



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

Laisa Carina Correa da Silva

Tiago Wilson Barbosa

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO
SATISFAÇÃO PARA O COLABORADOR E
COMPETITIVIDADE PARA AS EMPRESAS.**

PINDAMONHANGABA – SP

2014



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

Laisa Carina Correa da Silva

Tiago Wilson Barbosa

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO
SATISFAÇÃO PARA O COLABORADOR E
COMPETITIVIDADE PARA AS EMPRESAS.**

Monografia apresentada como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Pindamonhangaba, sob a orientação do Professor Me. Rodolfo Anderson Bueno de Aquino.

PINDAMONHANGABA – SP

2014

Silva, Laisa Carina Correa da; Barbosa, Tiago Wilson

Qualidade de vida no trabalho como satisfação para o colaborador e competitividade para as empresas. / Laisa Karina Correa; Tiago Wilson Barbosa / Pindamonhangaba – SP: FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba, 2014.

61f

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas).

FAPI-SP

Orientador: Prof. Me. Rodolfo A. Bueno de Aquino

Qualidade de vida no Trabalho, competitividade, motivação, satisfação.

1 Qualidade de vida no trabalho. 2 Competitividade. 3 Motivação. 4 Satisfação I
Qualidade de vida no trabalho como satisfação para o colaborador e competitividade para as empresas. II Laisa Carina Correa da Silva; Tiago Wilson Barbosa.

Laisa Carina Correa da Silva

Tiago Wilson Barbosa

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO SATISFAÇÃO PARA O
COLABORADOR E COMPETITIVIDADE PARA AS EMPRESAS.**

Monografia apresentada como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Pindamonhangaba, sob a orientação do Professor Me. Rodolfo Anderson Bueno de Aquino.

Data: 12.12.2014

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Alex Ribeiro Carneiro - Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura_____

Prof. Me. Josias José Silva - Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura_____

Prof. Me. Rodolfo Anderson Bueno de Aquino - Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura_____

Dedicamos este trabalho a todos aqueles que torceram pelo nosso crescimento e sucesso.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, eu quero agradecer a Deus, que me permitiu chegar até aqui. Os caminhos trilhados foram cheios de espinhos e obstáculos e, sem a fé, a confiança e a determinação não seriam possíveis. Em segundo lugar, agradeço aos meus pais, que, mesmo de longe, sei que estavam ali torcendo pelo meu crescimento. Agradeço aos meus amigos que sempre me apoiaram e estiveram torcendo pelo meu sucesso e entenderam a minha ausência por vezes. Agradeço a minha amiga e querida professora de inglês, Maria Eugênia, que sem ela, o abstract seria impossível. Agradeço a todos os professores que contribuíram e dividiram os seus conhecimentos nesta caminhada e, em especial, ao professor Rodolfo Bueno, que, tão prontamente, aceitou o convite de ser o nosso orientador e, com paciência e carinho, dedicou o seu tempo a nos ajudar. Aos professores André, pelos conselhos nas horas mais difíceis; aos professores Alex e Josias que aceitaram participar da banca com a maior alegria e boa vontade; e a professora Viviane que foi tão prestativa em ajudar na correção de alguns itens. Agradeço à Aline, estagiária da biblioteca, que sempre estava disposta a me atender. Quero agradecer à turma L: foram quatro anos de convivência e passamos por muitas coisas juntos, momentos tristes, difíceis, mas também de muita alegria e diversão. Momentos que estarão registrados aqui na minha memória e no meu coração. Agradeço, por fim, a todos os que me criticaram, foram só mais um impulso para que eu não desistisse de atingir o meu objetivo. Muito obrigado!

Tiago Wilson

Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais. Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e corra riscos para executar seus sonhos. Melhor é errar por tentar do que errar por omitir!

Augusto Cury

RESUMO

Esta pesquisa apresenta uma abordagem sobre a qualidade de vida no trabalho em organizações, bem como os benefícios que ela pode trazer tanto para os colaboradores quanto para as empresas. Atualmente, por um lado, o mercado globalizado exige que as empresas busquem mão de obra qualificada para desenvolver as suas atividades, de forma que elas se tornem competitivas em um mercado exigente; por outro lado, é notável o aumento de casos em que o cansaço e o estresse desmotivam os colaboradores e/ou os paralisam em relação ao exercício de suas funções. Diante desse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo principal discutir os modos de organização de empresas os quais contribuem ou não para a promoção de um ambiente de trabalho que vise à qualidade de vida de seus funcionários, visto que essa qualidade não é um modismo e, sim, um processo que aumenta a vantagem competitiva das empresas, por meio do desenvolvimento integral das pessoas. A partir de pesquisas bibliográficas, este estudo aponta que, para a obtenção de um ambiente favorável, as organizações precisam investir na qualidade de vida de seus colaboradores, proporcionando um clima organizacional tranquilo, com condições adequadas para que eles possam realizar suas atividades motivados, satisfeitos e livres de estresse. Sendo assim, em um primeiro momento mostramos a evolução do trabalho desde as épocas mais remotas até os dias atuais, e como foi à preocupação com a evolução da qualidade de vida no trabalho na vida dos trabalhadores por esse período, com a Administração Científica e as relações humanas para apontar como surgiu a qualidade de vida no trabalho. Em um segundo momento, tratamos de conceitos como: cultura, clima organizacional, estresse, e como administrar o estresse, para entender como satisfazer e motivar os colaboradores dentro das organizações, apontando as teorias de Maslow e Herzberg, mostrando as suas diferentes abordagens. Por fim, abordamos sobre a competitividade, pontuando a qualidade de vida como vantagem competitiva diante do mercado atual e a valorização do capital humano. O resultado, portanto, mostra que a busca pela qualidade de vida no trabalho é uma estratégia competitiva que pode satisfazer os colaboradores e levar a empresa a ter um diferencial e a atingir seus objetivos.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Competitividade. Motivação. Satisfação.

ABSTRACT

This research presents an approach about quality of life at work in organizations, as well as the benefits that it can bring to the employees and to the companies. Nowadays, on the one hand, the globalized market demands that the companies seek qualified labor to develop their activities so that they become competitive in a demanding market; on the other hand, an increase in cases in which tiredness and stress discourage the employees and / or paralyze them towards the exercise of their functions is remarkable. In face of this context, this research main aim is to discuss business organization methods that contribute, or not to the promotion of a work environment that supports the quality of life of its employees, since this quality is not a fad, but a process that increases the competitive advantage of companies through the full development of people. Based on bibliographic studies, this research points out that, to obtain a favorable environment the organizations need to invest in the quality of life of their employees, providing a calm organizational atmosphere with proper conditions for the employees to fulfill their activities feeling motivated, pleased and free of stress. Therefore, at a first time we show the evolution of work since the most remote times to the current days, and how did the concern for the evolution of the quality of life at work in the life of the workers for that period, with the Scientific Management and the human relations to point as the quality of life came up at work. In the second time, we deal with concepts like: culture, organization climate, stress, and how to manage your stress, figure out how to satisfy and to motivate the collaborators from the organizations, pointing the theories of Maslow and Herzberg showing your different boardings. Finally, we approach the competitiveness, punctuating the quality of life as competitive advantage in front of the current market and the valuation of the human capital. The result, therefore, it shows that the quest for quality of life at work is a competitive strategy that can satisfy the employees, make the company a differential and achieve its goals.

Key-words: Quality of life at work. Competitiveness. Motivation. Satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: A equação da motivação	37
FIGURA 2: Pirâmide de Maslow	40
FIGURA 3: Necessidades de Maslow aplicadas ao ambiente de trabalho	41
FIGURA 4: Teoria dos dois fatores (Herzberg).....	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 DESENVOLVIMENTO	15
2.1 O trabalho e sua evolução.	15
2.1.1 A evolução da preocupação com a qualidade de vida no trabalho e sua influência na vida do trabalhador.	18
2.2 Qualidade de vida no trabalho.....	22
2.2.1 Cultura, Clima organizacional e Estresse.....	25
2.2.2 Administrando o estresse	29
2.2.3 A satisfação do colaborador	32
2.2.3.1 Motivação para resultados.....	35
2.2.3.2 A Teoria de Maslow.....	38
2.2.3.3 A Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	42
2.3 Competitividade	45
3 MÉTODOS	54
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

Devido à globalização, o aumento da complexidade dos negócios e a evolução acelerada das tecnologias faz com que as organizações procurem por profissionais que consigam somar conhecimento atualizado e aprofundado de forma a agregar um novo tipo de atuação e fazer com que as empresas cresçam (CARVALHO, 2009).

Esse é um processo que necessita ser atualizado e revisado em todo momento para que se tenha certeza de estar atuando de forma positiva no mercado de trabalho.

Torna-se necessário não só o desenvolvimento de um alto nível de percepção que o leve a entender as necessidades e as características do mercado, dos clientes e da equipe para se competir em um mundo tão globalizado, mas, que também este profissional possa criar e encontrar alternativas para solucionar problemas, sendo assim, a empresa precisa investir em seus colaboradores (CARVALHO, 2009).

Desta forma, quando através desse processo encontram-se resultados positivos, as organizações precisam estar preparadas para reter os talentos.

Sendo o século XXI a era de grandes mudanças que vem influenciando cada vez mais o mercado de trabalho, percebe-se uma grande conscientização dos trabalhadores nas organizações. Desta forma, a qualidade de vida na empresa tem ocupado lugar de evidência, como sendo um objetivo importante a ser conquistado (LIMONGI-FRANÇA, 2012).

E quando essa qualidade torna-se conquistada, tem-se nas empresas resultados positivos, os quais poderão ajudá-las a alcançar seus objetivos traçados através de um planejamento anterior. O que nos remete a seguinte pergunta: A qualidade de vida no trabalho pode trazer satisfação para os colaboradores e ao mesmo tempo tornar a empresa competitiva no mercado atual?

Essa nova realidade social, faz com que a relação, empregado e empregador, funcionem em uma constante troca de benefícios, que irá trazer a ambos a satisfação esperada sendo assim, tornou-se fator de competitividade e de resultados positivos, investir na compreensão do lado humano e priorizar a gestão de pessoas (LIMONGI-FRANÇA, 2012).

Tendo em vista tantas mudanças no mercado de trabalho, observa-se uma difícil adaptação nesses processos para ambas as partes, porém, tal adaptação precisa ser aprendida e colocada em prática para que se tenha uma troca saudável em seus processos.

Todo colaborador busca realização das suas necessidades humanas, assim, cabe à instituição oferecer motivação, para que o mesmo possa retribuir com produtividade (LIMONGI-FRANÇA, 2012).

Atualmente a busca da produtividade e qualidade tem-se constituído no fator principal para as empresas proporcionarem a qualidade de vida dentro das organizações, visando o comprometimento e promovendo a motivação dos trabalhadores (JULIÃO, 2001).

Observando que os profissionais estão submetidos à pressão para a competitividade, a busca dos resultados, elevadas exigências, complexidade das atividades em meio à instabilidade de trabalho decorrente das rápidas mudanças na economia mundial, a qualidade de vida no trabalho por sua vez, vem contribuir para a diminuição dos custos de assistência médica, absenteísmo e rotatividade, assim como se constituírem um meio de retenção desses profissionais nas empresas (JULIÃO, 2001).

Em contrapartida, a falta de qualidade de vida produz grandes impactos nos resultados da empresa o que torna o gerenciamento da qualidade de vida no trabalho um fator de competitividade (JULIÃO, 2001).

A maior parte do tempo de suas vidas, os colaboradores passam dando assistência e sendo assistidos pela instituição, diante disso inicia-se a preocupação de uma parceria positiva.

Desta forma, nos dias atuais existe uma grande preocupação em criar um clima organizacional em que as pessoas tenham um ambiente de respeito, valorização e motivação e que anteriormente era um instrumento da área de recursos humanos, passa a integrar cada vez mais a estratégia das empresas (JULIÃO, 2001).

Diante do mercado competitivo presente, a qualidade de vida no trabalho é um recurso que gera produtividade com saúde e sustentabilidade no sentido ambiental e socioeconômico.

A qualidade de vida está relacionada ao conjunto das ações da empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho.

Um bom lugar para se trabalhar deve proporcionar as pessoas um trabalho seguro, com um clima organizacional saudável, onde exista a motivação, liberdade de ideias e também outros tipos de atividades onde elas possam assumir outros compromissos, como por exemplo, ter tempo para um lazer com a família e amigos.

As exigências e cobranças, o cumprimento de horário, a monotonia de determinadas tarefas, insatisfação pessoal, baixo astral entre os colegas são fatores que geram insatisfação e

insegurança aos trabalhadores, e com isso surge o estresse no trabalho, o grande responsável por sérias consequências tanto para o colaborador quanto para a empresa.

Pessoas motivadas desenvolvem melhor suas atividades, tendo assim, uma maior resistência ao estresse, uma boa estabilidade emocional que é um fator fundamental para que as pessoas consigam ter mais eficiência no trabalho, melhorem seus desempenhos, sua imagem e os relacionamentos dentro da organização. Sendo assim, as empresas são privilegiadas com uma força de trabalho mais saudável, diminui o absenteísmo, menos números de acidentes, mais produtividade e um ótimo ambiente de trabalho.

