a alimentação, a vida social, saúde física e psíquica.

Os modelos de QVT sugeridos pelos pesquisadores devem adequar-se a realidade da empresa, sendo compatível com a cultura organizacional. Vários foram sugeridos visando a QVT, entre eles Nadler e Lawler (1983), Hackman e Oldhan destacando-se o modelo de Walton (1973), verificando-se uma alternância entre os fatores críticos por eles apontados.

Modelo de Nadler e Lawler:

Segundo Nadler e Lawler (1983) a inovação do sistema de recompensa, a reestruturação do trabalho enriquecendo as tarefas e priorizando o trabalho grupal são indicadores que levam à satisfação do colaborador e maior produtividade evidenciando os aspectos motivacionais.

Os autores acima afirmam que de 1959 a 1982 o conceito de QVT aparecia em seis contextos diferentes e, portanto conceitos diferentes também, que seguem abaixo.

Concepções Evolutivas da QVT	Características ou visão
1. QVT como uma variável (1959-1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969-1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972-1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975-1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979-1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará apenas de um “modismo” passageiro.

Evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho

Fonte: Nadler e Lawler (1983, apud FERNANDES, 1996)

Diante do exposto, os pesquisadores afirmam que apesar do tema ter sido popularizado na época, até 1982, ainda permanecia-se obscuridade a respeito. A partir disso, Nadler e Lawler (1983) elencaram algumas atividades que deveriam constar nos programas de qualidade de vida no trabalho:

Vários níveis hierárquicos participando na resolução de problemas, reestruturação do trabalho inserindo grupos de trabalho autônomo, criação de um sistema de recompensa inovador; como por exemplo a participação nos lucros e proporcionar um ambiente com postos de trabalho aplicando corretamente a ergonomia, redução de jornada e outras afins.

Além de contemplar as atividades descritas acima, há necessidade de diagnosticar os fatores que determinam o sucesso do programa que são: Percepção das necessidades e autonomia para resolução de problemas, focando principalmente a resolução destes desenvolvendo estratégias para tal. Os projetos e ideias bem sucedidas devem ser premiadas ou recompensados com o intuito de motivar as pessoas e também motiva-las em atividades de longo prazo. Para tanto, há necessidade de envolver a organização como um todo. Segue abaixo síntese do exposto:

Atividades que devem ser exploradas nos programas de QVT	Participação na resolução de problemas
	Reestruturação do trabalho
	Inovação do sistema de recompensas
	Melhoria no ambiente de trabalho
Fatores que determinam o sucesso nos programas de QVT	Percepção da necessidade
	Enfocar um problema saliente na organização
	Estruturação para a identificação e resolução de problemas
	Recompensar resultados positivos
	Motivar pessoas ligadas a atividades de longo prazo
	Envolver a organização como um todo
Pontos centrais que devem ser gerenciados	Desenvolvimento de projetos em diferentes níveis da empresa
	Mudanças na gestão e no planejamento organizacional
	Mudança no comportamento dos gerentes mais velhos

Fatores que fomentam a efetividade dos programas de QVT

Fonte: Nadler e Lawler (1983), adaptado pelo autor

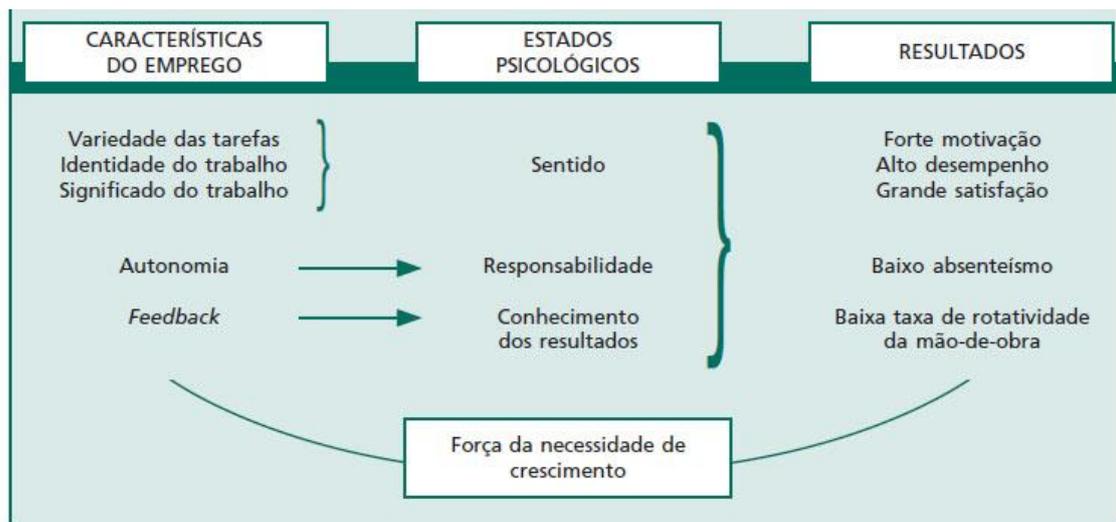
Modelo de Hackman e Oldhan:

O tema sobre Qualidade de Vida no Trabalho tem várias abordagens e vários estudiosos do tema delegam ao trabalho de Hackman & Oldhan (1975) como sendo um novo marco dos estudos sobre o tema.

Propuseram um modelo que explica como as características de um emprego, as diferenças individuais, as interações influenciam na produtividade dos colaboradores, na motivação e satisfação.

Hackman e Oldhan, concluíram que quando estão presentes alguns estados psicológicos, estes geram: alta satisfação no trabalho, alta motivação interna, baixo absenteísmo e *turnover*, alta qualidade no desempenho são obtidos resultados positivos tanto organizacionais, quanto pessoais.

A figura abaixo exemplifica as características que conduzem aos estados psicológicos:



Modelo de características do emprego

Fonte: Hackman & Oldhan(1975)

Segundo o modelo de Hackman e Oldhan, as características que contribuem para dar sentido ao trabalho são:

- **A variedade das tarefas:** a capacidade de um trabalho requer uma variedade de tarefas que vão exigir competências.
- **A identidade do trabalho:** o quanto um trabalho permiti a realização de algo do começo ao fim, com um resultado tangível, identificável.

- **O significado do trabalho:** qual o impacto que esse trabalho tem sobre o indivíduo, o quanto ele é significativo no seu bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas; isto na organização e socialmente.

