RECURSOS HUMANOS: COMO A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PODE SER UMA FERRAMENTA MOTIVACIONAL

Dennison Nunes Berndt[1]

RESUMO

Este trabalho pretende analisar duas ferramentas gerenciais do Recursos Humanos, a motivação e qualidade de vida no trabalho (QVT. A insatisfação e a desmotivação não se restringem apenas a uma classe de funcionários, podendo ser atingido aquele com menor qualificação ou o mais alto cargo da empresa. Muitos fatores estão relacionados ao funcionário desmotivado não se limitando apenas a baixos salários. Em 1995 a Organização Mundial da Saúde definiu qualidade de vida como a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. Em nossa era atual globalizada percebe-se que o trabalho deixou de ser visto como algo prazeroso e passou a ser uma obrigação se tornando uma das causas da desmotivação. Cada vez mais busca-se o imediatismo, pois quem faz planejamento de longo prazo são as empresas e não os funcionários, isso se deve ao avanço tecnológico onde as empresas apenas investem em novas máquinas para facilitar o trabalho, diminuem custos para aumentar lucros, mas esquecem de investir na qualidade de vida das pessoas e transformar o ambiente de trabalho em um lugar onde não apenas se apertam teclas, botões ou preenchem relatórios no computador.

Palavras-chave: Motivação. Qualidade de Vida no Trabalho. Saúde Ocupacional. Segurança no Trabalho.

ABSTRACT

This work intends to analyze two management tools of Human Resources, the motivation and quality of working life (QWL). Dissatisfaction and demotivation are not restricted to a class of employees and can be reached that with lower qualification or higher position of the company. Many factors are related to employee unmotivated not just limited to low salaries. In 1995 the World Health Organization defined quality of life as the individual's perception of their position in life in the context of culture and value systems in which they live and in relation to their goals, expectations, standards and

[1] Pós-Graduado (*lato sensu*) em Recursos Humanos da Universidade Santa Cecília

concerns. In our globalized present era we realize that the work is no longer seen as something pleasant and has become a must become a cause of demotivation. Increasingly seeks to immediacy, for who makes long-term planning companies and not the staff, this is due to technological advancement where companies only invest in new machinery to facilitate the work, lower costs to increase profits, but forget to invest in the quality of life and transform the working environment in a place where not only clench keys, buttons or fill out reports on your computer.

Keywords: Motivation. Quality of life at work. Occupational health. Safety at work.

INTRODUÇÃO

O estudo baseia-se em pesquisas bibliográficas e artigos científicos já publicados abordando duas ferramentas gerenciais dos Recursos Humanos: Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) com sua história, aplicabilidade e problemas que podem ocorrer em um projeto de QVT.

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

A insatisfação e a desmotivação não se restringem apenas a uma classe de funcionários, podendo ser atingido aquele com menor qualificação ou o mais alto cargo da empresa. Muitos fatores estão relacionados ao funcionário desmotivado não se limitando apenas a baixos salários.

> Essa insatisfação é penosa tanto para o trabalhador quanto para a organização. As organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. Não se concebem organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores estrategicamente vencedores, nem organizações motivadas sem pessoas motivadas; em consequência, não há qualidade sem qualidade de vida no trabalho. (VIANNA, CARVALHO apud BÚRIGO, 1997, p. 68).

Alto salário é um fator motivador? O que fazer para o projeto de qualidade de vida no trabalho não ser malsucedido? A implantação desse projeto resolveria a motivação dos funcionários? O objetivo dessa pesquisa é responder essas questões, identificando os melhores meios para aumentar a QVT de acordo com as necessidades da empresa e funcionários e fazer uso desse conhecimento como relevância social para implantação desses projetos nas empresas.

1 MOTIVAÇÃO

Motivar tornou-se extremamente importante para as empresas em nossa era atual, pois, com a alta competitividade entre elas percebeu-se que motivando seus funcionários haveria um aumento significativo na qualidade de seus serviços/produtos e consequentemente aumento no lucro.

> A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. (MAXIMIANO, 2006, p. 147).

Para Chiavenato, a palavra motivo é mais definida.

> Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocada por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (CHIAVENATO, 1982, p.414).