O que se percebe atualmente é que as empresas estão diante de dois desafios, fundamentais. O primeiro está ligado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a radical competição existente. O segundo desafio é a capacidade de visualizá-los e responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida.

As empresas que não buscam por melhorias e não desenvolvem nenhum tipo de programa de qualidade de vida, deixam de ter um bom desempenho, seus processos se tornam arcaicos, as pessoas não se desenvolvem e isso interfere na produtividade e como consequência nos lucros, deixando assim de ser competitiva.

As empresas bem desenvolvidas compreendem que a qualidade na gestão de seus profissionais, produtos ou serviços são o melhor meio para encarar os constantes desafios propostos pela concorrência, mais acirrada ainda pela globalização.

No presente trabalho, procura-se entender o conceito de qualidade de vida no trabalho apontando os fatores que levam os colaboradores a sentirem-se satisfeitos e felizes com o seu ambiente de trabalho e quais os aspectos devem ser observados para que suas atividades sejam executadas de forma produtiva em um ambiente saudável para que a empresa se torne competitiva diante do mercado atual.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O trabalho e sua evolução.

“O trabalho é a mais importante fonte de riqueza do homem, em sua origem é o brotar inédito da inteligência” (STORK; ECHEVARRÍA, 2001, p.267).

O homem busca satisfazer as suas necessidades, sendo assim, ao longo da história passa por várias fases e revoluções deixando registrado ao longo da história a sua evolução. A primeira fase a mostrar essa evolução é a dos povos coletores.

A partir do momento em que surge, o homem passa a produzir, isto é, passa a extrair da natureza, pelo trabalho, os bens de que necessita para satisfazer suas necessidades. É fácil compreender que na longa fase inicial de sua evolução, estas se resumiam ao mínimo necessário para sobreviver como indivíduo e como espécie. É a fase da coleta. (MAGALHÃES FILHO, 1977, p.12).

Suas atividades eram voltadas para a coleta de frutos, caça e a pesca, e se organizavam na formação de bandos nômades para encontrar melhores campos de coletas e abrigos.

Logo em seguida, ao conseguir dominar o fogo e aprender algumas técnicas agrícolas, instrumentos de trabalho e a domesticar alguns animais, o homem consegue fixar-se em um mesmo território para produzir seu próprio alimento deixando de se locomover. De nômade passa a ser então sedentário.

“A permanência de um mesmo povo no mesmo lugar, século após século, permitira ao homem investir seu excedente de trabalho e produção em obras de caráter permanente, que aumentarão ainda mais a capacidade produtiva” (MAGALHÃES FILHO, 1977, p.23).

Surge então, a Revolução Agrícola indicando o aparecimento da instituição da propriedade, a divisão do trabalho e o lançamento das bases da divisão social em classes.

A agricultura trouxe para o homem as bases da civilização, erguendo-o muito acima, na escala evolutiva, dos outros animais com os quais ainda há poucos séculos compartilhava a vida errante de caçador. Permitiu lhe satisfazer ao Máximo suas necessidades, surgidas em função da própria evolução social, e para cuja satisfação milhões de homens teriam de dedicar vidas inteiras a trabalhos penosos e rotineiros. (MAGALHÃES FILHO, 1977, p.24).

A evolução das formas de propriedade e de organização social, bem como, da família; o crescimento demográfico e dos meios de comunicação e transporte, das técnicas de produção e domínio da escrita, resultaram no comércio de longa distância favorecido com o surgimento da moeda.

Sendo assim, os bens passam a ser trocados fazendo com que o comércio evoluísse e como consequências as cidades e os Estados também. Com a evolução do comércio, o homem se descobre, passa a ser tratado como indivíduo, fato esse que pode ser verificado em duas sociedades comerciais: a judaica e a grega.

As atividades comerciais lançaram as condições necessárias para que o homem pudesse amadurecer, descobrisse sua individualidade, e se libertasse de sua submissão à natureza, para ver-se tal qual era na realidade: ao mesmo tempo parte e senhor, arriscado a ser por ela destruído, mas podendo também dominá-la pelo seu trabalho. (MAGALHÃES FILHO, 1977, p.91).

Se a escravidão fez parte da economia agrícola e comercial, no feudalismo a servidão era a principal fonte de trabalho. Surgiu nesta época à figura do artesão, que fora da propriedade feudal e dentro das cidades desenvolvia seu trabalho artesanal, realizado com suas habilidades manuais e um pouco de técnica. Mais tarde, em grupos formaram as corporações e junto com os comerciantes locais, os futuros burgueses que se colocariam contra a organização feudal e aos seus senhores.

No século XV, acontece a grande expansão do comércio a partir da Europa, surgindo o mundo moderno. Com os avanços científicos nos equipamentos de navegação, viagens longas eram empreendidas e novas civilizações eram descobertas, havendo o crescimento do sistema econômico e social. A escravidão e o colonialismo passam a ser substituídos pelos interesses capitalistas na busca de mercados de consumo.

O homem é expulso do campo, obrigado a aglomerar-se em volta das grandes cidades disponibilizando sua mão de obra abundante e barata. Com a demanda alta e os produtos com os preços altos cresce a escala de produção. Surgem então, as fábricas e como a produtividade era baixa, a mão de obra do homem passa a ser substituída pelas máquinas, incentivando o desenvolvimento tecnológico, na época, as máquinas que eram movidas a vapor.

Era o capitalismo transformando o mundo do homem. A Revolução Industrial trouxe uma evolução para a sociedade, porém, pouco colaborou para o bem estar dos trabalhadores.

Segundo Gaither (2001) a Revolução Industrial apareceu pelos seguintes motivos: a substituição da força humana e da água pela força mecanizada e o sistema fabril. Começando na Inglaterra logo atingiu outros países europeus e os Estados Unidos avançando com o surgimento do motor a gasolina e da eletricidade.

A busca por metais apropriados correspondem aos rápidos avanços no processo de refinamento do ferro. Thomas Edison, o inventor da lâmpada incandescente, marca o século XIX como o cientista mais prolífico, registrando ainda 1.093 patentes de seus inventos. Para fechar o século XIX a revolução da bicicleta, fazendo com que grandes massas se deslocassem economicamente (ATMORE, 1978).

Surge então o novo século onde um grupo de engenheiros, executivos comerciais, educadores e pesquisadores, criam os métodos e a filosofia chamada Administração Científica para desenvolver a grande máquina produção para satisfazer os mercados. (GHAITHER, 2001).

Segundo Atmore (1978) o invento mais importante foi o motor de combustão interna. O primeiro motor Benz, com patente registrada, era um triciclo motorizado. Surge em 1911, o Ford com seu “modelo T” o primeiro produzido em série.

Em um período chamado de Pesquisa Operacional aparecem os computadores e os fabricantes iniciam as instalações de unidades lógicas nos equipamentos, e assim, as máquinas recebem e executam instruções pré-programadas e então, os robôs industriais passam a fazer as tarefas realizadas até o momento pelo homem. Na medida em que foram melhoradas as técnicas de pesquisa operacional os computadores ficaram econômicos e a indústria entra na era da automação sem precedentes (MONKS, 1987).

Começa então a nova Era no mercado internacional, a qualidade. O Japão do pós-guerra atinge em 40 anos a posição de segunda economia capitalista no mundo, com seus produtos de alta qualidade, produtividade, baixo custo e tecnologia elevada, superando os americanos, alemães, suíços e britânicos, revolucionando o mundo. Aparecem novas técnicas de administrar a produção, o que era domínio ocidental passa agora a ser oriental. Empresas americanas e europeias buscam aprender o milagre japonês que não era milagre e sim muito trabalho, solidariedade, dedicação e eficiência. Com o avanço do Japão e dos Tigres Asiáticos fizeram com que uma reestruturação nas empresas do século XX acontecesse. As empresas precisaram se reinventar e abandonar os princípios e procedimentos organizacionais obsoletos buscando uma nova forma de administrar (PALHARES, 1985).

“Fazer a reengenharia significa abandonar velhos sistemas e começar de novo. Envolve o retorno ao princípio e a invenção de uma forma melhor de trabalhar” (HAMMER, 1994, p.21).

Chegamos então a Era do Conhecimento que trás a necessidade de mudança na visão empreendedora e a valorização do principal capital das empresas que são os seus funcionários.

Para Bettini (2002) as pessoas acumulam experiências e conhecimentos e capacidade de criação, o que permite empregar as inovações tecnológicas em um processo que pode se favorecer das tecnologias da informação. O homem passa a ser reconhecido como fundamental para a sobrevivência e eficiência das organizações. Uma troca entre o capital intelectual e o estrutural faz parte da organização e desenvolve um ambiente organizacional de sucesso.

2.1.1 A evolução da preocupação com a qualidade de vida no trabalho e sua influência na vida do trabalhador.

Segundo Chiavenato (2014) a Revolução Industrial mecanizou a indústria e a agricultura substituindo o trabalho muscular do homem por máquinas como: a máquina de fiar, o tear hidráulico, o tear mecânico e o descaroçador de algodão. Essas máquinas eram grandes e com incrível capacidade sobre os processos de produção da época.

Para Sant’anna e Kilimnik (2011) com a chegada da Revolução Industrial e a mecanização da produção, as condições de trabalho passam a ser analisadas e estudadas com um olhar mais científico. Devido a essa nova forma de produzir, surge o estudo voltado para o trabalho humano e suas potencialidades e ainda, o seu envolvimento com o ambiente que se abre para uma nova visão.

O trabalho passa a ser estudado em detalhes, para que sejam analisados minuciosamente os resultados dos trabalhadores. Taylor ao dividir uma crença com Smith acreditava que a relação de patrões e empregados era de interesses e que o desenvolvimento dos colaboradores estaria ligado ao crescimento dos patrões, e assim, do ponto de vista econômico racional, era preciso pensar no quesito satisfação do trabalhador.

De acordo com Chiavenato (2014) Frederick Winslow Taylor começou a escola da Administração Científica, buscando elevar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho dos operários.

A preocupação era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento da eficiência no nível dos operários. Dai a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, pois as tarefas do cargo e ocupante constituem a unidade fundamental da organização. Assim, a abordagem da Administração Científica é de baixo para cima (do operário para o supervisor e o gerente) e das partes (operários e seus cargos) para o todo (organização empresarial). (CHIAVENATO, 2014 p. 40).

A atenção era direcionada ao método de trabalho, nos movimentos certos para a execução de uma tarefa e no tempo-padrão necessário para a sua realização, constituindo a organização racional do trabalho. A ênfase das tarefas é a característica principal da Administração Científica.

O primeiro período de Taylor corresponde à publicação do livro Shop Management (Administração de oficinas), em 1903, sobre as técnicas de racionalização do trabalho operário, por meio do estudo de tempos e movimentos (motion-time). Taylor começou por baixo, efetuando uma análise das tarefas de cada operário, decompondo seus movimentos e processos de trabalho para aperfeiçoá-los e racionalizá-los. (CHIAVENATO, 2014, p.44).

Para Chiavenato (2014) em seu livro Shop management Taylor diz que os colaboradores devem ser cientificamente escolhidos e colocados em seus cargos com condições de trabalho adequadas, devem ser treinados para melhorar as suas aptidões e realizar uma tarefa para que a produção normal seja cumprida.

Identificou-se que a eficiência não depende apenas de um método de trabalho e incentivo salarial, deve-se levar em consideração o conjunto de condições de trabalho que ofereçam o bem físico do colaborador e minimize a fadiga.

Segundo Ferreira (2013) diz que apesar de não existir um consenso sobre quando apareceu o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho pode se considerar que desde o surgimento da Administração Científica de Taylor (final do século XIX e início do século XX) esse tema vem sendo estudado. Para Taylor, a administração tinha como objetivo garantir o máximo de riqueza, tanto para o patrão como para o empregado. Partindo do pressuposto de que o ser humano era movido apenas pela divisão de tarefas, especialização,

hierarquia e padronização das atividades. A intensa padronização, a determinação de métodos e normas de trabalho e a divisão entre o pensar, o planejar e o agir geraram uma desumanização do trabalho: elevados índices de absenteísmo e rotatividade, baixa qualidade dos produtos e descontentamento dos trabalhadores.

Chiavenato (2014) diz que algumas condições de trabalho preocupavam a Administração Científica como: adequação das ferramentas de trabalho e equipamentos de produção para diminuir o esforço do operador e a perda de tempo ao executar a tarefa; arranjo físico das máquinas e equipamentos para racionalizar o fluxo de produção; melhoria do ambiente físico de trabalho para que o ruído, ventilação, iluminação e desconforto não atingisse a eficiência do trabalhador; projeto de instrumentos e equipamentos especiais, como transportadores, seguidores, descontadores de utensílios, para diminuir os movimentos inúteis.

Segundo Ferreira (2013) na década de 1930, como uma forma de reação contra a Administração Científica de Taylor, surgiu a Escola das Relações Humanas após um experimento feito por Elton Mayo e outros cientistas em Hawthorne, entre 1927 e 1932, em uma fábrica da Western Electric Company, em Chicago, onde o objetivo era verificar a relação da intensidade da iluminação no ambiente de trabalho e a produtividade dos trabalhadores.

