

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA EMPRESARIAL**

**ASSOCIAÇÃO ENTRE FATORES MOTIVACIONAIS E  
QUALIDADE DE VIDA**

**ARTIGO CIENTÍFICO**

**Vitor Angelo Alberti**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2007**

# **ASSOCIAÇÃO ENTRE FATORES MOTIVACIONAIS E QUALIDADE DE VIDA**

**POR**

**Vitor Angelo Alberti**

Artigo científico apresentado no Curso de Especialização do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Controladoria Empresarial.**

**Orientador: Prof. Gilberto Brondani**

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Ciências Contábeis  
Especialização em Controladoria Empresarial**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Artigo Científico

**ASSOCIAÇÃO ENTRE FATORES MOTIVACIONAIS E QUALIDADE  
DE VIDA**

elaborado por  
**Vitor Angelo Alberti**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Controladoria Empresarial**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Gilberto Brondani, Msc.**  
(Presidente/Orientador)

**Selia Gräbner, Msc.**

**Tania Moura da Silva, Msc.**

Santa Maria, julho de 2007.

# ASSOCIAÇÃO ENTRE FATORES MOTIVACIONAIS E QUALIDADE DE VIDA

Autor: Vitor Angelo Alberti<sup>1</sup>  
Orientador: Prof. Gilberto Brondani<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo visa contribuir para a análise e discussão das relações entre fatores motivacionais e qualidade de vida no trabalho. A partir de uma revisão bibliográfica, apresenta-se uma visão geral sobre conceitos e modelos teóricos selecionados sobre motivação e satisfação no trabalho, abordando as relações desta com a qualidade de vida do trabalhador. Os referenciais teóricos selecionados resumem uma evolução das concepções no tema, desde aquelas que consideram o trabalhador apenas como reagindo mecanicamente a fatores externos e a satisfação no trabalho existindo unicamente em função de salários, até concepções que contemplam a interação entre aspectos psicossociais no trabalho e a subjetividade do trabalhador, os quais buscam níveis de satisfação e motivação que considere o trabalhador como um todo. Nas questões relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho, muitas expectativas de resultados são levantadas pela organização que vão desde a melhor percepção de bem-estar para as pessoas até uma certa influência direta ou indiretamente na produtividade e nos resultados financeiros da mesma, buscando assim, através da relação entre a motivação e qualidade de vida no trabalho, melhores rendimentos, pois acredita-se que se o trabalhador estiver motivado ele apresenta melhores resultados. Parece uma relação diretamente proporcional, no entanto muitas vezes os fatores motivacionais que levam o trabalhador a desempenhar sua função não significa estar relacionado com a qualidade de vida do mesmo. Portanto, a promoção do bem-estar do trabalhador na organização é fundamental, porém, também se faz necessário visar uma conscientização do próprio trabalhador, para que ele perceba que a sua qualidade de vida depende também de suas próprias atitudes e entendimento sobre motivação, pois nem sempre os fatores relacionados com a motivação significam qualidade de vida.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida - Trabalho - Trabalhador - Motivação.

## ABSTRACT

This article aims to contribute to the analyses and discussions about the relation between motivational factors and life quality in the workplace. From a bibliographical review, one presents a general view about concepts and selected theoretical models on motivation and satisfaction in the workplace. By dealing with the relation of a thematic evolution of some conceptions, including those ones that consider the worker just as mechanically reacting to external factors and the satisfaction in the

---

<sup>1</sup> Especialista em Controladoria Empresarial– UFSM/RS. E-mail: albertivitor@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia da Produção – UFSM/RS, Professor do Departamento de Ciências Contábeis UFSM/RS.

workplace only existing in relation to salary. Besides, other conceptions that contemplate psychosocial aspects in the workplace and the worker subjectivity that looks for satisfaction levels and motivation which consider the worker at all. In relation to the life quality in the workplace, many expectations of the results were raised by the organization that even covers the best perception of well-being to people until a certain direct or indirect influence in the productivity and in the financial results of the same, searching for, through the relation between the workplace and life quality, better incomes, since one believes that if the worker is motivated, he will present better results. It seems to be a proportional direct relation, therefore, most of the times the motivational factors that guide the worker to perform his function are not related to his life quality. However, it is elementary the worker well-being promotion in the organization. It is also necessary the worker awareness in order to him perceive that his life quality depends on his attitudes and understanding about motivation since not always these factors represent quality of life.

**Key-words:** life quality – Workplace – worker - Motivation

## 1 INTRODUÇÃO

A administração de recursos humanos funciona em um contexto de organizações e pessoas. Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Assim, a administração de recursos humanos é constituída de pessoas e organizações. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. Segundo Chiavenato (2004, p. 22), "a cooperação entre elas é essencial para a existência da mesma. Uma organização somente existe quando: há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com a ação conjunta a fim de alcançarem um objetivo comum".

Estas, permitem satisfazer a diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, econômicas, entre outras. No fundo, as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face as suas limitações individuais.

Uma das funções da área de recursos humanos nas organizações é estar atento as necessidades motivacionais e a implementação de ações que elevem o potencial de desenvolvimento de fatores motivacionais. Segundo Murray (1971, p. 22), "uma pessoa é motivada, em qualquer momento por uma variedade de fatores

internos e externos. A força de cada motivo e o padrão de motivos influem na maneira como vemos o mundo, nas coisas em que pensamos e nas ações que nos empenhamos".

Portanto, para se desenvolver um potencial motivador em uma organização, sua base está na conscientização, envolvimento e comprometimento de todos na organização. Ela somente será obtida e mantida através do trabalho de cada indivíduo que compõe a organização.

Associada a motivação, estão as condições de trabalho, já que impacta indireta ou diretamente a produtividade das pessoas, e os resultados obtidos pelas organizações. Esse tema tem sido discutido dentro da denominação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (Fernandes & Gutierrez, 1998).

Embora haja um limite sutil entre as questões de trabalho e de vida na família e na comunidade, ambos tratam de questões relacionadas a promover e assegurar a qualidade do bem-estar geral do ser humano. Por isso, tão importante quanto as condições de vida das comunidades são as práticas desenvolvidas pelas organizações, já que é nas organizações que o ser humano desenvolve uma parte muito significativa de sua vida: o trabalho.

Dessa forma, a qualidade de vida do trabalho pode estar diretamente relacionada com a satisfação no trabalho e a motivação em desempenhar cada vez melhor a sua função na organização, de forma saudável e reconhecida, porém, depende também das atitudes do trabalhador e suas preocupação com a sua qualidade de vida, em como ele se comporta para alcançar tais objetivos motivacionais.

Sabe-se, que a qualidade de vida do trabalhador, tanto fora como dentro do trabalho, influencia o desempenho do mesmo, afetando sua saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional, social, tanto com repercussões para a vida pessoal e familiar do indivíduo como para as organizações (MARTINEZ e PARAGUAY, 2003). Portanto, nesse trabalho, aborda-se à o seguinte problema: Os fatores motivacionais estão associados a uma melhor qualidade de vida no trabalho?

