

CENTRO UNIVERSITÁRIO CATÓLICO DE VITÓRIA

GARDENIA RICARDO ANDRADE

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO: UMA ANÁLISE DO CASO  
DE UMA EMPRESA DE CONTABILIDADE EM VITÓRIAS**

VITÓRIA  
2016

GARDENIA RICARDO ANDRADE

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO: UMA ANÁLISE DO CASO  
DE UMA EMPRESA DE CONTABILIDADE EM VITÓRIA/ES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Católico de Vitória, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Marcos Renato Lorenção

VITÓRIA  
2016

GARDENIA RICARDO ANDRADE

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO: UMA ANÁLISE DO CASO  
DE UMA EMPRESA DE CONTABILIDADE EM VITÓRIA/ES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Católico de Vitória, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, por:

---

Prof. Marcos Renato Lorenção

---

Prof. XXXXXXXXXXXXXXXX, Instituição

---

Prof. XXXXXXXXXXXX, Instituição

Dedico este trabalho a Deus, Senhor da minha vida, sem Ele este sonho não seria possível. Dedico aos meus pais, meu porto seguro, e ao Rubens.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, autor e consumidor da minha fé, meu refúgio e fortaleza.

Aos meus pais muito amados, meu porto seguro, que estiveram sempre próximos, orando por mim, torcendo e me encorajando.

Ao Rubens, meu querido, que esteve junto a mim em todas as etapas, compreendendo minhas ausências para a concretização deste trabalho.

À empresa, que tão amigavelmente abriu as portas e permitiu a realização da pesquisa, e aos colegas de trabalho, que sempre torceram por este projeto.

Aos meus professores, por não guardarem para si próprios os conhecimentos da profissão, mas compartilhando com todos, contribuíram para a formação de novos profissionais.

Ao meu orientador, professor Marcos Renato Lorenção, sempre ponderado em suas intervenções, transbordando tranquilidade, serenidade e conhecimento.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para este trabalho, meu muito obrigada.

“Deus é o nosso refúgio e a nossa fortaleza, auxílio sempre presente na  
adversidade”. Bíblia, Salmos 46 versículo 1.

## RESUMO

Existem muitos fatores que podem influenciar a motivação humana e, quando se trata do ambiente organizacional, a qualidade de vida no trabalho é um dos mais significativos. Através deste trabalho, buscou-se analisar se a qualidade de vida dos trabalhadores de uma empresa de contabilidade de Vitória-ES influencia na motivação dos mesmos em sua rotina diária no trabalho, fazendo um comparativo entre a visão dos colaboradores sem cargo de chefia e os gerentes. O modelo de qualidade de vida no trabalho utilizado como base nesta pesquisa foi o Modelo de Walton. A construção teórica da pesquisa foi baseada em material bibliográfico referente aos temas tratados, que são motivação e qualidade de vida no trabalho. Com relação à metodologia, a pesquisa foi exploratória com abordagem quantitativa. Os instrumentos utilizados foram dois questionários diferentes, um aplicado aos colaboradores, e outro (aplicado) aos gerentes. A análise da pesquisa foi realizada com base nos dados obtidos através dos questionários. A análise de tais dados revelou que existem alguns fatores preocupantes, no que se refere à qualidade de vida no trabalho e que influenciam negativamente na motivação dos indivíduos no seu cotidiano na empresa. A pesquisa mostrou que a qualidade de vida no trabalho é um ponto de suma importância, pois a maioria dos colaboradores se diz influenciado por ela. A pesquisa trouxe uma contribuição positiva para que a empresa possa refletir e avaliar acerca da visão dos colaboradores sobre os vários fatores abordados e efetuar ações que visem motivá-los ainda mais. A pesquisa revelou ainda que o tema não foi totalmente esgotado neste trabalho, devido à sua profundidade e importância.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho. Motivação. Satisfação das Necessidades. Conceitos de Motivação. Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho.

## ABSTRACT

There are many factors that can influence human motivation, and when we talk about organizational environment, the quality of life in work is one of the most significant. Through this study, we analyzed if the quality of life of workers in a accounting firm in Vitória – ES can influence in the motivation of the workers in their daily routine in work, making a comparison between the vision of employees without management positions and managers. The quality of life at work model used as the basis of this research was the Model of Walton. The theoretical construction of the research was based on bibliographic material related to the topics covered, which are motivation and quality of life at work. Regarding methodology, the research was exploratory with a quantitative approach. The tools used were two different questionnaires, one applied to employees and other managers. The analysis of the research was based on data obtained from the questionnaires. The analysis of these data revealed that there are some concerned factors with regard to the quality of life of workers and negatively influence the motivation of individuals in their daily lives in the firm. The research has shown that the quality of life of the workers is a point of great importance, once most employees are said influenced by it. The research has a positive contribution to the company to reflect and evaluate on the employee view of the various factors discussed and perform actions that aim to motivate them to go further. The research also revealed that the issue was not fully exhausted in this work due to their complexity and importance.

**Keywords:** Quality of life at work. Motivation. Satisfaction of needs, Motivations concepts, Quality of life at work concepts.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Avaliação sobre o salário oferecido ser justo e adequado às tarefas realizadas.....	61
Gráfico 02 – Como o colaborador se sente em relação ao salário.....	62
Gráfico 03 – Avaliação sobre as condições físicas do ambiente.....	63
Gráfico 04 – Classificação sobre a satisfação em relação ao crescimento profissional na empresa .....	65
Gráfico 05 – Avaliação sobre a hierarquia na empresa.....	66
Gráfico 06 – Avaliação sobre possuir ou não qualidade de vida no trabalho .....	67
Gráfico 07 – Avaliação sobre a influência da qualidade de vida no trabalho na motivação para exercer o cargo .....	68
Gráfico 08 – Avaliação sobre a qualidade de vida percebida motivar a crescer profissionalmente e a contribuir com o crescimento na empresa.....	69
Gráfico 09 – Avaliação sobre o salário dos colaboradores ser justo e adequado às tarefas realizadas .....	71
Gráfico 10 – Avaliação sobre a carga horária de trabalho ser adequada à execução das tarefas.....	72
Gráfico 11 – Avaliação sobre as condições físicas do ambiente de trabalho no quesito saúde e segurança .....	73
Gráfico 12 – Avaliação sobre a empresa oferecer oportunidade de desenvolvimento das habilidades profissionais do colaborador.....	74
Gráfico 13 – Avaliação sobre a empresa possibilitar o crescimento profissional do colaborador .....	75
Gráfico 14 – Avaliação sobre a hierarquia na empresa.....	76
Gráfico 15 – Avaliação sobre o horário de trabalho permitir que o colaborador desfrute de momentos de diversão e relaxamento com a família .....	77
Gráfico 16 – Avaliação sobre o colaborador possuir qualidade de vida no trabalho.	78
Gráfico 17 – Avaliação sobre a influência da qualidade de vida no trabalho na motivação do colaborador .....	79
Gráfico 18 – Avaliação sobre a qualidade de vida percebida na empresa motivar o colaborador a crescer profissionalmente e a contribuir com o crescimento da empresa .....	80

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
2.1 MOTIVAÇÃO.....	23
<b>2.1.1 Evolução Histórica da Motivação .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2 Conceitos de Motivação e Ciclo Motivacional .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.3 Primeiras Teorias da Motivação.....</b>	<b>26</b>
2.1.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow .....	27
2.1.3.2 Teorias X e Y, de McGregor.....	29
2.1.3.3 Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg.....	30
<b>2.1.4 Teorias Contemporâneas da Motivação.....</b>	<b>31</b>
2.1.4.1 Teoria ERC, de Alderfer .....	31
2.1.4.2 Teoria das Necessidades, de McClelland .....	32
2.1.4.3 Teoria do Estabelecimento de Metas, de Locke.....	33
2.1.4.4 Teoria do Reforço.....	34
2.1.4.5 Teoria da Equidade, de Adams .....	35
2.1.4.6 Teoria da Expectativa, de Vroom .....	36
<b>2.1.5 O Custo da Motivação.....</b>	<b>37</b>
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....	38
<b>2.2.1 Evolução Histórica da QVT.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.2 Conceitos de QVT .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.3 Modelos de QVT .....</b>	<b>42</b>
2.2.3.1 Modelo de Nadler e Lawler.....	43
2.2.3.2 Modelo de Hackman e Oldhan .....	44
2.2.3.3 Modelo de Walton .....	44
2.2.3.4 Modelo de Chiavenato.....	46
<b>2.2.4 Manutenção e Programas de QVT .....</b>	<b>47</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>49</b>
3.1 TIPOS DE PESQUISA .....	50
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	52
3.3 INSTRUMENTOS.....	52

3.4 PROCEDIMENTOS.....	54
3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	55
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>57</b>
4.1 A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA .....	57
4.2 TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA .....	59
4.2.1 Visão dos colaboradores sobre a QVT e a motivação .....	59
4.2.2 Visão dos gerentes sobre a QVT e a motivação dos colaboradores.....	70
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES .....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES.....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao considerar que a maior parte do dia de uma pessoa acontece no trabalho, ou seja, dentro de uma organização, questiona-se como são as condições de trabalho, se os colaboradores possuem a percepção de bem-estar, se internamente existe o sentimento de comprometimento e, principalmente, se o colaborador se sente motivado para produzir em seu ambiente de trabalho. Neste sentido, muito se tem falado sobre qualidade de vida no trabalho e motivação humana.

Há inúmeros autores que trazem conceitos para qualidade de vida no trabalho. Freitas e Souza (2009) consideram que ao longo dos anos vários estudiosos se debruçaram sobre o tema qualidade de vida e propuseram modelos de avaliação. Rodrigues (1994) enfatiza que desde o início da existência humana, o homem se preocupa com a qualidade de vida, mesmo que seja apresentado de outras formas ou roupagens e levando outros nomes, porém, ela sempre carregou a finalidade de proporcionar satisfação e bem-estar ao trabalhador.

Fernandes (1996) nos diz que a qualidade de vida no trabalho é de fundamental importância para a produtividade e competitividade das empresas e que medir os níveis de satisfação dos trabalhadores sobre as condições de trabalho apresentadas pelas empresas é um dos pontos-chave para o sucesso empresarial. França (2007) nos diz que qualidade de vida é a capacidade de administrar várias ações no ambiente de trabalho alinhadas com a cultura organizacional, tendo como prioridade o bem-estar das pessoas da organização.

Sobre as muitas teorias sobre a origem do termo qualidade de vida no trabalho, Lacaz (2000) diz que este tem sua origem no período pós-guerra, sendo um desdobramento do que se conheceu como Plano Marshall, cuja função era a reconstrução da Europa devastada. Porém, Chiavenato (2002) afirma que o termo foi apresentado por Louis Davis, na década de 70, em seu projeto sobre desenho de cargos.

Bowditch e Buono (2004) afirmam que o termo qualidade de vida no trabalho surgiu no final da década de 1960 com a intenção de mostrar a precariedade na qualidade de vida dos trabalhadores da época.

Com a motivação não é diferente, haja vista a infinidade de autores e diversas teorias sobre o assunto. Bergamini (1990) afirma que a maior parte do que se

entende hoje por motivação tem sua base em suposições que foram elaboradas a partir de vários dados coletados. Por serem descontextualizados e refletirem apenas uma parte da população, esses pressupostos não explicam as idiossincrasias de cada pessoa. Bergamini (1990) afirma que com tantas explicações a respeito do tema, os teóricos contemporâneos buscaram o sentido correto sobre a motivação, mas cada um com sua visão individual, o que explica a grande variedade de conceitos sobre o tema. Lobos (1975) usa a definição dos dicionários para descrever “motivo”, sendo ele algo que leva um indivíduo a apresentar um determinado comportamento. Assim, o estudo da motivação pode ser definido como sendo o direcionamento e a intensidade da ação.

A motivação pode ser conceituada levando-se em consideração o que nos diz Knapik (2012, p. 134), quando afirma que motivação tem o significado de “mover para a ação, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas”. Knapik (2012), ainda diz que é a motivação que leva o homem a agir de determinada maneira. Neste sentido, para Hanna, Moreira e Verneque (2013) o conceito de motivação é relacionado com estados interiores dos indivíduos, que os impulsionam para uma determinada ação, o que indica que essa ação foi proporcionada por uma causa. Chiavenato (2003, p. 116) diz que “[...] a motivação procura explicar por que as pessoas se comportam”. Chiavenato (2003) enfatiza que a motivação é como uma força persistente que leva as pessoas a apresentarem um determinado comportamento, tendo como finalidade a satisfação de suas necessidades. Maximiano (2000) conceitua motivação como um processo pelo qual uma ação de um indivíduo o leva a atingir certo objetivo e tem como plano de fundo um motivo, ou seja, toda ação que tem como finalidade algum tipo de resultado sempre é movida pela motivação.

Logo, qualidade de vida no trabalho e motivação tornaram-se assuntos de extrema relevância dentro das organizações, pois eles podem gerar maior produtividade por parte de um colaborador motivado e que percebe qualidade de vida em seu ambiente laboral, pois, segundo George e Jones (2012, p. 275), “[...] uma organização será eficaz somente se seus membros estiverem motivados a ter um bom desempenho [...]”.

Diante do que foi exposto e, considerando que Gerencial Contábil é um nome fictício para uma empresa de contabilidade de Vitória/ES, na qual a pesquisa foi aplicada,

questiona-se: A qualidade de vida no trabalho, na visão dos colaboradores, é um fator que tem influência na motivação dos colaboradores da empresa Gerencial Contábil?

Supõe-se que a qualidade de vida no trabalho interfere na motivação positivamente, sendo um dos principais mecanismos utilizados pelos colaboradores para a automotivação.

Na busca de confirmar essa hipótese, o presente estudo tem como objetivo geral analisar através de pesquisa aplicada em uma empresa de contabilidade de Vitória/ES se a qualidade de vida no trabalho influencia na motivação, sob o ponto de vista dos colaboradores da empresa, tendo como base o modelo de qualidade de vida proposto por Walton. Neste contexto, buscou-se alcançar os seguintes objetivos específicos: apresentar a evolução histórica, conceitos e teorias da motivação; apresentar a evolução histórica, conceitos, e modelos de qualidade de vida no trabalho; analisar se a qualidade de vida dos trabalhadores da empresa Gerencial Contábil influencia na motivação dos mesmos em sua rotina diária no trabalho, fazendo um comparativo entre a visão dos colaboradores sem cargo de chefia e os gerentes.

Diante do exposto, o presente estudo se faz relevante pelo fato de a qualidade de vida no trabalho ser uma ferramenta de extrema importância para a motivação dos colaboradores. Porém, a maioria das empresas ainda não investe nessa área, muitas por não terem ainda a percepção do que é a qualidade de vida no trabalho e se esta influencia ou não na motivação humana. Como diz Casado (2002, p. 246), “ao que tudo indica, existe disparidade entre o que se entende por motivação e o que se espera dela na prática, ou seja, o que se pratica sobre motivação nas organizações está muito distante da discussão e do entendimento conceitual”. Neste sentido, este trabalho tem a finalidade de abrir caminho para novas visões administrativas por parte das gerências empresariais, incentivando a criação de ações e políticas a serem implantadas nas empresas, visando o bem-estar das pessoas que as compõem, retendo-as nas empresas por mais tempo.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MOTIVAÇÃO

Motivação é um tema amplo e vários autores discorrem sobre ele, cada um injetando sua visão pessoal do que vem a ser motivação e como ela age e impulsiona a ação humana. Chiavenato (2009) afirma que motivação é um termo complexo de se definir, pois ha uma variedade de sentidos com que está sendo empregado.

Bergamini (1990) diz que se instalou um conflito há muito tempo, sobre o que vem a ser motivação e o que se pode chamar de reação. Sendo assim, vários teóricos buscaram decifrar o significado do que é a motivação, cada um deles servindo-se de visões próprias sobre o assunto, o que acarretou várias indefinições conceituais.

Bergamini (2002) ressalta que uma pessoa motivada não é a mesma coisa que uma pessoa alegre ou entusiasmada com algo. Experimentar estados assim pode até ser uma consequência do ciclo da motivação, mas não explicam como a motivação se iniciou, ou seja, não explicam seu surgimento, pois a motivação é mais abrangente do que simplesmente experimentar esses estados momentâneos ou as atitudes oriundas dela. O ser humano possui necessidades interiores e individuais que proporcionam uma fonte geradora de comportamento. Sendo assim, ele age de forma a buscar mecanismos que satisfaçam seus objetivos.

Para Maximiano (2012, p. 253):

O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração.

Segundo Bergamini (1998), estudar a motivação significa procurar entender o motivo que leva as pessoas a se moverem, de onde surge a força que as leva a se moverem.

Neste sentido, este tópico abrangerá a evolução histórica da motivação, os conceitos, o ciclo motivacional e teorias a respeito deste tema, pois, segundo Bergamini (1998, p. 10), “é sobretudo no contexto organizacional que mais se tem falado sobre motivação e em que, de certa forma, ela se transformou no tempero que mais sabor oferece à gestão de recursos humanos”.



### 2.1.1 Evolução Histórica da Motivação

Casado (2002) remonta a origem do conceito de motivação para antes da Revolução Industrial, quando a motivação tinha um cunho de punição, que poderia ser aplicada fisicamente, financeiramente ou socialmente. À medida que as indústrias cresciam, evoluía também a complexidade em seus processos, os relacionamentos entre patrões e empregados também mudaram, pois se passou a exigir padrões de eficiência e retorno dos investimentos. Casado (2002) chama essas mudanças de nova filosofia de gestão, que deu origem à Administração Científica. Essa nova era, afasta do trabalhador a culpabilidade pela boa ou má execução das tarefas e coloca essa responsabilidade sobre os ombros dos gestores. Neste sentido, é esperado que esse gestor ocupe os cargos com trabalhadores eficientes e com bom desempenho, que seja fornecido treinamento e domínio sobre os trabalhadores, tudo para garantir bons resultados. Segundo Casado (2002), quando os objetivos são atingidos, o gestor deveria premiar o trabalhador financeiramente, para força-lo a produzir sempre uma quantidade maior, mais rápido e com melhor qualidade.

Casado (2002) afirma que críticas severas foram feitas a esse modelo tradicional e, à medida que sua aplicação foi ampliada nas organizações os problemas começaram a surgir. Os trabalhadores não queriam somente aumentos salariais, mas queriam também a garantia da segurança de seus cargos, pois o aumento da eficácia fez reduzir o número de trabalhadores necessários ao longo do processo produtivo. Neste contexto, os sindicatos começaram a se tornar notórios e o modelo tradicional passou a ser visto como impróprio. Com as novas necessidades das organizações em pauta, as relações de trabalho passaram a serem reavaliadas, surgindo o modelo das relações humanas. Esse modelo enxergou o homem em sua plenitude, não desconsiderando sua humanidade. Casado (2002) revela que a nova tática desse modelo era fazer o trabalhador se sentir uma pessoa relevante na organização, permitindo a comunicação, no sentido de esse trabalhador ser ouvido, deixando que ele opine em suas tarefas. Quanto à remuneração, Casado (2002) explica que passou a existir o encorajamento grupal, pois a percepção passa a ser social.

Casado (2002) diz que surgiu ainda uma terceira abordagem, que é o modelo dos recursos humanos, que se trata de uma perspectiva mais ampla da natureza

humana. O ponto chave dessa nova abordagem se baseia no fato de que cada ser humano possui fatores motivacionais distintos, únicos e pessoais, o que contribui de formas diversas para o desenvolvimento da organização.

### **2.1.2 Conceitos de Motivação e Ciclo Motivacional**

Na literatura acadêmica é vasta a produção de livros e artigos sobre motivação. Cada autor a conceitua de uma maneira diferente. Porém, a essência é a mesma. Maximiano (2012) conceitua motivação como sendo a força propulsora que mobiliza o comportamento humano. Menegon (2012) nos diz que a motivação pode ser entendida como a vontade de fazer alguma coisa. Chiavenato (2009) afirma que motivação é tudo que estimula uma pessoa a apresentar um certo comportamento ou, dar procedência a uma ação bem específica. Robbins (2005) define motivação como sendo a consequência de um intercâmbio que ocorre entre uma pessoa e uma determinada circunstância. Decenzo e Robbins (2004) afirmam que motivação é o interesse em realizar um esforço para atingir metas estipuladas pela organização e que, esse interesse do indivíduo é movido pela necessidade de satisfazer necessidades pessoais e individuais.

