2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. História da gestão

Influência dos filósofos

A administração recebeu forte influência da filosofia desde antiguidade. Confúcio (551 a.C. -479 a.C.) ressaltava a importância do mérito pessoal. E este tem por base o conhecimento. A capacidade e a excelência moral é que habilitam uma pessoa a ser um líder, e não o seu nascimento ou família. As ideias de Confúcio foram adotadas por Shih Huang-Ti, que substituiu o sistema feudal chinês, em que o poder e a força militar dependiam da família do imperador, por um sistema baseado no mérito para alcançar posições mais elevadas na hierarquia. Alem disso, Confúcio adotava o princípio da reciprocidade: tratar os outros como se gostaria de ser tratado (Chiavenato, 2006).

Sócrates (470 a.C. -399 a.C.), filósofo grego, expõe seu ponto de vista sobre a administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência (Chiavenato, 2006).

Platão (429 a.C. -347 a.C.), outro filósofo grego, mostra em sua obra *A República*, a forma democrática da administração dos negócios públicos. Em outra obra, *Política,* ressalta que a responsabilidade fundamental dos políticos – os administradores da polis, a cidade – é promover a felicidade dos cidadãos (Chiavenato, 2006).

Influência da revolução industrial

A invenção da máquina a vapor por James Watt e sua aplicação à produção levaram a uma nova concepção de trabalho que mudou a estrutura social e comercial da época e provocou a Revolução Industrial, com transformações de ordem econômica, política e social que, em um lapso de um século, foram maiores do que toda as

mudanças ocorridas no milénio anterior. A revolução industrial teve início na Inglaterra e é dividida em duas épocas distintas:

- 1780 a 1860: 1ª Revolução Industrial ou revolução do carvão e do ferro;
- 1860 a 1914: 2ª Revolução Industrial ou do aço e da eletricidade (Chiavenato, 2006).

Todas as transformações e inovações ocorridas durante a Revolução Industrial, traçaram novas abordagens e métodos a cerca do trabalho e da maneira como era conduzido e realizado. Esses processos traduziam-se em diferentes abordagens da administração trabalhista.

2.2. Escolas da gestão

Abordagem clássica da administração

No despontar do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos a respeito da administração. O americano Frederick Winslow Taylor iniciou a escola da Administração Científica preocupado em aumentar a eficiência da indústria através da racionalização do trabalho operário. O francês Henri Fayol desenvolveu a Teoria Clássica, preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e aplicação de princípios gerais da administração.

Embora não tenham se comunicado entre si e partissem de pontos de vistas diferentes, suas ideias constituem as bases da Abordagem Clássica da Administração, cujos postulados denominaram o panorama administrativo das organizações nas quatro primeiras décadas do século XX.

Em função dessas duas correntes, a Abordagem Clássica da Administração é desdobrada em duas orientações diferentes, e até certo ponto opostas entre si (Chiavenato, 2006).

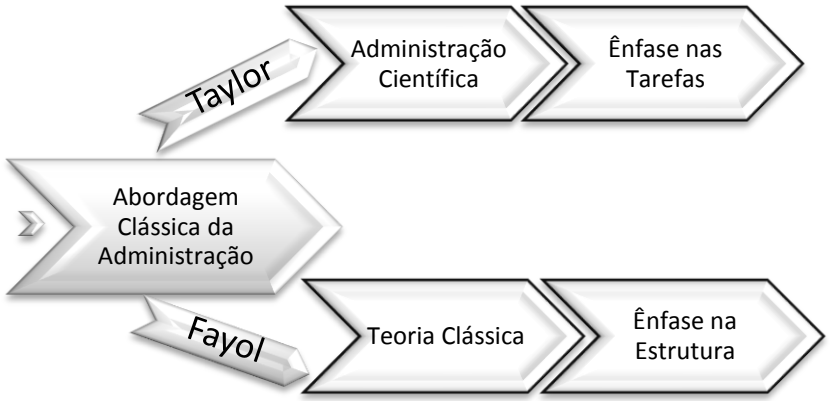

Figura 1: Desdobramento da abordagem clássica.
Fonte: Chiavenato, 2006.

2.2.1. Teoria das relações humanas

A teoria das relações humanas (ou Escola Humanística da administração) surgiu nos Estados Unidos, como consequência das conclusões da experiência Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores. Foi um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração (Chiavenato, 2006).

Segundo Chiavenato (2006), a Teoria das Relações Humanas tem suas origens nos seguintes fatos:

1. A necessidade de se humanizar e democratizar a Administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano.
2. O desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a Psicologia e sua crescente influência intelectual.
3. As ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin foram fundamentais para o humanismo na administração.
4. As conclusões da experiência de Hawthorne, realizada entre 1927 e 1932.

2.2.1.1. A Experiência de Hawthorne

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma experiência na fábrica Hawthorne da Western Electric Company, situada em Chicago, para avaliar a relação entre a iluminação e a eficiência dos operários medida por meio da produção. A experiência foi coordenada por Elton Mayo, e estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (turnover) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal (Chiavenato, 2006).

O experimento tinha como objetivo observar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários quanto a produção.

Primeira Fase da Experiência de Hawthorne

Na primeira fase da experiência foram escolhidos dois grupos que faziam o mesmo trabalho e em condições idênticas: um grupo de observação trabalhava sobre intensidade de luz variável, enquanto o grupo de controle tinha intensidade constante. Pretendia-se conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários […]. Os operários se julgavam na obrigação de produzir mais quando a intensidade de iluminação aumentava e, o contrário, quando diminuía. Comprovou-se a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico: a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas. Reconhecendo o fator psicológico apenas quanto a sua influência negativa, os pesquisadores pretenderam isolá-lo ou eliminá-lo da experiência, por considerá-lo inoportuno (Chiavenato, 2006).

Segunda Fase da Experiência de Hawthorne

A segunda fase da experiência começou em 1927. Foi criado um grupo de observação: cinco moças montavam os relés, enquanto uma sexta fornecia as peças para abastecer o trabalho. A sala de provas era separada do departamento (passou a ser o grupo de controle). O grupo experimental tinha um supervisor, como no grupo de controle, e um observador que permanecia na sala e observava o trabalho.

O equipamento de trabalho era idêntico ao utilizado no departamento, apenas incluindo um plano inclinado com um contador de peças que marcava a produção em uma fita perfurada. A produção foi o índice de comparação entre o grupo experimental (sujeito a mudanças nas condições de trabalho) e o grupo controle (trabalho em condições constantes).

As moças foram convidadas para participar da pesquisa e esclarecidas quanto aos objetivos de avaliar o efeito das mudanças nas condições de trabalho (período de descanso, lanches, redução no horário de trabalho). Eram informadas sobre os resultados, e as modificações eram submetidas à sua aprovação. A pesquisa foi dividida em 12 períodos, para observar as condições de rendimento.

Conclusão desta fase

- As moças gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido e a supervisão branda (ao contrário da supervisão de controle rígido na sala de montagem) permitia trabalhar com liberdade e menor ansiedade;
- Havia um ambiente amistoso e sem pressões, na qual a conversa era permitida, o que aumentava a satisfação no trabalho;
- Não havia temor ao supervisor, pois este funcionava como orientador;
- Houve um desenvolvimento social do grupo experimental. As moças faziam amizades entre si e tornaram-se uma equipe;
- O grupo desenvolveu objetivos comuns, como o de aumentar o ritmo de produção, embora fosse solicitado trabalhar normalmente.

Terceira Fase da Experiência de Hawthorne

Iniciou-se um amplo programa de entrevistas com os empregados para conhecer suas atitudes e sentimentos, ouvir suas opiniões quanto ao trabalho e tratamento dos supervisores. Adotou-se a técnica de entrevista não-direcionada e sem um roteiro prévio, na qual os operários podiam falar livremente.

