

LABORO – EXCELÊNCIA EM PÓS - GRADUAÇÃO  
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ERICK RODRIGO ROCHA FARIAS**

**A QUALIDADE DE VIDA COMO FATOR DE  
MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

São Luís  
2012

**ERICK RODRIGO ROCHA FARIAS**

**A QUALIDADE DE VIDA COMO FATOR DE  
MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

Monografia apresentada ao curso de especialização em Administração Estratégica da LABORO – Excelência em Pós – Graduação / Universidade Estácio de Sá, para obtenção do título de Especialista em Administração Estratégica.

Orientadora: Profa.Dra.Mônica Elinor Gama Alves

São Luís  
2012

Farias, Erick Rodrigo Rocha

A qualidade de vida como fator de motivação para o trabalho/Erick Rodrigo Rocha Farias. - São Luís, 2012.

55f.

Monografia (Pós-Graduação em Administração Estratégica) – Curso de Especialização em Administração Estratégica, LABORO - Excelência em Pós-Graduação, Universidade Estácio de Sá, 2012.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Saúde ocupacional. 3. Motivação. 4. Produtividade e competitividade. I. Título.

CDU 331.47

**ERICK RODRIGO ROCHA FARIAS**

**A QUALIDADE DE VIDA COMO FATOR DE  
MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

Monografia apresentada ao curso de especialização em Administração Estratégica da LABORO – Excelência em Pós – Graduação / Universidade Estácio de Sá, para obtenção do título de Especialista em Administração Estratégica.

Aprovado em:     /     /

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa.Dra. Mônica Elinor Gama Alves (Orientadora)**

Doutora em Medicina  
Universidade de São Paulo - USP

---

**Profa. Rosemary Ribeiro Lind Holm**

Mestre em Enfermagem Pediátrica  
Universidade de São Paulo - USP

A Deus pelo dom da vida e por esta comigo nas horas difíceis, nos momentos que pensei em desistir.

A minha família por sempre me apoiarem Em minhas escolhas e acreditarem em mim.

## AGRADECIMENTOS

A DEUS por ter sido a minha força e luz nos momentos de angustia e desânimo que quase me fizeram desistir desse sonho.

A minha mãe que sempre acreditou em meu potencial e por me ensinarem a ser um homem de caráter e pela paciência e compreensão.

A minha tia Conceição de Maria, mulher magnífica e lutadora que através do seu jeito simples me mostrou ser a minha fortaleza em momentos de dificuldades.

A minha irmã Kelly, que sempre admirou minha determinação com os estudos e força de vontade.

A minha esposa Lidia, pela grande torcida e cumplicidade nessa etapa tão importante na minha vida.

Aos meus amigos: Domingos, Alexandre, Rocc, Joeberth e Leilson, que me mostraram o valor da amizade solidificada pela transparência de atitudes.

Aos meus amigos acadêmicos: Rosário, Paloma, Iranilde, Carla e Fernando, que me ajudaram nesses períodos de caminhada.

*“O mais valioso de todo capital é o que é investido em seres humanos”.*

*Alfred Marshal*

## RESUMO

Estudo da qualidade de vida como fator de motivação para o trabalho. Conceitua-se a importância da qualidade de vida e suas origens, relacionado-a com elementos muito importantes dentro do universo de trabalho, ou seja, o capital humano, a saúde e as tecnologias aplicadas. Enfatiza-se a necessidade de atenção e conhecimento da Qualidade de Vida no Trabalho como fonte de manter-se vivo dentro do mercado, uma vez que a globalização tem exigido das empresas e de seus funcionários um maior planejamento e organização como meio de aumento da produtividade e competitividade. A motivação abrange os sentimentos de prestígio profissional e realização, que se demonstram por meio de aprendizados nas atividades e serviços que proporcionam um grande desafio e significado para o trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade de vida no trabalho. Saúde ocupacional. Motivação. Produtividade e Competitividade.

## ABSTRACT

Study of quality of life as a motivation for work, determines the importance of quality of life and its origins, relating it with the very important elements within the universe of work, human capital, health and applied technologies. We emphasize the need for attention and knowledge of the Quality of Working Life as a source of staying alive in the market, since globalization has required businesses and their employees greater planning and organization as a means of increasing productivity and competitiveness. Motivation includes the feelings of prestige and accomplishment, as demonstrated through learning activities and services that provide a great challenge and meaning to work.

**KEY WORDS:** Quality of work life. Occupational health. Motivation. Productivity and Competitiveness.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELA 1	Categorias Conceituais de QVT.....	14
TABELA 2	Definições evolutivas de QVT na visão de Nadler e Lawler.....	16
FIGURA 1	A hierarquia das necessidades segundo Maslow.....	21
TABELA 3	Evolução do Conceito de QVT (Qualidade de Vida no trabalho)..	23

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2</b>	<b>QUALIDADE</b> .....	12
2.1	Aspectos Conceituais e Dimensões .....	13
<b>3</b>	<b>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	18
3.1	Aspectos Conceituais e Dimensões .....	18
3.2	Origem e Evolução .....	19
3.3	Qualidade de Vida no Trabalho no Ambiente de Trabalho .....	24
3.4	Qualidade de Vida no Trabalho e Relações Interpessoais .....	25
3.5	Etapas para Implantação de Programas de QVT .....	26
<b>4</b>	<b>O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	29
4.1	Motivação .....	29
4.2	Motivação no Trabalho .....	29
4.2.1	Fatores Motivacionais .....	30
4.2.2	Ciclo Motivacional .....	32
4.3	Tipos de Motivação .....	33
4.3.1	Motivação Intrínseca .....	33
4.3.2	Motivação Extrínseca .....	34
4.4	Motivação e Comportamento Organizacional .....	35
4.5	Motivação e o Desempenho dos Colaboradores .....	41
4.5.1	Visão Crítica da Avaliação de Desempenho .....	44
4.5.2	Resultados da Avaliação de Desempenho .....	46
4.6	Sugestões Motivacionais .....	47
4.7	A Motivação na Empresa como uma Questão Pessoal e Institucional ..	47
4.8	Continuidade e Estabilidade da Motivação .....	49
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	50
	REFERÊNCIAS .....	53

## 1 INTRODUÇÃO

Qualidade de vida é viver num espaço saudável, onde se possa oferecer o melhor serviço, puramente pelo fato de sentir-se bem.

A busca por uma mais perfeita prestação de serviço e efetivação do produto tem levado as organizações a adotarem decisões que visam melhorar a competitividade e a produtividade. Estas decisões são atreladas aos programas de qualificação total interna e externa das organizações.

Felizmente, não há um modo de falar de qualidade sem lembrar do objeto alvo dos programas, que são as pessoas. O homem é o centro do fator decisivo de sucesso ou insucesso dentro de uma organização, sendo deste modo, indispensável dar a ele toda a atenção e consideração necessária, pois a palavra organização já compreende fluentemente o sentido contextual da pessoa.

Toda e qualquer organização tem por objetivo a venda de produtos e serviços, almejando o lucro, que só será obtido se este produto ou serviço satisfizer uma necessidade. Com esta visão é aceitável perceber que não existem apenas pessoas com necessidades a serem satisfeitas fora da organização.

Para que um produto ou serviço tenha qualidade, é imprescindível que eles sejam bem fabricados e isto só poderá acontecer se o espaço onde eles forem gerados seja um ambiente de qualidade, onde as pessoas estão empenhadas em dar o melhor de si.

Hoje as empresas investem em recursos humanos porque já existe a percepção de que pessoas bem habilitadas, felizes e envolvidas com o método de produção têm se tornado um diferencial para a empresa. Uma pessoa motivada trabalha com empolgação, com a certeza de que terá seu trabalho reconhecido e valorizado.

Em plena "era da informação", olhar para as pessoas e ver nelas um grande potencial é sem dúvida a melhor das estratégias a se desenvolver, saber que uma pessoa pode oferecer sempre alguma coisa mais, é com certeza a passagem pelo quais muitas organizações têm padecido, entretanto para aquelas que sabem realmente valorizar o que têm.

Fazer com que as pessoas se sintam bem para realizar uma tarefa é mais que um simples material para trabalho, é conseqüência de todo um envolvimento, ou

seja, um conjunto de ações que buscam envolver e mobilizar todos os recursos para que eles se voltem para proporcionar o bem estar das pessoas. Um colaborador feliz com seu trabalho produz mais, veste a camisa da empresa, sente-se orgulhoso em fazer parte daquela organização, fala bem e conquista novos clientes mostrando apenas o que ele consegue ver em sua empresa, em local bom para se trabalhar, com um compromisso para com as pessoas, em um ambiente bem familiar. Tudo isso em troca de uma boa recompensa em dinheiro, para proporciona uma vida melhor fora da organização. É como se fosse uma via de mão-dupla, onde quem dar o melhor recebeu melhor, isso vale tanto para a organização como para o seu colaborador de menor nível.

Este trabalho tem como objetivo geral abordar a qualidade de vida como fator de motivação para o trabalho e mostrar a importância das pessoas e a necessidades da implantação dos programas de qualidade de vida dentro das organizações e os específicos: destacar a necessidade de aplicação e conhecimento da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT como fonte de manter-se vivo dentro do mercado e refletir as mudanças de gestão empresarial, como novas formas de organizar o trabalho.

Utiliza-se uma pesquisa bibliográfica, envolvendo leitura e interpretação de materiais pertinentes ao assunto abordado, através de busca materiais do acervo da Biblioteca do Uniceuma, UEMA e sites especializados na Rede Mundial de Computadores (INTERNET), de onde foram retirados subsídios necessários para analisar a qualidade de vida como fator de motivação para o trabalho.

## 2 QUALIDADE

No século XX, início dos anos 70, um novo tipo de relação passa a haver entre consumidor, cliente e a empresa. O consumidor passa a ter um caráter mais cômico em relação a sua situação de consumidor.

Diante deste novo quadro as empresas se encontravam em mercados cada vez mais saturados em termos de diversidade de produtos e do andamento da concorrência. As curvas que simbolizam o valor para a empresa e o valor para o cliente tendem a se encontrar, ou seja, ambas vão em direção a este novo momento da evolução da gestão empresarial, significará que não basta mais oferecer um produto ou serviço padronizado a baixo custo operacional, mais do que isso, o cliente quer o atendimento das suas necessidades (FERNANDES, 1996, p. 28).

O momento da qualidade expressa uma nova relação inter-empresarial no grau que as empresas passam a procurar a Qualidade Total, ou seja, a qualidade no método de produção do produto ou da prestação de serviço, estabelecendo que todas as empresas submergidas na cadeia de produção estejam fundamentalmente acopladas na filosofia e nas praticas da Qualidade Total.

“A qualidade é um conceito escorregadio, de fácil visualização, mas difícil de definir. Além do mais, mesmo quando a qualidade é definida com precisão, os programas carecem de um impacto na concorrência” (FERNANDES, 1996, p. 29).