A respeito desses fatores, Chiavenato (1998) explica que os fatores externos são decorrentes do ambiente, que envolvem as características organizacionais, como: sistemas de recompensas e punições, os fatores sociais, as políticas organizacionais etc., já os fatores internos são os fatores ligados ao íntimo do indivíduo. Chiavenato (2002) explica que as diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões etc. cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito as influências de uma enormidade de variáveis.

Robbins (2005, p.132) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Pode-se dividir a palavra em duas; motivo e ação que, de uma forma simples, significa um motivo que impulsiona uma ação e se resume em metas, objetivos, sonhos e planejamento, portanto, o indivíduo tem um motivo e gera uma ação em busca de uma consequência boa ou prazerosa para satisfazer uma das necessidades segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades do psicólogo Abraham Maslow (1960), as necessidades não atendidas são os causadores principais do comportamento humano, sendo as necessidades mais básicas procedente das necessidades mais elevadas.

Para Hampton (1992) enquanto o primeiro nível de necessidades de Maslow (1960) não for satisfeito, essas necessidades monopolizam o comportamento consciente da pessoa e comandam o poder de motivação. A medida, no entanto, que essas necessidades são satisfeitas, vão perdendo também o seu poder de motivação.

Esse nível que o autor se refere são os níveis da teoria de Maslow (1960) de acordo com a seguinte imagem:

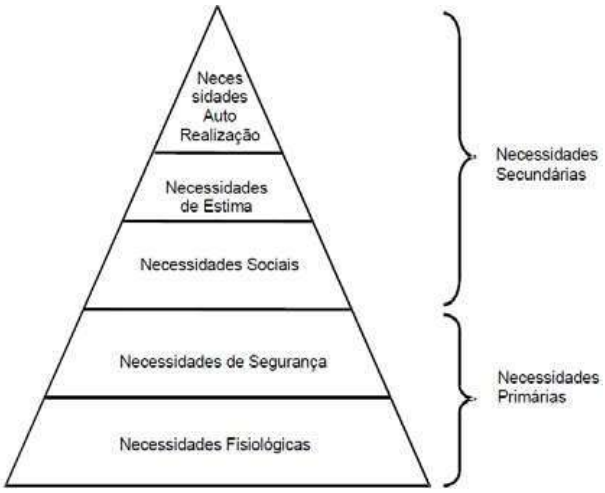


Figura 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow (1960)

Fonte: Chiavenato, 2009a, p.53

A princípio o dinheiro é um fator motivador, mas ao longo do tempo em que o funcionário alcança suas conquistas pessoais deixa de ser motivador, Chiavenato (2003) explica que é preciso tornar cada indivíduo um administrador de seus afazeres dentro da empresa, pois quando as pessoas abraçam uma missão elas não apenas trabalham para a organização, mas passam a trabalhar para um ideal.

A representação de salário de acordo com Pontes é:

> Uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreiras, se bem administrado pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, a perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligado a esses. (PONTES, 1998, p.27).

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Organização Mundial da Saúde (1995) definiu Qualidade de Vida como a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistemas de

valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.

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

Ao analisar um período na história humana, percebemos que desde o tempo das cavernas o ser humano vem aperfeiçoando seus métodos de trabalho para diminuir o seu esforço na realização desse trabalho como, por exemplo, a invenção da pedra lascada, a roda, a descoberta do uso do fogo e muito mais adiante na Revolução Industrial a invenção das máquinas, essa afirmação é corroborada por Rodrigues (1994, p.76), “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

Para Moraes (1990), o referencial mais remoto sobre qualidade de vida no trabalho começa na Escola de Relações Humanas na década de 30. Na Europa a preocupação com a qualidade de vida no trabalho se inicia por volta de 1950, mas no Brasil essa preocupação com QVT se inicia na década de 80 com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

É fato que as organizações estão sempre em busca de lucro, pois sem isso a empresa não sobrevive e não há a necessidade de ter pessoas para cuidar dela e por isso precisa do envolvimento total de seus funcionários no desempenho da função para buscar os resultados almejados pela organização. Mas também temos pessoas que precisam de condições para alcançar os resultados que de acordo com Chiavenato (2008) implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais. Isso resulta em um ambiente de trabalho agradável, amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização.