Não foi encontrada uma relação entre essas duas variáveis, mas descobriu a influência de variáveis psicológicas no rendimento dos trabalhadores. Uma das conclusões do estudo foi que o nível de produção é influenciado pelos fatores como a integração social e o conteúdo do cargo.

A Escola das Relações Humanas trouxe grandes contribuições para a compreensão mais integral do ser humano, destacando aspectos psicológicos e o bem-estar do trabalhador como fatores de grande impacto no desempenho e nos resultados da organização. O termo qualidade de vida no trabalho ainda não existia, porém, nesse momento sua semente estava sendo plantada. (FERREIRA, 2013, p.111).

De acordo com Ferreira (2013) o termo Qualidade de Vida no Trabalho apareceu pela primeira vez com Eric Trist e outros pesquisadores do Instituto Tavistock, em 1950, no desenvolvimento da abordagem sociotécnica da organização do trabalho. O foco era melhorar a produtividade, diminuir conflitos e deixar a vida dos trabalhadores menos difícil, considerando a tríade indivíduo, trabalho e organização, com base na análise e reestruturação

das tarefas. O propósito desse sistema é que o processo produtivo requer tanto a organização técnica como social para alcançar seus objetivos.

O Movimento pela Qualidade de vida no Trabalho surgiu buscando possibilitar o equilíbrio entre o indivíduo e organização, tanto as exigências e necessidades da tecnologia como as do trabalhador, de forma que, os cargos sejam adaptados aos trabalhadores e a tecnologia da organização.

Surge então na década de 1950 a Escola Comportamental, buscando explicar o comportamento dos trabalhadores via motivação. Apresentava como estudiosos dessa escola, entre outros, Maslow e Herzberg.

O movimento pela Qualidade de Vida no Trabalho ganhou força na década de 1960, quando no campo da administração, desenvolveu-se a Teoria Contingencial, onde a regra básica é o de que não existe um modelo único de gestão e de estrutura organizacional. As organizações têm características diferentes, sendo influenciadas pelo ambiente externo, composto por concorrentes, fornecedores e clientes.

Os trabalhadores passam a ter maior atenção na década de 1960, quando nos Estados Unidos, houve maior preocupação com os impactos do emprego na saúde e no bem-estar dos trabalhadores.

Segundo Gil (2012) no passado a qualidade estava direcionada para os fatores de produção. Atualmente, pensa-se na qualidade de vida no trabalho e também na qualidade de vida do trabalhador. Empregados felizes e satisfeitos produzem melhor e para que isso ocorra, suas atividades devem ser adequadas as suas habilidades. Sendo o trabalhador uma ferramenta de extrema importância para uma empresa, deve ser tratado como pessoa, sendo assim, este deve sentir-se feliz ao realizar as suas atividades. Portanto, o trabalho deve ser fonte de identificação e satisfação, pois, a maior parte da vida das pessoas é dedicada ao trabalho.

Para Ferreira (2013) a melhoria da qualidade de vida do trabalhador em seu ambiente de trabalho despertou a curiosidade de estudiosos que, por meio de realização de pesquisas, auxiliaram na criação de leis e órgãos que buscam, até hoje, melhorar a qualidade de vida no trabalho.

2.2 Qualidade de vida no trabalho

De acordo com Sant'anna e Kilimnik (2011) a qualidade de vida não é uma preocupação atual, ela já é desenvolvida desde os primórdios da nossa civilização, onde o homem em busca de sua sobrevivência, sempre procurou melhorar suas atividades de forma a torná-la menos difícil. Desde os tempos mais remotos o homem busca a aprimorar suas ferramentas e metodologias, desenvolver novas formas de trabalho tentando minimizar seus esforços físicos e tornar o trabalho uma fonte de satisfação.

Segundo Gil (2012) nos dias atuais o mercado desafia as empresas a investirem em um ambiente mais saudável e agradável tanto para conseguir reter talentos quanto para melhorar a sua produtividade no trabalho, e mais além, as empresas são desafiadas a criar e desenvolver programas de qualidade de vida no trabalho que consigam integrar todos os setores da empresa com um estilo gerencial que se tenha liberdade e autonomia para a tomada de decisões e propõe tarefas mais significativas.

Pode-se dizer que a Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto de ações que a empresa realiza para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e os trabalhadores como um todo: é o chamado enfoque biopsicossocial. (FERREIRA, 2013, p.113).

Conforme Limongi-França (2012) o conceito biopsicossocial surgiu na Medicina Psicossomática que sugere uma visão integrada do ser humano. Toda pessoa é um complexo biopsicossocial, isto é, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente as condições de vida.

Para Ferreira (2013) a postura biopsicossocial é a característica essencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas durante o trabalho na empresa. Abraça um grupo de ações de várias áreas do conhecimento científico, tais como administração, economia, ecologia, engenharia ergonomia, psicologia, saúde e sociologia. Essa interpretação leva em conta a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais existentes no ambiente físico, a carga física e mental solicitada para cada atividade, as

implicações políticas e ideológicas existentes no trabalho, a dinâmica da liderança empresarial e do poder formal, o significado do trabalho em si e a satisfação do empregado no trabalho.

A qualidade de vida no trabalho começa a ser construída a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo.

Segundo Limongi-França (2001) “Qualidade de vida do trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”.

Em tese a Qualidade de vida no trabalho decorre de uma série de condições que a organização deve prover a seus membros, desta forma contando com a satisfação deles, poderão ter seus objetivos traçados e conquistados. Ela visa o bem estar dos colaboradores dentro das organizações, procurando mantê-los saudáveis, menos estressados e exaustos, motivados, produtivos e satisfeitos com o trabalho.

O que de certa forma não significa apenas salários mais altos, e sim questões como: saúde, segurança, estabilidade no emprego, tempo com a família, carga horária de trabalho correta segundo a legislação, entre outros.

Para Fernandes (1996) a qualidade de vida no trabalho é definida pela “melhoria de saúde por meio de novas formas de organizar o trabalho”, e (...) “é afetada por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, entre outros, variedade, identidade de tarefa e retroinformação”.

“A Qualidade de Vida no Trabalho é identificada como uma competência específica” e “está associada a questões de saúde, lazer e nutrição – nessa ordem”. (LIMONGI-FRANÇA, 2012 p.177)

Assim, a Qualidade de Vida no Trabalho engloba não só o gerenciamento de riscos à saúde, na sua dimensão física, mas também as condições de trabalho, tais como o ambiente e as relações com chefes e colegas, clima organizacional positivo, além da segurança, motivação e ainda a adaptação das expectativas dos colaboradores quanto à realização pessoal. São aspectos fundamentais para a motivação e em consequência à melhoria da produtividade e alcance dos resultados.

Sendo assim, torna-se fundamental que as Organizações satisfaçam as necessidades físicas, psicológicas e financeiras dos funcionários que nela estão inseridos, preocupando-se com vários pontos tais como: ambiente de trabalho, relações interpessoais, recursos e

equipamentos disponíveis, alimentação, saúde, segurança, remuneração, reconhecimento e nível de estresse.

De acordo com Macedo e Matos (2008) nas organizações são frequentemente identificadas algumas manifestações, de satisfação e insatisfação com algumas variáveis relacionadas ao trabalho, e estas variáveis tendem a fortalecer ou enfraquecer a Qualidade de Vida, causando influência direta na produtividade do funcionário. Desta forma, é necessário que seja identificadas as variáveis responsáveis em manter o equilíbrio da relação entre as pessoas e as organizações, pois só assim será possível buscar, de acordo com a necessidade, uma estratégia específica para manter, aperfeiçoar ou eliminar as variáveis apresentadas.

Segundo Sant'anna e Kilimnik (2011) a satisfação do trabalhador está ligada aos fatores motivacionais que apresentam as seguintes dimensões: liberdade de desenvolver suas tarefas de forma própria, criativa e inovadora para alcançar os resultados das tarefas propostas, ter realização, ser reconhecido, ter responsabilidade, crescimento, progresso e desenvolvimento em relação ao trabalho. Essas dimensões estão ligadas a sensação de realização e desafio apresentados na tarefa. Neste contexto, Herzberg propõe como alternativa de motivação o enriquecimento do cargo.

Para Macedo e Matos (2008) as constantes mudanças no mercado e a competitividade acirrada estão cada vez mais fazendo com que as organizações busquem uma maior flexibilidade tanto em seus processos como no relacionamento com as pessoas, inclusive com os integrantes de sua equipe.

Contudo, a qualidade de vida no trabalho representa a necessidade de atuar profundamente na valorização das condições de trabalho, tanto no que se refere aos procedimentos como as tarefas, ou ambiente físico, ou até mesmo padrões de relacionamento. Já que as pessoas atualmente são reconhecidas como os mais importantes recursos das organizações e são delas que partem o sucesso de qualquer empreendimento.

Portanto empresas que não investem no seu capital intelectual, estão sujeitas a perderem profissionais para a concorrência, geralmente isso ocorre em empresas que empregam alta tecnologia, podendo afetar de forma negativa os processos de inovação e desenvolvimento de novos produtos. É por isso que as empresas são desafiadas a desenvolver programas que venha a satisfazer seus trabalhadores, até porque não está mais ligado a questão salarial ou benefícios indiretos e sim a condições que satisfaçam seus trabalhadores fazendo com que ele permaneça na empresa, para que se desenvolvam de forma profissional e pessoal (GIL, 2012).

Um caminho possível para obter maior produtividade e competitividade empresarial é realizar esforços para promover a melhoria da qualidade de vida dos empregados, visando aumentar sua satisfação no trabalho e elevar a sua motivação e comprometimento para melhorar o posicionamento competitivo da empresa. Não faz muito sentido falar em qualidade do produto sem considerar a qualidade do ambiente de trabalho e as condições em que esse é realizado. (FERREIRA, 2013, p.113).

2.2.1 Cultura, Clima organizacional e Estresse

Segundo Luz (2012) a cultura organizacional representa o modo particular de ser de cada organização, representando o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho, de relacionamentos que distingue uma organização da outra. É ela que vai formar a identidade da organização, assim como vai definir o perfil dos seus colaboradores. Não se pode deixar de citar que a cultura das organizações está relacionada também aos valores culturais da sociedade na qual ela está inserida e sendo assim, não é um fator isolado, pois, a cultura organizacional está ligada a cultura nacional.

A cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores, de normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, conjunto este que interage com a estrutura e os comportamentos, criando uma maneira peculiar e duradoura de como se procede naquela organização, baseado em certos fundamentos e almejando a consecução de determinados resultados finais. (Paulo C. Moura, 1998, p. 15).

Para Luz (2012) a cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos trocados entre os membros de uma organização, são os atributos físicos e psicossociais que definem e caracterizam a identidade da organização.

De acordo com Ferreira (2013) a cultura é um agrupamento de normas, regras, valores e atitudes. Que podem ser desenvolvidas pelo fundador da organização, com sua forma particular de ser, com características próprias que a diferencia das demais que são transmitidas aos novos membros como forma certa de pensar e agir, determinado o que deve ser seguido e o que deve ser evitado.

Para Luz (2012) a cultura organizacional é responsável por influenciar o comportamento das pessoas e equipes dentro de uma organização. É ela que transforma o cotidiano da organização: as decisões, atribuições aos colaboradores, às formas de recompensas e punições, o relacionamento com os parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança escolhido, como é feita a comunicação, a forma de vestir dos colaboradores e como se comportam no ambiente de trabalho, sua arquitetura, sua propaganda e assim por diante. Sendo assim, a cultura é que define o comportamento das pessoas, o que é correto, o que é errado e o que deve ser evitado dentro da organização. Ela tem um significado simbólico de representações que exercem um sentido político e de controle.

De acordo com Luz (2012) não tem como falar de cultura organizacional sem relacioná-lo ao clima organizacional, pois, são conceitos que se completam. A relação entre cultura e clima organizacional está na causalidade onde a cultura é causa e o clima é consequência, ambos são fenômenos intangíveis apesar de apresentarem-se de forma concreta. São dois fenômenos que se completam. Outra observação entre cultura e clima, é que: o clima é um fenômeno temporal, ligado ao estado de ânimo dos colaboradores de uma organização em certo momento, diferente da cultura que decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

Segundo Ferreira (2013) o clima é interferido por conflitos, situações positivas ou negativas que acontecem no ambiente de trabalho e também por situações externas (fatores socioeconômicos e políticos). As situações internas, porém, são as que mais interferem no clima, sendo através do clima organizacional que acontece a percepção das pessoas em relação às organizações que trabalham.

A visualização do clima organizacional pode colaborar para elevar a eficiência da organização, pois ajuda na criação de um ambiente que satisfaça as necessidades das pessoas que integram o quadro funcional e ao mesmo tempo direciona os comportamentos para que os objetivos organizacionais sejam conquistados.

Segundo Luz (2012) desde o início dos anos 90 houve a abertura da economia brasileira e com a entrada de organizações e produtos estrangeiros no Brasil, as empresas tiveram que adotar uma série de estratégias para que fosse possível sobreviver ao aumento da competição. Entre essas estratégias podem ser citadas: o aumento do uso da automação, a redução dos quadros de pessoal, a terceirização, a reengenharia, a privatização, entre outros.