Este modelo leva ao entendimento que a QVT é resultante da combinação direta de dimensões básicas da tarefa; pois estas geram estados psicológicos favoráveis ao trabalho como autonomia, percepção e responsabilidade, com as variáveis do contexto laboral. Diante disso se têm atitudes e comportamentos do colaborador: como permanência no trabalho, motivação, alto desempenho.

Modelo de Walton

Walton (1973) afirma que o objetivo principal da Qualidade de vida no Trabalho é ter uma organização mais humanizada, sendo assim surgirá grau de autonomia e responsabilidade no que se refere ao cargo, tarefas adequadas, o trabalho será enriquecido e haverá ênfase no desenvolvimento pessoal de cada colaborador.

Para tanto, Walton em 1976 propõe um modelo conceitual, com o objetivo de avaliar a QVT para que as organizações melhorem sua produtividade e paralelamente a satisfação de seus colaboradores. É o modelo de QVT constituído pelo maior número de dimensões – oito, e este tem olhar holístico, isto é: o trabalho como um todo, não se limita a abordar apenas o ambiente laboral em si, mas também enfatiza, a aspectos presentes na vida social.

Para Walton (1973) apud Rodrigues (1994)

A expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Walton (apud CHIAVENATO, 1999), elenca oito fatores que contribuem para QVT, a saber:

1. Compensação justa e adequada: refere-se ao equidade interna (dentro da organização) e a externa (remuneração de outros profissionais no mercado de trabalho), o que quer dizer, o colaborador busca a justiça distributiva de compensação e da adequação da remuneração do seu trabalho.

2. Condição de segurança e saúde no trabalho: pontua-se a jornada de trabalho; horas de acordo com a legislação em vigor, a quantidade de trabalho exigida em cada turno, o ambiente físico e os materiais e equipamentos, se ambiente é saudável em relação aos riscos de doenças e injúrias e o nível de estresse que o colaborador é submetido no seu cargo.

3. Utilização e desenvolvimento de capacidades: Refere-se à autonomia, oferecer oportunidades de satisfazer as necessidades do colaborador com o uso de suas habilidades e conhecimentos. Desenvolver múltiplas habilidades, receber *feedback* de suas atividades, de forma que possa ter conhecimento da relevância e consequências de suas ações;

4. Oportunidade de crescimento contínua e segurança: São as oportunidades de crescimento profissional do colaborador, possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal;

5. Integração social na organização: :relacionamento pessoal e autoestima no local de trabalho, eliminação de barreiras hierárquicas, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito. Companheirismo, senso comunitário.

6. Constitucionalismo: As decisões tomadas afetam os colaboradores, as normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização.

7. Trabalho e espaço total de vida: quanto tempo o colaborador fica na empresa em detrimento da sua vida familiar ou particular, refere-se ao tempo para lazer e atividades comunitárias.

8. Relevância social da vida no trabalho: A imagem da empresa perante a sociedade deve ser de grande valia, ter responsabilidade social, responsabilidade pelos seus produtos e ou serviços, regras bem disseminadas, sendo assim o colaborador sentirá orgulho de participar da mesma.

Segue abaixo o quadro das categorias conceituais de Walton com os critérios e indicadores de QVT.

Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho

CRITÉRIOS	INDICADORES DE Q.V.T.
1. Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho Equidade interna Equidade externa
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidade Retroinformação
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança no emprego
5. Integração social na empresa	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas
7. O trabalho e o espaço total da vida	Papel balanceado do trabalho
8. Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos empregados Responsabilidade pelos produtos e serviços

Fonte: Walton (1973).

Chiavenato (1999) afirma que todo funcionário visa seu crescimento e satisfação no ambiente de trabalho porém a realidade organizacional é outra; os empresários implantam programas de QVT em suas organizações sem um diagnóstico ou estudo visando qual o modelo que adapta-se a ela e o que tem acontecido é que, inúmeras vezes, o modelo implantado nem sempre corresponde às expectativas de seus colaboradores, portanto a falta de cumprimento de metas não são alcançadas.

2.3- MOTIVAÇÃO

Hoje em dia é de fundamental importância que as organizações conscientizem-se que a forma de administrar é diferente do passado, no que diz respeito às pessoas, quando o foco eram os processos e ou a tecnologia do produto. Se faz urgente administrar seus Recursos Humanos como pessoas que tem suas singularidades mas, no entanto, compartilham dos mesmos objetivos quanto à ser feliz e ter qualidade de vida. A motivação é condição *sine qua non* nas organizações para que estas sejam bem sucedidas.

Há várias teorias motivacionais a respeito da motivação. Segundo Bergamini (1997), a principal maneira de motivar, antes da Revolução Industrial era o uso de punições instalando-se um ambiente generalizado de medo.

De acordo Gil (2008, p. 202), *“Os indivíduos tem milhares de necessidades, todas competem por seu comportamento. A necessidade mais forte em determinado momento é a que conduzirá a atividade”*.

Afirma Bergamini (1997 p. 23):

“Se no início do século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente, tal preocupação muda de sentido. Passasse a perceber que cada um, já traz, de alguma forma, dentro de si suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar os recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas O importante, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional”

Para que as organizações mantenham seus colaboradores motivados há necessidade de muita sensibilidade por parte dos gestores para detectar as suas diferentes necessidades no ambiente laboral e a variabilidade que ocorre nos indivíduos quanto aos seus estados de carência.

McGregor apud Bergamini e Coda afirma (1997, p. 28), *“a motivação não vem da administração, mas do interior do indivíduo, como consequência das necessidades internas”*.

Conforme Gil (2008, p. 210), *“os motivos, tem origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também em uma mesma pessoa conforme o momento”*. O mesmo autor também afirma que, *“a motivação é a força que estimula as pessoas a agir”*.

Bergamini e Coda (1997, p. 49) afirmam que:

“A motivação como tópico, deixou de ser um conceito científico para ajudar a entender o homem e sua constituição individual, transformando-se em um instrumento pragmático na influência do comportamento humano”.