Knapik (2012) afirma que a motivação é o que impele o indivíduo a apresentar uma determinada ação ou comportamento, tratando-se de um impulso provocado por estímulos que podem ser intrínsecos, quando vindos do próprio indivíduo ou extrínsecos, quando provenientes do ambiente.

Robbins (2005) afirma que a motivação possui três elementos: direção, intensidade e permanência, sendo eles definidos com clareza:

- Direção: é o caminho para o qual que a motivação norteia o comportamento do indivíduo.
- Intensidade: trata-se do quão motivada a pessoa está, quanta energia ela gasta.
- Permanência: trata-se da duração da motivação, por quanto tempo a pessoa permanecerá motivada.

Maximiano (2012) afirma que a motivação é específica para uma determinada atividade, não existindo um estado de motivação generalizado, no qual a pessoa é motivada a realizar todas as atividades a ela apresentadas.

Neste sentido, há que se falar em ciclo motivacional. Knapik (2012) afirma que o ciclo motivacional tem seu princípio com uma necessidade que descontrola a estabilização existente no indivíduo, provocando um estado de tensão, gerando insatisfação.

Chiavenato (2009) afirma que se a atitude que o indivíduo apresentar for apropriada, ele encontrará a satisfação de sua necessidade, extinguindo-se a tensão provocada pelo desequilíbrio. Assim, o organismo voltará ao estado de equilíbrio. Knapik (2012) ainda enfatiza que uma necessidade que está plenamente satisfeita não é mais motivadora de ações, atitudes ou comportamentos e não sendo mais causadora de tensão.

Knapik (2012, p. 135) esclarece que nem sempre o comportamento é eficaz, sendo a necessidade frustrada. Sendo assim, a tensão continua existindo e buscando um meio alternativo de satisfação, o que pode gerar tanto sintomas psicológicos como “[...] agressividade, descontentamento e apatia”, quanto sintomas fisiológicos como “[...] nervosismo, insônia e palpitações”.

Knapik (2012) afirma que outro rumo que a necessidade pode tomar é a compensação, que é a transferência do comportamento, mudando o foco para outro objeto, ou outra pessoa ou até mesmo para uma situação diferenciada.

Chiavenato (2014) ensina que após a volta do equilíbrio iniciam-se novos ciclos motivacionais. O comportamento das pessoas é uma sequência de ciclos motivacionais, pois novas necessidades estão sempre surgindo, levando o indivíduo a retomar o ciclo.

Expostos os vários conceitos sobre motivação e o processo motivacional, há a necessidade de expor brevemente as várias teorias sobre motivação.

### **2.1.3 Primeiras Teorias da Motivação**

Vários autores dividem as teorias da motivação em dois momentos. Alguns, como Decenzo e Robbins (2004) chamam as mais antigas de primeiras teorias da

motivação. Segundo Decenzo e Robbins (2004), a década de 1950 foi um período bem fértil para a elaboração de conceitos e teorias acerca da motivação, sendo que três delas foram mais específicas. Decenzo e Robbins (2004) afirma que atualmente a validade dessas teorias é duvidosa, pois elas não resistiram uma análise mais aprofundada, embora ainda sejam as mais esclarecedoras sobre motivação. Essas teorias são conhecidas como Teoria da hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow, Teoria X e Y, de Douglas McGregor e Teorias dos dois fatores, de Frederick Herzberg.

### 2.1.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow

Há que se explicar que existe um grupo de teorias chamado de Teorias das Necessidades. Segundo George e Jones (2012) a necessidade é primordial para o indivíduo sobreviver e para o seu bem-estar. Sendo assim, as teorias das necessidades possuem a alegação de que as pessoas precisam estar motivadas para realizar algo que irá satisfazer suas necessidades. Para Knapik (2012), o indivíduo está sempre desejando algo e apresenta um comportamento de acordo com suas necessidades, ou seja, seus desejos servem como estímulo para a ação.

A teoria da hierarquia das necessidades provavelmente é a mais conhecida das teorias da motivação e foi concebida pelo psicólogo Abraham Maslow, em 1943. Segundo explica Lacombe (2009), o princípio básico da motivação, para Maslow, é que uma necessidade que já foi satisfeita não pode motivar o comportamento do indivíduo. O que pode motivar o comportamento são as necessidades que ainda não foram satisfeitas. Lacombe (2009) diz que os indivíduos sempre apresentam necessidades que ainda não foram satisfeitas. Quando uma necessidade é satisfeita, mesmo que não o seja em sua plenitude, outra necessidade ocupa seu lugar.

Para Motta e Vasconcelos (2006) o comportamento humano é guiado para satisfazer primeiramente a satisfações mais primordiais à sua sobrevivência, que são as necessidades fisiológicas e de segurança. Após atender essas necessidades, o indivíduo terá necessidades mais complexas, sendo essas mais elevadas que as necessidades mais básicas. Porém, Bagatini e Pérsico (2002) afirmam que Maslow observou que existem indivíduos que mesmo não tendo atendido às necessidades

primárias, podem desejar atender às secundárias. Para Motta e Vasconcelos (2006, os indivíduos procuram atender às necessidades mais latentes.

Neste sentido, Knapik (2012) explica que Maslow afirmava que as necessidades humanas são divididas em um sistema de hierarquia. As primeiras necessidades são as que proporcionam um tipo de comportamento mais simples e as demais necessidades proporcionam um tipo de comportamento mais sofisticado e organizado em suas intenções.

Chiavenato (2016) ensina que Maslow desenvolveu uma hierarquia dessas necessidades, dividindo-a em cinco grupos, a saber: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização. As necessidades mais básicas (fisiológicas e de segurança) são chamadas primárias e as necessidades mais complexas (sociais, estima e autorrealização) são chamadas secundárias.

Chiavenato (2009, p. 53) apresenta a hierarquia de Maslow da seguinte forma:

Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. São necessidades inatas, como a necessidade de alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (contra frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie). São denominadas necessidade biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo. [...]

Necessidades de segurança: constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A busca de proteção contra a ameaça ou privação, fuga ou perigo, busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades. [...]

Necessidades sociais: são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. São as necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizade, afeto e de amor. [...]

Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social, reconhecimento social, status, prestígio, reputação e consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de auto-confiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. [...]

Necessidades de autorrealização: são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Levam a pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda a vida. [...]

Chiavenato (2016) ainda faz uma distinção entre as pessoas que fazem parte de sociedades com padrão de vida alto, pois estas já possuem as necessidades primárias já satisfeitas, necessitando atingir as demais necessidades e as pessoas

que fazem parte de uma sociedade com padrão de vida inferior, que possuem as necessidades primárias não satisfeitas plenamente. A etapa na qual o indivíduo se encontra passará a orientar seu comportamento.

### 2.1.3.2 Teorias X e Y, de McGregor

Motta e Vasconcelos (2006) ensinam que McGregor, criador das teorias X e Y, recupera os ensinamentos de Maslow para explicar seu modelo, pois ele faz um paralelo entre os conceitos de motivação e liderança.

Decenzo e Robbins (2004) afirmam que Douglas McGregor, após observar como os gerentes tratavam seus funcionários, concluiu que para esses gerentes a natureza humana se divide em dois grupos, com opiniões negativas e positivas. Sendo assim, ele chamou a opinião negativa de teoria X, e a opinião positiva de teoria Y. Para Faria (1982), com essas teorias McGregor procurava estudar a influência de um indivíduo sobre outro.

Para Decenzo, Robbins e Wolter (2014, p. 219), a teoria X, que enxerga os funcionários negativamente, acredita nas seguintes suposições:

O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas, portanto, sempre que possível, tentarão evita-lo.

Pelo fato de as pessoas não gostarem de trabalho, devem ser coagidas, controladas ou ameaçadas com punições para atingir os objetivos desejados.

Os funcionários irão fugir da responsabilidade preferindo ser direcionados formalmente sempre que possível.

A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados com o trabalho e irá mostrar pouca ambição.

Já a teoria Y, segundo Decenzo, Robbins e Wolter (2014, p. 219), enxerga os funcionários positivamente, segundo as seguintes suposições:

Os funcionários podem ver o trabalho como tão natural quanto o descanso ou o lazer.

Movido pela auto-orientação e pelo autocontrole, o indivíduo se colocará a serviço dos objetivos que se empenhou a alcançar dentro da organização.

A pessoa comum pode aprender a aceitar, ou mesmo procurar, a responsabilidade.

A capacidade de tomar boas decisões é amplamente feita por todas as pessoas e não necessariamente por gestores.

Sendo assim, Decenzo e Robbins (2004) afirmam que a análise de McGregor presume que, para a teoria X, as necessidades primárias moldam o comportamento humano, enquanto que para a teoria Y, as necessidades secundárias predominam. Porém, Decenzo e Robbins (2004) concluem que não há nenhuma evidência que confirme as suposições de McGregor, para nenhuma das duas teorias.

### 2.1.3.3 Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg

Segundo Bruning, Paula e Raso (2015), Frederick Herzberg foi também um psicólogo estudioso das motivações humanas. Sua teoria ficou conhecida como teoria dos dois fatores, ou teoria da higiene-motivação. Faria (1982) afirma que a teoria de Herzberg focaliza principalmente o ambiente no qual o indivíduo trabalha e o que ele recebe em contrapartida, considerando que a tarefa exercida pode ser tratada como elemento de motivação.

Segundo Barboza, Viapiana e Walger (2014), o psicólogo Herzberg entrevistou mais de 200 pessoas, questionando-as a respeito de circunstâncias que as fizeram se sentir bem ou mal, no local de trabalho. Ao analisar as respostas, Herzberg percebeu particularidades envolvidas com a satisfação ou insatisfação. Ele percebeu ainda que algumas dessas particularidades estavam relacionadas com o ambiente externo e foram chamadas por Herzberg de motivações higiênicas, pois eram extrínsecas ao indivíduo. Para exemplificar essas motivações Barboza, Viapiana e Walger (2014, p. 63) citam “[...] amizade com superiores e colegas, as condições físicas no ambiente de trabalho, a recompensa salarial e a segurança de não perder o emprego [...]”. Segundo Bergamini (2002), a função desses objetivos é manter o grau de insatisfação baixo.

Para Barboza, Viapiana e Walger (2014) o que realmente motivava as pessoas eram elas mesmas e as tarefas que elas executavam. Essas motivações são intrínsecas ao indivíduo, e para Bergamini (2003) esses fatores impulsionam para a satisfação, representando reais fatores motivacionais.

Barboza, Viapiana e Walger (2014) relatam ainda que para Herzberg eliminar a insatisfação não era suficiente, pois não faria o trabalho tornar-se mais satisfatório. Bergamini (2003) complementa afirmando que proporcionar fatores higiênicos não é

suficiente, pois estes apenas mantêm o bem-estar dos indivíduos. É preciso oferecer condições para que as pessoas realizem suas necessidades interiores.

Knapik (2012, p.140) resume os dois fatores da seguinte forma:

Fatores higiênicos: são fatores extrínsecos ou ambientais e estão localizados no ambiente de trabalho, como salário, benefícios, condições físicas e ambientais da empresa, diretrizes, clima organizacional, oportunidades e tipo de supervisão recebida etc. O termo higiene reporta a um caráter preventivo para evitar fontes de insatisfação no ambiente. [...]

Fatores motivacionais: são fatores intrínsecos e estão relacionados com o cargo em si, com os deveres e as tarefas executadas. Causam um nível de satisfação elevado e duradouro, aumentando a produtividade em níveis acima da média e abrangem sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional.

Bowditch e Buono (2004) afirmam que a Teoria dos Dois Fatores fez surgir várias outras pesquisas que tentavam contradizer o que Herzberg havia pregado. Apesar de algumas teorias o apoiarem, muitos estudos empíricos acabaram por refutar a teoria.

Robbins e Decenzo (2004) são categóricos ao afirmar que a teoria de Herzberg possui críticas, sendo uma delas à metodologia utilizada para colher os dados. Apesar das críticas, a teoria dos Dois Fatores se tornou conhecida e popular, sendo poucos os gestores que não a conhecem.

#### **2.1.4 Teorias Contemporâneas da Motivação**

As teorias chamadas de contemporâneas possuem várias documentações sobre a sustentação de suas validades. Robbins (2005) diz que embora as teorias contemporâneas sejam mais solidificadas, elas não são inquestionáveis. As teorias mais citadas são a Teoria ERG, de Clayton Alderfer, Teoria das Necessidades, de David McClelland, Teoria do Estabelecimento de metas, de Edwin Locke, Teoria do Reforço, Teoria da Equidade, de J. Stacey Adams e Teoria da Expectativa, de Victor Vroom.

##### **2.1.4.1 Teoria ERC, de Alderfer**

Segundo Peci e Sobral (2012), o psicólogo Clayton Alderfer aceitava a teoria de Maslow, segundo a qual as pessoas seguem uma hierarquização de suas necessidades. Porém, Alderfer condensou as cinco necessidades de Maslow em



apenas três: de existir, de relacionar-se e crescer. Para Robbins (2005), Alderfer fez uma tentativa de alinhar a hierarquia de Maslow com a pesquisa empírica.

Peci e Sobral (2012, p. 103) detalham essas três necessidades da seguinte forma:

Necessidades existenciais: estão relacionadas com o bem-estar físico e correspondem aos níveis mais baixos da hierarquia de Maslow.

Necessidades relacionais: correspondem às relações interpessoais satisfatórias.

Necessidades de crescimento: referem-se ao desenvolvimento do potencial individual, crescimento pessoal e melhoria da competência.

Peci e Sobral (2012) chamam a atenção para o fato de que Alderfer apenas modificou um pouco a estrutura da hierarquia, mas que a essência é a mesma. A intenção de Alderfer era buscar uma validação experimental.

A diferença da teoria de Maslow para a de Alderfer, segundo Peci e Sobral (2012), é que para Alderfer, quando uma necessidade de hierarquia superior não é atendida as que estão abaixo dela retornam e passam a ser motivadoras novamente.

Robbins (2005) ainda destaca mais uma diferença entre as teorias. A teoria de Alderfer possibilita que várias necessidades sejam acionadas concomitantemente, não precisando que uma necessidade seja satisfeita para passar para a próxima.

#### 2.1.4.2 Teoria das Necessidades, de McClelland

Knapik (2012) afirma que David McClelland desenvolveu outra teoria sobre a satisfação das necessidades, baseada também na teoria de Maslow. Essa teoria está situada em uma graduação das necessidades e que podem ser contraídas por meio de ensino e instrução.

Bruning, Paula e Raso (2015) destacam um diferencial da teoria de McClelland, o qual ensina que, embora o indivíduo apresente necessidades intrínsecas, ele também pode aprender a ter outras necessidades, pois algumas são adquiridas ao longo da existência humana.

McClelland divide as necessidades em três grandes grupos que George e Jones (2012, p. 283) assim descrevem:

Necessidade de realização: diz respeito ao grau com que um indivíduo almeja realizar bem tarefas desafiadoras e atender padrões de excelência pessoais. [...]

Necessidade de afiliação: refere-se ao grau de preocupação do indivíduo no que tange ao estabelecimento e à manutenção de boas relações interpessoais, assim como a preocupação em ser querido e fazer com que as pessoas ao seu redor se deem bem entre si.

Necessidade de poder: é o grau com que um indivíduo deseja controlar e influenciar os outros.

Chiavenato (2014) afirma que as necessidades expostas por McClelland têm condições de ser internalizadas pelos indivíduos, no sentido de serem aprendidas e até mesmo adquiridas durante a existência da pessoa, através das experiências vivenciadas por elas. Como são necessidades aprendidas, cada pessoa pode desenvolver seu próprio modelo de necessidades que nortearão sua conduta.

#### 2.1.4.3 Teoria do Estabelecimento de Metas, de Locke

Segundo Robbins (2005, p. 141), Edwin Locke, criador da teoria, “[...] propôs que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho”. Para Cavalcanti (2009), a teoria do estabelecimento de metas, ou fixação de objetivos, como também é chamada, estabelece que as pessoas estimulam a si próprias para atingir os objetivos, estabelecendo metas que impulsionam o indivíduo, direcionando seu comportamento.

Conforme explica Menegon (2012, p. 34), a teoria se baseia nas seguintes afirmações:

Objetivos específicos melhoram o desempenho: ter um objetivo específico a atingir produz mais resultado do que simplesmente “fazer o melhor que puder”.

Objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que os fáceis: se um funcionário se comprometer com um objetivo difícil, ele se esforçará ao máximo para alcançá-lo.

Quanto mais feedback, melhor o desempenho: uma pessoa trabalha melhor quando seu progresso é monitorado. O feedback gerenciado, no qual o funcionário monitora a si mesmo, parece ser mais motivador do que o monitoramento externo.

Bruning, Paula e Raso (2015) afirmam que quando as metas são constituídas pelos próprios indivíduos eles se comprometem mais. Bruning, Paula e Raso (2015) então ressaltam a necessidade de abranger esses indivíduos nas decisões a serem implantadas e no estabelecimento das metas que a empresa almeja, pois segundo ele, as pessoas trabalham melhor quando creem que são capazes de realizar alguma tarefa.

#### 2.1.4.4 Teoria do Reforço

Robbins (2005) diz que a teoria do reforço é totalmente contrária à teoria do estabelecimento de metas. Enquanto a teoria do estabelecimento de metas sugere que o comportamento dos indivíduos é impulsionado pelas ações, a teoria do reforço argumenta que o reforço é o que estabelece o comportamento.

Menegon (2012) explica de forma mais clara, dizendo que a teoria do reforço preconiza que os objetivos que um indivíduo possui é o que norteiam seu comportamento, em contrapartida, a teoria do estabelecimento de metas ensina que o reforço condiciona o comportamento, ou seja, a teoria do reforço prega que o comportamento do indivíduo é produzido pelo ambiente.

Peci e Sobral (2012) ensinam que a teoria do reforço tenta entender como que as consequências de uma ação tomada anteriormente podem afetar novas ações. Essa teoria se baseia então no conceito de aprendizagem cíclica, tendo como principal teórico o psicólogo Skinner. A teoria apresenta várias técnicas que prometem moldar e modificar o comportamento dos indivíduos, baseada na lei do efeito, que considera que há uma grande chance de que ações que resultaram em sucesso podem ser repetidas em outras ocasiões.

Peci e Sobral (2012, p. 112) elencam os quatro métodos de reforço:

Reforço positivo: aplicação de uma consequência positiva e recompensadora quando um comportamento desejado acontece. [...]

Aprendizado da abstenção (ou reforço negativo: eliminação de uma consequência negativa quando ocorre um comportamento desejado. [...]

Punição: aplicação de medidas negativas quando ocorre um comportamento indesejável. [...]

Extinção: remoção das recompensas positivas para evitar um comportamento indesejável.

Robbins (2005) afirma que a teoria do reforço desconsidera completamente o interior do indivíduo. Como essa teoria não considera o que origina o comportamento, ela não seria uma teoria motivacional, mas ela fornece subsídios para entender o que domina o comportamento.

Menegon (2012) corrobora com o pensamento de Robbins (2005), ao afirmar que a teoria do reforço não é propriamente dita uma teoria da motivação, uma vez que não trata de motivos. Porém, ela se propõe a analisar todas as situações que controlam

o comportamento. Sendo assim, ela é uma teoria que sempre é considerada quando o assunto é motivação humana.

#### 2.1.4.5 Teoria da Equidade, de Adams

George e Jones (2012) afirmam que essa teoria se baseia no que os indivíduos conseguem perceber como justiça entre os resultados de seus esforços, o trabalho realizado por elas, em comparação às contribuições que elas receberam por esse trabalho realizado.

Segundo Chiavenato (2014) os indivíduos fazem comparações entre suas entradas (esforço, conhecimento, contribuições, capacidade) e seus resultados (ordenado, aumento salarial, reconhecimento) com as entradas e resultados de seus colegas de trabalho.

Chiavenato (2014) esclarece que quando essa comparação fornece um resultado de igualdade, existe o que se chama de estado de equidade. Porém, quando essa comparação é desigual, os indivíduos provam a chamada tensão negativa, o que leva à necessidade de equilibrar a situação.

