

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JOÃO MAURO LACERDA SANTOS

**Qualidade de Vida no Trabalho como instrumento
motivacional no meio organizacional**

Governador Valadares

Junho de 2017

JOÃO MAURO LACERDA SANTOS

joao_gv1@hotmail.com

**Qualidade de Vida no Trabalho como instrumento
motivacional no meio organizacional**

TCC apresentado ao Curso de Engenharia de Produção do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais como parte dos requisitos para a obtenção do Grau de Engenheiro de Produção.

Orientador(a): Grasiela Aparecida Coura

Governador Valadares

Junho de 2017



ATA DE DEFESA

Aos 21 dias do mês de junho de 2017, às 18:00, no Auditório deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso elaborado pelo (a) aluno (a) **João Mauro Lacerda Santos**, intitulado **Qualidade e vida no trabalho como instrumento motivacional no meio organizacional**, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores **Grasiela Aparecida Coura Querobino, Aluizio Henrique da Costa Franklin, Maria Terezinha Silva Neta e Luiz Filipe Santos Lima**.

A comissão examinadora deliberou pela aprovação do (a) aluno (a), com a nota 85. Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo (a) aluno(a).

Grasiela Coura
Orientador(a): Grasiela Aparecida Coura Querobino

Aluizio Henrique da Costa Franklin
Aluizio Henrique da Costa Franklin – IFMG-GV

Maria Terezinha Silva Neta
Maria Terezinha Silva Neta – IFMG-GV

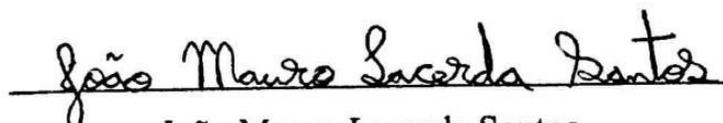
Luiz Filipe Santos Lima
Luiz Filipe Santos Lima – IFMG-GV

João Mauro Lacerda Santos
Aluno (a): João Mauro Lacerda Santos

TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “Qualidade de Vida no Trabalho como instrumento motivacional no meio organizacional” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

Governador Valadares, 05 de junho de 2017


João Mauro Lacerda Santos

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, que me apoiou com amabilidade e confiança, não medindo esforços para que eu concluísse mais esta etapa da minha vida. Em especial aos meus pais, que com cuidado e dedicação, me proporcionaram esperança para seguir em frente.

A minha orientadora, Grasiela Aparecida Coura, por toda paciência e conhecimento que dispôs no decorrer das revisões e supervisões.

A todos aqueles que, de alguma forma, agregaram sabedoria em minha caminhada, auxiliando no meu crescimento pessoal e profissional.

*“Que o teu trabalho
seja perfeito para que,
mesmo depois da tua
morte, ele permaneça.”*

Leonardo Da Vinci

RESUMO

SANTOS, João Mauro Lacerda. Qualidade de Vida no Trabalho como instrumento motivacional no meio organizacional, 2017. (Graduação em Engenharia de Produção). Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Governador Valadares.

Um dos assuntos frequentemente discorridos no meio midiático, no ambiente corporativo e no círculo familiar, é a Qualidade de Vida. As pessoas buscam cuidar melhor da saúde mental e física, objetivando longevidade de forma saudável e agradável. Sendo assim, as empresas hoje têm ciência que os resultados empresariais estão diretamente ligados ao investimento no ser humano, principalmente nas questões de saúde e bem-estar, pois são fatores contribuintes para o aumento da produtividade e obtenção de diferenciais de competitividade. Seguindo esta linha de raciocínio, o propósito deste estudo é analisar a qualidade de vida no trabalho como instrumento motivacional no meio organizacional, utilizando além da base teórica, uma pesquisa de diagnóstico, baseada no instrumento de avaliação do Potencial Motivador do Trabalho proposto por Hackman e Oldham, aplicado na empresa Cemig de Governador Valadares.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Potencial Motivador do Trabalho. Colaboradores. Motivação. Empresa.

ABSTRACT

One of the subjects frequently discussed in the media, the corporate environment and the family circle is the Quality of Life. People seek better care of mental and physical health, aiming longevity in a healthy and pleasant way. Therefore, as companies of today, business results are linked to investment without a human being, especially health and welfare issues, the factors are contributing to the increase of productivity and achievement of competitiveness differentials. Following this line of reasoning, the purpose of this study is to analyze the quality of life at work as a motivational tool in the organizational environment, besides a theoretical basis, a diagnostic research, based on the instrument of evaluation of the Motivating Potential of Work proposed by Hackman and Oldham, applied in Cemig in Governador Valadares.

Keywords: *Quality of life at work. Motivation of Work. Contributors. Motivation. Company.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	Relação de conceitos sobre QVT	23
Quadro 01	Desenvolvimento Evolutivo da QVT	25
Figura 02	Modelo de QVT de Hackman e Oldham	27
Figura 03	Teoria da Motivação de Maslow	32
Figura 04	Teoria de Herzberg	34
Figura 05	Teoria de Vroom	36
Figura 06	Seção 1 da Pesquisa de Diagnóstico do Trabalho (Perguntas)	39
Figura 07	Seção 1 da Pesquisa de Diagnóstico do Trabalho (Escala de Respostas)	40
Figura 08	Seção 2 da Pesquisa de Diagnóstico do Trabalho (Afirmações)	40
Figura 09	Seção 2 da Pesquisa de Diagnóstico do Trabalho (Escala de Respostas)	40
Figura 10	Cálculo dos Escores das Dimensões Essenciais do Trabalho	41
Figura 11	Fórmula do Potencial Motivador do Trabalho (PMT)	42
Figura 12	Equação para Inversão de Escala	42
Figura 13	Resultados da Inversão de Escala	42
Figura 14	Equação para o PMT Centesimal	43
Figura 15	Relação de Equivalência entre as Escalas	44
Figura 16	Identificação do Respondente	44
Figura 17	Gráfico do PMT por Colaborador	46
Figura 18	Gráfico do PMT Geral	47
Figura 19	Gráfico do PMT Feminino	48
Figura 20	Gráfico do PMT Masculino	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Dados dos Integrantes da Pesquisa	45
Tabela 2	Escore das Dimensões e Motivadores Essenciais do Trabalho	46
Tabela 3	Estatística Descritiva das Dimensões e do PMT (Geral)	47
Tabela 4	Estatística Descritiva das Dimensões e do PMT (Mulheres)	48
Tabela 5	Estatística Descritiva das Dimensões e do PMT (Homens)	49

ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES

CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
PMT	Potencial Motivador do Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO AO ESTUDO	13
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2	JUSTIFICATIVA.....	14
1.3	OBJETIVOS.....	15
1.3.1	Objetivo Geral	15
1.3.2	Objetivos Específicos	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	A definição do trabalho	17
2.2	Qualidade de Vida no trabalho.....	18
	2.2.1 História da Qualidade de Vida no Trabalho	20
	2.2.2 Conceitos da QVT	22
	2.2.3 Evolução da QVT	25
	2.2.4 Principais Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho	26
	2.2.5 O Modelo de Hackman e Oldham	26
2.3	Motivação e Trabalho.....	28
	2.3.1 Teoria de Maslow.	31
	2.3.2 Teoria de Herzberg.	32
	2.3.3 Teoria de Vroom.....	35
3	METODOLOGIA	36
3.1	Classificação da Pesquisa.....	36
3.2	Metodologia do Projeto de Pesquisa	37
4	ESTUDO DE CASO	38
4.1	Histórico da Empresa	38
4.2	Material de Estudo.....	39
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	45

6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	50
	REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO AO ESTUDO

Esta pesquisa aborda como tema principal a Qualidade de Vida no Trabalho como instrumento motivacional no meio organizacional, abrangendo de forma ampla a importância da satisfação dos colaboradores para o melhor desempenho da organização, visto que, executando a QVT dentro da corporação, resulta-se em um ambiente motivado e satisfeito, gerando à empresa inúmeros benefícios, desde o aumento da produtividade, diminuição da rotatividade, qualidade de trabalho e visão externa positiva no meio social.

França & Rodrigues (2005, p.171) afirmam que “qualidade de vida é, antes de tudo, uma nova atitude diante da necessidade de trabalhar competitivamente com bem-estar. Sem uma qualidade de vida construída de forma enriquecedora, não se perpetua o progresso”, com o qual concordamos.

Atualmente, não há como citar qualidade de vida sem fazer menção à saúde e agravos à saúde do trabalhador. Quando o ser humano está inserido em uma organização e tem seu estado de bem-estar prejudicado, há consequências nítidas que efetivam por doenças ocupacionais e/ou baixa produtividade.

Segundo Chiavenato (2004), a organização que quiser atender bem o cliente externo, não poderá esquecer de atender bem o cliente interno. Assim, a gestão da qualidade total nas organizações depende, fundamentalmente, da otimização do potencial humano. E isso, por conseguinte, depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização.

Os elementos motivacionais que enredam a QVT no ambiente corporativo são diversos. Podemos citar as condições físicas do local, as psicológicas, remuneração, benefícios auferidos, reconhecimento pelos resultados alcançados, plano de carreira, dentre outros.

Objetivando uma forma de mensurar o nível de motivação gerado pelo trabalho, Hackman e Oldham (1974), propõem uma maneira de pontuação intitulada “Potencial Motivador do Trabalho”, que é parte integrante do instrumento *Job Diagnostic Survey* (Pesquisa de Diagnóstico do Trabalho), também desenvolvido por Hackman e Oldham.

No Brasil, a comunidade científica brasileira nomeou este instrumento como “Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Hackman e Oldham”. Resumidamente, este instrumento busca determinar a QVT, a partir de cinco fatores essenciais do trabalho,

de forma que seja possível retratar a opinião do trabalhador, sendo eles: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, nível de autonomia e feedback.

O objetivo deste estudo é compreender como a QVT pode ser usada como instrumento motivacional no meio organizacional, contribuindo assim, para o desenvolvimento da organização e conseqüentemente, dos colaboradores.

Para efetuá-lo, recorreu-se levantamento bibliográfico sobre o tema qualidade de vida no trabalho e motivação, bem como uma pesquisa de campo na empresa CEMIG, utilizando o método de pesquisa de Hackman e Oldham.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Constata-se, que quanto mais fatores motivacionais são implantados na organização, a qualidade de vida dos colaboradores é visivelmente atingida e beneficiada, evitando assim, vários problemas que impedem o crescimento da empresa.

Com base no exemplo citado acima o que procuramos responder é:

Em que medida a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), pode ser usada como instrumento motivacional no meio organizacional?

1.2 JUSTIFICATIVA

As organizações necessitam de capital financeiro, tecnologia, um bom planejamento, qualidade na execução de seus produtos ou serviços para sobreviver no mercado. Tudo isso não acontece sem o envolvimento do tão propalado capital humano. As pessoas que formam a organização são as responsáveis pelo bom andamento das atividades desenvolvidas pela empresa. É fundamental que esses colaboradores diretos usufruam de uma boa qualidade de vida no trabalho, de modo a focar toda sua energia a serviço da organização e produzir resultados.

O mundo passa por diversas transformações e mudanças como a globalização da economia, as inovações tecnológicas que envolvem a introdução de novos equipamentos, a qualidade, produtos. Tais mudanças formam uma gama de desafios que as empresas devem estar preparadas para enfrentar para competir no mercado.

Diante da realidade em que o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o capital do conhecimento, as pessoas passam a ser as

principais parceiras das organizações. Com isso é necessário melhorar sua qualidade de vida, buscando meios e programas para satisfazer e motivar estes colaboradores.