A experiência foi suspensa em 1932, mas sua influência sobre a Teoria Administrativa foi poderosa. Com a organização informal, os operários se mantêm unidos através de laços de lealdade. Quando o operário pretende também ser leal à empresa, essa lealdade dividida entre o grupo e a companhia traz conflito, tensão e inquietação.

2.2.1.2. Conclusões da Experiência de Hawthorne

Nível de Produção Resultante da Integração Social

O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais.

Comportamento Social dos Empregados

O comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo.

Recompensas e Sanções Sociais

O comportamento dos operários é condicionado por normas e padrões sociais.

Grupos Informais

A empresa passa ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal, ou seja, com propósitos definidos pela empresa. Os grupos informais constituem a organização humana a empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida pela direção Os grupos informais definem regras de

comportamento, recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas.

Relações Humanas

No local de trabalho, as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interação social.

Importância do Conteúdo do Cargo

A especialização não é a maneira mais eficiente de divisão de trabalho […]. Trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e maçantes afetando a atitude do trabalhador e reduzindo a sua satisfação e eficiência.

Ênfase nos Aspectos Emocionais

Os elementos emocionais não-planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da Teoria das Relações Humanas. Daí a denominação de sociólogos da organização aos autores humanistas (Chiavenato, 2006).

Tabela 1: Comparação entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas

Teoria Clássica	Teoria da Relações Humanas
Trata a organização como máquina	Trata a organização como grupo de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e *staff*	Dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: Chiavenato, 2006.

A Teoria da Relações Humanas passou a dominar a Teoria Administrativa. Ao final da década de 1950, ela entrou em declínio, passando a ser intensamente criticada, a tal ponto que suas concepções passaram a ser revistas (Chiavenato, 2006).

Segundo Chiavenato (2006), dentre as críticas à Teoria das Relações Humanas, podemos alinhar as seguintes:

1. Oposição cerrada à Teoria Clássica.
2. Inadequada visualização dos problemas de relações industriais.
3. Concepção ingênua e romântica do operário.
4. Limitação do campo experimental.
5. Parcialidade das conclusões.
6. Ênfase nos grupos informais.
7. Enfoque manipulativo da Teoria das Relações Humanas.

2.3. Gestão/ Administração

2.3.1. Conceitos Gestão/ Administração

Segundo Pires (2007), a palavra gestão é uma palavra polissémica. Em conformidade, é necessário adaptá-la ao ambiente onde está a ser utilizada de maneira a assumir em termos relativos o seu verdadeiro significado.

A gestão pode ser entendida como o processo de coordenação e integração de recursos, tendente à consecução dos objetivos estabelecidos, através do desempenho das atividades de planejamento, organização, direção e controle. Pode ser também assimilada a processo de trabalho com e através dos outros, a fim de se atingirem eficazmente os objetivos organizacionais traçados, utilizando-se eficientemente os recursos escassos, num contexto em constante mutação (Santos, 2008).

A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa originalmente aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro (Chiavenato, 2006).

2.3.2. Funções da Gestão

Os elementos constituintes do processo de gestão são usualmente designados funções da gestão e articulam-se conforme se ilustra na figura 2.

Figura 2: Funções da Gestão
Elaborada pelo autor

Planejamento

Processo que envolve, para além da análise e monitorização sistemática do meio envolvente contextual e transacional (oportunidade e ameaças) e dos pontos fortes da organização, a definição dos seus objetivos, a formulação da estratégia destinada

à sua consecução e o desenvolvimento dos planos, programas e orçamentos tendentes a assegurar a integração, coerência e coordenação da atividades. Ou de uma forma mais sintética, pode ser entendida como a função da gestão que clarifica a missão da organização, define os seus objetivos e formula a estratégia e as táticas mais adequadas à consecução dos objetivos traçados (Santos, 2008).

Organização

Processo de gestão que se ocupa da afetação dos recursos organizacionais (humanos, financeiros, materiais, equipamentos, tecnologia, *know-how,* infra-estrutura, etc) às diversas atividades, tarefas e processos (identificados aquando do planejamento) no sentido de assegurar a consecução dos objetivos planejados.

Para além de envolver a definição das tarefas, processos e atividades a levar a cabo (bem como a identificação dos trabalhadores que irão assegurar a sua execução), esta função envolve ainda a disponibilização dos recursos necessários à sua realização, a determinação do modo como aqueles irão ser afetados aos processos e atividades, a definição da linha de comando, e a clarificação dos níveis de autoridade e de responsabilidade associada às decisões a tomar (Santos, 2008).

Liderança/Direção

Esta função da gestão pode ser definida como o processo de comando e motivação dos trabalhadores, através do qual os gestores influenciam os membros da organização, no sentido de assegurar que estes assumem os comportamentos de trabalho indispensáveis à consecução dos objetivos estabelecidos (Santos, 2008).

Controle

Constitui-se como a função da gestão que envolve monitorização e o acompanhamento contínuo e sistemático do meio envolvente e do desenvolvimento das atividades, no sentido de assegurar o cumprimento dos planos e objetivos

fixados e, concomitantemente, acionar as medidas corretivas que se revelem necessárias, em face da detecção de eventuais desvios (Santos, 2008).

2.4. O Gestor

O que cada gestor faz dependerá da sua função, do seu nível, da sua organização (tipo, estrutura, cultura, dimensão) e do ambiente em que trabalha, de forma geral (na medida em que é conturbado, previsível, fixo, sob pressão, estável). Cada gestor terá a sua maneira de se adaptar a estas circunstâncias e conseguirá realizar operações com maior ou menor êxito (Armstrong, 2005).

Quanto menor for a disciplina de resultados a que uma organização tem de estar obrigada maior serão as necessidades de gestão (Drucker apud Pires, 2007).

2.4.1. Funções

Considera-se que o gestor exerça as seguintes funções fundamentais:

1. Determinação de objetivos;
2. Desenho da organização;
3. Motivação e comunicação;
4. Elaboração de normas;
5. Treino de recursos humanos.

Por tudo isto, o gestor tem por função principal tomar decisões (Drucker apud Pires, 2007).

2.4.2. Habilidades

O administrador precisa reunir três tipos de habilidades: técnicas, humanas e conceituais.

- *Habilidades técnicas* consistem em usar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos para realização de tarefas por meio da experiência profissional.
- *Habilidades humanas* consistem na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas em equipe.
- *Habilidades conceituais* consistem na capacidade para lidar com idéias e conceitos abstratos e estão relacionadas com pensar, raciocinar, diagnosticar situações e formular alternativas de solução dos problemas (Chiavenato, 2006).

2.4.3. Capacidades

O gestor do futuro deve ser possuidor de 7 capacidades:

1. Gerir por objetivos;
2. Saber assumir riscos em relação ao tempo;
3. Estar apto a tomar decisões estratégicas;
4. Ser capaz de construir e integrar equipas de trabalho;
5. Saber comunicar informação;
6. Ser capaz de ver o seu trabalho como um todo;
7. Conseguir relacionar a sua área de ação com o sistema total.

2.4.4. Atitudes

As pessoas, e através delas as organizações, podem ter diferentes atitudes em relação à previsão do futuro. Cada uma das atitudes dá origem a outras tantas

formas de estruturar a própria organização (Pires, 2007). Existem três possibilidades. As pessoas podem:

1. Esperar que as coisas aconteçam para depois reagirem;
2. Prever aquilo que eventualmente surgirá para prepararem a resposta certa, antes dos acontecimentos surgirem;
3. Engendrar as condições para a construção e organização do futuro, segundo os próprios desejos (Russell Ackoff apud Pires, 2007).

2.5. O Trabalho

"N*ão existe maior estupidez no mundo do que passar a maior parte da vida a ganhar a vida".*

Henry David Thoreau

2.5.1. Conceito

O conceito de que trabalho é uma penalidade é decorrente das civilizações antigas, medievais e modernas onde exclusivamente os servos e escravos trabalhavam para sobreviver, sob ameaça de morte ou de não poder permanecer nas terras dos reinos, se não aceitassem a jornada de trabalho (Bueno apud Silveira, 2008).