Portanto, o objetivo final deste trabalho é investigar as associações existentes entre fatores motivacionais e qualidade de vida. Se esses fatores são positivos ou

negativos e quando/como ocorrem. Para tal, será necessário elucidar alguns itens específicos, tais como:

- Levantar e analisar, por meio de um estudo bibliográfico, as conceituações e modelos teóricos relacionados a motivação e qualidade de vida no trabalho;
- Investigar fatores e ações motivacionais que interferem na qualidade de vida;
- Identificar e analisar até que ponto os fatores motivacionais estão associados a qualidade de vida e também
- Levantar os aspectos positivos e negativos relacionados a motivação e qualidade de vida.

Ao considerar o objetivo desta pesquisa, pode-se identificar de forma clara as seguintes hipóteses:

- A motivação está diretamente relacionada com a satisfação e a qualidade de vida no trabalho.
- A QVT sozinha não opera mudanças, pois dela depende a motivação do trabalhador.
- A motivação está relacionada com o fator econômico e nem sempre indica qualidade de vida.
- A remuneração interfere com significativa importância na motivação para o trabalho, pois a ele está associada a sua sobrevivência, o seu lazer e sua vida no geral.

Justifica-se esta pesquisa, tendo em vista a grande relevância do tema, uma vez que trata de questões amplamente discutidas atualmente, porém, ainda inesgotadas totalmente. Ou seja, não há um consenso único sobre o assunto, motivo pelo qual buscou-se subsídios de várias bibliografias para que se pudesse contribuir para melhor entendimento sobre o assunto, e para que o leitor pudesse tirar suas próprias conclusões a respeito do tema.

Isso remete a pensar até que ponto a motivação está associada a uma melhor qualidade de vida, pois muitas vezes os trabalhadores acabam se submetendo a situações de trabalho que não condizem a uma melhor qualidade no seu trabalho, porém pode estar associada a uma melhor remuneração no final do mês. Quantas vezes, o trabalhador se sente motivado a trabalhar mais para receber mais? Isso

está associado a uma melhor qualidade de vida? Essas questões do dia-a-dia, que levam a questionar sobre a qualidade de vida no trabalho e suas relações com a motivação.

A metodologia utilizada nesse trabalho compõem-se de uma pesquisa do tipo bibliográfica. Segundo Gil (1999, p. 65) "a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituída principalmente de livros e artigos científicos".

É um tipo de pesquisa realizada pela maioria dos pesquisadores. Explica ou discute um tema ou problema com base em referencias teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, etc. Podem ocorrer pesquisas exclusivamente com base em fontes bibliográficas.

Para Silva, (2006) "a pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente ou como parte da pesquisa empírica". Assim, para o autor, a bibliografia constitui um ramo auxiliar da ciência, pois permite encontrar as fontes, os livros e os materiais científicos pertinentes para a concretização do trabalho científico.

Para facilitar a pesquisa, o pesquisador poderá elaborar um roteiro que servirá para orientá-lo e melhor direcionar suas ações. Ferrari (1982, p. 210 *apud* SILVA, 2006) sugere o seguinte roteiro:

- Levantamento das publicações sobre o assunto nas bibliotecas;
- Seleção das fontes de referência (índices, bibliografias);
- Consulta a dicionários técnico-científicos;
- Consultas pessoais a estudiosos e especialistas sobre o assunto;
- Pesquisa bibliográfica propriamente dita.

## **2 ASPECTOS MOTIVACIONAIS**

### **2.1 O que se entende por motivação?**

A motivação para o trabalho tem sido uma grande preocupação das organizações. Enquanto algumas pessoas demonstram insatisfação em relação ao



trabalho e se limitam a fazer apenas as atividades pertinentes a ela, outras manifestam maior interesse pelo que fazem, se dispendo inclusive a realizar mais tarefas que lhe compete o cargo ocupado. Para Kanaane (1999, p. 18) "do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e ao meio no qual desempenha sua tarefa".

O trabalho, tanto na abordagem sociológica como psicológica é marcado pela relação entre fatores intrínsecos (a vontade de desenvolver uma ação por si só) e extrínsecos (o desejo de desenvolver uma ação por causa de recompensas externas ou para evitar punições) ao indivíduo. Desta forma, a busca de explicações para a motivação do trabalhador em relação ao seu trabalho tem sido tema constante em várias pesquisas efetuadas por pesquisadores do comportamento humano (CHIAVENATO, 2004).

O ser humano não é motivado apenas por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais e simbólicas. O comportamento humano é determinado por causas que muitas vezes escapam ao entendimento do homem. Essas causas chamam-se necessidades ou motivos, que por serem forças consideradas abstratas, levam o indivíduo a um determinado comportamento muitas vezes inexplicável em busca da satisfação de suas necessidades.

O fenômeno motivacional está relacionado aos motivos que levaram uma pessoa a fazer uma determinada ação. Motivos, para Weiten (2002, p. 279) "são as necessidades, carências, interesses e desejos que impulsionam as pessoas em certas direções". Portanto, motivação envolve comportamento direcionado a um objetivo.

Esse estado motivacional que energiza o comportamento de cada pessoa, muda de um indivíduo para outro, em razão das necessidades individuais inerentes ao próprio ser humano. Daí a dificuldade de se estudar e compreender o homem e sua interação com o seu trabalho.

As organizações no âmbito geral são sustentadas por uma gama de recursos, dentre os quais é conveniente destacar a importância dos recursos humanos. Afinal, é o único recurso insubstituível. As organizações vêm buscando novas e melhores

formas de gerenciamento, especialmente no que diz respeito às pessoas, convencidas de que nessa questão estão condicionados os resultados que elas querem atingir.

No entanto, essa preocupação é recente. Os primeiros estudos sobre as organizações mostram outro contexto, centrado no desenvolvimento e crescimento da economia, no qual o homem era considerado *homo economicus*, isto é, "a crença de que todo o ser humano é movido e influenciado pelo desejo de maximizar, racionalmente seus ganhos materiais" (RODRIGUES, 1998, p. 11). Isso significava que, o comportamento das pessoas era motivado apenas pela recompensa salarial e material do trabalho. Mas, segundo Oliveira (2004) esta visão de homem mudou com a famosa experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e sua equipe, a qual revela com mérito, que o pagamento ou recompensa salarial não é o único fator decisivo na satisfação do indivíduo dentro das situações de trabalho.

As pessoas diferem em seus impulsos motivacionais. Para Robbins (1999) é incorreto dizer que motivação é um traço pessoal, ou seja, alguns a têm e outros não. Para ele, o que se sabe é que "a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação" (p. 109). Se a interação com a situação de trabalho for satisfatória melhor será o empenho na resolução de uma tarefa dentro do ambiente de trabalho ou vice-versa.