3 DIFERENÇA ENTRE QVT E MOTIVAÇÃO

Confunde-se com muita facilidade qualidade de vida e motivação, pois motivação vem junto com a qualidade de vida no trabalho.

> Diversos são os fatores que envolvem a QVT, como: satisfação com o trabalho executado, possibilidades futuras, salário percebido, benefícios, relacionamento com colegas, ambiente físico e psicológico, liberdade e responsabilidade nas decisões; reconhecimento, entre outros. (CHIAVENATO, 1999, p. 391).

Qualidade de vida no trabalho é proporcionado pela empresa, algo que faz com que o funcionário se sinta confortável dentro da empresa ou mesmo se sinta bem ao trabalhar nessa empresa como explicado por Chiavenato (2009b, p.334) “qualidade de vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas – higiene e segurança – seja em suas condições psicológicas e sociais”. Outras condições também são destacadas como espaços organizados, equipamentos que ajudam na redução de risco ao trabalhador, redução do índice de doenças do trabalho e acidentes de trabalho, eventos para os funcionários e seus familiares, etc. Motivação é algo mais pessoal que vem de dentro do ser humano.

> Ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis; por exemplo, um funcionário pode decidir ir ao trabalho em um determinado dia, em vez de ligar para a empresa dizendo estar doente e fazer alguma outra coisa, como assistir televisão, fazer compras ou ir visitar um amigo. A intensidade se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. Se a um funcionário é dada a tarefa de varrer o chão, ele pode empenhar um grande esforço varrendo com força e rapidamente ou não querer se esforçar, varrendo vagarosamente. A persistência diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Os funcionários podem fazer horas extras para concluir tarefas que estejam motivados a completar (SPECTOR, 2006, p.198).

Um projeto de qualidade de vida no trabalho gera a motivação. Podemos dizer que motivação pode ser gerada por QVT, mas QVT não pode ser gerada pela motivação.

4 CONSTRUÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS QVT

Em nossa era atual globalizada percebe-se que o trabalho deixou de ser visto como algo prazeroso e passou a ser uma obrigação se tornando uma das causas da desmotivação. Cada vez mais busca-se o imediatismo, pois quem faz planejamento de longo prazo são as empresas e não os funcionários, isso se deve ao avanço tecnológico onde as empresas apenas investem em novas máquinas para facilitar o trabalho e diminuem custos para aumentar lucros, mas esquecem de investir na qualidade de vida das pessoas e transformar o ambiente de trabalho em um lugar onde não apenas se apertam teclas, botões ou preenchem relatórios no computador.

> Em nossa ânsia de "não ficar para trás", cada vez mais nos movemos mais rápidos, e cada vez mais de forma menos reflexiva: passamos da emoção à ação, sem a mediação da razão, do pensamento. Corremos tanto que os detalhes nos escapam, como as nuances entre o certo e o errado, entre o saudável e o doentio, entre o urgente e o necessário. (CALDAS, 1998, p.33).

A implementação de programas de qualidade de vida, motivação, treinamento e desenvolvimento ou outros programas dentro das empresas é vista como uma estratégia competitiva diferencial que aumenta a satisfação dos funcionários e paralelamente aumenta-se o lucro das empresas, de acordo com Barroso (1998, p.15), "em termos de objetividade, o esforço estratégico realizado pelas organizações no uso da qualidade pode mascarar diversos caminhos, na tentativa de ocultar o verdadeiro objetivo das organizações – o exclusivo lucro empresarial".

Chiavenato (2008, p.288) diz que "para as pessoas, o trabalho é muitas vezes considerado o meio para atingir um objetivo intermediário que é o salário". As organizações reconhecem que o dinheiro, a princípio, é um poderoso agente motivador se as pessoas acreditam haver ligação direta ou indireta entre desempenho e aumento de remuneração.

> Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos. (CHIAVENATO, 2014a, p. 237).

Então, um projeto de qualidade de vida no trabalho tendo como base somente o lucro empresarial dificilmente vai perdurar, pois a percepção e satisfação que os funcionários tem da organização pode diminuir e consequentemente desmotivá-los.

