



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

ANANERY ALESSANDRA SILVA

MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO INSTITUTO BRASIL LTDA.

Motivação e Qualidade de Vida no Instituto Brasil Ltda.

Monografia apresentada ao curso de
Estratégia de Pessoas da
Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do
Norte, como requisito obrigatório
para obtenção do grau de
Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Patrícia Welton, Profa.

**NATAL/RN
2007**

ANANERY ALESSANDRA SILVA

MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO INSTITUTO BRASIL LTDA.

MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO INSTITUTO BRASIL LTDA.

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

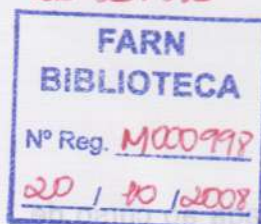
Orientador: Patrícia Webber, Dra.

NATAL/RN
2007

ANANERY ALESSANDRA SILVA

MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO INSTITUTO BRASIL LTDA.

RB. 31. 571



M
331.101.3

5578m

0000?

17.01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Silva, Ananery Alessandra

Motivação e qualidade de vida no Instituto Brasil Ltda / Ananery
Alessandra Silva. – Natal: FARN, 2007.

54 f.

Orientador: Patrícia Webber Souza de Oliveira (Dr.)

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) –
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Qualidade de Vida no Trabalho – Monografia. 2. Motivação no
Trabalho – Monografia. 3. Satisfação no Trabalho – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 331.101.3

ANANERY ALESSANDRA SILVA

MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO INSTITUTO BRASIL LTDA

Monografia apresentada ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovada em 30 / 09 / 2008, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Patrícia Webber Souza de Oliveira, Dra.
Orientadora



....., M.Sc
Membro examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sua presença tão viva em minha vida. A ele a gratidão pela Dom da inteligência, pela capacidade de seguir firme ante as adversidades da vida.

Aos meus pais pela confiança depositada em mim, pelo auxílio incondicional à minha busca pelo conhecimento e por terem criado o meu mundo.

Aos meus irmãos, Anderson, Kátiane e Jefferson pela força, por seu amor sincero e, principalmente pelo apoio que me forneceram enquanto família.

Aos amigos, que graças a Deus são tantos que não farei injustiça ao citar todos. A vocês o meu obrigado pela presença tão carinhosa e por terem sido pelo meu lado, sempre.

Aos amigos de turma da Universidade pela companhia fiel ao longo desses anos, que sempre me auxiliaram, nas dificuldades do cotidiano, dividindo conhecimento e demonstrando dedicação e empenho.

A professora Patrícia Webber, pelas orientações, sempre conhecimento e apoio durante o meu trabalho.

Então, a todos que torceram por mim antes mesmo de aderir esse trabalho tão maravilhoso que é a Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

Dedico este trabalho a minha família pelos inúmeros exemplos de força, determinação, perseverança e humildade, pela dedicação obstinada e pelo amor sem limites.

- A eles minha eterna gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ser presença tão viva em minha vida. A ele a gratidão pelo Dom da inteligência, pela capacidade de seguir firme ante as adversidades da vida.

Aos meus pais pela confiança depositada em mim, pelo auxílio incondicional à minha busca pelo conhecimento e por terem criado o meu mundo.

Aos meus irmãos, Anderson, Katianere e Jefferson pela torcida, por seu amor sincero e, principalmente pelo alicerce que me fornecem enquanto família.

Aos amigos, que graças a Deus são tantos que não farei injustiça ao citar nomes. A vocês o muito obrigada pela presença tão carinhosa e por torcerem pelo meu êxito, sempre.

Aos amigos de turma da Universidade pela companhia fiel ao longo desse curso, que sempre me auxiliaram, nas dificuldades do cotidiano, dividindo conhecimento e demonstrando dedicação e empenho.

A professora Patrícia Webber, pelas orientações, somando conhecimento e direcionamento ao meu trabalho.

Enfim, a todos que torceram por mim antes mesmo de adentrar esse universo tão maravilhoso que é a Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

*"Sem trabalho, toda a vida quebra-se.
Mas sobre um trabalho sem alma a vida
joga o jogo."*

Albert CAMUS

RESUMO

O período histórico pelo qual estamos passando é marcado por intensas transformações, em consequência da era da globalização que emerge em um espaço onde não existem limites geográficos. Uma nova geografia está sendo desenhada pelas fluxos globais de mercadorias, capitais e informações. Os avanços tecnológicos são as transformações marcantes, pois através delas a humanidade entrou na era da comunicação universal, abojando distâncias e viabilizando a produção de conhecimentos em tempo real. A motivação é um conceito que se invoca com frequência para explicar as variações de determinados comportamentos e, sem dúvida, apresenta uma grande importância para a compreensão do comportamento humano, pois o estado interno resultante de uma necessidade que desperta certo comportamento, faz com que uma pessoa use as suas capacidades humanas dependentes de sua motivação, seus desejos, suas carências, ambições, apelos, amores, ódios e medos. As diferentes motivações e cognições de uma pessoa explicam a diferença de cada uma. Alguns psicólogos afirmam que motivação é o desejo consciente de se obter algo, sendo, assim, uma determinante da forma como o indivíduo se comporta. As organizações tentaram, através do modelo mecanicista, impor que o trabalhador separe a realidade da vida profissional. Mera ilusão. A pessoa é um todo, em que convivem razão e emoção, vida pessoal e profissional. A grande luta será preparar indivíduos para enfrentar de forma mais sábia as questões pessoais e profissionais.

Palavras-chave: Transformações. Avanços Tecnológicos. Motivação. Comportamento.

*"Sem trabalho, toda a vida apodrece.
Mas sobre um trabalho sem alma a vida
sufoca e morre".*

Albert CAMUS

RESUMO

O período histórico pelo qual estamos passando é marcado por inúmeras transformações, em consequência da era da globalização que emerge em um espaço onde não existem limites geográficos. Uma nova geografia está sendo desenhada pelos fluxos globais de mercadorias, capitais e informações. Os avanços tecnológicos são características marcantes, pois através deles a humanidade entrou na era da comunicação universal, abolindo distâncias e viabilizando a produção de conhecimentos em tempo real. A motivação é um conceito que se invoca com frequência para explicar as variações de determinados comportamentos e, sem dúvida, apresenta uma grande importância para a compreensão do comportamento humano, um estado interno resultante de uma necessidade que desperta certo comportamento. Os usos que uma pessoa der às suas capacidades humanas dependem da sua motivação, seus desejos, suas carências, ambições, apetites, amores, ódios e medos. As diferentes motivações e cognições de uma pessoa explicam a diferença de cada uma. Alguns psicólogos afirmam que motivação é o desejo consciente de se obter algo, sendo, assim, uma determinante da forma como o indivíduo se comporta. As organizações tentaram, através do modelo mecanicista, impor que o trabalhador separe a realidade da vida profissional. Mera ilusão. A pessoa é um todo, em que convivem razão e emoção, vida pessoal e profissional. A grande luta será preparar indivíduos para gerenciar de forma mais afetiva as questões pessoais e profissionais.

Palavras-chave: Transformações. Avanços Tecnológicos. Motivação. Comportamento.

ABSTRACT

The historical period we have been through is dated with several changes, in consequence of the globalization era which emerges in a world where there are not geographic limits. A geography has been drawn by global stream of goods currency and information. Technological advances are remarkable characteristics, because through them humanity entered on the universal communication era, abolishing distances and looking for knowledge production in present time. Motivation is a concept which often invokes the explanation of variations of certain kinds of behavior and, there is no doubt, it presents great importance to the understanding of human behavior, an inner condition that results of a necessity which wakes up a certain behavior. Fear, hate, love, appetite, needs, wish, ambition and motivation depend on the use a person gives to its capacity. Different motivation and cognition of people explain the different way they are. Some psychologists affirm that motivation is a conscious wish of having something, so that determines the way a person behaves. Organizations tried, through a mechanistic model, to impose that worker should put apart the reality of professional life. What illusion! Emotion and reason live together in a person and its personal and professional life. The enormous struggle will be prepare individuals to manage, on an effective way, on personal and professional issues.

Key Words: Changes Technological. Advences. Motivation. Behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Hierarquia das Necessidades.....	22
---	----

Quadro 2 Critérios de Walton para a qualidade de vida no trabalho.....	28
--	----

Quadro 3 Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.....	29
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Evolução do QVT.....	24
Quadro 2 Critérios de Walton para a qualidade de vida no trabalho.....	28
Quadro 3 Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.....	29
Gráfico 1 Se o Instituto Brasil é um lugar seguro para se trabalhar, não oferecendo riscos.....	37
Gráfico 2 Se os professores se sentem felizes trabalhando no Instituto Brasil e se os mesmos recomendam como um ótimo lugar para se trabalhar.....	38
Gráfico 3 Se o Instituto Brasil tem como maior patrimônio seus colaboradores e alunos, e se suas políticas são fundamentadas primeiramente para satisfação destes.....	39
Gráfico 4 Se os colaboradores do Instituto Brasil tem plena liberdade e oportunidade de expressar seus pensamentos sobre a Instituição.....	40
Gráfico 5 Se a carga horária dos colaboradores são compatíveis e os proporcionam tempo suficiente para o lazer em família.....	41
Gráfico 6 Se o Instituto Brasil tem proporcionado cursos para melhorar a qualidade dos professores e promover a melhoria contínua do ensino.....	41
Gráfico 7 Se a remuneração (salário + benefícios) oferecida pelo Instituto Brasil atende as necessidades e está alinhada com o mercado.....	42
Gráfico 8 Se os colaboradores do Instituto Brasil tem plenas oportunidades de progresso na carreira profissional.....	42
Gráfico 9 Se o professor se sente realizado durante as atividades do Instituto Brasil, pois tem oportunidade de utilizar e renovar seus conhecimentos e habilidades no dia-a-dia.....	43
Gráfico 10 Se os professores consideram as atividades que realizam muito importantes para o Instituto Brasil.....	44
Gráfico 11 Se o professor se sente motivado constantemente trabalhando no Instituto Brasil.....	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Se o Instituto Brasil oferece condições e instrumentos de trabalho favoráveis.....	37
Gráfico 2 Se o ambiente de trabalho do Instituto Brasil apresenta um clima favorável para o desenvolvimento das tarefas dos professores.....	37
Gráfico 3 Se o Instituto Brasil é um lugar seguro para se trabalhar, não oferecendo riscos.....	38
Gráfico 4 Se os professores se sentem felizes trabalhando no Instituto Brasil e se os mesmos recomendam como um ótimo lugar para se trabalhar.....	39
Gráfico 5 Se o Instituto Brasil tem como maior patrimônio seus colaboradores e alunos, e se suas políticas são fundamentadas primeiramente para satisfação destes.....	39
Gráfico 6 Se os colaboradores do Instituto Brasil tem plena liberdade e oportunidade de expressar seus pensamentos sobre a instituição.....	40
Gráfico 7 Se a carga horária dos colaboradores são compatíveis e os proporcionam tempo suficiente para o lazer em família.....	41
Gráfico 8 Se o Instituto Brasil tem proporcionado cursos para melhorar a qualidade dos professores e promover a melhoria contínua do ensino.....	41
Gráfico 9 Se a remuneração (salário + benefícios) oferecidos pelo Instituto Brasil atende as necessidades e está alinhada com o mercado.....	42
Gráfico 10 Se os colaboradores do Instituto Brasil tem plenas oportunidades de progresso na carreira profissional.....	42
Gráfico 11 Se o professor se sente realizado durante as atividades do Instituto Brasil, pois tem oportunidade de utilizar e renovar seus conhecimentos e habilidades no dia-a-dia.....	43
Gráfico 12 Se os professores consideram as atividades que realizam muito importantes para o Instituto Brasil.....	44
Gráfico 13 Se o professor se sente motivado constantemente trabalhando no Instituto Brasil.....	44