O trabalho é a linha mestra da atividade humana, da dinâmica produtiva, fundamental na geração de recursos e desenvolvimento das sociedades. Através dele surgem as tecnologias, produções, sistemas de trocas e permutas dos mercados. Item central da possibilidade de satisfação de necessidades humanas, das básicas às mais sofisticadas (Langoski apud Silveira, 2008).

A história da condição humana no trabalho dentro das organizações pode ser entendida pela evolução das indústrias e o amadurecimento das relações entre patrões e empregados. O surgimento das primeiras fábricas na Inglaterra fez com que os camponeses mudassem para os centros fabris em busca de trabalho. Eram pessoas sem qualificação profissional, acostumados à vida rural. Em contrapartida os patrões pouco davam em troca, oferecendo uma jornada de trabalho elevada e como recompensa, pagavam salários baixos (Hunt; Sherman apud Coutinho, 2009).

O crescimento das fábricas levou à necessidade de contratar cada vez mais pessoas, em condições de trabalho e vida precárias. Nas indústrias não havia garantias da integridade do trabalhador, as relações trabalhistas não eram reconhecidas, sendo prática comum as jornadas de trabalho excessivas e o uso da mão-de-obra infantil. Quanto as condições de vida em sociedade, tinha-se um cenário de centros industriais caracterizado pelo elevado número de trabalhadores, sem infra-estrutura ocasionando surtos de doenças como cólera e outros males da própria falta de recursos de saúde (Motta; Maximiano apud Coutinho, 2009).

2.5.2. Opiniões acerca do trabalho

Evolução… (2011), cita um grupo heterogêneo de pesquisadores, que entre as muitas visões de futuro possíveis, indicam que a humanidade terá mais tempo livre, são eles:

PETER DRUCKER

Filósofo e economista austríaco. Considerado o pai da administração moderna, formulou o conceito de Sociedade Pós-Capitalista, na qual o recurso econômico básico não será mais o capital, nem os recursos naturais nem a mão-de-obra. Será o conhecimento (Evolução…, 2011).

ROBERT KURZ

Ensaísta e integrante do grupo alemão Krisis, Robert Kurz, diz que o sistema híbrido composto pelo Estado e mercado não é mais capaz de integrar socialmente milhões de pessoas em todo o mundo. O futuro é a sociedade do não-trabalho. A sociedade terá de se desconectar da lógica de acumulação e do valor da mercadoria. As forças produtivas do capitalismo devem ser dirigidas a libertar os homens do trabalho. Por exemplo: uma jornada de trabalho de três horas garantiria trabalho e renda suficiente para todos (Evolução…, 2011).

YONEJI MASUDA

Um dos principais mentores da revolução do computador no Japão. Yoneji Masuda concebe um mundo em que o tempo livre vai substituir a acumulação material como valor mais importante da sociedade da Era 2000. Masuda sustenta que, enquanto a Revolução Industrial preocupou-se basicamente com a maior produção material, a contribuição da revolução da informação será a produção de mais tempo livre (Evolução…, 2011).

JEREMY RIFIKIN

Economista e crítico norte-americano. Acredita que o mercado e o Estado desempenharão papéis cada vez menores no cotidiano dos seres humanos. Defende a criação de um Terceiro Setor, formado por organizações não-governamentais e de trabalho voluntário, onde a globalização e a diminuição do papel do Estado forçarão as pessoas a se organizarem em comunidade de interesses próprios para garantir seu próprio futuro. Acredita que os governos terão duas escolhas: financiar proteção policial adicional e construir mais cadeias ou financiar as organizações do Terceiro Setor, que também assumirão a tarefa de fornecer serviços básicos, em conseqüência dos cortes na ajuda governamental, e assistência a pessoas e comunidades carentes (Evolução…, 2011).

ANDRÉ GORZ

No livro *Crítica da Razão Econômica*, o sociólogo francês André Gorz introduziu o conceito de atividades autônomas, organizadas pela reunião de voluntários nas microesferas sociais de bairros e distritos. A idéia está voltada para atividades sociais ou culturais, como a criação de creches e asilos, mas também a produção de alimentos e bens para satisfazer necessidades básicas. A partir da convicção de que não haverá emprego para todos, o sociólogo se preocupa em garantir a renda, uma espécie de salário social (Evolução…, 2011).

DOMENICO DE MASI

As tecnologias substituirão o trabalho. Resta o monopólio do trabalho criativo. A burocracia será engolida pelo ócio criativo. O sociólogo Domenico De Masi afirma que o trabalho é muito organizado, muito burocratizado. Por isso, é difícil ter idéias novas durante o trabalho. O ócio é muito melhor para desenvolver a criatividade, que exige liberdade, autonomia. Mas, além de ser criativo, será preciso encontrar os meios para realizar as novas idéias (Evolução…, 2011).

2.6. Recursos Humanos e Teorias

2.6.1. Motivação

"As motivações são apenas uma classe de determinantes do comportamento. Ao mesmo tempo em que o comportamento é motivado, ele também é quase sempre determinado biologicamente, culturalmente e situacionalmente"

Maslow

Sob a designação de motivação, que deriva da expressão latina *movere,* numerosas proposições têm sido avançadas. Esta pode ser definida como variedade de comportamento intra e interindividual devida não só a diferenças individuais e competências no controlo das exigências do meio ambiente que a acção exige (Vroom, V.S. apud Neves, 2002).

Para Neves (2002), esta definição é insuficiente, uma vez que não especifica o que está envolvido na motivação; será necessário incluir as determinantes que afectam o comportamento, a sua relação com os comportamentos observáveis e com as suas consequências.

A motivação é um campo teórico que atravessa transversalmente todas as correntes psicológicas e sobre ele converge a atenção da psicologia da personalidade, da psicologia social, da psicologia clínica e, sobretudo, da psicologia organizacional (Muchinsky apud Neves, 2002).

A motivação não é susceptível de ser observada directamente. Os motivos não podem ser vistos, apenas inferidos; o que se pode observar é uma multiplicidade de comportamentos e o resultado desses comportamentos (Neves, 2002).

2.6.2. A Motivação e o Trabalho

A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. A Administração Científica baseava-se na estreita concepção do *homo economicus.* A experiência de Hawthoner teve o mérito de demonstrar que a recompensa salarial - mesmo quando efetuada em bases justas ou generosas - não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho.

Elton Mayo e equipe apud Chiavenato (2006), propuseram uma nova teoria da motivação antagônica à do *homo economicus:* o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais simbólicas.

O processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas […].

Entender o modo como os indivíduos são motivados é extremamente complexo […]. A dificuldade em se entender o processo motivacional reside no fato de que não há uma única motivação capaz de determinar como os trabalhadores se conduzirão com relação ao desenvolvimento de suas tarefas e, consequentemente, não há estratégia específica que faça com que todos em todas as partes tenham um "moral elevado", ou seja, deve-se tentar levar em consideração as desigualdades humanas (peculiaridades individuais) quer pareça, ou não, conveniente para o ambiente organizacional (Volpato; Cimbalista, 2002).

Para compreender a *performance* dos indivíduos numa organização decorrente da motivação para o trabalho, é necessário fazer apelo a modelos teóricos. Dado que a produtividade dos trabalhadores está intimamente associada à motivação (Neves, 2002).

Para se ter uma compreensão dos processos motivacionais há que ter atenção as três principais variáveis que constituem uma situação de trabalho – o próprio indivíduo, as funções e tarefas desempenhadas e o ambiente de trabalho -, e a interação destas entre si (Neves, 2002).

Segundo Steers; Porter apud Neves (2002), é possível apontar três componentes fundamentais nas principais caracterizações dos fenômenos motivacionais. São eles:

1. A *energia* humana que suscita o comportamento;
2. A direção que dirige o esforço (*goal orientation*);
3. A manutenção ou sustentação que preserva e reforça o comportamento (*systems orientation*).