Para George e Jones (2012, p. 285), existem dois estados possíveis:

Equidade: quando uma pessoa percebe sua própria relação resultado/contribuição como sendo igual à relação resultado/contribuição de um referencial. [...]

Iniquidade: a falta de equanimidade, quando uma pessoa percebe que sua relação resultado/contribuição no trabalho não é igual à de um referencial.

George e Jones (2012, p. 286) afirmam ainda que a iniquidade pode se dividir em dois grupos, iniquidade por salário inferior ao merecido e iniquidade por salário excessivo:

Iniquidade por salário inferior ao merecido: quando a relação resultado/contribuição de uma pessoa é percebida como inferior àquela de um referencial. [...]

Iniquidade por salário excessivo: quando uma pessoa percebe que sua relação resultado/contribuição é superior àquela de um referencial.

Segundo Menegon (2012, p. 36), a teoria da equidade diz que “[...] o desejo de equidade é a base da motivação, já que as pessoas lutam por aquilo que consideram justo”. Menegon (2012) ainda esclarece que, como todas as outras teorias, a da equidade não é completamente perfeita, possuindo restrições. A teoria

não esclarece, por exemplo, como o indivíduo escolhe o outro que será sua referência, nem o modo como estipula as entradas e os resultados.

Porém, Chiavenato (2014) afirma que, dentre tudo que pode ser aprendido com a teoria da equidade, destaca-se o fato de que as recompensas influenciam intensamente a motivação dos indivíduos.

#### 2.1.4.6 Teoria da Expectativa, de Vroom

Robbins (2005) afirma que a teoria da expectativa é uma das mais aceitas sobre motivação, pois várias pesquisas a fundamentam. Bruning, Paula e Raso (2015) ensinam que a teoria de Vroom procura compreender os fatores que direcionam a motivação do indivíduo, ou seja, o processo de escolha do indivíduo num cenário no qual são oferecidos vários comportamentos possíveis para a satisfação de uma necessidade.

Bruning, Paula e Raso (2015, p. 106) ensinam que a teoria supõe que a motivação é composta por três fatores:

Valência: está relacionada ao valor que atribuímos ao resultado que imaginamos alcançar com cada alternativa de ação, isto é, se valorizamos a recompensa que o esforço nos trata. Quanto mais a valorizarmos, mais dispostos estaremos para realizar um esforço intenso e persistente.

Instrumentalidade: se refere ao conhecimento a respeito do comportamento necessário para atingirmos o objetivo que valorizamos.

Expectativa: diz respeito à percepção que temos da probabilidade de obtermos cada resultado.

Bruning, Paula e Raso (2015) ainda explicam de forma simples que a teoria da expectativa pressupõe que “para que a pessoa esteja motivada a fazer algo, é necessário que dê valor à recompensa que obterá, acredite que esse algo está relacionado de fato ao recebimento dessa recompensa e que tem condições de fazê-lo de forma efetiva”.

Bowditch e Buono (2004) expõem uma deficiência da teoria, que espera que os indivíduos conduzam suas ações racionalmente e que analisem todos os comportamentos possíveis.

Após a breve apresentação das teorias mais discutidas entre os autores, fica no ar o questionamento. Porque tantas teorias?

Chiavenato (2014) expõe que elas não concorrem entre si e que cada teoria enfatiza uma abordagem específica do conceito da motivação, sendo necessário unir todas elas para tentar compreender o relacionamento de umas com as outras.

### **2.1.5 O Custo da Motivação**

Knapik (2012) traz uma questão de extrema importância para os dias atuais, afirmando que um funcionário que se sente incentivado a alcançar seus objetivos e atender às expectativas sobre ele, tanto por parte dos clientes quanto por parte dos fornecedores e seus pares é um funcionário que faz a diferença, sendo considerado um indivíduo que leva a empresa a obter vantagem competitiva.

Segundo Knapik (2012), a motivação é algo particular de cada indivíduo, é intrínseco, um aspecto interno e individual. Contudo, as organizações, através da gestão de pessoas, podem incitar e proporcionar necessidades que levem os indivíduos ao movimento. As empresas podem proporcionar cenários e situações nos quais a pessoa crie necessidades e desejos, motivando-se para a ação.

Knapik (2012, p. 148) enfatiza ainda que estratégias para incentivar a motivação de pessoas não precisam ser de altos custos e de implantação complexa, pois estão mais voltadas para “[...] um modelo de gestão participativa e de valorização da força de trabalho”.

Neste sentido, Robbins (2003) traz uma reflexão sobre a economia mundial nos tempos atuais, que está se tornando cada vez mais competitiva, o que marca uma pressão cerrada sobre as organizações quando o assunto é custos. Para Robbins (2003), nesses tempos difíceis torna-se cada vez mais importante manter um programa de reconhecimento, pois, para ele, o reconhecimento de um bom trabalho executado, por exemplo, vale muito e custa pouco.

Robbins (2003) conta que uma pesquisa foi realizada com 1500 funcionários e foi perguntado para eles o que realmente os motiva. A resposta foi chocante, pois o que eles consideravam como ponto forte para a motivação é o reconhecimento. Hunter (2004) diz que várias pesquisas foram realizadas nos Estados Unidos, na intenção de saber o que as pessoas esperam das organizações para as quais trabalham. Essas pesquisas mostraram que a questão financeira sempre apareceu em quarto ou quinto lugar, mas que o tratamento digno, o respeito, a oportunidade de contribuir

com a organização e seu crescimento e a chance de participar de algo sempre apareceram nos primeiros lugares.

Outro estudo relatado por Robbins (2003), no qual a resposta mostrava que o agradecimento por parte dos gestores funcionava como ponto motivador. Porém, essa mesma pesquisa mostrou também que 58% dos trabalhadores pesquisados afirmaram que seus gerentes não possuem esse bom hábito.

Robbins (2003) aborda outro aspecto da motivação dos funcionários ao falar que os gestores contemporâneos reconhecem a importância da participação do indivíduo, principalmente na tomada de decisão, pois isso implica compartilhar o poder, que não será centrado apenas na mão do gestor. A participação pode fazer com que as pessoas se comprometam em relação ao que for decidido.

## 2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Chiavenato (2009) diz que as condições físicas no trabalho não são, necessariamente, as mais importantes. É necessária atenção também para as condições psicológicas e sociais. Existem inúmeras pesquisas recentes que corroboram a premissa de que para se atingir bons níveis de qualidade e produtividade as empresas precisam ter em seu quadro de colaboradores pessoas que sejam participativas, que estejam minimamente motivadas e que tenham a percepção de que são bem remuneradas. Assim, qualidade de vida no trabalho pode proporcionar que as empresas apresentem um alto grau de competitividade. Chiavenato (2009) ainda ressalta a importância de enxergar e valorizar não somente seus clientes externos, mas principalmente os internos, pois são eles que atendem às demandas da clientela da empresa.

### 2.2.1 Evolução Histórica da QVT

Chiavenato (2014) enfatiza que o bem-estar é um fator importante para se manter pessoas habilidosas e motivadas na empresa. Desde os tempos da Grécia antiga o homem já procurava uma maneira de amortizar o trabalho árduo do trabalhador, mas ao mesmo tempo gerando cada vez mais produtividade.

Contudo Chiavenato (2014) relata que a partir da Revolução Industrial deu-se início a uma série de problemas, como acidentes de trabalho, salários baixos e a quase inexistente qualidade de vida no trabalho. Antes da chegada do século XX as pessoas ainda eram consideradas como peças componentes da organização, e não seres humanos. Por muitos anos a única preocupação que pairava sobre as organizações concentrou-se nos maquinários e nos procedimentos, e não nos operadores que os conduziam, tudo em nome do lucro imediato.

Porém, Chiavenato (2014) relata que as coisas começaram a mudar a partir da experiência aplicada em Hawthorne, por Elton Mayo, entre 1926 e 1932. Dessa experiência surgiu o que hoje se conhece como Teoria das Relações Humanas.

Bowditch e Buono (2004), afirmam que a ênfase na QVT foi influenciada pela sociedade norte-americana, em relação às sequelas do trabalho na vida do trabalhador. Essa preocupação se originou após uma série de pesquisas serem realizadas pela Universidade de Michigan, e demonstrou que as mudanças que estavam acontecendo no meio social estavam mais avançadas e muito mais rápidas que as mudanças que ocorriam dentro das organizações.

Contudo, Bowditch e Buono (2004) relatam que ao final da década de 1970 houve uma queda no interesse pelo tema, pois as empresas estavam mais interessadas na inflação e na crise energética. O interesse ressurgiu a partir do declínio da competitividade das empresas norte-americanas e da comprovação de que o vínculo dos trabalhadores com as empresas estava diminuindo. Assim, no início da década de 1980 a maneira pela qual se enxergava a qualidade de vida dos trabalhadores se transformou, sendo colocado em prática um interesse maior na relação entre a produtividade, o trabalhador e os esforços empregados em qualidade de vida no trabalho.

### **2.2.2 Conceitos de QVT**

Barboza, Viapiana e Walger (2014) expõem que o conceito de QVT tem passado por uma evolução ao longo do tempo, o que faz com que existam uma gama de conceituações diferentes.



Bowditch e Buono (2004) enfatizam o fato de ainda existir uma dúvida quanto ao significado da QVT. Há aqueles que pregam que a QVT é apenas um conceito melhorado sobre desenvolvimento organizacional. Porém, há alguns que pregam que a QVT não se restringe ao conceito de desenvolvimento organizacional, sendo muito mais abrangente e diversificada, sendo um fator que engloba toda a organização.

Segundo ensinam Bowditch e Buono (2004), existem duas vertentes que estudam a QVT. Uma delas utiliza-se de significações que apresentam a QVT como um grupo de práticas organizacionais, as quais Bowditch e Buono (2004, p. 207), apresentam como sendo “[...] cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho e assim por diante”.

A outra vertente, segundo Bowditch e Buono (2004, p. 207), apresenta a QVT com os efeitos que as condições de trabalho provocam no bem-estar do indivíduo, que os autores elencam como sendo “[...] satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento dos funcionários, a capacidade de atender a toda a gama de necessidades humanas [...]”.

Porém, Bowditch e Buono (2004) enfatizam que as diferenças entre as duas vertentes são mínimas, pois os fatores que são caracterizados como bons para a QVT surtem efeitos positivos na satisfação e também na percepção dos indivíduos.

Segundo afirma Chiavenato (2002), o terminologia qualidade de vida no trabalho foi criado por Louis Davis. Outros estudiosos e demais autores elaboraram vários conceitos para QVT, mas que atualmente o conceito traz consigo abordagens físicas, ambientais e psicológicas.

Chiavenato (2009, p. 352) fala que a QVT “representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização”. A QVT então, para Chiavenato (2009, p. 352) engloba uma série de fatores, tais como:

A satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo de da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidade de participar e coisas assim.

Para Chiavenato (2009, p. 352), a QVT não envolve somente os fatores inerentes do cargo, mas ela também passa pelos fatores extrínsecos a ele, afetando ações e

comportamentos, como: “[...] motivação para o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar.

Conte (2003) entende QVT como uma série de fatores que busca satisfazer as necessidades do indivíduo ao realizar suas tarefas no local de trabalho, considerando que quanto mais satisfação as pessoas apresentarem ao desenvolverem seu trabalho, mais produtivas elas serão.

Kops, Romero e Silva (2013) afirmam que a QVT é a procura do indivíduo pela satisfação ao tentar reduzir o mal-estar e o esforço físico no trabalho, buscando ambientes de trabalho saudáveis, o que levará, como consequência, a maior produtividade e qualidade.

Para Chiavenato (2014) a QVT é o resultado de uma combinação de diversos fatores ligados ou não ao desempenho de atividades, sendo que esse resultado pode produzir motivação e satisfação no trabalho, além de outros comportamentos esperados dos indivíduos dentro de uma organização. Em suma, Chiavenato (2014) diz que, atualmente, o conceito de QVT possui duas dimensões, uma que envolve os fatores físicos e ambientais, e outra que envolve os fatores psicológicos do ambiente de trabalho. Sendo assim, a QVT se posiciona de maneira antagônica, pois de um lado existem os colaboradores que reivindicam seu bem-estar e satisfação no trabalho e, do outro lado estão as organizações, que desejam que a QVT influencie verdadeiramente nos indivíduos, produzindo efeitos positivos nos mesmos, potencializando a produtividade e a qualidade do serviço prestado.

Chiavenato (2014, p. 156) apresenta um quadro que compõe uma síntese da evolução do conceito de QVT ao longo do tempo:

Entre 1958 e 1972 – QVT como uma variável. Reação do indivíduo ao trabalho. Pesquisa-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para a pessoa.

Entre 1969 e 1974 – QVT como uma abordagem. O foco era o indivíduo, antes do resultado organizacional, mas, simultaneamente, buscava-se trazer melhorias tanto à pessoa quanto à organização.

Entre 1972 e 1975 – QVT como um método. Um conjunto de abordagens, métodos e 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 do cargo ou desenho de novas áreas com integração social e técnica.

Entre 1975 e 1980 – QVT como um movimento. Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as reações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente usados como ideais do movimento da QVT.

Entre 1979 e 1982 – QVT como tudo. Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e reclamações e outros problemas organizacionais.

Futuramente – QVT como nada. Se alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, isso não será mais que um modismo passageiro.

Chiavenato (2014, p. 154) atualiza e sintetiza todos esses conceitos de QVT e apresenta da seguinte forma:

QVT é um conjunto de ações de uma empresa envolvendo diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando a propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Chiavenato (2014, p. 154) finaliza afirmando que “mais do que tudo, a QVT representa um intenso movimento em direção ao profundo respeito pelo bem-estar das pessoas do ponto de vista biológico, psicológico e social. E é isso o que vale”.

### 2.2.3 Modelos de QVT

Chiavenato (2014, 157) afirma que para se caracterizar a QVT devem-se considerar todos os fatores do ambiente de trabalho. Se a qualidade do trabalho for baixa, pode manter o indivíduo alienado, insatisfeito, improdutivo e ainda pode apresentar comportamentos que ele chama de contraproducentes, como “[...] absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem e militância sindical”. Porém, se a qualidade do trabalho for alta, esta proporcionará um clima onde impera o respeito e a confiança, o que leva as pessoas a se dedicarem mais.

Porém, Chiavenato (2016) chama a atenção para um detalhe. O que o indivíduo enxerga como necessidade pode variar de uma cultura para outra e também de uma organização para outra. Sendo assim, Chiavenato (2016, p. 58) afirma que:

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

Devido à essas diferenças de visão, Chiavenato (2016) informa que vários autores sugerem modelos de QVT, sendo os mais importantes os modelos de Nadler e Lawler, de Walton e de Hackman e Oldhan. Porém, Chiavenato, autor contemporâneo, em uma de suas obras, também expõe um modelo criado por ele mesmo, o qual também será exposto.

Para Ferreira e Mendonça (2012), essas diferenças de visão dificultaram a formulação de um conceito básico e, corroborando com Chiavenato e tantos outros autores, afirma que, entre as décadas de 1970 e 1980, surgiram vários modelos que tinham como base a preocupação de descobrir quais eram os fatores da organização e da tarefa eram associadas à QVT.

#### 2.2.3.1 Modelo de Nadler e Lawler

Segundo ensinam Ferreira e Mendonça (2012), Nadler e Lawler não propuseram, na verdade, um modelo, mas uma série de estratégias propícias para implantar e proporcionar a QVT. São elencadas por Ferreira e Mendonça (2012, p. 88) as estratégias como sendo: “[...] resolução participativa de problemas, reestruturação do trabalho, sistemas de recompensa e melhoria do ambiente de trabalho”.

Ferreira e Mendonça (2012), explicam que resolução participativa de problemas se refere ao fato de a empresa permitir que funcionários de vários níveis organizacionais participem das tomadas de decisão. A reestruturação do trabalho tem a finalidade de transformar o trabalho, para que o mesmo seja adequado às necessidades do indivíduo e do grupo ao qual ele pertence. Para Ferreira e Mendonça (2012, p. 88), a reestruturação acontece por meio do “[...] planejamento dos procedimentos de trabalho e dos sistemas técnicos mais avançados, do enriquecimento do trabalho e do uso de grupos autônomos de trabalho”.

Os sistemas de recompensa, para Ferreira e Mendonça (2012), referem-se aos métodos para recompensar os indivíduos, melhorando o clima organizacional, como por exemplo, um benefício entregue ao funcionário que apresentar uma solução de um problema e que, como consequência, reduzirá os custos da organização. Já a melhoria do ambiente de trabalho se refere ao aspecto físico e tudo o que envolve diretamente o indivíduo, como carga horária, condições e regras, além da parte estrutural do local de trabalho.

Chiavenato (2002) enfatiza que, de acordo com a melhoria e o desenvolvimento desses quatro pontos, na medida em que eles forem incrementados, a QVT também irá melhorar.

### 2.2.3.2 Modelo de Hackman e Oldhan

Segundo Barboza, Viapiana e Walger (2014), a QVT possui um relacionamento com as características das tarefas, o que influencia o indivíduo psicologicamente e, essa influência traz consequências para a sua produtividade.

Chiavenato (2014, p. 158) ensina que os teóricos Hackman e Oldhan chamam essas características de dimensões do cargo e as expõe da seguinte forma:

Variedade de habilidades – o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa.

Identidade da tarefa – o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável.

Significado da tarefa – a pessoa deve ter uma clara percepção de como seu trabalho produz consequências e impactos sobre o resultado das outras.

Autonomia – a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar.

Retroação do próprio trabalho – a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa autoavaliar seu desempenho.

Retroação extrínseca – deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.

Inter-relacionamento – a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

Para Chiavenato (2014), essas dimensões são o que determinam a QVT, pois proporcionam aos indivíduos uma fonte de motivação ao oferecerem recompensas e satisfação no cargo que ocupam. Ferreira e Mendonça (2012, p. 87) corroboram a ideia, afirmando que o modelo de Hackman e Oldhan baseia-se na concepção de que as “características objetivas do trabalho são fundamentais para a QVT, em função de oferecer aos indivíduos recompensas subjetivas que os motivam, e consequentemente os levam a apresentar melhor desempenho”.

### 2.2.3.3 Modelo de Walton

Segundo ensinam Barboza, Viapiana e Walger (2014), assim como nas demais teorias, Walton acredita que a QVT surge de uma interação entre vários fatores. Bowditch e Buono (2004) afirmam que o modelo apresentado por Walton é um dos mais completos e que abrange melhor as condições de QVT.

Ferreira e Mendonça (2012, p. 84) afirmam que para Walton “a QVT é obtida com a humanização do trabalho, que se encontra eminentemente vinculada à

responsabilidade social da organização”. Ferreira e Mendonça (2012) afirmam que Walton preconiza que há uma necessidade por parte das empresas em repensarem o valor que elas dão à tecnologia e à produtividade, deixando de pensar no ser humano e no ambiente ao redor dele.

Neste sentido, Chiavenato (2014, p. 158) expõem que, segundo Walton, existem oito fatores que afetam diretamente na QVT, sendo eles:

Compensação justa e adequada – a justiça distributiva de compensação depende da adequada remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações no mercado de trabalho).

Condições de saúde e segurança no trabalho – envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e ao bem-estar da pessoa.

Utilização e desenvolvimento de capacidades – no sentido de proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole, e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retroinformação quanto ao seu desempenho.

Oportunidades de crescimento contínuo e segurança – no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, no crescimento e no desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma duradoura.

Integração social na organização – envolvendo eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito.

Constitucionalismo – refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização.

Trabalho e espaço total de vida – o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias.

Relevância social da vida no trabalho – o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

Sobre os oito pontos expostos no modelo de Walton, Bowditch e Buono (2004) afirmam que eles podem ser percebidos como sendo uma experiência do próprio colaborador em seu ambiente de trabalho ou ser intrínseco à este ambiente. Neste sentido, Bowditch e Buono (2004) expõem que a QVT pode ser entendida como a forma que uma organização consegue satisfazer as necessidades dos colaboradores diante de sua vivência dentro dessa organização.

Para Ferreira e Mendonça (2012), Walton enxerga na QVT uma gama de fatores que precisam ser observados e promovidos pelas organizações para manter os trabalhadores satisfeitos.