Gráfico 14 Se no Instituto Brasil as decisões são tomadas por uma equipe de trabalho, onde a opinião de cada membro é valorizada e respeitada.....	45
Gráfico 15 Se o relacionamento entre os colaboradores é satisfatório.....	45
Gráfico 16 Se o superior está atendo às necessidades individuais dos professores.....	46
Gráfico 17 Se o superior valoriza um trabalho bem feito.....	46
Gráfico 18 Se o superior trata todos igualmente com respeito	47

2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 TEORIAS X E Y DE MAC GREGOR.....	17
2.1.1 Teoria X.....	17
2.1.2 Teoria Y.....	18
2.1.3 As pressuposições das teorias X e Y a respeito da natureza humana segundo CHIAVENATO (1999).....	18
2.2 CONCEITOS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	19
2.3 HOMEM X PRODUÇÃO.....	20
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	21
2.4.1 Histórico da Qualidade de Vida no Trabalho.....	21
2.4.2 Conceito.....	25
2.4.3 Modelos.....	26
2.4.4 Modelo de QVT de Nadler e Lawler.....	28
2.4.5 Modelo de QVT de Hochman e Oldhan.....	27
2.4.6 Modelo de QVT de Walton.....	27
2.4.7 Modelo de Westley.....	29
2.4.8 Importância do QVT.....	29
2.5 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.....	30
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	33
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	34
3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	35
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	36
5 CONCLUSÃO.....	42
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICES.....	

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	14
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 TEORIAS X E Y DE MAC GREGOR	17
2.1.1 Teoria X	17
2.1.2 Teoria Y	18
2.1.3 As pressuposições das teorias X e Y a respeito da natureza humana segundo CHIAVENATO (1999)	18
2.2 CONCEITOS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	19
2.3 HOMEM X PRODUÇÃO	20
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	21
2.4.1 Histórico da Qualidade de Vida no Trabalho	21
2.4.2 Conceito	25
2.4.3 Modelos	26
2.4.4 Modelo de QVT de Nadler e Lawler	26
2.4.5 Modelo de QVT de Hachman e Oldhan	27
2.4.6 Modelo de QVT de Walton	27
2.4.7 Modelo de Westley	28
2.4.8 Importância do QVT	29
2.5 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	30
3 METODOLOGIA	33
3.1 TIPO DE PESQUISA	33
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	34
3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS	35
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	36
5 CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICES	

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por finalidade estudar o tema "Qualidade de Vida no Trabalho", diretamente inserido no contexto das organizações que buscam a excelência dos seus produtos e serviços, tendo como foco principal as percepções das equipes de profissionais efetivos que compõem o Instituto Brasil Ltda.

Em sua composição o presente relatório foi dividido em 6 (seis) partes. A primeira é constituída da parte introdutória em que se encontra a introdução, a caracterização da empresa, a contextualização e o problema da pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. Logo em seguida vem o referencial teórico, com a fundamentação teórica do trabalho através de revisão dos estudos realizados sobre o tema pesquisado.

A terceira parte compreende a metodologia a ser adotada; com a caracterização da pesquisa, a população, os dados e a definição dos instrumentos de coleta de informações. Apresentam-se também, nos tópicos seguintes, a análise dos dados, a conclusão e as recomendações pertinentes ao estudo proposto. Por fim estão colocadas as referências com a citação das obras e artigos utilizados na elaboração da monografia.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A necessidade das empresas se manterem em um mercado competitivo frente aos novos desafios que surgiram ao longo do tempo, fez com que as mesmas comesçassem a ver e valorizar seus funcionários de forma diferente da maneira como vinham fazendo.

Hoje em dia as grandes organizações já entendem que a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) das pessoas é fundamental para o sucesso da mesma, pois a satisfação dos clientes internos proporcionará, conseqüentemente, a satisfação de seus clientes externos. Tsukamoto (1992 apud FERNANDES, 1996, p.14) afirma que "É impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior do que as apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A insatisfação, a má-vontade, o desconforto e outras situações negativas para o trabalhador se incorporarão, de uma forma ou de outra, ao produto final, reduzindo o nível de satisfação do consumidor".

Essa visão mais humanística proporcionará uma maior motivação e conseqüente ampliação do grau de comprometimento por parte dos funcionários diante do objetivo empresarial. Outro ponto que reforça o estudo é a análise de Julião (2001, p.7), onde se verificou que a QVT também contribui para a diminuição dos custos de assistência médica, absenteísmo e rotatividade, além de construir um meio de retenção dos profissionais nas empresas. E Conte (2003, p.32) sintetiza bem a preocupação da pesquisa, citando que a principal importância da QVT reside simplesmente no fato de que os empregados passam no ambiente de trabalho mais de oito horas por dia, durante pelo menos 35 anos de nossas vidas.

Entretanto, é importante ressaltar que condições físicas não são o único fator que influencia na qualidade de vida no trabalho, há outros, como as relações interpessoais, pois um ambiente de trabalho harmonioso diminui conflitos e proporciona uma maior satisfação e desempenho ao funcionário.

Diante do exposto, esse trabalho coloca o seguinte problema:

Qual o nível de motivação e de qualidade de vida no trabalho dos professores do Instituto Brasil Ltda?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Em 1950, a educadora Carmem Fernandes Pedrosa (in memoriam) resolveu fundar o Instituto Brasil que, com o passar dos anos, tornou-se tradição na cidade. O Instituto Brasil participou da educação de figuras ilustres do atual cenário político, econômico e social do estado. Por seus bancos passaram o Senador da República Garibaldi Alves Filho, o Prefeito Carlos Eduardo Alves, entre outros. A atual diretora-Presidente, Ana Maria, é também ex-aluna do colégio quando ele funcionava ainda na Rua Cel. José Pinto, na Cidade Alta.

Com a criação do conjunto Cidade Satélite, uma nova e moderna unidade foi construída. Para a professora Ana Maria, foi um recomeço, pois a escola passou a atender a uma nova clientela. De início, foi implantada a pré-escola (Educação Infantil) e, com o passar dos anos, surgiram o Ensino Fundamental e o Ensino Médio.

Para atender à demanda do bairro Cidade Satélite e adjacentes, foi construída a Unidade II, procurando manter a mesma qualidade conquistada ao

longo de mais de 50 anos, em sintonia com exigências atuais da pedagogia moderna.

O Instituto Brasil procura sempre acompanhar as mudanças ocorridas na sociedade, e para não fugir da realidade, desenvolve atividades que despertam no aluno maior dedicação aos estudos e ao aprimoramento de seus conhecimentos. O estudante é levado a participar da sociedade como um cidadão crítico, criativo, responsável e capacitado para enfrentar e superar desafios no mundo globalizado.

As duas unidades de ensino funcionam na Cidade Satélite, sendo que, na unidade I dispomos de salas climatizadas, biblioteca, acesso à internet, pátio amplo e agradável. Na unidade II, salas amplas, biblioteca, brinquedoteca, laboratório de informática, mini-campo de futebol, play ground, espaço físico amplo e arejado. Ainda dispomos do centro esportivo com quadra poliesportiva, piscina que atende as duas unidades.

O estudo focaliza, especificamente, a Unidade I que atende alunos de 5ª série a Pré-Vestibular.

Atualmente, a Unidade I do Instituto Brasil, possui aproximadamente 300 (trezentos) alunos, 46 (quarenta e seis) professores, Diretora Presidente, Diretor Financeiro, Diretor de Esporte, Secretária Geral, Assessoria de Marketing, Assessoria Pedagógica, Diretora Pedagógica e Orientadora de Pesquisa e 8 (oito) funcionários que compõem o Setor Financeiro da Instituição.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o nível de motivação e de qualidade de vida no trabalho dos professores do Instituto Brasil Ltda.

1.3.2 Objetivos Específicos

Analisar as condições de trabalho dos funcionários do Instituto Brasil;

Identificar fatores que influenciam a motivação entre os funcionários do Instituto Brasil;

Identificar fatores que mais geram satisfação e insatisfação entre os funcionários do Instituto Brasil;

Verificar a relação entre estar ou não motivado e a qualidade e produtividade das atividades desenvolvidas pelos professores do IB;

Identificar os elementos da Qualidade de Vida no Trabalho no Instituto Brasil.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O presente estudo pretende analisar a Qualidade de Vida no Trabalho dos professores do Instituto Brasil da Unidade I, em virtude desses terem papel fundamental dentro da organização, que é de educar e passar conhecimentos aos alunos que são o público alvo da Instituição citada. Dessa forma o estudo irá contribuir para melhoria dos serviços oferecidos avaliando as condições de trabalho e a satisfação de seus professores.

A escolha do tema e da organização deve-se ao fato de que o aluno pesquisador tem interesse em estudar e analisar a qualidade de vida no trabalho dos professores da empresa.

A existência e disponibilidade de bibliografia facilitaram o desenvolvimento do trabalho, pois contribuíram de forma efetiva para a visão crítica da monografia. Isto é essencial para o objetivo pretendido de oferecer subsídios à empresa para que ela possa fazer mudanças em busca do bem-estar de seus professores, já que estes são o ponto de referência do Instituto Brasil em relação ao ensino oferecido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O século em que vivemos caracterizou-se pelo desenvolvimento e preocupações com o binômio Indivíduo x Trabalho. Em um primeiro momento, na década inicial do século, a racionalização do trabalho a partir de métodos científicos foi predominante, onde o objetivo maior era a elevação da produtividade e conseqüentemente maiores ganhos aos detentores do capital.

Nas três décadas subseqüentes a preocupação básica foi o estudo do comportamento do indivíduo e sua satisfação em um contexto, em princípio contrário aos seus interesses, visto que o paradigma adotado pela escola denominada de Relações Humanas foi o mesmo que estabeleceu as diretrizes para a administração científica.

Essa primeira metade do século apresenta dois momentos distintos: de um lado uma concepção voltada à produtividade e de outro a preocupação com a satisfação do trabalhador.

A partir dos anos 50 é que surgem as primeiras teorias que associavam esses dois elementos. Basicamente, pensava-se que não só era possível unir a produtividade à satisfação, como o bom desempenho do trabalhador lhe proporcionava satisfação e realização (McGregor, 1980).