O mundo do trabalho é reflexo de emergentes transformações, e as pessoas estão inseridas neste meio. Sendo assim, surge a necessidade de estudar o assunto Qualidade de Vida no Trabalho, que tem despertado interesse pela contribuição que o tema pode oferecer visando a satisfação de funcionários de uma empresa ou de uma classe trabalhadora em relação à produtividade e melhores condições de trabalho.

O presente estudo justifica-se, afim de proporcionar ao leitor, um vasto leque de conhecimento, aplicando-os à realidade de uma organização. Sendo que, este estudo aborda conceitos e modelos de QVT, que servem de embasamento para motivação e satisfação no trabalho dos colaboradores.

Foi realizada uma pesquisa em pequena escala, na empresa Cemig, para embasar e exemplificar o tema em questão. O interesse é analisar a percepção dos entrevistados perante as categorias e indicadores da Pesquisa de Potencial Motivador, desenvolvido por Hackman e Oldham.

Dispondo das informações e dos dados tem-se condições para elaborar um diagnóstico a partir da identificação dos critérios e fatores que refletem satisfações e insatisfações nas relações de trabalho. O levantamento de informações pode servir como suporte para discussões e debates sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários, servindo para promover melhorias a serem implantadas no contexto organizacional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral compreender e transparecer os benefícios que a QVT tem para as organizações, proporcionando-os dentre outras vantagens, a motivação que será revertida no aumento da produtividade com eficácia e qualidade.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever o que caracteriza o modelo de QVT;
- Exibir a importância da QVT para a motivação dos colaboradores de uma empresa.

- Identificar os benefícios que a QVT pode trazer para a organização e para a vida dos colaboradores.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente pesquisa está dividida em cinco seções. Na introdução buscou-se contextualizar a pesquisa a fim de denotar o objeto de estudo, o problema e os referidos objetivos. Juntamente, a justificativa revelando contribuições do estudo.

Somando-se a isso, está exposto o tema, detalhadamente e embasado em teorias, com análise dos significados e percepções sobre a Qualidade de vida no trabalho e motivação. Procurou-se, também, apresentar o colaborador, principal ator desta pesquisa.

A segunda seção é dedicada a satisfação do trabalho com o foco na significância da tarefa. Além do histórico sobre a qualidade de vida no trabalho, também são apresentados os principais conceitos e modelos teóricos, traçando um panorama do desenvolvimento do tema até a atualidade. Seguindo o seu desenvolvimento, é abordado a motivação no ambiente corporativo.

A metodologia aplicada é o assunto da terceira seção, envolvendo a caracterização, procedimentos, definição da amostra e plano de análise da pesquisa.

Já a quarta seção ocupou-se da análise dos dados coletados por meio de instrumento de pesquisa escolhido (avaliação do Potencial Motivador do Trabalho proposto por Hackman e Oldham).

E, finalizando, nas considerações finais são apresentadas as conclusões do trabalho, buscando inserir a real contribuição desta investigação científica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo indica os principais temas de discussão deste estudo que dão suporte teórico ao problema em questão e justifica a abordagem empírica proposta. Discute-se o significado atribuído ao trabalho, preparando o caminho para os conceitos de QVT e a importância da motivação na execução das tarefas diárias dos colaboradores.

2.1 A definição do trabalho

Etimologicamente, trabalho se origina do latim *tripalium*, vocábulo aplicado para qualificar um instrumento de tortura, ou propriamente dito, “instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, nas quais agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los” (ALBORNOZ, 1994, p.10).

Nos tempos primórdios, o trabalho tinha como sinônimo a punição e a submissão. Os trabalhadores eram pessoas vencidas em combates, e após escravizados. O trabalho não era dignificante. Para ser culto, era necessário ser rico e ocioso (JORGE NETO e CAVALCANTE, 2005, p. 3).

Seguindo a linha cronológica, “nos primeiros tempos do cristianismo, o trabalho era visto como punição para o pecado ” (CODA; FONSECA, 2004, p.14). E a medida que os anos foram passando e a sociedade avolumando, o exercício do trabalho foi sendo transformado e a sua concepção se deixando influenciar pela história.

O trabalho começou a ser visto como forma de realização pessoal, a partir do Renascimento. “As razões para trabalhar estão no próprio trabalho e não fora dele ou em qualquer de suas consequências” (ALBORNOZ,1994, p.59). Desde então, se vigorou um ponto de vista distinto, compreendendo o trabalho não mais como uma atividade subalterna.

Para Heredia (2002), é por meio do trabalho que o homem cria os meios de existência, constrói e transforma a sociedade humana, tornando-se, assim, humano. Mediante o trabalho ele se insere na sociedade. A sociedade moderna fez do trabalho a motivação fundamental da ação humana, dando significado a sua vida. Percebem-se os significados nos valores atribuídos ao trabalho, valores esses que são ensinados ao homem no decorrer da existência.

Discorrendo sobre o modelo criado por Hackman e Oldham (1975), que tem como objetivo expor como as interações, as particularidades de um trabalho e as desigualdades entre as pessoas atuam na motivação, satisfação e produtividade dos trabalhadores, Morin (2001) sobressai três atributos que auxiliam na definição do trabalho: a variedade de tarefas, a identidade do trabalho e o significado do trabalho.

Salientando o conteúdo acima, Coda e Fonseca (2004) elucidam que Hackman e Oldham (1974), tendo como meta dos seus estudos o replanejamento do trabalho, argumentam que “o significado que o indivíduo experimenta no mesmo seria decorrente

de características específicas das tarefas que, ao serem percebidas como algo enriquecedor, gerariam como resultados: eficácia, satisfação e motivação intrínseca” (CODA; FONSECA, 2004, p. 12-13).

De acordo com Mascarenhas (2000, p.76), o trabalho “ vem sendo reduzido a mera atividade vital, cuja única e exclusiva orientação ainda é a subsistência. “

Reafirmando, Camps (1993, p. 124) diz que, para a concepção dominante só tem sentido o trabalho bem remunerado, “já não existe um trabalho que valha mais do que o outro: é mais válido o que paga melhor. Já não existem, portanto, profissões de maior prestígio, e sim profissões que abrem as portas para o dinheiro e o êxito”.

O trabalho desempenha um papel de grande valor na existência humana, pois auxilia na identificação e na autoestima, além do desenvolvimento das potencialidades do trabalhador, além de inseri-lo nos objetivos da sociedade, conforme instruem Navarro e Padilha (2007) ”trabalho e profissão (ainda) são senhas de identidade” (NAVARRO; PADILHA, 2007, p. 14).

Finalizando, este estudo defende o significado do trabalho, de acordo com a teoria de Hackman e Oldham (1975), que está relacionada com o impacto substancial existente na vida ou no trabalho dos cidadãos.

2.2 Qualidade de vida no trabalho

A sobreposição entre a qualidade de vida e o trabalho, uma vez que a qualidade de vida é multidimensional, demonstra que as vivências no ambiente laboral influenciam de forma direta e significativa na qualidade de vida do trabalhador (TOLFO; PICCININI, 2001). O que nos leva a questionar a existência de um índice mensurável sobre a influência do trabalho na qualidade de vida, ou em que intensidade o trabalho pode ser benéfico ou prejudicial.

O objetivo maior da implantação de programas que buscam ofertar maior qualidade de vida é a reestruturação do setor produtivo, focando na criação e aplicação de estratégias que visam atender as necessidades básicas dos colaboradores e também, maior eficiência e produtividade.

Atesta-se que se tem até então, uma definição precisa e consensual, na literatura científica sobre a QVT, uma vez que a instauração deste tópico no Brasil é inicial.

Vários estudiosos argumentam que a qualidade de vida no trabalho pode ser vista de forma estratégica, sendo que, a “meta principal de tal abordagem volta-se para a

conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa” (FERNANDES, 1996).

Segundo Werther e Davis (1983), a fim de que uma corporação aprimore a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, é crucial a reunião de esforços para criação de cargos mais satisfatórios e produtivos. Para isso, é preciso implementar técnicas distintas, visando a reformulação dos cargos e funções da empresa, dispendo da participação dos colaboradores envolvidos neste processo.

De acordo com Vieira e Hanashiro (1990), a qualidade de vida no trabalho objetiva a melhoria das condições de trabalho e de todas demais funções, de qualquer natureza ou nível hierárquico.

Ademais, a QVT age nas variáveis ambientais, comportamentais e organizacionais objetivando viabilizar a humanização do setor produtivo e, conseqüentemente, alcançar resultados crescentes, tanto para o funcionário, quanto para a corporação. Assim, espera-se também da QVT, a redução de dissídios entre o trabalhador e a empresa.

A literatura científica traz alguns modelos estruturais referentes à abordagem da qualidade de vida no trabalho. Tais modelos atuam como indicadores da satisfação dos colaboradores com a situação de trabalho bem como abordam também a satisfação dos mesmos com suas atividades laborais.

No meio de distintos modelos, o mais irrefutável e extensivo foi exposto por Walton (1973). Segundo o mesmo, uma organização é humanizada ao atribuir responsabilidades e autonomia aos seus funcionários, cujo nível varia de acordo com o cargo, bem como tem enfoque no desenvolvimento pessoal do indivíduo, proporcionando, assim, melhor desempenho dentro da instituição.

Em exercício, os critérios do modelo de Walton se definem da maneira proposta (CHIAVENATO, 1999):

- a) **Compensação justa e adequada:** mensura a adequação entre a remuneração do colaborador com suas atividades laborais; avalia e compara, também, a remuneração entre os vários cargos e funções dentro da empresa; compara a remuneração do funcionário com outros profissionais no mercado de trabalho.
- b) **Condições de trabalho:** avalia a jornada laboral e o ambiente de trabalho, com vista a determinar que não sejam perigosos ou que tragam malefícios à saúde do colaborador.

- c) **Uso e desenvolvimento de capacidades:** refere-se à possibilidade de o funcionário fazer uso, na prática, de todo seu conhecimento e destreza.
- d) **Oportunidade de crescimento e segurança:** verifica se a organização oferece oportunidade e possibilidade para crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.
- e) **Integração social na organização:** refere-se à presença de respeito, ambiente harmônico, apoio mútuo e ausência de preconceitos e diferenças hierárquicas na instituição.
- f) **Constitucionalismo:** verifica se a instituição possui normas e regras e se a mesma segue a legislação trabalhista.
- g) **O trabalho e espaço total de vida:** verifica se há equilíbrio entre a vida laboral e a vida pessoal.
- h) **Relevância social da vida no trabalho:** objetiva verificar o desempenho da empresa na sociedade e responsabilidade social.

2.2.1 História da qualidade de vida no trabalho

A origem do movimento de qualidade de vida no trabalho remonta a 1950, com o surgimento da abordagem sociotécnica; porém, somente na década de 1960, tomaram impulso as iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores. (FERNANDES, 1996).

Com a Revolução Industrial foi inserida a sistematização dos métodos de produção, possibilitando estudos sobre as condições e os reflexos do trabalho na vida dos trabalhadores. Antes disso, as corporações focavam apenas na produção, visando crescimento mercadológico.

Henry Ford, impulsionou a progressão da organização ao implementar técnicas que agilizaram a produção, agindo sobre os custos e o tempo de fabricação. Ford desenvolveu

técnicas de produção que propiciaram a integração vertical (da matéria prima ao produto final acabado) e horizontal (instalação de uma rede de distribuição), a padronização do equipamento utilizado, a criação da linha de montagem, bem como a economicidade (diminuição dos estoques e melhor desempenho na produção) segundo descrição de Ferreira, Reis e Pereira (1997). De acordo com os mesmos, Ford compreendia a importância do capital humano na empresa e alertava sobre a importância de perceber os funcionários como seres humanos.