Existem várias teorias motivacionais dentre elas podemos citar Teorias das Necessidades, Teorias dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg e a Teoria da Equidade

Teoria das Hierarquias das Necessidades de Maslow

Segundo LOPES (1980) *“essa teoria fundamenta-se na premissa de que as pessoas, embora trabalhem a fim de atender às suas necessidades, estas, depois de satisfeitas, não mais provocam motivação para novos esforços.”*

Nessa teoria, Abraham Maslow afirma que há uma hierarquia de cinco necessidades humanas, que, quando uma é satisfeita a próxima necessidade, que seria a mais elevada, torna-se ativa no comportamento do indivíduo.

Dividiu essas necessidade em primárias: Necessidades fisiológicas e Necessidades de Segurança e as secundárias em Necessidades Sociais, Necessidades de Estima e Necessidades de auto Realização.

Os administradores tiveram ampla aceitação dessa teoria pois a consideram lógica e de fácil compreensão. A premissa para uma pessoa ser motivada é conhecer qual o nível da hierarquia que ela está situada ou focada para poder satisfazer aquela carência específica.

Na figura abaixo vemos como as necessidades são organizadas na hierarquia elaborada por Abraham Maslow;



A pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações.

Fonte: CHIAVENATO, 2004

Maslow (2000) complementa sua teoria, sugerindo que a organização fizesse a construção de uma ponte, uma inter-relação, entre as necessidades básicas e de auto realização dos indivíduos.

Teoria dos dois Fatores de Frederick Herzberg: Higiene e Motivação

Professor e psicólogo norte-americano Frederick Herzberg (1923-2000) desenvolveu essa teoria tendo por base as entrevistas que realizou com profissionais da área industrial em Pittsburgh, que tinha como objetivo identificar os fatores que causavam satisfação e insatisfação no ambiente laboral.

Classificou os dois fatores como fatores higiênico e os fatores motivacionais.

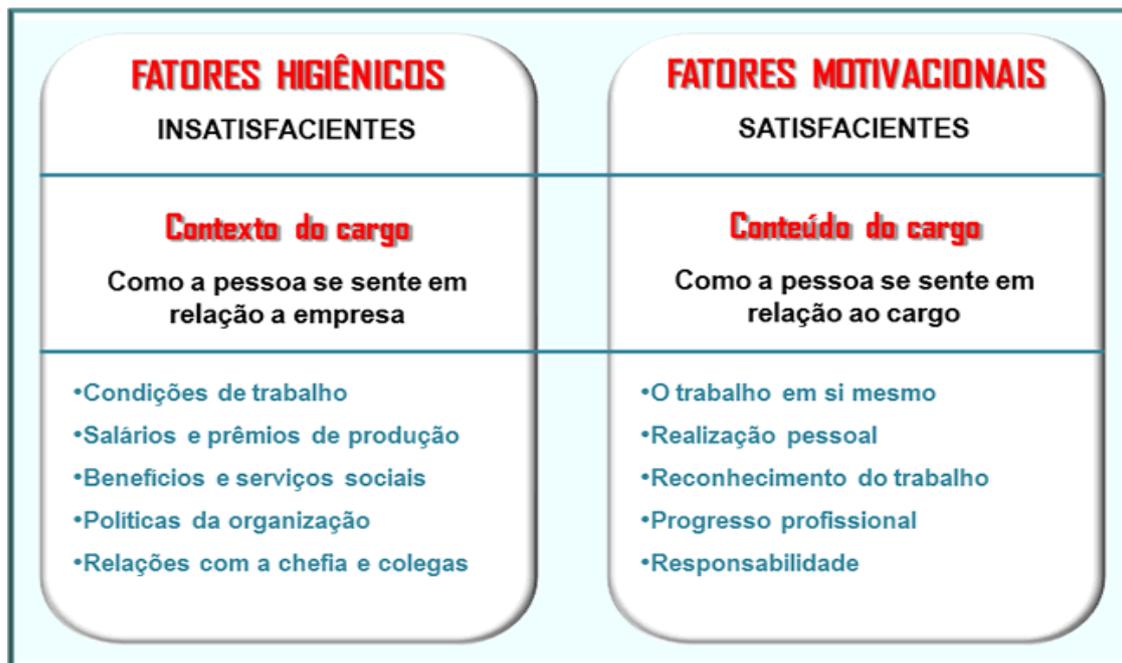
Os fatores Higiênicos ou extrínsecos estão relacionados com as necessidades básicas do indivíduo no ambiente de trabalho, são os que levam à insatisfação. Esses fatores são administrados pela organização. Como exemplo: remuneração adequada, condições físicas e ambientais de trabalho, habilidade de comunicação, política e diretrizes da empresa.

Os fatores motivacionais ou intrínsecos, que levam a satisfação, são fatores que estão sob controle do colaborador. Estão ligados aos aspectos psicológicos de reconhecimento, auto estima, realização.

O autor conclui que a satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais que estão relacionados com; crescimento, desenvolvimento, reconhecimento, responsabilidade e realização e a insatisfação no cargo depende dos fatores higiênicos que estão relacionados com a política da empresa, relacionamentos entre os colaboradores, condições do ambiente de trabalho e Segurança.

Abaixo há demonstração dessa teoria:

Teoria 2 fatores Herzberg



Os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.
 Fonte: CHIAVENATO, 2004

Teoria Da Equidade

Teoria da equidade elaborado por Stacy Adams (1965) tem como premissa de que a motivação depende do equilíbrio entre o que o colaborador produz na organização e aquilo que ele recebe. Para tanto, os colaboradores estão sempre atentos observando e julgando o que possuem na organização como exemplo: promoções, salário, benefícios comparando com suas competências que seria sua escolaridade, empenho e outros. A partir desse olhar buscam certificar-se se há igualdade entre o que ele recebe em comparação com os demais. Nesta comparação, está implícita a busca de um tratamento justo, ou, a busca da equidade (BERGAMINI, 1997).

Assim, o colaborador percebendo que as relações são desiguais, eles sentem uma tensão de equidade e esse estado de tensão negativa oferece motivação para uma ação corretora. (ADAMS apud ROBBINS, 2002).

Segundo Robbins (2002), o colaborador percebendo injustiças, espera-se dele uma de seis escolhas: 1-fazer menos esforço, 2-modificar seus

resultados por exemplo não colocando tanto qualidade no seu serviço, 3- Distorce sua auto imagem como exemplo achando que trabalha mais que os outros, 4- Distorce a imagem dos companheiros de trabalho, 5- busca outros referenciais e 6- Abandona o cargo.