2.1 TEORIAS X E Y DE MAC GREGOR

De acordo com Chiavenato (2000) as teorias X e Y mostram visões opostas no ambiente organizacional com relação a satisfação de seus profissionais.

2.1.1 Teoria X

Esta teoria mostra que o ser humano não aprecia o trabalho e tenta evitá-lo quando possível. Neste caso, os funcionários devem ser coagidos, controlados e punidos para que se possa obter atitudes para se chegar aos objetivos da organização. Segundo esta teoria os indivíduos tem as seguintes características: passividade, fuga de responsabilidades, e mobilidade visando apenas o ganho como recompensa.

Nesta teoria existe uma falta de fatores motivacionais que ocorre porque administradores que utilizam esta ferramenta não levam muito em consideração os fatores psicológicos e subjetivos do indivíduo.

Teoria X – a abordagem tradicional – envolve convicções negativas a respeito das pessoas e influencia o estilo de administração dos gerentes, moldando-o em características autocráticas e impositivas. (CHIAVENATO, 1999, p. 348).

2.1.2 Teoria Y

Ao contrário da teoria X, essa teoria fundamenta-se na integração do indivíduo com os objetivos organizacionais.

Teoria Y – abordagem moderna – envolve convicções positivas que levam os gerentes a assumir uma postura democrática e consultiva. (CHIAVENATO, 1999, p. 348).

2.1.3 As pressuposições das teorias X e Y a respeito da natureza humana

Segundo CHIAVENATO (1999):

Teoria X

- As pessoas médias têm um desprazer inerente em trabalhar e procuram evitar o trabalho a todo custo.
- Como as pessoas não gostam de trabalhar, muitas delas precisam ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas com punições para se esforçarem para o alcance de objetivos organizacionais.
- As pessoas médias preferem ser dirigidas, desejam evitar responsabilidades, têm pouca ambição e desejam segurança, acima de tudo.

(a) uma forte crença e a associação dos objetivos e valores da organização;

(b) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização;

(c) um forte desejo de se manter membro da organização.

Hrebiniak e Alluto (1972) definem comprometimento como um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado das transações indivíduo-organização e

Teoria Y

- A aplicação de esforço físico ou mental no trabalho é tão natural como jogar ou descansar.
- As pessoas gostam de exercitar autodireção e autocontrole no alcance de objetivos com os quais estão comprometidos.
- Comprometimento com objetivos é uma função das recompensas associadas com seu alcance.
- As pessoas médias aprendem, sob condições adequadas, não somente a aceitar, mas a buscar responsabilidades.
- A capacidade de exercer alto grau de imaginação, inovação e criatividade na solução dos problemas organizacionais é amplamente, e não estreitamente, distribuída na população.

3 - Ter compromisso, obrigá-lo.

2.2 CONCEITOS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O enfoque que denominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo foi o afetivo, a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982). Trabalhos que apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental de definir o comprometimento, o assumem numa perspectiva atitudinal.

Para os autores o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolve também um relacionamento ativo que busca o bem estar da organização. Mowday, Porter e Steers (1982, p. 17) afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores:

- (a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização;
- (b) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização;
- (c) um forte desejo de se manter membro da organização.

Segundo Rodrigues (2007), no início do século XVIII houve uma grande mudança na forma de pensar. Hrebiniak e Alluto (1972) definem comprometimento como um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado das transações indivíduo-organização e

das alterações dos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho (side bets) ao longo do tempo. Assim, a noção de linhas consistentes de atividades implica em uma escolha, por parte do indivíduo, de um curso de ação dentre diversas alternativas, daquela que melhor atende a seus propósitos (Becker, 1960).

Segundo Ferreira (1986), a palavra “comprometer” deriva do latim “*compromittere*” e significa:

- 1 - Obrigar por compromisso;
- 2 - Dar como garantia: empenhar a palavra;
- 3 - Expor a perigo, arriscar, aventurar.
- 4 - Pôr alguém em má situação, ou em situação suspeita.
- 5 - Tomar compromisso; obrigar-se.
- 6 - Assumir responsabilidade grave.

Para Bastos (1994, p. 29), cientificamente, comprometimento tem sido definido por outros conceitos, tais como envolvimento, identificação, apego, significados estes que parecem assumir uma dimensão principal de “*engajamento em um curso de ação*”. Mas mesmo com uma extensão reduzida como esta, ainda traz ambigüidade e carrega vários fenômenos como sentimentos, intenções, crenças e valores.

Comprometimento poderia ser descrito como engajamento ou disposição plena e espontânea para trabalhar, sentimento de responsabilidade pelo resultado e aplicação de esforços, criatividade e inovação para contornar os problemas e garantir o sucesso e o resultado. Estar comprometido significa estar movido pelo desejo de ver o trabalho concluído e o objetivo atingido da melhor maneira possível.

2.3 HOMEM X PRODUÇÃO

Segundo Rodrigues (2007), no início do século XVIII houve uma grande mudança nos processos industriais. A população mundial crescia aceleradamente, o mercado consumidor estimulava a produção em grande escala e induzia o

aprimoramento tecnológico. A mão-de-obra tornava-se abundante: parte, devido ao crescimento populacional; parte, proveniente do meio rural.

As indústrias se modernizavam. Com os inventos de John KEY (a lançadeira volante), James HARGREAVES (a "spinning Jenny"), Richard ARKWRIGHT (o tear hidráulico), James WAITT (a máquina a vapor), se fazia necessária uma mudança nos processos produtivos para dinamizar a manufatura (SMITH, 1974; BARBEIRO, 1976).

O liberalismo clássico servia de base teórica e filosófica sobre a natureza e comportamento do homem e como orientação dos processos produtivos. O "acúmulo de capital" era a palavra de ordem entre os donos de fábricas e comerciantes (TREVELYAN, 1967; HOBSBAW, 1981).

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um tema que diz respeito aos aspectos internos da organização, particularmente com o desenho do cargo e as condições físicas do ambiente de trabalho, e que vem chamando a atenção das universidades e empresas, despertando interesse tanto nos trabalhadores quanto nos gestores, acionistas e até consumidores.

2.4.1 Histórico da Qualidade de Vida no Trabalho

Na busca da eficiência nas organizações, surgiram no início do séc. XX as teorias da Administração Científica fundada por Taylor, com ênfase nas tarefas e motivações unicamente salariais. Esta ignorava que o trabalhador é um ser humano e social, enquanto que a Teoria Clássica da Administração, desenvolvida por Fayol, era caracterizada pela ênfase na estrutura organizacional (JULIÃO, 2001, p.12).

No início da década de 1920 foram realizadas pesquisas e estudos por Elton Mayo, cujas pesquisas foram altamente relevantes para o estudo do comportamento humano, da motivação dos indivíduos para a obtenção das metas organizacionais e da qualidade de vida do trabalhador. Isto deu início a um movimento de reação e de oposição às teorias de Taylor e Fayol o que acaba culminando na Teoria das Relações Humanas. Esta escola era movida pela necessidade de contrapor-se a desumanização no trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos e científicos que os trabalhadores deveriam se submeter, pois considerava o homem

como um ser social, complexo, com sentimentos, desejos e temores. Nesse contexto, surge então a motivação como fator fundamental para a melhoria no nível do desempenho dos trabalhadores e sua influência no alcance dos objetivos da empresa.

Outro importante pesquisador que também se destacou nos estudos sobre a satisfação do indivíduo no trabalho foi Abrahan H. Maslow, que concebeu a hierarquia das necessidades, que era composta de cinco necessidades fundamentais: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização. Estas cinco necessidades se dividem em secundárias e primárias, conforme demonstrado na figura abaixo.

FIGURA - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES



Fonte: CHIAVENATO (1998, p.79)

Observando a pirâmide, verifica-se que Maslow definiu as necessidades primárias como baixas e recorrentes e as secundárias como sofisticadas e intelectualizadas.

Já a teoria desenvolvida por Douglas McGregor divide-se em dois tipos: Teoria X (tradicional) e Teoria Y (moderna). McGregor (1960 apud CLUTTERBUCK e CRAINER, 1993, p.124-5) descreve a teoria X como controladora, pois classifica os seres humanos como preguiçosos, necessitam de coação ou ameaça para que possam fazer as suas tarefas e evitam responsabilidades. Já na Teoria Y o trabalho é visto como um ato natural, isto é, as pessoas tomam a iniciativa para realizar as tarefas, são criativas e esforçadas. Ao avaliar essas duas teorias, Peter Drucker (1954 apud CLUTTERBUCK e CRAINER, 1993, p.125) escreveu: "A teoria X admite imaturidade. A teoria Y admite que as pessoas desejam ser adulta".

Várias das dimensões destacadas por McGregor são analisadas e consideradas em programas de Qualidade de vida no trabalho (VASCONCELOS, 2001, p.24).

Vale mencionar também Herzberg (1959 apud CHIAVENATO, 1998, p. 84), o qual realizou pesquisas que detectaram que a motivação depende de dois fatores: (1) higiênicos, que são chamados de insatisfacientes e constituem o contexto do cargo, pois incluem: condições de trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com o supervisor; competência técnica do supervisor; salários; segurança no cargo; e relações com colegas. Já os fatores (2) motivacionais são chamados de satisfacientes, pois constituem o próprio conteúdo do cargo e incluem: delegação de responsabilidade; liberdade de decidir como executar o trabalho; promoção; uso pleno das habilidades pessoais; estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles; simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

No ano de 1950 também foram realizados estudos que originaram a abordagem sócio-técnica que utilizava como base a satisfação do indivíduo no trabalho. O referido acontecimento foi em Londres. Concomitante a este estudo foi realizado nos Estados Unidos da América pesquisas visando modificar as linhas de montagem.

Os estudos sobre QVT tiveram um grande avanço a partir da década de 60 até 1974, pois ao unir o aumento da conscientização do trabalhador com a responsabilidade social da empresa, abriu-se o caminho para que cientistas e dirigentes buscassem, cada vez mais, a melhoria nas condições de trabalho.

A QVT no ocidente também teve seu momento de crise. Esta vigorou do final de 1974 até o final da década de 80, em virtude do contexto da época tais como: aumento da inflação, crise energética e a competitividade internacional, principalmente com o Japão.

Nesse ínterim surge a Teoria Z de Ouchi (1981 apud RODRIGUES, 1994, p. 78), "o Japão conseguiu manter uma ética de trabalho, ao passo que os americanos se tornaram moles e preguiçosos e se julgavam com direito à boa vida sem ganhá-la", pois se defendia que os trabalhadores têm um grau de envolvimento similar ao dos gestores quando existe um sistema de recompensas e incentivos eficaz. Como o modelo japonês estava em ascensão passaram a copiá-lo, porém com o tempo adaptaram soluções domésticas, pois a diferença de cultura é grande.

Como se vê a Qualidade de Vida no Trabalho teve grande influência através do Japão, que demonstrou aos Estados Unidos da América sua apatia no mercado internacional fazendo com que o mesmo revise sua política de QVT. Este fato deve-se a conscientização das pessoas para o tema, e isto tem proporcionado investimentos, os quais visam à melhoria da QVT, em virtude dos consumidores serem, em sua maioria, trabalhadores e nisto há uma interação. Por isso a partir de 1979 temos esta busca, que é imprescindível para as atuais organizações.