Preocupados com o lado humano das relações de trabalho, Elton Mayo nos Estados Unidos, e Eric Trist, à frente do Tavistock Institute no Reino Unido, conduziram experiências que identificaram ser o trabalho afetado por variáveis psicológicas e sociais além dos aspectos técnicos. Os resultados de Mayo mostraram que o rendimento do trabalho estava relacionado com as características particulares do indivíduo, bem como com as relações mantidas com o grupo ao qual se ligava (SANT'ANNA; KILIMNIK e MORAES, 2011). Outro grande pesquisador sobre QVT foi Abraham H. Maslow, idealizador da hierarquia das necessidades humanas que abrange cinco categorias, a saber: fisiológicas, segurança, amor, estima e autorrealização (VASCONCELOS, 2001).

Fernandes (1996) entende que esses fatores motivacionais, que também foram pesquisados por Herzberg, estão ligados às necessidades humanas, afetam diretamente o desempenho e a autorrealização das pessoas.

Douglas McGregor, foi o criador da Teoria X, que consistia em argumentações sobre a motivação humana. Ele afirma que o ser humano, via de regra, evita o trabalho por não gostar de executá-lo, cabendo ao gerente a tarefa de criar mecanismos de incentivo de forma a proporcionar uma jornada justa para atingir a produtividade necessária. Ainda de acordo com essa teoria, os trabalhadores devem ser coagidos, controlados, dirigidos e ameaçados para que os objetivos da organização sejam alcançados. McGregor acredita que o indivíduo prefere ser direcionado, não gosta de assumir responsabilidades, é quase desprovido de ambição e visa, principalmente, segurança (PUGH; HICKSON, 2004).

Na Teoria Y, a autoridade é decorrente da integração já que a administração consegue atingir seus objetivos quando integra seus propósitos aos perseguidos pelo seu corpo funcional. Porém, as complicações para se chegar a estas circunstâncias foram assentidas pelo mesmo.

Herzberg, psicólogo estudioso da área de saúde mental no setor industrial, coordenou várias pesquisas objetivando desvendar se as maneiras vigentes de organização atendiam as carências dos trabalhadores e se realmente traziam alegria. E, em uma delas,

Herzberg chegou à conclusão que os fatores determinantes no caso da insatisfação estão ligados diretamente às necessidades primordiais do ser humano. Já os fatores que proporcionam satisfação estão vinculados a possibilidade de o trabalhador alcançar seu potencial humano de perfeição (PUGH; HICKSON, 2004).

2.2.2 Conceitos da QVT

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma organização que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a organização 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 de implantação de projetos voltados para preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na organização (Limonge-França, 2010).

Segundo França (1997) apud Santos (2010) “A origem do conceito vem da medicina psicossomática que propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana que divide o ser humano em partes”.

Para Rodrigues (2011, p. 75) “no início da década de 1950, na Inglaterra, Eric Trist e colaboradores estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio indivíduo/trabalho/organização. Esta nova técnica recebeu a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT”.

Fernandes (1996, p. 40), relatou que a sentença de Eric Trist e equipe tinha como utilidade “designar experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na análise e reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa”. A mesma ainda diz, que “o conceito engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa” (FERNANDES, 1996, p. 40).

A figura abaixo, expõe vários autores e suas definições sobre Qualidade de Vida no trabalho.

Figura 1 - Relação de conceitos sobre qualidade de vida no trabalho

AUTOR	DEFINIÇÃO	ÊNFASE
Trist, 1950	Satisfação e bem-estar do indivíduo, com vistas a um melhor desempenho do mesmo	Redução dos efeitos negativos do trabalho sobre a saúde física e a satisfação do indivíduo
Walton, 1973	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa
Davis e Cherns, 1975	Condições e práticas organizacionais interferindo no bem-estar dos indivíduos	Eficiência organizacional e a adequação e competência do trabalhador ao sistema organizacional
Hackman e Suttle, 1977	Satisfação de necessidades pessoais importantes, por meio de suas experiências de trabalho e de vida na organização	Dimensões básicas da tarefa
Lippitt, 1978	Oportunidades para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos
Ginzberg <i>et al.</i> , 1979	Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semiautônomos	Posto individual de trabalho e processo decisório
Guest, 1979	Processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho	Melhoria da produtividade e eficiência, assim como autorealização e autoengrandecimento
Westley, 1979	Esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas	Pessoas, trabalho e organização
Werther e Davis, 1983	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios	Valorização dos cargos, mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais

Nadler e Lawler, 1983	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho	Visão humanista no ambiente de trabalho
Belanger, Gergeron e Petit, 1983	Filosofia humanista aplicada por meio da introdução de métodos participativos	Mudança e participação com foco sociotécnico
Huse e Cummings, 1985	Preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional	Valorização dos cargos
Moraes <i>et al.</i> , 1989	Resultante de dimensões básicas da tarefa, capaz de reproduzir determinados estados psicológicos	Dimensões básicas da tarefa
Vieira e Hanashiro, 1990	Aspectos voltados para as condições de trabalho, envolvendo variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais	Humanização do trabalho e amenização dos conflitos entre o capital e o trabalho
Bowditch e Buono, 1992	Satisfação de necessidades pessoais importantes através de sua vivência na organização	Condições de vida e cargos mais satisfatórios
Rodrigues, 1994	Satisfação e bem-estar do trabalhador na execução de sua tarefa	Condições de vida e cargos mais satisfatórios
Oliveira, 1995	Excelência da vida que se deseja e deve ser vivida	Visão humanista
Kanaane, 1995	Interação entre conjuntos de fatores individuais e situacionais	Visão holística
Davis e Newstrom, 1996	Condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para seus empregados	Visão humanista no ambiente de trabalho
Fernandes, 1996	Fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional	Bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas
Burigo, 1997	Humanização das relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador	Visão humanista no ambiente de trabalho
Bom-Sucesso, 1998	Aspectos culturais nos quais o indivíduo está inserido e também a infraestrutura familiar, relações interpessoais, os conflitos e a autoestima	Visão holística
Albuquerque e Limongi-França, 1998	Conjunto de ações que envolvem diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano na realização do seu ofício.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios
Goulart e Sampaio, 1998	Intervenção na organização e no processo de trabalho, e não somente o cumprimento de leis ou discussão de direitos dos trabalhadores. Interferência nos processos mentais e nos padrões culturais das organizações a ponto de transformar a cultura organizacional	Visão holística
Dourado e Carvalho, 2005	Busca da conciliação entre interesses antagônicos de trabalhadores e patrões	Instrumento de controle dos funcionários

Fonte: Medeiros, Oliveira (2011)

2.2.3 Evolução da QVT

Embora, historicamente, QVT esteja mais associada a questões de saúde e segurança no trabalho, seu conceito passa a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos em outros fatores, abrangendo agora associações com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e mesmo integração social. Limonge-França (2010)

Quadro 1: Desenvolvimento Evolutivo Da Qualidade De Vida No Trabalho

Concepção evolutiva da QVT	Características ou visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao colaborador como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, método 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

	frequentemente ditos como idéias do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros 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 apud Fernandes (1996:42) apud Vasconcelos (2001)

2.2.4 Principais modelos de qualidade de vida no trabalho

A literatura registra vários modelos relativos a qualidade de vida no trabalho como os apresentados por Richard Walton (1973), William Westley (1979), Keith Davis e William Werther (1983), Nadler e Lawler (1983), Huse e Cummings (1985) e Hackman e Oldham (1975), o qual discorreremos neste trabalho.

2.2.5 O modelo de Hackman e Oldham (1975)

O trabalho desenvolvido por Hackman e Oldham se destaca por proporcionar uma nova abordagem aos estudos sobre qualidade de vida no trabalho, uma vez que integra as proporções de conteúdo do trabalho. De acordo com Kilimnik (1998), esta percepção é reconhecida por autores como Schein (1982), Sikula e Mckenna (1984), Huse & Cumming (1985) e Baron (1986).

Segundo Hackman e Oldham (1974; 1975), é possível garantir três princípios influenciadores na motivação no trabalho, intitulados Estados Psicológicos Críticos. São eles: conhecimento e resultados do seu trabalho; responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho e; significância percebida do seu trabalho.

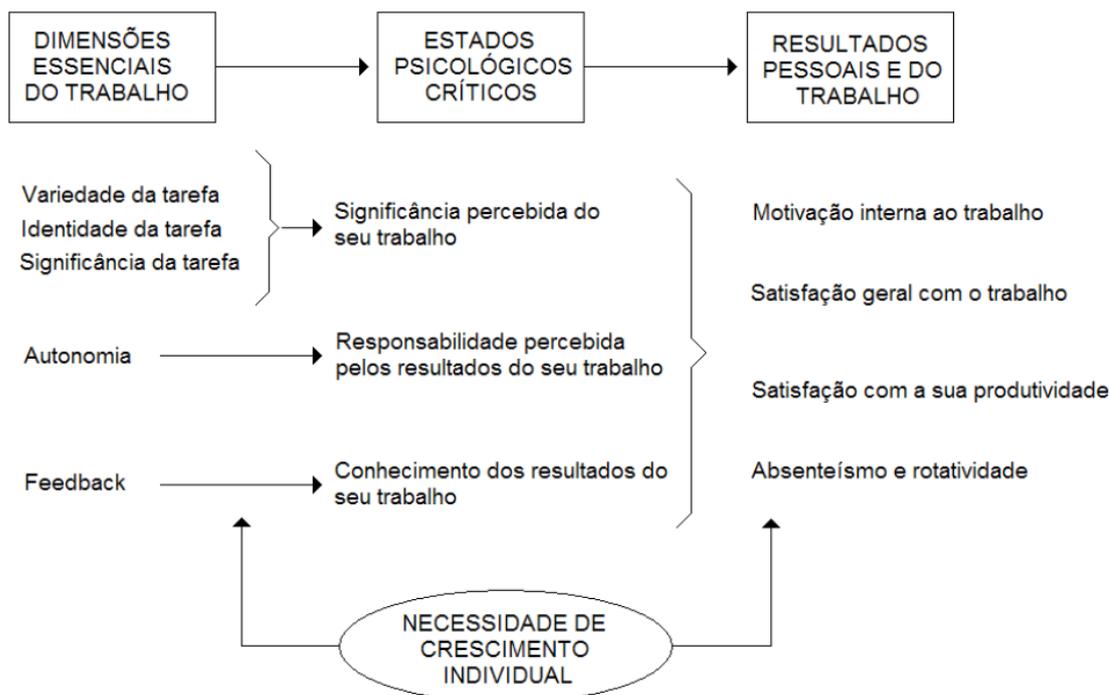
Chang Júnior e Albuquerque (2002) descrevem os Estados Psicológicos Críticos como processos individuais que não podem ser influenciados no decorrer do gerenciamento do trabalho, entretanto, é necessário definir propriedades que possam ser avaliadas e

mudadas, e que interfiram diretamente nos Estados Psicológicos Críticos, são nomeados Dimensões Essenciais do Trabalho (Chang Júnior; Albuquerque, 2002).