Devido a isso, a motivação não é estática. As pessoas não costumam ficar motivadas por muito tempo pelo mesmo fator motivacional. É por este motivo que as organizações devem estar em constante avaliação do grau de motivação dos seus colaboradores, pois o foco de satisfação das necessidades muda continuamente, assim como, o objeto de motivação.

A motivação é fundamental para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Nenhum indivíduo desmotivado envolve-se plenamente em direção ao abarcamento destes objetivos. Por isso a motivação é tão importante, para expandir as habilidades e competências e para que o ambiente de trabalho não se tornar um lugar de sofrimento psíquico.

Para Chiavenato (1979) motivação é trazer significação ao trabalho e inovação para encorajar a aceitação de responsabilidades na organização, além de

oferecer oportunidades significativas de satisfação das necessidades sociais e pessoais dos trabalhadores. Então, o que motiva as pessoas a trabalharem mais e melhor? Segundo o mesmo autor:

Os psicólogos descobriram que a motivação no trabalho seria muito mais complexa que o dinheiro, toda vez, que inspirada em necessidades as mais variadas possíveis. Outras recompensas resultantes do trabalho, que não o dinheiro, reconhecimento e prestígio devem ser levadas também em consideração. O principal fator motivador é a possibilidade de se atingirem os resultados que conduzem às recompensas (p. 84).

O fator econômico é importante! Dele, as pessoas dependem para realizarem outras atividades em suas vidas. Porém, além desse, o reconhecimento pela tarefa que desempenham é fundamental para que os colaboradores sintam-se motivados a desenvolvê-la cada vez melhor.

Assim, os órgãos de recursos humanos, por meio de planos, estabelecem ações voltadas para o aperfeiçoamento, crescimento pessoal e valorização da força de trabalho pois, para Weber (2003, p. 23) "uma das muitas razões do mau desempenho no trabalho é a falta de motivação do pessoal". Portanto, é preciso rever os objetivos e as políticas de trabalho, pois não existe uma consciência quanto ao atendimento das expectativas motivacionais dos colaboradores. Segundo a autora (2003, p. 27-28):

verificam-se muitas diferenças na forma de percepção do trabalho nas organizações. Para alguns o trabalho é sinônimo de sacrifício, e para outros significa gratificação e crescimento profissional e pessoal. Essa diferença de concepção deve-se aos motivos que levam as pessoas a realizarem suas tarefas. Algumas são influenciadas pelo dinheiro, por poder, ou medo, dentro outras. O trabalho pode se visto como um mau necessário, ou fonte de prazer e felicidade.

Atender as expectativas motivacionais dos colaboradores, pode ser uma das formas de mudanças dentro de uma organização, já que muitos são os desafios vivenciados com o advento das tecnologias e a exigência de inovação nas idéias e produtos.

Assim, as pessoas e a organização precisam estar cientes de que devem colaborar no diagnóstico e soluções de problemas, pois quanto mais pessoas

trabalham na busca de uma solução, mais rápida ela será e, conseqüentemente, mais criativa. É assim que crescem e se solidificam as organizações bem sucedidas. Segundo Chiavenato, "no mundo de hoje, fatores críticos de sucesso não são mais o tamanho organizacional, escala de produção e custos baixos; eles estão perdendo a importância e cedendo lugar para a rapidez de resposta e inovação em produtos e serviços" (2004, p. 60). Isso só é possível através de um trabalho colaborativo entre as pessoas e a organização.

Para Bergamini (1997, p. 12) as empresas vivem o desafio de "dominar as mudanças". Para vencer esse desafio é preciso manter os colaboradores motivados por meio de ações que consolidem os seus objetivos e propiciem o bem estar pessoal. O trabalho faz parte de um espaço importante na vida das pessoas, além de ser no trabalho ou nas organizações que passamos a maior parte de nosso tempo. Existem vários obstáculos que impedem as pessoas de se manterem motivadas no trabalho. Essas razões nos levam a investigar se existe realmente uma associação entre os fatores motivacionais e a qualidade de vida, se eles são positivos ou negativos.

## **2.2 Estudos sobre a motivação no trabalho**

A motivação representa algo que impulsionará a conduta do indivíduo no sentido de alcançar a satisfação de suas necessidades, desejos ou motivos. Reconhece-se que um trabalhador motivado pode vir a ser o grande diferencial de uma organização.

Assim, conforme Oliveira (2004, p. 34), "uma das maiores preocupações das organizações contemporâneas é a motivação para o trabalho". Sabe-se que quando a organização busca qualidade para seus processos e produtos deve também almejar a qualidade de vida de seus colaboradores que vão se empenhar ou não nessa qualidade.

Por isso, a qualidade dos serviços ou produtos está diretamente relacionada com a qualidade de vida no trabalho e a questão da motivação e satisfação. Esse tema, tem se propagado, e as organizações estão executando ações para tornar o

trabalhador motivado e, conseqüentemente, o elemento chave dentro do processo de produção. Para isso, acredita-se ser necessário fazer um resgate das teorias motivacionais e sua relação homem x trabalho.

No início dos anos 20, surgiram as primeiras preocupações científicas sobre a influência das condições físicas do local de trabalho na produtividade industrial. Esses estudos ficaram conhecidos como "Estudos de Hawthorne", porque a maioria foi realizada na fábrica Hawthorne, da "Western Electric Company" (RODRIGUES, 1998). Foi a primeira a realizar um experimento na tentativa de correlacionar as variáveis condições de trabalho e produtividade. Segundo Homans (1971, p. 06 *apud* RODRIGUES, 1998, p. 36), essa empresa:

mostrou-se constantemente preocupada com o bem-estar dos empregados, mantendo sempre um alto nível de salários, procurando estabelecer boas condições de trabalho e lançando mão de todos os métodos, reconhecidamente válidos em orientação vocacional, para bem adaptar os funcionários às suas funções.

Os estudos de Hawthorne iniciaram como uma tentativa de investigar a relação entre as condições de iluminação no local de trabalho e a produtividade dos operários. Durante o transcorrer desse conjunto de experiências, Elton Mayo (1880-1949) passou a participar do projeto.

De acordo com Mayo e seus colegas concluíram que um conjunto de atitudes havia inferido nos aumentos da produtividade. Como estavam recebendo atenção especial, os grupos de teste e de controle haviam desenvolvido um "orgulho de grupo" que os motivou a melhorar o seu desempenho. Isso levou os pesquisadores a concluírem que os empregados trabalhariam mais se acreditassem que a administração estava preocupada com o seu bem-estar e que os supervisores prestavam atenção especial à eles.

Assim, o grupo de controle que não recebeu nenhum tratamento especial também melhorou seu desempenho profissional. Mayo concluiu então, que o aumento na produtividade no grupo de controle era resultado da atenção especial dada pelos pesquisadores aos trabalhadores. Além disso, concluiu também, que o ambiente social dos empregados afetava a produtividade pois, apesar de muitos

considerarem seu trabalho monótono, as amizades davam significado às suas vidas. Para o autor, além dos aspectos físicos do trabalho, outros fatores tinham o poder de aumentar a produção, que foram denominados de fatores de relação humana (RODRIGUES, 1998; BACKES, 1999).