Nadler e Lawler (1983 apud FERNANDES, 1996) oferecem uma interessante e abrangente visão da evolução do QVT, conforme o quadro 01.

QUADRO 1 - EVOLUÇÃO DO QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT	CARACTERÍSTICAS
1. QVT como variável (1959 a 1972).	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler (1983 apud FERNANDES, 1996, p. 42).

2.4.2 Conceito

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi cunhado por Louis Davis na década de 70, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Hoje, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho (CHIAVENATO, 1999, p. 390-1).

Segundo França (1999 apud JULIÃO, 2001, p. 13) o conceito de qualidade de vida no trabalho é “um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnósticos e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”.

Walton (1975 apud RODRIGUES, 1999, p. 81), considera que “a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”, já que a QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade.

Na opinião de Carneiro (s/d apud Fernandes, 1996, p.38),

Qualidade de vida no trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam... e utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa.

Para Bergeron (1982 apud FERNANDES, 1996, p. 43) o termo QVT consiste “na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos mais favoráveis à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa”.

Baseado nestes conceitos Aquino (1980 apud FERNANDES, 1996, p. 41), afirma que “quando o trabalhador não se sente integrado e aceito em seu ambiente de trabalho, tende a cuidar, primeiramente, de seus interesses particulares e, se sobrar tempo, trabalhar pela empresa”. Este comportamento, provavelmente, não é

desejável pelas organizações, e para evitar que isto possa acontecer é necessário que haja um interesse mútuo entre os funcionários e a empresa, ou seja, que a ascensão de ambos seja convergente.

Hoje a sociedade vive em novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da empresa, gerando, em consequência, novos valores e demandas de Qualidade de Vida no Trabalho e, devido a isto, outras ciências têm dado sua contribuição ao estudo do QVT, tais como: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração, engenharia (VASCONCELOS, 2001, p.25).

De uma forma geral, os autores que trataram sobre o tema, observam os conceitos de QVT com os enfoques no grau de satisfação da pessoa com a empresa, levando em consideração as condições ambientais gerais e a promoção da saúde dentro e fora da organização.

2.4.3 Modelos

A importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização. Portanto, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou organizacionais (estrutura, políticas internas, sistema de recompensas), mas, sobretudo pela atuação conjunta destas duas variáveis (CHIAVENATO, 1999, p.392). Por esta razão, vários autores apresentam modelos de QVT em que os mais importantes são: modelo de QVT de Nadler e Lawler, modelo de QVT de Hachman e Oldhan, o modelo de QVT de Walton e o modelo de Westley.

2.4.4 Modelo de QVT de Nadler e Lawler

Para Nadler e Lawler, a QVT está fundamentada em quatro aspectos e que na medida que estes aspectos são incrementados, ocorrerá uma melhoria na QVT.

1. Participação dos funcionários nas decisões;
2. Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
3. Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional;

4. Melhoria no ambiente de trabalho quanto as condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

2.4.5 Modelo de QVT de Hachman e Oldhan

Hachman e Oldhan apresentam um modelo na qual as dimensões do cargo são determinantes da QVT pelo fato de oferecerem recompensas intrínsecas que produzem a satisfação no cargo e auto-motivam as pessoas para o trabalho.

As dimensões do cargo são:

1. Variedade de habilidades;
2. Identidade da tarefa;
3. Significado da tarefa;
4. Autonomia;
5. Retroação extrínseca;
6. Retroação do próprio trabalho;
7. Inter-relacionamento.

2.4.6 Modelo de QVT de Walton

É um dos modelos mais elaborado e estruturado para a investigação e análise da QVT, cujo modelo é dividido em oito categorias conceituais, descrito no Quadro 02:

Fonte: Walton (1973 apud FERNANDES, 1996, p. 48).

2.4.7 Modelo de Westley

Este modelo é conhecido como Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho, pois representa quatro categorias de indicadores como base de análise:

1. Indicador econômico;
2. Indicador político;
3. Indicador psicológico;
4. Indicador sociológico.

QUADRO 2 - CRITÉRIOS DE WALTON PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

CRITÉRIOS	INDICADORES DO QVT
1. Compensação justa e adequada	• Equidade interna e externa; • Justiça na compensação; • Partilha de ganhos de produtividade.
2. Condições de trabalho	• Jornada de trabalho razoável; • Ambiente físico seguro e saudável; • Ausência de insalubridade.
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	• Autonomia; • Autocontrole relativo; • Qualidades múltiplas; • Informações sobre o processo total do trabalho.
4. Oportunidade de crescimento e segurança	• Possibilidade de carreira; • Crescimento pessoal; • Perspectiva de avanço salarial; • Segurança de emprego.
5. Integridade social na organização	• Ausência de preconceitos; • Igualdade; • Mobilidade; • Relacionamento; • Senso comunitário.
6. Constitucionalismo	• Direitos de proteção ao trabalhador; • Privacidade pessoal; • Liberdade de expressão; • Tratamento imparcial; • Direitos trabalhistas.
7. O trabalho e o espaço total de vida	• Papel balanceado no trabalho; • Estabilidade de horários; • Poucas mudanças geográficas; • Tempo para lazer da família.
8. Relevância social do trabalho na vida	• Imagem da empresa; • Responsabilidade social da empresa; • Responsabilidade pelos produtos; • Práticas de emprego.

Fonte: Walton (1973 apud FERNANDES, 1996, p. 48).

2.4.7 Modelo de Westley

Este modelo é conhecido como Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho, pois representa quatro categorias de indicadores como base de análise.

1. Indicador econômico;
2. Indicador político;
3. Indicador psicológico;
4. Indicador sociológico

O indicador econômico que diz respeito, principalmente, à equidade salarial e aos aspectos tangíveis como: local de trabalho, carga horária e ambiente externo. O indicador político abrange os aspectos de segurança no emprego, valorização no cargo, relacionamento com chefias, feedback e liberdade de expressão. O indicador psicológico está relacionado ao conceito de auto-realização através do desenvolvimento pessoal e profissional, da oportunidade de criatividade, do desafio das tarefas, da identidade e da variedade das tarefas. Finalmente, o indicador sociológico que reforça a importância da participação do indivíduo nas decisões, sua autonomia e responsabilidade dentro da equipe.

QUADRO 3 - INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Econômico	Político	Psicológico	Sociológico
• Equidade salarial; • Remuneração adequada; • Benefícios; • Local de trabalho; • Carga horária; • Ambiente externo	• Segurança; • Atuação Sindical; • Retroinformação; • Liberdade de expressão; • Valorização do cargo; • Relacionamento com a chefia.	• Realização; • Nível de desafio; • Desenvolvimento Pessoal; • Desenvolvimento profissional; • Criatividade; • Auto-avaliação; • Variedade da tarefa; • Identidade com a tarefa.	• Participação nas decisões; • Autonomia; • Relacionamento interpessoal • Grau de responsabilidade; • Valor pessoal.

Fonte: Westley (1979 apud FERNANDES, 1996, p.53).

2.4.8 Importância do QVT

Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. Segundo Oliveira (1998, p.22) "Quando o tempo passado no trabalho é vivido de forma digna, o homem se sente feliz e transmite esse sentimento para os que lhe cercam, formando uma verdadeira rede de felicidade". Assim, para atender bem o cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno, ou seja, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. Como dito por Claus Möller (s/d apud CHIAVENATO, 1999, p. 391) "Coloque os empregados em primeiro lugar e eles irão colocar os consumidores em primeiro lugar". Assim, a organização

que investe diretamente no funcionário está, na realidade, investindo indiretamente no cliente.

Mesmo que as empresas negligenciem o impacto de suas atividades sobre seus empregados, a falta de qualidade de vida produz impactos negativos nos resultados da empresa: baixa produtividade, custos de assistência médica, alto índice de absenteísmo e rotatividade, indenizações trabalhistas, insatisfação e baixa motivação. Segundo França (1996 apud JULIÃO, 2001, p.15) "As iniciativas para promover a QVT em muitas empresas vêm fracassando devido à falta de um posicionamento estratégico, sendo tratado mais como gastos do que como investimento, sem a perspectiva de um diferencial para a competitividade entre as empresas".

Como o trabalho afeta todas as dimensões da vida humana (física, afetiva, intelectual e espiritual) a QVT desenvolve e programa ações dentro dessas esferas atuando na parte psicológica, através de ações relacionadas à satisfação e motivação do trabalhador e, na parte física, através de ações relacionadas às condições do ambiente de trabalho e promoção da saúde. São muitos os benefícios adquiridos pela implantação do QVT, entre eles estão: redução de absenteísmo, redução da rotatividade, atitude favorável ao trabalho, redução da fadiga, promoção da saúde e segurança, integração social, desenvolvimento das capacidades humanas e aumento da produtividade.

Assim, torna-se importante e um fator de competitividade para a organização gerenciar a QVT. As empresas que investem fortemente na melhoria da QVT na verdade estão agindo proativamente para oferecer ao trabalhador melhoria nas condições de saúde e prevenção de doenças, pois elas sabem que o trabalhador motivado, satisfeito, integrado e saudável garante maior produtividade e menores custos com doenças.

Para Drucker (1995) deve-se apresentar às pessoas uma visão do futuro da

2.5 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

A teoria das Relações Humanas surgiu movida pelas necessidades de se corrigir a forte tendência à desumanização o trabalho, advinda com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e preciosos, aos quais os trabalhadores deviam se submeter. Essa revolução na Administração ocorreu no início da II Guerra Mundial, ressaltando o caráter democrático da Administração. Surge então, uma nova

concepção sobre a natureza do homem, o homem social. Sob essa concepção, considera-se que os trabalhadores são criaturas mais complexas, com sentimentos, desejos e temores; as pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações através dos grupos com os quais interagem. A supervisão e a liderança influenciam o comportamento das pessoas e as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. (CODA, 1996).

Para Davis e Newstrom (1992, p. 11), a motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanto de tecnologia e equipamentos uma organização tenha: "essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas."

O comportamento humano é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações e aplica-se amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócios, governo, escolas e organizações de serviços (DAVIS E NEWSTRON, 1992).

Bergamini (1997) define motivação como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. Para Paladine (1990), motivação é uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação.

Champion (1985) aborda a importância de se considerar a motivação e a satisfação dos empregados para a eficácia organizacional. Segundo o autor, existem certos fatores que se forem alterados, introduzidos ou eliminados na amplitude de vida do indivíduo, provocam mudanças na disposição psicológica do mesmo, influenciando na eficácia individual e no desempenho das tarefas.

Para Drucker (1995) deve-se apresentar às pessoas uma visão de futuro da organização como um todo, e mais especificamente de trabalho a ser realizado, dando-lhes ainda a dimensão e a oportunidade de encarar e vencer os desafios, são estímulos concretos às necessidades de estima.