Os conceitos de qualidade fundamentado no produto surgem pela primeira vez na bibliografia econômica. Como a qualidade ajuíza a quantidade de impostos inseridos num produto, produtos estes de melhor qualidade serão mais custosos. A qualidade é analisada como propriedade essencial aos produtos, e não como algo imputado a eles. Ela avalia a presença ou a deficiência de qualidades mensuráveis do produto, pode ser analisado objetivamente e se fundamenta em mais do que apenas prioridades.

No diagnóstico final de mercado, a qualidade de um produto estar sujeito ao valor anexo no aspecto sensível e intangível, orientados pelos padrões de prioridade do consumidor.

Excelência - qualidade significa melhor que se pode fazer o padrão mais elevado de desempenho.

Valor – Qualidade significa ter mais atributos, usar materiais ou serviços raros, que custam mais caros.

Especificações – Qualidade planejada, definição de como o produto ou serviço deve ser.

Conformidade – Qualidade significa o produto ou serviço está de acordo com as especificações do projeto.

Regularidade – Qualidade significa uniformidade, os produtos ou serviços serem idênticos.

Adequação ao uso – Qualidade significa qualidade do projeto e ausência de deficiência (FRANÇA, 1997, p. 21).

Qualidade pode ser delineada como o ajustamento de um produto/serviço às necessidades de uso e a satisfação às perspectivas e requisições do usuário/cliente. Muitos fatores necessitam ser levado em estíma, ao se dar valor a qualidade de qualquer produto, serviço ou atuação. O próprio produto com a mesma qualidade, no mesmo país ou na própria cultura, dessa forma pode ser julgado de formas diferentes por pessoas com experiências, educação, idade, formação e gostos desiguais. O mesmo produto pode ser avaliado de acordo com as necessidades das pessoas, de diferentes maneiras.

É necessário fazer uma pesquisa de mercado para aperfeiçoar a característica de um produto já lançado pela empresa, a partir da necessidade do cliente, mediante atuações delineadas, visando garantir a qualidade e a verificação das peculiares do projeto.

## 2.1 Aspectos Conceituais e Dimensões

O interesse pelo conceito de qualidade de vida é relativamente atual e procede, em parte, dos novos padrões que têm entusiasmado as políticas e as práticas do setor nas últimas décadas.

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa (FRANÇA, 1997, p. 80).

O conceito de qualidade tem origem na medicina psicossomática que recomenda uma visão associadas, holísticas do ser humano, em contraposição à abordagem cartesiana que decompõe o ser humano em partes.

França conclui, ao afirmar que:

No contexto do trabalho esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana. Esta ética busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho (FRANÇA, 1997, p. 80).

A sociedade vive hoje, novos conceitos de estilos de vida dentro e fora da organização, dando assim valor aos novos procedimentos de Qualidade de Vida no Trabalho.

Albuquerque e França (1998, p. 45-46) consideram que outras ciências têm dado sua contribuição ao estudo do QVT, tais como:

Saúde - Nessa área, a ciência tem buscado preservar a integridade física, mental e social do ser humano e não apenas atuar sobre o controle de doenças, gerando avanços biomédicos e maior expectativa de vida.  
Ecologia - vê o homem como parte integrante e responsável pela preservação do sistema dos seres vivos e dos insumos da natureza.  
Ergonomia - estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa. Fundamenta-se na medicina, na psicologia, na motricidade e na tecnologia industrial, visando ao conforto na operação.

Psicologia - juntamente com a filosofia, demonstra a influência das atitudes internas e perspectivas de vida de cada pessoa em seu trabalho e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu desenvolvimento com o trabalho.

Sociologia - resgata a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando suas implicações nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa.

Economia - enfatiza a consciência de que os bens são finitos e que a distribuição de bens, recursos e serviços deve envolver de forma equilibrada a responsabilidade e os direitos da sociedade.

Administração - procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados, em ambiente cada vez mais complexo, mutável e competitivo.

Engenharia - elabora formas de produção voltadas para a flexibilização da manufatura, armazenamento de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho e controle de processos.

Rodrigues (1995, p. 87) considera que "a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico".

O seu modelo propõe oito variáveis a serem consideradas na avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, conforme tabela 2, a seguir:

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
-----------	--------------------

1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Eqüidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Autonomia (Empowerment/ feedback) Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso Comunitário
6. CONSTITUCIONALISMO	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Tabela 1 – Categorias Conceituais de QVT  
Fonte: Fernandes (1996).

Assim, os fatores citados são fundamentais para o aumento de uma boa e apropriada qualidade de vida, onde se podem detectar esses em todo o cenário empresarial.

Recomendado por Westley o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho, estabelece que a qualidade de vida nas organizações pode ser analisada por quatro indicadores (RODRIGUES, 1999, p.88):

- a) Político – muito relacionado à segurança no emprego, uma vez que a organização, detentora do poder, pode dispensar o indivíduo. Avalia, portanto, a insegurança;
- b) Econômico – diz respeito à forma como os lucros são repartidos, ou seja, se há equidade salarial;
- c) Psicológico – refere-se à auto-realização no ambiente de trabalho. Propõe a avaliação do grau de desinteresse com o próprio ser. Portanto, avalia o grau de alienação;
- d) Sociológico – relacionado à falta de envolvimento moral com as próprias tarefas. Procura identificar o grau de anomia.

Os modelos já mencionados são suficientes para se analisar o nível de qualidade de vida nas organizações, podendo, evidentemente, serem agrupados novos fatores decisivos da QVT. “Através desses utensílios, as empresas poderão identificar em suas diferentes áreas o grau de condições em que trabalham seus membros” (FERNANDES, 1996, p. 25).

A noção de Qualidade de Vida compreende muitos significados que ajuízam ciência, informação, e importância de indivíduos e sociedades (SCHMIDT, 2004).

O quadro a seguir mostra mais algumas definições evolutivas da QVT na visão de Nadler e Lawler (1983 apud RODRIGUES, 1999).

<b>Período</b>	<b>Foco principal</b>	<b>Definição</b>
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às conseqüências pessoais de experiências do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT foi ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa à utilização dos termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” com bastante freqüência, invocador como idéias do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como ma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização de definição trará como conseqüência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará.

Tabela 2 - Definições evolutivas de QVT na visão de Nadler e Lawler

Fonte: Nadler e Lawler (1983, p. 22-24, apud RODRIGUES, 1999, p. 81).

A Organização Mundial de Saúde (OMS) analisa que a Qualidade de Vida (QV) engloba as seguintes estruturas: saúde física, saúde psicológica, nível de bem-estar, inclusões social e meio ambiente (BRASIL, 2006). Esse órgão define a Qualidade de Vida como:

Uma percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores em que ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. É um conceito de limites extensos e influenciados numa maneira complexa pela saúde física, estado psicológico,

crenças pessoais, relacionamentos sociais e suas relações com características relevantes do meio ambiente (BOM SUCESSO, 2002, p. 33).

Outra conceituação de QV é sugerida por Limongi-França (2003) a impressão de bem-estar de uma pessoa, que resulta da satisfação com as áreas da vida que são importantes para ela.

Há conceitos mais amplos, como as descritas acima, e outras mais limitadas e exclusivas, como as desenvolvidas no setor de saúde, cujo sentido vai além de estar com a ausência instantânea de qualquer doença. Conforme definição adotada pela OMS (BRASIL, 2006), “a saúde não seria apenas a falta de doença, mas também o finalizado bem-estar biológico, psicológico e social”.

### 3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

#### 3.1 Aspectos Conceituais e Dimensões

Segundo Fernandes e Gutierrez (1988, p. 47):

A QVT consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista, pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação, mais favorável à satisfação dos empregados na empresa.

De acordo com Rodrigues (1999) a qualidade de vida no trabalho conglomerada dois fatos: a inquietação com o bem estar do trabalhador e com a potência organizacional; a participação dos trabalhadores nas resoluções e dificuldades de trabalho.

De acordo com Campos:

Um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade está na premissa de que somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar. Faz-se necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos profissionais da empresa, pois, nesse processo de autoconhecimento, as sondagens de opinião interna são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho (apud CONTE, 2003, p.33).

No que se refere às atividades de QVT, Macedo (1993 apud GRABARSCHI, 2001, p. 22), afirma que:

A participação na resolução de problemas, reestruturação do trabalho, sistemas de compensação inovadores e melhoria no ambiente de trabalho, buscam criar um envolvimento ótimo entre os empregados e a organização, o que se traduz em um nível maior de satisfação e motivação, onde seja atingida a efetividade organizacional e preservada a saúde do sistema.

Os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas é a proposta básica para que seja desenvolvido um ambiente que seja bom para elas como para a saúde e economia da organização (DAVIS; NEWSTRON, 1992).

Segundo Stur (2008), pequenos investimentos financeiros em saúde e segurança, benefícios, comunicação interna, além de gestão e certificação da Qualidade têm contribuído para um acréscimo positivo na qualidade de vida dos funcionários.

### 3.2 Origem e Evolução

A qualidade de vida no trabalho, a cada dia, vem conquistando evidência a nível mundial, abrangendo assim o Brasil.

Renomados pesquisadores brasileiros Quirino e Xavier (1987) consideram que a QVT, só atualmente, abordam a Qualidade de Vida (QV), aplicada à condição de trabalho. Segundo os autores, (1987, p. 18) “[...] ela tem representado o aspecto globalizante do que antes era abordado através de estudos de motivação, fatores ambientais, ergonômicos, financeiros e de satisfação pessoal e no trabalho”.

As diferentes dimensões teóricas sobre QVT confirmam uma inquietação acentuada com os aspectos internos da organização, individualmente com o desenho do cargo e as categorias físicas do espaço de trabalho. Assim, o homem pretende ser focalizado exclusivamente como um ser fértil, sendo deixado de lado o ser humano total, que interatua não só com no espaço organizacional, mas, sobretudo, com o ambiente externo que envolve, entre outros aspectos, a família, os amigos, e as atividades de cultura, lazer e religião.

As modernas disposições da Administração de Recursos Humanos nos levam a pensar sobre a atribuição de adicionar a compreensão recente de QVT, uma abordagem mais extensa, com uma visão integradora dos ambientes interno e externo da organização, para uma eficaz Qualidade de Vida do indivíduo no trabalho e fora dele.

Portanto, será analisada a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como ferramenta de gestão:

A primeira parte busca deslindar a origem e evolução da QVT, enfatizando a contribuição de alguns pesquisadores, ao longo do século XX, para o estudo do assunto.

A segunda parte conceitua QVT e abrange as suas dimensões, isto é, as áreas com as quais faz interface.

A terceira parte destaca as dificuldades e obstáculos para uma efetiva implantação dos programas de QVT nas organizações.

A quarta parte discorre sobre as perspectivas e desafios para a consolidação da QVT e a última parte ressaltam a necessidade de

transformação do ambiente de trabalho em um local aprazível, onde possamos sentir satisfação e alegria na execução das nossas atividades profissionais (FRANÇA, 1997, p. 25).