O movimento das relações humanas foi um dos grandes impulsionadores das atenções e preocupações com o bem-estar do operário, rompendo o conceito de "homem-racional motivado por necessidades econômicas pessoais" (STONER & FREEMAN, 1999, p. 31) e enfatizando as necessidades sociais e humanas.

Já no início década de 60 surge um novo enfoque à motivação humana, a qual apresenta novas definições aos conceitos administrativos, contestando os princípios elaborados pela direção científica e clássica. Maslow (1962, 1970), eminente teórico humanista, propôs uma abordagem distinta e de amplo alcance sobre a motivação humana. Sua teoria propõe um ponto de equilíbrio entre necessidades biológicas e sociais. A sua teoria assume que as pessoas possuem várias necessidades que competem entre si para expressar-se (apud RODRIGUES, 1998).

Ele supôs que os motivos humanos são organizados hierarquicamente. Segundo o autor, as necessidades humanas "estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente" (Maslow, 1971, p. 338).

A hierarquia da necessidades de Maslow é composta por cinco necessidades fundamentais: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização. Assim, a importância para a busca de uma determinada necessidade é relativa a situação de cada pessoas naquele instante e conforme suas experiências mais atuais. Essa teoria tem sido bastante influente, por exemplo, no mundo dos negócios, orientando esforços para aumentar a produtividade dos empregados e a satisfação no trabalho.

Ao escreverem sobre a Hierarquia das Necessidades de Maslow, Stoner & Freeman (1999, p. 234) colocam que:

Uma conclusão óbvia da teoria de Maslow é que os empregados precisam de um salário suficiente para alimentar, abrigar e proteger a si mesmos e às

suas famílias de um modo satisfatório, em como de um ambiente de trabalho seguro, antes dos administradores tentarem oferecer incentivos destinados a dar-lhe estima, sentimentos de participação ou oportunidades de crescimento. As necessidades de segurança incluem estabilidade no trabalho, estar livre de coação ou de tratamento arbitrário e regulamentos claramente definidos.

Enquanto Maslow fundamentava sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, a teoria dos dois fatores de Herzberg alicerçava sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Para ele, a motivação dependia de fatores higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos dizem respeito as condições que rodeiam a pessoa enquanto ela trabalha. Constituem o contexto do cargo. Fazem parte as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes. Contudo, os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar o comportamento dos empregados. A expressão higiene serve para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais a seu equilíbrio.

Já os fatores motivacionais, dizem respeito ao conteúdo do cargo, às tarefas e os deveres relacionados com o cargo em si. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que ofereçam desafio e significado para o trabalho. Esses fatores incluem: delegação de responsabilidades, liberdade de decidir como executar o trabalho, oportunidade de promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com os objetivos, simplificação do cargo pelo próprio trabalhador e, ampliação ou enriquecimento do cargo (RODRIGUES, 1998).

Na teoria dos dois fatores, existe um grupo que gera satisfação e outro que provoca insatisfação. Para proporcionar a motivação, Herzberg (1959 *apud* CHIAVENATO, 2004) sugere o enriquecimento do cargo através de medidas como: aumentar a responsabilidade dos colaboradores, acrescentar tarefas novas e complexas, reduzir o controle exercido pelas chefias e ampliar os desafios do cargo.

Em suma, a satisfação está relacionada com atividades desafiadoras e estimulantes do cargo e a insatisfação está relacionada ao ambiente, a supervisão, aos colegas, contexto.

Com o intuito de justificar os comportamentos de indolência, passividade, má vontade, aceitar responsabilidades, resistência a mudança entre outros, McGregor agrupou todas as idéias relacionadas a indivíduo-trabalho, decorrentes da administração científica (teoria de Taylor) e, denominou-as de Teoria X. Deu a essa teoria as seguintes características (McGREGOR, 1980, p. 41 apud RODRIGUES, 1998, p. 43):

- O ser humano, de modo geral, tem aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível;
- Devido a essas características humanas de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais, e;
- O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidades, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo.

O autor propõe então, uma outra forma de ver o indivíduo na organização e denomina Teoria Y. Essa teoria traçou um caminho bastante humanista, levando a introdução de descrições de trabalho, oferecendo maiores desafios aos trabalhadores, promovendo o crescimento pessoal, melhorando o desempenho no trabalho e a satisfação. Suas principais pressuposições são (McGREGOR, 1980, p. 53 apud RODRIGUES, 1998, p. 43-44):

- dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso;
- O controle externo e a ameaça de punição são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se auto-dirigir e se auto-controlar a serviço de objetivos com os quais se compromete;
- O compromisso com objetivos é dependente das recompensas associadas a sua consecução;



- O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las;
- A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa, e;
- Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano estão sendo parcialmente usadas.

Com essa teoria o autor propõe que, se ofereça condições ao indivíduo para que as necessidades atendidas só fora do local de trabalho passem também a ser satisfeitas no mesmo. A Teoria Y pressupõe que o trabalho, assim como a diversão ou o descanso, traz satisfação para as pessoas. Dentro dessa concepção, administrar, segundo Chiavenato (2004, p. 120) "é um processo de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento, proporcionar orientação. É uma administração por objetivos em vez de uma administração por controles".

Dos diferentes referenciais teóricos aqui resumidos, nem todos são exclusivos ou específicos sobre satisfação no trabalho e alguns contemplam a satisfação em suas relações com a motivação, identificação com o trabalho, produtividade e/ou qualidade de vida. Alguns modelos detêm-se na experiência do indivíduo, outros na avaliação da probabilidade de conseqüências, alguns nas características subjetivas e necessidades individuais, no meio ou entorno social e outros na situação de trabalho, sendo que todos eles contribuem para uma melhor compreensão da satisfação e motivação no trabalho.

Portanto, com as rápidas mudanças e transformações, as organizações tentam vencer paradigmas e adaptar-se a novos padrões de desempenho em busca da modernidade administrativa, competitividade e progresso científico e tecnológico. Englobando esse aspecto referente a superar as mudanças, muitas organizações buscam através de seus colaboradores desenvolver programas que resgatem a essência humana, na tentativa de criar um ambiente acolhedor e motivacional. Dentre esses programas a QVT vem sendo abordada como uma das possibilidades de aumentar os níveis de satisfação e de melhor desempenho no trabalho.

### 3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

#### 3.1 Principais conceituações e modelos teóricos

Antes de falar em qualidade de vida no trabalho, é importante falar em qualidade de vida. Essa última, diz respeito ao estilo de vida, padrões, trabalho, saúde, lazer, enfim, uma série de fatores ligados com a forma de viver das pessoas e que influenciam diretamente a qualidade no desempenho de seu trabalho.