Igualmente, existem os fatores secundários, que intervêm nas dimensões do trabalho e, também nos resultados. São os Resultados Pessoais e do Trabalho: motivação interna ao trabalho; satisfação geral com o trabalho; satisfação com a sua produtividade e; absenteísmo e rotatividade. Finalizando, tem-se a Necessidade de Crescimento Individual, que está vinculada as Dimensões Essenciais do Trabalho e os Resultados Pessoais e do Trabalho.

Seguindo essa linha de raciocínio, Hackman e Oldham (1974; 1975) propõem o seguinte modelo:

Figura 2: Modelo de Qualidade de vida no Trabalho de Hackman e Oldham



Fonte: Pedroso, Pilatti, et al (2010)

Por meio de 15 questões fechadas, o instrumento para a determinação do Potencial Motivador do Trabalho avalia as propriedades motivacionais do trabalho. Estas questões focam nas cinco Dimensões Essenciais do Trabalho: Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa, Significado da Tarefa, Autonomia, Feedback. Assim, o Potencial Motivador do Trabalho "indica o grau até o qual o trabalho é considerado Significativo, fomenta a

Responsabilidade e promove o Conhecimento dos Resultados" (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 154).

O instrumento é composto por questões objetivas, com respostas dispostas em uma escala Likert, de sete elementos. O tempo para preenchimento tem a média de 10 minutos.

O escore é calculado baseado na ideia de que "antes que um programa de enriquecimento de trabalho [Qualidade de Vida no Trabalho] tenha início, um empregador precisa estudar tarefas para avaliar quanto elas contêm variedade, identidade, significância, autonomia e feedback" (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p.154). Por este ângulo, destaca-se de existir ferramenta que indica, por uma abordagem quantitativa, do nível motivacional propiciado pelo trabalho.

Segue descrição de cada item:

- Variedade da Tarefa: o quanto um emprego requer variedade atividades na execução do trabalho, utilização de diferentes habilidades e talentos do trabalhador;
- Identidade da Tarefa: o quanto é exigido que os trabalhadores realizem atividades completas, isto é, atividades que possuem um início em um fim lógico;
- Significância da Tarefa: o quanto o resultado de um emprego impacta na vida ou no trabalho de outras pessoas, tanta na própria organização ou externamente a esta;
- Autonomia: o quanto um trabalho fornece liberdade, independência e privacidade, de forma que o trabalhador possa programar o seu trabalho e determinar os procedimentos que serão empregados para realizá-lo;
- Feedback: grau com o qual, a execução das atividades laborais proporciona ao trabalhador, a retroação de informações precisas e claras sobre o seu desempenho no trabalho.

Ressalta-se, que o modelo de Hackman e Oldham (1975) é utilizado em vários trabalhos de pesquisa por evidenciar um importante instrumento para o estudo dos indivíduos dentro das organizações.

2.3 Motivação e trabalho

De acordo com Kotler (2000, p.194), "Um motivo é uma necessidade que é suficientemente importante para levar uma pessoa a agir". Portanto, a motivação descreve uma junção de condições capazes de definir a conduta do ser humano, um ou vários impulsos que conduzem a uma determinada ação.

Segundo Bergamini (1997, p.31), “motivação deriva originalmente da palavra *movere*, que significa mover”.

Chiavenato (2003, p.117) afirma que, “a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades”.

Lima (2005, p. 93) diz: “motivar alguém é uma tarefa desafiadora. Motivação é uma porta que se abre de dentro para fora”.

É perceptível a concordância no que diz respeito ao princípio da motivação, é sempre descrita como uma força interior e individual, não dependendo do outro para existir.

Para Vergara (2006, p. 42) a motivação é inerente ao indivíduo, “a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, ela nos é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”.

De acordo com Bergamini (1997, p. 23), “é forçoso aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho”, para ela, a meta motivacional é única em cada ser, com isso, a definição atribuída a satisfação é única, ou seja, a definição de suas escolhas está diretamente relacionada com a vivência e formação cultural.

Ainda sobre Chiavenato (2004), a motivação é um fator interno que faz jus ao foco empresarial, afinal é por ela que os colaboradores externam prazer em cumprir seus deveres e se sentem plenos com os resultados obtidos.

A motivação tem forte influência pelo clima organizacional, mas há vários fatores que agregam para que ela se transforme em uma ferramenta lucrativa.

Mesmo sendo de extrema importância que as organizações invistam em motivar seus funcionários, a realidade não tem este princípio como prioridade.

Dar um conceito à motivação não é tarefa fácil, afinal ela correlaciona intimamente com o comportamento e desempenho de cada pessoa, envolvendo suas metas, seus objetivos.

A motivação é uma forma de persistência dos indivíduos, isto é, o tempo que se gasta para a realização dos objetivos mantendo seu esforço, o nível de motivação pode variar entre as pessoas ou em uma mesma pessoa ao passar do tempo. Todo indivíduo é coberto por necessidades que variam diariamente. Essas necessidades podem ser fisiológicas, psicológicas ou sociológicas. (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Gil (2001), ao se frustrar por não atingir resultados positivos, os indivíduos desenvolvem comportamentos irracionais como agressão, deslocamento, racionalização, regressão, fixação, fuga e resignação.

Conforme Chiavenato (2002), pode ocorrer da frustração de uma vontade não saciada ser amenizada pela satisfação de outra necessidade, denomina-se necessidade transferida. Pode-se exemplificar necessidade transferida com um aumento de salário após a frustração de não conseguir um cargo superior em uma promoção interna da organização. Para maior compreensão sobre a motivação e o comportamento humano, é necessário que se entenda o processo motivacional, que se compõe das metas e das necessidades. Metas seriam resultados que os indivíduos buscam, podem ser positivas - aumento salarial, promoção, reconhecimentos – ou negativas – críticas, desinteresse pessoal. Necessidades são as vontades acometidas em determinado tempo.

O processo motivacional é assim explicado por Chiavenato (2004, p. 233):

- a) As necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que procura reduzir ou eliminar essa tensão.
- b) A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência e surge o comportamento focado nessa meta (impulso).
- c) Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem-sucedido. A satisfação elimina ou reduz a carência. Contudo, se por algum obstáculo ou impedimento a satisfação não é alcançada, ocorre frustração, conflito ou estresse.
- d) Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa (incentivo) ou punição à pessoa.
- e) Desencadeia-se um novo processo motivacional e segue-se outro padrão circular.

Há várias teorias relacionadas a motivação do indivíduo. Serão destacadas neste estudo, as três que obtiveram maior relevância: a teoria de Maslow, a teoria de Herzberg e a teoria de Vroom.

2.3.1 Teoria De Maslow

Abraham Maslow (1954) *apud* Kotler (2000, p.194) desenvolveu uma teoria da motivação embasado no conceito de hierarquia das necessidades que definem o comportamento humano.

Maslow afirmava que o indivíduo prioriza o que é mais importante e segue saciando suas necessidades, uma a uma. As necessidades não realizadas intervém no comportamento individual.

Quanto maior a quantidade de reclamações e insatisfações, maior é o nível de vida do indivíduo e, provavelmente, mais estruturada é a organização em que ele faz parte (Maslow, 1973). Desta forma, ao melhorar as circunstâncias dentro da empresa, a possibilidade de aumentar o número de reclamações é maior do que cessar. O que não simboliza maior número de reclamações, e sim, maior preocupação e frustração com impasses de natureza hierarquicamente superior.

Segue abaixo, menções de diversas reclamações possíveis em cada categoria de necessidade, além de outras características equivalentes aos níveis da hierarquia de necessidades, tentando operacionalizar os conceitos que constituem cada nível. (Maslow, 1954, 1973; Goodman, 1968; Graham e Balloun, 1973; Porter, 1961; Lollar, 1974).

- **Nível fisiológico:** reclamações relativas ao risco de vida, fadiga, fome, sede, más condições de moradia, falta de ar por déficit de ventilação ou pelo tipo de labor executado, pouco ou nenhum conforto pessoal, exposição da vontade de um local de trabalho seco e aquecido, uma posição corporal mais confortável, situação favorável de saúde, maior remuneração. Neste nível, as necessidades são, na maior parte, multideterminadas, ou seja, são canalizadas para a satisfação de outras necessidades.
- **Nível de segurança:** queixas referentes à segurança e estabilidade no trabalho, receio de ser dispensado, de impossibilidade de planejar o orçamento familiar devido à falta de segurança quanto à permanência no trabalho, as injustiças do supervisor em relação a possíveis improbidades a que o indivíduo tenha que se sujeitar para se manter no emprego, à segurança física com relação a acidentes no trabalho, a uma assistência médica mais eficiente.

- **Nível de afiliação ou amor:** reclamações pela falta de amigos no ambiente laboral, pela ausência de relacionamento amoroso, insuficiência de relações afetivas, de modo geral, por não ser parte de uma tribo, dentro ou fora da organização, por não ter oportunidade de auxiliar aos colegas e nem ser auxiliado por eles.
- **Nível de estima:** neste nível, as queixas aludem, a maior parte das vezes, à perda de dignidade, ao desprestígio, à autoestima e à estima vinda dos outros; os projetos são guiados para a efetivação de algo, competência, status, reconhecimento, atenção, importância, apreciação e a necessidade de confiar e de ser alguém no mundo.
- **Nível de auto-realização (metamotivação):** as reclamações podem ser relativas à ineficiência ou imperfeição do mundo para com as pessoas de um modo geral, à falta de verdade, à injustiça e à desonestidade. Neste nível de necessidade, desejos giram em torno da perfeição, para ser aquilo que o indivíduo tem potencial para ser.

Figura 3: Teoria da Motivação de Maslow



Fonte: <<http://www.conexaorh.com.br/artigo16.php>>

2.3.2 Teoria De Herzberg

A teoria desenvolvida por Herzberg relata o tipo de tarefas realizadas pelos trabalhadores mediante o cargo que ocupa na empresa. De acordo com Chiavenato (2003),

a natureza das funções atribuídas ao cargo tem apenas um foco: respeitar aos princípios de economia e de eficiência. Sendo assim, Chiavenato (2003) conclui que esta preocupação com os gastos e os resultados, somente, desenvolve um efeito contrário ao de motivar os colaboradores, pois o trabalho que executam torna-se repetitivo e alienado.

A teoria de Herzberg concebeu-se baseada em uma pesquisa feita autoral, onde distintos empregados foram questionados sobre as questões na organização que os faziam sentir bem ou mal. Outra solicitação foi, que estes indivíduos descrevessem cada momento. Desta forma as categorias de estudo foram elaboradas.

Através disto, Herzberg chegou à conclusão que os fatores pertencentes aos momentos de satisfação dos indivíduos com o trabalho se distinguem dos fatores que geram os momentos de insatisfação. Robbins (2002) ratifica que Herzberg atentou-se a características que são vinculadas à satisfação com o trabalho e outras, com a insatisfação. E que os fatores intrínsecos, como o trabalho em si, responsabilidades e realizações, correlacionam-se à satisfação com o trabalho. Os colaboradores que se sentiam bem com o que executavam, atribuíam essa condição a eles mesmos e não a situações externas. Mas os insatisfeitos apontavam a fatos externos, como: supervisão, remuneração, condições de trabalho etc.

Partindo deste princípio, Herzberg salientou que insatisfação não é propriamente o contrário da satisfação, pois nem sempre a abominação de condições insatisfatórias no trabalho ocasionará em satisfação. Desta forma, passou-se a conceituar que o oposto de satisfação é a não-satisfação e que o oposto de insatisfação é a não-insatisfação.

Chiavenato (1987) elucida que a satisfação no trabalho ou no cargo ocupado em uma organização é função do conteúdo ou das atividades que desafiam ou estimulam o colaborador, e estes denominam-se por fatores motivacionais. A insatisfação relaciona-se ao contexto, com a realidade da organização, do ambiente organizacional, do salário, dos colegas etc., são os fatores higiênicos.