Contudo, tais estratégias têm levado a uma redução no quadro de funcionários das organizações, e conseqüentemente esses trabalhadores vêm sentindo-se prejudicados e desmotivados, pois o trabalho humano acaba sendo substituídos por máquinas.

Em contrapartida as empresas estão buscando automatizar seus processos industriais e serviços, com intuito de aumentar a produtividade, reduzir os custos e aumentar a eficiência.

Assim, o clima das organizações está sendo impactados por tais mudanças, tornando-se uma grande preocupação para os gestores, que por sua vez precisam assegurar um clima propício para a realização dos objetivos das organizações e das pessoas que delas fazem parte.

Pode-se definir clima organizacionais sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. (CHAMPION, 1993, p.10).

Conforme Zanelli (2010) a intensificação das mudanças tecnológicas, a concorrência globalizada e o desemprego estrutural, estão associados às pressões por resultados dentro das organizações e diante dessa permanente cobrança pela solução de problemas e produtividade, empregados ou colaboradores que desenvolvem atividades diversas, em setores diferentes da economia apresentam dificuldades para perceber, refletir e agir em prol da própria saúde e do bem estar coletivo.

Parece que se inicia o entendimento das responsabilidades das organizações por uma parte essencial do estresse provado por um adulto em função do número de horas gastas dentro das organizações, da sobrecarga colocada ao trabalhador e das condições impostas das tarefas que no mundo moderno se tornam cada vez mais complexas.

A preocupação com o estresse ocupacional atingiu um ponto marcante quando, em 1999, vários países adotaram medidas antiestresse no trabalho. Por exemplo, o Instituto Americano de Segurança e Saúde, em 1999, recomendações sobre o estresse ocupacional, enfatizando que a natureza do trabalho esta mudando radicalmente a velocidade vertiginosa e que medidas profiláticas devem ser tomadas a fim de prevenir o impacto do estresse ocupacional não só nos trabalhadores, mas também na sociedade em geral. (ZANELLI, 2010, p.14).

Para Ferreira (2013) o estresse pode ser entendido como qualquer tipo de aflição ou cansaço do corpo ou da mente. É um comportamento do indivíduo que reage a uma adaptação e podem acontecer sintomas físicos, psicológicos e comportamentais. Quando ocorre demais agride as defesas do organismo e atinge a saúde.

“Estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente”. (CHIAVENATO, 2004a, p. 433)

De acordo com Zanelli (2010) a falta de equilíbrio entre as condições impostas no trabalho e os princípios, necessidades e expectativas pessoais dá oportunidade para o desgaste físico e emocional. A reduzida realização profissional é resultado da falta de recursos pessoais e/ou de condições organizacionais que interferem tanto no desenvolvimento da exaustão como no baixo comprometimento com os objetivos propostos pela administração.

Dentre os agentes estressantes no ambiente de trabalho, destacam-se: demandas acima das condições efetivas de produção ou prestação de serviços de qualidade, pouco reconhecimento profissional, reduzida participação nas decisões organizativas de gestão e planejamento, longas jornadas de trabalho, dificuldades de promoção, exposição constante ao risco e periculosidade (sobretudo em algumas especialidades), pressão do tempo e atuações de urgência, problemas de comunicação, competição no ambiente laboral, e excesso de burocracia. (ZANELLI, 2010, p.23).

Segundo Chiavenato (2004b) alguns fatores como: o autoritarismo dos chefes, a falta de confiança, a impertinência e cobranças, seguir o horário de trabalho, a falta de dinamismo nas tarefas, o baixo astral das pessoas no trabalho, falta de crescimento profissional, não estar satisfeito pessoalmente não só prejudicam o humor das pessoas como provocam o estresse no trabalho.

O estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes agressores, como traumas, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflitivas e problemáticas etc. Certos fatores relacionados com o trabalho, como sobrecarga de atividade, pressão de tempo e urgência, relações problemáticas com chefes ou clientes que provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão etc. (CHIAVENATO, 2004, p. 433).

Para Robbins (2010) o estresse potencial pode ser classificado em três fatores que são: ambiental, organizacional e individual.

Os fatores ambientais seriam os acontecimentos fora da organização, incertezas que podem interferir no modelo da estrutura organizacional, e sendo assim, também interferem no estresse dos colaboradores da organização.

Essas incertezas são ainda classificadas em econômicas onde há mudanças nos ciclos dos negócios ou a economia entra em recessão, incertezas políticas nos países desenvolvidos ou que estejam em desenvolvimento, às mudanças ou ameaças políticas geram um estresse e as mudanças tecnológicas a troca da mão de obra humana por máquinas, computadores, robôs é uma ameaça ao homem e causa estresse.

Os fatores organizacionais estão ligados às demandas de tarefas, demandas de papéis e demandas interpessoais.

Podemos dizer que a demanda de tarefa está diretamente ligada à forma como a atividade é realizada, características como: seu grau de autonomia, variação das tarefas, automação, ambiente físico e condições de trabalho.

Em contrapartida a demanda de papéis está ligada as responsabilidades que uma pessoa tem em função da sua atividade dentro da organização, a pressão recebida por ocupar determinado cargo.

As demandas interpessoais são os relacionamentos que acontecem com os outros colaboradores dentro da organização. As pressões provocadas por colaboradores, falta de um bom relacionamento pode provocar o estresse.

Já os fatores individuais estão relacionados à vida pessoal, as questões como: família, problemas financeiros e características da própria personalidade. O que se percebe é que as pessoas presam por seus relacionamentos familiares e pessoais, e os problemas dentro desses relacionamentos são causadores do estresse.

2.2.2 Administrando o estresse

Segundo Zanelli (2010) o estresse no ambiente de trabalho pode ser administrado e identificado, tanto quanto outros fatores de risco a saúde e integridade física dos colaboradores. A ausência ou redução de autonomia, ambiente físico precário, sobrecarga de

trabalho ou exigências além das qualificações, tarefas repetitivas ou sem sentido, papéis indefinidos ou ambíguos, conflitos interpessoais, desajustes entre o colaborador e a administração, trabalhos levados para o ambiente do lar, insatisfações, insegurança e falta de perspectivas de carreira estão entre os fatores do ambiente de trabalho que podem prejudicar a saúde do trabalhador.

Para Pessoa (2012) as organizações que administram de forma a resgatar o melhor das pessoas, conseguem reduzir o estresse dos colaboradores. Empregados estressados, cansados e desmotivados não conseguem produzir produtos de alta qualidade, prestar serviços com excelência aos clientes ou inovarem. Ele ainda ressalta que empregados estressados, cansados e desmotivados podem apresentar maiores custos com saúde, aumenta os acidentes, erram mais, apresentam medo e resistência à mudança e prestam um mau serviço aos clientes. Diferente disso, empregados apaixonados pelo seu trabalho e motivados para ir ao trabalho é a chave para o sucesso de uma organização. É essencial e imprescindível, para aumentar a produtividade e diminuir o estresse, entender os fatores que influenciam as pessoas a se sentirem estressadas, aborrecidas e quais os fatores levam elas a sentir-se motivadas, estimuladas e comprometidas. A análise sobre o estresse reúne as melhores práticas de empresas de alto desempenho mostrando os fatores que determinam se os colaboradores serão estressados ou energizados por demandas de trabalho.

De acordo com Zanelli (2010) instituir um programa de intervenção no âmbito decisório é, sem dúvida, importante, pelo seu caráter eminentemente preventivo. No nível organizacional, as intervenções, reparam as condições gerais do trabalho. Podem oferecer reduções nas condições de riscos do ambiente físico, planos de carreira adequados, melhor uso da tecnologia e alterações ergonômicas, enriquecimento do trabalho e processos de decisão aprimorados.

Segundo Robbins (2010) nas abordagens organizacionais as empresas podem usar como estratégias a melhoria no seu processo de seleção e colocação pessoal, treinamentos, a fixação de objetivos realistas, redesenho do trabalho, envolvimento dos colaboradores, melhoria na comunicação organizacional, licenças aos sábados e implantação de programas de bem-estar.

Dentro desse contexto, Pessoa (2012) sugere que para aumentar a produtividade, o desempenho e diminuir o estresse dos colaboradores, as organizações podem:

- 1- Permitir ao empregado tanto quanto possível, o controle sobre seu trabalho. Quanto mais as pessoas têm controle sobre suas atividades, maior a satisfação no trabalho, maior qualidade do trabalho e menor o nível de estresse.
- 2- Transmitir de forma transparente tudo que é importante para eles e para a organização. Uma das maiores fontes de estresse dos colaboradores é não saber: não conhecer sobre as mudanças que acontecem na empresa, não saber das expectativas do seu supervisor e dos seus desempenhos e não conhecer se eles estão desenvolvendo um bom trabalho. A comunicação clara nestas áreas não só diminui o estresse dos empregados, como também ajuda a desenvolver um trabalho muito melhor;
- 3- As pessoas querem participar e sentir-se parte de algo, querem saber se elas estão contribuindo para o crescimento e a realização dos objetivos da empresa. Sendo assim, se faz necessário à comunicação frequente com os colaboradores sobre o que faz a empresa grande, como trazer valores para os clientes e como os colaboradores podem fazer com que isso se torne possíveis. Quando elas se sentem parte de algo, não só são motivados por desafios, como também, podem suportar pressões sem se tornarem aborrecidas.
- 4- Analisar se os supervisores sabem identificar o melhor de cada pessoa. São eles que desempenham um papel no desempenho e estresse dos colaboradores. Supervisores sem habilidades de gestão ou com problemas pessoais, não conseguem ajudar os colaboradores a lidar com os momentos de estresse, como se tornam uma fonte de estresse. Os recursos e o tempo investido na seleção e no treinamento de gestores ajudam a diminuir o estresse, a rotatividade dos colaboradores e aumenta a produtividade da empresa. Tornar-se visível os gestores que maltratam as pessoas ou gerenciam mal, será compensado em termos de redução de estresse e aumenta o desempenho dos colaboradores e o respeito dos colaboradores com a liderança.
- 5- Incentivar os colaboradores a ter uma rede social interna. Um ambiente onde as pessoas se comuniquem de forma transparente é essencial e importante entre os cargos que exigem alta pressão. Incentivar as ligações entre colegas de trabalho reduz o estresse, pois o apoio social diminui os efeitos negativos de situações estressantes.
- 6- Ajudar os colaboradores a estruturarem seu trabalho, suas atividades mais recompensadoras possíveis. Contudo, nem todos os trabalhos são gratificantes e satisfatórios, mas muito pode ser feito para que ele se torne um trabalho desejável e agradável. Quanto mais oportunidades disponíveis para que os colaboradores tomem

decisões, assumam responsabilidades, mais satisfeitos eles serão. Eles precisam estar envolvidos no processo de enriquecimento do trabalho. Um ambiente onde sempre é dito a eles o que fazer, vai levar mais tempo para que eles aprendam a ter um comportamento mais ativo e responsável.

- 7- Tornar melhor os processos de recrutamento, seleção, alocação e ambientação. Nos primeiros meses no cargo geralmente são os mais estressantes, os novos colaboradores são os mais vulneráveis a acidentes e lesões. Quanto mais eficiente for o processo de recrutamento e seleção, a alocação e a ambientação do novo contratado, provavelmente, estarão melhores preparados para assumir os seus empregos.
- 8- Verificar se os empregados apresentam os recursos e os treinamentos necessários, adequados para desenvolver bem o seu trabalho. Muitos empregadores não oferecem as ferramentas, tecnologias, tempo, pessoal, ou treinamentos para que os trabalhos sejam bem realizados.

Portanto, Bond (2012) aponta que a globalização e o avanço das novas tecnologias, faz com que as pessoas trabalhem mais horas e mais arduamente, a fim de atingir o sucesso pessoal e recompensas materiais. A mudança de comportamento aliada ao maior desempenho, cumprimento de metas, maiores responsabilidades, faz com que cresça o estresse corporativo.

Assim, o estresse tornou uma fonte de preocupação já que é reconhecido como um dos principais riscos do bem estar do indivíduo. Sendo assim, as organizações seguem cada vez mais comprometidas a implantar sistemas de qualidade e com crescente preocupação com o ambiente de trabalho, dessa forma, buscam oferecer melhores condições aos colaboradores reduzindo à carga do estresse ocupacional e possíveis afastamentos decorrentes dos danos à saúde que são causados pelo esgotamento físico e mental.

2.2.3 A satisfação do colaborador

Segundo Hashiro (2008) nos países em desenvolvimento observa-se o convívio com características apresentadas pela sociedade informacional, pós-industrial e industrial. Os empregados buscam formas de sobreviver e as empresas devem atender aos interesses de autodesenvolvimento de seus empregados, pois, são eles que apresentam as vantagens competitivas como a participação e a aprendizagem competitiva.

Para Coda (1997), a satisfação no trabalho, é como uma postura do indivíduo em relação ao trabalho que junta um grupo complexo de cognição, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que estabelecem ou influenciam as tendências comportamentais. As características pessoais, como idade, sexo, raça, valores e necessidade; as características do trabalho, como os conflitos, ambiguidade e participação na tomada de decisão; as características do ambiente do trabalho, como o nível do cargo e o salário; as características do ambiente do ambiente social, como o estilo de liderança e as relações entre os colegas, são mostrados pelo autor como fatores que estabelecem o nível da satisfação no trabalho.