Para a construção de um projeto de QVT ser bem-sucedido não precisa ser caro, grandioso ou complexo. Segundo Colengui (2003), é necessário ter um ambiente de trabalho tranquilo, saudável, seguro, limpo, agradável, disciplinado, organizado e arrumado, para que o funcionário se sinta motivado com seus afazeres. O comprometimento com a qualidade de vida no trabalho reage melhor quando os funcionários estão envolvidos nas decisões que influenciam suas ações e é explicado por Chiavenato (2003), ao enfatizar que é preciso tornar cada indivíduo um administrador de seus afazeres dentro da empresa, pois quando as pessoas abraçam uma missão elas não apenas trabalham para a organização, mas passam a trabalhar para um ideal.

Para Vasconcelos (2001, p. 25) “a construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo”. De acordo com Silva e Marchi (1997) para implantar um projeto de QVT é preciso seguir quatro passos fundamentais: 1º Definição, responsável pelos resultados das atividades implantadas, 2º Sensibilização da alta direção da empresa, 3º Levantamento, ouvir os empregados, pois o programa deve estar alinhado às necessidades dos trabalhadores e 4º Estimativa dos custos e definição dos recursos disponíveis para a implantação.

> Existe uma grande distância entre o discurso e a prática. Filosoficamente, todo mundo acha importante a implantação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazos são esquecidos. [...]. QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas consequências na saúde das pessoas e da organização. (LIMONGI e ASSIS, 1995, p28)

Soto (2002) esclarece que para obter de seus funcionários uma motivação mais notável, os responsáveis pela organização precisam tratar os funcionários de forma diferenciada, conseguindo assim diferenciação positiva no desenvolvimento e comportamento dos seus colaboradores, garantindo o sucesso e a satisfação de ambas as partes. Portanto é dada às organizações a função de oferecer práticas motivacionais aos funcionários para que estes desempenhem suas tarefas com satisfação e eficácia[...].

Segundo Chiavenato (2014b, p.420) “a QVT é um construto completo e multidisciplinar que envolve uma constelação de fatores”. Para o autor, a construção do projeto QVT deve satisfazer as necessidades e expectativas das pessoas na organização como:

- Satisfação com o trabalho executado;
- Possibilidades de futuro na organização;
- Reconhecimento pelos resultados alcançados;
- Salário Percebido;
- Benefícios auferidos;
- Relacionamento humano na equipe e na organização;
- Ambiente psicológico e físico de trabalho;
- Liberdade de atuar e a responsabilidade de tomar decisões;
- Possibilidades de estar engajado e de participar ativamente.

4.1 Higiene do trabalho

De acordo com Chiavenato (2010), a higiene do trabalho está relacionada com as condições do ambiente de trabalho que garantem a saúde física, mental e o bem-estar das pessoas. O local de trabalho representa a área de ação da higiene do trabalho, com a exposição do organismo humano a agentes externos como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho. Ainda de acordo com o autor “a higiene do trabalho [...] tem caráter eminentemente preventivo, pois objetiva a saúde e o conforto do trabalhador evitando que adoeça e se ausente provisória ou definitivamente do trabalho”. (CHIAVENATO, 2009c, p.335).

Pode-se destacar algumas atividades de atuação com a higiene do trabalho que são:

- Bem-estar com a ergonomia: Segundo Costa e Costa (2009) a ergonomia estuda a adaptação do ambiente de trabalho às condições psicológicas e fisiológicas necessárias para os indivíduos, avaliando e projetando os postos de trabalho, seus processos, equipamentos, sempre considerando as características e as necessidades dos trabalhadores. Seu objetivo é explicado por Ponzetto (2007), o objetivo da ergonomia não está limitado a fatores do

trabalho determinados pelas atividades, porém a sua principal finalidade é a melhoria das condições de trabalho, garantindo ao trabalhador o bem-estar durante as atividades, evitando que o trabalho se constitua em um risco para a saúde física ou psicológica das pessoas.