Ao tratar da relação entre motivação e trabalho, Sievers (1990, p.8) diz que: "a motivação só passou a ser um tópico – tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si quando o sentido próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido..."

A satisfação no trabalho, para Coda (1996), como uma atitude do indivíduo em relação ao trabalho que "reúne um conjunto complexo de cognição, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais". As características pessoais, como idade, sexo, raça, valores e necessidades; as características do trabalho, como os conflitos, ambigüidade e participação na tomada de decisão; as características do ambiente social, como estilo de liderança e as relações entre os colegas, são apontados pelo autor como fatores determinantes do nível de satisfação no trabalho.

3.1 TIPO DA PESQUISA

Diferentes metodologias requerem formas também diferentes de coleta e análise de dados, de forma a atender aos objetivos da pesquisa (MATTAR, apud BORGES, 2001, p. 98).

De acordo com Richardson (1999), pode-se dizer que há dois tipos de métodos: o quantitativo e o qualitativo. O primeiro caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto na coleta de informações quanto em seu tratamento por meio de técnicas estatísticas, sendo amplamente aplicado em estudos descritivos, correlacionais e basicamente a garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando margem de segurança quanto às inferências. O segundo caracteriza-se por não empregar um sistema de medição pré-definido, sendo utilizado para a obtenção de dados que não podem ser obtidos por meio de métodos quantitativos. O segundo caracteriza-se por ser uma forma adequada para estudar a natureza de um fenômeno social.

Levando em conta o universo pesquisado, será utilizado neste trabalho o método quantitativo.

Gil (1999, p. 46) classifica as diferentes tipos de pesquisa em três grupos: pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas.

A pesquisa exploratória busca desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas à formulação de problemas de pesquisa. Ela proporciona uma visão geral para a elaboração de hipóteses para estudos posteriores. Ela proporciona uma visão geral para o entendimento de um dado problema.

3 METODOLOGIA

Depois que se definiu o objeto de estudo, deparou-se com a necessidade da busca e identificação dos procedimentos metodológicos a serem utilizados: o “como” e o “com que fazer”. A metodologia aponta o caminho a ser seguido, norteando as ações do pesquisador, por meio de fontes e ferramentas disponíveis. Neste capítulo serão descritos os caminhos que irão ser utilizados para a realização deste estudo de caso, partindo-se do estudo, seguida da seleção da população e amostra, coleta de dados e tratamento destes.

3.1 TIPO DA PESQUISA

Diferentes metodologias requerem formas também diferentes de coleta e análise de dados, de forma a atender aos objetivos da pesquisa (MATTAR, apud BORGES, 2001, p. 98).

De acordo com Richardson (1999), pode-se dizer que há dois tipos de métodos: o quantitativo e o qualitativo. O primeiro caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto na coleta de informações quanto em seu tratamento por meio de técnicas estatísticas, sendo amplamente aplicado em estudos descritivos. Ele visa, basicamente a garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando margem de segurança quanto às inferências. O segundo difere do primeiro, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, não pretendendo numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. O método qualitativo justifica-se por ser uma forma adequada para atender a natureza de um fenômeno social.

Levando-se em conta o universo pesquisado, será utilizado neste trabalho o método quantitativo.

Gil (1999, p. 46) classifica os diferentes tipos de pesquisa em três grupos: pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas.

A pesquisa exploratória busca desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou geração de hipóteses para estudos posteriores. Ela proporciona uma visão geral para o entendimento de um dado problema.

O objetivo da pesquisa descritiva é proporcionar a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, levantamento de opiniões, atitudes ou crenças. Gil (1999). Sua característica mais significativa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

3.3.1 Pesquisas explicativas são as que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para ocorrência dos fenômenos, explicando a razão e o porquê das coisas.

O presente trabalho é fundamentalmente um estudo de caráter descritivo, pois se buscou por meio de levantamento de dados primários, identificar uma situação específica vivenciada pelos professores do Instituto Brasil, buscando explicar (pesquisa explicativa) como determinadas variáveis podem influenciar na criação de um diferencial competitivo para a organização.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para a realização desta pesquisa foi utilizada a amostragem aleatória simples, que segundo Mattar (1994) se caracteriza pelo fato de cada elemento ter uma chance conhecida de ser escolhido. Esta probabilidade é diferente de zero e idêntica à dos elementos da população.

Para se observar alguns aspectos de uma população, segundo o autor, pode-se trilhar dois caminhos distintos: pesquisando todos os elementos do universo, processo que é chamado de censo ou estudando apenas uma amostra desse universo e a partir daí se estimam os dados a respeito de toda a população.

Para se utilizar à amostragem há que se observar duas premissas. Primeiro se há similaridade entre os elementos de tal forma que alguns representarão o todo. Segundo é a de que haja entre os valores das variáveis da população (parâmetros) e os valores das variáveis da amostra (estatística) uma discrepância minimizada pelo balanceamento das medições que subestimam o parâmetro e as que o superestimam.

A presente pesquisa contou com a técnica não-probabilística intencional ou por conveniência, em que os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador e as características estabelecidas (Marconi, 1990).

Assim, a população que será pesquisada é composta por 46 (quarenta e seis) professores.

A amostra foi calculada com 0% de erro amostral e uma confiabilidade de 100%, perfazendo um total de 46 (quarenta e seis) questionários.

3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

O elemento mais importante de um delineamento para Gil (1991), é o procedimento adotado para a coleta de dados. A coleta de dados é a fase do método de pesquisa que objetiva obter informações da realidade: "Um instrumento de pesquisa é válido quando mede o que pretende medir quando à mesma amostra, oferece os mesmos resultados". (RUDIO, 1986, p. 114).

O principal método que foi utilizado nesta pesquisa foi o chamado Método da Comunicação, definido por Mattar apud Borges (2001, p. 101) como o que "consiste no questionamento verbal ou escrito dos respondentes para obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração verbal ou escrita, do próprio entrevistado".

Quanto ao instrumento de coleta de dados, para realizar a pesquisa dentro dos parâmetros técnicos desejáveis, optou-se pelo instrumento estruturado não disfarçado, conhecido como questionário, devido à simplicidade na aplicação e facilidade na tabulação, análise e interpretação. Este apresenta perguntas fixas, exatamente com as mesmas palavras, apresentadas sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas, de forma clara e completa, a todos os respondentes (MATTAR apud BORGES, 2001, p. 105).

A aplicação dos questionários foi feita à amostra através de formulários, cujo uso "consiste em seguir-se um roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado". (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 107).

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta de dados, os instrumentos de coleta foram classificados de forma sistemática. Segundo Lakatos; Marnoni (1999, p. 35), os dados devem seguir os passos antes da análise e interpretação:

- a) Seleção – é o exame minucioso dos dados. De posse do material coletado, submetê-los a uma verificação crítica, a fim de detectar falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas que venham a prejudicar o resultado da pesquisa.
- b) Codificação – técnica operacional utilizada para caracterizar os dados que se relacionam. Os dados passam a ser símbolos, podendo ser tabulados e contados.
- c) Tabulação – disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações. Permite sistematizar os dados de observação, conseguidos pelas diferentes categorias e representá-los graficamente.

O tratamento quantitativo clássico dos dados foram analisados por meio de números absolutos, exigiu o emprego de técnicas estatísticas, como determinação de percentual correspondente e elaboração de gráficos estatísticos, de forma a responder ao problema da pesquisa.

4.2 CLIMA NO AMBIENTE DE TRABALHO

4.2.1 Se o ambiente de trabalho do Instituto Brasil apresenta um clima favorável para o desenvolvimento das tarefas dos professores



Gráfico 1 – Se o ambiente de trabalho do Instituto Brasil apresenta um clima favorável para o desenvolvimento das tarefas dos professores.
Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

4.1 CONDIÇÕES E INSTRUMENTO DE TRABALHO

4.1.1 Se o Instituto Brasil oferece condições e instrumentos de trabalho favoráveis

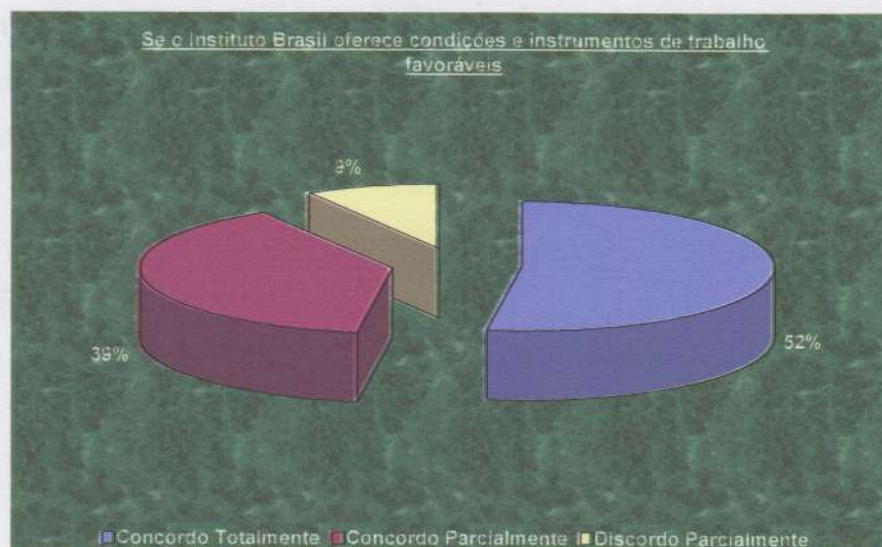


Gráfico 1 – Se o Instituto Brasil oferece condições e instrumentos de trabalho favoráveis.
Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

De acordo com os professores entrevistados, a grande maioria, ou seja, 52%, concordam que o Instituto Brasil oferece condições e instrumentos de trabalho favoráveis, em quanto 39% concordam parcialmente e 9% por cento discordam parcialmente, ou seja, a maioria dos professores entrevistados afirmam que o Instituto Brasil oferece sim condições e instrumentos de trabalho favoráveis.

4.2 CLIMA NO AMBIENTE DE TRABALHO

4.2.1 Se o ambiente de trabalho do Instituto Brasil apresenta um clima favorável para o desenvolvimento das tarefas dos professores

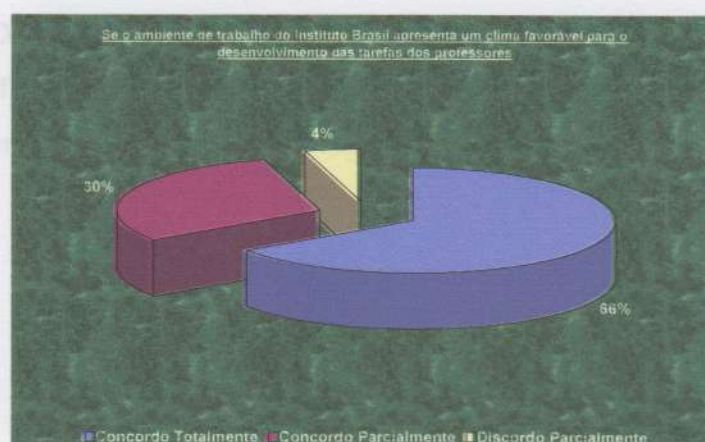


Gráfico 2 – Se o ambiente de trabalho do Instituto Brasil apresenta um clima favorável para o desenvolvimento das tarefas dos professores.
Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

A pesquisa realizada mostra que 66% dos entrevistados percebem que o clima do ambiente de trabalho é favorável para o desenvolvimento de suas tarefas; o gráfico também mostra que 30% dos professores concordam parcialmente que o clima do ambiente de trabalho é favorável, enquanto 4% discordam parcialmente que o Instituto Brasil apresenta um clima favorável para o desenvolvimento de suas tarefas.