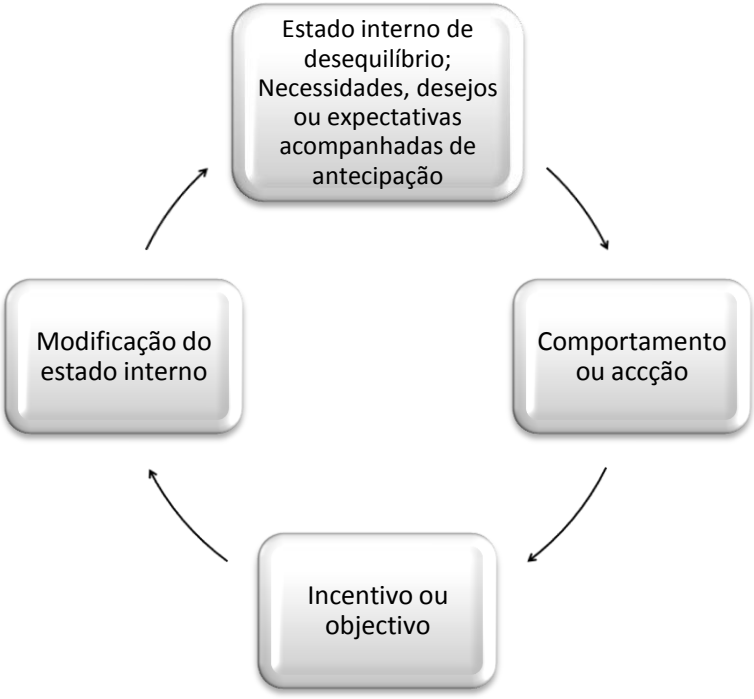

Figura 3: Modelo generalizado do processo básico de motivação
Fonte: In Dunnette, M.D. & kirchner, W.K., 1965 apud Neves, 2002.

2.6.2.1. A Teoria de Maslow

O indivíduo é um todo integrado e organizado. Por consequência, não se pode falar da motivação de um órgão (a boca, o estômago ou a genitália), mas apenas da motivação da pessoa como um todo (Maslow apud Sampaio, 2009).

A gratificação de necessidades permite a emergência de comportamento relativamente não motivado [...]. O organismo permite-se relaxar, ser passivo, aproveitar o sol, ornamentar, decorar e polir os potes e vasilhas (mais do que os usar), jogar e divertir-se, observar coisas sem importância, ser informal e sem aspirações (Maslow apud Sampaio, 2009).

Dessa forma, a arte (quando puramente expressiva) seria um exemplo de comportamento não motivado. Vê-se, portanto, que a motivação em Maslow está

claramente associada à existência de um propósito, uma finalidade, um objetivo, e que esse propósito incomoda (motiva) a pessoa até que seja atingido. Uma necessidade é, portanto, algo do mundo interno das pessoas cuja privação a mobiliza e cuja gratificação, mesmo que parcial, possibilita a emergência de uma nova necessidade (Sampaio, 2009).

O homem é um animal desejante e raramente atinge um estado de completa satisfação exceto por um curto período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, outro explode e assume o seu lugar (Maslow, 1954 apud Sampaio, 2009).

Figura 4: Teoria das necessidades de Maslow, 1954.
Fonte: Sampaio, 2009.

Teoria das necessidades de Maslow associada ao contexto empresarial

Num contexto empresarial, Maslow apud Neves (2002), afirma que sua teoria preconiza que as organizações devem fazer o possível por proporcionar a satisfação das necessidades de mais elevado nível. O gestor com necessidades de auto-atualização é o gestor mais eficaz. Rejeita também um tipo de liderança autocrática,

uma vez que este estilo frustra as necessidades as necessidades do ego e de estima dos subordinados.

Tabela 2: Aplicações da Teoria das Necessidades de Maslow.

Níveis de necessidades	Recompensas	Factores organizacionais
1. Fisiológicas	Alimento, água, sexo, sono	a) Vencimento b) Condições de trabalho agradáveis c) Refeitório
2. Segurança	Segurança, estabilidade, protecção	a) Condições de trabalho seguras b) Benefícios da empresa c) Segurança do emprego
3. Social	Amor, afeição, pertença	a) Coesão do grupo de trabalho b) Supervisão amigável c) Associação profissional
4. Estima	Auto-estima, auto-respeito, prestígio, estatuto	a) Reconhecimento social b) Titular de uma função c) Alto estatuto da função d) Feedback do trabalho
5. Auto-atualização	Desenvolvimento, crescimento, criatividade	a) Função estimulante b) Oportunidade para Criatividade c) Realização através do trabalho d) Progresso na organização

Fonte: In Cherrington, D.J., 1989 apud Neves, 2002.

2.6.2.2. Teoria Goal-Setting

A noção de objetivo é constructo central nesta teoria. Um objetivo é o mais potente determinante da ação. Os objetivos individuais proporcionam o mecanismo individual

através do qual os estados motivacionais se transformam em ação (Locker, E.A. Apud Neves, 2002).

Na sua formulação a Teoria Goal Setting é simples: a determinação de objetivos específicos e que as pessoas acreditem que são susceptíveis de serem alcançados proporciona-lhes um benefício, tangível ou psicológico.

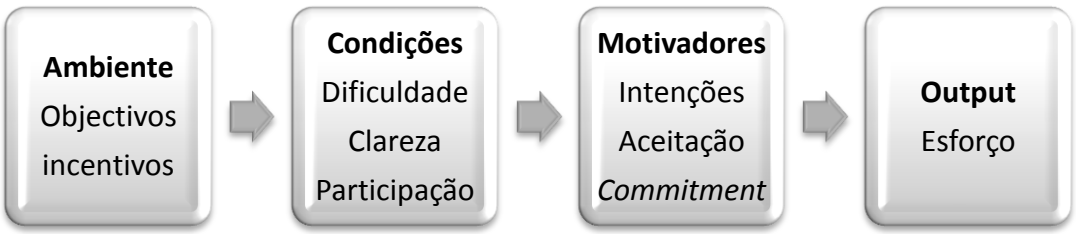

Figura 5: Teoria Goal Setting
Fonte: In Mitchell, T. R. Apud Neves, 2002.

Os processos cognitivos e as reações emocionais determinam os objetivos; por sua vez, estes são precursores da ação, influenciando o comportamento e afetando os estados cognitivos. Os objetivos influenciam o comportamento dirigindo a atenção, encorajando a persistência e facilitando o desenvolvimento de estratégias (Locker, E.A. et al, apud Neves, 2002).

Os objetivos são metas fixadas para o desempenho, as quais servem para alocar recursos (dinheiro, recursos humanos, energia, etc.) e em que se espera das pessoas um comportamento consoante com os mesmos.

A fixação de objetivos determina um estado de tensão interna que só se atenua quando e à medida que vão sendo alcançados. Os indivíduos comparam as suas capacidades e competências com os resultados e experimentam ou não um estado de auto-eficácia (Newstroom, J.W. & Davis, K, apud Neves, 2002).

Com efeito, os objetivos devem ser não só compreendidos mas também aceites, especialmente se são difíceis de alcançar. Por outro lado, os objetivos devem ser tão claros e mensuráveis quanto possível. Pedir a um empregado “faça o melhor que souber” não é objetivo específico. Não obstante, alguns estudos, Latham; Baldes apud Neves (2002) referem que só o fato de se pedir para melhorar a performance constitui um forte incentivo a um melhor desempenho.

Surpreendentemente, os trabalhadores empenham-se mais quando os desafios são maiores, mas estes constituem objetivos tangíveis e são lhe proporcionados os recursos necessários (Neves, 2002).

2.6.3. Recompensas e Punições

Todas as organizações têm um sistema de recompensas (isto é, de incentivos para estimular certos tipos de comportamento) e de punições (isto é, de castigo ou de penalidades – reais ou potenciais – para coibir certos tipos de comportamento) (Chiavenato, 1991).