Segundo Prazeres (1996, p. 339) qualidade de vida diz respeito a condições de vida, num sentido bastante amplo:

Satisfação das necessidades e expectativas do cidadão. O conceito está associado ao bem-estar, à segurança, à expectativa de vida, à paz de espírito e ao desfrute das condições essenciais a que o cidadão deve ter ao seu alcance (água, luz, higiene, etc). Esse conceito difere do desenvolvimento e progresso como é aplicado rotineiramente, que está centrado na realização material e no faturamento.

Pode-se dizer que a qualidade de vida deveria ser um modo de viver com excelência e superioridade. Assim, a qualidade de vida no trabalho só é alcançada com a realização do ser humano como um todo. Ou seja, a QVT depende não apenas do ambiente de trabalho, mas também das condições de habitação, transporte, alimentação, vida familiar, liberdade política e de auto-realização. Não há como separar essas questões, pois em conjunto elas propiciam uma melhor qualidade de vida e que, conseqüentemente influenciam na QVT.

Em resposta à crise no sistema capitalista ocorrida após os anos 70, incidiu um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político. Foi nesse contexto, segundo Dourado e Carvalho (2006), e conduzida por essa lógica que surgiu o movimento de QVT, a partir da segunda metade do século XX, com o propósito declarado de melhorar as condições de trabalho do indivíduo e, conseqüentemente, proporcionar incrementos no seu desempenho para as empresas.

A partir da sistematização dos métodos de produção dos séculos XVIII e XIX e da perseguição por resultados de produtividade, eficiência e eficácia, as

preocupações com as condições de trabalho e a sua influência na produção e na satisfação do trabalhador passaram a ser estudadas de forma científica (BENAVIDES, 2000).

Assim, o elemento central das pesquisas na área de QVT advém da importância que o trabalho desempenha na vida das pessoas e da constatação de que a forma como o trabalho está estruturado e organizado apresenta um impacto direto sobre o trabalhador, podendo levá-lo a satisfação ou a frustração relacionados com outros fatores de sua vida.

Nos últimos anos houve diversas interrogações sobre o bem estar do homem no trabalho. Alguns estudiosos afirmaram o duplo caráter do trabalho humano, como meio e como finalidade em si. Como meio, o trabalho dá recursos ao homem para adquirir os bens necessários à vida, e como fim, socializa o homem, coloca-o defronte do outro e, portanto, diante de si (SAMPAIO, 1999 *apud* FREITAS et all., 2005). A QVT é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas (FERNANDES, 1996). A QVT designa experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, possibilitando análises do processo de trabalho, reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores mais prazerosa.

Para Chiavenato (2004, p. 367) a QVT "representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais com sua atividade na organização". Para alcançar essa qualidade, o autor coloca alguns fatores necessários para a sua solidificação. Entre eles: satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, salários adequados, benefícios e participações, relacionamento do grupo satisfatório, ambiente psicológico e físico que os trabalhadores sintam-se integrados, liberdade para participar de algumas decisões.

A QVT afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade e inovação dentro da organização. Isso significa maior motivação para

o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade, responsabilidades e vontade de inovar.

Pode-se entender então que QVT, se refere a percepção que o indivíduo tem das suas condições físicas de trabalho, da sua equidade salarial, da qualidade das relações sociais, das possibilidades de desenvolvimento e auto-realização inerentes à sua tarefa e do espaço para crescimento e progresso profissional dentro da organização.

Segundo Albuquerque e Limongi-França (1998), QVT é um “conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”.

Contudo, sabe-se que nem sempre as ações de QVT são desenvolvidas somente pelo departamento de gestão de pessoas. Todas as ações que a empresa e os empregados desenvolvem na busca da integração coletiva e do controle dos fatores de riscos ocupacionais estão ligadas a gestão da qualidade de vida no trabalho.

O foco das ações de QVT desenvolvidas no escopo de Gestão de Pessoas, estão associadas a atividades como: associativas e esportivas; eventos de turismo e cultura; atendimento à família; processos de seleção e avaliação de desempenho, carreira, remuneração e programas participativos, que exercem sem dúvida influência sobre a qualidade de vida dos funcionários; medidas ergonômicas e de cuidados com a alimentação (OLIVEIRA e LIMONGI-FRANÇA, 2005).

Chiavenato (2004) quando fala em qualidade de vida no trabalho aborda muito das condições físicas do ambiente de trabalho e as questões de segurança porém, o autor coloca que é preciso algo mais que apenas as condições físicas. E, desse algo mais fazem parte as condições sociais e psicológicas que constituem o ambiente de trabalho.

Para Fernandes (1996) a revisão da literatura sobre o tema mostra que, embora os autores apresentem enfoques diferentes ao conceituar a expressão "Qualidade de Vida no Trabalho" existe algo que parece comum a todos. Segundo

ele, "a meta principal de tal abordagem, volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa" (p. 40).

Dessa forma, verifica-se que os programas de QVT visam humanizar a situação de trabalho, ao mesmo tempo em que satisfaz os trabalhadores, satisfaz a organização oferecendo serviços com maior qualidade e conseqüentemente obtendo maior lucratividade. Para tal, na busca de qualidade e produtividade, "as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição" (CHIAVENATO, 2004, p. 365). Assim, a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. É preciso então, otimizar o potencial humano.

Isso, depende de como as pessoas se sentem trabalhando dentro da organização. Quanto maior a satisfação, maior sua motivação e melhor seu desempenho. Portanto, ao falar em qualidade, estamos falando em pessoas. Sem a participação e o comprometimento efetivo delas não há perspectiva alguma de sucesso com os programas voltados a melhoria da qualidade. A seguir, alguns modelos teóricos que ajudam gerir e avaliar a qualidade de vida no trabalho.

### **3.2 QVT - Alguns modelos teóricos**

#### **3.2.1 Modelo teórico de Richard Walton: Uma proposta para a qualidade de vida no trabalho**

Walton, ao trabalhar com a QVT, considerava algumas questões importantes que servem de diretrizes para a determinação dos seus oito critérios para a QVT. Seus questionamentos são:

Como deveria a qualidade de vida no trabalho ser conceituada e como ela pode ser medida? Quais são os critérios apropriados e como eles são inter-relacionados? Como cada um é relacionado à produtividade? São estes

critérios uniformemente destacados em todos os grupos de trabalho? (WALTON, 1973, p. 11 apud RODRIGUES, 1998, p. 82).

O conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido avaliado e questionado através dos anos, definindo-se não como modismo passageiro, mas como um processo consolidado na busca do desenvolvimento humano e organizacional. Walton (1973 *apud* SILVA NETO et al., 2006) entende QVT como um conceito amplo, composto de diversos aspectos que avaliam a relação entre o indivíduo e o seu trabalho. Esse autor propõem um modelo conceitual composto por oito categorias. Tais categorias tem por objetivo analisar as características notáveis da QVT nas organizações:

- Remuneração justa e adequada, que trata da equidade salarial;
- Segurança e salubridade do trabalho, que se refere às condições ambientais, jornada de trabalho e aos riscos que possam ameaçar a saúde do trabalhador;
- Oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades, referente ao uso e desenvolvimento das capacidades, como autonomia, variedade de habilidades, informação e perspectiva da atividade, significado e planejamento da tarefa;
- Oportunidade de progresso e segurança no emprego, que manifestam-se na avaliação acerca das possibilidades de desenvolvimento da carreira e na sensação de ter um mínimo de estabilidade e segurança no emprego;
- Integração social na organização, relativo à percepção de um ambiente favorável às relações pessoais, com ausência de preconceitos e com democracia social, ascensão na carreira, companheirismo, união e comunicação aberta;
- Leis e normas sociais, referente de maneira geral à cultura organizacional, e de forma mais específica ao direito à privacidade e à liberdade de expressão de idéias, com tratamento equitativo e normas claras;
- Trabalho e vida privada, verifica em que medida as condições de crescimento na carreira interferem no descanso e na vida familiar do empregado, e;
- Significado social da atividade do empregado, referente à idéia de que a atuação social da organização tem significado importante para os empregados, tanto em sua percepção da empresa, quanto em sua auto-estima.

### 3.2.2 Modelo teórico de William Westley: E as quatro dimensões da QVT

Esse autor, ao tratar da avaliação da qualidade de vida no trabalho dentro das organizações classifica e analisa quatro problemas que afetam diretamente e tornam-se obstáculos à QVT. Esses indicadores são:

- Político: se refere a segurança no emprego e ao direito de trabalhar,
- Econômico: diz respeito a equidade salarial e equidade no tratamento recebido,
- Psicológico: está relacionado com a auto-realização e,
- Sociológico: diz respeito à participação ativa em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de executar as tarefas e com a distribuição de responsabilidades dentro da equipe.

De acordo com Westley (1979 apud RODRIGUES, 1998, p. 86) "os problemas políticos trariam como consequência a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação e o sociológico a anomia". Resumindo, o autor diz que "a insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação, um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral".

Conforme o mesmo autor, estes seriam os problemas que afetam a QVT e para resolvê-los, o mesmo apresenta propostas para cada uma dessas categorias:

- Econômico: cooperação; divisão dos lucros; participação nas decisões,
- Político: trabalho auto-supervisionado; conselho de trabalhadores; participação nas decisões,
- Psicológico: enriquecimento das tarefas e,
- Sociológico: métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos. A estimativa sócio-técnica é aquela que constrói uma cultura de trabalho, um sistema normativo e valores sociais ativados.

### 3.2.3 Modelo teórico de William Werther & Keith Davis: QVT e o projeto de cargos

Werther & Davis desenvolveram um modelo a partir da concepção de que a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada à natureza do cargo, pois é esta que afeta intimamente o trabalhador. Para os autores a QVT é afetada

por muitos fatores, entre os quais, a supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos de cargo.

Porém, como é o cargo o elo de ligação entre as pessoas e a organização, e as vagas de cargos o motivo pela qual a organização precisa das pessoas, ele se torna crucial na hora de buscar esforços para melhorar a QVT e tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Sendo que, para algumas pessoas ter uma boa QVT está relacionada a ter um cargo desafiador e compensador (RODRIGUES, 1998).

Dessa forma, o projeto de cargos é visto pelos autores do referido em três níveis, conforme Rodrigues (1998):

- Organizacional: A abordagem é feita principalmente levando em consideração a eficiência. Dizem respeito ao fluxo e às práticas de trabalho, evitando-se uma abordagem mecanicista. Nesse nível, os fatores que influenciam o projeto de cargo e a QVT são: propósitos, objetivos, organização, departamentos e cargos.
- Ambiental: No nível ambiental, dois pontos são básicos: a habilidade e disponibilidade de empregados, além das expectativas sociais. A análise das habilidades e competências dos trabalhadores para ocuparem um cargo, deve ser considerado para que o mesmo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações profissionais do trabalhador. Nesse nível, os fatores que influenciam o projeto de cargo e a QVT são: sociais, tecnológicos, culturais, econômicos e governamentais.
- Comportamental: É a parte mais sensível para o êxito de um cargo. Dizem respeito às necessidades humanas, aos modos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, que envolvem: autonomia (responsabilidade pelo trabalho); variedade (o uso de diferentes perícias e capacidades); a identidade de tarefas (fazer o todo da peça de trabalho) e a retroinformação (a informação sobre o desempenho). Nesse nível, os fatores que influenciam o projeto de cargo e a QVT são: necessidades de recursos humanos, motivação e satisfação.

#### 3.2.4 Modelo de Huse e Cummings: QVT e produtividade



A QVT para esses autores pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, em que se destacam o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional, como também a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

A operacionalização da QVT é explicitada por Huse e Cummings (1985) através de quatro aspectos básicos:

- a) A participação do trabalhador - o trabalhador deve ser envolvido no processo de tomada de decisão em vários níveis organizacionais. A participação é operacionalizada através de análise e solução de problemas na produção feita, por exemplo, pelos Ciclos de Controle de Qualidade (CCQ) e de grupos de trabalho cooperativos.
- b) O projeto de cargos - envolve a reestruturação do cargo dos indivíduos ou grupos. Eles devem atender as necessidades tecnológicas do trabalhador.
- c) Inovação no sistema de recompensas - envolve todo o plano de cargo e salário da organização e visa minimizar as diferenças salariais e de "status" entre os trabalhadores.
- d) Melhoria no ambiente de trabalho - envolve mudanças físicas ou tangíveis nas condições de trabalho. Pode ser de flexibilidade de horários, modificação do local de equipamentos de trabalho...Com essas melhorias os trabalhadores tornam-se mais satisfeitos com seus serviços. Assim, a QVT afeta positivamente a produtividade e de forma indireta.

As intervenções do programa de QVT afetam, segundo Huse e Cummings (1985), positivamente a comunicação e a coordenação que são condições preliminares para uma melhor produtividade. Para os autores:

a QVT motiva o trabalhador, principalmente quando este satisfaz suas necessidades individuais. A QVT também pode aperfeiçoar a capacidade do trabalhador melhorando seu desempenho. A motivação e a capacidade do trabalhador são pré-requisitos para uma maior produtividade (*apud* RODRIGUES, 1998, p. 92).

### 3.2.5 Modelo de Nadler e Lawler: E a questão do sucesso da QVT nas organizações

Após várias pesquisas, Nadler e Lawler (1983 apud RODRIGUES, 1998) identificaram os fatores que prevêm o sucesso dos projetos de QVT. Dentre eles, destacam-se os de:

- Percepção da necessidade;
- O foco do problema que é destacado na organização;
- Estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes;
- Compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados;
- Sistemas múltiplos afetados, e;
- Envolvimento amplo da organização.

Para que os programas de QVT sejam bem sucedidos, os autores ainda propõem três necessidades básicas: 1) desenvolvimento do projeto em diferentes níveis, coerentes com o contexto em que será aplicado. 2) o segundo aspecto envolve mudanças nos sistemas de gerenciamento e disposições organizacionais. 3) são necessárias mudanças no comportamento do gerenciamento superior.