Pode-se concluir, nessa teoria, que a mesma tem grande relação com a remuneração, o reconhecimento e vantagens ofertadas aos colaboradores. Sendo assim, esse processos devem ser bem geridos para que não haja percepção de injustiça, caso contrário o clima organizacional fica negativo gerando quase nenhuma motivação para o trabalho.

De acordo com Chiavenato (2004), segue alguns passos para administrar o processo de equidade;

Dicas
Existem certos cuidados para manter a equidade:

- 1.** Todo funcionário faz comparações, especialmente quando recebe recompensas visíveis e públicas, como aumentos salariais, promoções, gratificações, elogios, etc.
- 2.** Pode-se prever antecipadamente desequilíbrios com resultados negativos, desde que se localize as referências de comparação.
- 3.** Comunique a cada indivíduo a sua avaliação pessoal da recompensa e do desempenho sobre o qual ela está baseada e os pontos de comparação que você considera apropriados. Mostre a sua equidade sobre ele.

Passos para administrar o processo de equidade. Fonte: CHIAVENATO, 2004.

Bergamini, 1997, afirma que a motivação é de responsabilidade da função gerencial, este identifica o potencial interno de cada colaborador para que o ambiente de trabalho eleve a satisfação profissional e consequente produtividade.

2.4. PRODUTIVIDADE

A produtividade no trabalho é conceituada por Carvalho e Serafim (1995) como o processo que, a partir do potencial do colaborador motivado, obtém o máximo da capacidade e o mínimo de esforço do colaborador.

O ser humano é o responsável pelo sucesso e realização das metas empresariais; fator decisivo.

A produtividade constitui a mentalidade do progresso, do aperfeiçoamento constante. É vontade de não se contentar com a situação atual, por melhor que possa parecer ou seja na realidade; é o esforço contínuo para aplicar novas técnicas e novos métodos (CARVALHO, SERAFIM, 1995, p. 161).

A QVT torna-se um elemento impulsionador pois engloba um número grande de aspectos da organização que trará motivação e satisfação no trabalho e conseqüente bem estar do colaborador. Sendo assim, um programa de qualidade de vida pobre ou inadequado levará à comportamentos contraproducentes baixando a produtividade, induzindo ao absenteísmo e alto *turnover*.

Quando o colaborador é comprometido com as políticas internas e procedimentos, isso atrelado às recompensas, este terá atitudes para redução de gastos, maior desempenho e comprometimento. Para tanto, a relação entre a valorização e a produtividade está na satisfação deste em trabalhar na empresa, lembrando que a produtividade é muito mais que processo de produção mas inclui o processo produtivo como um todo.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho foi feito através de pesquisa bibliográfica e exploratória através de livros e site fidedignos e questionário, também caracterizando pesquisa de campo.

Os dados foram coletados por meio de questionários distribuídos aos colaboradores. O referido questionário, que teve como base o Modelo de Walton, com 37 questões, onde foi elencado os oito conceitos de qualidade de vida proposto no modelo criado pelo autor.

Sendo também classificada como estudo de caso contemplando os colaboradores de uma empresa de telecomunicação de Londrina-PR, onde a premissa foi analisar a percepção dos mesmos perante as categorias e indicadores proposto no modelo de QVT que Walton (1973) propõe.

Diante dos dados há condições de elaborar um diagnóstico partindo dos critérios e fatores que vão refletir as satisfações e insatisfações no ambiente laboral sendo assim formular sugestões de melhorias a serem implantadas no contexto em questão.

A revisão da literatura tem como objetivo apresentar as teorias de diversos autores em relação à motivação e satisfação no trabalho, qualidade de vida e conseqüente produtividade.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esse trabalho, além de ser pesquisa bibliográfica, se caracterizou como pesquisa de campo ou estudo de caso realizado na empresa X, no ramo de telecomunicações na cidade de Londrina – Paraná – Brasil onde o objetivo foi verificar a percepção dos colaboradores quanto às categorias de Qualidade de Vida no Trabalho através do modelo de Walton, elencando os principais fatores de insatisfação e/ou desmotivação no ambiente de trabalho.

Foi aplicado um questionário aos colaboradores, todos do sexo masculino, de um setor de dessa empresa, com 37 questões, utilizando o modelo de Walton, que contempla oito critérios conceituais. As questões foram fechadas e foram colocadas na seguinte forma, conforme tabela abaixo:

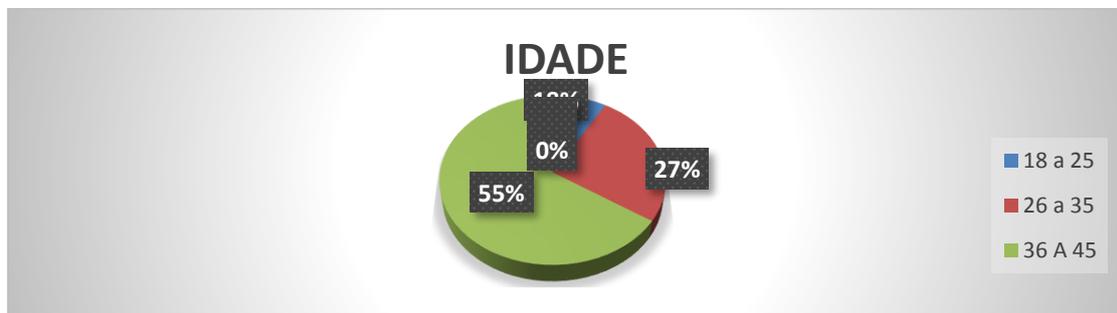
QUESTÕES	CRITÉRIOS DO MODELO WALTON
----------	----------------------------

5 a 7	Compensação justa e adequada
8 a 12	Condições de trabalho
13 a 17	Uso e desenvolvimento de
18 a 21	Oportunidades de crescimento e
22 a 24	Integração social na organização
25 a 27	Constitucionalismo
28 a 32	O trabalho e o espaço total na vida
33 a 36	Relevância social do trabalho na vida

Estrutura do questionário aplicado Fonte: Mônaco e Guimarães, 2000.

Conforme demonstrado através de gráficos e tabelas segue a apresentação dos resultados:

Quanto a idade do colaboradores verificou-se um número maior de pessoas na idade de 36 a 45 anos.