#### 2.2.3.4 Modelo de Chiavenato

Chiavenato, que está sendo muito utilizado como referência para este trabalho também desenvolveu seu próprio modelo de QVT. Chiavenato (2014) expõe seu próprio modelo de QVT, afirmando que, em teoria, todo modelo precisa analisar vários fatores que podem servir como determinantes para o bem-estar dos indivíduos. Porém, na prática isso é quase inviável, haja vista a imensidão de situações que podem surgir e a heterogeneidade das pessoas envolvidas no ambiente. O que acontece na verdade, é uma escolha, por parte do autor do modelo, dos principais fatores, os mais importantes, o que faz com que eles fiquem sem uma sistematização.

A proposta de Chiavenato (2014) é utilizar o clima organizacional como base para a criação de um modelo de QVT. Cada fator possui impactos que podem influenciar diretamente ou indiretamente na QVT, pois, são classificados em níveis de contato da pessoa com a empresa.

Chiavenato (2014, p. 159) então classifica seu modelo em fatores de cinco ordens que seguem abaixo descritas:

Fatores de primeira ordem – são os fatores imediatamente relacionados com o papel do indivíduo enquanto atua na organização. Constituem a tarefa em si e referem-se às características do trabalho, ou seja, da atividade que a pessoa exerce na organização. Representa aquilo que a pessoa faz dentro da empresa.

Fatores de segunda ordem – são os fatores relacionados com o entorno imediato ao redor do indivíduo. São os relacionamentos sociais imediatos, diretos e circundantes da atividade da pessoa, como: superior imediato [...], fornecedor interno [...], cliente interno [...] e subordinados [...].

Fatores de terceira ordem – são os fatores que se referem ao entorno mediato que circunda o indivíduo enquanto atua na organização. O entorno mediato envolve os seguintes fatores: diretrizes e políticas da empresa [...], amizades e colegas [...], ambiente psicológico [...], ambiente físico [...], remuneração fixa ou variável e benefícios [...] e clientes externos [...].

Fatores de quarta ordem – são os fatores decorrentes das percepções, das atitudes, do comportamento do indivíduo em função de suas expectativas, das necessidades e dos objetivos pessoais e quanto às suas atividades na organização: imagem da empresa [...], satisfação pessoal [...], autonomia

[...], variedade das tarefas [...], identidade com o trabalho [...], retroação [...], reconhecimento [...], perspectiva [...], e autorealização [...].

Fatores de quinta ordem – são os fatores internos mais distantes do dia a dia do indivíduo, mas que exercem poderosa influência em seu comportamento e atitude: missão organizacional [...], visão organizacional [...], cultura organizacional [...], estrutura organizacional [...], valores e princípios [...], estilo de gestão [...], e estratégia organizacional [...].

Chiavenato (2014) expõe que, como os cinco fatores estão classificados de acordo com o contato da pessoa com a empresa, alguns impactam mais na QVT e outros menos, dependendo de cada pessoa e de cada situação.

#### **2.2.4 Manutenção e Programas de QVT**

Romero (2013) afirma que para se ter uma qualidade de vida elevada é necessário manter hábitos saudáveis, o que exige comprometimento. Atividades físicas são indispensáveis para a manutenção da QVT, uma vez que ajudam a prevenir doenças, inclusive as ocupacionais. Neste sentido, as organizações têm um papel muito importante, pois a grande parte do dia das pessoas se passa no trabalho.

Segundo Barboza, Viapiana e Walger (2014), as empresas estão percebendo os benefícios que a QVT tem proporcionado e estão buscando cada vez mais estratégias para promovê-la em suas rotinas, mantendo programas de qualidade de vida no trabalho.

Romero (2013) afirma que os programas de QVT e a promoção de saúde são ferramentas que conduzem o colaborador, a fim de mantê-lo satisfeito, gostando da tarefa que realiza e levando-o ao comprometimento com a empresa. Romero (2013) ainda registra que o Brasil é um dos países que possui o maior número de leis e decretos acerca de questões trabalhistas relativas à saúde, sendo essa legislação bem detalhada.

Chiavenato (2002) afirma que os chamados programas de bem-estar são implantados para se prevenir doenças. Esses programas possuem uma característica de profilaxia às doenças, pois isso exercem uma influência sobre o comportamento do indivíduo também fora do ambiente de trabalho, ou seja, influencia as pessoas a cuidarem de sua saúde de maneira adequada, trocando hábitos nocivos por hábitos mais saudáveis.



Para Chiavenato (2002, p. 393), um bom programa de QVT precisa promover três componentes:

Ajudar os funcionários a identificar riscos potenciais de saúde. Educar os funcionários a respeito de riscos de saúde, como pressão sanguínea elevada, fumo, obesidade, dieta pobre e estresse. Encorajar os funcionários a mudar seu estilo de vida através de exercícios, boa alimentação e monitoramento da saúde.

Chiavenato (2002) ainda afirma que a implantação de um bom programa de QVT não precisa ser dispendiosa, pois existem programas que são baratos, como por exemplo: informar calorias dos alimentos em contrapartida ao que é preciso para manter o corpo saudável, informações sobre exercícios físicos, dietas, entre outras informações que podem ser veiculadas na empresa. É claro que existem programas mais caros, que incluem instalações de salas de ginásticas ou piscinas, além da contratação de um instrutor físico.

Chiavenato (2002, p. 393) afirma que todas essas maneiras de se instalar um programa de QVT possuem uma função social, que é “[...] colaborar para o desenvolvimento das pessoas e da comunidade de maneira responsável, pois de nada adianta ser uma ilha de prosperidade no meio de um oceano de pobreza”.

Com base em tudo o que já foi exposto até o momento, os capítulos seguintes tratarão de uma pesquisa aplicada em uma empresa de contabilidade de Vitória/ES. A pesquisa teve por finalidade analisar como os colaboradores percebem a qualidade de vida no trabalho, se esta influencia em sua motivação para exercer suas funções e crescer profissionalmente.

### 3 METODOLOGIA

Para Gonsalves (2011), a metodologia se refere a todo o percurso feito para que as metas definidas sejam atingidas. Gonsalves (2011, p. 63), ainda enfatiza que a metodologia “[...] indica um processo de construção, um movimento que o pensamento humano realiza para compreender a realidade social”. Neste sentido, a metodologia se refere a evidenciar a forma como o trabalho está sendo elaborado.

Reis (2009, p. 16) afirma que “metodologia de pesquisa é um caminho a ser trilhado pelo pesquisador no processo de produção de conhecimentos sobre a realidade que se busca conhecer”.

Freitas e Prodanov (2013, p. 14) ensinam que:

a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Para a construção da presente pesquisa foi feita uma análise de caso. A pesquisa pode ser classificada, quanto aos objetivos, como exploratória; quanto aos procedimentos, pode ser classificada como documental e bibliográfica; e quanto aos métodos, pode ser classificada como quantitativa. Para a coleta dos dados foi aplicado dois tipos diferentes de questionários, um para colaboradores sem cargo de chefia e outro para colaboradores com cargo de gerência. Também foram analisados documentos físicos da empresa para compor seu perfil e caracterização. Não se pode deixar de citar a observação de alguns comportamentos e ações dos funcionários.

Gil (2010) ensina que pesquisa bibliográfica é conduzida levando-se em consideração tudo que já foi publicado e que todo trabalho acadêmico precisa de uma pesquisa bibliográfica. Marconi e Lakatos (2003, p. 183), dizem que “a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”. Creswell (2010, p. 51) afirma que a pesquisa bibliográfica “compartilha com o leitor os resultados de outros estudos que estão intimamente relacionados àquele que está sendo realizado”.

Gonsalves (2011, p. 40) diz que a pesquisa bibliográfica é caracterizada pela “Identificação e análise dos dados escritos em livros, artigos de revista, dentre

outros. Sua finalidade é colocar o investigador em contato com o que já se produziu a respeito do seu tema de pesquisa”.

Gonsalves (2011) afirma que a pesquisa documental e a bibliográfica são muito parecidas, sendo a natureza das fontes o que vai diferenciar uma da outra. A pesquisa bibliográfica utiliza-se de material publicado por diversos autores sobre um assunto, sendo uma fonte secundária. Já a pesquisa documental é feita com base em material que ainda não foi analisado, sendo fontes primárias.

Para Gonsalves (2011, p. 67), “a pesquisa exploratória é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno”.

Gil (2010) preconiza que é necessário saber como os dados da pesquisa foram obtidos, todos os procedimentos utilizados e como os dados obtidos foram interpretados. Neste sentido, Córdova e Silveira (2009, p. 33) afirmam que a pesquisa quantitativa “[...] tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana”.

### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

Segundo Andrade (2010, p. 109), “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Gil (2010, p. 1) descreve pesquisa de forma parecida, afirmando se tratar de “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Reis (2009, p. 7) enfatiza que é importante “compreender a pesquisa como um processo de produção de conhecimentos para a compreensão de uma dada realidade, isto é, que auxiliem na sua interpretação”.

Freitas e Prodanov (2013, p. 42) resumem de forma brilhante que, “[...] pesquisar é procurar respostas para indagações propostas. Podemos dizer que, basicamente, pesquisar é buscar conhecimento”.

Sendo assim, a pesquisa pode ser classificada, segundo a natureza dos dados e abordagem, como quantitativa. Freitas e Prodanov (2013, p. 69) enfatizam que a

“pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Já para Creswell (2010, p. 26), “a pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis”.

A pesquisa realizada também pode ser descrita como exploratória, com a qual foi possível um maior entendimento do tema abordado. Segundo Andrade (2010), a pesquisa exploratória proporciona maiores informações sobre o assunto pesquisado, possibilitando uma melhor definição do tema, dos objetivos e da hipótese. Gil (2002, p. 27) ratifica essa fala, afirmando que “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Quanto aos meios para a produção da presente pesquisa e seu referencial teórico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os assuntos abordados. Para Gil (2010, p. 30) “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Para a composição do perfil da empresa e sua caracterização, a pesquisa aplicada foi do tipo documental, que segundo Gil (2010, p. 30), “[...] vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas [...]”. Reis (2009, p. 30) afirma que “a pesquisa documental tem como principal característica o fato de que a fonte dos dados, o campo onde se procederá a coleta dos dados, é um documento (histórico, institucional, associativo, oficial etc.)”.

Foram utilizados como material para consulta livros de autores amplamente discutidos no ambiente acadêmico, periódicos da área de administração e artigos publicados em sites especializados e documentos institucionais.

Quanto à observação, Reis (2009, p. 38) afirma que a observação é uma das técnicas de pesquisa mais usadas nas ciências humanas, [...] sendo uma técnica relativamente espontânea. Gil (2010, p. 121) ensina que a observação pode ser dividida em três modalidades, sendo que “a observação participante consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa”.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Vergara (1998), população é um conjunto de elementos que possuem características passíveis de serem utilizadas na pesquisa. Já a amostra é uma parte dessa população selecionada, levando-se em consideração um critério determinado pelo pesquisador.

A população escolhida para a pesquisa se referiu aos colaboradores de uma empresa de contabilidade de Vitória/ES, que totalizam 70 funcionários. A pesquisa não conseguiu abranger todos os funcionários, pois 2 deles estavam no gozo das férias no período em que a pesquisa foi aplicada e 2 trabalham fora das instalações físicas da empresa, prestando seus serviços diretamente nas instalações de clientes da empresa. Sendo assim, da população apresentada, selecionou-se uma amostra composta por 66 colaboradores.

O tipo de amostra escolhido foi o não probabilístico por acessibilidade, pois segundo Vergara (1998, p. 47), esse tipo de amostra está “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso à eles”.

Os funcionários entrevistados ocupam cargos de gerentes, analistas, assistentes administrativos, recepcionista, auxiliar de serviços gerais, motoboys e cozinheira. Com isso, a pesquisadora obteve uma visão plena da empresa, não deixando nenhum cargo sem ser avaliado.

Os questionários foram distribuídos em mãos, no início da semana e recolhidos ao final da mesma. O contato com o entrevistado é pessoal, uma vez que a própria pesquisadora entregou os questionários e os recolheu.

### 3.3 INSTRUMENTOS

Para a realização de uma pesquisa são necessários materiais para se obter os dados a serem analisados, conforme ensinam Freitas e Prodanov (2013, p. 129), para quem os instrumentos são “utilizados para obter os dados da amostra anteriormente definida”. Freitas e Prodanov (2013) ainda esclarecem que os instrumentos precisam estar de acordo com os objetivos da pesquisa. Andrade (2010, p. 130) enfatiza que “instrumentos da pesquisa são os meios através dos quais se aplicam as técnicas selecionadas”.

Reis (2009, p. 35) afirma que “para cada modalidade de pesquisa, existem técnicas e instrumentos de pesquisa adequados”. Neste sentido, para uma melhor performance desta pesquisa foi utilizado o instrumento do tipo questionário.

Andrade (2010) enfatiza a necessidade de se testar os instrumentos a serem aplicados, sendo esse procedimento indispensável. Sendo Andrade (2010), p. 131), o pré-teste “[...] consiste em aplicar os instrumentos da pesquisa em uma parcela da amostra a fim de verificar a validade ou relevância dos quesitos, a adequação do vocabulário empregado, o número e a ordem das perguntas formuladas etc”. Sendo assim, o pré-teste foi aplicado com alguns colaboradores, que verificaram erros de digitação em duas perguntas.

Gil (2010, p. 102) entende questionário como “um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”. Gil (2010, p. 103) enfatiza que “a elaboração do questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”. O questionário, segundo Gil (2010), é vantajoso por ser um meio rápido para obtenção das respostas, além de garantir o sigilo da identidade do pesquisado.

Andrade (2010, p.134) explica que algumas considerações precisam ser feitas com relação ao questionário. É necessário elaborar o questionário de forma que o entrevistado não necessite de explicações ou informações sobre a pergunta que está respondendo. Andrade (2010) ainda informa que é preferível que as perguntas sejam fechadas, para que as respostas sejam objetivas. Porém, ainda há as perguntas abertas, que Segundo Andrade (2010, p. 135), “dão mais liberdade de resposta, proporcionam maiores informações [...]”.

Foram aplicados dois questionários diferentes. O questionário direcionado aos colaboradores contou com 18 perguntas fechadas, além de questões de análise de perfil, como idade, gênero, escolaridade e tempo de empresa. Já o questionário direcionado aos gerentes contou com 10 perguntas semiabertas, ou seja, as perguntas de múltipla escolha acompanhadas da possibilidade de tecer comentários a respeito do que estava sendo perguntado, além das questões de análise de perfil.

As perguntas direcionadas aos gerentes foram construídas com a possibilidade de comentários na tentativa de obter mais dados sobre o tema abordado, pois, segundo Andrade (2010, p. 135), “a combinação de respostas de escolha múltipla com uma

aberta tem a vantagem de oferecer maior número de informações, sem dificultar grandemente a tabulação”.

Importante ressaltar que os colaboradores que se dispuseram a responder os questionários foram orientados a não se identificarem, para não expor suas identidades e também para assegurar uma maior liberdade de resposta. Essa informação, além de expressa oralmente pela pesquisadora, constava também de forma escrita no questionário, na parte destinada à apresentação da pesquisa.

### 3.4 PROCEDIMENTOS

Na primeira etapa do trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os assuntos tratados para um melhor entendimento sobre os mesmos.

Posteriormente, na segunda etapa, seguiu-se a estruturação da pesquisa, na qual se definiram o problema, as hipóteses, os objetivos gerais e específicos e a metodologia a ser seguida. Nesta etapa também foi definida a empresa a ser pesquisada, seguida da autorização dos diretores da mesma para a aplicação da pesquisa.

Na terceira etapa foi pesquisado e redigido todo o referencial teórico, através do material bibliográfico levantado na primeira etapa e que sustenta a pesquisa ora apresentada. Nesta etapa também foram averiguados os documentos institucionais utilizados na caracterização da empresa.

Na quarta etapa realizou-se a aplicação do pré-teste do questionário e, posteriormente, a aplicação da pesquisa na empresa. A aplicação dos questionários se deu entre os dias 04 e 06 de outubro de 2016. Foram aplicados dois tipos diferentes de questionários.

Na quinta etapa todos os dados obtidos pela averiguação documental e pelos questionários foram tabulados e analisados. A sexta etapa é a conclusão deste trabalho.

### 3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Todas as informações obtidas através da aplicação dos questionários dos colaboradores e dos gerentes foram analisados. Para Andrade (2010, p. 138):

“Os dados coletados serão posteriormente elaborados, analisados, interpretados e representados graficamente. Depois, será feita a discussão dos resultados da pesquisa, com base na análise e interpretação dos dados”.

Sendo assim, todas as informações foram tabuladas e analisadas utilizando-se o programa Excell, fornecido pela Microsoft, através do pacote Microsoft Office. Com a utilização do programa Excell foi possível a produção de uma planilha com a tabulação dos resultados e, posteriormente a elaboração de gráficos demonstrativos dos mesmos.

Sendo assim, foi possível demonstrar graficamente as respostas obtidas com os questionários aplicados, atingindo o objetivo que se pretendia alcançar com a pesquisa.

A pesquisa e o resultados dela, com os devidos comentários e gráficos de apoio seguem na próxima etapa deste trabalho.





## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA

### 4.1 A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A empresa analisada foi a Gerencial Contábil, uma empresa de contabilidade especializada em todos os tipos de tributação, como Simples Nacional, Lucro real e Lucro Presumido, atendendo em sua maioria clientes supermercadistas, mas também empresas de comércio e serviços das mais variadas categorias. O nome dado à empresa é fictício, como informado na introdução, com o intuito de preservar a instituição.

A Gerencial Contábil iniciou suas atividades em fevereiro de 1997, funcionando em um ponto alugado no município de Vila Velha. Àquela época, os dois sócios da empresa eram amigos e prestavam serviços contábeis em uma mesma organização. Com o passar do tempo, a necessidade de serviços contábeis de qualidade cresceu e o mercado estava carente de profissionais com conhecimento, principalmente em planejamento tributário. Os dois amigos então decidiram sair da empresa para qual prestavam serviço e fundaram a Gerencial Contábil.

A Gerencial Contábil é uma microempresa, que conta com 70 colaboradores, dos quais, 2 não atuam dentro da empresa, pois prestam serviço diretamente nas dependências de dois grandes clientes, que por força de suas atividades, requerem um atendimento especial. Do total de colaboradores, cinco são gerentes e sessenta e cinco ocupam cargos variados, como assistentes administrativos, auxiliares administrativos, analistas, recepcionista, motoboys, cozinheira e auxiliar de serviços gerais. A divisão do trabalho é feita por setores, que englobam recepção, expedição, registro, fiscal, financeiro, processamento de dados, auditoria, IRPF, recursos humanos, pessoal, contábil, arquivo, limpeza, cozinha e direção. Dentre os colaboradores, 1 desenvolve a função de estagiário, que trabalha meio período.

Algo que acontece com grande frequência na empresa é a rotatividade de colaboradores, devido ao grau de dificuldade das tarefas, bem como o volume e a necessidade de atenção durante o exercício da atividade.

A pesquisa documental<sup>1</sup> mostrou que a empresa possui como missão a conservação de princípios éticos e valores morais aplicados à ciência contábil, buscando sempre inovação e ampliação dos recursos físicos e tecnológicos, promovendo o sério exercício profissional da contabilidade, tendo como foco a solidificação das relações com seus clientes, promovendo a fidelidade destes. Já a visão da empresa é destacar-se no mercado de prestação de serviços contábeis e estar sempre entre as melhores do Estado do Espírito Santo.

Quanto aos valores, há algo de interessante a ser registrado. A empresa promove, desde meados do ano de 2015, a implantação de um trabalho coletivo, buscando a melhoria do ambiente interno, promovendo, conseqüentemente, uma melhoria no clima organizacional. A implantação deste trabalho deu tão certo, que até mesmo a cultura da empresa está sendo modificada para melhor. Tudo teve início com um trabalho de uma empresa de consultoria, que abrangeu questões de clima e cultura organizacional.