O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição dos seus membros e os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos. Não são apenas salários, pensões, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também algumas recompensas como segurança no cargo ou na organização, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento, a um desenvolvimento adicional e de várias formas de reconhecimento por serviços notáveis.

O pacote de benefícios inclui também a estrutura de tarefas e processos, na medida em que a organização consegue amenizar ou ajustar aspectos do cargo em si para aumentar sua atratividade intrínseca (Chiavenato, 1991).

Chiavenato (1991), recomenda que as recompensas devam ser aplicadas sempre que possível no sentido de reforçar as atividades humanas, de modo que:

1. Aumentem a consciência e a responsabilidade do indivíduo (e do grupo);
2. Ampliem a interdependência para com terceiros e para com o todo; e
3. Ajudem a consolidar o controle que o todo exerce sobre seu próprio destino.

O sistema de punições inclui uma série de medidas disciplinares que visam orientar o comportamento das pessoas e evitar que se desviem dos padrões esperados, bem como prevenir a sua repetição (com advertências verbais ou escritas), ou ainda, em casos extremos, castigar a sua reincidência (com a suspensão do trabalho), ou ainda, afastar o autor do convívio dos demais participantes (com o seu desligamento da organização) (Chiavenato, 1999).

2.6.4. Conceito de Remuneração

As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. Daí, decorre o conceito de remuneração total.

Segundo Chiavenato (1999), a remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes principais, conforme a figura 6.

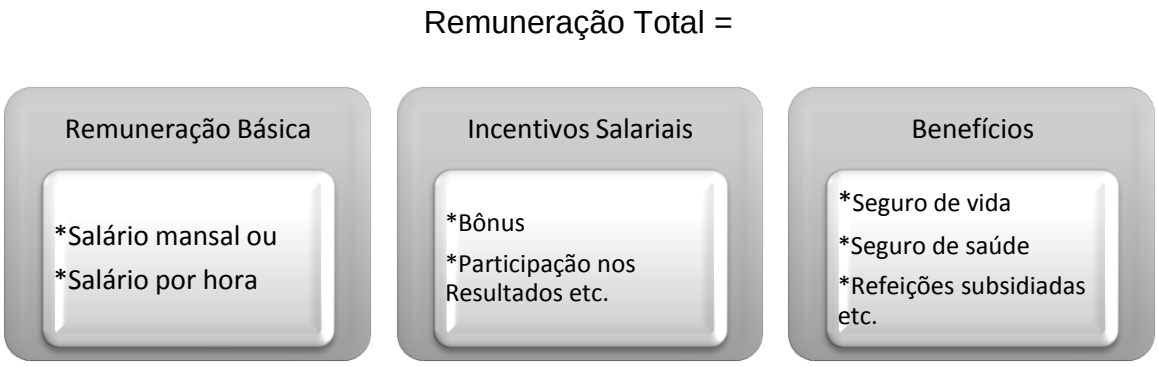

Figura 6: Os três componentes da remuneração total
Fonte: Adaptado Chiavenato, 1999.

Assim, a remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que um funcionário recebe pelo seu trabalho.

2.6.4.1. Recompensas Financeiras e Não-Financeiras

Segundo Chiavenato (1999), as recompensas podem ser classificadas como recompensas financeiras e não-financeiras. As recompensas financeiras podem ser diretas ou indiretas. A recompensa financeira direta consiste no pagamento que cada empregado recebe na forma de salário, bónus, prêmios e comissões.

A recompensa financeira indireta é o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecido pela organização. O salário indireto inclui: ferias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, adicional noturno, adicional de tempo de serviço etc.), participação nos resultados, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário dos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização (como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo etc.). A soma do salário direto e do salário indireto constitui a remuneração (Chiavenato, 1999).

2.7. Higiene e segurança no trabalho

A higiene no trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa á produção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. A higiene do trabalho está relacionada como diagnóstico e com a prevenção de doenças ocupacionais a partir do estudo e controle de duas variáveis: o homem e o seu ambiente de trabalho.

Um plano de higiene do trabalho geralmente envolve o seguinte conteúdo: um plano organizado, serviços médicos adequados, prevenção de riscos à saúde e serviços adicionais (Scope, Objectives and Functions of Occupational Health Programs apud Chiavenato, 1991).

2.7.1. Objetivos da Higiene do Trabalho

Segundo Chiavenato (1991), a higiene do trabalho ou higiene industrial, como muitos a denominam, tem carácter eminentemente preventivo, pois objetiva a saúde e controle do trabalhador, evitando que adoeça e se ausente provisória ou definitivamente do trabalho.

Entre os objetivos principais da higiene do trabalho, estão:

- Eliminação das causas das doenças profissionais;
- Redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoas doentes ou portadoras de defeitos físicos;
- Prevenção de agravamento de doenças e de lesões; e
- Manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade por meio de controle do ambiente de trabalho.

2.7.2. Condições ambientais de trabalho

O trabalho das pessoas é profundamente influenciado por três grupos de condições (Chiavenato, 1991):

- Condições ambientais de trabalho: como iluminação, temperatura, ruído, etc.
- Condições de tempo: como duração da jornada de trabalho, horas extras, períodos de descanso, etc.
- Condições sociais: como organização informal, status, etc.

2.8. Qualidade de vida

Muitas são as ferramentas utilizadas pelas empresas nos dias atuais, para vencer os desafios econômicos, que estabelecem um cenário de mudanças constantes. Então agregar valores, investindo no capital humano, tornando-os mais presentes ao processo, e com isto garantir uma estrutura mais estável, com objetivo de acompanhar tais mudanças buscando qualidade e produtividade, torna-se mais um desafio para muitas empresas. Desafio este de construir programas onde o trabalhador tenha uma participação efetiva e que propicie modificações no comportamento enraizado do sistema organizacional o qual muitas vezes torna-se agressivo aos colaboradores (Rosa; Pilatti, 2007).

A construção do conceito de Qualidade de Vida existe em diferentes campos do saber, o que lhe confere múltiplos sentidos. Segundo Rosa e Pilatti (2007), diferentes variáveis e opiniões são consideradas:

Foi empregada pela primeira vez pelo presidente dos Estados Unidos, Lyndon Johnson em 1964 ao declarar que os objetivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos. Eles só podem ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam as pessoas (Grupo Whoqol-100 apud Rosa; Pilatti, 2007).

Uma Qualidade de Vida boa ou excelente é aquela que ofereça um mínimo de condições para que os indivíduos nela inseridos possam desenvolver o máximo de suas potencialidades, sejam estas: viver, sentir ou amar, trabalhar, produzindo bens e serviços, fazendo ciência ou artes (Rufino Netto apud Rosa; Pilatti, 2007).

A Qualidade de Vida é medida pela satisfação dos indivíduos no ambiente familiar, na vida social e sexual. Corroborando com estes princípios, Kagan e Kagan apud Alvarez (1983) consideram que a Qualidade de Vida pode ser visualizada sobre quatro dimensões: profissional, sexual, social e emocional (apud Rosa; Pilatti, 2007).

Estes são aspectos com conotações subjetivas sobre a Qualidade de Vida, pois algumas situações são pontuais para definir Qualidade de Vida e a convergência destes pontos também são defendidos, pois se torna difícil uma empresa satisfazer

com consistência os requisitos de qualidade do mundo exterior, a menos que seus bens e serviços sejam produzidos e prestados por pessoas com alto nível de qualidade pessoal (Moller, 1997 apud Rosa; Pilatti, 2007).

Nahas (1995) apud Rosa; Pilatti (2007), define Qualidade de Vida como um conjunto de parâmetros individuais, sócios culturais e ambientais, os quais caracterizam as condições em que vive o ser humano. Assim, a Qualidade de Vida de vida não está apenas relacionada à aspectos da saúde, tais como o bem estar físico, funcional, emocional ou bem estar mental, mas a soma de outros fatores inerentes ao trabalho, como a convivência com pessoas amigas e outras circunstâncias de vida.