Os fatores motivacionais, conhecidos também como intrínsecos, são relativos ao cargo que o indivíduo preenche, ou o seu encargo na organização. Fatores estes que se encontram sob o poder do próprio colaborador e circundam as necessidades de auto realização, de crescimento individual e reconhecimento profissional. Herzberg (1959), denomina os fatores motivacionais de *fatores satisfacientes* quando estes fatores são positivos e geram a satisfação e, que quando precários, contém a insatisfação.

Os fatores higiênicos, também ilustrados como fatores de manutenção ou extrínsecos, dizem respeito ao ambiente organizacional. São os salários, benefícios, tipos de supervisão, condições de trabalho, política da empresa, relacionamentos interpessoais

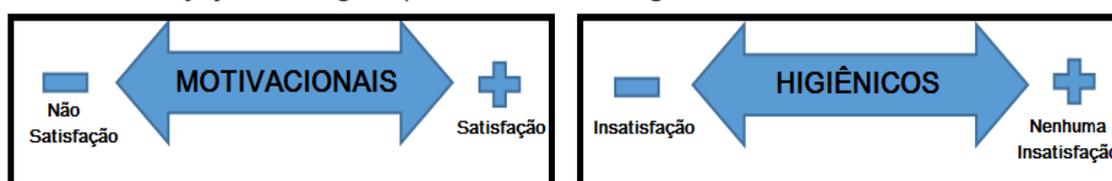
entre outros, que influenciam o colaborador. Os fatores higiênicos não trazem satisfação, somente evitam a insatisfação, de acordo com Chiavenato (1987), e por isto são denominados por Herzberg de *fatores insatisfacientes*. Portanto, para Chiavenato (2003), se oferecerem aos colaboradores mais fatores higiênicos, pode-se sim refrear a insatisfação, porém não será suficiente para que os funcionários aumentem a quantidade de trabalho ou trabalhem de forma mais eficaz, pois os resultados alcançados com o aumento dos fatores higiênicos são temporários, e não tem solidez como estratégia motivacional.

Sendo assim, para Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986), os fatores motivacionais inclinam-se a gerar efeitos mais positivos levando em consideração a atitude e ao desempenho dos trabalhadores, enquanto os fatores higiênicos objetivam a prevenção e o impedimento de perdas de produtividade e eficiência.

Figura 4. Teoria De Herzberg

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



Fonte: <<https://www.emaze.com/@AORWZTOW/Teoria-Comportamental-da-Administra%C3%A7%C3%A3o>>

Discorrendo sobre os dois elementos, Herzberg deixou claro que a higiene por si só, não é motivador que basta para satisfazer os trabalhadores. É necessário abrir horizontes e buscar opções para que os desejos interiores sejam supridos.

2.3.3 Teoria De Vroom

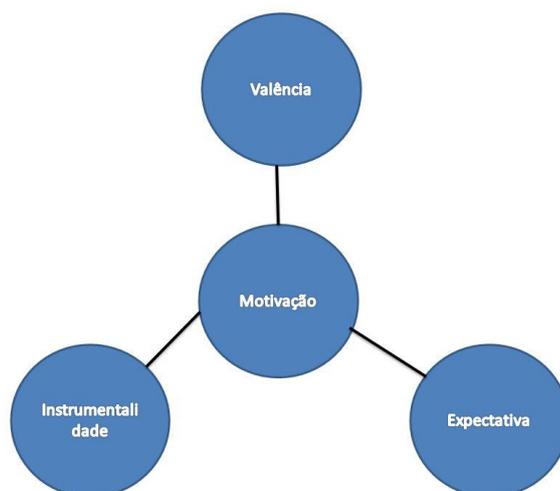
Segundo Steers & Porter (1983) apud Bergamini (1997), o modelo motivacional de Victor Vroom baseia-se na tese de que o esforço necessita de recompensa, com resultados positivos e reforçadores. Seu modelo fundamenta-se em valência, instrumentalidade e expectativa (VIE).

Ferreira et al. (2006, p. 3) diz que a teoria da expectativa de Victor Vroom (criada em 1964) é “uma das explicações mais amplamente aceita sobre motivação” atualmente. É um modelo contingencial, partindo do princípio não só da existência de uma intencionalidade do indivíduo em agir (seus objetivos), mas também, “o contexto de trabalho em que o indivíduo está inscrito.” (QUEIROZ, 1996, apud FERREIRA, FUERTH e ESTEVES, 2006, p. 3).

Ainda sobre esta teoria, a motivação dirigida de forma exclusiva para produção, baseia-se em três conceitos: a expectativa, a instrumentalidade e a valência. A expectativa é a crença que o indivíduo tem em obter o resultado desejado – objetivo. A instrumentalidade é a percepção de que a capacidade de desenvolver o trabalho, o levará a resultados que proporcionarão uma determinada recompensa. E a valência é a importância que o indivíduo coloca em um dado objetivo.

Ferreira et al. (2006, p. 3) diz que para Vroom (1964), a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. Em termos práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a dispender um alto grau de esforço quando isto vai resultar em boa avaliação de desempenho; que boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais.

Figura 5. Teoria De Vroom



Fonte: Macêdo, *et.al* (2007)

3 METODOLOGIA

Atingir a veracidade dos fatos é o objetivo da ciência. Contudo, apenas pode-se dizer que um conhecimento é científico, quando o mesmo pode ser averiguado. Metodologicamente, e almejando chegara finalidade a que se propunha, este estudo exigiu que fosse realizada uma ampla revisão bibliográfica aonde levantou-se o conhecimento disposto pelo assunto abordado, avaliando-se dentre ele, o que seria válido como objeto desta investigação. (GIL, 1999).

3.1 Classificação Da Pesquisa

De acordo com Gil (2007), uma pesquisa pode ser qualificada observando quatro aspectos:

- Natureza (básica ou aplicada),
- Forma de abordagem do problema (quantitativa ou qualitativa):
- Objetivos (exploratória, descritiva e explicativa);
- Procedimentos Técnicos (bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, *expost-facto*, pesquisa-ação e participante).

Esta pesquisa de Diagnóstico de Trabalho é de natureza aplicada, que consiste normalmente em fazer uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, objetivando a resolução de problemas organizacionais ou do ser humano (Almeida, 2014).

Caracteriza-se como um estudo de caso descritivo. De acordo com Gil (2008), em seus estudos sobre metodologia, pesquisas descritivas objetivam expor as características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

Como instrumento da coleta de dados, utilizou-se a técnica estruturada, através da aplicação de questionário. O mesmo pode ser ministrado simultaneamente a vários participantes, preservando a comparabilidade, a velocidade, a exatidão do registro e a simplicidade no processamento dos dados (MALHOTRA, 2001). As respostas limitadas às alternativas citadas, torna os resultados obtidos mais críveis. Ainda para o autor, o usar questionamentos dirigidos reduz a variabilidade dos resultados.

Utilizou-se de estratégias quantitativas, na mesma proporção em que buscou-se mensurar os dados e estender os resultados da amostra para a população-alvo. Isto ocorreu por análises estatísticas. Segundo Richardson (1989), este método qualifica-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento das mesmas por técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

3.2 Metodologia do Projeto de Pesquisa

Esta pesquisa foi dividida por fases:

- Definição do tema;
- Revisão Bibliográfica;
- Coleta de Dados;
- Tratamento dos dados coletados;
- Resultados.

Foi realizada em uma empresa, localizada na cidade de Governador Valadares – MG, a Cemig. Utilizou-se o instrumento de avaliação do Potencial Motivador do Trabalho proposto por Hackman e Oldham.

A aplicação da pesquisa aconteceu na mesma data e horário (dia 05 de abril de 2017, às 16h), com prévio agendamento e foi estabelecido o tempo de 30 minutos para finalização.

Participaram como sujeitos deste estudo profissionais da área de projetos e Obras da Gerência de Coordenação da Expansão de média e baixa tensão da Distribuição. Ao

cientificarem-se sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa, todos se prontificaram a cooperar. Ao todo foram vinte profissionais, sendo treze homens e sete mulheres. Foram interpelados individualmente em totalidade, no local de trabalho, e instruídos sobre os procedimentos da pesquisa.

O estudo teve seu início, após consentimento do Gerente de Coordenação da Expansão de média e baixa tensão da Distribuição, que abraçou o projeto e demonstrou grande interesse no resultado final.

4 ESTUDO DE CASO

O presente estudo tem como objetivo implantar o conhecimento teórico adquirido durante o curso de Engenharia de Produção do IFMG e aplicá-lo de forma a auxiliar no desenvolvimento do setor escolhido dentro da CEMIG, disseminando conhecimento e repassando informações de grande importância para melhor Qualidade de Vida de seus colaboradores.

4.1 Histórico da Empresa

A Cemig é um dos mais sólidos e importantes grupos do segmento de energia elétrica do Brasil, participando em mais de 231 empresas, além de consórcios e fundos de participação. Suas ações são negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo, Nova York e Madri.

Hoje a empresa é uma referência na economia global, reconhecida por sua atuação sustentável. Há 17 anos consecutivos, faz parte do *Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)*.

O Grupo Cemig é reconhecido também pela sua dimensão e competência técnica, sendo considerado a maior empresa integrada do setor de energia elétrica do Brasil. Em Minas Gerais, responde por 96% da área de concessão, com 8,12 milhões de consumidores, em 774 municípios. É, ainda, a maior fornecedora de energia para clientes livres do País, com 25% do mercado, e um dos maiores grupos geradores, responsável pela operação de 120 usinas (sendo, 86 hidrelétricas, 3 térmicas e 32 eólicas), com capacidade instalada de 8.5 Gigawatts.

A atuação da Cemig estende-se a 22 estados brasileiros, além do Distrito Federal. Tornou-se controladora da Light, ampliando participação na distribuidora que

atende o Rio de Janeiro e outras cidades fluminenses. Também possui participação em uma empresa transmissora de energia elétrica (Taesa), investimentos no segmento de gás natural (Gasmig), energias renováveis (Renova), telecomunicações (Cemig Telecom) e eficiência energética (Efficientia).

A Cemig tem suas operações coordenadas por uma holding, a Companhia Energética de Minas Gerais - Cemig, e duas subsidiárias: a Cemig Geração e Transmissão S.A. (Cemig GT) e a Cemig Distribuição S.A., a qual foi referência no presente estudo.

4.2 Material de estudo

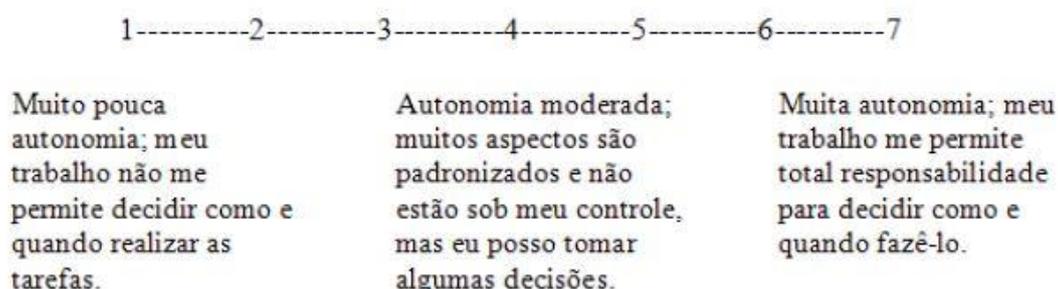
O questionário utilizado para tal estudo, teve como base exemplificadora, termos adaptados dos indicadores da QVT por Pedroso, Pilatti, et al (2010), os quais basearam seu artigo “Potencial Motivador do Trabalho: Tradução e Adaptação Cultural do instrumento de Hackman e Oldham” na tradução original do estudo de Hackman E Oldham.