Na segunda metade dos anos 80 e no início da década de 90 os trabalhos científicos começaram a se concentrar muito na preocupação com a qualidade de vida e o bem estar das pessoas. A noção de que a pessoa que possui uma melhor qualidade de vida é aquela que consegue o melhor grau de satisfação de suas necessidades, deu início com os estudos de Maslow, na década de 1960, sugerindo uma hierarquização das necessidades humanas e mostrando que além das básicas de sobrevivência e segurança, permanecem outras com o mesmo grau de importância, ligadas à auto-percepção e socialização.

O conceito individual de qualidade de vida depende das carências que a pessoas apresentam. Pode-se por conseqüência, definir o nível de qualidade de vida ideal como o grau ótimo de observação das necessidades viventes em cada um de nós.

Arter (1995, p. 48), hierarquiza as necessidades do homem, “postulando que, em situações normais, só se busca a saciedade de uma necessidade superior, quando a anterior já a houver sido atendida”.

Segundo Chiavenatto (2004) a hierarquia das necessidades humanas dividiu-se em:

**Necessidades de segurança:** forma o segundo nível das necessidades humanas, como afirma Chiavenatto (2004, p. 66), “é a busca de proteção contra a ameaça ou privação, fuga ao perigo, busca de um mundo ordenado e previsível”.

**Necessidades sociais:** “são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto às outras pessoas, como: as necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos colegas, trocam de amizade, afeto e de amor” (CHIAVENATTO, 2004, p. 67).

**Necessidades de auto-estima:**

Estão relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima, envolvendo a auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social, reconhecimento social, status, prestígio, reputação e consideração (CHIAVENATTO, 2004, p. 67).

**Necessidades de auto-realização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no cume da hierarquia. “Essas necessidades levam a

peessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo da vida” (CHIAVENATTO, 2004, p. 67).



Figura 01: A hierarquia das necessidades segundo Maslow  
Fonte: Domingos, 2009

A teoria de Maslow é um sistema voltado para o presente do sujeito, quando o que nos interessa é o seu futuro. Observa-se que no cotidiano muda-se constantemente de planos, de expectativas. Como consequência, as concepções também mudam e mudam os hábitos de consumo (GICLIO, 1996, p. 40).

Faz-se jus ao mesmo tempo o trabalho de Abrahan H. Maslow, que idealizou a hierarquia das necessidades, composta de cinco necessidades fundamentais: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização. Douglas McGregor, autor da Teoria X, por sua vez, analisava, entre outras coisas, que o acordo com os objetivos depende das gratificações a seu conseguimento e que o ser humano não só estuda a abrigar as responsabilidades, como passa a procurá-las, conforme Ferreira, Reis e Pereira (1999).

Essa teoria, no entanto, na sua particularidade procura a consistência entre as finalidades particulares e os organizacionais. Segundo Rodrigues (1999), várias dos tamanhos destacados por McGregor são avaliadas e apreciadas em programas de QVT.

Outro aspecto avaliando os pretextos das falhas da espécie humana centra-se no esboço da motivação. A psicologia aplica pena ao motivo, a característica de constituir-se no fator capaz de desencadear um procedimento.

O trabalho ocupa um ambiente muito respeitável na vida de todos nós, e uma grande parte de nossa vida é decorrida dentro das organizações. O mundo do trabalho contemporâneo parece adotar uma forma conhecida pelo homem como mentalmente e espiritualmente pouco benéficas e muitas pessoas enfermam por motivo do trabalho (RODRIGUES, 1995).

Torna-se necessário criar condições adequadas para que as pessoas possam aumentar a sua criatividade e impedir condições que possam suscitar uma má qualidade de vida e stress no trabalho.

Busca-se com a QVT, fazer com que a satisfação das necessidades individuais passe a ser conseguidas no próprio espaço de trabalho. A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma inquietação do homem desde o começo da sua existência.

Com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas, a qualidade de vida sempre foi objeto de preocupação da raça humana. Historicamente exemplificando, os ensinamentos de Euclides (300 a.C.) de Alexandria sobre os princípios da geometria serviram de inspiração para a melhoria do método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, assim como a Lei das Alavancas, de Arquimedes, formulada em 287 a.C., veio a diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores (RODRIGUES, 1999, p. 55).

No século XX, muitos estudiosos cooperaram para o estudo sobre a qualidade do indivíduo no trabalho. Entre eles enfatizamos Helton Mayo, cujas observações, ressaltadas por Ferreira, Reis e Pereira (1999) e Rodrigues (1999), são altamente proeminentes para o estudo do comportamento humano, da motivação dos indivíduos para a aquisição das metas organizacionais e da Qualidade de Vida do Trabalhador, sobretudo a partir das pesquisas e estudos realizados na Western Electric Company (Hawthorne, Chicago) no início dos anos 20, que culminaram com a escola de Relações Humanas.

Vale mencionar também que Herzberg afirma que:

As pesquisas desse autor detectaram que os entrevistados (engenheiros e contadores) associavam a insatisfação com o trabalho ao ambiente de trabalho e a satisfação com o trabalho ao conteúdo. Assim, os fatores higiênicos capazes de produzir insatisfação - compreendem: a política e a administração da empresa, as relações interpessoais com os supervisores, supervisão, condições de trabalho, salários, status e segurança no trabalho. Os fatores motivadores - geradores de satisfação - abrangem: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e progresso ou desenvolvimento (HERZBERG apud FERREIRA; REIS; PEREIRA 1999, p. 38).

Vale advertir que o desafio ilusório pelos seus idealizadores prossegue, isto é, tornar a QVT uma ferramenta gerencial essencial e não somente mais um modismo, como muitos que vêm e vão. E esse desafio torna-se mais estimulante neste período em que nos percebemos as voltas com uma usualidade habitual cada vez mais desgastante e massacrante. Quando se raciocinava que os seres humanos poderiam afinal usufruir do rápido avanço adquirido em contingentes ciências, paradoxalmente o que temos apresentado é o trabalho como um fim em si mesmo.

O problema começou quando transformamos o tempo em uma mercadoria, quando compramos o tempo das pessoas em nossas empresas. Quanto mais tempo você vende, nessas condições, mais dinheiro fará. Então, há uma troca inevitável entre o tempo e o dinheiro. As empresas, por sua vez, tornam-se exigentes. Querem menos tempo das pessoas que eles pagam por hora, porém mais das pessoas que pagam por ano, porque, no último caso, cada hora extra durante o ano é gratuita (HANDY, 1995, p. 24).

Após os consecutivos métodos de downsizing, reestruturação e reengenharia que distinguiram toda a década de 1990, nota-se recentemente que as pessoas têm trabalhado cada vez mais, e, por extensão, têm tido menos tempo para si mesmas (VEIGA, 2000).

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT Como uma variável - (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT Como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT Como um método (1972 a 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 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos "administração participativa" e "democracia industrial" eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT Como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia 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 de um "modismo" passageiro.

Tabela 3 - Evolução do Conceito de QVT (Qualidade de Vida no trabalho)

Fonte: Fernandes (1996)

### 3.3 Qualidade de Vida no Trabalho no Ambiente de Trabalho

O termo ambiente pode ser usado de forma a incluir equipamentos, ferramentas, materiais, procedimentos de trabalho e a própria organização de trabalho. É, pois, a implicação do ambiente físico e dos aspectos organizacionais em todas as circunstâncias em que acontece o relacionamento entre o homem e seu trabalho.

A QVT pode causar um ambiente de trabalho mais humanizado, seu objetivo é servir tanto às pretensões mais altas dos trabalhadores quanto para suas obrigações mais fundamentais. Ela procura aplicar as capacidades mais refinadas dos trabalhadores e adequar a um ambiente que os encorajem a ampliar suas atividades.

A idéia é que os trabalhadores são capital humano que tem que ser desenvolvido e não simplesmente usado. Além disso, trabalho não deve ter condições, excessivamente, negativas, nem submeter o trabalhador a tensões indevidas, tão pouco depreciar ou humilhar sua humanidade e nem ser cansativo ou indevidamente perigoso.

O trabalho precisa sim levantar, ou pelo menos não prejudicar a competência dos trabalhadores de desempenharem outros papéis, como o de cidadão, marido, pai, estudante, ou seja, é preciso que o trabalho colabore também para o desenvolvimento social do indivíduo.

A probabilidade pessoal dos profissionais é que, se as empresas ambicionam qualidade nos produtos e serviços por elas oferecidos, ações de QVT devem ser incorporadas no dia a dia das empresas.

Outra perspectiva dos profissionais é de que as empresas, ao arquitetarem um programa de qualidade, alcancem que o mesmo não será implantado com sucesso se não existir um efetivo envolvimento e participação dos funcionários agindo com satisfação e motivação para a concretização de suas atividades. Isso é qualidade de vida no trabalho, que procede em maior perspectiva de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar.

A qualidade de vida é um tema cada vez mais abordado na mídia, nas empresas e até mesmo no ambiente familiar. As pessoas conscientizaram-se de que o termo tem um significado amplo - que engloba diferentes áreas da vida -, e vêm incorporando a questão no seu dia-a-dia, tanto individual quanto coletivamente (SHIBUYA, 2009).

O mundo corporativo já está consciente da acuidade da qualidade de vida e da indigência de criar mais perfeitas condições para o bem-estar dos cooperadores. Aqueles que investiram já começam a colher os frutos dessa cooperação entre empresa e cooperador, confirmando que o profissional produz mais e melhor quando se sente feliz e motivado.

Para que os programas de qualidade de vida suscitem benfeitorias eficazes, o que vai se dissemina para toda a sociedade, o empenho deve ser completo: a empresa amplia políticas, ações e programas de excitação a uma vida benéfica, e o funcionário, por sua vez, deve compreender que seu papel é essencial para que os desígnios sejam conseguidos por ambas as partes.

### 3.4 Qualidade de Vida no Trabalho e Relações Interpessoais

Segundo Bispo (2009), a chegada da globalização trouxe várias mudanças tanto para as pessoas quanto para as corporações. O que antes era estimado uma regalia para as maiores ou mais ricas empresas, hoje, tornou-se também compreensível às organizações de todos os portes.

Percebe-se que com essa facilidade de alcançar o novo, muitas companhias ocuparam em termos de tecnologia. A partir desse fato, observou-se ser imprescindível procurar um diferencial expressivo e isso decorreu numa aquisição cada vez maior em quem verdadeiramente pode fazer a diferença para o negócio: as pessoas.

Minicucci (2000, p.23) define as relações interpessoais como “eventos (acontecimentos) que se verificam no lar, na escola, na empresa. Quando há confusão no relacionamento interpessoal, diz-se que há problemas de relações humanas”. Segundo o autor, um grupo de psicólogos, que trabalhou em treinamento em relações humanas, chegou às seguintes conclusões (2000, p. 24):

- Grande parte do nosso trabalho é feita por meio de contato com os outros, quer como indivíduos, quer como grupo;
- A eficiência em lidar com outras pessoas é muitas vezes prejudicada pela falta de habilidade, de compreensão e de trato interpessoal;

- As pessoas que têm mais habilidade em compreender os outros e têm traquejo interpessoal são mais eficazes no relacionamento humano;
- A experiência tem comprovado que as pessoas podem aprender a aperfeiçoar sua habilidade em compreender os outros e a si próprias, adquirindo traquejo nas relações interpessoais.