De acordo com Robbins (2010) o trabalho proporciona as pessoas o relacionamento com colegas e superiores, a seguir regras e políticas organizacionais, conquista de padrões de desempenho, submeter a condições de trabalho às vezes abaixo do esperado e outras coisas do gênero. A satisfação ou insatisfação feita pelo colaborador com o seu trabalho, é a resposta de um conjunto de fatores de diferentes elementos.

Os trabalhos que proporcionam treinamento, variedade, independência e controle satisfazem a maioria dos colaboradores. Existe ainda a apreciação pelo contexto social do trabalho e satisfação no geral. Ter interdependência, obter feedback, apoio social e integração entre os colegas fora do trabalho estão diretamente ligados a satisfação no trabalho mesmo que ligado as características do trabalho em si.

Existem quatro fatores que segundo Robbins (2010) os gestores podem desenvolver para que seus funcionários aumentem a sua satisfação com o trabalho:

- 1- Trabalho intelectualmente desafiante: as pessoas buscam por desafios preferindo assim atividades na qual elas possam ter a oportunidade de utilizar as suas habilidades e capacidades com várias tarefas, liberdade e respostas sobre seu desempenho.
- 2- Recompensas justas: os funcionários apreciam sistemas de remuneração e políticas de promoções que sejam justos e que atendam as suas necessidades. Quando a remuneração tem relações justas com o cargo existente e suas habilidades exigidas no mercado à satisfação surge de forma natural.
- 3- Condições de apoio no trabalho: os colaboradores pedem que seu ambiente de trabalho lhe proporcione segurança e conforto para que dessa forma possa facilitar a execução do trabalho. E ainda preferem trabalhar próximos a suas casas, em ambientes limpos, com equipamentos e ferramentas adequadas e modernas.

- 4- Colegas dispostos a ajudar: para algumas pessoas o trabalho é mais que dinheiro ou resultados, é a forma de interagir socialmente, fazer amizades com pessoas amigáveis estimula a satisfação no trabalho. A forma como a chefia se comporta também é um fator considerado na satisfação. Quando os chefes compreendem e são amigos de seus funcionários e mostram interesses por seus desempenhos e escuta as opiniões é claro que os funcionários se sentem ainda mais satisfeitos.

O que se percebe nos dias atuais com a economia altamente competitiva é que partes das organizações passam por severas pressões de custo tornando assim, programas de reconhecimento atraentes. Em comparação com outros motivadores, o reconhecimento do desempenho superior de um funcionário não custa muito. Premiar um comportamento e reconhecer faz com que ele seja repetido. Os gerentes que usam essa técnica podem esperar o sucesso da equipe. (ROBBINS, 2000)

Segundo Hashiro (2008) a remuneração é um fator de grande interesse nas organizações, pois interfere diretamente nos custos operacionais, no sucesso das estratégias do negócio e é uma boa ferramenta de motivação. Ela é importante por ter um caráter instrumental e transacional no trabalho. É a ferramenta que traduz em uma parceria. As empresas mostram seus objetivos estratégicos e o que é preciso para que possam ser realizados. Os colaboradores seguem o caminho para cumprir estes objetivos. A recompensa é o resultado desta troca. Existem várias formas de recompensas, cada uma específica para determinados comportamentos e estímulos no desenvolvimento de novas habilidades.

Atualmente os incentivos são voltados para componentes integrais do sistema, onde os empregados devem e é o que se espera por parte das empresas que eles contribuam com o sucesso do negócio. Estes incentivos são direcionados a todos os níveis de cargos e funções surgindo assim uma nova visão da mensuração de desempenho.

É necessário que a mensuração seja parte de um caminho, em todos os níveis da organização e que seja um fator integral do processo de gestão de desempenho. Dessa forma os incentivos passam a ser um papel no interesse financeiros dos colaboradores ligadas as medidas que são relacionadas ao sucesso da organização. (HASHIRO, 2008).

Para Robbins (2000) três fatos faz com que os funcionários tenham que conciliar suas obrigações com a família e a responsabilidade do trabalho. Quase 50% das mulheres estão ativas no mercado de trabalho, os homens desejam participar mais da educação de seus filhos

e ainda, uma parte da população tem mais de 60 anos o que faz com que as pessoas se vejam diante do desafio de cuidar de seus pais mais velhos.

Sendo assim, algumas organizações estão criando ambientes de trabalho favoráveis à família, oferecendo alguns programas de assistência como: auxílio paternidade, licença-adoção, creche local, referência de pediatria e geriatria, o uso de licença médica para doenças infantis, horário de trabalho flexível, semanas de quatro dias, compartilhamento de cargos, emprego temporário de meio período e assistência à mudança de domicílio para membros da família dos funcionários.

A criação deste ambiente levando em consideração à família foi feito pela administração buscando melhorar a moral e a produtividade dos funcionários e diminuir o absenteísmo. (ROBBINS, 2000)

Pode ser que funcione ou não funcione. Há poucas pesquisas que mostram o aumento na produtividade, o que se tem, são dados que indicam a criação de um ambiente de trabalho favorável à questão familiar e que isso, facilita aos empregadores ao recrutarem e reter talentos limitam as distrações relacionadas à família e diminui o absenteísmo. (ROBBINS, 2000)

2.2.3.1 Motivação para resultados

Segundo Stewart (1998), a valorização das pessoas dentro das organizações surgiu da necessidade de corrigir a desumanização que apareceu com a aplicação dos métodos rígidos e rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores eram submetidos, cuja eficácia era avaliada exclusivamente por meio da produção, e a motivação era somente financeira. As organizações precisam de pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las e fazê-las funcionar e buscar seus objetivos de forma contínua e com sucesso. Não existem organizações sem pessoas, sendo assim, aparece um grande conflito industrial: conduzir os interesses das organizações de executar tarefas para buscar os objetivos organizacionais e os interesses individuais, de pessoas vistas como pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais.

Conforme Gil (2012) a globalização e o mercado cada vez mais competitivo exige das pessoas um fator importante: a motivação. Colaboradores motivados para realizarem suas atividades, sejam elas individuais ou em grupo, podem apresentar melhorias nos resultados.

Sendo assim, a motivação pode ser compreendida como um ponto chave para a produtividade na empresa.

De acordo com Bergamini e Coda (1992), a motivação significa um grupo de fatores psicológico, consciente ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva que define certos tipos de comportamentos em alguém. Acreditam ainda que a motivação é como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos, ou seja, uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com este se coloque em ação. A motivação no trabalho permite que os recursos humanos busquem não só a satisfação pessoal como também a realização dos objetivos da organização.

Segundo Maximiliano (2007) a motivação é a interação entre motivos internos do indivíduo e estímulos externos como:

- 1- Motivos internos: são os que diferenciam as pessoas, onde, cada indivíduo valoriza algo diferente de acordo com os seus desejos.
- 2- Motivos externos: estão ligados aos estímulos e incentivos que as empresas oferecem a fim de satisfazer as necessidades e despertar desejos de seus colaboradores.

“Sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra”. (JONES; GEORGE, 2011).

Para Jones e George (2011) o fato de uma pessoa não ser capaz de motivar a outra não quer dizer que um gerente não precisa estar atento com a motivação de seus colaboradores. Os gerentes precisam observar e identificar suas necessidades e criar condições para que as atividades que eles realizam e o seu ambiente de trabalho possam satisfazê-los. É necessário que os gerentes saibam despertar e manter a motivação de seus colaboradores no trabalho. A motivação é um conjunto de forças psicológicas que direcionam o comportamento de uma pessoa em uma organização e as dificuldades apresentadas faz com que as pessoas persistam ao se deparar com os obstáculos apresentados.

Segundo Gil (2012) atualmente as empresas procuram por pessoas comprometidas. Pessoas com essa habilidade estão no alvo para contratações e é nelas que as empresas procuram investir, já que pessoas competentes são mais fáceis de serem encontradas. Ligado ao comprometimento está à motivação, dessa forma, o desafio dos gerentes é identificar fatores que promovam a motivação de seus liderados e conhecer técnicas de trabalho que sejam adequadas a cada um.

Neste contexto, Jones e George (2011) diz que as pessoas buscam em seus trabalhos não só a motivação, mas também, resultados. Resultados como autonomia, responsabilidade, sensação de dever cumprido, o prazer de realização de um trabalho interessante, salários, estabilidade, benefícios, férias, melhoria de vida e bem estar, faz com que as pessoas tenham um comportamento motivado.

Empresas contratam pessoas para que elas possam trazer importantes contribuições à organização com o seu trabalho, seus esforços, formação, experiências, habilidades, conhecimentos e comportamentos contínuos no trabalho.

Essas contribuições ajudam para que as organizações consigam alcançar os seus objetivos e os administradores faz com que os resultados obtidos motivem as pessoas a ajudarem com suas contribuições a organização (JONES; GEORGE, 2011).

Oferecer as pessoas resultados quando elas oferecem contribuições e tem um bom desempenho existe uma troca dos objetivos da empresa com os colaboradores, quando eles executam coisas boas para a organização são beneficiados pessoalmente. Podemos mostrar este alinhamento através da equação da motivação (JONES; GEORGE, 2011).

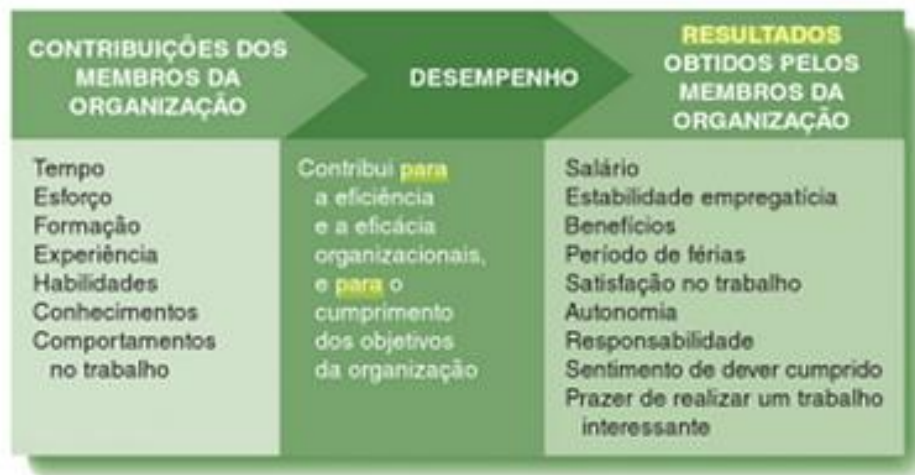


Figura 1. A equação da motivação
 Fonte: Jones e George (2011)

Para Jones e George (2011) os administradores buscam garantir que as pessoas sejam motivadas a contribuir com a organização de forma que essas contribuições possam ser

empregadas e direcionadas na obtenção de um alto desempenho e que resultem em resultados desejados pelos colaboradores.

Segundo Bergamini (2008) o administrador eficaz deve influenciar o comportamento de seus subordinados. Tem papel de liderança, e apoia no seu poder de manipular as variáveis a fim de chegarem a resultados propostos, ou seja, as pessoas precisam ser chefiadas e não lideradas.

Conforme Sayles e Strauss (1975) a motivação insuficiente pode levar a ineficiência e baixa produtividade, o que causa danos ao indivíduo e conseqüentemente à organização que o emprega. Desta forma, a administração tem papel fundamental na motivação das pessoas, sabendo-se que é impossível compreender a motivação sem conhecer o que as pessoas desejam e esperam da organização.

Portanto Morin (2001) diz que para que o trabalho tenha sentido é importante que o trabalhador conheça para onde a empresa quer conduzi-lo, é essencial que os objetivos sejam claros, e valorizados aos olhos de quem os realizam.

2.2.3.2 A Teoria de Maslow.

No conjunto das teorias estão aquelas que discorrem do conteúdo daquilo, que efetivamente, motiva as pessoas. São declaradas por ver apenas alguns pontos no tempo, sendo direcionadas para o passado ou para o presente. Não apresentam circunstâncias de previsão da motivação ou comportamento, mas dispõem uma compreensão básica sobre o que incentivam os indivíduos. (FERREIRA, 2013)

De acordo com Chiavenato (2004), a gestão de pessoas esta baseada nos fatos de que o desempenho de uma organização está subordinado à contribuição das pessoas que a compõe, a maneira como estão organizadas, estimuladas e capacitadas, também como são conservadas num ambiente de trabalho comum, clima organizacional apropriado, a estrutura e organização dos recursos humanos, de modo a prepará-los a exercer maior poder e liberdade de decisão levando à maior flexibilidade e à reação mais ágil aos requisitos de transformação do mercado. Os seres humanos pouco atingem um estado de inteira satisfação. Sempre que uma

necessidade é satisfeita, outra surge impulsionando o indivíduo a agir, pois a natureza de motivação é instável.