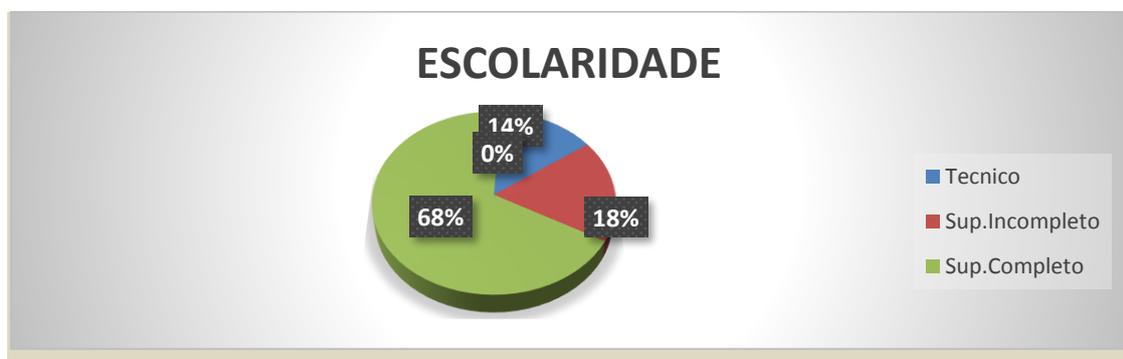
Fonte: Pesquisa de campo- Autor (2016)

IDADE	RESPOSTA	PERCENT
18 a 25	04	18%
26 a 35	12	55%
36 a 45	06	27%
Mais de 45	00	0%
TOTAL	22	100%

Tabela 1 – Idade.

Quanto à escolaridade a empresa contrata colaboradores que tenha curso técnico e ou superior. A análise de dados apresentou o seguinte

resultado: O nível de escolaridade da maioria é o ensino superior completo, conforme gráfico e tabela abaixo.

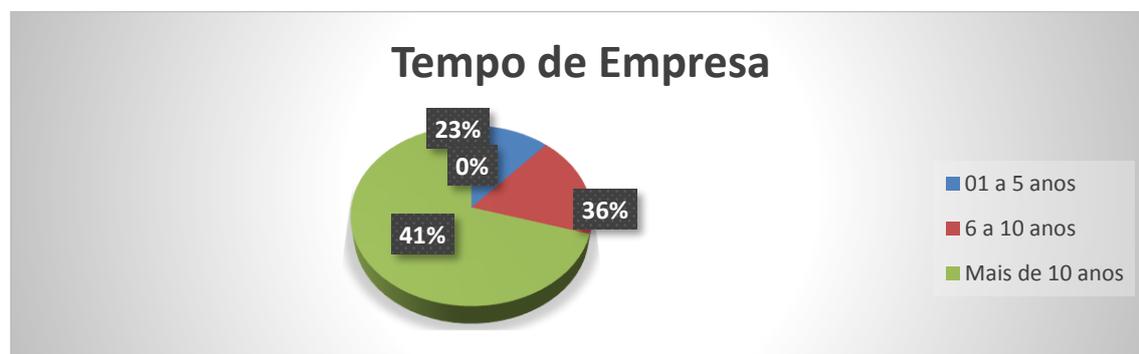


Fonte: Pesquisa de campo - Autor (2016)

ESCOLARIDADE	RESPOSTAS	PERCENTUAL (%)
Nível técnico completo	03	14%
Nível superior incompleto	04	18%
Nível superior completo	15	68%
TOTAL	22	100

Tabela 2 – Escolaridade

Apresenta-se abaixo o índice relativo ao tempo de empresa dos 22 colaboradores. Conforme pesquisa, constatou-se que a rotatividade na empresa é baixa pois a maioria dos colaboradores tem mais de 10 anos de efetividade.



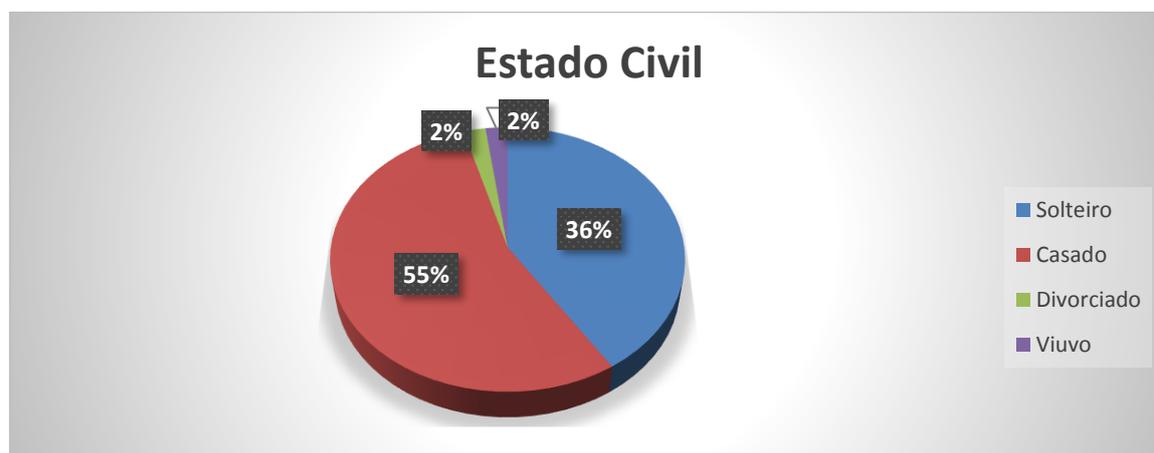
Fonte: Pesquisa de campo - Autor (2016)

TEMPO DE EMPRESA	RESPOSTAS	PERCENTUAL (%)
De 1 a 5 anos	05	23%
De 6 a 10 anos	09	41%

Acima de 10 anos	08	36%
TOTAL	22	100%

Tabela 3- Tempo de empresa

Com relação ao estado civil dos colaboradores, segue abaixo os índices apontados no questionário:

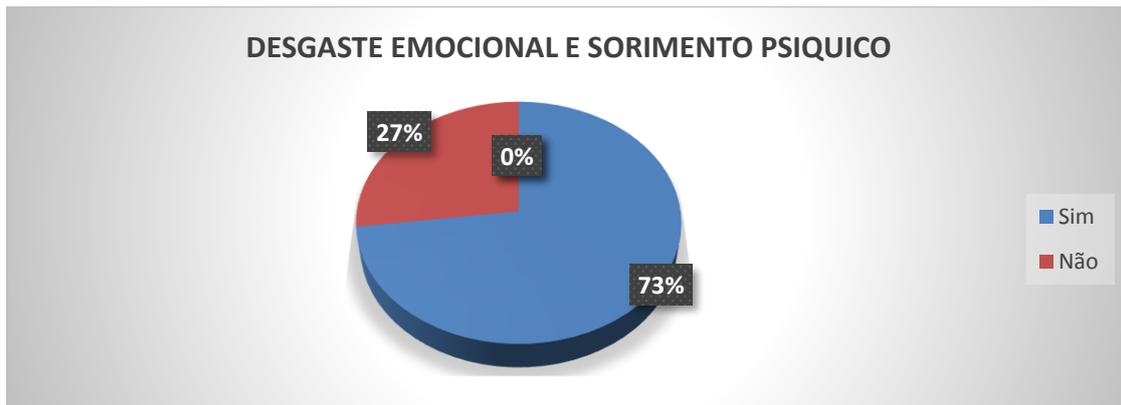


Fonte: Pesquisa de campo - Autor (2016)

ESTADO CIVIL	RESPOSTAS	PERCENTUAL %
Solteiro (a)	08	36%
Casado (a)	12	55%
Viúvo (a)	01	4,5%
Separado (a)	0	0
Divorciado (a)	01	4,5%
Outros	00	0
TOTAL	22	100

Tabela 4 – Estado civil. Autor (2016)

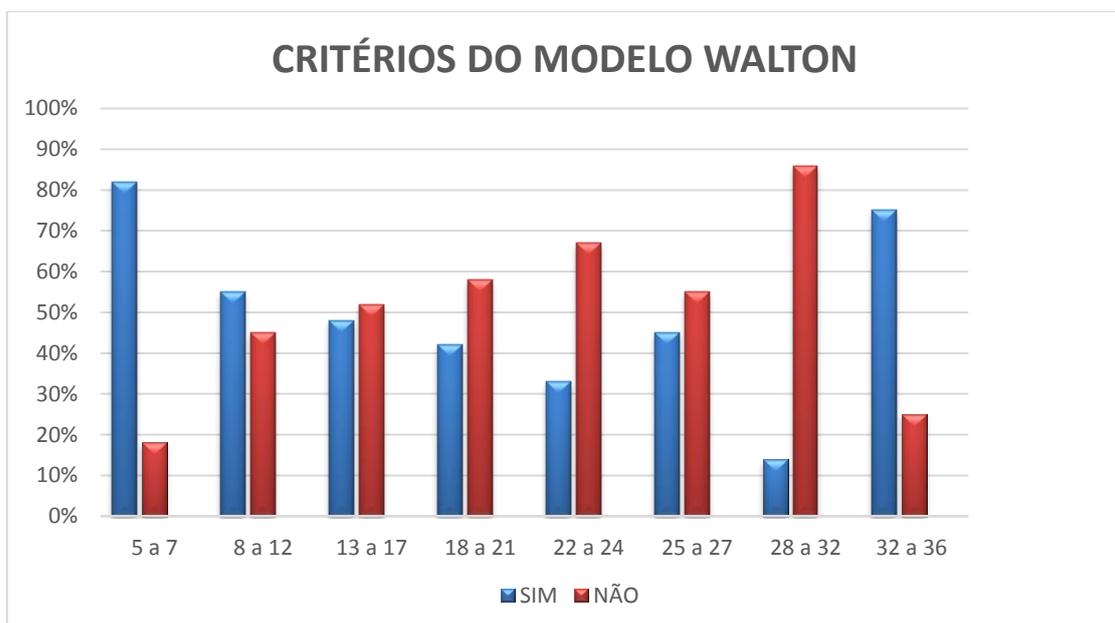
Na questão de número 03, cuja pergunta se reporta se o trabalho está associado a desgaste emocional e sofrimento psicológico, o resultado mostra que, dos 22 colaboradores que participaram, (16) 73% responderam que sim. Dejours (1998) afirma que as relações de trabalho, dentro das organizações, muitas vezes, faz com que o trabalhador, como sujeito, seja excluído, perca sua subjetividade, e fazendo dele uma vítima do seu trabalho. Segue gráfico do resultado obtido.



Fonte: Pesquisa de campo - Autor (2016)

A questão de número 04 que refere aos benefícios sociais que a empresa concede aos colaboradores, por exemplo plano de saúde. Verificou-se que 60 % acreditam que melhoram a QVT e 40% ponderaram que é obrigação da organização.

Os resultados das questões de número 05 a 36, segue os oito critérios do modelo Walton para a qualidade de vida no trabalho, conforme demonstrado no gráfico abaixo.



Dados do gráfico
Critérios do Modelo Walton
05 a 07- Compensação justa e adequada
08 a 12- Condições de trabalho
13 a 17 - Uso e desenvolvimento de capacidades
18 a 21 - Oportunidade crescimento e segurança
22 a 24 - Integração social na organização
25 a 27 – Constitucionalismo
28 a 32 - O trabalho e o espaço total na vida
32 a 36 - Relevância social do trabalho na vida

Fonte: Pesquisa de campo - Autor (2016)

5. ANALISE DOS RESULTADOS

Segue a análise dos resultados de acordo com as respostas das questões formuladas no questionário. No que se refere as questões de 01 e 02, com relação ao crescimento pessoal e profissional e sua identificação com o trabalho as respostas foram unânimes no “sim”, totalizando 100%.

Diante do resultado, mais uma vez reafirma-se a importância do trabalho para as pessoas de acordo com CASTRO e MERLO, 2011

O trabalho, por ser algo fundamental para o sujeito, é investido pelas pessoas através da possibilidade da construção de sua identidade no social, que em uma sequência ontológica vem logo a seguir do reconhecimento do fazer. A identidade não pode ser construída fora do social, em espaço privado, sendo através da sublimação que o sujeito busca executar uma atividade socialmente valorizada (p. 476).

A partir do resultados obtidos verificou-se que nas questões de 05 a 07, que refere-se a compensação justa e adequada o índice de sim foi de 82%, sendo majoritário e 18% dos colaboradores disseram que não consideram justas.