Dentre as competências comportamentais que estão sendo mais solicitadas pelas empresas, algumas têm se destacado como mais freqüência como a liderança positiva e motivacional. Essa, por sua vez, é seguida pelas capacidades de negociação em situações de pressão e bom relacionamento com os clientes internos, tanto vertical quanto horizontalmente. Essas competências são privilegiadas por um motivo óbvio: mantêm a equipe coesa e segura e, portanto, traz resultados quantitativos e qualitativos mais rapidamente (BISPO, 2009).

Na prática, as ferramentas que mais têm sido usadas no desenvolvimento das jurisdições comportamentais são os exercícios e os “workshops”. No entanto, o “coaching” administrador também tem tomado espaço e importância, já que é estimado mais característico e por autorizar o acompanhamento do profissional por um tempo maior.

### 3.5 Etapas para Implantação de Programas de QVT

Antes da Implantação de programas de QVT, é preciso a fundamentação de informações interdisciplinares e em particular acoplados à ciência comportamental, sendo que, não se pode propagar um programa de QVT sem um forte apoio teórico e técnico sobre o tema. Por outro lado, mesmo que cada conhecimento de fundação de projetos de QVT seja única, é admissível, a título de sistematização, estabelecerem-se algumas fases que, independentemente das distintas protegidos, se aplicam a todas as empresas.

De acordo com tipologia apresentada pela equipe de estudos sobre qualidade de vida no trabalho, Canadá (JONHSTON, ALEXANDER, ROBIN, apud NISHIMURA, 2009) é relacionado às seguintes fases no desenvolvimento de experiências de QVT:

- a) SENSIBILIZAÇÃO – É a fase em que representantes da organização do sindicato e consultores trocam suas respectivas visões sobre o conjunto das condições de trabalho e seus efeitos sobre o funcionamento da organização, e buscam juntos os meios de modificá-las.

- b) **PREPARAÇÃO** - É a fase onde são selecionados os mecanismos institucionais necessários à condução da experiência, formando-se a equipe do projeto, estruturando os modelos e os instrumentos a serem utilizados.
- c) **DIAGNÓSTICO** – Esta fase compreende dois aspectos: a coleta de informações sobre a natureza e funcionamento do sistema técnico, e o levantamento do sistema social em termos de satisfação que os trabalhadores envolvidos experimentam sobre suas condições de trabalho.
- d) **CONCEPÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO PROJETO** – À luz das informações colhidas na etapa precedente, a equipe de projeto, disposta de um perfil bastante precisa da situação, estabelece as prioridades e um cronograma de implantação da mudança relativa a aspectos que se mostraram passíveis de melhorias em termos de: Tecnologia: Métodos de trabalho, fluxos, equipamentos, etc.; Novas Formas de organização do trabalho: Equipes semi-autônomas autogerenciadas; Práticas e políticas de pessoal: Formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração; Ambiente físico: Segurança, higiene, fatores de stress, etc.;
- e) **AValiação E DIFUSÃO**: Embora a avaliação imediata de tais projetos constitua-se em tarefas difícil pela dificuldade de informações confiáveis, é necessária para prosseguir a implantação das mudanças além do grupo experimental, bem como para posterior difusão para os outros setores.

Alguns autores têm feito sugestões sobre a implantação de programas de QVT. Limongi-França (2003) analisa a capacidade do grau gerencial como qualidade fundamental de tais programas. De acordo com seu ponto de vista, além da competência, o empenho da alta administração com os objetivos do programa de QVT é essencial para o êxito de tais influências.

Outro ponto respeitável habita na elaboração dos gerentes para as transformações decorrentes da implantação do programa, por abarcarem um ambiente maior para o conhecimento dos empregados e compreenderem novas modalidades de tomada de decisão nos exemplos do modo consultivo.

Fernandes (1996, p. 72) faz as seguintes indicações sobre a implementação dos programas de QVT:

Os programas de QVT não fiquem limitados a certos grupos na organização, mas envolvam todos os níveis e áreas;

Não devem ser implantados sem um conhecimento teórico e técnico do assunto, fundamentado na literatura especializada;

Sejam implantados a partir de uma necessidade da organização, e não inspirados pela moda;

Incluam estratégias de resolução dos problemas organizacionais, através de métodos participativos;

Procurem envolver melhorias no meio-ambiente de trabalho em termos físicos, mas sem descuidar de aspectos tecnológicos e psicossociais;

O sistema de recompensa seja reestruturado, de modo que os ganhos advindos da participação sejam partilhados pelos empregados;

As pessoas sejam treinadas para nova abordagem de resolução de problemas e, especialmente as chefias, para aceitar a participação dos empregados;

Se efetivem mudanças no comportamento administrativo e na natureza do clima das organizações, de modo a aprimorar a cultura organizacional.

Para obterem êxito, os programas de QVT devem estar fundamentados numa nova visão que marca, segundo Giclio (1996, p. 41), por:

Um novo conceito das pessoas, com base em um amplo conhecimento de suas complexas e dinâmicas necessidades;  
 Um novo conceito de poder, com base na colaboração e no atendimento;  
 Um novo conceito de valores da organização, com base em idéias humanísticas e democráticas.

A metodologia que permite a mensuração dos níveis de satisfação em termos de qualidade de vida no trabalho orienta-se na linha do PDCA<sup>1</sup> utilizados nos programas de Qualidade total (CAMPOS, 1998, p. 41):

P (Plan) Planejamento: Busca estabelecer um plano de ações incluindo metas e padrões que visem ao atendimento das necessidades dos trabalhadores em termos de qualidade de vida na organização;  
 D (Do) Fazer/Executar: Depois de desenvolvido um treinamento de chefias e gerentes, acompanhado de devido processo educacional por parte dos funcionários, executa-se os procedimentos relativos à pessoal conforme o planejado;  
 C (Check) Verificação: Após a coleta de dados efetuarem a comparação dos dados coletados para ver se os padrões estabelecidos se mantêm num limite aceitável de satisfação;  
 A (Act) Ação corretiva: é a parte de correção de aspectos que se mostraram insatisfatória, e à eliminação de causas fundamentais de problemas que estejam afetando o bem estar dos empregados.

Assim, quando adequadamente sugerido, um programa de QVT tem como meta:

Gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia no nível do cargo, recebimento de recursos de "feedback" sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. (WALTON, apud FERNANDES, 1996, p. 72).

Portanto a melhor qualidade de vida dos trabalhadores é o fundamento para implantação da gestão de qualidade total, porque o conhecimento é essencial para o sucesso de tais programas. Ainda existem empresas com excesso referente aos aspectos técnicos norteados para a qualidade do processo produtivo,

---

<sup>1</sup> É um método que visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização. É um eficiente modo de apresentar uma melhoria no processo. Padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises, e torna as informações mais fáceis de serem entendidas. Pode também ser usado para facilitar a transição para o estilo de administração direcionada para melhoria contínua (CAMPOS, 1998).

deslembrar de investir nas pessoas, sendo que, a qualidade total se faz somente através de pessoas, são elas que conseguem modernizar os projetos da empresa.

No próximo item aborda-se o papel da motivação nas organizações.

## **4 O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

### **4.1 Motivação**

Observa-se que a motivação está guardada dentro das próprias pessoas e pode ser vastamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

A motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se integrar por meio do trabalho gerencial. Ambas não podem ser deixadas de lado, puramente à mercê dos acontecimentos. Elas podem e devem ser impecavelmente incluídas pelo gerente e aproveitadas como ponto de contribuição para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas (BERGAMINI, 1997).

O gerente deve admitir o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber como arrancar do ambiente de trabalho as condições externas para levantar a satisfação profissional. O ponto de encontro dessas duas disposições é o conteúdo do cargo por meio de uma reprodução de cargo participativo e adaptado aos processos pessoais de cada ocupante.

### **4.2 Motivação no Trabalho**

Um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas; fazê-las determinadas, confiantes e dominadas profundamente a alcançar os objetivos recomendados; energizá-las e estimulá-las satisfatoriamente para que sejam bem sucedidas através do seu trabalho na organização. A ciência da motivação humana é indispensável para que o administrador possa verdadeiramente contar com a elaboração incondicional das pessoas.

A consistência e a produtividade são desafios intrincados e até impraticável de serem alcançados na conjuntura recente, em que o conflito entre o capital e o trabalho alargou de modo assustador em todas as partes do mundo.

A motivação é uma situação de espírito positivo que consente ao indivíduo a concretização de serviços, do cargo e ao seu pleno potencial.

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa em disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a força propulsora da produção de bens e da prestação de serviços (MAXIMIANO, 1995, p.318).

As organizações estão à procura de pessoas integras, criativas, motivadas, eficientes e complacentes. Pessoas estas, mensageira de habilidades interpessoais, com coragem para agüentar desafios e as constantes e progressivas transformações do mundo moderno globalizado.

De acordo com Branhan (2002, p. 28):

A grande sacada é apostar no potencial humano. E as empresas estão pagando para ver. Através de investimentos em treinamento de pessoal, elas esperam um retorno, que aliado ao gerenciamento administrativo e programa de qualidade, tem tudo para dar bons frutos e resultados.

"O que todos gostariam de fazer é criar um ambiente no quais pessoas gostem de trabalhar e no qual as pessoas trabalhem bem, um ambiente de trabalho que ajude a enriquecer a vida dos trabalhadores" (GONILIART; KELLY, 1997, p. 33).

Este espaço deveria satisfazer tanto as solicitações dos trabalhadores quanto do seu empregador, aprovando as necessidades da comunidade como um todo.

De acordo com Iman (1996), a motivação distinguiu o compromisso do indivíduo para o trabalho e sua localidade de trabalho do ponto de vista dos fatores internos a ele, das necessidades individuais, gostos e preferências.

#### 4.2.1 Fatores motivacionais

O indivíduo tende a aumentar suas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual habita, de maneira pela qual as pessoas entendem seu trabalho e encaram suas vidas. Há forças motivacionais predominante no indivíduo e que confirmam a importância da motivação.

##### a) Motivação para a realização

De acordo com Lessa (1999, p.33) a motivação para a realização “é um impulso para vencer desafios, avançar e crescer na busca de seus objetivos”. A efetivação é importante em si mesma, independente que possam acompanhá-las. Pessoas motivadas pela concretização trabalham mais, quando seus supervisores adéquam uma estimativa planejada de seus desempenhos no trabalho e tendem a escolher colaboradores que sejam teoricamente capazes, sem se envolver com os sentimentos pessoais que possam ter por eles.

#### b) Motivação por afiliação

As pessoas motivadas pela afiliação trabalham mais bem quando são enaltecidas por atitudes favoráveis e cooperação. Elas tendem a optar por amigos para permanecerem a sua volta. Provam satisfação interior quando estão com amigos e desejam livre-arbítrio no trabalho para desenvolver estes sentimentos. De acordo com Bergamini, (1997, p.40), “[motivação por afiliação], é um empenho para o relacionamento com bases sociais”.