A estrutura dos processos participantes, segundo os autores é o fator determinante de sucesso e viabilidade para os esforços direcionados a QVT.

### 3.2.6 Modelo de Richard Hackman e colaboradores: Diagnóstico da QVT

Ao proporem um modelo de mensuração de qualidade de vida no trabalho, Hackman e colaboradores se apoiam em características objetivas do trabalho. Essas características dizem respeito a:

- Dimensões da tarefa - está relacionada com a variedade de habilidades, identidade da tarefa e significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e feedback.
- Estados psicológicos - significância percebida do trabalho, responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho e conhecimento dos resultados do trabalho.

- Resultados pessoais e de trabalho - diz respeito a alta motivação interna para o trabalho, alta qualidade no desempenho do trabalho, alta satisfação com o trabalho (RODRIGUES, 1998).

Em relação a utilização desse modelo, a vantagem está justamente na identificação das dimensões básicas da tarefa, que atuam como variáveis independentes na QVT, permitindo assim um diagnóstico mais acurado.

#### **4 FATORES MOTIVACIONAIS E QUALIDADE DE VIDA: POSSIBILIDADES E LIMITES**

As organizações dependem exclusivamente das pessoas. Elas são necessárias para geri-las, dirigi-las, controlá-las, operá-las e fazer com que funcionem e alcancem seus objetivos. Portanto, toda a organização é constituída de pessoas e delas dependem para que alcancem sucesso e continuidade. Porém, a valorização de seu trabalho e a melhoria de sua qualidade de vida são fatores que a pouco vem sendo reconhecidos como grandes potencializadores no desenvolvimento das atividades dos trabalhadores, influenciando diretamente a produção e o sucesso de uma organização. Deixando de lado a visão do trabalhador como um ser mecânico, que vem para aquele lugar executar tarefas e receber ordens para, tratar as pessoas como pessoas e não apenas como meios de produção, cada qual com sua subjetividade e influenciada por um determinado contexto histórico-cultural.

Chiavenato (2004) coloca que, essa maneira bitolada de tratar as pessoas trouxe um forte ressentimento e conflitos trabalhistas além de, um distanciamento das pessoas em relação a sua tarefa na organização, acarretando em problemas de qualidade e de produtividade. Para solucionar tais problemas, passou-se a trabalhar de forma colaborativa, fazendo com que "todas as pessoas, em todos os níveis da organização sejam os administradores e não simplesmente executores de tarefas" (p. 59).

No entanto, a qualidade de vida é um tema polêmico, que exige dos administradores uma certa sensibilidade para tratar do mesmo. Isso por que, a

situação de trabalho é parte integrante de uma sociedade complexa e de um ambiente heterogêneo.

E, nem todos os autores colocam a QVT como uma forma humanizadora de melhorias nas condições de trabalho. Segundo Dourado e Carvalho (2006) esse é mais um mecanismo opressor. Um movimento que abrange vários dos mecanismos de manutenção da condição instrumental do indivíduo no ambiente de trabalho, mostrando ser uma das ferramentas mais audaciosas de alienação do indivíduo nas organizações modernas.

Assim, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais, pois a diversidade de pessoas dentro de uma organização é muito grande (necessidades, valores, credos, raças, culturas, origens) mas, principalmente pela atuação sistêmica das características individuais e organizacionais.

Para tal, se faz necessário investigar minuciosamente como é entendida a QVT pois, ela varia conforme as pessoas e a cultura organizacional, para então determinar um padrão que contemple a maioria. Outra dificuldade, é a rotatividade de pessoal nas empresas maiores o que, de certa forma, acaba modificando o padrão constantemente. Nas empresas privadas esse fator é mais marcante, pela rotatividade de pessoal. O que não acontece nas empresas públicas, onde as pessoas permanecem por um bom tempo de sua vida profissional.

Conforme Wood (2005), o trabalho conserva um lugar importante na sociedade, pois segundo pesquisa apresentada pelo autor, em que foi colocada a seguinte situação: "Se você tivesse bastante dinheiro para viver o resto de sua vida, confortavelmente sem trabalhar, o que você faria em relação ao seu trabalho?" Para surpresa, mais de 80% das pessoas responderam que trabalhariam mesmo assim. As razões seriam as seguintes: para se relacionar com outras pessoas; para ter o sentimento de vinculação; para ter algo o que fazer; para evitar o tédio e para ter um objetivo na vida.

Percebe-se nessa passagem, o quanto o trabalho é fundamental. Nos faz sentir vivos e capazes, mesmo que muitas vezes ele nos dê uma sobre vida. A qualidade de vida possui uma relação direta com o bem-estar, ou seja, com a felicidade, em sentir-se bem com aquilo que realiza como com a possibilidade de

adquirir elementos necessários para a manutenção da dignidade humana como bens materiais e serviços.

No entanto, não se pode deixar de considerar que, apesar de as empresas demonstrarem preocupação com seu trabalhador, a QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, as reivindicações dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e qualidade (CHIAVENATO, 2004), ou seja, elas geralmente visam a um único objetivo final: a lucratividade.

Por outro lado, a realidade é desanimadora pois, ao mesmo tempo em que se tem essa preocupação com a qualidade de vida no trabalho, também existe uma enorme quantidade de pessoas desempregadas e que acabam se sujeitando a condições de trabalho desumanas pela necessidade do mesmo. Assim, muitas empresas se aproveitem desse fato e mascaram um programa de QVT, sendo apenas uma política de *marketing*, pois sabem da disponibilidade de "mão-de-obra barata".

Apesar da preocupação com os trabalhadores por parte das empresas e a forma como esse tipo de postura pode melhorar, tanto o desempenho e produtividade dos indivíduos como sua qualidade de vida, tem sido amplamente discutida na atualidade. O que se percebe, entretanto, é que as organizações têm enfatizado mais o desempenho e produtividade do que a qualidade de vida em suas políticas de gestão. Esse fato evidencia, para os mais atentos, uma contradição no discursos organizacionais.

Então, a empresa precisa compor uma equipe, em que todos os setores estejam representados e envolvidos com isso, desenvolvendo programas e efetivando-os para melhorar tanto os fatores motivacionais como a QVT, proporcionando aos trabalhadores uma satisfação com a função desempenhada. Mas, será que as organizações estão realmente se preocupando com seus trabalhadores ou é apenas um discurso mascarado em meio as relações de poder que existem na organização? Será que realmente é possível inserir os indivíduos em todo esse processo de mudanças? Até que ponto isso é possível e, até que ponto

elas têm autonomia? Quais são os impactos dessa retórica na subjetividade dos trabalhadores?

Para Dourado e Carvalho (2006) a QVT é mais um mecanismo opressor. Um movimento que abrange vários dos mecanismos de manutenção da condição instrumental do indivíduo no ambiente de trabalho, mostrando ser uma das ferramentas mais audaciosas de alienação do indivíduo nas organizações modernas.