2.9. Qualidade de vida no trabalho

"Cuide do seu pessoal, seu pessoal cuidará do cliente e o lucro cuidará de si mesmo"

Frank Maguire

Segundo Rosa e Pilatti (2007), são diversas as opiniões acerca da qualidade de vida no trabalho, são elas:

"A Qualidade de Vida no Trabalho baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial das pessoas origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano" (Maximiano, 2000 apud Rosa; Pilatti, 2007).

Para Davis e Newstrom apud Santos (2008), a proposta de Qualidade de Vida no Trabalho é desenvolver um ambiente de trabalho que seja tão bom para as pessoas como para saúde econômica da organização. Para tanto, é necessário que haja um enriquecimento no trabalho, de forma a deixá-lo mais desafiador

O trabalhador não chega a seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal que se caracteriza por certa qualidade de aspirações de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada. Isso confere a cada indivíduo características únicas e pessoais (Dejours, 1994 apud Rosa; Pilatti, 2007).

A Qualidade de Vida no Trabalho é algo que ocorre dentro das pessoas e entre as pessoas, num processo de relacionamento baseado no respeito mútuo entre todos os membros do grupo de trabalho. Este é um processo participativo na solução de problemas, para o qual a empresa e trabalhadores não só produzirão melhores soluções e discussões, mas também um clima de maior satisfação com as pessoas no trabalho (Rosa; Pilatti, 2007).

Alguns conceitos da Qualidade de Vida no Trabalho são: a participação do empregado nas decisões que afetam o desempenho de suas funções; reestruturação de tarefas, estruturas e sistemas para que estas ofereçam maior liberdade e satisfação no trabalho; sistemas de compensações que valorizem o trabalho de modo justo e de acordo com o desempenho; adequação do ambiente de trabalho às necessidades individuais do trabalhador; satisfação com o trabalho (Pilatti; Bejarano, 2005 apud Rosa; Pilatti, 2007).

A Qualidade de Vida no Trabalho é baseada no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os trabalhadores se encontram intrinsecamente envolvidos nas decisões que influenciam diretamente suas atuações (Conte, 2003 apud Rosa; Pilatti, 2007).

Segundo Chiavenato (1996) apud Rosa; Pilatti (2007), a Qualidade de Vida no Trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais através de suas experiências na organização.

O mesmo autor ressalta ainda, que as organizações são inventadas pelo homem para se adaptarem a circunstâncias ambientais, a fim de alcançarem objetivos. Se

essa adaptação é conseguida e os objetivos são alçados, então a organização será considerada eficaz.

Na verdade, a sociedade do conhecimento vive uma situação paradoxal: por um lado exige-se uma racionalidade absoluta; por outro, a humanização do trabalhador, visto como o capital intelectual das organizações, é uma exigência. Em termos práticos trata-se de um processo que ainda requer ajustes ou será, como sugeriu Nadler e Lawler apud Rosa; Pilatti (2007), um modismo que pode ser passageiro.

A Qualidade de Vida no Trabalho, por sua vez, pode ser vista como um indicador da qualidade da experiência humana no ambiente de trabalho. Trata-se de um conceito estreitamente relacionado à satisfação dos trabalhadores quanto à sua capacidade produtiva em um ambiente de trabalho seguro, de respeito mútuo, com oportunidades de treinamento e aprendizagem e com o equipamento e facilidades adequadas para o desempenho de suas funções (Rosa; Pilatti, 2007).

2.9.1. Modelos de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho

Para demonstrar os fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho foram desenvolvidos modelos de indicadores de qualidade de vida. Diversos estudiosos ao longo dos anos criaram uma espécie de indicadores mostrando os fatores que influenciam na qualidade de vida dos trabalhadores (Cavassani; Cavassani; Biazin, 2006), são eles:

2.9.1.1. Modelo de QVT de Walton (1973)

É o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho constituído pelo maior número de dimensões – oito, enfatizando o trabalho como um todo, não se limitando a abordar somente o ambiente laboral em si, fazendo menção, inclusive, a aspectos presentes na vida de não-trabalho.

Ao contrário dos demais modelos clássicos de Qualidade de Vida no Trabalho, Walton procura associar o máximo de dimensões relacionadas ao trabalho, incluindo as dimensões cuja influência na vida do trabalhador ocorra de forma indireta. Isto é, tal influência não é ocasionada pelo trabalho em si, mas pela forma como este é conduzido (Pedroso; Pilatti, 2011).

Segundo Cavassani; Cavassani; Biazin (2006), Walton apresenta um modelo divido em oito fatores e cada um deles abrange várias dimensões.

Tabela 3: Modelo de Walton, 1973.

Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho	Dimensões
1 - Compensação justa e adequada	• Salário adequado ao trabalhador. • Eqüidade ou compatibilidade interna. • Eqüidade e compatibilidade externa.
2 - Condições de segurança e saúde no trabalho	• Jornada de trabalho. • Ambiente físico (seguro e saudável).
3 - Utilização e desenvolvimento de capacidades	• Autonomia. • Significado da tarefa. • Identidade da tarefa. • Variedade de habilidades. • Retroação e retroinformação.
4- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	• Possibilidade de carreira. • Crescimento profissional. • Segurança do emprego.
5 - Integração social na organização	• Igualdade de oportunidades. • Relacionamentos interpessoais e grupais. • Senso comunitário.
6 - Garantias constitucionais	• Respeito às leis e direitos trabalhistas. • Privacidade pessoal. • Liberdade de expressão. • Normas e rotinas claras da organização.
7 - Trabalho e espaço total de vida	•Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8 - Relevância social da vida no trabalho	• Imagem da empresa. • Responsabilidade social pelos produtos/serviços. • Responsabilidade social pelos empregados.

Fonte: adaptado de Chiavenato apud Cavassani; Cavassani; Biazin, 2006.

O modelo de Walton permanece, mesmo após quase quatro décadas da sua publicação, sendo um dos modelos mais utilizados para subsidiar pesquisas – quantitativas e qualitativas – na área da Qualidade de Vida. No Brasil, o modelo de Walton é utilizado em grande escala, superando a utilização dos demais modelos. Este é considerado o mais completo modelo, sendo utilizado, principalmente, por estudiosos da administração de recursos humanos e da psicologia organizacional (Pedroso; Pilatti, 2011).

2.9.1.2. Modelo de Hackman e Oldham (1974)

Com base nos estudos de Hackman e Oldham (1974), pode se afirmar que há três fatores que influenciam na motivação no ambiente laboral, denominados Estados Psicológicos Críticos: Conhecimento e resultados do seu trabalho; Responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho e; Significância percebida do seu trabalho (Pedroso; Pilatti, 2011).

Conforme Davis e Newstrom apud Cavassani; Cavassani; Biazin (2006), “as dimensões essenciais tendem a promover a motivação, a satisfação e a qualidade do trabalho e a reduzir a rotatividade e o absenteísmo.”

Os aspectos baseados nos cargos são (Chiavenato apud Cavassani; Cavassani; Biazin, 2006):

- Variedades de habilidades: o cargo exercido deve exigir várias e diferentes habilidades e conhecimento.
- Identidade da tarefa: ressalta a importância do indivíduo sobre as suas tarefas, o trabalho deve ser realizado do inicio ao fim, para que este perceba que produz um resultado palpável.

- Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de que forma o seu trabalho produz conseqüência e impactos sobre o trabalho dos demais.
- Autonomia: defende-se a responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas e independência para desempenhá-las. Um exemplo seria a prática de gerência por objetivos, pois proporciona um papel importante aos trabalhadores no estabelecimento de seus próprios objetivos e na busca de planos para consegui-los, Davis e Newstrom.
- Feedback: refere-se às informações, pode ser dividido em retroação do próprio trabalho e retroação extrínseca.
- Retroação do próprio trabalho: os superiores devem proporcionar informação de retorno para que o próprio indivíduo possa avaliar o seu desempenho.
- Retroação extrínseca: deve haver um retorno dos superiores hierárquicos ou cliente a respeito do desempenho de sua tarefa.
- Inter-relacionamento: o contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou clientes devera ser estimulado e possibilitado.