4.3 SEGURANÇA NO TRABALHO

4.3.1 Se o Instituto Brasil é um lugar seguro para se trabalhar, não oferecendo riscos

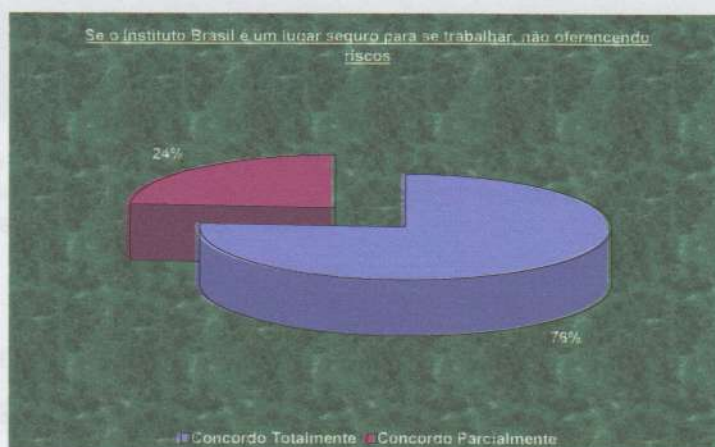


Gráfico 3 – Se o Instituto Brasil é um lugar seguro para se trabalhar, não oferecendo riscos.
Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

Como mostra o gráfico, dos professores entrevistados 76% acham que o Instituto Brasil é um lugar seguro para se trabalhar, enquanto 24% ficaram em dúvida ao responder.

4.4 MOTIVAÇÃO

4.4.1 Se os professores se sentem felizes trabalhando no Instituto Brasil e se os mesmos recomendam como um ótimo lugar para se trabalhar

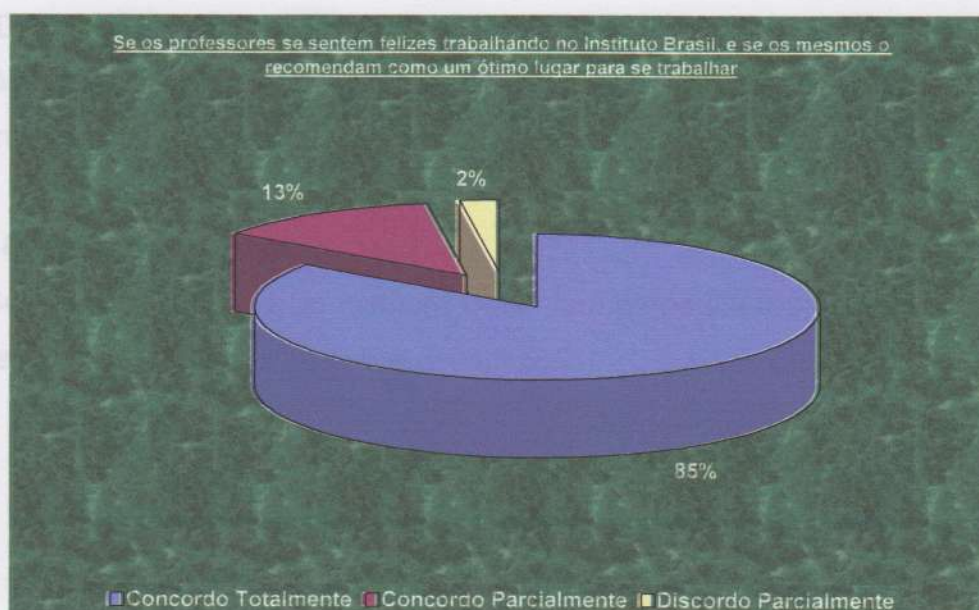


Gráfico 4 – Se os professores se sentem felizes trabalhando no Instituto Brasil e se os mesmos recomendam como um ótimo lugar para se trabalhar.

Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

85% dos professores dessa instituição se sentem felizes e recomendam o Instituto Brasil como um ótimo lugar para se trabalhar, 13% concordam parcialmente com essa questão e apenas 2% discordam parcialmente.

4.5 PATRIMÔNIO DO INSTITUTO BRASIL

4.5.1 Se o Instituto Brasil tem como maior patrimônio seus colaboradores e alunos, e se suas políticas são fundamentadas primeiramente para satisfação destes

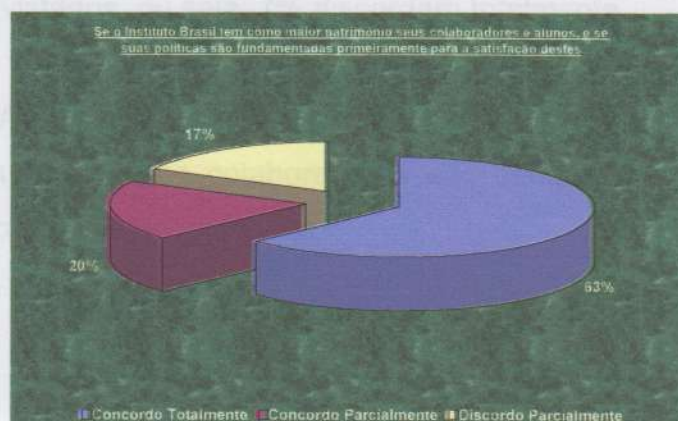


Gráfico 5 – Se o Instituto Brasil tem como maior patrimônio seus colaboradores e alunos, e se suas políticas são fundamentadas primeiramente para satisfação destes.

Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

Dos entrevistados, 66% acham que o Instituto Brasil tem como maior patrimônio seus colaboradores e alunos, 20% acham parcialmente, 17% discordam parcialmente.

4.6 LIBERDADE E OPORTUNIDADE

4.6.1 Se os colaboradores do Instituto Brasil tem plena liberdade e oportunidade de expressar seus pensamentos sobre a instituição

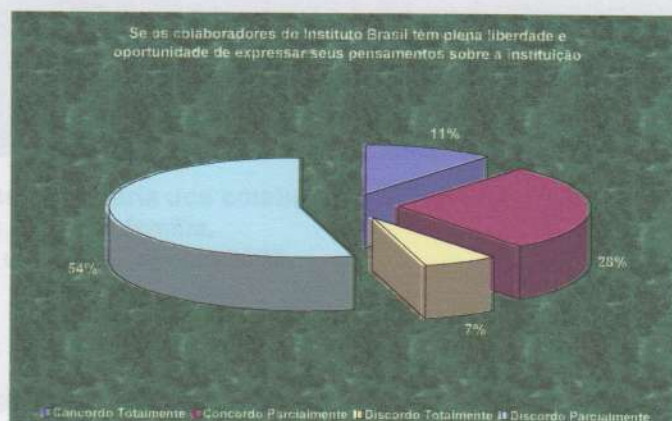


Gráfico 6 – Se os colaboradores do Instituto Brasil tem plena liberdade e oportunidade de expressar seus pensamentos sobre a instituição.

Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

A pesquisa mostra que 54% dos entrevistados, ou seja, a maioria dizem que eles tem liberdade e oportunidade de expressar seus pensamentos sobre a instituição, 28% afirmam parcialmente, 11% discordam parcialmente e o menor número dos entrevistados, ou seja, 7% discordam totalmente.

4.7 CARGA HORÁRIA

4.7.1 Se a carga horária dos colaboradores são compatíveis e os proporcionam tempo suficiente para o lazer em família

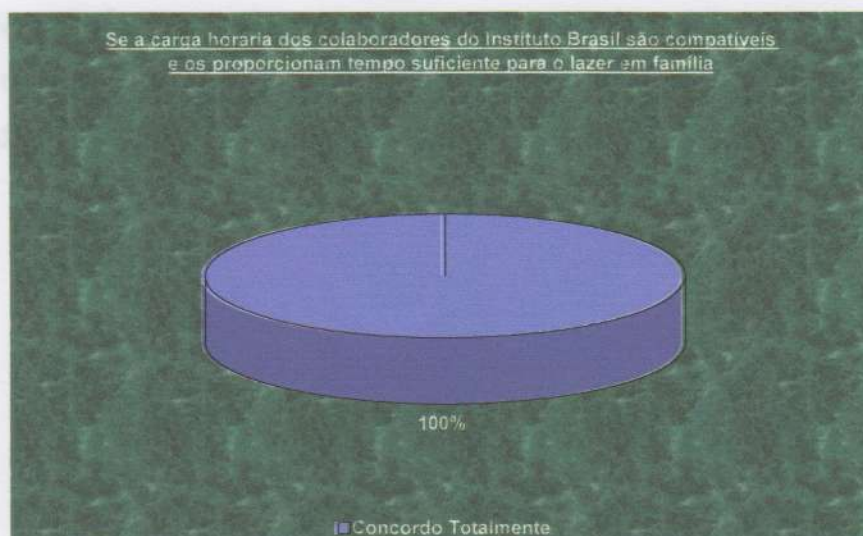


Gráfico 7 – Se a carga horária dos colaboradores são compatíveis e os proporcionam tempo suficiente para o lazer em família.

Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

100% dos professores afirmam que o Instituto Brasil proporciona carga horária compatível proporcionando tempo suficiente para o lazer em família.

4.8 CURSOS PROPORCIONADOS

4.8.1 Se o Instituto Brasil tem proporcionado cursos para melhorar a qualidade dos professores e promover a melhoria contínua do ensino

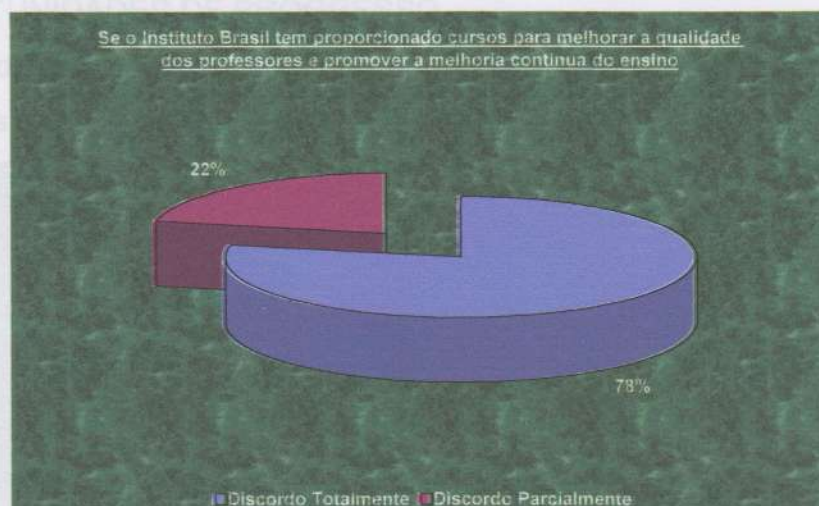


Gráfico 8 – Se o Instituto Brasil tem proporcionado cursos para melhorar a qualidade dos professores e promover a melhoria contínua do ensino.

Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

78% dos professores entrevistados afirmam que o Instituto Brasil não tem proporcionado cursos para melhorar a qualidade dos professores, enquanto 22% ficaram indecisos ao responder a questão.

4.9 REMUNERAÇÃO

4.9.1 Se a remuneração (salário + benefícios) oferecidos pelo Instituto Brasil atende as necessidades e está alinhada com o mercado

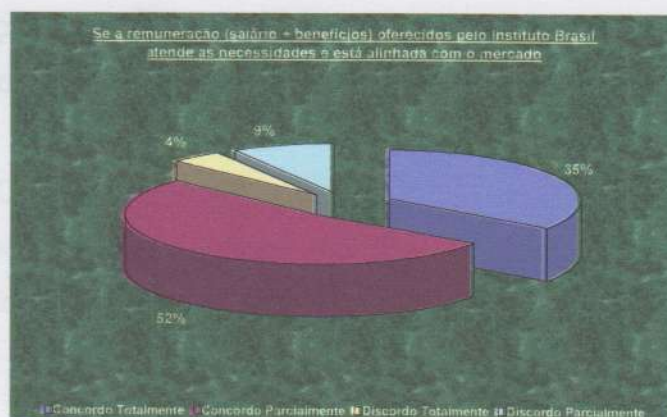


Gráfico 9 – Se a remuneração oferecidos pelo Instituto Brasil atende as necessidades e está alinhada com o mercado.

Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

52% dos entrevistados dizem que a remuneração do Instituto Brasil precisa melhorar um pouco, 35% estão satisfeitos e alegam que a remuneração está alinhada com o mercado, 9% ficaram indecisos ao responder e apenas 4% não estão satisfeitos com a remuneração.

4.10 OPORTUNIDADES DE PROGRESSO

4.10.1 Se os colaboradores do Instituto Brasil tem plenas oportunidades de progresso na carreira profissional

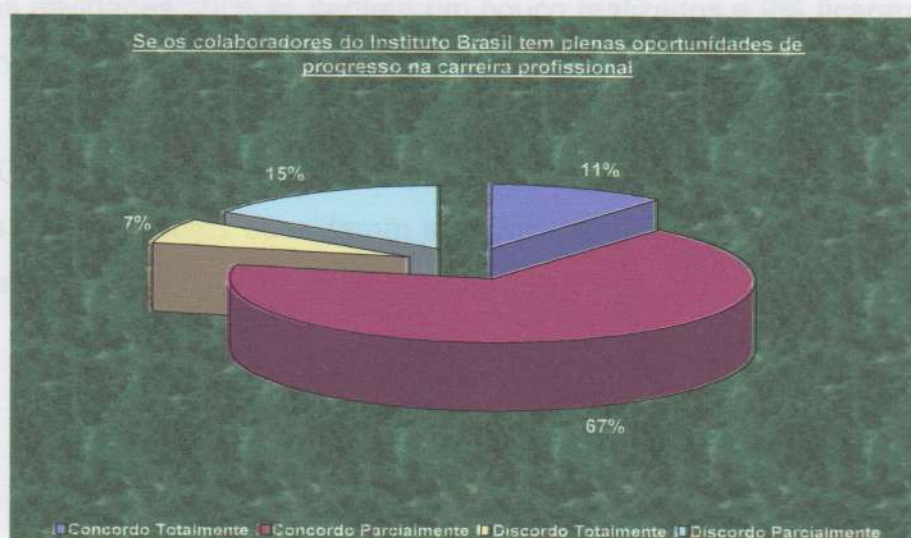


Gráfico 10 – Se os colaboradores do Instituto Brasil tem plenas oportunidades de progresso na carreira profissional.

Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

Conforme mostra a pesquisa, 67% dos entrevistados alegam não ter muitas oportunidades de progresso na carreira profissional dentro do Instituto Brasil, 15% discordaram parcialmente da questão, 11% dizem ter oportunidades de progresso dentro da instituição e 7%, responderam que não tem nenhuma oportunidade de progresso dentro da empresa.

4.11 REALIZAÇÃO

4.11.1 Se o professor se sente realizado durante as atividades do Instituto Brasil, pois tem oportunidade de utilizar e renovar seus conhecimentos e habilidades no dia-a-dia

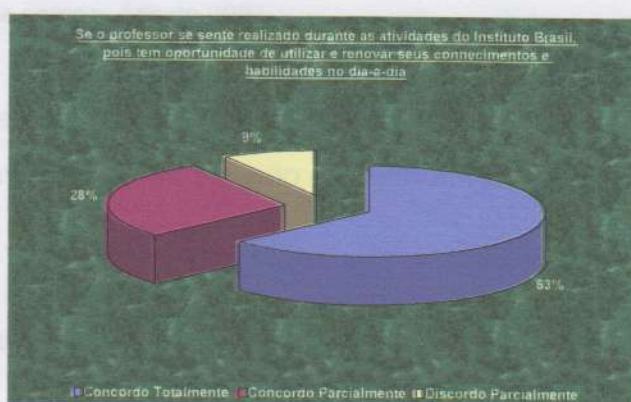


Gráfico 11 – Se o professor se sente realizado durante as atividades do Instituto Brasil, pois tem oportunidade de utilizar e renovar seus conhecimentos e habilidades no dia-a dia.

Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

Os dados mostram que dentre os entrevistados, 63% se sentem realizados durante as atividades, 28% se sentem um pouco realizados e 9% ficaram em dúvida ao responder.

4.12 IMPORTANCIA PARA O INSTITUTO BRASIL

4.12.1 Se os professores consideram as atividades que realizam muito importantes para o Instituto Brasil



Gráfico 12 – Se os professores consideram as atividades que realizam muito importantes para o Instituto Brasil.

Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

Dos entrevistados 91% consideram as atividades que realizam importantes para o Instituto Brasil, e apenas 9% não consideram o bastante.

4.13 MOTIVAÇÃO

4.13.1 Se o professor se sente motivado constantemente trabalhando no Instituto Brasil

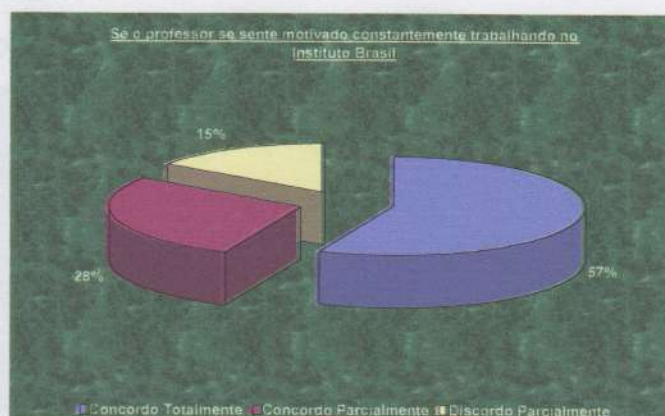


Gráfico 13 – Se o professor se sente motivado constantemente trabalhando no Instituto Brasil.

Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

Conforme mostra a pesquisa, 57% dos entrevistados se sentem constantemente motivados trabalhando no Instituto Brasil, 28% alegam que se sentem um pouco motivados e 15% não responderam com segurança, se sentem pouco motivados.

4.14 TOMADA DE DECISÕES

4.14.1 Se no Instituto Brasil as decisões são tomadas por uma equipe de trabalho, onde a opinião de cada membro é valorizada e respeitada

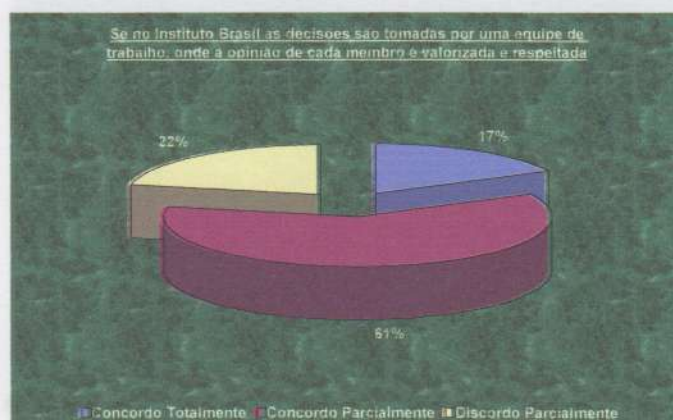


Gráfico 14 – Se no Instituto Brasil as decisões são tomadas por uma equipe de trabalho, onde a opinião de cada membro é valorizada e respeitada.

Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

61% dos entrevistados concordam parcialmente na questão da tomada de decisões, 22% discordam parcialmente e 17% concordam totalmente.

4.15 RELACIONAMENTO

4.15.1 Se o relacionamento entre os colaboradores é satisfatório

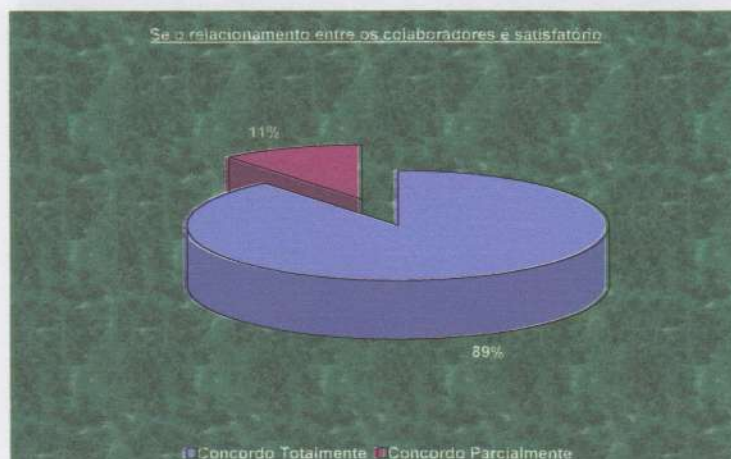


Gráfico 15 – Se o relacionamento entre os colaboradores é satisfatório.

Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

Os dados mostram que dentre os entrevistados, 89% dizem que o relacionamento entre os colaboradores é satisfatório e 11% alegam que é mais ou menos satisfatório.

4.16 NECESSIDADES INDIVIDUAIS

4.16.1 Se o superior está atento às necessidades individuais dos professores



Gráfico 16 – **Se o superior está atento às necessidades individuais dos professores.**
Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

85% dos entrevistados dizem que o superior está atento às necessidades individuais dos professores e 15% alegam que o superior está pouco atento às necessidades.