Segundo Ferreira (2013) a hierarquia das necessidades de Maslow considera que as necessidades estão alinhadas em uma escala de valor e de ascendência do comportamento. Parte da premissa de que a motivação acontece da satisfação de necessidades que podem ser hierarquizadas, isto é, as de nível mais baixo precisam estar satisfeitas para que as de nível superior possam provocar interesses. Na base estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas.

Para Chiavenato (2004) a teoria da motivação criada por Maslow está ligada as necessidades humanas onde são organizadas e colocadas em níveis. É uma hierarquia do que se tem de importância e de influência. A hierarquia das necessidades é proposta em uma pirâmide. O alicerce da pirâmide é composto pelas necessidades mais baixas, que seriam as necessidades fisiológicas e no alto as necessidades mais elevadas que seriam as de autorrealização.

De acordo com Chiavenato (2004) as necessidades são descritas como:

- Necessidades fisiológicas: referem-se às necessidades de alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor) desejo sexual etc. Relacionam-se à sobrevivência do indivíduo e preservação da espécie. São instintivas e já nascem com indivíduo. São as mais prementes de todas as necessidades humanas; quando não satisfeitas, as outras também não serão.
- Necessidades de segurança: referem-se às necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra a ameaça ou privação e fuga do perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.
- Necessidades sociais: surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológica e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Referem-se às necessidades de associação, participação, amizade, afeto amor e aceitação por parte dos colegas. Quando não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônicos e hostil em relação as pessoas que o cercam. A sua frustração conduz à falta de adaptação social, ao isolamento e à solidão. Dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.
- Necessidades de estima: estão relacionadas à maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem autoapreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de

respeito, status, prestígios e consideração. Incluem ainda o desejo de independência e autonomia. Sua satisfação conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígios, poder, capacidade e utilidade. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência, desamparo ou desânimo.

- Necessidades de autorrealização: referem-se às necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo hierarquia. Estão relacionadas à realização do próprio potencial e ao autodesenvolvimento contínuo da pessoa. É o impulso para tornar-se sempre mais e de vir a ser tudo o que pode ser. O comportamento motivado funciona como um canal através do qual as necessidades são expressas ou satisfeitas.

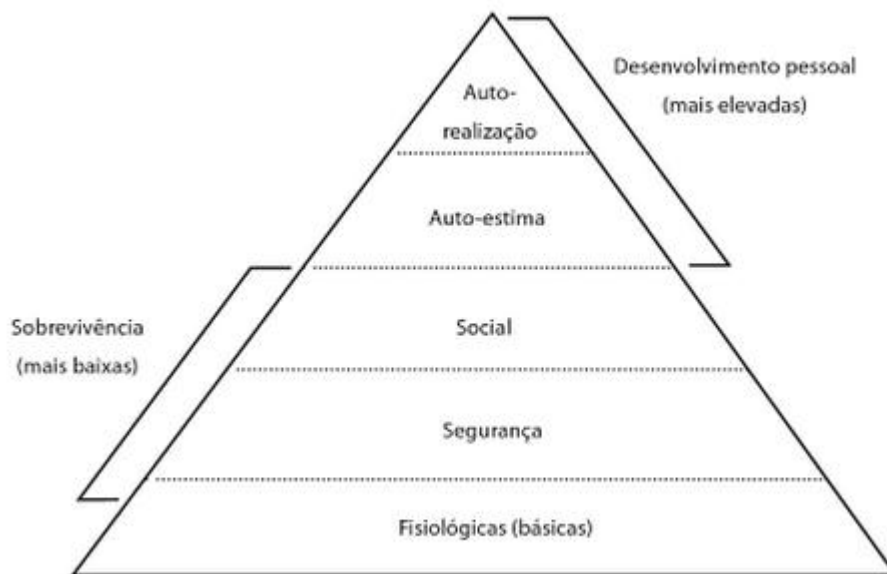


Figura 2. Pirâmide de Maslow

Fonte: Franco (2008)

Para Ferreira (2013) a hierarquia de Maslow pode ser representada da seguinte forma no mundo do trabalho:

As fisiológicas são necessidades básicas ou biológicas que exigem uma satisfação clínica e permanente para garantir a sobrevivência. São as primeiras necessidades que devem ser atendidas. São necessidades de sobrevivência: ar, água, comida, sono e impulso sexual.

As necessidades de segurança são aquelas que incentivam as pessoas a procurar proteção evitando qualquer perigo, real ou imaginário, físico ou abstrato. A procura por proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, a vontade de estabilidade, a procura por um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades. Aparecem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Também estão intimamente relacionadas à sobrevivência da pessoa.

Já as necessidades sociais ou de participação, estão relacionadas à vida em sociedade. Representam necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de amizade de afeto e amor. Aparecem quando as mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas. Se não estiverem suficientemente satisfeitas, a pessoa pode se tornar resistente, antagônica e hostil com as pessoas que estão a sua volta. A frustração dessas necessidades leva de uma forma geral a falta de adaptação social.

As necessidades de estima referem-se à forma como a pessoa se vê e se avalia. Envolve a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e consideração. A satisfação dessas necessidades faz com que a pessoa tenha sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio e poder. A frustração das necessidades de estima podem levar a sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez levam ao desânimo ou atividades compensatórias.

As necessidades que estão no topo da hierarquia são as de autorrealização, chamada também de escada ou pirâmide. Incentivam as pessoas a realizar o seu potencial, a propagar continuamente ao longo da vida. Representam o impulso para atingir aquilo que se almeja ser.

Fisiológicas	Segurança	Sociais	Estima	Autorrealização
<ul style="list-style-type: none"> • Horário de trabalho • Intervalos de descanso • Alimentação no local • Água para consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração • Benefícios • Permanência no emprego 	<ul style="list-style-type: none"> • Bom ambiente de trabalho • Amizade com colegas • Chefe amigável • Interações positivas com clientes • Dar e receber <i>feedback</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento de reconhecimentos diversos (premiações, bonificações, entre outros) 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho desafiador • Diversidade de tarefas • Autonomia • Possibilidade de crescimento

Figura 3. Necessidades de Maslow aplicadas ao ambiente de trabalho

Fonte: Ferreira (2013)

Portanto Robbins (2010) diz que uma vez que a necessidade é preenchida totalmente, ao estar satisfeita não motiva mais, sendo assim, conforme cada uma delas é realizada, a seguinte passa a ser dominante. Para que alguém possa ser motivado é necessário identificar em qual nível na hierarquia a pessoa está inserida no momento e verificar a satisfação naquele nível ou patamar imediatamente superior. Essa teoria recebeu um vasto reconhecimento por parte dos gestores e consultores, possuindo uma lógica evidente de simples compreensão.

2.2.3.3 A Teoria dos dois fatores de Herzberg

Segundo Robbins (2010) essa teoria foi proposta com a crença de que a relação de uma pessoa com o trabalho é básica e de que esse comportamento pode determinar o seu sucesso ou fracasso. De acordo com Herzberg, as causas que levam a satisfação no trabalho são diferentes daqueles que levam a insatisfação. Dessa forma, os gestores que buscam eliminar os fatores que geram insatisfação podem trazer paz, mas não necessariamente a motivação aos funcionários. Eles aquietam os colaboradores, mas, não os motivam. Assim, as condições à volta do trabalho, como a qualidade, a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram nomeadas por Herzberg como fatores higiênicos. Quando são adequados, as pessoas não se sentem insatisfeitas, mas, também não estão satisfeitas. Para conseguir motivá-las no trabalho, Herzberg ressalta os fatores relacionados com o trabalho em si ou com seus resultados diretos, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. São as chamadas características recompensadoras.

Conforme Ferreira (2013) Herzberg tomou como ponto de partida a teoria de Maslow, porém discordando de alguns pontos da teoria das necessidades. Enquanto Maslow baseava sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg direcionava sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Herzberg e outros pesquisadores diziam que dois grupos devem ser levados em consideração na satisfação do cargo, os “satisfacientes” e os “insatisfacientes”.

Os fatores satisficentes ou motivacionais são aqueles que causam a satisfação com o cargo e estão envolvidos com as necessidades mais altas na hierarquia das necessidades de Maslow. Os chamados insatisficentes, atuam de forma negativa. Quando estão em um nível abaixo do “adequado”, direcionados as expectativas dos empregados, poderão causar insatisfação. Herzberg julga que tanto o ambiente externo quanto o trabalho em si são fatores importantes para a motivação. Seu pensamento pode ser resumido da seguinte forma:

Fatores higiênicos (ou extrínsecos): condições sob as quais o individuo realiza o seu trabalho, como por exemplo, administração e política da empresa, condições gerais de trabalho, relacionamento com colegas, salário, segurança, status. Esses fatores, segundo a proposta do autor, não agem como motivadores e sim como algo que, em seu estado ideal, impede a insatisfação, mas não influencia os empregados a se desenvolverem. Fatores motivacionais (ou intrínsecos): estão relacionados com o trabalho em si, o nível de responsabilidade, o reconhecimento, a realização, o progresso e o crescimento do individuo. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam substancialmente a satisfação. (FERREIRA, 2013, p.25).

A análise de Herzberg leva em consideração principalmente a natureza das tarefas. Elas são definidas para atender aos princípios de eficiência e economia, o que leva a uma perda dos componentes de desafio e de oportunidade para a criatividade no conteúdo de tarefas do cargo e como consequência a desmotivação e como resultado, a apatia e a alienação que proporcionam ao trabalhador nada mais que um lugar decente para trabalhar.

Os fatores higiênicos podem evitar que o trabalhador reclame, mas não o incentiva a trabalhar mais ou com maior eficiência. Quando se apresentam fatores higiênicos em forma de prêmios ou pagamentos de incentivos monetários, os resultados são sempre temporários. Herzberg afirma que os investimentos direcionados aos fatores higiênicos chegam rápidos ao ponto de diminuição de retorno e não representam, dessa forma, uma firme estratégia de motivação.

Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são diferentes dos responsáveis pela insatisfação: o oposto de satisfação profissional não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional, e da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação. (FERREIRA, 2013, p.26).

A abordagem de Herzberg enfatiza os fatores que, geralmente, são menosprezados pelas organizações em favor dos fatores insatisfacientes que buscam aumentar o desempenho e a satisfação do pessoal.

Para Herzberg a motivação depende do trabalho em si e não dos incentivos que as empresas possam oferecer a seus funcionários como descrito na teoria de Maslow.

Segundo Spector (2006) a teoria dos dois fatores, afirma que a motivação é o resultado do próprio trabalho, onde as necessidades humanas se dividem em duas categorias: as de natureza animal dos seres humanos como sendo suas necessidades físicas e as de nível mais elevado, sendo habilidade única dos humanos para o crescimento.

De acordo com Chiavenato (2014) para oferecer motivação no trabalho Herzberg propõe o “enriquecimento de tarefas” ou “enriquecimento do cargo” (job enrichment): consiste em trocar tarefas mais simples por tarefas mais complexas para acompanhar a evolução da pessoa, propondo-lhe condições de desafio e satisfação profissional no cargo. O enriquecimento de tarefas depende do crescimento de cada pessoa e devem adaptar-se as suas características individuais em mudança. Pode ser vertical (eliminação das tarefas mais simples e acréscimos de tarefas mais complexas) ou horizontal (eliminação de tarefas relacionadas a certas atividades e acréscimos de outras tarefas diferentes no mesmo nível de dificuldade).

O enriquecimento de cargos acrescenta ou muda para cima ou para os lados, envolvendo atribuições mais elevadas ou laterais e complementares.

Ferreira (2013) as conclusões de Herzberg coincidem com a Teoria de Maslow até um determinado ponto, pois acreditam que os níveis mais baixos das necessidades humanas tem relativamente pequeno efeito motivacional.

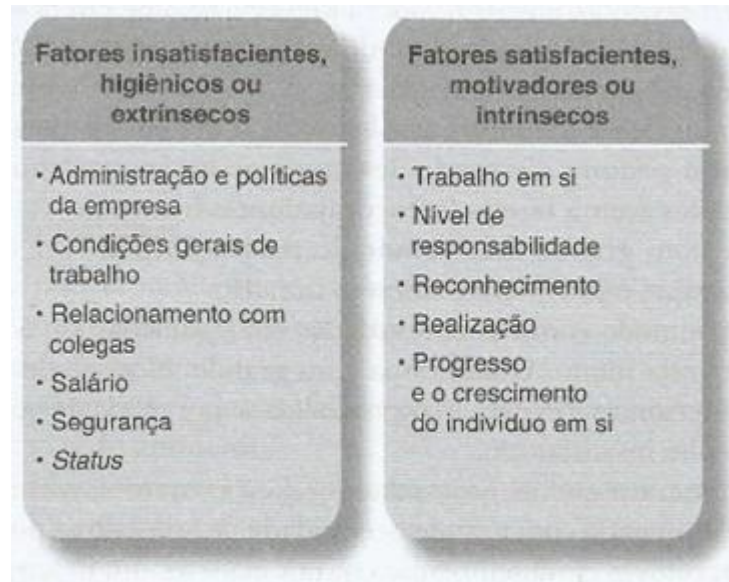


Figura 4. Teoria dos dois fatores (Herzberg)

Fonte: Ferreira (2013)

Maslow afirma que qualquer necessidade relativamente insatisfeita ainda é motivadora de comportamento e Herzberg diz que somente as necessidades mais elevadas são motivadoras. Mesmo com críticas ao trabalho de Herzberg, seu valor intelectual no sentido de proporcionar uma maneira diferente de se pensar sobre a motivação dos trabalhadores é incontestável.