O mesmo é composto por duas seções. A primeira é constituída por 5 questões fechadas, e as respostas são fundamentadas na escala de Likert de sete graus, que tem como meta avaliar o trabalho realizado. Cada item é disposto de forma interrogativa, conforme exemplifica a figura 6.

Figura 6: Seção 1 da Pesquisa de Diagnóstico do Trabalho (Perguntas)

SEÇÃO 1 (Hackman e Oldham, 1974)
Q1) Qual é o nível de autonomia existente no seu trabalho? Isso é, até que ponto lhe é permitido decidir a maneira de realizar suas tarefas?
Q2) O quanto você desenvolve em seu trabalho atividades do início ao fim? Isso é, uma atividade que possui início e fim óbvio? Ou é apenas uma etapa de uma atividade, finalizada por outras pessoas ou máquinas?
Q3) Qual o nível de variedade presente no seu trabalho? Isso é, até que ponto o trabalho lhe exige realizar tarefas diferentes, que requerem habilidades distintas?
Q4) De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho? Isso é, o resultado do seu trabalho influencia na vida ou no bem-estar de outras pessoas?
Q5) O quanto você recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho? Isso é, você tem conhecimento se o seu trabalho tem sido bem executado através de algum "feedback" que colegas de trabalho ou supervisores fornecem?

Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1974)

Figura 7: Seção 1 da Pesquisa de Diagnóstico do Trabalho (Escala de Respostas)

Fonte: Pedroso, Pilatti, et al (2010)

Já a segunda seção é constituída por 10 afirmações referentes às cinco Dimensões Essenciais do Trabalho, no mesmo modelo de Likert. Segue exemplo na figura 8.

Figura 8: Seção 2 da Pesquisa de Diagnóstico do Trabalho (Afirmações)

SEÇÃO 2 (Hackman e Oldham, 1974)
Q6) Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto-nível.
Q7) <i>Meu trabalho é organizado de forma a não me possibilitar a realização de atividades completas, do início ao fim.</i>
Q8) O simples fato de realizar o trabalho me proporciona muitas chances para compreender o quão bem eu venho o fazendo.
Q9) <i>O trabalho é bastante extenso e repetitivo.</i>
Q10) A qualidade com a qual realizo o meu trabalho pode afetar muitas pessoas.
Q11) <i>Em meu trabalho não tenho nenhuma oportunidade de tomar iniciativas ou decisões.</i>
Q12) Em meu trabalho tenho a oportunidade de terminar as atividades que iniciei.
Q13) <i>Meu trabalho fornece poucas informações sobre o desempenho com o qual eu o realizo.</i>
Q14) Em meu trabalho possuo independência e liberdade para realizá-lo da forma que eu preferir.
Q15) <i>Meu trabalho em si não é muito importante ou significativo para a empresa de forma global.</i>

Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1974)

Figura 9: Seção 2 da Pesquisa de Diagnóstico do Trabalho (Escala de Respostas)

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Muito incorreta	Geralmente incorreta	Ligeiramente incorreta	Indeciso	Ligeiramente correta	Geralmente correta	Muito correta
-----------------	----------------------	------------------------	----------	----------------------	--------------------	---------------

Fonte: Pedroso, Pilatti et al (2010)

Na seção 1 as perguntas são mais precisas. Já na seção 2, constata-se uma similitude correlacionando dois tópicos que pertencem a mesma dimensão. Para distingui-los, evitando que exibam formas diferentes, Hackman e Oldham (1975) estabeleceram uma inversão da escala de respostas em um dos tópicos de cada dimensão.

De sete das alternativas, manteve-se a escala de respostas do tipo Likert. As questões continuaram na mesma ordem. Nos itens em que a escala de respostas é invertida, também não ocorreram alterações. Mantendo-se as características do instrumento original tem-se o cálculo do escore do Potencial Motivador do Trabalho em igualdade ao de Hackman e Oldham (1974).

Para calcular os escores das dimensões do trabalho realiza-se uma média aritmética simples entre os itens que integram cada dimensão. É necessária a inversão das questões nas quais a escala de respostas é invertida (Q7, Q9, Q11, Q13 e Q15). Sendo assim, chega-se aos escores das Dimensões Essenciais do Trabalho através das fórmulas relatadas na figura 10, onde ↓ representa a inversão da escala:

Figura 10: Cálculo dos escores das Dimensões Essenciais do Trabalho

DIMENSÃO	CÁLCULO DO ESCORE
Variedade da Tarefa	$\frac{Q_3 + Q_6 + \downarrow Q_9}{3}$
Identidade da Tarefa	$\frac{Q_2 + \downarrow Q_7 + Q_{12}}{3}$
Significância da Tarefa	$\frac{Q_4 + Q_{10} + \downarrow Q_{15}}{3}$
Autonomia	$\frac{Q_1 + \downarrow Q_{11} + Q_{14}}{3}$
<i>Feedback</i>	$\frac{Q_5 + Q_8 + \downarrow Q_{13}}{3}$

Fonte: Pedroso, Pilatti et al (2010)

Pode-se, também, calcular o Potencial Motivador de Trabalho (PMT) com a fórmula apresentada na figura 11, a seguir:

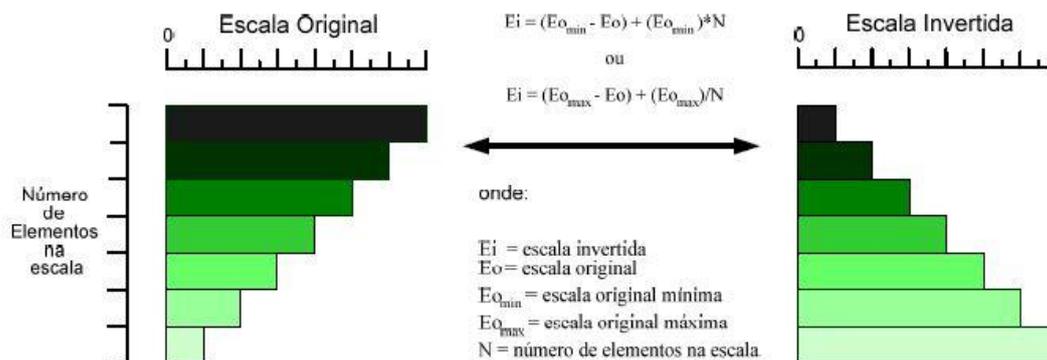
Figura 11: Fórmula do Potencial Motivador de Trabalho (PMT)

$$PMT = \frac{\frac{Q_3 + Q_6 + \downarrow Q_9}{3} + \frac{Q_2 + \downarrow Q_7 + Q_{12}}{3} + \frac{Q_4 + Q_{10} + \downarrow Q_{15}}{3}}{3} * \frac{Q_1 + \downarrow Q_{11} + Q_{14}}{3} * \frac{Q_5 + Q_8 + \downarrow Q_{13}}{3}$$

Fonte: Pedroso, Pilatti et al (2010)

Para realizar a inversão da escala foi utilizada a seguinte equação:

Figura 12: Equação para Inversão de Escala



Fonte: Pedroso, Pilatti et al (2010)

Conforme ilustrado na figura anterior, após a inversão da escala, os itens invertidos passam a assumir os seguintes valores:

Figura 13: Resultados da inversão de escala

Escala original	Escala invertida
1	7
2	6
3	5
4	4
5	3
6	2
7	1

Fonte: Pedroso, Pilatti et al (2010)

No PMT temos o indicador do grau de significância do trabalho. Utilizando a fórmula e aplicando as devidas inversões, obtém-se como o maior escore 343 e como menor 1.

O valor 125 é visto como referencial para Hackman e Oldham (1974), valores iguais ou superiores são tidos como satisfatórios e inferiores, insatisfatórios.

Baseia-se em uma medida geométrica que engloba três valores: (Variedade da Tarefa + Identidade da Tarefa + Significância da Tarefa; Autonomia; Feedback), e afim de se chegar ao valor que simboliza o ponto de referência, é necessário que se extraia a raiz cúbica do valor de referência (125). Este cálculo tem como resultado valor 5.

Assim, percebe-se que aplicando a escala original do instrumento (de 1 a 7), os valores 1, 2, 3 e 4 são taxados de insatisfatórios, e os valores 5, 6 e 7 como satisfatórios.

O emprego de uma escala geométrica pode vir a constituir incertezas quanto a sua interpretação. As objeções incitadas pela escala geométrica ocorrem porque, na medida em que os escores médios das Dimensões Essenciais do Trabalho aumentam em uma proporção aritmética, o escore do Potencial Motivador do Trabalho aumenta em uma proporção geométrica.

Afim de facilitar o uso de tal mecanismo, é proposta uma classificação pela escala centesimal. Para equivaler a pontuação em uma escala de 0 a 100, ao invés da escala que varia entre 1 e 343, uma vez que o escore do Potencial Motivador do Trabalho resulta de uma função geométrica. O resultado foi a equação apresentada na figura 14.

Figura 14: Equação para o PMT centesimal

$$(\sqrt[3]{PMT} - 1) * \frac{100}{7 - 1}$$

Fonte: Pedroso, Pilatti et al (2010)

De acordo com o cálculo acima, a conversão das pontuações do escore do Potencial Motivador do Trabalho tem como resultado:

Figura 15: Relação de Equivalência entre as escalas

Likert	PMT		
	Escore	Centesimal	Classificação
1	1	0,00	Insatisfatório
2	8	16,67	
3	27	33,33	
4	64	50,00	
5	125	66,67	Satisfatório
6	216	83,33	
7	343	100,00	

Fonte: Pedroso, Pilatti et al (2010)

Para calcular os escores e tabular os dados, utilizou-se o *software* Microsoft Excel, e obtêm-se os resultados e gráficos automaticamente.

O potencial motivador tem por objetivo ser utilizado como medida de mensuração, e não como fonte motivacional.

Objetivando complementar os dados e preservando os colaboradores, solicitou-se o preenchimento dos campos relatados na figura 16.

Figura 16: Identificação do respondente

1. Idade:

2. Sexo:

Masculino Feminino

3. Estado civil:

Solteiro(a)
 Casado(a)/União estável
 Viúvo(a)
 Separado(a)/Divorciado(a)

4. Escolaridade:

Ensino Fundamental incompleto Ensino Fundamental completo
 Ensino Médio incompleto Ensino Médio completo
 Ensino Superior incompleto Ensino Superior completo
 Pós-Graduação incompleto Pós-Graduação completo

Fonte: Pedroso, Pilatti et al (2010)

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Na tabela a seguir, estão expostos os dados dos integrantes da pesquisa para abrangência da análise do estudo.