#### c) Motivação para competência

Segundo Lessa (1999, p.46)

É o impulso para realizarem o trabalho de alta qualidade. Os colaboradores motivados pela competência do domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problema e esforça-se em ser inovadores.

O mais admirável é tirar proveito das próprias experiências, em geral o empregado efetua um bom trabalho devido a satisfação interior que sentem ao fazer isso. As pessoas motivadas pela aptidão também aguardam um trabalho de alta qualidade daquelas com quem interatuam e podem torna-se impaciente caso o trabalho saia com um nível inferior. Sua apreensão é a importância dos relacionamentos humanos ficarem em segundo plano. De modo claro, sua direção para a capacidade é mais forte do que sua necessidade de afiliação.

#### d) Motivação para o poder

A informação das forças motivacionais auxilia os administradores a abrangerem as atitudes de seus cooperadores no trabalho. Podendo agüentar com cada colaborador de caráter especial, levando em importância o impulso motivacional mais forte em cada caso. É o impulso que entusiasma pessoas e transforma situações. Criam desordens nas organizações e ostentam os riscos de criados. As pessoas se tornam extraordinários administradores caso suas necessidades sejam de poder fundamental em lugar de poder pessoal

#### 4.2.2 Ciclo motivacional

De acordo com Teixeira (1998, p. 17):

O chamado ciclo motivacional inicia-se com um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidade que se manifesta o que gera uma tensão tradutora de um estado de desequilíbrio do organismo. Enquanto essa necessidade não for satisfeita, a tensão não abranda, e o desequilíbrio mantém-se. Uma nova situação de equilíbrio só será atingida quando o indivíduo conseguir por em prática os comportamentos adequados à satisfação dessa necessidade.

Para Lopes (1980), motivação funciona de modo cíclico e repetitivo. Tal sucessão é composta de fases que se alternam e se repercutem. O organismo humano aproximar-se a um estado de equilíbrio eficaz. Esse equilíbrio se desfaz quando passar a haver uma obrigação, a estabilização cede lugar a um estado de conflito que intensifica enquanto a necessidade não for devidamente imprescindível.

Teixeira (1998, p. 18) afirma que:

Se apesar das ações desenvolvidas pelo indivíduo, a satisfação da necessidade não for satisfeita, naturalmente não se atinge o equilíbrio desejado. O indivíduo atinge então um estado de frustração (por não ter atingido o objetivo satisfazendo sua necessidade) ou então o efeito produzido pode resultar num comportamento compensatório, isto é, a redução da tensão verifica-se por uma compensação que substitua a satisfação (não verificada) daquela necessidade.

De acordo com Bergamini (1997, p. 17), a satisfação da necessidade está absolutamente adequadamente ao estado de equilíbrio, porém quando este período não se concluiu, este conflito pode ser determinado a partir de três maneiras diferentes:

Satisfação da necessidade: Ocorre quando o ciclo se fecha (mesmo a cabo de algum tempo) plenamente.

Frustração da necessidade: A partir do estado de tensão no organismo, o ciclo é bloqueado impedindo a satisfação e provocando a frustração.

Compensação da necessidade: Quando o ciclo é bloqueado, o impedimento da satisfação é compensado por um desvio em contato para aliviar a tensão.

Na gestão das organizações é conveniente encontrarem-se soluções compensatórias quando as necessidades não forem satisfeitas, pois as frustrações, para além de efeitos negativos no desempenho dos trabalhadores, podem acumular tensões que transportam as circunstâncias de agressividade ou apatia, sempre maléfica.

Deve ainda ter-se presente que os estados de equilíbrio são sempre transitórios, uma vez satisfeita a necessidade, outra emerge gerando um novo estado de tensão e desequilíbrio que se mantém até sua satisfação.

Conforme Bergamini (1997, p. 18):

As pessoas são diferentes no que se referem às ações motivacionais, onde as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento, os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes. O qual ainda torna-se mais complexo, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

Sendo que, embora os padrões de comportamento modifiquem o método do qual eles resultam é, fundamentalmente, o mesmo para todas as pessoas.

#### 4.3 Tipos de Motivação

A motivação nas empresas tem sido alvo de diversos estudos, pois a maioria dos gestores tenta encontrarem uma resposta para várias questões, onde simplesmente depois de se reconhecer as nascentes de motivação dos trabalhadores, é que se pode esperar ganhos suplementar realizando ao mesmo tempo uma eficaz gestão dos recursos humanos (BERGAMINI, 1997).

##### 4.3.1 Motivação intrínseca

Segundo Bergamini (1997, p. 19), “é uma força que se encontra no interior de cada pessoa que pode estar ligada a um desejo, esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos á ação”. Esses impulsos são considerados como

mensageiro de apontadas formas de comportamento, por meio das quais os seres vivos buscam constituir a estabilização. Onde tal equilíbrio nunca é alcançado, a satisfação nunca é integral, pois é justamente a intranqüilidade orgânica e psicológica que incentiva o ser humano a procurar aquilo que seja capaz de satisfazer as carências vigorantes naquele dado momento.

Para Lessa (1999, p. 22), “quando maior for o estado de carência, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônima de motivação”.

A não consideração destas necessidades ameaça a integridade física e psicológica do indivíduo havendo uma quebra na estabilização homeostática do organismo.

Conforme Bergamini (1997, p. 20):

A satisfação de uma necessidade não paralisa o ser humano, pelo contrário, o próprio fato de satisfazer á uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando assim, uma nova conduta de busca rumo ao objetivo motivacional. Levando em conta este desencadeamento, toda e qualquer generalização sobre tipos de objetivos motivacionais que sejam mais freqüentemente perseguidos pela maioria dos indivíduos, parece ingênua e inadequada.

Cada uma das pessoas a quem se ambiciona oferecer objetivos de contentamento motivacional poderá ser portadora de diferentes estados de carências internas.

De acordo com Kondo (1994, p. 22):

Quando falamos de necessidade e conseqüentemente de motivação, precisamos examinar as diferenças individuais, para chegarmos a um conhecimento mais realista do que se passa naquele momento com cada um. O objetivo motivacional é, então, percebido a cada momento particular e a direção da busca será determinada por um fator interno e individual.

Verifica-se que a percepção mais real do que foi analisado como motivação, que só é alcançada à medida que seja motivado em conta a dimensão intrínseca das necessidades humanas.

#### 4.3.2 Motivação extrínseca

Segundo Bergamini (1997, p. 21):

Vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porém foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais apurado sobre esse tema, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado através das técnicas de condicionamento.

Partindo do pressuposto comportamentalista de que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de gratificações ou corretivos disponíveis no meio ambiente, podemos entender que a motivação extrínseca seria esta incitação interna, positiva que procura uma resposta também positiva, através da transformação de um comportamento impróprio.

Constituem o contexto do cargo Bergamini (1997):

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas de organização e administração;
- Relações com o supervisor;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança no cargo;
- Relações com colegas.

De acordo com Bergamini (1997), em termos de procedimento organizacional, alguns estudos da linha comportamentalista sugerem que o empenho dos funcionários pelas gratificações externas tem grande capacidade para motivar um comportamento suficiente, como por exemplo, bônus salarial, financiamento de entretenimentos, avanços na estrutura física da empresa e etc.

#### 4.4 Motivação e Comportamento Organizacional

Segundo Bergamini (1997, p. 22):

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física (BERGAMINI, 1997).

Transformar a força de trabalho passou a ser a maior provocação estratégica enfrentado pelas organizações que esperam ter sucesso no próximo século. E, como a mudanças das pessoas dá-se pelo meio da educação, o desafio é

especialmente de educação e reeducação de todos os graus e grupos dentro das empresas.

Os métodos modernos alavancam intensamente as jurisdições individuais das pessoas que os realizam. Durante muito tempo, as empresas não se preocuparam com a habilitação de pessoal, depois passaram a avaliar o treinamento do pessoal operacional, até mesmo como soluções para a diminuição de erros e de custos de produção e, mais atualmente, têm passado a se preocupar com a capacitação do pessoal que gerencia os seus recursos e produz através desses mesmos recursos.

Por outro lado, a capacitação do pessoal na maioria das vezes se deu de maneira pontual, freqüentemente fora do ambiente de trabalho e com pequeno alcance. O que se exige hoje é a capacitação pelo aprendizado permanente, acionando a experiência e novas opiniões às pessoas e ao "Know-how" da empresa de modo constante.

Praticamente todos nós fomos aos poucos aprendendo e incorporando princípios e conhecimentos que não funcionam mais. Há trinta ou quarenta anos atrás, as pessoas passariam a sua vida profissional aprendendo e utilizando um único conjunto de conhecimentos e técnicas e as novas técnicas seriam ensinadas para a geração seguinte. Atualmente o conjunto de técnicas e conceitos muda várias vezes de maneira completa ao longo de uma vida profissional (GONILIART, KELLY, 1997, p. 42).

Muitas empresas têm adquirido resultados extraordinários organizando-se em desempenho de métodos e projetos, agrupando seu pessoal em times e dando a eles autonomia sem antecedentes. No entanto, trabalhar com eficácia em grupos não é intuitivo. Para terem êxito em suas novas atividades, utilizamos e dotamos as pessoas de novas informações e destrezas, novos procedimentos, desde a inclusão de métodos completos até a solução de problemas e a manifestação de iniciativa. Precisarão, também, instruir-se e trabalhar em grupos de modo mais dinâmico possível.

Por outro lado, os novos empregados não aceitam nem precisam das formas tradicionais de supervisão e gerência. Em vez disto, eles precisam de técnicos e orientação, que, infelizmente, a maioria dos gerentes tradicionais não está preparada para prover. Assim, além de novos trabalhadores, deveremos preparar novos gerentes e administradores para desafios que eles ainda estão começando a enfrentar (GONILIART, KELLY, 1997, p. 42).

A modificação dos empregados não será espontâneo, rápida, e nem mesmo fácil. Ela provoca um século de conhecimentos e solicita que a organização vá versus a corrente da nossa cultura contemporânea. Em início, segundo Goniliarte e Kelly (1997), a agenda de transformação das pessoas que farão parte das empresas do futuro inclui:

- Como desenvolver e gerenciar o pessoal para os novos papéis que deverão assumir;
- Como utilizar novos modelos de avaliação de desempenho, remuneração e educação de pessoas;
- Como criar uma organização em que cada pessoa esteja voltada à criação de valor para os clientes;
- Como saber empregar técnicas para reformular a cultura, adequando-a ao novo mundo dos negócios.

Verifica-se uma instalação de uma democracia de interesse, ressaltando as empresas que fundamentam seu sucesso na atração, seleção e manutenção de quadros compostos quase que excepcionalmente por pessoas brilhantes.

No decorrer da existência humana, a visão de trabalho foi se alterando, apresentando o perfil ambicionado para atender a sociedade. É preciso perceber a visão histórica do que é trabalho, para quê se trabalha e por que se trabalha a fim de fazer uma análise do Comportamento Humano nas Organizações. É preciso ter uma visão macro, para se evitar algum viés que venha a distorcer esta análise. Portanto compreender o Comportamento Humano nas Organizações parte do entendimento do que é o trabalho.