2.3 Competitividade

Segundo Dias, Zavaglia e Cassar (2003) a competitividade é um indicador utilizado entre empresas que estão em mercados onde existem concorrentes, e que mostra o poder que cada organização apresenta junto ao mercado e a sua parcela de resultados disponível. Entende-se como competitividade uma característica de uma organização de alcançar a maior fatia de seu mercado de atuação, em relação aos seus concorrentes.

Com a globalização e a abertura das economias nacionais ao comércio mundial e a circulação de investimentos, a busca da competitividade por uma organização se tornou fator decisivo para a excelência de sua gestão. (DIAS; ZAVAGLIA; CASSAR, 2003, p. 15).

Em consequência da globalização e da mudança nas relações mundiais, a influência da competitividade tem progredido e se tornado uma questão de sobrevivência para as organizações diante à concorrência, independente de tamanho, segmento ou do ramo de atividade. Sendo assim, as empresas começam a administrar suas capacidades e recursos, para ter vantagem competitiva sustentável, propondo e evoluindo o posicionamento no mercado.

“No limiar do Século XXI, as organizações que não tiverem uma visão clara de como ser diferentes e únicas, serão devoradas pela concorrência” (PORTER, 1999, p.32).

Para Dias; Zavaglia e Cassar (2003) a vantagem competitiva é um grupo de fatores que contribuem para que a empresa tenha sucesso em relação aos seus concorrentes e pode ser definida como as razões pelas quais o cliente prefere uma empresa, produto ou serviço. Ela deve ser sustentada no passar do tempo, resistindo à pressão que as concorrentes impõem ou por mudanças no setor.

A vantagem competitiva pode ser obtida de diversas fontes, em geral estão relacionadas às especificações dos produtos, ao processo de produção, às vendas, à gestão, às escalas produtivas, aos tamanhos dos mercados, às relações com fornecedores e usuários, aos condicionantes da política econômica, ao financiamento da empresa ou de sua clientela, às disponibilidades de infraestrutura, a aspectos de natureza legal, entre outras. (FERRAZ, 1997, p. 09)

Segundo Lima (2002) as mudanças no ambiente das organizações nas últimas décadas, acontecem por ser uma característica típica da globalização, onde as empresas procuram um grande nível de capacitação tecnológica, inovações nas técnicas organizacionais de produção e do trabalho para alcançarem resultados eficientes em termos de competitividade. Políticas empresariais fundamentadas em um trabalho rígido e rotineiro perderam a importância. Produtos, procedimentos e métodos organizacionais que no passado ajudavam o processo de negócios, hoje se apresentam inadequados. Sendo assim, todos os seguimentos empresariais estão buscando novas técnicas de planejamento, aprendizagem e organização do trabalho. Novas formas organizacionais facilitam a integração das funções de produção e controle de qualidade, garantindo aos colaboradores certa autonomia e mais participação nos processos de trabalho.

Para Ferraz (1997) na economia atual, para manter-se com estabilidade e lucratividade no mercado, não basta à empresa garantir a qualidade dos aspectos técnicos do processo produtivo, é preciso também investir nas pessoas que estão atrás desses processos. O bem estar pessoal do funcionário faz a diferença, pois, a satisfação no trabalho não está isolada da vida do indivíduo como um todo.

De acordo com Lima (2002) hoje as empresas de sucesso, são as que foram em busca de processos organizacionais mais eficientes, treinaram o pessoal interno, implantaram programas de qualidade total e se adequaram as normas internacionais de controle de qualidade. Organizações tradicionais que se transformaram em organizações capazes de aprender, capazes de converter dados e informações em conhecimento. As habilidades intelectuais retratam um importante requisito para o crescimento econômico e alcançam o progresso em várias atividades, sendo improvável que alguma empresa garanta sua eficiência competitiva, nos dias atuais, sem a existência de uma mão de obra que saiba lidar com o fator conhecimento.

A sobrevivência das empresas vai depender da sua capacidade de transformar os novos conhecimentos em competitividade, que, por sua vez depende de sua capacidade de aprender constantemente para adaptar-se às mudanças impostas pelo mercado (URBINA; NOGUEIRA, 2002, p.01).

Segundo Lima (2002) na economia moderna o conhecimento e as habilidades técnicas individuais são uma forma de capital, chamada capital humano, pela capacidade de formar riquezas ou satisfações futuras que as pessoas qualificadas podem apresentar dentro de uma organização, onde a inteligência criadora e inovadora tem representado a principal fonte de riqueza da nova sociedade. O conhecimento colocado nas rotinas e práticas empresariais pode ser convertido em valiosos tipos de inovações em produtos ou serviços.

“O Capital Humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerente transformando em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente”. Desta forma, o capital humano torna-se fator primordial para o sucesso das organizações (CARVALHO; SOUZA, 1999, p.2).

Para Wernke; Lembeck e Bronia (2003) toda organização deve agregar valor ao seu capital humano, com o intuito de que seus colaboradores possam trazer retorno com maior

produtividade e menor desperdício. As empresas devem investir em pessoas, pois estas podem colocar seus talentos a favor da organização. Pessoas são leais àqueles que abrem oportunidades, as respeitam e as valorizam. Antigamente as empresas diferenciavam-se por investimento em máquinas e equipamentos, instalações e estrutura física. Com globalização e suas constantes mudanças, o que diferencia uma organização de outra, é o conhecimento de seus colaboradores.

O capital físico e financeiro pode adicionar valor ao capital humano pois permite que o indivíduo aumente sua produtividade e seja mais bem pago por suas habilidades profissionais. Da mesma forma, o capital humano contribui essencialmente para a produção de capital físico, pois as pessoas qualificadas inventam novos equipamentos e/ou criam novos negócios (CRAWFORD, 1994, p.36).

Conforme Lima (2002) o processo de competição atual, não se dá apenas via serviço, a capacidade de obter novas habilidades e conhecimentos tem apresentado um importante fator competitivo.

“A competitividade é a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrencias, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.” (FERRAZ, 1997 p.03)

Segundo Lima (2002) saber competir é uma questão de sobrevivência atualmente tanto para as indústrias quanto para os setores de serviço. O processo de competitividade pode ser entendido em três dimensões:

- Empresarial – são fatores e condições que podem ser modificados e controlados pelas empresas como relação custo / preço, qualidade, inovação em produtos ou serviços, marketing, capacitação dos recursos humanos e estratégia de gestão de pessoas;
- Estrutural – são as características do mercado, da tecnologia, da representação da empresa e sua relação com a dinâmica específica da concorrência;
- Sistêmica – são os fatores ligados ao ambiente macroeconômico, mercado internacional, crescimento do conhecimento, condições de infraestrutura física, financeira e políticas – institucionais.

A inovação e a melhoria apresentam importantes padrões competitivos, sendo um dos principais pilares do novo paradigma de uma organização, sendo primordial para que uma

empresa apresente-se saudável e rentável a médio e longo prazo. A avaliação de resultados da empresa e a orientação de tomadas de decisão pedem que sigam outras dimensões de competitividade que não sejam apenas os custos e eficiência técnica como acontecia no passado. Atualmente, uma avaliação de desempenho operacional de uma empresa precisa de um diversificado grupo de indicadores que sejam capazes de pensar os vários aspectos de desempenho, tais como, custo, qualidade, flexibilidade, tempo e inovação, comumente chamados dimensões competitivas, onde cada uma delas pode ser avaliada por vários indicadores operacionais.

As organizações bem sucedidas de hoje precisam fomentar a inovação e dominar a arte da mudança ou serão candidatas à extinção. O sucesso irá para as organizações que mantêm a flexibilidade, continuamente aprimoram a qualidade e enfrentam a concorrência colocando um constante fluxo de produtos e serviços inovadores no mercado. (ROBBINS, 2010, p.18)

Conforme Lima (2002) para crescer sua competitividade e adquirir novos mercados, as empresas estão reformulando suas estruturas organizacionais, através da modificação de padrões organizacionais do passado por princípios de proporcionar respostas rápidas e eficazes em tempos de mudanças e incertezas. Um fator extremamente importante para o diferencial competitivo de uma empresa tem sido a troca de processos de trabalhos tradicional por métodos baseados nas qualificações dos recursos humanos.

“O capital humano, configurando-se como uma grande referência de sucesso no meio empresarial, é o que vai determinar o futuro da companhia” (GOMEIRO, 2006, p.1).

Segundo Lima (2002) para que as empresas tenham uma maior competitividade é preciso exigir a adaptação a estilos de liderança que contribuam com a motivação dos profissionais para o incentivo a produtividade e qualidade. Isso mostra que o capital humano pode apresentar um importante diferencial competitivo. Pessoas capacitadas geram produtos ou serviços com melhor qualidade e menor custo.

De acordo com Vasconcelos (2001) na era da competitividade global são grandes as necessidades das organizações de ter um bom relacionamento com fornecedores, acionistas e funcionários. Sendo assim, é fundamental investir em pessoas, para que elas possam estar juntas com a empresa desenvolvendo seus conhecimentos e habilidades, a fim de alcançarem suas metas, tanto pessoais como profissionais.

Para Lima (2002) a procura de maior competitividade, por parte das empresas, exigem novos perfis profissionais, o processo de trabalho está se modificando, de forma que trabalhar significa cada vez mais passar conhecimentos para diferentes tarefas, bem como saber administrar informações. A competência profissional dos recursos humanos é excessivamente significativa na criação de riqueza, compondo uma valiosa forma de capital.

Segundo Vasconcelos (2001) a parceria de empresa e funcionário pode promover a satisfação e grandes estímulos no trabalhador, e por sua vez, fará com que eles queiram seguir junto à organização, buscando alcançar todos os objetivos traçados, e conseqüentemente levar a instituição a atingir do tão esperado sucesso.

De acordo com Lima (2002) o capital humano é um elemento extremamente relevante para que uma empresa se torne competitiva na economia global, sendo peça fundamental da organização do futuro. O processo de competitividade atual depende cada vez mais dos conhecimentos e capacitações dos indivíduos ao invés do barateamento da força de trabalho e dos recursos materiais.

Segundo Vasconcelos (2001) cabem às instituições proporcionar a seus funcionários, condições dignas de trabalho, assim como a esperança de uma vida melhor. Na constante busca da adequação no mercado competitivo, resta como solução para as organizações adaptarem ao seu cotidiano, a qualidade de vida no trabalho, estimulando o indivíduo à busca de resultados.

Para Lima (2002) quando são colocados novos padrões organizacionais, responsabilidade e atribuições nas relações de trabalho é indispensável à criação de um ambiente de envolvimento e cooperação dos trabalhadores, baseados no treinamento e na valorização profissional.

Segundo Vasconcelos (2001) a qualidade de vida no trabalho constitui-se na peça chave do desenvolvimento humano e profissional, pois, são nas organizações que o indivíduo, trabalhador, encontra seu sucesso ou sua frustração, situações estas que interferem diretamente no seu bem estar psicossocial, assim como no seu rendimento e desempenho profissional.

O crescimento da competitividade faz com que as empresas busquem novas alternativas para se tornarem mais competitivas e a Qualidade de Vida no Trabalho se faz necessário atuando na valorização das condições de trabalho, no que se refere aos procedimentos das atividades, ao ambiente físico e aos padrões de relacionamento. Diante dessa circunstância, as pessoas são visualizadas como as principais fontes de criação e

divulgação do conhecimento, sendo um dos mais importantes recursos para as organizações (LIMONGI-FRANÇA, 2001).

De acordo com Maximiliano (2007), investir em qualidade de vida no trabalho ganha centralidade na estratégia das organizações que desejam manter ou expandir suas fatias de mercado. As organizações devem estar sempre atentas ao planejamento de mecanismos que ofereçam ao trabalhador melhor desempenho e rentabilidade, conciliando a motivação dos funcionários e a maximização dos lucros da empresa.

Quanto maior a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com os fatores motivacionais e higiênicos, mas também com outros fatores, como a sua própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais. Estes dois últimos estão claramente fora do ambiente de trabalho. No entanto, é inegável seu papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários de todos os níveis. (MAXIMILIANO, 2007, p.272).

A Qualidade de Vida no Trabalho pode ser visualizada como uma abordagem sóciotécnica direcionada à organização do trabalho, tendo como fundamento a satisfação do trabalhador. Está voltada à satisfação e o bem-estar das pessoas na execução de suas atividades, sendo indispensável à produtividade e a competitividade e sem elas uma organização não sobrevive ao mercado (RODRIGUES, 1998).

Para Lima (2002) os objetivos de uma organização serão atingidos com sucesso se estiverem direcionados às políticas de valorização do capital humano, através de treinamentos e integração social das pessoas, motivação, participação e remuneração digna. Aparece certo consenso no sentido de que a organização que não proporcionar aos seus membros condições para satisfação das suas necessidades terá sérios problemas de desempenho e eficiência.