4.17 VALORIZAÇÃO

4.17.1 Se o superior valoriza um trabalho bem feito

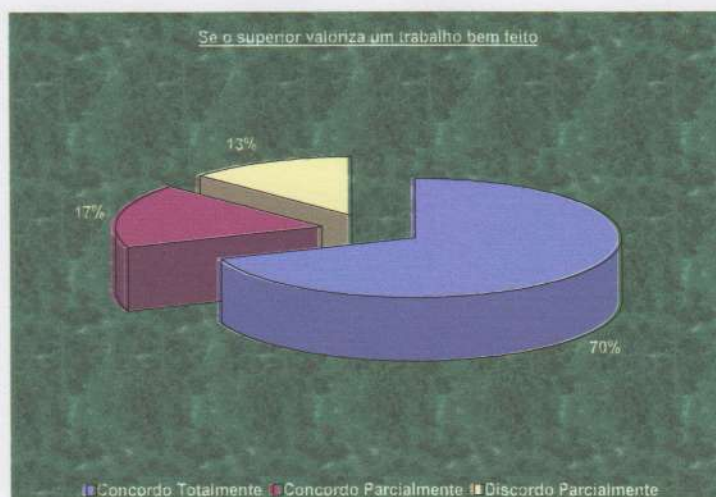


Gráfico 17 – **Se o superior valoriza um trabalho bem feito.**
Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

Conforme mostra a pesquisa, 70% dos entrevistados afirmaram que o superior valoriza um trabalho bem feito, 17% dizem que valoriza um pouco e 13% ficaram em dúvida ao responder.

4.18 IGUALDADE

4.18.1 Se o superior trata todos igualmente com respeito

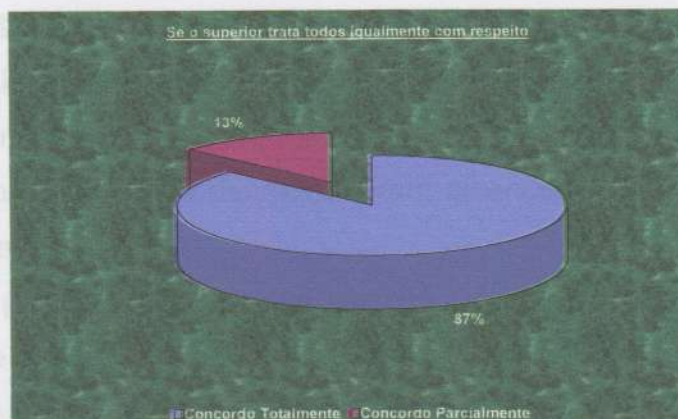


Gráfico 18 – **Se o superior trata todos igualmente com respeito.**

Fonte – Pesquisa de campo, Agosto 2007.

87% dos entrevistados dizem que o superior trata todos igualmente com respeito e 13% alegam que o superior na maioria das vezes trata todos igualmente com respeito.

5 CONCLUSÃO

A conclusão desta pesquisa é apresentada tendo como referência os objetivos pretendidos. Considera-se que esses resultados podem contribuir para ampliar o conhecimento do tema em foco.

Os objetivos específicos definidos foram alcançados como demonstrado nos gráficos apresentados.

Com esta pesquisa, percebe-se que há uma certa discordância nos dados obtidos no que se refere a Qualidade de Vida no Trabalho e a Motivação, apesar da maioria estarem satisfeitos com o Instituto Brasil, ficou claro que alguns professores não estão motivados com a empresa para qual prestam serviços, percebe-se então que a instituição em questão deve rever alguns conceitos da Qualidade de Vida e da Motivação oferecida aos seus professores.

Portanto, conclui-se que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a Motivação, referem-se ao esforço de melhorar ou humanizar a situação do trabalho, tornando-o mais produtivo em termos de empresa e mais satisfatório para os executores. Com esta análise, espera-se, que a empresa possa reaver seus conceitos de QVT e os atualizem para proporcionar uma melhor qualidade de vida para seus professores e, conseqüentemente, aumentar a satisfação, ou pelo menos, não causar insatisfação nos funcionários situados no Instituto Brasil Ltda.

DRUCKER, Peter F. *Administração em tempos de grandes mudanças*. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1998.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

JULIANO, Patricia. *Qualidade de vida no trabalho: avaliação do setor automobilístico a partir do clima organizacional e do sistema de qualidade baseado na especificação técnica ISO/TS 16.949*. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.ead.fee.usp.br/ccf/trabalhos/origo_PatriciaJuliao.pdf> Acesso em 22 out. 2005.

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

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHAMPION, Dean J. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 4.ed. Ed. Compacta, São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CLUTTERBUCK, David; CRAINER, Stuart. **Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.
- CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. Tese de Doutorado. São Paulo, 1996.
- CONTE, Antônio Lázaro. Qualidade de vida no trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE Business**. Santa Catarina, n. 7, p. 32-34, nov.2003. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gestao_10.pdf>. Acesso em 20 out. 2005.
- DAVIS e NEWSTROM. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- JULIÃO, Patrícia. **Qualidade de vida no trabalho: avaliação do setor automobilístico a partir do clima organizacional e do sistema de qualidade baseado na especificação técnica ISO/TS 16.949**. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_PatriciaJuliao.pdf>. Acesso em 22 out. 2005.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, J. Arimatés. Qualidade de Vida dos empregados x lucro: há coerência nisto. **Revista Tendências do Trabalho**. Rio de Janeiro, n.286, p.22 - 22, 1998. Disponível em < <http://www.gerhqual.ufrn.br/ppga/publicacoes/arimates/index.htm>>. Acesso em: 09 dez. 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle da qualidade, uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1990.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

SELLTIZ, E. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987. v. 2.

SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**. Jan/Mar., 1998.

SMITH, Adam. **Investigação da natureza e causas das riquezas das nações**. Barcelona, Casa Editorial Bosh, 1974.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 23-35, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2005.

_____. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.

TEVELYAN, J.M. **História da Inglaterra**. Lisboa, Cosmos, 1967.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1

Gerenciamento de Qualidade de Vida

01. O Instituto Brasil me oferece condições e instrumentos de trabalho favoráveis satisfatórios.

- ☐) Concordo Totalmente
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente

02. O ambiente de trabalho do Instituto Brasil apresenta um clima favorável para o desenvolvimento de minhas tarefas.

- ☐) Concordo Totalmente
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente

03. O Instituto Brasil é um lugar seguro para se trabalhar, não me oferecendo riscos.

APÊNDICE 1 – GERENCIAMENTO DE QUALIDADE DE VIDA

- ☐) Concordo Totalmente
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente

04. Sinto-me feliz trabalhando no Instituto Brasil e o recomendo como um ótimo lugar para se trabalhar.

- ☐) Concordo Totalmente
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente

05. O Instituto Brasil tem como maior patrimônio seus colaboradores e alunos, sendo que suas políticas são fundamentadas primeiramente para a satisfação destes.

- ☐) Concordo Totalmente
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente

06. Os colaboradores do Instituto Brasil têm plena liberdade e oportunidade de expressar seus pensamentos sobre a instituição.

- ☐) Concordo Totalmente
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Discordo Totalmente

APÊNDICE 1

Gerenciamento de Qualidade de Vida

01. O Instituto Brasil me oferece condições e instrumentos de trabalho favoráveis satisfatórios.

- ☐) Concordo Totalmente
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente

02. O ambiente de trabalho do Instituto Brasil apresenta um clima favorável para o desenvolvimento de minhas tarefas.

- ☐) Concordo Totalmente
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente

03. O Instituto Brasil é um lugar seguro para se trabalhar, não me oferecendo riscos.

- ☐) Concordo Totalmente
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente

04. Sinto-me feliz trabalhando no Instituto Brasil e o recomendo como um ótimo lugar para se trabalhar.

- ☐) Concordo Totalmente
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente

05. O Instituto Brasil tem como maior patrimônio seus colaboradores e alunos, sendo que suas políticas são fundamentadas primeiramente para a satisfação destes.

- ☐) Concordo Totalmente
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente

06. Os colaboradores do Instituto Brasil têm plena liberdade e oportunidade de expressar seus pensamentos sobre a instituição.

- ☐) Concordo Totalmente
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Discordo Totalmente

☐) Discordo Parcialmente

07. A carga horária dos colaboradores do Instituto Brasil são compatíveis e os proporcionam tempo suficiente para o lazer em família.

☐) Concordo Parcialmente

☐) Concordo Totalmente

☐) Concordo Parcialmente

☐) Discordo Totalmente

☐) Discordo Parcialmente

08. Os cursos proporcionados pelo Instituto Brasil tem melhorado a qualidade dos professores e promovido a melhoria contínua do ensino.

☐) Concordo Parcialmente

☐) Concordo Totalmente

☐) Concordo Parcialmente

☐) Discordo Totalmente

☐) Discordo Parcialmente

09. A remuneração (salário + benefícios) oferecidos pelo Instituto Brasil atende minhas necessidades e está alinhada com o mercado.

☐) Concordo Parcialmente

☐) Concordo Totalmente

☐) Concordo Parcialmente

☐) Discordo Totalmente

☐) Discordo Parcialmente

10. Os colaboradores do Instituto Brasil tem plenas oportunidades de progresso na carreira profissional.

☐) Concordo Parcialmente

☐) Concordo Totalmente

☐) Concordo Parcialmente

☐) Discordo Totalmente

☐) Discordo Parcialmente

11. Me sinto realizado durante minhas atividades do Instituto Brasil, pois tenho oportunidade de utilizar e renovar meus conhecimentos e habilidades no dia-a-dia.

☐) Concordo Totalmente

☐) Concordo Parcialmente

☐) Discordo Totalmente

☐) Discordo Parcialmente

☐) Discordo Totalmente

☐) Discordo Parcialmente

12. Considero as atividades que eu realizo muito importantes para o Instituto Brasil.

☐) Concordo Totalmente

☐) Concordo Parcialmente

☐) Discordo Totalmente

☐) Discordo Parcialmente

13. Me sinto motivado constantemente trabalhando no Instituto Brasil.

- () Concordo Totalmente
- () Concordo Parcialmente
- () Discordo Totalmente
- () Discordo Parcialmente

14. No Instituto Brasil as decisões são tomadas por uma equipe de trabalho, onde a opinião de cada membro é valorizada e respeitada.

- () Concordo Totalmente
- () Concordo Parcialmente
- () Discordo Totalmente
- () Discordo Parcialmente

15. O relacionamento entre os colaboradores é satisfatório.

- () Concordo Totalmente
- () Concordo Parcialmente
- () Discordo Totalmente
- () Discordo Parcialmente

16. Meu superior está atento às necessidades individuais da minha equipe.

- () Concordo Totalmente
- () Concordo Parcialmente
- () Discordo Totalmente
- () Discordo Parcialmente

17. Meu superior valoriza um trabalho bem feito.

- () Concordo Totalmente
- () Concordo Parcialmente
- () Discordo Totalmente
- () Discordo Parcialmente

18. Meu superior trata todos igualmente com respeito.

- () Concordo Totalmente
- () Concordo Parcialmente
- () Discordo Totalmente
- () Discordo Parcialmente