O ápice deste trabalho foi a construção dos valores da empresa, que antes não existiam. Sendo assim, os valores que foram implantados e ainda são trabalhados semanalmente com os colaboradores são: nunca estar satisfeito com seus resultados, buscando sempre superá-los, aceitando críticas; acreditar que a humildade, o bom senso, a simplicidade e a flexibilidade são importantes na transformação do ser humano; ter o foco no cliente, criando vínculos fortes e duradouros, sempre com honestidade e transparência; fazer com que cada colaborador se sinta dono do negócio, assumindo resultados individuais; praticar a meritocracia com honestidade e transparência, pois a equipe é o maior patrimônio da empresa, estar sempre disposto a ajudar, promovendo maior integração e comunicação entre os colaboradores, mantendo um ambiente harmonioso; promover a marca da empresa com ousadia; o melhor marketing deve ser a qualidade dos serviços, ser pró ativo, fazendo sempre mais do que os outros esperam e caminhar juntos para a superação e para o sucesso. Importante ressaltar que este trabalho ainda não se findou, pois a cultura da empresa ainda está em processo de adaptação.

---

<sup>1</sup> A pesquisa documental foi feita no planejamento estratégico da empresa, no qual estão inseridos a missão, a visão e os valores da empresa. Esta fonte não foi elencada nas referências bibliográficas com a finalidade de manter o sigilo do nome da empresa.

A empresa possui uma estrutura física bem ampla, funcionando em um prédio de três andares, contando com um auditório para reuniões e treinamento e um refeitório para os colaboradores, pois a refeição deles é fornecida pela empresa, que possui ainda um cardápio variado.

Todo colaborador que ingressa na empresa recebe nos primeiros dias uma cópia do regulamento interno e ainda participa de um treinamento inicial, com o qual é instruído sobre as regras da empresa, os benefícios, sobre a cultura organizacional, e uma apresentação geral de cada setor da empresa e suas respectivas funções.

A Gerencial Contábil se destaca no mercado não somente por sua grande clientela, mas também pelo tratamento que oferece aos clientes, que são sempre bem atendidos, recebem treinamentos iniciais ao ingressarem na empresa e treinamentos de reciclagem e atualização, quando há alterações na legislação, além de agilidade na prestação dos serviços, alto grau de especialização dos colaboradores, transparência, honestidade e ética.

A diretoria da empresa está sempre em contato com os clientes, mantendo uma relação de proximidade. Porém, essa relação de contato diário e proximidade dos diretores se estende também aos colaboradores, pois diariamente eles visitam os setores, sempre questionando sobre o andamento das atividades, se está havendo alguma dificuldade ou impedimento. Os diretores pedem para estar cientes de todo e qualquer problema dos colaboradores e também dos clientes, para participarem sempre do processo de resolução e busca de alternativas. Todos os gerentes, sempre que possível, convidam cada colaborador para uma pequena reunião individual, na qual fornecem um feedback de seu desempenho. Os gerentes também são avaliados pelos colaboradores, numa reunião com os diretores, que são incumbidos de repassam o feedback aos gerentes.

## 4.2 TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA

### 4.2.1 Visão dos colaboradores sobre a QVT e a motivação

Esta parte do trabalho é destinada à análise da visão dos colaboradores a respeito de como eles enxergam a qualidade de vida e se esta influencia em sua motivação. O levantamento dos dados foi realizado através do questionário. Conforme explicado

na metodologia, antes do questionário ser aplicado foi solicitado que os colaboradores não se identificassem. Antes de expor as respostas dos colaboradores a respeito do assunto de que trata a pesquisa, será feita uma apresentação do perfil dos mesmos.

A pesquisa revela que 8% dos colaboradores possuem entre 17 a 20 anos, 43% estão entre 21 e 25 anos, 25% entre 26 e 30 anos, 13% entre 31 e 35 anos, 3% entre 36 e 40 anos e 8% estão acima de 40 anos..

O segundo item diz respeito ao gênero dos colaboradores, que demonstra que o quadro da empresa é composto por 69% de mulheres e 31% de homens.

O terceiro item do perfil é relacionado à escolaridade dos colaboradores. A pesquisa revelou que 2% dos colaboradores possuem apenas o ensino fundamental incompleto, 2% também possuem apenas o ensino fundamental completo, 3% possuem o ensino médio incompleto, 29% possuem o ensino médio completo, 43% possuem o ensino superior incompleto e 21% possuem o ensino superior completo. Com isso, pode-se perceber que a maioria dos colaboradores está em busca de aperfeiçoamento profissional através do ensino superior.

O quarto item que compõe o perfil é referente ao tempo de empresa dos colaboradores. A pesquisa demonstrou que 21% dos colaboradores está na empresa há menos de 1 ano, 43%, que representa 26 colaboradores, está na empresa num período entre 1 a 3 anos, 26% está na empresa num período entre 4 a 6 anos, 8% está na empresa por volta de 7 a 10 anos e, apenas 2% dos colaboradores está na empresa há mais de 10 anos. Através deste item pode ser observado que a empresa enfrenta um problema moderado com relação à rotatividade em seu quadro de pessoal. Esse quesito pode ser inferido levando-se em consideração seus 19 anos de existência.

A partir deste ponto, as questões aplicadas se referem ao tema abordado nesta pesquisa. Importante ressaltar que o questionário foi elaborado tomando como base o modelo de Walton, pois, conforme já explicado anteriormente, Bowditch e Buono (2004) afirmam que o modelo apresentado por Walton é um dos mais completos e que abrange melhor as condições de QVT.

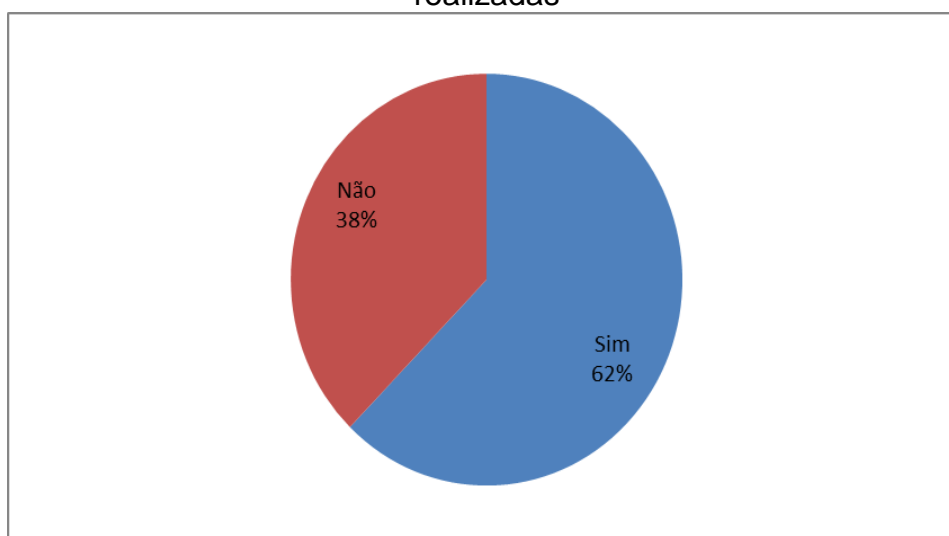
A primeira pergunta analisa como os colaboradores enxergam o salário oferecido pela empresa, se ele é equivalente ao salário oferecido pelo mercado. A pesquisa

demonstrou que 82% dos colaboradores afirmou que sim, que o salário é equivalente ao mercado e 18% afirmou que não. Chiavenato (2000, p. 375) afirma que “estruturas de salários deverão ser equitativas e justas com relação: [...] aos salários em relação aos mesmos cargos de outras empresas que atuam no mercado de trabalho, visando-se, pois, ao equilíbrio externo dos salários”.

Apesar de o número de pessoas que afirmou que o salário não é compatível com o mercado não chegar nem a 20%, é um número expressivo. Chiavenato (2000) afirma que um dos aspectos primordiais de uma empresa é referente à política salarial. Segundo o Chiavenato (2000, p.370), “o nível de salários é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como nas relações da organização com os seus próprios empregados”.

A segunda pergunta analisa a percepção dos colaboradores com relação ao salário recebido e a atividade desempenhada por eles, se o salário oferecido pela empresa é justo e adequado às atividades realizadas. A pesquisa demonstrou que 62% dos colaboradores enxerga o salário recebido como justo e adequado, com relação às suas atividades. Porém, novamente com um número bastante expressivo, 38% dos colaboradores não possui essa mesma percepção. Para eles o salário não é justo e adequado às tarefas executadas, conforme demonstra o gráfico 01.

Gráfico 01 – Avaliação sobre o salário oferecido ser justo e adequado às tarefas realizadas

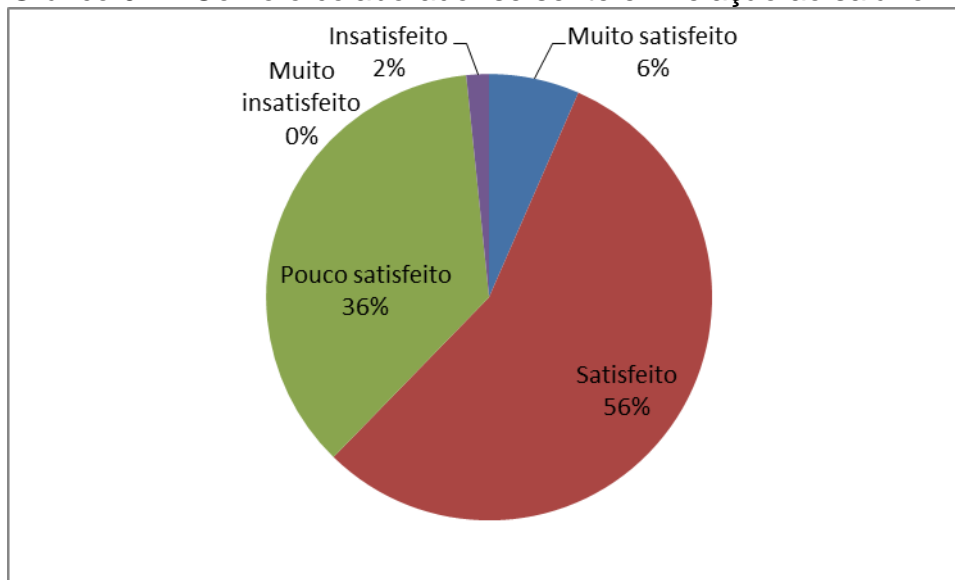


Fonte: Elaboração própria

Chiavenato (2000, p. 371) define salário como “retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo”. Chiavenato (2000, p. 375) ainda ensina que existe a administração de salários, que é um “[...] conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização”. Neste sentido, Chiavenato (2000) propõe alguns objetivos para a administração de salários, e dois desses objetivos preconizam que cada colaborador deve ser remunerado levando-se em consideração o cargo que ocupa e que deve também ser recompensado pelo desempenho e dedicação.

A terceira pergunta analisa como cada colaborador se sente com relação ao salário recebido por ele. Mais uma vez, os números são preocupantes, pois, apenas 6% dos colaboradores estão muito satisfeitos, 56% estão satisfeitos, porém, 36% estão pouco satisfeitos e 2% estão muito insatisfeitos, conforme demonstrado no gráfico 02.

Gráfico 02 – Como o colaborador se sente em relação ao salário



Fonte: Elaboração própria

Chiavenato (2000, p. 373) apresenta o que o salário significa para as pessoas, enfatizando que, “para as pessoas, o trabalho é muitas vezes considerado um meio para atingir um objetivo intermediário, que é o salário. Com o salário, muitos objetivos finais podem ser alcançados pelo indivíduo [...]”. Chiavenato (2000) ainda

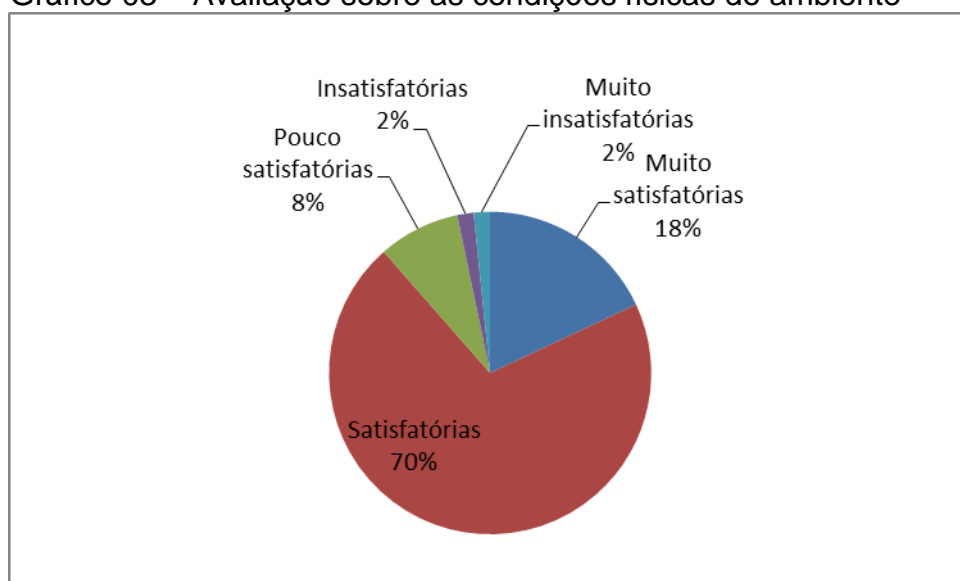
explica que “o salário é a fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa, em função do seu poder aquisitivo”. Por isso é tão necessária a administração de salários, comentada no tópico anterior.

A quarta pergunta analisa se o colaborador sente que a carga horária é adequada para a execução das tarefas. A maioria respondeu que sim, representando 87% das respostas, enquanto que apenas 13% dos colaboradores acham que não, que a carga horária não é adequada.

A quinta pergunta procurou analisar se a empresa proporciona um ambiente físico propício para o trabalho, fornecendo equipamentos adequados para o exercício de suas atividades. Nesta questão, uma maioria esmagadora de 97% respondeu que sim, enquanto apenas 3 % avaliou de forma negativa esse quesito da empresa.

A sexta pergunta analisou como o colaborador avalia as condições físicas do ambiente de trabalho no quesito saúde e segurança (limpeza, organização e ergonomia). Nesta segunda pergunta relacionada ao ambiente físico houve respostas mais variadas, pois 18% dos colaboradores avaliaram as condições físicas como muito satisfatórias, 70% avaliou como satisfatórias, 8% avaliou como pouco satisfatórias, 2% avaliou como insatisfatórias e 2% como muito insatisfatórias, conforme demonstrado no gráfico 03.

Gráfico 03 – Avaliação sobre as condições físicas do ambiente



Fonte: Elaboração própria



Chiavenato (2000, p. 431) enfatiza que a saúde e a segurança são um dos principais fatores que contribuem para a salvaguarda da força de trabalho. Para Chiavenato (2000), a higiene e a segurança são dois fatores que se relacionam quando o assunto é garantir condições de trabalho adequadas para um mínimo de saúde do colaborador.

A sétima pergunta tinha como objetivo verificar se a empresa proporciona treinamentos e cursos para os colaboradores. Alguns colaboradores responderam que não, totalizando 11%, mas a grande maioria afirmou quem sim, que a empresa proporciona treinamentos e cursos, totalizando 89%.

Chiavenato (2000, p. 498) diz que “treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinado cargo”. Chiavenato (2002, p. 294) diz que treinamento passou a ser reconhecido recentemente como “[...] um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais [...]”. Chiavenato (2002) ainda cita que o treinamento “é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio”.

A oitava pergunta teve o objetivo de descobrir se o colaborador tem oportunidades de desenvolver suas habilidades profissionais na empresa. Do total de colaboradores que responderam o questionário, 93% respondeu que sim, e apenas 7% respondeu que não.

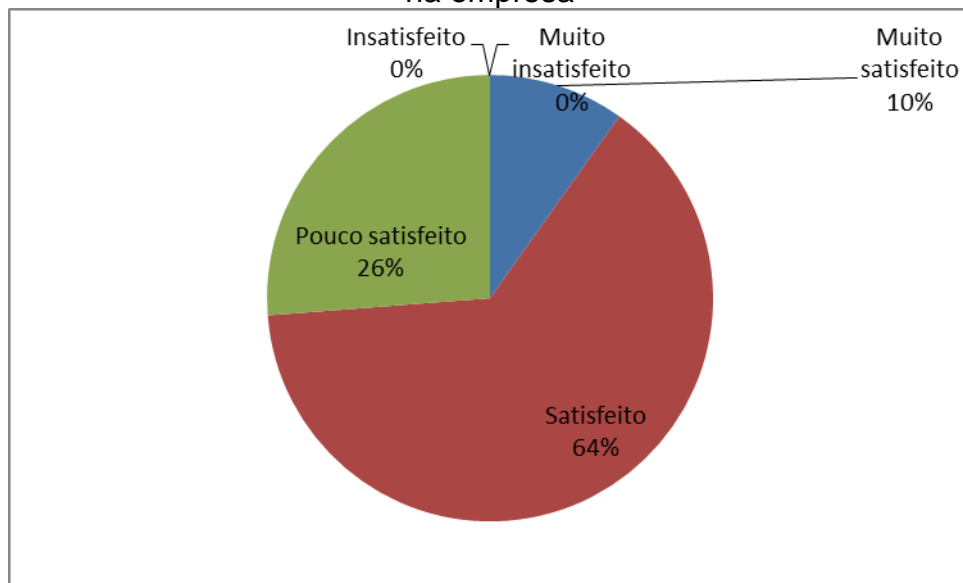
Com esses números fica claro que a empresa concede ao colaborador a oportunidade de mostrar suas habilidades, suas destrezas e seu conhecimento, o que melhora seu desempenho.

Com a nona pergunta a pesquisa procurou saber se a empresa possibilita oportunidades de crescimento profissional quanto a cargos e salários. Do total de participantes 87% respondeu que sim e 13% respondeu que não. Cabe ressaltar aqui que a empresa não possui um plano de carreira nem de cargos e salários.

Com a décima pergunta, a pesquisa buscou analisar como o colaborador classifica sua satisfação em relação ao seu crescimento profissional na empresa. Essa pergunta é um apanhado geral das três perguntas anteriores, que engloba treinamento, desenvolvimento de habilidades e crescimento profissional, possibilitando uma classificação.

Apenas 10% dos colaboradores se diziam muito satisfeitos com relação ao seu crescimento profissional. Surpreendentes 64% responderam estar satisfeitos e 26% se dizem pouco satisfeitos, conforme apresentado no gráfico 04. Apesar de o número de colaboradores pouco satisfeitos não chegar a 1/3 do total, é um número preocupante.

Gráfico 04 – Classificação sobre a satisfação em relação ao crescimento profissional na empresa



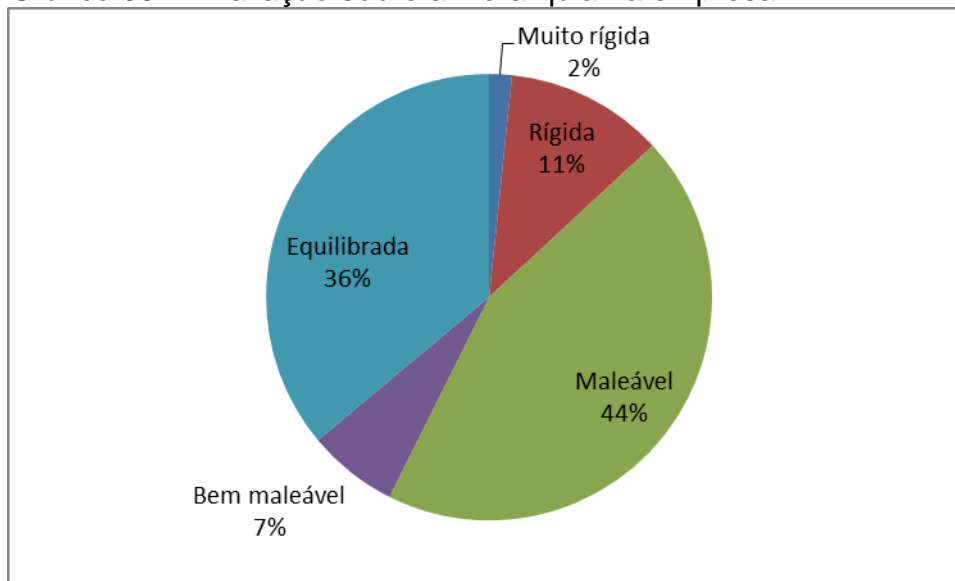
Fonte: Elaboração própria

A décima primeira pergunta busca saber se os funcionários se sentem seguros e estáveis na empresa. E mais uma vez os resultados foram preocupantes, pois, apesar de 64% dos colaboradores afirmarem segurança e estabilidade, 36% deles não possuem o mesmo sentimento.