O resultado apontado nos itens de 08 a 12- que se reporta às Condições de trabalho: jornada de trabalho, ausência de insalubridade, jornada semanal, fadiga, equipamentos de IPI, verificou-se que 55% dos colaboradores estão satisfeitos e 45% não estão, denotando uma linha muito tênue entre o grau de satisfação.

Colaboradores quando satisfeitos, comprometidos com a tarefa e a missão da empresa num ambiente de cooperação produzem mais e melhor. Para Davis e Newstrom (1998), satisfação no trabalho corresponde a:

Um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados veem seu trabalho. Há uma diferença importante entre estes sentimentos associados ao cargo e dois outros sentimentos das atitudes dos empregados. Satisfação no trabalho é um sentimento de relativo prazer ou dor (...) que difere de raciocínios objetivos (...) e de intenções comportamentais.

Nas questões 13 a 17 o requisito apresentado no Modelo de QVT de Walton, que diz respeito à utilização e desenvolvimento de capacidades, cujos aspectos encontrados podem ser a autonomia no trabalho, significado da tarefa, variedade de habilidades e retro informação, resultou em 52% para não e 48% para sim, mostrando maior insatisfação, mesmo em pequena escala dos colaboradores.

Oportunidade crescimento e segurança, nas questões 18 a 21 - diz respeito aos treinamentos, incentivos aos estudos, perspectiva de avanços salariais, obteve-se 58% de negativa mostrando insatisfação em detrimento de 42% de sim. Conforme a Revista Veja publicada em fevereiro de 2014 segundo o estudo Talent Trends 2014, organizado pelo site LinkedIn, a maior rede social para profissionais do mundo, para os brasileiros, a chance de crescer em uma empresa pesa mais do que o salário na hora de escolher um emprego.

Nas questões de 22 a 24 – sobre a integração social na organização que engloba os aspectos vinculados ao relacionamento pessoal e autoestima no local de trabalho, ausência de preconceitos, senso comunitário, verifica se a organização possui uma estrutura de Recursos Humanos sólida, que proporciona ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego.

O Constitucionalismo foi aferido nas questões 25 a 27, que refere-se aos direitos dos colaboradores, Respeito às leis e aos direitos trabalhistas:

grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição; liberdade de expressão: forma como o empregado pode expressar seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias; maneira como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho. Nesse item o não também obteve um maior índice que foi de 55% e 45% para o sim.

As questões de 28 a 32 – são pertinentes ao trabalho e o espaço total na vida do colaborador, merecendo nesse trabalho, um destaque especial, pois o índice de insatisfação apresentou-se em um dos maiores da pesquisa, totalizando 86% dos colaboradores. Diz respeito ao convívio familiar ou social. A jornada de trabalho exaustiva.

Walton (1973) apud Rodrigues (1995) Afirma que a

Experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como suas relações com sua família. Ainda, expõem a relação entre trabalho e espaço total de vida através do conceito de equilíbrio, que deve atingir os esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção.

A Relevância social do trabalho na vida dos colaboradores é mencionada nas questões de 32 a 36 e diz respeito à Percepção que estes têm em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento de seus empregados: o índice de satisfação é de 75% enquanto apenas 25% responderam não.

6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Diante dos resultados, tabulados e analisados verificou-se que os colaboradores da empresa de telecomunicação pesquisada consideraram vários aspectos de insatisfação, não motivadores, fazendo com que a qualidade de vida no trabalho fique a desejar. Se faz urgente mudanças na implantação de programas de QVT e além de reconhecimento, especial atenção à saúde psíquica e a vida social dos colaboradores.

Com o intuito de amenizar ou solucionar tais problemas sugere-se:

- Promover atividades voltadas ao bem estar;

- Melhora do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico.
- Reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas.

Como controle da implantação das sugestões seja utilizada a ferramenta da qualidade 5W2H; esta ferramenta é bastante usada na área da Qualidade para a implantação de programas. De acordo com Polacinski (2012) essa ferramenta de gestão foi criada por profissionais do Japão da indústria automobilística, que consiste em um plano de ação ou um mapeamento das atividades que precisam ser implantadas.

Método dos 5W2H			
5W	What	O Que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

Fonte Meira (2003)

5W2H é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes da implantação de um projeto.

CONCLUSÃO

Diante do exposto, conclui-se que todo colaborador desmotivado ou insatisfeito no seu ambiente de trabalho terá comportamentos não produtivos, pois afastam-se dos objetivos e metas organizacionais tendendo a uma acomodação e conseqüente impactos negativos na produtividade.

Os programas de QVT tem como objetivo principal a criação de uma empresa mais humanizada e para tanto envolvem um número grande de variáveis, como a reestruturação do trabalho, do sistema de recompensas, educação do colaborador a respeito dos riscos da sua saúde induzindo-os

aos hábitos mais saudáveis, maior engajamento dos profissionais a partir de sua valorização, respeito individual e coletivo aos direitos dos trabalhadores e respeito a sua vida social e familiar. Com o programa ideal para empresa, certamente os colaboradores serão mais produtivos.

A motivação para o trabalho vem em consequência da implantação desses programas, pois, o tema “QVT” está imbricado com a motivação, sendo a satisfação das necessidades dos funcionários que compõem a empresa, aspectos preponderantes para gerir produtividade, o que significa que investir apenas em tecnologia não é suficiente.

Hoje em dia, diante da competitividade, de novas tecnologias, muitas empresas adotam uma gestão dinâmica e moderna criando uma organização humanizada, tendo uma visão estratégica de satisfação do seu colaborador adotando um conjunto de ações que, quando implantadas, tornam o ambiente corporativo agradável e promove inovações que beneficiam à todos os envolvidos atingindo metas corporativas e individuais.

O estudo demonstrou que a empresa pesquisada tem pontos críticos que devem ser melhorados, visando um aumento da satisfação, motivação com a tarefa, QVT e conseqüentemente retenção dos profissionais.

É mister ressaltar que os resultados aqui apresentados, não podem ser generalizado visto que fazem parte de um estudo de caso com uma população de somente 22 colaboradores, mas espera-se que possa ser útil para novos estudos e pesquisas.