Já para Simões (2006) é preciso despertar uma consciência contra simples cópias de modelos, exaltações de gurus e práticas gerenciais ingênuas ou nebulosas e, pôr o assunto em discussão, levando-se em conta o contexto no qual a organização está inserida, para reconstruir esse conceito e revisar discursos e práticas.

O assunto realmente é polêmico e amplamente discutido. Fica a questão: Os projetos de QVT estão relacionados com o bem-estar do trabalhador, ou é apenas um mecanismo de melhorar a lucratividade? Cabe aos trabalhadores não se deixar alienar pelo trabalho e buscar essas condições humanizadoras, tão almejadas por todos da classe.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Será que a QVT e os fatores motivacionais estão sempre relacionados? Pode-se dizer que em alguns tipos de organizações, por suas características, que eles realmente estão relacionados. Por exemplo, é possível citar o caso de determinadas ONGs, onde pessoas estão lá geralmente não por um motivo econômico mas, muitas vezes como um estilo de vida.

Assim, o trabalho exercido por estas pessoas, pode-se dizer que está motivado pela própria especificidade da função, o que resulta numa satisfação da mesma, e assim está satisfação se caracteriza como qualidade de vida.

No entanto, na grande maioria das organizações o que ocorre não é exatamente isso. Em organizações que visam lucros, as pessoas que lá estão, também estão motivadas pelo fator financeiro. Não só por isso, é verdade, mas esse

tem grande relevância pois, as demais atividades exercidas fora do trabalho, na maioria das vezes são viabilizadas pela questão salarial.

Então, o que acontece é que, muitas vezes os fatores motivacionais são trabalhados englobando certas vantagens financeiras, que fazem, com que a pessoa se detenha na obtenção desses fatores e acabe deixando de lado a vida pessoal, familiar, lazer, segurança, alimentação e outros mais em detrimento dessa vantagem financeira oferecida pela organização.

Neste caso fatores motivacionais estão em choque com a QVT. Mas parecem ser muito usados, pois o próprio Chiavenato (2004) sugere a questão financeira como uma dica para alcançar a motivação e desempenhar melhor a sua função e conseqüentemente melhorar o desempenho da organização, seja em termos de serviço ou de lucros. Segundo ele, "o dinheiro é altamente motivador". Segue "o dinheiro pode ser poderoso motivador se as pessoas acreditam haver ligação direta ou indireta entre desempenho e conseqüente aumento de remuneração. Se essa percepção for alcançada e confirmada, as pessoas certamente terão melhor desempenho tendo em vista o resultado financeiro desejado" (p. 74).

Por outro lado, atingido um certo nível de satisfação oferecido por uma organização o inverso também pode ocorrer, ou seja, a organização que oferece vantagens para que o trabalhador possa desfrutar de uma vida pessoal agradável, convivência familiar adequada, tempo suficiente para o lazer e realizações de outras tarefas e, tudo o mais que a maioria das pessoas entende como qualidade de vida dentro e fora do trabalho, este trabalhador por ter todos estas vantagens as utilizará como fatores motivacionais o que acarretará numa maior produção sua, também no trabalho. Em outras palavras, a QVT funciona como fator motivacional. É mais um deles.

Assim, pode-se dizer que, a QVT não depende apenas do que as organizações fazem pelas pessoas, mas também do que as pessoas fazem para melhorar a sua qualidade de vida no trabalho. O que elas fazem por si próprias e pelos outros. Elas também precisam tomar consciência que essa qualidade afetará as demais atividades fora de seu trabalho, com familiares, amigos, etc.

## 6 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. In: **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, Abr./Jun. 1998.

BAKES, Betina Inês. **Qualidade de Vida no Trabalho e sua Relação com a Filosofia de Qualidade Total**. 1999. 234f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 1999.

BENAVIDES, S. S. **Qualidade de vida no trabalho e a gestão estratégica de recursos humanos: o projeto "vivendo bem" da Van den Bergh**. Dissertação (Mestrado) - FEA, USP, São Paulo, 2000.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DOURADO, Débora Coutinho Paschoal; CARVALHO, Cristina Amélia. **Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho?** In: Cadernos EBAPE-BR, V. IV, N. 4, dez 2006. Disponível em [www.ebape.fgv.br/cadernosebape](http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape).

FERNANDES, E.C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma experiência brasileira. In: **Revista de Administração da USP**, v. 23, n. 4, p. 29-31-32, O ut./Dez. 1998.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como Medir para Melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FREITAS, Maria Édila Abreu; et al. A Qualidade de Vida no Trabalho: perspectivas além da ginástica laboral no HC/UFMG. In: **Anais do 8 encontro de Extensão da UFMG**. Belo Horizonte, 2005. Disponível em [http://www.ufmg.br/proex/arquivos/8Encontro/Saude\\_5.pdf](http://www.ufmg.br/proex/arquivos/8Encontro/Saude_5.pdf) > Acessado em 12/03/07

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.



MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e saúde no trabalho - aspectos conceituais e metodológicos. In: **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. v.6. São Paulo, dez. 2003. Disponível em < Disponível em : [http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172003000200005&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200005&lng=pt&nrm=iso) >. Acessado em 12/02/07.

MASLOW, Abraham. Uma Teoria da Motivação Humana. In: BALCÃO, Y. F. & CORDEIRO, L.L. **O Comportamento Humano na Empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1971, p. 337-366.

MURRAY, Edward. **Motivação e Emoção**. Tradução: Álvaro Cabral. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**. 4 ed. Petrópolis, Editora Vozes, 1998.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. In: **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 9, jan./jul. 2005. Disponível em <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2209&Secao=ARTIGOS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>

OLIVEIRA, Giana Weber de. **A motivação como fator de qualidade no trabalho: Um estudo de caso**. 2004. 80f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.

PRAZERES, Paulo Munidn. **Dicionário de termos da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade. In: SILVA, Tânia Moura da. **Apostila de Metodologia da Pesquisa**. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

SILVA NETO, Nelson de Souza e; et all. **Avaliação da Melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho com a Implantação do Nível 2 do Modelo SW-CMM**. Disponível em <[www.sbc.org.br/bibliotecadigital/download.php?paper=239](http://www.sbc.org.br/bibliotecadigital/download.php?paper=239)>.

SIMÕES, Janaína Machado. **Reflexões sobre a qualidade no Brasil**. In: Cadernos EBAPÉ-BR, V. IV, N. 4, dez 2006. Disponível em <[www.ebape.fgv.br/cadernosebape](http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape)>.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

WEBER, Cleci Maria Trevisan. **Motivação como componente de busca de qualidade no trabalho em instituição pública**: Um estudo de caso. 2003. 268f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003.

WEITEN, Wayne. **Introdução à Psicologia**: Temas e Variações. 4 ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

WOOD Jr. Tomaz. (coordenador). **Gestão Empresarial**: Comportamento Empresarial. São Paulo: Atlas, 2005.