A décima segunda pergunta questiona como os colaboradores avaliam o relacionamento interpessoal dos colegas de trabalho. Por se tratar de um ponto de vista pessoal e por entender que sempre surgem grupos entre as pessoas, a pesquisa demonstrou que as respostas foram equilibradas, pois, 17% dos colaboradores afirmam que o relacionamento interpessoal é muito satisfatório, 64% diz que é satisfatório, 16% afirma ser pouco satisfatório e apenas 3% diz ser insatisfatório. Nenhum dos colaboradores avaliou o relacionamento interpessoal como muito insatisfatório.

A décima terceira pergunta busca descobrir como o colaborador avalia a hierarquia na empresa. A pesquisa demonstrou que a hierarquia na empresa é vista com bons olhos pelos colaboradores. Do total de colaboradores participantes da pesquisa, apenas 2% avaliou a hierarquia como muito rígida. Apesar de 11% ter avaliado como rígida, 44% avaliou como maleável, 7% avaliou como bem maleável e 36% avaliou como equilibrada, conforme apresentado no gráfico 05.

Gráfico 05 – Avaliação sobre a hierarquia na empresa



Fonte: Elaboração própria

A décima quarta pergunta questiona se o horário de trabalho permite que o colaborador desfrute de momentos de diversão e relaxamento com a família. Este ponto também foi avaliado como preocupante, porque, apesar de 44% ter respondido que o horário de trabalho sempre permite momentos com a família, 26% alegou que quase sempre esse lazer é permitido, outros 26% afirmaram que é somente às vezes desfrutam desses momentos e 4% respondeu que raramente consegue o gozo da diversão com a família.

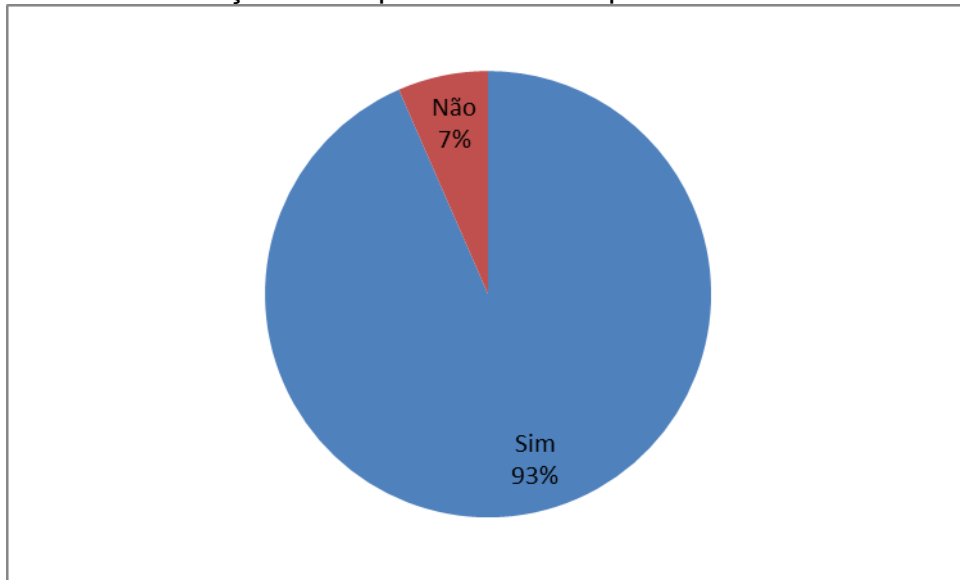
A décima quinta pergunta procura saber se a empresa é bem vista e reconhecida na comunidade. Todos os colaboradores foram unânimes e categóricos ao afirmar que sim, que a empresa é bem vista.

Com as três últimas perguntas é estabelecido o ápice do questionário aplicado aos colaboradores. As perguntas anteriores foram todas baseadas em cada um dos oito

pontos expostos por Walton. Após responderem à estas perguntas, os colaboradores foram questionados sobre suas motivações, para descobrirmos se a hipótese formulada para esta pesquisa é verdadeira ou não, ou seja, se a qualidade de vida no trabalho percebida pelos colaboradores influencia em sua motivação para o trabalho.

Com a décima sexta pergunta procurou-se saber se, após responder aos questionamentos anteriores, o colaborador diria que possui qualidade de vida no trabalho. E por mais que algumas respostas anteriores sejam perturbadoras, as respostas à essa pergunta forma surpreendentes, pois 93% dos colaboradores afirmou perceber qualidade de vida no trabalho, enquanto apenas 3% respondeu negativamente, conforme gráfico 06.

Gráfico 06 – Avaliação sobre possuir ou não qualidade de vida no trabalho



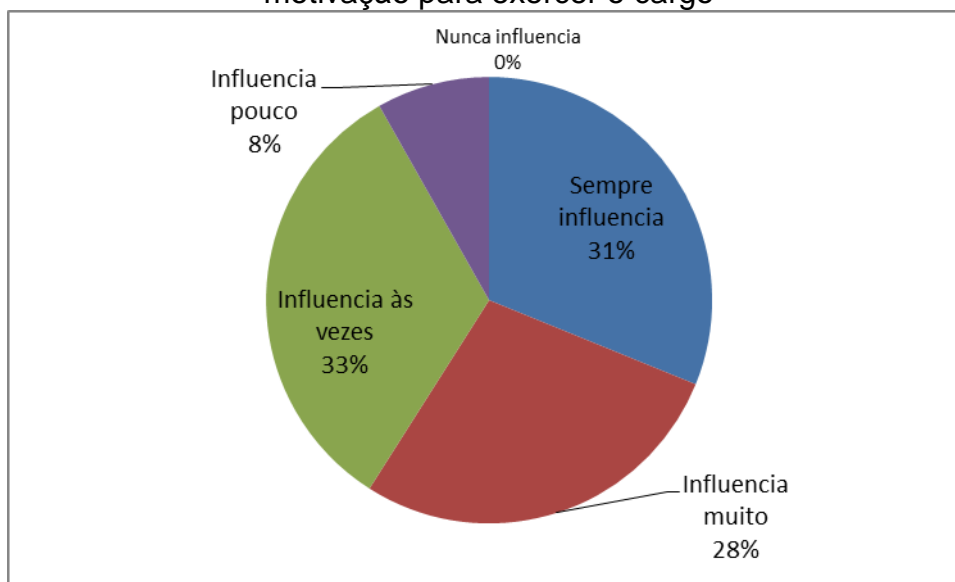
Fonte: Elaboração própria

Com a décima sétima pergunta foi questionado como o colaborador avalia a influência da qualidade de vida no trabalho na sua motivação para exercer seu cargo. Essa pergunta é mais detalhada e foram oferecidas várias opções de respostas, o que permitiu uma avaliação mais profunda que o simples sim ou não.

A pesquisa demonstrou que 31% avaliou que a qualidade de vida no trabalho sempre influencia na sua motivação, enquanto 28% avaliou que influencia muito. Porém, 33% avaliou que a qualidade de vida no trabalho influencia às vezes,

dependendo da situação, o que representa um percentual considerável e preocupante. E 8% avaliou que a qualidade de vida influencia pouco. Esses dados seguem expostos no gráfico 07.

Gráfico 07 – Avaliação sobre a influência da qualidade de vida no trabalho na motivação para exercer o cargo



Fonte: Elaboração própria

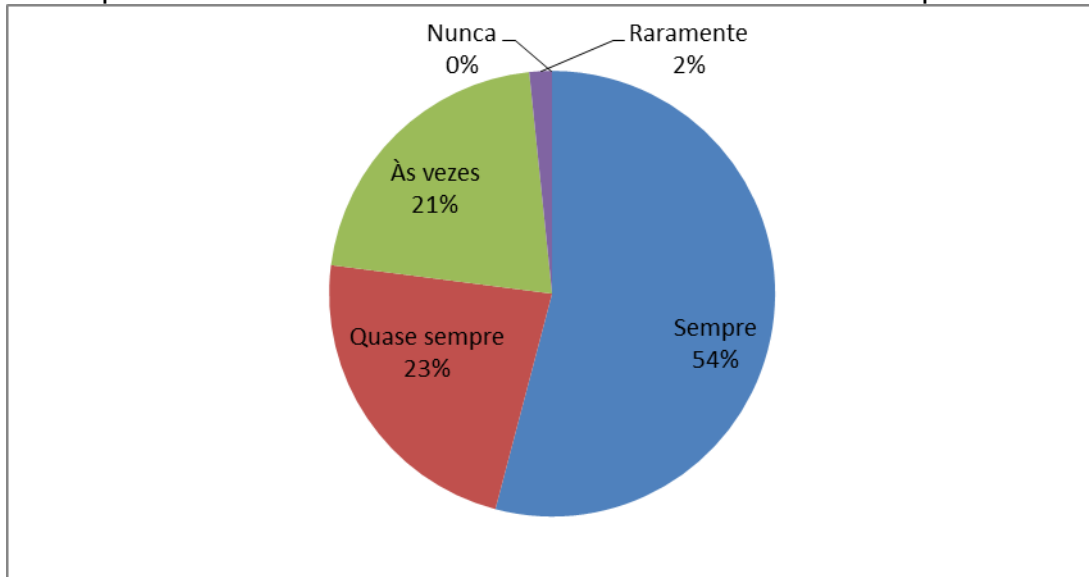
E, finalmente, a décima oitava pergunta procurou saber se a qualidade de vida que o colaborador percebe na empresa o motiva a crescer profissionalmente e a contribuir com o crescimento da empresa.

Essa pergunta é o fechamento do questionário, pois nela estão concentrados todos os itens das questões anteriores, ou seja, tudo que os colaboradores avaliaram ao longo do questionário serviu para responder a esta pergunta, que avalia se a qualidade de vida no trabalho o motiva ou não, se ela serve como um trampolim para que o colaborador se sinta motivado, determinado, animado em crescer profissionalmente e com esse crescimento pessoal contribuir para o crescimento do coletivo, ou seja, o crescimento da empresa.

E mais uma vez, os números alcançados causam um certo desconforto, pois, apesar de 54%, que é mais da metade dos colaboradores afirmarem que a qualidade de vida sempre os motiva a crescer e a contribuir, 23% disseram que quase sempre são motivados pela qualidade de vida, 23% disseram que são motivados às vezes e 2% afirmaram que raramente a qualidade de vida os motiva a crescer profissionalmente.

ou contribuir com a empresa, conforme gráfico 08. Nenhum colaborador respondeu que nunca é motivado pela qualidade de vida percebida na empresa.

Gráfico 08 – Avaliação sobre a qualidade de vida percebida motivar a crescer profissionalmente e a contribuir com o crescimento na empresa



Fonte: Elaboração própria

Decerto, era de se esperar que uma grande maioria dos colaboradores respondesse que se sentem extremamente motivados, diante da qualidade de vida percebida no trabalho. Caudron (1997, p. 82) apresenta uma pesquisa elaborada com a finalidade de mostrar as melhores formas de motivar os empregados. A pesquisa mostra uma lista de 20 técnicas de motivação indicadas pelos melhores profissionais da área. Porém, Caudron (1997) tem uma conclusão nada motivadora, afirmando que não existe uma fórmula para motivar as pessoas e afirma que “o mais sensato é combinar uma série de atitudes tão essenciais quanto os princípios que norteiam o comportamento humano. A responsabilidade fica nas mãos da administração [...]”.

Após análise das respostas obtidas através do questionário dos colaboradores, ficou explícito que há alguns fatores que são percebidos por eles e que esses fatores, todos relacionados à qualidade de vida, impactam na realização das tarefas no cotidiano dos indivíduos e, conseqüentemente, na motivação deles.

Alguns pontos chamaram mais a atenção, como o quesito salário, oportunidade de crescimento profissional, segurança no emprego, relacionamento interpessoal, falta

de tempo com a família e a influência de todos esses fatores na motivação de cada colaborador.

#### **4.2.2 Visão dos gerentes sobre a QVT e a motivação dos colaboradores**

Esta parte do trabalho é destinada à análise da visão dos gerentes a respeito de como eles enxergam a qualidade de vida e se esta influencia em sua motivação. O levantamento dos dados dessa parte da pesquisa foi realizado também através do questionário. Porém, o questionário aplicado aos gerentes era composto por perguntas semi-abertas. A estrutura das perguntas segue o mesmo padrão do questionário aplicado aos colaboradores, porém, eles tinham um espaço para comentarem cada uma de suas respostas. Conforme explicado na metodologia, antes do questionário ser aplicado foi solicitado que os gerentes também não se identificassem. Antes de expor as respostas dos gerentes a respeito do assunto de que trata a pesquisa, também será feita uma apresentação do perfil dos mesmos.

A pesquisa revela que 20% dos gerentes possui entre 21 e 25 anos, 20% entre 26 e 30 anos, 40% entre 31 e 35 anos e 20% entre 36 e 40 anos.

O segundo item diz respeito ao gênero dos colaboradores, que demonstra que o quadro da gerência é composto por 60% de mulheres e 40% de homens.

O terceiro item do perfil é relacionado à escolaridade dos colaboradores. A pesquisa revelou que 20% possuem o ensino médio completo, 20% possuem o ensino superior incompleto e 60% possuem o ensino superior completo.

O quarto item que compõe o perfil é referente ao tempo de empresa dos colaboradores. A pesquisa demonstrou que 20% dos gerentes está na empresa num período entre 4 a 6 anos, 20% está na empresa por volta de 7 a 10 anos e 60% está na empresa há mais de 10 anos.

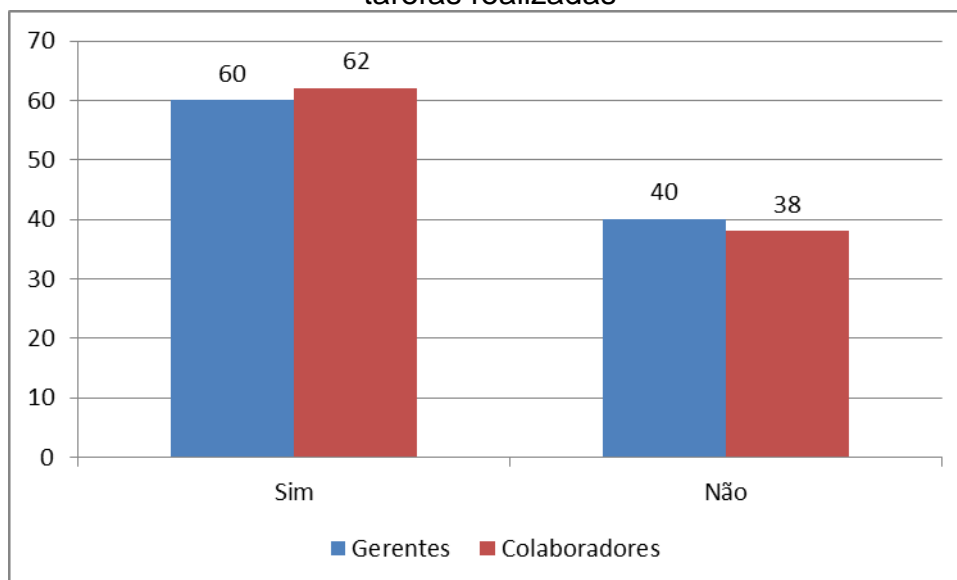
A partir deste ponto, as questões aplicadas se referem ao tema abordado nesta pesquisa. Importante ressaltar que o questionário dos gerentes foi elaborado tendo o questionário dos colaboradores como base. O diferencial é que não foi perguntado aos gerentes sobre eles próprios, mas como eles enxergam cada quesito relacionado aos colaboradores. Ou seja, será feito um comparativo entre a

percepção dos colaboradores sobre si mesmos e a percepção que os gerentes sobre os colaboradores.

Foi permitido aos gerentes que comentassem cada pergunta, porém, nenhum deles expôs uma opinião mais aprofundada, restringindo-se apenas em escolher uma das respostas possíveis oferecidas.

A primeira pergunta analisa como os gerentes avaliam o salário oferecido pela empresa aos colaboradores, se é um salário justo e adequado às tarefas realizadas na empresa. Do total de gerentes, 60% respondeu que sim, que o salário é justo e adequado e 40% respondeu que não, mas que o salário oferecido é equiparado ao do mercado. A resposta dos gerentes foi bem parecida com as respostas dos colaboradores. Este resultado demonstra que existe uma insatisfação por parte dos colaboradores e que a mesma é percebida também pelos gerentes, uma vez que um percentual considerável afirma que o salário não é justo nem adequado, apesar de o mesmo estar de acordo com o que o mercado tem oferecido. O gráfico 09 demonstra essa comparação.

Gráfico 09 – Avaliação sobre o salário dos colaboradores ser justo e adequado às tarefas realizadas



Fonte: Elaboração própria

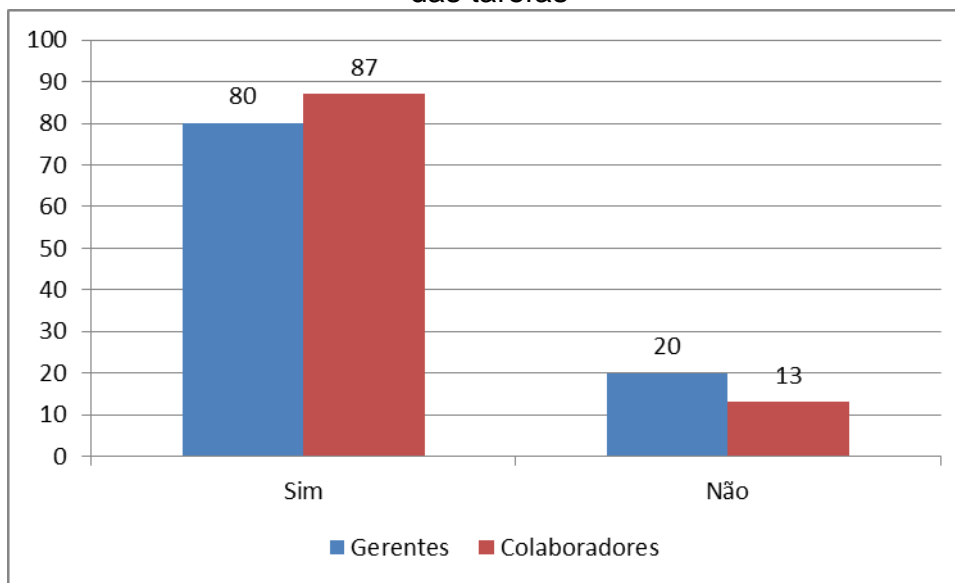
A segunda pergunta procurou saber a visão dos gerentes referente à carga horária, se ela é adequada para a execução das tarefas dos colaboradores. Para 80% dos gerentes a carga horária é adequada e 20% deles acham que não. Comparando



com as respostas dadas pelos colaboradores, a visão dos gestores não está muito diferente, uma vez que 87% dos colaboradores respondeu afirmativamente e 13%, negativamente, conforme a comparação mostrada no gráfico 10.

Cabe ressaltar que o horário de funcionamento da empresa é de 08h às 18h, de segunda-feira à quinta-feira e de 08h às 17h, na sexta-feira. Todos os dias os funcionários gozam de 1 hora de horário de almoço e, na parte da tarde, 15 minutos de intervalo para lanche.