Tabela 1 – Dados dos integrantes da pesquisa

	Homens	Mulheres
Quantidade	13 (65%)	7 (35%)
Média de faixa etária	30,43 anos	45,23 anos
Estado Civil	Todos casados	2 (29%) casadas; 4 (57%) solteiras; 1 (29%) divorciada;
Escolaridade	Ensino Superior Completo 4 (31%) Ensino Superior Incompleto 3 (23%) Ensino Médio Completo 4 (31%) Pós-Graduação completa 2 (15%)	Ensino Superior Completo 3 (43%) Ensino Superior Incompleto 2 (29%) Ensino Médio Completo 1 (14%) Pós Graduação completa 1 (14%)

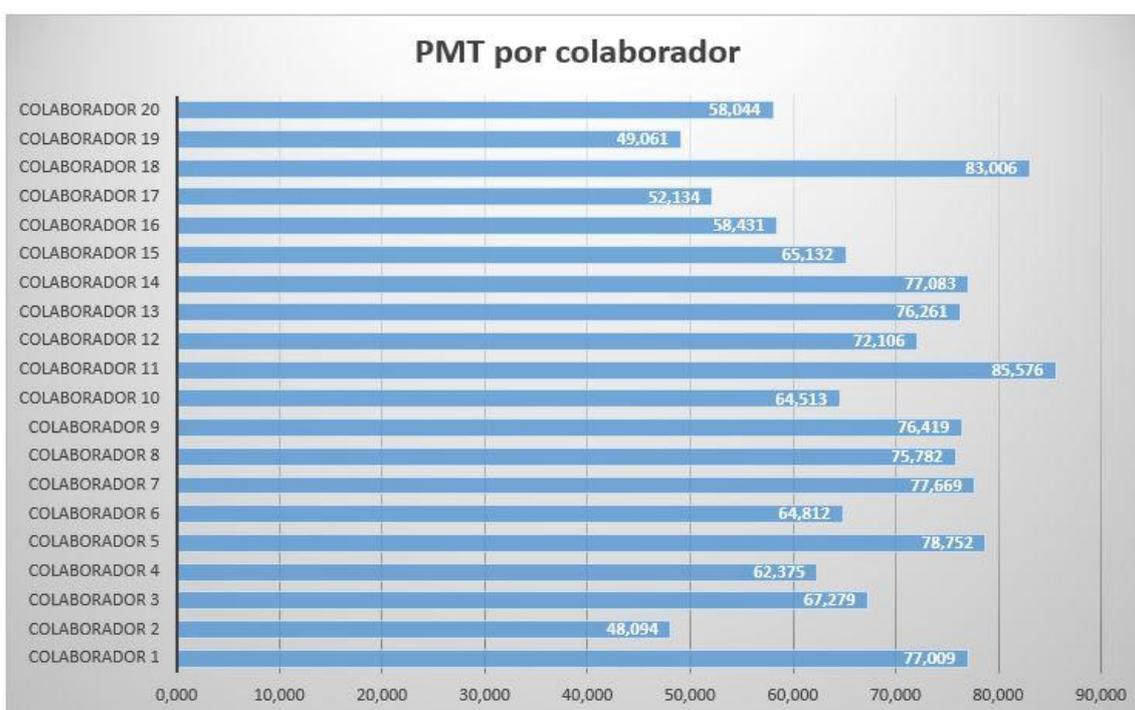
Fonte: Dados da Pesquisa

Mediante tabulação das respostas no Excel, foi calculado o potencial motivador de cada colaborador da Cemig. Segue exibição de resultados na tabela, seguida de gráfico (figura 17).

Tabela 2 – Escores das Dimensões e Motivadores Essenciais do Trabalho

Colaborador	Variedade	Identidade	Significância	Autonomia	Feedback	PMT (0-100)
1	5,000	4,667	6,000	6,000	5,667	77,009
2	3,667	3,667	3,667	4,000	4,000	48,094
3	5,333	4,000	6,000	5,000	5,000	67,279
4	5,667	4,333	5,000	5,333	4,000	62,375
5	4,667	5,333	6,667	5,333	6,333	78,752
6	5,333	5,000	7,000	4,333	4,667	64,812
7	5,333	4,333	6,333	5,667	6,000	77,669
8	4,333	4,667	7,000	6,000	5,333	75,782
9	5,000	5,000	6,333	5,333	6,000	76,419
10	5,667	4,667	5,667	5,000	4,333	64,513
11	6,667	5,000	6,667	5,667	6,667	85,576
12	5,000	4,667	5,333	5,333	5,667	72,106
13	5,667	4,667	7,000	5,000	6,000	76,261
14	5,333	6,000	6,333	5,333	5,667	77,083
15	3,667	4,333	4,667	6,000	4,667	65,132
16	3,667	5,333	4,000	3,333	6,333	58,431
17	2,333	3,000	7,000	3,667	4,667	52,134
18	5,667	5,667	7,000	5,000	7,000	83,006
19	4,000	4,333	7,000	2,000	6,000	49,061
20	3,667	3,667	5,333	4,000	5,333	58,044

Fonte: Dados da Pesquisa

Figura 17 – Gráfico do PMT por colaborador

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com as informações acima, 9 (45%) dos colaboradores encontram-se insatisfeitos, e 11 (55%) satisfeitos. Ou seja, através deste gráfico pode-se afirmar que a maior parte da população alvo está na faixa de satisfação.

No relato dos dados da tabela 1, fica evidente que a satisfação varia com a idade, ou seja, a média de idade dos colaboradores satisfeitos (43,81 anos) é maior que média geral (39,8 anos) e a dos insatisfeitos (34,8 anos).

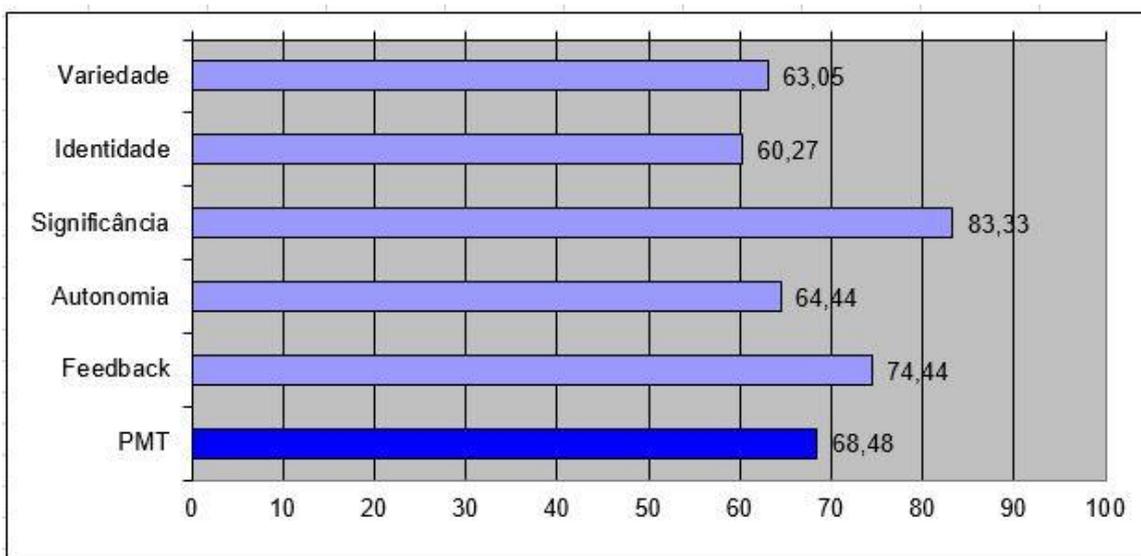
Abaixo, tem-se a tabela 3, seguida de seu respectivo gráfico, na qual apresenta estatísticas das Dimensões Essenciais do Trabalho e do Potencial Motivador do Trabalho no âmbito geral (homens e mulheres).

Tabela 3: Estatística Descritiva das Dimensões Essenciais de Trabalho e do Potencial Motivador do Trabalho

DIMENSÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	AMPLITUDE
Variedade	4,783	1,022	21,362	2,333	6,667	4,333
Identidade	4,617	0,711	15,410	3,000	6,000	3,000
Significância	6,000	1,037	17,289	3,667	7,000	3,333
Autonomia	4,867	1,028	21,129	2,000	6,000	4,000
Feedback	5,467	0,868	15,876	4,000	7,000	3,000
PMT (0-100)	68,477	11,190	16,341	48,094	85,576	37,482

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 18: Gráfico do PMT Geral



Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme demonstrado, o PMT Geral foi satisfatório, pois encontra-se acima de 66,67%, indicando que o trabalho é significativo. Porém, três dimensões (Variedade, Identidade, Autonomia) estão abaixo do referencial indicado por Hackman e Oldham, sendo classificados por insatisfatórios.

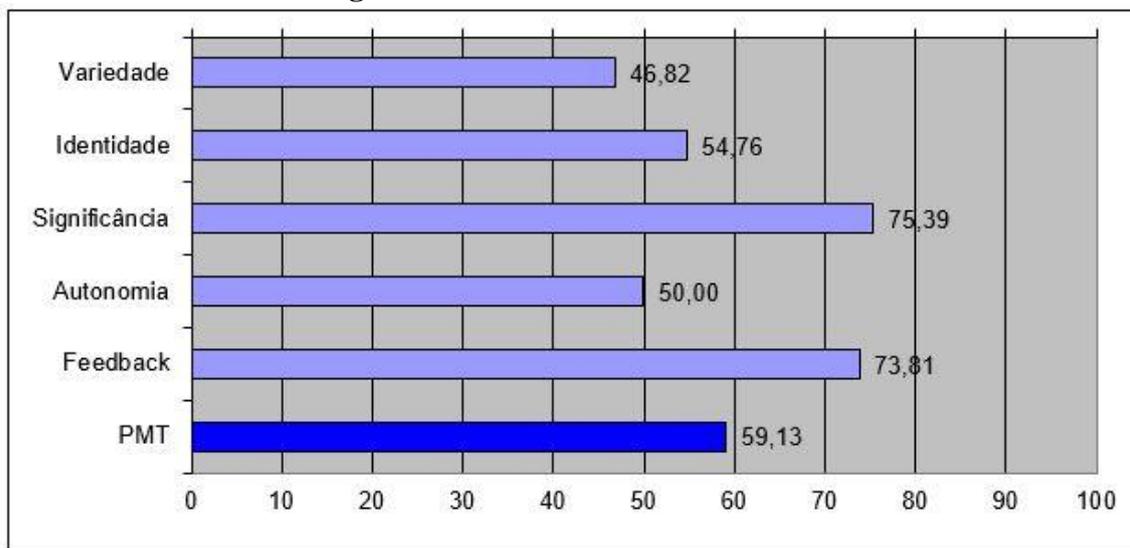
Já a tabela 4 apresenta as estatísticas do público feminino, seguida por gráfico.

Tabela 4: Estatística Descritiva das Dimensões Essenciais de Trabalho e do Potencial Motivador do Trabalho (mulheres).

DIMENSÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	AMPLITUDE
Variedade	3,810	0,979	25,688	2,333	5,667	3,333
Identidade	4,286	0,951	22,194	3,000	5,667	2,667
Significância	5,524	1,476	26,729	3,667	7,000	3,333
Autonomia	4,000	1,262	31,549	2,000	6,000	4,000
Feedback	5,429	1,067	19,647	4,000	7,000	3,000
PMT (0-100)	59,129	12,110	20,480	48,094	83,006	34,912

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 19: Gráfico do PMT Feminino



Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que o Potencial Motivador das mulheres é insatisfatório. Somente nas dimensões: Significância e Feedback o resultado pode ser considerado positivo.

Destaca-se a insatisfação das mesmas em relação a variedade e a autonomia; sendo consideradas as dimensões de menor porcentagem.