A idéia do feedback é simples, mas de grande importância para as pessoas no trabalho, pois através desse retorno é que o trabalhador poderá fazer uma auto-análise, visando melhorias em sua conduta profissional.

Pelos indicadores citados, observa-se a importância dos administradores para a conscientização da qualidade de vida dos trabalhadores. Por exemplo, no quesito significado da tarefa depende da visão administrativa em mostrar a importância da tarefa para o executor. Ou seja, a tarefa pode ser simples, mas de vital importância para o processo e isso ser entendido pelo executor, o que traz um sentido de satisfação pessoal ao indivíduo no ato de desempenhar o trabalho que lhe foi designado. Da mesma forma, o feedback permite ao colaborador avaliar e corrigir as possíveis falhas na execução das atividades (Cavassani; Cavassani; Biazin, 2006).

2.9.1.3. Modelo de Westley (1979)

Publicado em 1979, nos Estados Unidos, com ênfase na abordagem sociotécnica, o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Westley realiza uma retrospectiva histórica do ambiente laboral, inserindo as dimensões abordadas em seu modelo no contexto do trabalho, articulando-as paralelamente à Qualidade de Vida no Trabalho.

De acordo com Westley apud Pedroso; Pilatti (2011), os problemas oriundos do ambiente de trabalho podem ser de ordem política (insegurança), econômica (injustiça), psicológica (alienação) e sociológica (anomia). Cada uma dessas categorias deve ser analisada individualmente para a busca de soluções para os problemas existentes.

Nessa perspectiva, a Qualidade de Vida no Trabalho é alcançada quando os postos de trabalho são humanizados a ponto de minimizar as quatro problemáticas-chave: insegurança (instabilidade no emprego), injustiça (desigualdade salarial), alienação (baixa autoestima) e anomia (carência de uma legislação trabalhista).

Entretanto, Westley aborda somente a principal problemática das dimensões econômica, política, psicológica e sociológica, sem a preocupação de levantar demais indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho para tais dimensões. Outrossim, Westley também conduz ao entendimento de que a qualidade de vida é uma condição binária, podendo esta existir ou não, impossibilitando a existência de classificações intermediárias (Pedroso; Pilatti, 2011).

2.9.1.4. Modelo de Werther e Davis (1981)

Foi publicado pela primeira vez em 1981, nos Estados Unidos. Sua publicação ocorreu na forma de um capítulo do livro *Human resources and personnel management*, intitulado *Quality of work life*. A versão em português do referido livro

foi publicada em 1983, sob o título “Administração de pessoal e recursos humanos” (Pedroso; Pilatti, 2011).

De acordo com Werther e Davis apud Pedroso; Pilatti (2011), muitos fatores afetam a Qualidade de Vida no Trabalho, como a supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e o projeto do cargo. No entanto, é o cargo que “envolve mais intimamente o trabalhador”. Por mais que os colaboradores possuam um bom salário, boas condições de trabalho e uma boa supervisão, as atividades que estes desenvolvem podem, sob a ótica dos mesmos, ser tediosas.

Para que haja a satisfação mútua na relação colaborador - organização, faz-se necessário que as exigências organizacionais, ambientais e comportamentais, sejam combinadas a um projeto apropriado de cargo.

Para prevenir a criação de cargos que promovam elevado grau de insatisfação, os gestores não devem projetar cargos para suprir seus objetivos pessoais, mas sim, os objetivos organizacionais. Assim, a criação de um projeto de cargo deve levar em consideração os elementos organizacionais, ambientais e comportamentais presentes no cargo. Um projeto de cargo criado considerando-se tais elementos proporciona maiores índices de motivação e satisfação, e, por conseguinte, uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho aos ocupantes deste cargo.

Todavia, os elementos comportamentais do projeto de cargo sugerem que seja concedida maior autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação, ao passo que os elementos organizacionais pregam uma maior especialização e menor autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação. Nessa perspectiva, os cargos mais eficientes serão insatisfatórios, enquanto os cargos satisfatórios serão ineficientes. Esse imbróglio constitui um grande problema aos projetistas de cargo (Pedroso; Pilatti, 2011).

2.9.1.5. Modelo de Nadler e Lawler

Chiavenato apud Cavassani; Cavassani; Biazin (2006), descreve que para Nadler e Lawler, a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

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

Estes aspectos demonstram que o ser humano passa a ser parte integrante das organizações e mostra a evolução da importância dos mesmos. Por exemplo: a tendência da participação nas decisões cede lugar ao invés da idéia predominante até pouco que os funcionários deviam ser simples executores e outros com mais capacidades, os planejadores e "pensadores"

Nadler e Lawler apud Pedroso; Pilatti (2011), partem do preceito de que a variável Qualidade de Vida no Trabalho deveria ser claramente definida em um conceito que expresse o seu real significado e que por sua vez deve abarcar o que é a Qualidade de Vida no Trabalho, quais resultados esta pode proporcionar, quais os benefícios e quais as condições para que esta produza os resultados desejados.

Visto que o grande número de conceitos gerados para definir Qualidade de Vida no Trabalho estavam interligados ao contexto em que os mesmos se inseriram, Nadler e Lawler (1983) buscaram no período de 1959 até 1982, um conceito particular para cada contexto.
Nesse período, a Qualidade de Vida no Trabalho estava inserida em seis contextos distintos, conforme dados na tabela 4:

Tabela 4: Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

Concepções Evolutivas da QVT	Característica ou Visão
1. QVT como uma variável (1959-1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigadocomo melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969-1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972-1975)	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 (1975-1980)	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 ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979-1982)	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 apenas de um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler apud Pedroso; Pilatti (2011).

Em síntese, Nadler e Lawler apud Pedroso; Pilatti (2011), preconizam que a efetividade de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho está inter-

relacionada a uma série de fatores, e, nessa perspectiva, apresentam uma estruturação que deve ser conduzida na implantação dos referidos programas.

Seguindo um modelo em cascata, estes sugerem atividades que devem ser exploradas nos programas de Qualidade de Vida no Trabalho, fatores que determinam o sucesso nos programas de Qualidade de Vida no Trabalho, e, por fim, os pontos centrais que devem ser gerenciados.
Nadler e Lawler priorizaram conceituar teoricamente a variável Qualidade de Vida no Trabalho através de uma análise espaço-temporal, em diferentes contextos. São apresentadas distintas concepções que a Qualidade de Vida no Trabalho apresentou no curso da História. O objeto mais valorizado do trabalho de Nadler e Lawler é a retrospectiva histórica das concepções da Qualidade de Vida no Trabalho, que aborda as perspectivas associadas ao conceito desta, desde 1969 até 1982, acrescidas de um conceito da Qualidade de Vida no Trabalho projetando um futuro próximo.

A profecia de que a qualidade de vida no trabalho se torne “nada”, com sucessivos fracassos dos programas de qualidade de vida no trabalho, não ocorreu. Os testes da História responderão se o devir projetado aconteceu ou, ainda, acontecerá. Entretanto, a tendência é de que a predição seja equivocada. A qualidade de vida no trabalho tornou-se um elemento organizacional, que apresenta possibilidades reais de transcender o simples modismo (Nadler e Lawler apud Pedroso; Pilatti, 2011).

2.9.2. Programas de bem-estar social com base nos modelos de QVT

Com base mos modelos de qualidade de vida no trabalho é possível à implantação de um programa de bem-estar social voltado para os funcionários.
Muitas organizações desenvolvem seus próprios modelos, adaptados a sua realidade para que tenham eficácia (Cavassani; Cavassani; Biazin, 2006).