- Redução do estresse: Segundo Chiavenato (2010), o estresse afeta negativamente não somente o funcionário, mas também a organização, podendo interferir na qualidade do trabalho, no aumento do absenteísmo e rotatividade e na predisposição a queixas, reclamações e insatisfação. Para Spector (2006) no ambiente de trabalho há muitas coisas que podem ser estressantes, como conflitos com colegas ou pesadas cargas de trabalho. Um fator estressante do trabalho pode ser definido como uma situação ou condição que exige que o funcionário mude suas atitudes ou adapte-se ao momento. Para a redução do estresse, Costa e Costa (2009) apontam que é importante a implantação de medidas de prevenção da saúde, através de exames médicos periódicos, de ações educacionais constantes e de uma estrutura adequada de segurança e saúde no trabalho, além de procedimentos de valorização do ser humano.
- Saúde ocupacional: É uma área que cuida da saúde do trabalhador, especialmente na prevenção de doenças ou problemas provenientes do trabalho. Segundo Vieira (2005, p.42) “a saúde ocupacional é a ciência que trata do reconhecimento, da avaliação e do controle dos riscos ocupacionais”. Seu objetivo é promover o bem-estar tanto físico como mental e social dos trabalhadores no exercício de suas ocupações e com um programa de saúde ocupacional ativo, há uma redução de algumas doenças comuns do trabalho como o estresse ocupacional e LER (Lesão por Esforço Repetitivo).

4.2 Segurança do trabalho

Definindo segurança do trabalho, Chiavenato (2009d, p.338) diz “é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, seja eliminando condições inseguras do ambiente, seja instruindo ou convencendo as pessoas da utilização de práticas preventivas”.

A segurança no trabalho não é apenas um projeto exclusivo planejado pelas empresas, mas definida por normas, leis e convenções internacionais da Organização

Internacional do Trabalho. No Brasil, a Segurança do Trabalho tem legislação com

normas, portarias, decretos e está regulamentada na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e Medicina no Trabalho com 70 artigos (do 154 ao 223).

Seu objetivo é minimizar os riscos à saúde e segurança do trabalhador, de acordo com Chiavenato (2004), os acidentes de trabalho podem ser classificados em:

- Acidente sem afastamento: É quando o empregado permanece trabalhando mesmo após ter sofrido o acidente, ele continua exercendo sua atividade normal e não fica com sequelas ou danos consideráveis.
- Acidente com afastamento: É aquele acidente em que o empregado fica sem condições de exercer suas atividades e gerando uma incapacidade que pode ser: Temporária (acidentes onde o funcionário é afastado até 1 ano do trabalho), Parcial Permanente (diminuição da capacidade de trabalho por toda a vida) e Permanente Total (perca da capacidade total para o trabalho)

4.2.1 CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)

Criada na CLT em seu artigo 163 - Será obrigatória a constituição de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), de conformidade com instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho, nos estabelecimentos ou locais de obra nelas especificadas.

Parágrafo único - O Ministério do Trabalho regulamentará as atribuições, a composição e o funcionamento das CIPA (s).

De acordo com a Portaria nº 3.214 de 08 de junho de 1978, tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador. Essa comissão tem como integrantes representantes dos trabalhadores e do empregador e tem sua norma regulamentada pela NR 5.

5 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Diversos autores discorreram sobre o assunto de QVT e dentre eles estão Walton (1973), Hackman e Oldham (1974) e Nadler e Lawler (1983).

5.1 Modelo de Walton (1973)

O modelo proposto por Walton baseia-se em oito fatores que abrangem várias dimensões descritas segundo Walton apud Chiavenato (2010a, p. 489):

1. Compensação justa e adequada: a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho).
2. Condições de segurança e saúde no trabalho: envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem-estar da pessoa.
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades: no sentido de proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retro informação quanto ao seu desempenho.
4. Oportunidades de crescimento contínuo e segurança: no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma duradoura.
5. Integração social na organização: envolvendo eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito.
6. Constitucionalismo: refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização.
7. Trabalho e espaço total de vida: o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias.
8. Relevância social da vida no trabalho: o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

Esses critérios relacionados por Walton não tem uma ordem prioritária, podendo ser organizado de acordo com a realidade de cada empresa. É considerado o mais abrangente e completo modelo, sendo utilizado por estudiosos da administração de recursos humanos e psicólogos organizacionais.