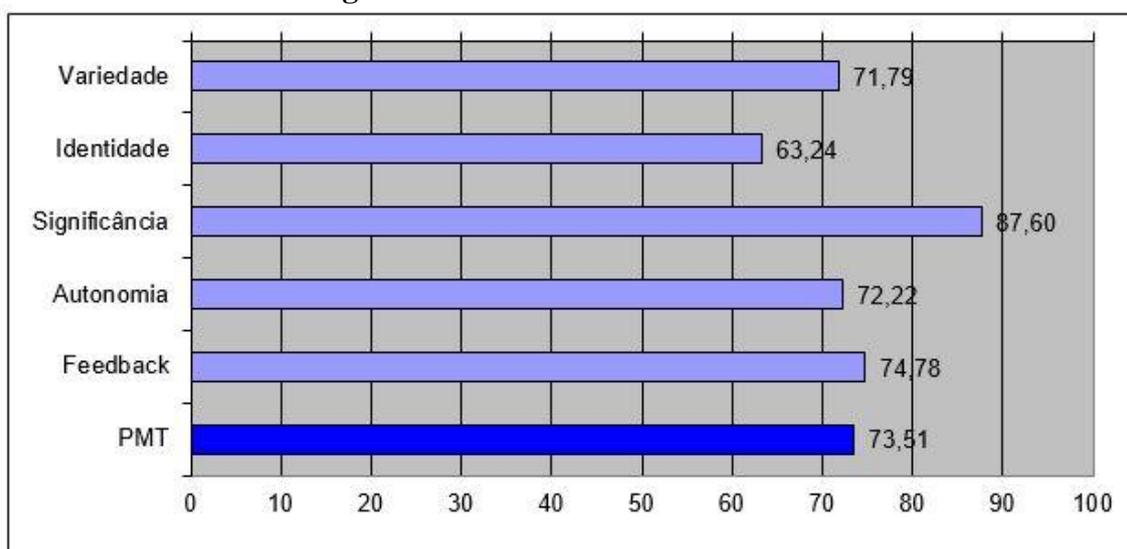
Na tabela 5, relata-se estatísticas dos participantes masculinos, seguida por gráfico.

Tabela 5: Estatística Descritiva das Dimensões Essenciais de Trabalho e do Potencial Motivador do Trabalho (homens).

DIMENSÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	AMPLITUDE
Variedade	5,308	0,569	10,714	4,333	6,667	2,333
Identidade	4,795	0,501	10,443	4,000	6,000	2,000
Significância	6,256	0,641	10,238	5,000	7,000	2,000
Autonomia	5,333	0,451	8,463	4,333	6,000	1,667
Feedback	5,487	0,789	14,379	4,000	6,667	2,667
PMT (0-100)	73,511	6,819	9,276	62,375	85,576	23,201

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 20: Gráfico do PMT Masculino



Fonte: Dados da Pesquisa

Já no levantamento direcionado ao público masculino, o resultado do Potencial Motivador é satisfatório. Todas as dimensões seguiram o mesmo fim, exceto a identidade.

Percebe-se que nos três casos das dimensões da tarefa expostas, a significância é a que obteve maior porcentagem, sendo 83,33% no geral, 75,39% no público feminino e 87,60% no masculino. A significância da tarefa vincula-se diretamente ao impacto que o trabalho e o indivíduo exercem sob a vida dos demais. Desta forma pode-se afirmar que os colaboradores integrantes da pesquisa percebem seu trabalho como importante.

Em relação a autonomia, é notável que as mulheres atingiram níveis muito baixos mediante os homens, fazendo com que o índice geral se tornasse insatisfatório.

Avaliando a análise da identidade do trabalho, o resultado em ambos os gêneros foi negativo, apontando como um dos principais fatores a ser melhorado.

O feedback é um dos fatores que traz ativez ao trabalho e na pesquisa realizada o resultado foi positivo entre os gêneros. O valor da relação entre a motivação e o *feedback* esteia-se nos funcionários que tem focos e objetivos profissionais distintos, e que procuram desenvolver suas competências técnicas ou comportamentais objetivando resultados positivos.

Quando se evidencia a variedade, o resultado das respondentes foi o pior índice da pesquisa, ou seja, é necessário fazer com que as mulheres percebam a sua capacidade para que suas habilidades sobressaiam. Em contrapartida, este não é um problema entre o público masculino, mas houve queda no geral ao correlacionar os gêneros.

Os casos de feedback contribuem de maneira imperante no contexto organizacional, pois fornecem aos colaboradores informações precisas e pontuais sobre como suas atitudes estão colaborando ou não para a obtenção dos resultados organizacionais. O feedback positivo eleva significativamente a motivação dos colaboradores no desempenho de suas funções, na medida em que estes estarão cientes da relevância de suas contribuições, não apenas para a equipe, mas para o cumprimento de forma global (Leme, 2007; Williams, 2005; Walle & Cummings, 1997).

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo final deste estudo foi compreender e transparecer os benefícios que a QVT tem para as organizações e sua relação com a motivação. Para exemplificar empiricamente, foi analisada a qualidade de vida no trabalho dos profissionais na área de projetos e Obras da Gerência de Coordenação da Expansão de média e baixa tensão da Distribuição da CEMIG, de Governador Valadares. E a partir daí, potencializar ações futuras para a criação de um modelo de QVT para esta organização e aumento motivacional entre os colaboradores.

A teoria citada bibliograficamente, relatou que a QVT necessariamente relaciona-se com a percepção do trabalhador a respeito desse tema. Evidenciou-se a estreita relação entre a percepção da QVT e a motivação que impulsiona os profissionais a irem para o trabalho.

O desenvolvimento da pesquisa objetivou a averiguação da percepção dos respectivos colaboradores, a respeito da motivação no ambiente corporativo.

Com referência ao instrumento utilizado para o levantamento de dados, o PMT explica uma metodologia que averigua a motivação dos colaboradores com relação ao trabalho que executam.

A receptividade dos participantes foi positiva, pois é uma forma de expressar sua percepção em torno da temática pesquisada, deixando o sentimento fluir através das respostas. O fator chave para esta aceitação foi ressaltar o sigilo que torneava todo o processo.

É de extrema importância destacar que o PMT atingiu o esperado, mas ainda há muito a desenvolver para que a porcentagem seja maximizada. E ao analisar separadamente por sexo, nota-se que a insatisfação é maior no grupo feminino onde o PMT foi de 59,13% tornando-se abaixo da média para as mulheres em específico.

Aprofundando-se na pesquisa, nota-se que apenas uma mulher respondente que obteve um resultado na média esperada, é pós-graduada. Com este dado é possível refletir sobre a necessidade da escolaridade e a importância do incentivo à educação dentro da corporação.

Para elaboração de um trabalho mais completo, torna-se imprescindível um maior aprofundamento dessas e de outras variáveis que tenham correlação com a qualidade de vida no trabalho, objetivando zelar pela motivação, bem-estar, a saúde e a segurança física, mental e social desses profissionais.

Um meio para elevar a motivação dos colaboradores é investir em liberdade de pensamento e exposições das ideias. Deixar que a voz de cada um seja ouvida e suas competências evidenciadas.

O colaborador integrante de equipe entrosada, sem conflitos imperantes, dedica-se ao que faz de forma voraz e prazerosa, tirando o foco os problemas e receios internos.

Empresas que aplicam no capital intelectual dos seus funcionários, utilizando-se de treinamentos e cursos, estão contribuindo para a qualidade de vida no trabalho. Quando se tem segurança do conhecimento necessário para execução das atividades funcionais, o ser humano torna-se melhor, sem pressão interna, e conseqüentemente mais assertivo.

Finalizando, pode-se afirmar que a qualidade de vida no trabalho contribui efetivamente para a motivação, tornando esses elementos conexos. Sendo assim, funcionários motivados e satisfeitos, equivalem à lucratividade para a corporação.

REFERÊNCIAS

- ALBORNOZ, S.; RICHERS, R. **O que é trabalho, empresa e marketing**. São Paulo: Círculo do Livro, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **A difícil administração das motivações**. REA – Revista de Administração de Empresas., vol. 38, n.1, São Paulo, 1997.
- CAMPS, V. **O sentido do trabalho e ethos individualista. O Socialismo do Futuro**, n. 6, 1993.
- CEMIG. Disponível em: <http://www.cemig.com.br/pt-br/Paginas/default.aspx>. Acesso em 12 de março de 2017.
- CHANG JÚNIOR, J.; ALBUQUERQUE, L. G. **Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 3, n. 2, 2002.
- _____. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Mc Graw Hill, Ltda., 1987.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7ª ed, São Paulo Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CODA, Roberto; FONSECA, Glaucia Falcone. **Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP, Sao Paulo, Ano 6, abril/2004.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**, v. 2. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.
- FERREIRA, Antônio. A.; REIS, A. C. F., PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, André; FUERTH Leonardo Ribeiro; ESTEVES, Rodrigo Clebicar Pereira Mota. **Fatores de Motivação no trabalho: O que pensam os Líderes.** 30º Encontro da ANPAD. Salvador/BA. 2006.

FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista brasileira de medicina psicossomática**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, abr.-mai.-jun. 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. Sao Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Goodman, R. **On the operationality of the Maslow need hierarchy.** British Journal of Industrial Relations, 1968.

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.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg. R. **Development of the job diagnostic survey.** *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, 1975.

HEREDIA, Vania Beatriz Merlotti. **O trabalho na sociedade contemporânea.** In: Fatima Jeanette Martinato (Org.). Poliantéia. Caxias do Sul: EDUCS, 2002, v.1, p. 133-139.

JORGE NETO, Francisco Ferreira. CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa. **Direito do Trabalho.** 3. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2005.

KILIMNIK, Z. M. **Trabalhar em tempos de fim dos empregos: mudanças na trajetória de carreira de profissionais de Recursos Humanos.** *Psicologia, Ciência e Profissão*, v.18, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10.º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMA, Levi. **A teoria da relatividade na gestão de pessoas: uma nova visão para gerenciar pessoas com foco no crescimento das organizações.** 5º ed. São Paulo: Campus, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** São Paulo: Editora Atlas, 2.ed. – 5. reimpr, 2010.

Lollar, D. **An operationalization and validation**, of, the Maslow need hierarchy. *Educational and Psychological Measurement*, 1974.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASCARENHAS, F. **Tempo de trabalho e tempo livre: Algumas reflexões a partir do marxismo contemporâneo**. Cicene, Belo Horizonte, v.3, 2000.

MASLOW, A. H. **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L.L. O comportamento humano na empresa: uma antologia. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MEGGINSON, Leon C. & MOSLEY, Donald C & Jr, Paul H. Pietri. **Administração: conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

NAVARRO, Vera Lucia; PADILHA, Valquíria. **Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo**. Psicologia & Sociedade, Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, v. 19,Edicao Especial, 2007.

PEDROSO, B., PILATTI, L. A., et al. **Potencial motivador do trabalho: tradução e adaptação cultural do instrumento de Hackman e Oldham**. Revista Produção Online, v.10, n. 3, set. 2010.

PUGH, Derek; CHILD, John; HICKSON, David J. **A estrutura das organizações**. In: RODRIGUES, Suzana Braga; BARROS, Betânia Tanure de; MEIRELLES, Antero de Moraes; AGUIAR, Afrânio C. Os Teóricos das Organizações. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. ; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho: Uma Abordagem Psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda; MORAES, Lucio Flavio Renault de. **Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho**. In: SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. (Orgs.) **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. **As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática**. RAC, v. 5, n. 1, 2001.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, D. F. V. B. **Qualidade de vida no trabalho dos enfermeiros do Hospital de Ensino**. 246 p. 1990. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1990.

WALLE, D. V; CUMMINGS, L. L. **A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process**. Journal of applied Psychology, 1997.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review**, Cambridge, 1973.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.