Observando os modelos existentes, pode-se ter noção da dimensão que os programas de bem-estar deverão abranger, conflitos com eqüidade salarial, formação educacional e profissional, entre outros, são exemplos de áreas que deverão ser analisadas. Segundo Chiavenato apud Cavassani; Cavassani; Biazin (2006), programas deste tipo servem para baratear custo com saúde, tendo assim um caráter profilático. Os programas de bem-estar dos funcionários ainda enfrentam muitos desafios a serem vencidos para que possam ser implementados com a colaboração de todos os envolvidos pelo programa.

Para Silva e De Marchi apud Cavassani; Cavassani; Biazin (2006), dentre os muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial, dois são fundamentais. O primeiro estaria relacionado com a necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição existente, já o segundo, seria a capacidade da empresa de responder a demanda para seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como família, os amigos entre outras atividades. A importância da Qualidade de Vida no Trabalho é mais que mera política de redução de custos, pois a mesma possibilita o bom convívio do indivíduo com a organização em que trabalha. Ter um bom ambiente e benefícios que satisfaçam seus anseios pode garantir um clima de confiança entre empresa e empregado (Levering apud Cavassani; Cavassani; Biazin, 2006).

2.9.3. O Desporto nas Organizações

O Desporto

O desporto é um fenômeno sócio-cultural que, devido a normas de conduta e características próprias, transmite valores e, por isso, exerce influência sobre hábitos e comportamentos de nossa sociedade (Marques, 2004).

O desporto, nos moldes como o compreendemos hoje, teve seu início a partir da inclusão do desporto e de elementos da Cultura Corporal das classes operárias, produzida pela Revolução Industrial na Europa dos séculos XVIII e XIX (Betti apud Marques; Gutierrez; Almeida, 2006).

Valores Transmitidos pelo Desporto

A auto-valorização e o reconhecimento de capacidades individuais próprias, influência positiva sobre a auto-imagem e concepção de vida, vivências coletivas, atuação social, prazer na vivência desportiva desvinculado do desprazer de outros participantes, resistência ao sobrepujar e intenção de colaborar, valorização da ludicidade, do processo competitivo e não somente do resultado da competição, competição sem rivalidade, cooperação, crítica à violência em competições, não-discriminação de sexo, raça ou características físicas. Aqui a competitividade pode estar presente, porém sem a rivalidade e a necessidade eminente de derrotar o adversário a qualquer custo (Betti apud Marques; Gutierrez; Almeida, 2006).

Atividade Física nas Organizações

Os programas de “qualidade total” implantados em empresas brasileiras visam, em primeiro lugar, o produto final e o aumento da produtividade. Esse processo, que desconsidera o empregado como um ser humano integral, corre o risco de prejudicar, de forma considerável, a saúde e a capacidade de produção de seu pessoal. (Cañete apud Marques, 2004).

Brotto apud Betti apud Marques; Gutierrez; Almeida (2006), define cooperação e competição, como: a Cooperação é um processo onde os objetivos são comuns, as ações são compartilhadas e os resultados são benéficos para todos, já a Competição é um processo onde os objetivos são mutuamente exclusivos, as ações são individualistas e somente alguns se beneficiam dos resultados.

Os propósitos da oferta de atividades físicas por parte da empresa são: melhoria da imagem da empresa junto aos empregados; proteção somática e psicológica dos empregados; melhoria das relações empregado/patrão; aumento dos benefícios sociais; ocupação do tempo livre dos empregados durante seu período de permanência na empresa; prevenção e redução dos acidentes no trabalho; aumento da produtividade (melhores condições de saúde, rotatividade de pessoal, redução do absenteísmo); manutenção do bem-estar físico e mental dos trabalhadores. (Costa apud Marques, 2004).

Segundo Marques (2004), ao desenvolver um programa de atividade física na empresa, é preciso considerar além dos benefícios fisiológicos, outros níveis de exigência do ser humano. Tais níveis dizem respeito a necessidades de relacionamento, bem-estar e auto-estima.

O Desporto nas organizações

A primeira manifestação de atividades desportivas no âmbito interno de empresas no Brasil é creditada à Fábrica de Tecidos Bangu, sediada no Rio de Janeiro, em 1901. Nessa ocasião, empregados da empresa jogavam futebol num campo estabelecido no mesmo terreno da fábrica. A partir da década de 1930, eventos como este ocorriam no Brasil em empresas que ofereciam opções de lazer e desporto a seus empregados, porém, através de clubes subvencionados. Tais clubes receberam o nome de “Associações Desportivas Classistas” e, embora nem todos estejam localizados no terreno da empresa, representam um espaço de lazer e entretenimento para o funcionário e sua família (Costa apud Betti apud Marques; Gutierrez; Almeida, 2006).

Tanto no desporto quanto no ambiente empresarial, a competição se faz presente. No primeiro, em muitos casos, como uma condição para a ocorrência da prática, e no segundo, devido à constante busca por lucro e ascensão. Por outro lado, a cooperação é importante, pois mantém os parâmetros mínimos para a prática desportiva e, no caso da empresa, os indivíduos precisam trabalhar de forma

associada e em benefício da corporação (Betti apud Marques; Gutierrez; Almeida, 2006).

É importante buscar a participação dos praticantes na organização e desenvolvimento das atividades, sugerindo alterações e adaptações que levem o grupo a alcançar seus objetivos durante a prática (Marques, 2004).

Pereira apud Betti apud Marques; Gutierrez; Almeida (2006), aponta em pesquisa relacionada à empresa Singer, que a principal razão de adesão dos funcionários ao clube da entidade é a possibilidade de prática desportiva. De acordo com a publicação “Esporte e lazer na empresa”, do Ministério da Educação do Brasil de 1990, a principal atividade desenvolvida nos clubes subvencionados a empresas é a de caráter desportivo. O desporto se coloca como uma forma de promover práticas voltadas à melhoria da qualidade de vida dos indivíduos no ambiente da empresa, além de funcionar como uma prática de aproximação entre funcionário e empresa

A Inserção do Desporto em Programas de Qualidade de Vida nas Organizações

Uma das questões pertinentes à qualidade de vida dos empregados é a relevância de alguns níveis de exigência do ser humano, como necessidade de relacionamento, bem-estar no ambiente de trabalho e manutenção de sua auto-estima (Marques, 2005).

Ao adotar programas de qualidade de vida, a empresa deve atentar para as atividades que estão sendo propostas e como estão sendo aplicadas. O desporto é uma forma de atividade física que, além de auxiliar na promoção do anti-sedentarismo e de benefícios à saúde clínica, pode incentivar formas de relacionamento saudáveis entre os participantes, através da transmissão de valores que privilegiem a cooperação e interação positiva (Betti apud Marques; Gutierrez; Almeida, 2006).

O desporto pode ser promovido através de duas formas de atividades, Formais e Não-formais (Brasil apud Betti apud Marques; Gutierrez; Almeida, 2006):

Formais (Objetivam a forma física): Maior representação externa da empresa; Orientada para disciplina e regularidade; Maior custo per Capita no atendimento; Abrangência menor na população da empresa; Regulada por legislação (Esporte e Educação Física); Resultados diretos mensuráveis.

Não-formais (Objetivam o bem-estar): Maior atendimento com menor custo; Ênfase no voluntário e na participação; Inclui familiares dos empregados; Admite adaptação nas instalações e áreas da empresa; Permite participação da comunidade local, fornecedores ou contratantes; Compartilha instalações e programas com atividades de lazer, reduzindo custos; Resultados indiretos mensuráveis.

A partir de um processo de ressignificação, o objetivo dos participantes deixa de ser unicamente a vitória, mas principalmente a manutenção da realização do jogo pelo maior tempo possível, e a facilitação da participação ativa de pessoas com características diferentes (Betti apud Marques; Gutierrez; Almeida, 2006).