Conclui-se, através da visão de teóricos que trabalho é uma ação humanizada desempenhada num contexto social, que sofre controle oriundo de distintas fontes, o que deriva numa ação mútua entre o trabalhador e os meios de produção, portanto os conhecimentos naturais da Sociologia são fundamentais para explicar esses grupamentos que se constituem em micros sociedades, onde se desenvolvem comportamentos peculiares que fazem surgir novas crenças e valores, implicando em modificações significativas nas condutas e reações dos grupos e das pessoas que os compõem (CARLEIAL, 1997).

O trabalho além do aspecto particular de auto-realização é ao mesmo tempo fundamental para que se concretizem os processos de estratificação e mobilidade social. Portanto vê-lo exclusivamente no aspecto trabalhador / trabalho é

enveredar-se em uma visão simplista e ingênua. Ver este aspecto é ter ciência que o trabalho pode provocar diversos graus de motivação no homem, desde ótimo a péssimo. Estar satisfeito não é sinônimo de estar motivado (AGUIAR, 1992).

Segundo Bergamini (1997, p. 23):

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

Tendo em vista que é nas organizações que as pessoas ficam a maior parte de seu tempo, é certo concluir que trabalhar não pode ser um ato mecânico.

Quem perde com isso? A organização, enquanto empregados, porque deixa de obter uma produtividade extensa e o empregado porque fica "doente" por ter sua auto-realização desrespeitada e mutilada.

Portanto o ambiente organizacional afeta a personalidade dos indivíduos. É preciso que este seja sadio. Para tal faz-se necessário, administração centrada no indivíduo. O que não é tão simples de ser vivenciado, pois intervém na relação de dominador e dominado tão comodamente assumida por nós.

Segundo Azevedo (1992, p. 10)

O Comportamento Humano nas empresas é mais saudável quando há consonância dos objetivos, metas e finalidade organizacional com os valores e normas grupais. O equilíbrio organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e as organizações. É preciso repensar o paradigma de causa e efeito (cartesiano) que valoriza partes em detrimento do todo. É preciso aprender a visão sistêmica.

O indivíduo entra na empresa e através das "trocas" sociais vai incorporando valores do grupo e das organizações.

As relações situadas no ambiente de trabalho nos levam a entender que a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamento e aprendizados que comprometem sistematicamente os intercâmbios sociais e profissionais, mantidas no ambiente de trabalho. Os conhecimentos fora da empresa, a classe social e a grupo profissional a que pertence, fornecem informações comportamentais para a atuação do indivíduo (AZEVEDO, 1992).

Portanto a ação do homem é o resultado de suas vivências sociais, desde o nascimento que irão interferir na formação de seu caráter, bem como de sua personalidade.

As pessoas são fundamentalmente diversas. Uma proposta empresarial que se estabelece na visão do homem, contém notória probabilidade de extinguir conflitos/competição. Tendo em vista que irá criar valores como cooperação, comprometimento e alavancagem.

Para isto, é preciso que se atente para o resultado do trabalho na vida do indivíduo. Se este causar insatisfação, aparecem os conflitos. A consequência disto é o stress pessoal e organizacional.

Esta insatisfação é reduzida a índices baixos, quando o enfoque organizacional é para o indivíduo. A qualidade de vida passa a ser uma das principais metas para que se alcance a missão da empresa. É preciso rever a relação de poder/autoridade.

O formato de expressão da capacidade não é o único vilão, que causa insatisfação, é preciso verifica a satisfação do cargo e a valorização do trabalho.

Para que o homem possa interagir com seu trabalho no desenvolvimento organizacional, é necessário que confiemos que o homem não é a soma do que ele contém, mas a totalidade do que ainda não tem do que poderia ter.

Portanto o trabalho deve proporcionar o desenvolvimento abrangente do ser humano, além do aspecto profissional deve vê-lo numa perspectiva integrada, se assim ocorrer o clima organizacional será sadio, porque os envolvidos são sadios, isto é, a motivação, os padrões de comunicação, os estilos de liderança, os padrões de desempenho estão a serviço da qualidade de vida. Esta visão só será completa, se além do social, considerar o homem como ser político (DAVIS; NEWSTRON, 1992, p. 34).

No convívio social o homem traz sua individualidade, suas experiências pessoais. É o fator político que mobilizara o individual para o grupal, assim dando a oportunidade ao exercício da cidadania, onde os trabalhadores cumpram seus direitos e responsabilizam-se por seus deveres e atos.

Ao se pensar em uma organização sadia, com colaboradores motivados, idealizamos aquele empregado trabalha feliz porque não há excesso de burocracia, há total valorização do ser humano, pois ele é consultado nas decisões, tem autonomia e a gestão é participativa. Nesta organização, a missão organizacional é clara e do conhecimento de todos, portanto ao surgirem problemas as causas são logo reconhecidas e atacadas (DAVIS; NEWSTRON, 1992, p. 34).

Pode-se descrever que nesta organização com este tipo de cultura, o clima que aparece desta sinergia de pessoas felizes faz com que esta organização diferencie das demais. Para conclusão das relações sociais e administrativas que acontecem nas organizações e a forma como estas relações ocorrem determina a cultura e o clima da organização nos consentindo fazer um diagnóstico de como os indivíduos, os grupos e as organizações se situam.

É fundamental estarmos atentos na forma como o empregado se sente no ambiente do trabalho. Suas atitudes e como conseqüência a forma de agir serão fruto de sua motivação, de seu interesse. Portanto é preciso investir no desenvolvimento dos recursos humanos.

Pelo fator do homem ser um Ser Social, seus modos são fruto de suas relações psicossociais. Ao interagir vai estabelecer valores, crenças, sentimentos, pensamentos cognições e tendências à reação. Ao receber estímulos do meio, sua resposta conterà como carga estas vivências. Toda ação humana decorrem de sua atitude diante do fato em questão.

A atitude influencia na resposta, bem como na escolha (motivação) de eventos que merecem consideração para que se apresente consistência interna, isto é, ser coerente com a grade de valores, crenças.

Conforme Bergamini (1997, p.23):

As organizações empresariais são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele. A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. [...] A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

A condição estática dos conceitos pode dificultar a nitidez da visão do que é o comportamento humano. O comportamento não é sinônimo de atitude esta é a tendência a reação.

Na relação de trabalho, é necessária a aproximação das chefias com os funcionários, pois só analisar a execução da tarefa, não garante conhecermos a satisfação ou não do funcionário frente ao trabalho executado (LOPES, 1980).

O homem pode efetuar um trabalho bem, motivado pela necessidade de segurança, isto não pode nos induzir a concluir que ele contenha um significado positivo do trabalho. A verificação de comportamento é factível de falhas graves. E

preciso avaliar as atitudes frente ao trabalho para que se possa atuar acertadamente.

De acordo com Lopes (1980, p. 28):

O homem no trabalho está exposto a várias situações que podem gerar dissonância cognitiva e que por não se resolverem retardam o Desenvolvimento Organizacional uma vez que os conflitos subjacentes interferem na qualidade de vida dos trabalhadores. A falta desta clareza nos leva a lembrar que os indivíduos no trabalho podem cumprir papéis profissionais totalmente desvinculados de suas atitudes.

Para se aumentar a produtividade é preciso reverificar esta questão. Como o empregado percebe o seu trabalho? É compatível com a visão do seu grupo de trabalho? Qual o seu papel profissional? Que característica deve ter para ocupar o cargo? Se estes dados e outros não ficarem claros o empregado terá uma atitude apática em relação ao trabalho. Ao fazer o procedimento corretamente os "chefes" reconhecem a diversidade humana, mas unificam os papéis. Os fatores sociais, bem como os psicológicos podem impedir o trabalho. Mas, o homem aos poucos vai se adaptando ou desadaptando graças nos "feedbacks" sobre seu comportamento.

Portanto a forma como os executivos encaram os seres humanos é fundamentalmente para a qualidade e a produtividade.

#### 4.5 Motivação e o Desempenho dos Colaboradores

A motivação está inteiramente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Ou seja, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será a sua atuação. Quanto mais o colaborador se sentir motivado melhor será a produtividade. E quanto maior é a complexidade da atividade realizada mais acende a diferença (LOPES, 1980).

Os administradores que conseguem motivar os funcionários muitas vezes estão dando um ambiente em que os objetivos adequados (incentivos) estão disponíveis para a satisfação das necessidades profissionais de seus colaboradores.

Percebe-se, portanto, que a função de um gerente nem sempre é o de estabelecer objetivos para seus subordinados. Pelo contrario, na maioria das vezes, é possível desenvolver a produtividade dos funcionários oferecendo a eles um

ambiente de diálogo, onde a participação no estabelecimento de seus objetivos é exigida (KANNANE, 1995).

Contudo, é essencial informar que, muitas vezes, são formados objetivos finais e os subordinados são avaliados somente pelos triunfos desses objetivos.

Atualmente, a imprevisibilidade do mundo moderno e as assíduas transformações que se processam caracterizam o ambiente em que a empresa atua (KANNANE, 1995).

Não se vive mais naquela época de equilíbrio em que as mutações ocorriam pausadamente, decorrentes de causas e efeitos que se ajustavam através dos tempos de maneira quase imperceptível.

Para alcançar seus objetivos, uma empresa, aproveita vários recursos: financeiros, tecnológicos, matéria-prima, processos de produção e de vendas, marketing etc. No entanto, esses recursos por si só não fornecem garantia ao alcance dos objetivos. Seu uso adequado depende das pessoas que os manejam, porque representam meios de trabalho.

É das pessoas que chegam à ação, a criatividade, o desempenho e conseqüentemente as decisões de como aproveitar tais recursos. Se as pessoas fracassam na sua utilização, no processo de tomada de decisões e na execução das atividades, os resultados esperados estarão comprometidos (KANNANE, 1995).

A competência pessoal não se acabar com no saber usar esses recursos, e sim em sabedoria correlacioná-los com a visão do negócio, a visão do mercado, a contentamento do cliente e com a orientação para resultados.

A gerência do desempenho é muito importante para a empresa, pois:

- A empresa precisa saber se seus objetivos estão sendo alcançados;
- Assegurar que os desempenhos individuais e da equipe produzam os resultados esperados;
- Reconhecer as contribuições dos empregados;
- Promover o desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos empregados.

Segundo Chiavenato (1999, p. 189):

Da mesma forma como os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus funcionários. E épocas passadas de estabilidade e permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita através de esquemas burocráticos rotineiros. (...) Com os novos tempos de mudança,

transformação e instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem.

A sistematização da Avaliação de Desempenho visa dotar a empresa de um utensílio gerencial ou de um método mais bem estruturado para conduzir de uma forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho.

E, continua Chiavenato (1999, p. 189) analisando que:

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Isto promove a definição prematura do comportamento desejado, análise das probabilidades profissionais dos empregados para se desincumbirem bem de suas ocupações, ampliarem suas habilidades necessárias, assim como distinguir o seu trabalho e suas contribuições efetivas.