5.2 Modelo de Hackman e Oldham (1974)

Para Hackman e Oldhan (1974), as dimensões do cargo são fundamentais na QVT, estes aspectos produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho.

Os aspectos baseados nos cargos de acordo com Chiavenato (2010b, p. 488):

- Variedades de habilidades: o cargo exercido deve exigir várias e diferentes habilidades e conhecimento;
- Identidade da tarefa: ressalta a importância do indivíduo sobre as suas tarefas, o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que este perceba que produz um resultado palpável;
- Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de que forma o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho dos demais.
- Autonomia: defende-se a responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas e independência para desempenhá-las;
- Retroação do próprio trabalho: a tarefa deve proporcionar informação de retorno para que o próprio indivíduo possa avaliar o seu desempenho;
- Retroação extrínseca: deve haver um retorno dos superiores hierárquicos ou cliente a respeito do desempenho de sua tarefa;
- Inter relacionamento: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

5.3 Modelo de Nadler e Lawler (1983)

Chiavenato (2010c, p.488) descreve que para Nadler e Lawler, a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

- Participação dos colaboradores nas decisões;

- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
- Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional;
- Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Na medida em que esses quatro aspectos são incrementados, há uma melhoria na qualidade de vida no trabalho. Estes aspectos demonstram que os funcionários passam a ser parte integrante da organização, segundo Chiavenato (2003), as empresas que tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e não apenas como meros empregados conseguem uma posição melhor no mercado.

6 MEDIÇÃO E RESULTADOS OBTIDOS COM A IMPLANTAÇÃO DE QVT

De acordo com Lima (1995), é indispensável verificar o nível de satisfação dos empregados mediante a aplicação de técnicas de qualidade de vida no trabalho. Esta verificação deve ser regular e periódica, realizada pelo menos uma vez por ano, através de instrumento simples e de fácil leitura e análise de resultados. Para o gestor de recursos humanos medir a qualidade de vida dos funcionários dentro da organização, Rodrigues (1994, p.150) diz: “qualidade de vida no trabalho tem como base para sua mensuração a motivação e a satisfação em diferentes níveis”.

Para Macêdo et al (2007, p.103) “a integração entre o indivíduo e a organização é alcançada pela satisfação mútua de objetivos individuais e organizacionais”. A satisfação no trabalho é percebida pela atitude geral do funcionário em relação ao seu trabalho executado, e, alguns fatores que influenciam essa satisfação são os programas de higiene no trabalho, segurança no trabalho, estilo de gestão e cultura da empresa.

> É evidente que nem todos os problemas de produtividade das empresas, e nem todo o tipo de insatisfação do empregado, em qualquer nível, pode ser resolvido pela tecnologia da QVT. Entretanto, sua aplicação conduz, sem dúvida, a melhores desempenhos, ao mesmo tempo em que evita maiores desperdícios, reduzindo os custos operacionais. (FERNANDES, 1996, p. 37).

Mesmo que a organização invista em muitos treinamentos e projetos relacionados à QVT, cada funcionário e empresa tem características próprias

individuais que precisam ser respeitadas para adaptarem-se a cada situação. Wagner (2009, p.120) enfatiza que “a maioria das organizações não está no ramo da satisfação no trabalho. Por isso, às vezes é difícil fazer com que os gerentes percebam a importância de compreender melhor as atitudes e os sentimentos dos seus funcionários para com o trabalho."

De acordo com Chiavenato (2009e, p. 354) “a QVT está assumindo importância sem precedentes no sucesso organizacional. Ela depende do grau de satisfação das pessoas em relação à empresa e ao ambiente de trabalho”. Com o aumento da satisfação do funcionário, a organização também reduz alguns índices como o absenteísmo, rotatividade e outros índices são aumentados como a produtividade, qualidade dos produtos/serviços, motivação e satisfação que é o objetivo a ser alcançado com a qualidade de vida no trabalho.