Gráfico 10 – Avaliação sobre a carga horária de trabalho ser adequada à execução das tarefas



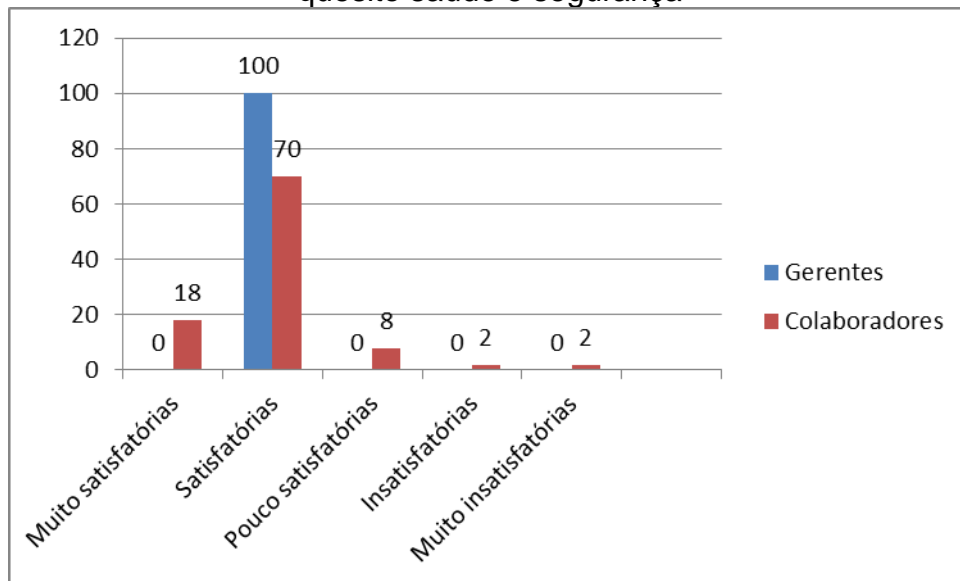
Fonte: Elaboração própria

Com a terceira pergunta a pesquisa procurou avaliar as condições físicas do ambiente de trabalho no quesito saúde e segurança (limpeza, organização e ergonomia) dos colaboradores. A pesquisa demonstrou que 100% dos gerentes avaliam as condições físicas com satisfatórias, resposta diferente da que foi fornecida por 30% dos colaboradores. Porém, desses 30% de colaboradores que avaliaram a mesma pergunta de forma diferente, 18% avaliam as condições físicas de forma melhor que os gerentes e 12% avaliaram de uma forma mais negativa, conforme pode ser verificado no gráfico 11.

Conforme explica Chiavenato (2000, p. 431), “segurança e higiene do trabalho são atividades interligadas que repercutem diretamente sobre a continuidade da produção e sobre o moral dos empregados”.

Chiavenato (2000) afirma que higiene do trabalho é um apanhado de ações e também de regras a serem observadas, de forma que a integridade física e mental do trabalhador sejam protegidas no ambiente de trabalho. Chiavenato (2000) também ensina que segurança do trabalho é também um apanhado de regras e medidas técnicas que precisam ser observadas para a correta prevenção de acidentes.

Gráfico 11 – Avaliação sobre as condições físicas do ambiente de trabalho no quesito saúde e segurança



Fonte: Elaboração própria

Com a quarta pergunta, a pesquisa procurou saber se a empresa oferece oportunidades de desenvolvimento das habilidades profissionais dos colaboradores, do ponto de vista dos gerentes. Mais uma vez, a resposta foi unânime, pois 100% dos gerentes respondeu que sim. A resposta dos gerentes foi próxima ao que os colaboradores responderam, com uma pequena diferença, conforme apresentado no gráfico 12.

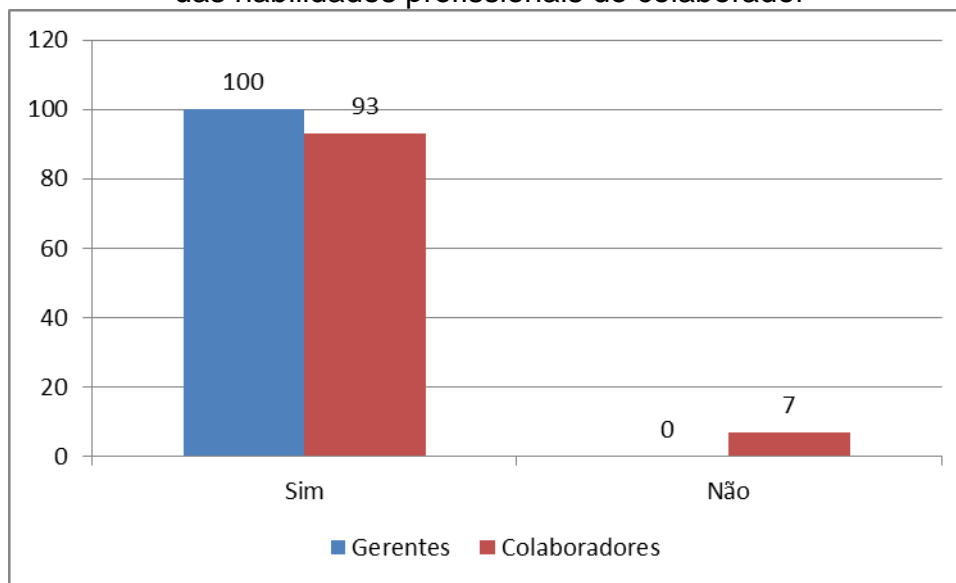
Como a diferença entre as respostas foi bem pequena, pode-se considerar que a empresa é um lugar no onde o colaborador pode desenvolver todos os seus talentos, habilidades e aumentar seu conhecimento, colocando-os a serviço da organização.

Como este é um dos pontos mencionados por Walton em seu modelo, a oportunidade de desenvolvimento das habilidades profissionais é de suma

importância, pois, segundo Chiavenato (2014, p. 158) é preciso “proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador”.

Chiavenato (2000, p. 496), ao falar sobre o desenvolvimento profissional, ensina que o mesmo “[...] visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o hoem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa, ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo”.

Gráfico 12 – Avaliação sobre a empresa oferecer oportunidade de desenvolvimento das habilidades profissionais do colaborador

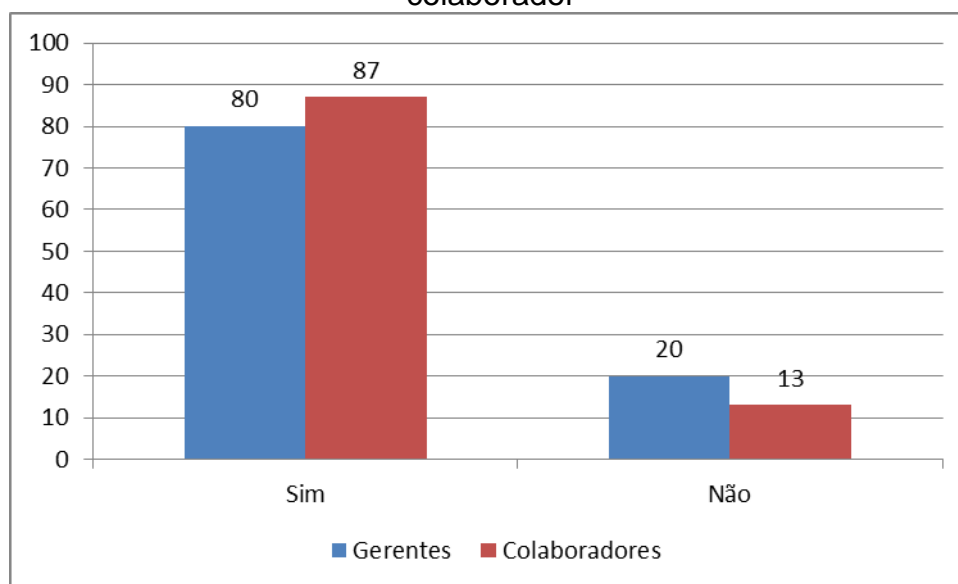


Fonte: Elaboração própria

A quinta pergunta, como consequência da quarta, questiona aos gerentes se a empresa possibilita o crescimento profissional do colaborador. As respostas dos gerentes foram 80% afirmando que sim e 20% afirmando que não. As respostas obtidas através dessa pergunta aos gerentes foram bem parecidas com as respostas dos colaboradores, apesar de os gerentes possuírem um olhar mais negativo e crítico a esse respeito, conforme indica o gráfico 13. Os gerentes não percebem esse crescimento profissional, mas os colaboradores, individualmente percebem que eles estão evoluindo profissionalmente.

O que foi observado durante a aplicação dessa pesquisa, é que a empresa é uma verdadeira escola, pois os colaboradores são instigados e sempre se manterem atualizados sobre tudo que é referente a seus cargos e setores.

Gráfico 13 – Avaliação sobre a empresa possibilitar o crescimento profissional do colaborador



Fonte: Elaboração própria

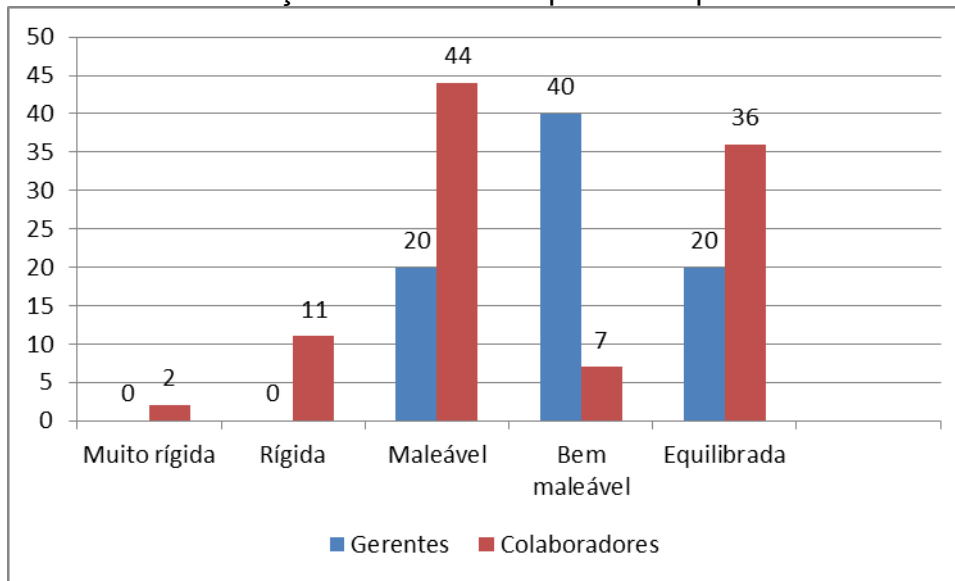
Da mesma forma que a pergunta anterior, a oportunidade de crescimento profissional também é importante para o colaborador. Chiavenato (2014, p. 158) fala em “possibilidades de carreira na organização, no crescimento e no desenvolvimento pessoal”. Esses pontos são possíveis quando a empresa cede essas oportunidades aos colaboradores.

Com a sexta pergunta, a pesquisa pede para os gerentes avaliarem a hierarquia na empresa. Os gerentes, nessa pergunta, precisaram fazer uma avaliação na qual eles próprios estavam incluídos. Dentre eles, 20% afirmou ser a hierarquia maleável, 40% disse que é bem maleável e 40% afirmou se tratar de uma hierarquia equilibrada.

As respostas dos gerentes foram bem divergentes das respostas dos colaboradores, conforme é apontado no gráfico 14. Pode-se inferir que a gerência possui uma visão um pouco romântica sobre a hierarquia da empresa, da qual ela faz parte, pois a própria gerência não se identificou como sendo parte de uma hierarquia rígida, por exemplo. Mas uma parcela dos colaboradores, mesmo que mínima, identificou a hierarquia como rígida, e alguns até mesmo a avaliaram como sendo muito rígida.

Uma comparação deste modelo mostra como é possível existir diferentes pontos de vista sobre o mesmo fenômeno.

Gráfico 14 – Avaliação sobre a hierarquia na empresa



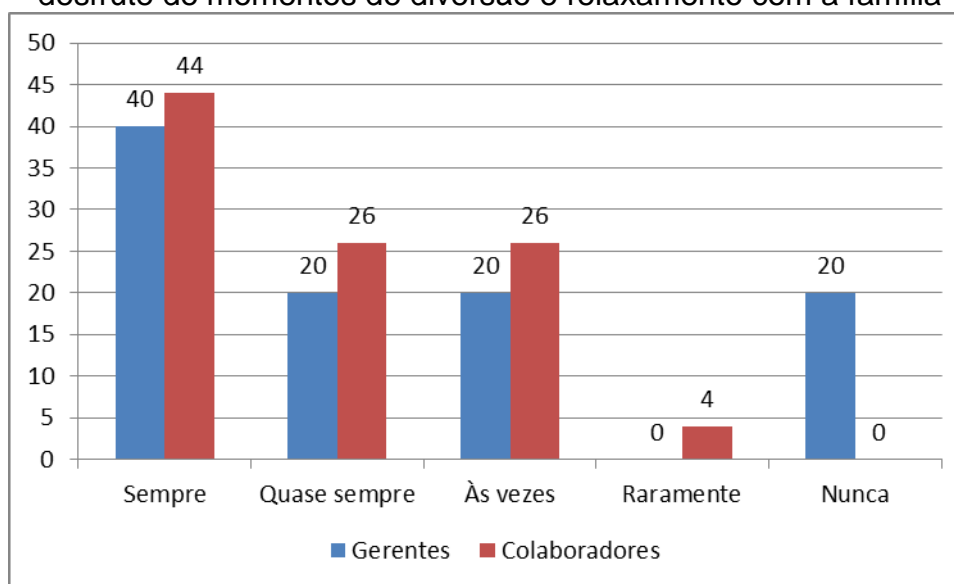
Fonte: Elaboração própria

Com a sétima pergunta a pesquisa procurar avaliar de o horário de trabalho permite que o colaborador desfrute de momentos de diversão e relaxamento com a família. Nesta questão, a gerência está um pouco dividida, pois 40% afirmou que os momentos com a família acontecem sempre, 20% afirmou que os momentos acontecem quase sempre, 20% disse que esses momentos são possíveis às vezes e 20% afirmou que nunca possui esses momentos.

Mais uma vez, os resultados são divergentes, apesar de os colaboradores também terem ficado divididos nas respostas. Porém, nenhum colaborador afirmou nunca ter momentos de diversão com a família, como uma parte da gerência afirmou. E mesmo que as respostas tenham sido divididas, os pontos percentuais são razoavelmente próximos. A comparação das respostas pode ser visualizada no gráfico 15.

Ao tratar desse ponto do modelo de Maslow, Chiavenato (2014, p. 158), afirma que “[...] o trabalho não deve absorver todo tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular [...]”. Ferreira e Mendonça (2012, p. 85) afirmam que “[...]o trabalhador é um ser total e não apenas um executor das atividades relativas ao cargo, isto é, ele possui família e necessita ter suas necessidades pessoais e sociais satisfeitas, para que possa ser produtivo para organização”.

Gráfico 15 – Avaliação sobre o horário de trabalho permitir que o colaborador desfrute de momentos de diversão e relaxamento com a família



Fonte: Elaboração própria

Da mesma forma como foi estabelecido no questionário dos colaboradores, foi definido também no questionário dos gestores que, com as três últimas perguntas define-se o ápice do questionário, pois, após responderem perguntas baseadas no modelo de Walton, os gestores foram questionados sobre as motivações percebidas por eles nos colaboradores.

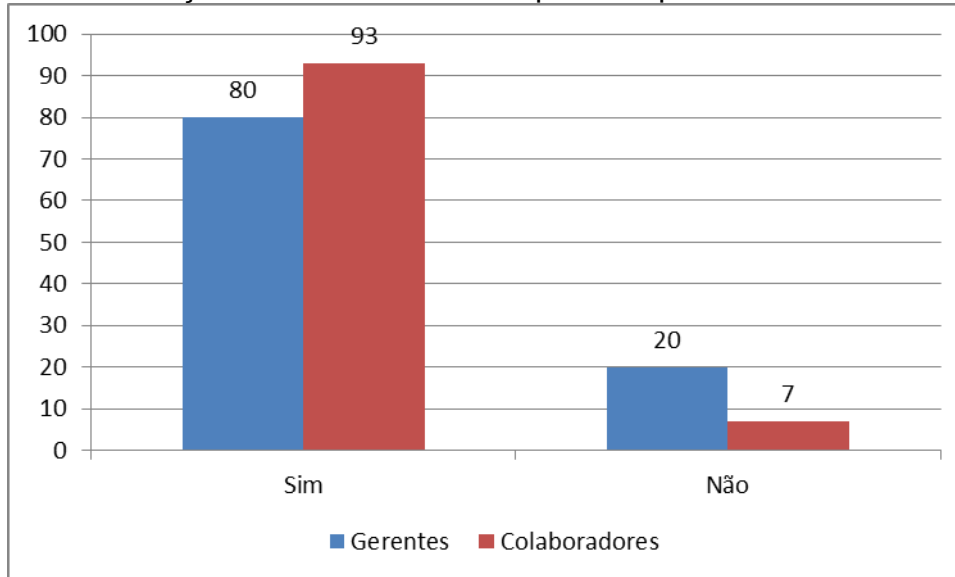
Da mesma forma como foi esclarecido na análise das respostas dos colaboradores, nesta parte, os gerentes também, após responderem à estas perguntas, foram questionados sobre as motivações dos colaboradores, para descobrirmos se a hipótese formulada para esta pesquisa é verdadeira ou não, ou seja, se a qualidade de vida no trabalho percebida pelos colaboradores influencia em sua motivação para o trabalho.

Com a oitava pergunta os gestores foram questionados se, na visão deles, os colaboradores possuem qualidade de vida no trabalho. Dos participantes, 80% respondeu que sim, que há qualidade de vida o trabalho e, 20% respondeu negativamente. As respostas dos colaboradores foram mais otimistas nesse quesito, conforme apresentado no gráfico 16.

Ferreira e Mendonça (2012, p. 86) apresentam um resumo do tema, afirmando que, para Walton, “a qualidade de vida no trabalho decorre da observância de uma série

de condições que a organização deve prover a seus membros, se quiser contar com a satisfação deles e da sociedade para a qual dirige seus produtos e serviços”.

Gráfico 16 – Avaliação sobre o colaborador possuir qualidade de vida no trabalho



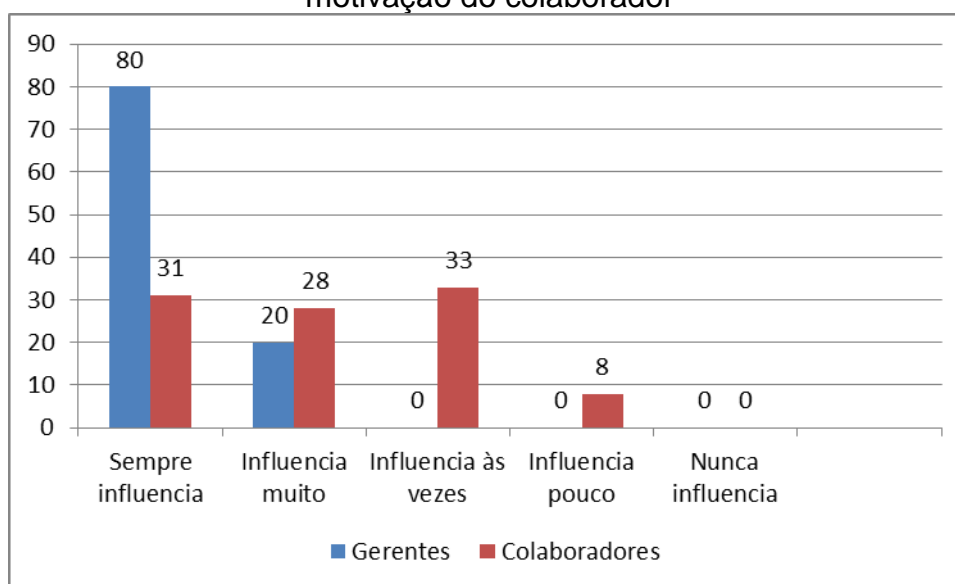
Fonte: Elaboração própria

A nona pergunta questiona como o gerente avalia a influência da qualidade de vida no trabalho na motivação do colaborador. E novamente, as respostas foram divergentes, pois 80% dos gerentes afirmou que a qualidade de vida no trabalho sempre influencia na motivação do colaborador e 20% afirmou que influencia muito. As respostas dos gerentes foram bem diferentes das respostas apresentadas pelos colaboradores, pois estes não percebem que a qualidade de vida influencia sua motivação de maneira tão contundente, como afirmam os gerentes, conforme demonstra o gráfico 17. Os colaboradores demonstram que nem sempre a qualidade de vida os motiva, e os números que demonstram isso são preocupantes se somados os que responderam que a qualidade de vida no trabalho influencia às vezes e os que disseram que influencia pouco.