É esse procedimento que realiza o dimensionamento do campo de atuação da Avaliação de Desempenho, destacando-se quatro pontos básicos (LUCENA, 1992, p. 18):

- Negociação de desempenho (resultados esperados);
- Acompanhamento do desempenho (Feedback ao empregado);
- Ações sobre o desempenho;
- Avaliações de resultados.

Os efeitos apresentados como resultados do comportamento representam a revelação concreta e objetiva do que o empregado é apto de fazer. E algo que pode ser definido, seguido e mensurado.

Ainda conforme Lucena (1992, p. 19):

Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional. Mas é preciso definir também padrões de desempenho, isto é, quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e qual os prazos para apresentar resultados.

Contudo, apenas determinar o que é prometido ao empregado, não é satisfatório para afiançar a obtenção dos objetivos empresariais. Será necessário

seguir sistemática e periodicamente o comportamento, tendo em vista que os comportamentos individuais e de equipe produzam os resultados esperados e que os desvios coligados sejam ocorridos rapidamente (LUCENA, 1992).

O acompanhamento sistemático do desempenho garante que a empresa está aproveitando adequadamente seus recursos e transportado com eficiência a atuação de seu pessoal para resultado positivo.

A ação gerencial sobre o desempenho, através do acompanhamento, envolve maior aproximação da gerência com os seus colaboradores, para receber e dar feedback, para prover os meios de realização do trabalho, para ajustar as prioridades na definição das tarefas, para identificar e atender as carências dos empregados e para utilizar adequadamente as capacidades disponíveis. É neste processo de acompanhamento que as habilidades gerenciais são exercitadas de maneira mais efetiva, no que se refere à participação, ao relacionamento interpessoal, ao diálogo construtivo e à liderança efetiva na solução de problemas e de tomada de decisões (LUCENA, 1992, p. 20).

Dessa forma, a empresa precisa de recursos diversos para o funcionamento dimensionado em sua infra-estrutura produtiva, há certos requisitos ou condições para o desempenho humano. De acordo com Lucena (1992), as dimensões dessa variável se desdobram em quatro componentes básicos:

- Qualificação profissional;
- Cultura organizacional;
- Estilo gerencial;
- Ambiente externo.

Em exercício esses componentes representam campos de forças que interatuam reciprocamente, impactando no desempenho humano positiva ou negativamente.

#### 4.5.1 Visão crítica da avaliação de desempenho

A interioridade do indivíduo, com seus devaneios ou seus egoísmos, com sua audácia ou os seus medos, com a sua consciência ou a sua insanidade, com seus valores e crenças ou suas superstições e mitos, compõem um conjunto de forças que esclarecem, ou deturpam a esperteza real dos fatos ou situações.

Essa superficial consideração sobre o processo avaliativo esclarece a sua complexidade e a dificuldade para se equacionar com coerência e efetividade sua

utilização prática. Uma solução simplória seria desistir do uso do processo avaliativo, mas consistir em imobilizar o ser humano. Avaliar e tomar decisões são processos da vida humana.

No campo da administração empresarial, o processo avaliativo deve estar presente a todo o momento. Avaliam-se as características e condições de mercado, as expectativas dos consumidores, a posição dos concorrentes, o impacto das decisões e leis governamentais na economia, as forças e fraquezas da organização, seu desempenho financeira, sua tecnologia e seus Recursos Humanos (AZEVEDO, 1990, p. 11).

Pessoas são selecionadas, demitidas, remanejadas, treinadas, promovidas, advertidas, enfim todos estes atos procedem de avaliações e julgamentos efetivados.

Neste ambiente organizacional, cheio de incoerências, equívoco e ambigüidades, a administração permanece sendo o fator crítico, por isso que terá de administrar a dinâmica do negócio Criativamente e conduzir o procedimento de mudança, para satisfazer as expectativas do mercado.

A qualidade gerencial é uma condição emergente para gerencial o desempenho, não pela subserviência ou submissão comportamental, mas para descobrir talentos e criar espaços para a ousadia, o desafio, a participação e o comprometimento (LUCENA, 1992, p. 21).

Quanto à Avaliação de Desempenho, ainda se praticam modelos que contribuem para inibir, até mesmo para dominar, as revelações de potencial e autonomia criativa no trabalho. Satisfaz observar os relatórios de Avaliação de Desempenho para ressaltar que estão sempre para explorar desvios comportamentais ou para explicar uma política de mérito.

Na implantação do processo de Avaliação de Desempenho, varias empresas ainda sustentam o "Dia Nacional da Avaliação de Desempenho" que é o dia inevitável da devolução dos formulários de avaliação, na qual a pessoa que avalia recebeu um mês antes. Este é o período votado ao processo de Avaliação de Desempenho (LUCENA, 1992).

Objetivando o sucesso do processo de Avaliação de Desempenho, esta circunstância deve ser eliminada, pois, na verdade, essa avaliação processa-se no vazio, porque não foram constituídos nem compromissados parâmetros que induzissem o avaliador a confrontar o comportamento esperado com o comportamento realmente demonstrado.

O avaliador é então estimulado a emitir um julgamento sobre o empregado, baseado em suas percepções pessoais. Tal julgamento poderá estar carregado de preconceitos e estereótipos e também significar a hora do acerto de contas" (LUCENA, 1992, p. 22).

Os objetivos estabelecidos expressam as preocupações com a adaptação de comportamento e com a promoção por mérito. Existe um equívoco na definição dos objetivos traçados pela Avaliação de Desempenho quando seus idealizadores percebem o processo como uma ferramenta para atender a Área de Recursos Humanos, isto é, os avaliadores preenchem um formulário para avisar a Área de Recursos Humanos sobre o suposto desempenho dos empregados e sugerir recomendações para o planejamento das atividades de Recursos Humanos.

Embora Avaliação de Desempenho possa indicar ações para todos os processos de gestão dos Recursos Humanos, não é este seu objetivo principal. Este equívoco ratifica o desencontro entre os objetivos acentuados, o processo empregado e a administração do procedimento. Tais objetivos não indicam uma relação direta da Avaliação de Desempenho com a administração do negócio, com os objetivos da organização e com a mensuração dos resultados apresentados (LUCENA, 1992).

Os objetivos da Avaliação de Desempenho terão que expressar, com clareza, o seu sentido para a empresa e a seu emprego como utensílio gerencial para administrar o comportamento, recomendando, adequadamente, as responsabilidades da Área de Recursos Humanos, como prestadora de serviços às gerências quanto às ações da sua competência, que deverão acontecer no momento em que se façam necessárias.

#### 4.5.2 Resultados da avaliação de desempenho

Como princípio básico, a afirmação constante em todo esse trabalho é que a Avaliação de Desempenho compõe uma ferramenta gerencial para administrar o desempenho em todas as suas dimensões, desde a transação dos resultados esperados, a análise da capacitação profissional, as reuniões para revisão do desempenho, até planejamento das ações para retificar desvios de desempenho ou para encaminhar o melhor aproveitamento das capacidades das pessoas e a avaliação dos resultados obtidos (LUCENA, 1992).

A primeira conclusão é a consideração da responsabilidade gerencial quanto a identificar e fornecer os meios e os recursos para o desempenho eficaz, no momento em que as necessidades aparecem. As ações sobre o desempenho não podem conter dia e hora preestabelecidos; acontece no dia-a-dia de trabalho, como decorrência do acompanhamento e gerência do desempenho.

Essas necessidades podem ser atendidas no próprio local de trabalho pela ação direta do gerente, ou podem ser solicitadas à Arca de Recursos Humanos, quando o atendimento for de sua competência. O órgão de Recursos Humanos, em seu papel de assessoria e de prestador de serviços, precisará atender, com qualidade e presteza, as solicitações que lhe são conduzidas.

#### 4.6 Sugestões Motivacionais

Motivar é implantar na parte da personalidade um móvel ou "motor" de ação. Num empreendimento, o indivíduo gosta de sentir-se solicitado como pessoa, de receber responsabilidade, de aceitar um trabalho que o desafie. Partindo desta premissa, pode-se falar para alguém estas palavras: "tenho uma tarefa complicada para você. Mas sei que está à altura dela". Tais palavras podem tornar-se um gerador de ação dentro da pessoa. Sabendo-se digno de confiança, o funcionário passa a ver e a sentir o trabalho de modo diferente. Sendo responsável pelo trabalho e estando pessoalmente submerso, quer mostrar que tem competência para realizá-lo (KONDO, 1994).

O incentivo deve-se partir sempre do exterior, ao contrário da verdadeira motivação, que age no interior do indivíduo, induzindo - o a atuação. Empresários de países, sobretudo ricos, conscientes ou inconscientemente, fazem-se muitas vezes a seguinte pergunta: "Por que o pessoal não é mais produtivo? Pagamos bom salário, damos boas condições de trabalho, temos excelentes vantagens adicionais e emprego estável e mesmo assim, o pessoal parece não estar disposto a despende mais do que o esforço mínimo" (KONDO, 1994, p. 24).

Para estimular a motivação não é fundamentalmente o uso de palavras, basta-se criar qualidades as quais movam o empregado como pessoa, como realizador, como ser responsável, como ser social, justo e produtivo.

#### 4.7 A motivação na Empresa como uma Questão Pessoal e Institucional

A motivação é uma mola impulsadora do desempenho humano. É ela quem irá motivar os níveis de comportamento pessoal e profissional obtidos. “Na empresa, está abertamente relacionada com sentimento de pertença, produtividade e valorização, atribuídas interna (pelo próprio sujeito) e externamente (pela empresa, chefia, colegas, sociedade, etc)” (KONDO, 1994, p. 24).

A busca por profissionais habilidosos tem sido uma das grandes inquietações das empresas na atualidade. Sem profissionais habilidosos de nada adiantam táticas, tecnologias ou idéias inovadoras. Então, cada vez mais se precisa de um novo perfil profissional.

As empresas estão à procura de pessoas íntegras, criativas, motivadas, eficientes, visionárias e compreensivas. Pessoas estas, portadoras de habilidades interpessoais, com coragem para lidar com desafios e com as constantes e progressivas mudanças do mundo moderno globalizado (KONDO, 1994, p.25).

Segundo Carleial (1997, p. 56):

A grande sacada é apostar no potencial humano. E as empresas estão pagando para ver. Através de investimentos em treinamento de pessoal, elas esperam um retorno, que aliado ao gerenciamento administrativo e programas de qualidade, tem tudo para dar bons frutos e resultados. Por outro lado, as empresas precisam estar atentas, se suas políticas internas favorecem a promoção e o fluxo natural de motivação das pessoas, ou se essas boicotam esse mesmo processo. Portanto, o papel da organização é de suma importância na obtenção de um bom nível de motivação entre seus colaboradores.

Imprescindível que haja uma razão para haver motivação. Funcionário motivado e bem-sucedido é aquele que está no espaço certo, ou seja, que ocupa uma colocação capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como lhe fornecer importância.