Conclui-se que a qualidade de vida no trabalho é fundamental para o crescimento das organizações e de seus colaboradores pois, quanto maior o investimento nesse setor, maior será o retorno em termos de produtividade, qualidade, retorno financeiro e principalmente a valorização do capital intelectual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, W. Cecília/ CODA, Roberto, **Psicodinâmica da Vida Organizacional**, São Paulo, 2º Ed. Atlas, 1997.

BERGAMINI, W. Cecília, **Motivação nas Organizações**, São Paulo 4º Ed. Atlas, 1997.

CARMELLO, Eduardo. **Qualidade de Vida No Trabalho**. Disponível em www.rhportal.com.br.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995, v. 2.

CASTRO, T. C. M.; MERLO, A. R. C. **Reconhecimento e saúde mental na atividade de segurança pública**. Psico, Porto Alegre, PUCRS, v.42, n.4, p.474-480, out/dez. 2011.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 448.

_____. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 4ª ed. São Paulo: Ed Atlas, 1999.

_____. **Administração nos novos tempos**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.

DAVIS, K., NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho – Uma abordagem Psicológica**. São Paulo: Editora Pioneira, 1 ed, 2 r, 1998.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Cortez, 1998.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, A. C. Limongi. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos papéis profissionais**, – 1º edição. São Paulo: Atlas, 2008.

HACKMAN, J. R.; OLDHAN, G. R. **Development of the job diagnostic survey**. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HERZBERG, Frederick I. 1968. **“One more time: how do you motivate employees?”** Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MASLOW A . H. Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003

MERINO, Eugênio. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos básicos**. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2000. p.17-18. (Apostila do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/UFSC).

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. **Quality of work life: perspectives and directions organizational dynamics**, v. 7, n. 11, p. 20-30, Winter 1983.

POLACINSKI et al. Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva mate;

Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rjaved=0CC0QFjAA&url>> Acesso em: 25 de julho de 2016

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

WALTON, R.E.; **Qualidade de Vida no Trabalho**: O que é isto? São Paulo: Atlas, 1973.

<http://veja.abril.com.br/educacao/chance-de-crescer-na-empresa-importa-mais-que-salario/> acesso em 28/07/2016 as 23 hrs e 12 min.

APENDICE

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA X DE TELECOMUNICAÇÕES

Prezado Colaborador

Solicitamos a vossa gentileza de responder ao questionário de pesquisa para concluir um estudo que busca analisar a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO. Esclarecemos que os questionários não serão identificados, logo se sinta tranquilo para responder as questões de forma verdadeira.

Leia com atenção cada questão e escolha a melhor opção de resposta conforme sua opinião. Agradecemos sua colaboração nesta pesquisa.

1. Idade

() 18 à 25 () 26 à 35 () 36 à 45 () Acima 45

2. Escolaridade :

() ensino técnico () superior incompleto () superior Completo

3 Tempo de empresa

() Menos de 1 ano () 1 à 5 anos () 6 à 10 anos () Acima de 10 anos

4. Estado Civil

() Solteiro(a) () Casado(a) () Viúvo(a)
() Separado(a) () Divorciado(a) () Outros _____

		Sim	Não
1	Você considera o trabalho como uma forma de crescimento e realização pessoal e profissional?		
2	Você se identifica com seu trabalho?		
3	O seu trabalho está associado a desgaste emocional e sofrimento psicológico?		
4	O oferecimento de benefícios sociais tais como: plano de saúde e odontológico, bolsa de estudos, auxílio creche e convênios; é um indicativo de Qualidade de Vida no Trabalho?		
5	O salário que você recebe é justo e adequado às tarefas de trabalho que realiza na empresa?		
6	O salário é equivalente ao dos seus colegas de trabalho que fazem as mesmas atividades na empresa?		
7	O seu salário é equivalente ao dos profissionais que desenvolvem as mesmas tarefas em outras empresas?		
8	A carga horária é adequada para a execução das suas atividades e tarefas de trabalho?		
9	As condições de segurança e prevenção de acidentes garantem sua integridade física no ambiente de trabalho?		
10	A empresa oferece um local de trabalho limpo e organizado aos seus funcionários?		
11	Você sente alguma dificuldade relacionada ao aspecto físico para realizar seu trabalho?		
12	A empresa disponibiliza os equipamentos e materiais necessários para execução de suas atividades?		
13	Você tem autonomia para decidir sobre assuntos importantes que afetam sua atividade no trabalho?		
14	Você está satisfeito com os resultados obtidos no seu trabalho?		
15	As tarefas que você realiza estão de acordo com sua função?		
16	Você utiliza seus conhecimentos e habilidades para desempenhar seu trabalho?		
17	A empresa oferece as informações necessárias para executar seu trabalho adequadamente?		
18	A empresa oferece oportunidade de crescimento profissional?		
19	A empresa investe na sua capacitação com treinamentos e cursos?		
20	Você sente-se seguro e estável trabalhando nesta empresa?		
21	As oportunidades de crescimento são iguais para todos os funcionários?		
22	Na empresa seus colegas são discriminados pela aparência, estilo de vida, sexo, raça ou religião que possuem?		
23	O relacionamento entre os funcionários é baseado no respeito mútuo e companheirismo?		
24	A empresa proporciona integração entre os funcionários fora do local de trabalho?		
25	A empresa cumpre as normas e regras previstas na Legislação Trabalhista?		
26	No ambiente de trabalho há respeito a sua privacidade e liberdade?		
27	Você tem oportunidade de expor suas ideias e implementar sugestões para melhoraria da empresa ou do ambiente de trabalho?		

28	Sua carga de trabalho interfere e/ ou atrapalha sua vida pessoal?		
29	Há equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional, considerando sua carga de trabalho?		
30	Sua participação em cursos e treinamentos pela empresa, são planejados e previamente agendados?		
31	Seus cursos e treinamentos são realizados fora do horário de trabalho?		
32	Seu horário de trabalho na permite que você disponha de tempo para conviver com sua família?		
33	Os colaboradores são reconhecidos e valorizados na comunidade pelo trabalho que realizam?		
34	A empresa possui noção de responsabilidade social, ou seja, apoia iniciativas comunitárias?		
35	A empresa preocupa-se constantemente com os produtos e/ ou serviços prestados aos clientes?		
36	Em relação ao seu trabalho, você sente-se valorizado pela empresa a ponto de perceber que a sua função é importante para empresa?		
37	Atribua uma nota de zero a dez à sua Qualidade de Vida no Trabalho:		