De acordo com Paiva (2006) há algumas condições para que a satisfação e a motivação sejam produzidas na empresa. Essas condições podem ser resumidas em um ambiente adequado, para que o indivíduo realize suas tarefas, bom relacionamento interpessoal e a oportunidade de crescimento profissional. Todos esses fatores geram envolvimento por parte do colaborador e comprometimento.

Importante frisar que esta pergunta, como todas as demais apresentadas aos gestores, tem a finalidade de avaliar a visão deles sobre os colaboradores. Sendo assim, as respostas serem divergentes não significa que estão certas ou erradas, mas apenas mostra que gerentes e colaboradores enxergam a mesma questão por ângulos diferentes.

Gráfico 17 – Avaliação sobre a influência da qualidade de vida no trabalho na motivação do colaborador



Fonte: Elaboração própria

E, finalmente, a décima pergunta questiona os gerentes se a qualidade de vida percebida na empresa motiva o colaborador a crescer profissionalmente e a contribuir com o crescimento da empresa.

Essa pergunta, como no questionário aplicado aos colaboradores, é o fechamento do questionário, pois nela estão concentrados todos os itens das questões anteriores, ou seja, tudo que os gerentes avaliaram ao longo do questionário serviu para responder a esta pergunta, que avalia se a qualidade de vida no trabalho motiva ou não um colaborador.

Como neste caso não se tratava uma pergunta pessoal, de auto avaliação, mas sim a percepção de uma pessoa sobre a outra, era esperado que houvessem divergências. E foi exatamente isso que foi descoberto pela pesquisa. Os gerentes foram muito otimistas em suas respostas, pois 60% deles respondeu quem sim, que

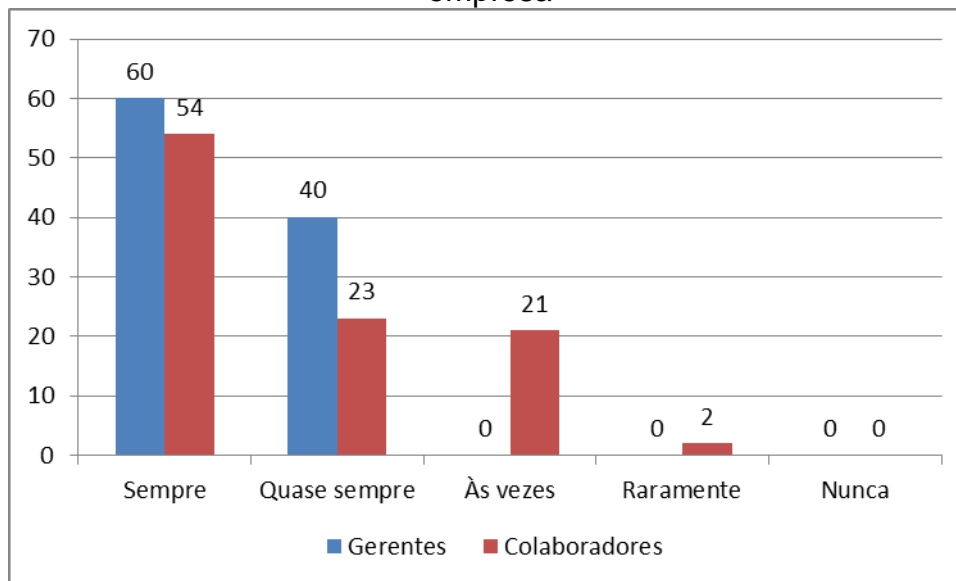


a qualidade de vida percebida pelos colaboradores os motiva ao crescimento e contribuição com a empresa, mas 40% respondeu que não.

Mais uma vez, as respostas foram diferentes das fornecidas pelos colaboradores, pois uma parcela deles afirmou que são motivados a crescer e a contribuir às vezes, conforme mostrado no gráfico 18.

Um ponto importante a ser analisado é a resposta oferecida pelos gerentes, pois, 40% deles não acreditam que a qualidade de vida percebida pelo colaborador não o motiva ao crescimento é um fator muito preocupante, pois sinaliza que algo precisa ser observado pela empresa.

Gráfico 18 – Avaliação sobre a qualidade de vida percebida na empresa motivar o colaborador a crescer profissionalmente e a contribuir com o crescimento da empresa



Fonte: Elaboração própria

Porém, nem todas as pessoas são motivadas pelas mesmas necessidades. Maximiano (2012) diz que a motivação é única. Uma pessoa motivada para uma ação pode não estar motivada para outra, não havendo um estado no qual a pessoa se sinta motivada para fazer todas as coisas que precisa. Sendo assim, a qualidade de vida no trabalho pode ser sim uma fonte motivadora para uma pessoa, mas pode não ser para outra.

Segundo ensina Knapik (2012, p. 134), “as motivações variam de pessoa para pessoa e mudam de acordo com o tempo, conduzindo a diferentes

comportamentos”. Conforme ensina Bergamini (1990, p. 24) “não é tão fácil compreender o outro e valorizar de forma justa suas intenções e seus motivos”.

Logo, cabe ao próprio colaborador sinalizar como está se sentindo dentro da empresa, avaliando sua própria postura e conduta, seu próprio trabalho, e avaliar se o que está sendo oferecido pela empresa é satisfatório às suas necessidades.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Responder sobre o que move as pessoas, o que as leva a apresentar um determinado comportamento ou o que gera determinadas atitudes não é fácil. O comportamento humano não é padronizado, daí a dificuldade em se obter respostas únicas e corretas. A motivação, como comportamento humano único, individualizado, não foge à esse dilema. Bowditch e Buono (2004) afirmam exatamente isso, dizendo que um grande problema ao se estudar o comportamento das pessoas nas organizações é saber o motivo que as leva a uma ação específica. A motivação então, para Bowditch e Buono (2004), figura como “[...] uma das áreas mais fascinantes e mistificantes da atividades gerencial”.

Da mesma forma, discutir sobre a qualidade de vida no trabalho faz surgir muitas questões relevantes para análise. Conforme ensina Chiavenato (2009, p. 354), além de se apresentar como um fator responsável pela competitividade organizacional, alcançando qualidade ao manter pessoas comprometidas e motivadas, a qualidade de vida no trabalho “[...] está assumindo uma importância sem precedentes no sucesso organizacional. Ela depende do grau de satisfação das pessoas em relação à empresa e ao ambiente de trabalho”.

Através da realização deste trabalho, analisou-se a qualidade de vida no trabalho percebida pelos colaboradores de uma empresa de contabilidade em Vitória/ES e sua influência na motivação dos mesmos.

Toda a base da pesquisa foi construída por uma gama considerável de livros e artigos, todos referentes às teorias e conceitos sobre qualidade de vida no trabalho e motivação humana. No que diz respeito à metodologia, a pesquisa foi exploratória, com abordagem quantitativa. O instrumento utilizado foi o questionário, que no caso desta pesquisa foram utilizados dois modelos, um que foi apresentado para os colaboradores e outro apresentado para os gerentes. A análise dos dados foi realizada tomando-se como base os dados obtidos através dos questionários aplicados.

Evidenciou-se que a empresa, em sua maioria, é composta por colaboradores jovens, que estão buscando uma qualificação através dos estudos, pois a maioria já concluiu ou está em processo de conclusão de curso superior. O fato de a empresa

ser composta por colaboradores jovens, em sua maioria, evidenciou um problema que acontece em muitas empresas, que é a rotatividade.

A pesquisa revelou ainda que um fator preocupante se refere à questão salarial. Uma parcela considerável dos colaboradores não enxerga o salário como sendo justo e adequado às suas atribuições, tendo a concordância de uma parcela também considerável dos gerentes. Ao ser analisada a satisfação com o salário, um percentual alto dos colaboradores se diz pouco satisfeito com ele.

Outro ponto que chamou a atenção nos resultados foi uma discreta, porém, não desprezível insatisfação com questões relacionadas às condições físicas do ambiente de trabalho, mais especificamente referente aos quesitos saúde e segurança. Do ponto de vista gerencial as condições são satisfatórias, porém, os colaboradores, numa parcela considerável, não expressa muita satisfação.

A pesquisa também indicou um ponto importante na valorização profissional, que é o crescimento profissional dentro da empresa, quanto a cargos e salários. Uma parcela mínima de colaboradores não enxerga oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Se essa percepção fosse apenas dos colaboradores, poderia se inferir que talvez se tratasse de colaboradores menos ajustados ao perfil da empresa. Porém, a pesquisa revelou que uma parcela pequena dos gerentes também apresenta essa percepção, de que a empresa não oferece oportunidades para que os colaboradores cresçam e se desenvolvam enquanto profissionais.

Os resultados também demonstraram um ponto importante. Uma porcentagem considerável dos colaboradores não se sente estável na empresa. A sensação de instabilidade no emprego não contribui com a qualidade de vida no trabalho e o fato de o Brasil estar passando por uma grave crise econômica que tem gerado desemprego em todos os cantos do país, e isso só piora a situação.

A pesquisa demonstrou também que o relacionamento interpessoal ainda precisa ser trabalhado e melhorado, pois alguns colaboradores o apontaram ainda como um fator que gera insatisfação.

Por fim, a pesquisa mostrou que a qualidade de vida no trabalho é um ponto de suma importância, pois a maioria dos colaboradores se diz influenciado por ela, alguns em uma grande escala, outros em escalas menores, mas ela está sempre influenciando a motivação das pessoas na empresa.

A pesquisa pode contribuir ainda para que a empresa possa avaliar a visão dos colaboradores sobre os vários fatores da qualidade de vida no trabalho que influenciam a motivação dos colaboradores e futuramente trabalhar esses fatores, de modo a oferecer uma boa qualidade de vida às pessoas, que são os maiores patrimônios de uma empresa. Os resultados apresentados mostraram que há a necessidade de melhorar alguns pontos específicos no ambiente da empresa, bem como em algumas posturas a serem adotadas.

A pesquisa cumpriu seu objetivo de confirmar a hipótese firmada, através dos números e índices apresentados, revelando que a qualidade de vida no trabalho influencia na motivação dos colaboradores.

Ressalva-se que o tema abordado nessa pesquisa é de suma importância, mas não foi totalmente esgotado, visto que cada teoria de motivação e cada modelo de qualidade de vida no trabalho apresenta uma gama de assuntos que podem ser discutidos mais detalhadamente em trabalhos futuros.



## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BAGATINI, Sonia Beatriz.; PÉRSICO, Neide. **Comportamento Humanos nas Organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2002.

BARBOZA, Mariana Monfort; VIAPIANA, Larissa; WALGER, Carolina. **Motivação e Satisfação no Trabalho: Em busca do bem estar de indivíduos e organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. A Difícil Administração das Motivações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, mar. 1998. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901998000100002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901998000100002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 08 set. 2016.

\_\_\_\_\_. Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34. Abr/Jun. 1990. Disponível em <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901990000200003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901990000200003.pdf)>. Acesso em 10 abr.2016.

\_\_\_\_\_. Motivação: Uma viagem ao centro do conceito. **Revista GV Executivo**, vol. 1, n. 2, p. 63-67, nov-jan 2002. Disponível em <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf>>. Acesso em 10 abr.2016.

BRUNING, Camila; PAULA, Alessandra de; RASO, Cristiane C. Monte. **Comportamento Organizacional e Intraempreendedorismo**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Antony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e Motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. P. 246 – 258.

CAUDRON, Shari. O que motiva os empregados. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, p. 82-86, Mar.Abr. 1997. Disponível em <<http://www.meuexpress.com.br/cattani/blog/mapa-mental/HSM-O-QUE-MOTIVA-OS-EMPREGADOS.pdf>>. Acesso em 10 abr.2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional – A dinâmica do sucesso nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.



\_\_\_\_\_. **Desempenho Humano – Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados** 7. ed. São Paulo: Manole, 2016.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos – O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONTE, Antônio Lázaro. Qualidade de Vida no Trabalho – Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE Business**, n. 7, p. 32-34, nov 2003. Disponível em <[http://sottili.xpg.uol.com.br/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n7/rev\\_fae\\_busines\\_07\\_2003\\_gestao\\_10.pdf](http://sottili.xpg.uol.com.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_busines_07_2003_gestao_10.pdf)>. Acesso em 10 abr.2016.

CÓRDOVA, Fernanda Peixoto.; SILVEIRA, Denise Tolfo. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. (Org.) Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa – Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DECENZO, David; ROBBINS, Stephen. **Fundamentos de Administração – Conceitos essenciais e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DECENZO, David; ROBBINS, Stephen; WOLTER, Robert. **A Nova Administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

FARIA, Albino Nogueira de. **Chefia e Liderança**. Rio de Janeiro: LTC: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho - Como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Maria Cristina; MENDONÇA, Helenides. **Saúde e Bem-Estar no Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi-França. **Práticas de Recursos Humanos - Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, Ernani César de; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico – Métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

FREITAS, André Luís Policani; SOUZA, Rennata Guarino Bastos. Um Modelo para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em Universidades Públicas. **Revista**

**Eletrônica Sistemas e Gestão**, Niterói, v. 04, n. 2, 2009. Disponível em <file:///C:/Users/Andrade's/Downloads/82-395-2-PB.pdf> . Acesso em: 05 jul. 2016.

GEORGE, Jennifer; JONES, Gareth. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. 4. ed. AMGH Editora: Porto Alegre, 2012.

GERHARDT, Tatiana Engel (Coord.) Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, Tatiana Engel, SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 65-88.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas Sobre Iniciação à Pesquisa Científica**. 5. ed. Alínea: Campinas, 2011.

HANNA, Elenice.; MOREIRA, Márcio Borges.; VERNEQUE, Luciana. Motivação. In: HUBNER, M. M. C.; MOREIRA, M. B. (Org.). **Fundamentos de Psicologia - Temas clássicos da Psicologia sob a ótica da Análise do comportamento**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2013. p.74-87.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.  
KOPS, Lucia Maria; ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da Costa. **Gestão de Pessoas – Conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciênc.saúde coletiva**, Rio de Janeiro, V. 5, n,1, p. 151-161, 2000. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232000000100013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232000000100013&lng=en&nrm=iso)>. Acesso e, 05 jul. 2016.

LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade; **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOBOS, Julio. Teorias sobre motivação no trabalho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 127-140 mar-abr, 1975. Disponível em <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901975000200003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901975000200003.pdf)>. Acesso em 06 jul. 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MENEGON, Letícia Fantinato. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning Edições, 2006.

PAIVA, Simone Bastos. Um estudo sobre a Qualidade de Vida do Trabalho do profissional contábil da cidade de João Pessoa – PB. **RCMCC - Revista de Contabilidade do Mestrado de Ciências Contábeis da UERJ**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, 2006. Disponível em <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/UERJ/article/view/697/693>>. Acesso em 17 ago. 2016.

REIS, Marília Freitas de Campos Tozoni. **Metodologia da Pesquisa**. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

ROBBINS, Stephen. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

**APÊNDICE A**  
**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES**

**Perfil**

**Idade:**

17 a 20 anos    21 a 25 anos    26 a 30 anos    31 a 35 anos    36 a 40 anos    Acima de 40 anos

**Sexo:**

Masculino    Feminino

**Escolaridade:**

Ensino fundamental incompleto    Ensino fundamental completo  
 Ensino médio incompleto    Ensino médio completo  
 Ensino superior incompleto    Ensino superior completo

**Tempo de empresa:**

Menos de 1 ano    1 a 3 anos    4 a 6 anos    7 a 10 anos    Acima de 10 anos

**Questionário**

1- Como você avalia o salário oferecido pela empresa aos colaboradores? Ele é justo e adequado às tarefas realizadas na empresa?

Sim    Não  
 Não, mas é equiparado ao do mercado

---

---

---

2- Você acha que a carga horária de trabalho é adequada para a execução das tarefas dos colaboradores?

Sim    Não

---

---

---

3- Como você avalia as condições físicas do ambiente de trabalho no quesito saúde e segurança (limpeza, organização, ergonomia) dos colaboradores?

- Muito satisfatórias     Satisfatórias     Pouco satisfatórias
- Insatisfatórias     Muito insatisfatórias

---

---

---

4- A empresa oferece oportunidades de desenvolvimento das habilidades profissionais do colaborador?

- Sim     Não

---

---

---

5- A empresa possibilita o crescimento profissional do colaborador?

- Sim     Não

---

---

---

6- Como você avalia a hierarquia na empresa?

- Muito rígida     Rígida     Maleável     Bem maleável
- Equilibrada

---

---

---

7- O horário de trabalho permite que o colaborador desfrute de momentos de diversão e relaxamento com a família?

- Sempre     Quase sempre     Às vezes     Raramente
- Nunca

---

---

---

8- Após responder às perguntas anteriores, você acha que o colaborador possui qualidade de vida no trabalho?

Sim     Não

---

---

---

9- Como você avalia a influência da qualidade de vida no trabalho na motivação do colaborador?

Sempre influencia     Influencia muito     Influencia às vezes, dependendo da situação  
 Influencia pouco     Nunca influencia

---

---

---

10-A qualidade de vida que você percebe na empresa motiva o colaborador a crescer profissionalmente e a contribuir com o crescimento da empresa?

Sempre     Quase sempre     Às vezes     Raramente  
 Nunca

---

---

---

**APÊNDICE B****QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES****Perfil****Idade:**

17 a 20 anos    21 a 25 anos    26 a 30 anos    31 a 35 anos    36 a 40 anos    Acima de 40 anos

**Sexo:**

Masculino    Feminino

**Escolaridade:**

Ensino fundamental incompleto    Ensino fundamental completo  
 Ensino médio incompleto    Ensino médio completo  
 Ensino superior incompleto    Ensino superior completo

**Tempo de empresa:**

Menos de 1 ano    1 a 3 anos    4 a 6 anos    7 a 10 anos    Acima de 10 anos

**Questionário**

1- O salário oferecido pela empresa é equivalente ao salário oferecido no mercado?

Sim    Não

2- O salário oferecido pela empresa é justo e adequado às tarefas que você realiza?

Sim    Não

3- Como você se sente em relação ao salário recebido?

Muito satisfeito    Satisfeito    Pouco satisfeito    Insatisfeito  
 Muito insatisfeito

4- A carga horária é adequada para a execução de suas tarefas?

Sim    Não

5- A empresa proporciona um ambiente físico propício para o trabalho, fornecendo equipamentos adequados para o exercício de suas atividades?

Sim    Não

6- Como você avalia as condições físicas do ambiente de trabalho no quesito saúde e segurança (limpeza, organização, ergonomia)?

Muito satisfatórias    Satisfatórias    Pouco satisfatórias  
 Insatisfatórias    Muito insatisfatórias

7- A empresa proporciona treinamentos e cursos para os colaboradores?

Sim    Não?

8- Você tem oportunidades de desenvolver suas habilidades profissionais na empresa?

Sim    Não

9- A empresa possibilita oportunidades de crescimento profissional quanto a cargos e salários?

Sim    Não

10-Como você classifica sua satisfação em relação ao seu crescimento profissional na empresa?

Muito satisfeito    Satisfeito    Pouco satisfeito    Insatisfeito  
 Muito insatisfeito

11-Você se sente seguro e estável na empresa?

Sim    Não

12-Como você avalia o relacionamento interpessoal dos colegas de trabalho?

Muito satisfatório    Satisfatório    Pouco satisfatório    Insatisfatório  
 Muito insatisfatório

13-Como você avalia a hierarquia na empresa?

Muito rígida    Rígida    Maleável    Bem maleável    Equilibrada

14-Seu horário de trabalho permite que você desfrute de momentos de diversão e relaxamento com a família?

Sempre    Quase sempre    Às vezes    Raramente    Nunca

15-A empresa é bem vista e reconhecida pela comunidade?



Sim  Não

16- Após responder às perguntas anteriores, você acha que possui qualidade de vida no trabalho?

Sim  Não

17- Como você avalia a influência da qualidade de vida no trabalho na sua motivação para exercer seu cargo?

Sempre influencia  Influencia muito  Influencia às vezes, dependendo da situação  Influencia pouco  Nunca influencia

18- A qualidade de vida que você percebe na empresa te motiva a crescer profissionalmente e a contribuir com o crescimento da empresa?

Sempre  Quase sempre  Às vezes  Raramente  Nunca