Além disso, é necessário estar atento ao cultivo de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade. Habilidades pessoais de superiores devem ser capazes de detectar talentos (bem como aproveitá-los) e estimular a autonomia e criatividade, sempre (CARLEIAL, 1997, p. 73).

Sendo assim, empresa e os cooperadores devem-se estar preparados a correr riscos, a afrontar desafios, para poderem assim, juntos ficarem envolvidos e motivados com o método do qual fazem parte. A empresa não é uma entidade

acéfala, isolada. Ela é composta de seres e por isso, deve levar em conta esta condição. Apenas as pessoas podem acrescentar valor, através de seu trabalho, informação, visão e experiência de vida.

#### 4.8 Continuidade e Estabilidade da Motivação

A motivação dentro de uma organização é contínua. As pessoas, uma vez que passem a fazer parte da empresa, automaticamente aderem a um padrão motivacional que inicia e sustenta as atividades internas da firma.

Segundo Kondo (1994, p 68)

Existe uma afetiva permanência nos sistemas de motivação das empresas. Eles em nada são afetados quando ocorrem mudanças, rodízios, alterações de pessoal ou quaisquer outras modificações de âmbitos administrativos. Há diversas causas para manter esta estabilidade. A primeira e mais óbvia é que existe, no ambiente interno da empresa, um objetivo geral a ser atingido e uma filosofia a ser observada e preservada.

Numa firma comercial, em que o balanço financeiro é um dos principais elementos indicadores da saúde da empresa, não de espantar o fato de que a ênfase seja concentrada nos aspectos motivacionais de caráter financeiro.

Já numa instituição educacional não se deve esperar grande interesse do estafe acadêmico pelas recompensas financeiras, pois a motivação é outra, de ordem eminentemente cultural. Sob muitos aspectos, os professores poderiam obter maiores rendimentos em outras atividades. Podemos compreender bem a motivação do professor quando nos lembramos de que o objetivo de um colégio ou de uma universidade não deve ser o de ganhar dinheiro, mas o de difundir cultura e proporcionar instrução às pessoas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que não existem dúvidas em relação à necessidade de se olhar para os indivíduos e ver neles não apenas pessoas e sim potenciais que merecem todo um cuidado especial, talentos que necessitam ser descobertos. Investir nas pessoas pode ser o ponto "x" que falta para que uma organização ganhe mercado, melhore sua imagem diante da concorrência e descubra um diferencial que já existe e que ainda não foi utilizado.

Cada etapa de projeto de QVT levará a empresa a desvendar um patamar de oportunidades de fazer mais por se mesma e pelos seus colaboradores. Os funcionários são o sangue que dão à vida a empresa. Sangue novo empresa viva, sangue velho empresa em decadência, então façamos uma transfusão e esta acontecerá através da motivação da qualificação e valorização de cada ser. Com certeza, uma organização é como um corpo humano, tudo vai bem se dentro tudo está bem, órgão cansado tudo funciona mal, mas se tudo está bem dentro, tudo funciona bem por fora.

As pessoas compõem o mais precioso dos recursos de uma organização, sendo assim, o maior dilema das organizações é tratar as pessoas como indivíduos dotados de peculiaridades próprias de individualidade, motivações, valores pessoais etc. ou como recursos dotadas de disposições, aptidões e informação etc. Como as organizações são constituídas de pessoas, o estudo de conduta desses indivíduos é essencial para as organizações. Para se compreender o comportamento dos funcionários é imprescindível entender como eles vivem e se permitem em um campo psicológico e que buscam diminuir suas discordâncias em relação ao seu ambiente.

Atualmente, o mundo empresarial vive hoje um período de mudança fantástico que se ajuíza na procura incessante pelo desenvolvimento da concorrência organizacional. Tal desafio pode ser determinado como um dos responsáveis pela necessidade da qualidade. É decisivo às organizações pensar em seguir suas capacidades e potenciais para abraçar o novo conceito de trabalho, bem como os desafios inerentes. Inicialmente, a QVT, baseava-se na

análise e reestruturação das atividades, com finalidade de tornar a vida dos trabalhadores menos sacrificante.

Com a abordagem do desenvolvimento de cargos conseguem-se algumas melhorias, mas como as modificáveis estão interligadas não sendo apenas os cargos que deverão ou poderão ser transformados para avaliar a qualidade de vida dos trabalhadores, torna-se necessário encarregar em uma nova filosofia da relação capital-trabalho, onde se forma uma parceria, e os resultados do empreendimento são repartidos com os funcionários, apresentado a eles e suas famílias uma qualidade de vida mais humana.

Para a empresa, o resultado esperado é uma melhoria nos índices de rotação e absenteísmo, com diminuição dos custos, e envolvimento dos empregados na obtenção das metas aprovando a participação. Nem todas as empresas estão de acordo com esta idéia, para algumas o resultado econômico ainda é considerado patrimônio do dono do capital. No entanto, para se instituir uma comunidade onde ninguém é o centro, o lucro é um meio para conseguir a sobrevivência e não um fim em si mesmo.

O papel da qualidade de vida torna-se definido quando se deseja o desenvolvimento da produtividade e do bem-estar dos profissionais, considerando a aquisição de resultados crescentes, pela organização, como básico para que a busca de melhorias nas condições, coordenação e afinidade de trabalho ocorram permanentemente.

A busca da QVT é concebida pela sua humanização, pelo progresso nas semelhanças entre chefias e dependentes através da elaboração das chefias. Percebe-se que alguns chefes não têm estabilização emocional e não foram treinados a se pautarem com seus dependentes. Pelas relações harmoniosas entre indivíduos consegue-se a avanço das relações interpessoais com auxílio e conhecimento nas decisões e lucros.

A Qualidade de Vida é criada e sustentada através dos valores da disposição como respeito ao ser humano, à saúde, à probidade moral, física e psicológica e aos direitos das pessoas. Através de sistemas de manutenção das pessoas nas organizações com salários dignos, treinamento e desenvolvimento, visando, sobretudo o seu crescimento e maturidade psicológico, preparando-as para receber responsabilidades e tomar decisões, envolvendo-as no abrangência dos

resultados da organização e, especialmente, dando a elas a liberdade de escolha, reduzindo assim a alienação no trabalho.

A QVT, hoje, pode ser avaliada como uma configuração de pensamento relacionando pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a apreensão com o bem-estar do trabalhador e com a potência organizacional e a informação dos trabalhadores nas disposições e problemas do trabalho.

A busca da QVT é simulada pela sua humanização, pela melhoria inflexível nas relações entre chefias (diretores, gerentes e encarregados) e subordinados através da elaboração das chefias. Percebe-se, muitas vezes, que alguns chefes não possuem equilíbrio emocional e não foram educados a se relacionarem com seus subordinados. Pelas afinidades harmoniosas entre indivíduos consegue-se a progresso das relações interpessoais com comunicação fluente, colaboração, conhecimento das decisões e dos lucros.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.
- ALBUQUERQUE, I. G.; FRANÇA, A. C. L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho, stress e a expansão do conceito de qualidade total. In: **Revista de Administração**. São Paulo, abr./jun. 1998, vol. 33, n 2, p. 40-51
- AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de Recursos Humanos: Uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ARTER, Dennis P. **Auditorias da Qualidade para melhor desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark 1995.
- AZEVEDO, Ivayr T. Recursos humanos nas Organizações. In: **Executivo**. Porto Alegre: v.1, n.3, p.7-12, 1992.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BISPO, Patrícia. **A valorização das competências comportamentais**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4047&org=2>>. Acesso em: 10 Jan. 2012.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. São Paulo: Campus, 2002.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Departamento de Análise de Situação em Saúde. **Saúde Brasil 2006: uma análise da situação de saúde no Brasil**. Brasília; 2006.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 7. ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1998
- CARLEIAL, Liana M. F. Trabalho em tempos de novas tecnologias: Velhos e novos desafios. In: **Revista Proposta**, n.72, mar. / mai, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONTE, Antonio Lázaro. Qualidade de vida no trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. Curitiba. In: **Revista FAE BUSINESS**, n. 7, nov. 2003.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DOMINGOS, Claudio. **A hierarquia das necessidades de Maslow**. Disponível em <<http://www.conexaorh.com.br/artigo15.htm>>. Acesso em 16 Jan. 2012.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. São Paulo: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, Eda Conte; GUTIERREZ, Luiz H. Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma perspectiva brasileira. São Paulo. In: **Revista da Administração**, v.23, n.1, p.29-38, out./dez., 1988.

FERREIRA, A. Antonio; REIS, Ana C. F.; PEREIRA, Maria L **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna Administração de empresas. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

FRANÇA, A C. Limongi. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. In: **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, vol. 1, n. 2, p. 79-83, abr./mai./jun. 1997.

GICLIO, Ernesto. **O comportamento do consumidor e a gerência de Marketing**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GONILIART & KELLY, Francis J. **Revista Transformando a Organização**. São Paulo: Atlas, 1997.

GRABARSCHI, Idvani Valéria Sena de Souza. **Qualidade de vida no trabalho e sua influência na percepção da qualidade dos serviços**: estudo de caso em instituição de nível superior. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4311.pdf>>. Acesso em: 11 Jan. 2009.

HANDY, Charles. **A era do paradoxo**: dando um sentido para o futuro. Makron Books, 1995.

IMAN, Instituto. **Inovação e melhoramento na Administração moderna**. São Paulo: [s.l.], 1996.

KANNANE, Roberto. **Ciclos e comportamentos humanos nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana**: um fator-chave para o gerenciamento. São Paulo: Gente, 1994.

- LESSA, Jandir. **A construção do poder social**. Rio de Janeiro: SAEF, 1999.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003
- LOPES, T. **Motivação no trabalho**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- LUCENA. M.D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a Administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais**. São Paulo: Atlas, 2000.
- NISHIMURA, Adriana Zoqui de Freitas Cayres. **A gestão estratégica da qualidade de vida no trabalho**. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/pdf\\_praticas/praticas\\_03.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/pdf_praticas/praticas_03.pdf)>. Acesso em: 18 Jan. 2012
- QUIRINO, T.R. & XAVIER, O. S. Qualidade de Vida no Trabalho de organização de pesquisas. In: **Revista de Administração de Empresa**. 22(1): 72-81, jan./mar., 1987.
- RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2ª ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis (RJ): Editora Vozes, 1999.
- SHIBUYA, Cecília Cibella. **Qualidade de vida só existe enquanto cooperação entre empresa e funcionário**. Disponível em: <<http://www.abqv.org.br/artigos003.php>>. Acesso em: 21 Jan. 2012.
- SCHMIDT, Denise Rodrigues Costa. **Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem atuantes em unidades do bloco cirúrgico**. Dissertação de Mestrado. Ribeirão Preto, EERP, 2004.
- STUR, Daniel. **A qualidade de vida nas empresas**. 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3829&org=2>>. Acesso em: 21 Jan. 2012.
- TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Mc Graw, 1998.
- VEIGA, Aínda. Tempos modernos. In: **Revista Veja**. São Paulo: Abril. Edição 1643, ano 33, n.º 34, p. 122-129, 2000.