CONCLUSÃO

Motivar os funcionários tornou-se uma tarefa essencialmente necessária para as organizações que buscam a qualidade, competitividade e/ou aumento no lucro. Diversos autores discorrem sobre o assunto e percebe-se que a satisfação e motivação que se tem é diferente em seus níveis e cargos dentro da organização. A motivação para o diretor de uma empresa é diferente da motivação de um operador de caixa e é com isso que o gestor de Recursos Humanos vai atuar em como motivar seus funcionários. Há ainda muita discussão sobre salário ser um fator motivador e conclui-se que o salário pode ser sim motivador a curto prazo, pois, ao satisfazer uma das necessidades da Teoria das Necessidades de Maslow passa-se para o próximo estágio e o salário deixa de ser motivador.

Não se fala em motivação sem pensar em qualidade de vida no trabalho e muitas empresas buscam na QVT formas de motivar seus funcionários e tornar a organização mais humana e agradável para o convívio. Temos a consciência de que o trabalho é importante para o desenvolvimento pessoal e profissional do ser humano e dentro da organização, levando consigo desejos e sonhos de uma vida com anseio de oportunidades para seu crescimento dentro da organização. A QVT com seus projetos busca a harmonização das diferenças entre as pessoas para obter os

resultados operacionais ou financeiros a serem alcançados pela empresa.

Os resultados esperados com a qualidade de vida no trabalho somente ocorrem a partir do momento em que se olhar a empresa e as pessoas como um todo, não pode se limitar apenas ao que foi discutido na pesquisa ou publicado em livros, devendo se atentar ao fato de que cada empresa e funcionários se diferem entre si com sua cultura e valores que devem ser levados em conta quando se espera o melhor resultado com o projeto a ser realizado.

REFERÊNCIAS

BARROSO, João Rodrigues: **Qualidade Total: movimentos sinistros para o domínio do inconsciente**. XVII ENAPAD, 1998.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas.** Florianópolis: Insular, 1997.

CALDAS, Miguel P. **O Fascínio do Stress e a Modernidade do Workaholic**. In: Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho, 1º anais, São Paulo: FEA/USP, FIA, PROPEG, 1998.

CHIAVENATO, I. Administração de Empresas. **Uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compacta**. 5 ed. São Paulo: Atlas. 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão**

abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo, Manole, 2014.

COLENGHI, V. **O & M e qualidade total: uma interpretação perfeita**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

COSTA, Marco Antonio F. da, COSTA, Maria de Fátima Barrozo da**. Segurança e saúde no trabalho: cidadania, competitividade e produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009, p.81.

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

FRANÇA, a c. Limongi. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**, Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, vol. 1, nº 2, 1997.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Technical report n. 4, Department of Administrative Sciences of Yale University, may, 1974.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea.** 3 ed. Sã Paulo: Makron Books, 1992.

LIMA, I. S. Qualidade de Vida no Trabalho na Construção de Edificações: Avaliação do Nível de Satisfação dos Operários de Empresas de Pequeno Porte. UFSC. 1995. Limongi; Assis. **A qualidade de vida no trabalho é um bom investimento**. *Revista Inova: Gestão e Tecnologia.* São Paulo, 1995, p.28.

MACEDO, Ivanildo; RODRIGUES, Denize; JOHANN, Maria; CUNHA, Neisa. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORAES, L. F. R. **Qualidade de vida: uma pesquisa de diagnostico com administradores cujo trabalho é medido pelo computador**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1990. OMS. The World Health Organization Quality of Life Assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization. Social science and medicine. v.41, n.10, 1995.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de Cargos e Salários. 7 ed. São Paulo: LTR São Paulo, 1998.

PONZETTO, Gilberto. **Mapa de riscos ambientais**: NR – 5. 2 ed. São Paulo: LTr, 2007.

ROBBINS, Stephen P, **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2 ed. Petrópolis: Vozes,1994.

SILVA, M.A.D.; MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. Best Seller, 1997.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. 1 ed. Cengage Learning Editores, 2002.

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

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, 2001.

VIEIRA, Sebastião Ivone. **Introdução à segurança, higiene e medicina do trabalho**. São Paulo: LTr, 2005.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CLT, art. 163 Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm> Acesso em: 10 de out. de 2016.

PORTARIA 3.214/78, NR 5 Disponível em <http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR5.pdf> Acesso em: 10 de out. de 2016.