Segundo Chiavenato (2009) o investimento que traz um retorno rápido e vantajoso em qualquer negócio é aquele feito nas pessoas: capacitação, treinamento, orientação, liderança, coaching, apoio ou suporte. Dessa forma, elas podem ser incluídas como valores humanos ornados de conhecimento e competências, aptos a se adaptarem a uma circunstância complexa e mutável e a unir qualidade, produtividade e competitividade para somar valor ao negócio.

As empresas necessitam perceber que os seres humanos em seu trabalho não são apenas pessoas movimentando ativos – eles próprios são os ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da cooperação. São ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado

com o tempo, e não ativos inertes que perdem o valor. Com certeza são os mais importantes de todos os ativos. Os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los, formam uma parte principal do valor de qualquer empresa – tanto quanto ou mais que os outros ativos, como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual. PONCHIROLI (2000, p.33).

Segundo Lima (2002) o sucesso de uma organização está direcionado ao seu pessoal, responsável pelo crescimento da qualidade de seus produtos e serviços, pela sua eficiência competitiva no mercado. As organizações de nível elevado procuram manter pessoas com alta taxa de empregabilidade, designando equipes dinâmicas e competentes. O desempenho e a eficiência de uma empresa nos dias atuais, dependerão da formação de colaboradores qualificados e, principalmente, com potencial de mudança contínua, que possam realizar suas atividades em diversos tipos de trabalho.

Para Ferreira (2009) estamos vivendo em um mundo em pleno desenvolvimento e as organizações estão buscando acompanhar as mudanças que acontecem tão rapidamente. As organizações estão em um ambiente completamente competitivo e a procura por resultados está cada vez maior e desafiadora, o que exige ainda mais de seus colaboradores a capacidade de suportar cobranças e viver sob pressão. De certa forma, as organizações visualizam a necessidade de investir em programas de qualidade de vida no trabalho, buscando uma melhoria no bem estar de seus colaboradores, de sua capacidade produtiva e de seus resultados.

Portanto, Drucker (1999) afirma que em tempos de enorme competição e cobrança, às organizações nunca estiveram tanto a procura de resultados como agora. O capital intelectual passou a ser visualizado como peça-chave das organizações vencedoras, estamos em uma nova era nomeada de sociedade pós-capitalista, onde o recurso econômico não é mais o capital, mostrado pelos meios de produção, e sim o conhecimento. As organizações não demoraram a visualizar as consequências negativas de uma péssima qualidade de vida no ambiente de trabalho. Proporcionar satisfação, bem estar para o trabalhador e um ambiente de trabalho mais saudável não é mais uma questão colocada em segundo plano, para se tornar uma questão de estratégia organizacional.

Nestas circunstâncias, a Qualidade de Vida no Trabalho vem se tornando indispensável tornando-se parte integrante da cultura organizacional. Diante desse cenário, a organização que contar com funcionários responsáveis e preocupados com o futuro do

negócio, preparados, motivados e satisfeitos, sairá na frente de seus concorrentes. As organizações precisam investir no seu capital humano, quanto melhores as condições de trabalho proporcionar aos seus funcionários, mais lucrativa e competitiva torna-se a organização. Funcionários felizes produzem mais, geram mais lucro, elevam o crescimento.

3 MÉTODOS

Na presente pesquisa, o objetivo é apontar os modos aos quais contribuem ou não para a promoção de um ambiente que vise à qualidade de vida no trabalho, mostrando e explorando os pontos em que os colaboradores sintam-se satisfeitos e motivados para desenvolver suas atividades, e como resultado, as empresas tornem-se competitiva no mercado.

Toda pesquisa requer o levantamento de dados de diversas fontes quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Os dois processos pelos quais se podem obter dados são a documentação direta e indireta (MARCONI; LAKATOS, 2001).

Conforme Marconi e Lakatos (2001) a documentação indireta utiliza fontes de dados já coletados por outras pessoas podendo constituir-se de material já elaborado ou não. Dessa forma divide-se em pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou fontes secundárias).

A metodologia de pesquisa usada na revisão teórica do trabalho foi a pesquisa bibliográfica, ou seja, dados secundários obtidos de fontes externas, que foram anteriormente preparados e registrados, apresentando indicação de páginas ou transcrição aproveitáveis para citações, breves comentários sobre o texto todo e as indicações completas sobre autores.

Prodanov conceitua a pesquisa bibliográfica como:

A pesquisa elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Em relação aos dados coletados na internet, devemos atentar à confiabilidade e fidelidade das fontes consultadas eletronicamente. Na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar. (PRODANOV, 2013, p. 54).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias atuais o ser humano e sua capacidade de pensar e agir são os grandes diferenciais competitivos para muitas empresas. A atração e retenção de talentos, a falta de mão de obra, gestão por competências e gestão do conhecimento são cada vez mais discutidas dentro de ambientes acadêmicos e empresariais. Movimentos como a implementação de Universidades Corporativas e Áreas de Gestão do Conhecimento são vistas cada vez mais apontando uma grande preocupação das empresas com a criação de registro, divulgação e apropriação do conhecimento produzido pelas pessoas, o que mostra claramente a importância das pessoas como ativos e capitais intelectuais para as organizações.

As diferenças entre as pessoas fazem com que os estímulos que atraem de forma positiva algumas podem ter efeito contrário em outras. E ainda, o mesmo estímulo, dependendo do momento, pode ser percebido e valorizado de outra forma pela mesma pessoa.

É importante que cada empresa conheça cada colaborador, suas aspirações e estímulos, o que lhes atrai, para que a empresa ofereça soluções de gestão de pessoas direcionadas ao seu público alvo, pensando nos objetivos e estratégias da organização.

Visto que atualmente, são várias as necessidades de um funcionário e não apenas dinheiro, cabe à gestão das empresas de acordo com a cultura empresarial, buscar meios de manter um clima organizacional positivo, que proporcione a qualidade de vida no trabalho, procurando atender de preferência todas as necessidades de seus colaboradores, como citado na teoria de Maslow, e também, o enriquecimento das tarefas apontado pela teoria de Herzberg onde as pessoas possam se desenvolver e ter condições de desafios e satisfação em seus cargos.

A gestão do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho são duas ações muito importantes que devem ser utilizados para compreender a satisfação e motivação das pessoas dentro das empresas e os resultados de pesquisas desenvolvidas focando os dois assuntos, são indicadores que devem ser seguidos constantemente e que somente são validados se forem tomadas ações corretivas para minimizar os problemas encontrados. É importante que a empresa guarde registros históricos das informações a fim de verificar seu nível de evolução em cada um dos quesitos avaliados. Os indicadores apontam os resultados das atividades de forma histórica e podem ser comparados com outros resultados visualizados de outras empresas e ainda permite mostrar como a área de gestão de pessoas tem feito suas

atividades, deve ser utilizado para melhorar os processos, superar os resultados e medir para criar ações que colaborem com a empresa para que ela atinja os resultados esperados.

O conhecimento do clima organizacional da empresa é relevante para que se possa medir a qualidade do contrato psicológico. Não resolve a empresa investir em recrutamento e seleção se o ambiente de trabalho é péssimo, as pessoas são pouco colaborativas e as condições de trabalho são inadequadas. A pesquisa do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho são formas da empresa conhecer seus colaboradores e identificar o que pode ser melhorado. Empresas com um bom clima organizacional e uma boa qualidade de vida no trabalho permitem o seu crescimento. Sendo assim, sugerimos como pesquisas futuras o estudo e o desenvolvimento de programas que possam ser aplicados dentro das organizações como ferramentas para a melhoria do clima organizacional, bem estar dos colaboradores e desenvolvimento de resultados positivos para as organizações.

Para o desenvolvimento destes programas, apontamos para a criação de ferramentas os modelos de qualidade de vida no trabalho de Emery e Trist que mostram as propriedades do trabalho: variedade e desafio; aprendizagem contínua; margem de manobra e autonomia; reconhecimento e apoio; contribuição social que faz sentido e futuro desejável, e também, o modelo de Hackman e Oldham onde a qualidade de vida no trabalho pode ser compreendida como uma resultante da combinação de dimensões básicas da tarefa com variáveis de contexto do trabalho. Como resposta, temos atitudes e comportamentos como motivação, satisfação, desempenho e permanência no emprego. Estes modelos oferecem um referencial para a avaliação da satisfação dos colaboradores, cada um aponta sua categoria e indicadores que influenciam a qualidade de vida no trabalho e podem ser aplicados em qualquer organização.

REFERÊNCIAS

ATMORE, A. et al. **História do homem**. Portugal: Santelmo, 1978.

BETTINI, H. **Gestão do conhecimento como inovação organizacional**. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2002, São Paulo. Anais São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, p. 14.

BOND, M. T.; BUSSE, A.; PUSTILNICK, R. **Qualidade total**, Curitiba: Intersaberes, 2012.

BERGAMINI, C.W. ; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

CARVALHO, I.M.V. et al. **Consultoria em Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, A. C. de; SOUZA, L. P. de. **Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação**. Em: Perfect. Cienc. Inf; Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73-83, jan./jun.1999.

CRAWFORD, R. **Na era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4 ed. compacta Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. ; MATOS, F.G. de. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**. 3. ed. ver. e atual. Barueri: Manole, 2009.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.) **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

- DIAS, R.; ZAVAGLIA, T.; CASSAR, M. **Introdução à administração: da competitividade à sustentabilidade**. Campinas: Alínea, 2003.
- DRUCKER, P. F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FRANCO, J.O **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE, 2008.
- FERRAZ, J.C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FERREIRA, P. I. **Clima Organizacional e a Qualidade de Vida no Trabalho**; organização Andrea Ramal. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. São Paulo. *Revista de Administração*, v.44, n.2, p.21, 2009.
- FERNANDES, Eda Conte. “**Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**”. 2. ed. Salvador: casa da qualidade, 1996.
- GAITHER, N. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2012.
- GOMEIRO, Fernando. **A importância do capital intelectual**. (on line). Disponível em: http://www.economiabr.net/colunas/gomeiro/capital_intelectual.html> Acesso em 9 de junho de 2006.
- HAMMER, M. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HASHIRO, D.M.M **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo, Editora Saraiva, 2008.
- KILIMNK, Z.M; SAN'TANNA, A.S. **Qualidade de Vida no Trabalho: fundamentos e abordagens**. São Paulo: Campus, 2010.

JONES, G.R; GEORGE, J.M. **Fundamentos da Administração Contemporânea** 4.ed. Porto Alegre, AMGH, 2011.

JULIÃO, P. **Qualidade de vida no trabalho**. Avaliação do setor automobilístico a partir do clima organizacional e do sistema da qualidade baseado na especificação técnica ISSO/TS 16.949. 2001. 57f. Monografia (Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LIMA, C. S. **Eficiência competitiva através de investimentos em capital humano**. In: XXII Congresso Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Treinamento e Qualidade de Vida**. São Paulo: FEA/USP, 2001.

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2012.

MACEDO, J de; MATOS, R. D. de. **Qualidade de vida no trabalho**: Um estudo realizado com os funcionários da UNICENTRO, do campus de Irati. Congresso Internacional de Administração: Gestão estratégica na Era do conhecimento. Ponta Grossa – PR, 2008.

MAGALHÃES FILHO, F. B. B. **História econômica**. 4. ed. São Paulo: Sugestões Literárias, 1977.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.M. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6 ed, São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMILIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MONKS, Joseph G. **Administração da produção**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1987.

MORIN, Estelle. Os sentidos do trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 18, jul./set. 2001.

PESSOA, Gerisval 2012. Disponível em: <<http://migre.me/gFpgq>>. Acesso em: 10 out. 2014.

PALHARES, W. Japão, o império da eficiência. **Revista Exame**, São Paulo, 26 jun.1985.

PONCHIROLI, O. **O Capital Humano como Elemento Estratégico na Economia da Sociedade do Conhecimento sob a Perspectiva da Teoria do Agir Comunicativo**. Florianópolis: UFSC, 2000.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência**. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial**. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 14. ed. São Paulo, Saraiva, 2000.

_____. et. al. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006. 451 p.

SAYLES, L. R. & STRAUSS, G. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1975.

SANT'ANNA, A. de S; KILIMNIK, Z.M. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

STORK, R. Y.; ECHEVARRIA, J. A. **Fundamentos de antropologia**. 5. ed. Pamplona: Eunsa, 2001.

STEWART (1998). **A importância da motivação para o sucesso das equipas no contexto organizacional**. Rev. Científica da Psicologia.

Disponível em: “[http:// www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm](http://www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm)”. Consultado no dia 15 de Janeiro de 2013.

URBINA, L. M. S.; NOGUEIRA, W. J. **A Educação da Força de Trabalho como Condicionante da Inovação no Brasil**. São Paulo: ITA/IEAv, 2002.

VASCONCELOS, A.F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v.08, n.1, jan/mar. 2001.

WERNKE, R.; LEMBECK, M ; BORNIA, A. C. **As considerações e comentários acerca do capital intelectual**. Em: Revista FAE, Curitiba, v.6, n.1, p-15-26, jan./abr. 2003

ZANELLI, J.C. **Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseada em evidências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.