

A MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES PELAS VIAS DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: um estudo na Amazonas Produtos para Calçados Ltda.

Fabírcia Pires de Vilhena
Flávia Rodrigues dos Santos
Gisele Honorato Castilho Borges
Janne Maria Barbosa Silva
Vinicius Berdú Andrade Silva¹

Orientadora: Prof^a. Ms. Doroti Daisy Mantovani

Resumo: Grandes transformações vêm ocorrendo nas organizações, pois vários fatores contribuem para esse novo cenário como: a globalização, as mudanças tecnológicas frequentes e a competitividade de mercado. Conseqüentemente, as empresas estão se adequando para essa realidade. O cotidiano dos colaboradores também vem sofrendo muita pressão para se adaptar a esse novo estilo de vida profissional, pois exige do trabalhador maior capacitação, disposição e comprometimento nas atividades exercidas gerando ao funcionário um acúmulo de estresse e pressão psicológica, física e social. Com isso as empresas estão valorizando a implantação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), buscando assim, maior satisfação dos colaboradores e integrando suas famílias dentro desses projetos, visando melhores resultados financeiros para a instituição. Trata-se de uma pesquisa descritiva, explicativa e bibliográfica, utilizando o caso da empresa Amazonas Produtos para Calçados Ltda., com o objetivo de verificar a importância dos programas de QVT para a motivação de funcionários com vistas à garantia do comprometimento organizacional.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; motivação; comprometimento organizacional.

Introdução

Atualmente as organizações estão inserindo programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com intuito de valorizar seus colaboradores de tal maneira que melhorem a motivação, comprometimento e satisfação dos mesmos.

Em um cenário onde existe demanda de mão-de-obra abundante, as empresas estão buscando profissionais cada vez mais qualificados, porém,

¹ Alunos regularmente matriculados no 7º semestre do Curso de Administração de Empresas – noturno – do *Uni-Facef Centro Universitário de Franca*.

dependendo do cargo gera-se oferta de vagas sem preenchimento por falta de capacitação profissional. Em contrapartida, os que são qualificados procuram organizações que disponibilizem além de remuneração compatível a função, programas de QVT e plano de carreira.

O principal propósito das empresas inserirem os programas de QVT é a criação de um vínculo com o colaborador. Por outro lado, a empresa visa esse projeto como um investimento, uma forma de buscar resultados positivos para a organização diminuindo o absenteísmo e o *turn-over*. O foco no profissional é proporcionar o bem estar do mesmo, essa forma de valorização estimula a sua autoestima preservando sua saúde mental e física fortalecendo seu vínculo empregatício e melhorando seu desempenho individual.

Há por outro lado a motivação, que segundo estudiosos, é intrínseca e afirmam que isso depende de vários fatores internos e externos do indivíduo. Porém, podemos classificá-la como uma força interior que se modifica em cada momento, durante toda a vida, onde direciona e impulsiona a realização dos sonhos e objetivos.

Levando em consideração a motivação ao meio profissional, a pessoa que se sente familiarizada, respeitada e valorizada pela empresa onde trabalha, exercerá suas funções com dedicação e orgulho, pensando em qualificar-se cada vez mais para participar do plano de carreira que a empresa proporciona visando crescimento profissional.

Desta forma, o estudo de caso na empresa Amazonas Produtos para Calçados Ltda., será de suma importância para a compreensão dos reflexos dos programas de QVT nas empresas, buscando evidenciar como a empresa se favorece através dos benefícios que a implantação destes programas oferece a seus colaboradores.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pela qual se construiu a fundamentação teórica necessária para o estudo do tema; descritiva, buscando compreender quais os fatores que favorecem a motivação dos colaboradores trazendo resultado frente à produtividade da empresa; e explicativa, visando esclarecer a influência dos programas de QVT que contribuem para a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

1 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A Qualidade de Vida no Trabalho vem se desenvolvendo consideravelmente no mundo e no Brasil. Sua definição ainda é imprecisa, mas abaixo há uma apresentação de parâmetros para melhor compreensão.

Inicialmente deve ser apresentado o conceito de qualidade de vida no trabalho, como sendo “[...] afetada, ainda, por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, entre outros, variedade, identidade de tarefa e de retroinformação” (FRANÇA, 2004, p. 34).

Associado a isto, pode ser elencado oito categorias de conceitos a QVT, como sendo:

[...] compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas, oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego, integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo, e relevância social no trabalho (FRANÇA, 2004, p. 34).

Tais fatores são fundamentais para que um indivíduo possa obter a Qualidade de Vida no Trabalho dentro de uma empresa.

A QVT pode ser entendida, ainda como:

[...] um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas, e conseqüentemente como um instrumento que tem como objetivo proporcionar uma maior humanização, o aumento do bem estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas de trabalho (SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011, p. 9).

Assim, pode-se concluir que o conceito de QVT está associado à necessidade do trabalhador, no exercício de sua atividade laboral, conciliando com o oferecimento de benefícios a eles, em busca de humanização que levará este empregado a aumentar sua produção com qualidade.

De acordo com Sucesso (1998, p. 29), “[...] as características da cultura organizacional configurada pelos valores e práticas predominantes na empresa, a infraestrutura familiar constituem fatores relevantes para a qualidade de vida no trabalho”. O uso da expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” está associado, com frequência, para apresentar valores ambientais e humanos que já foi muito

negligenciado pelas sociedades industriais, e que tem privilegiado o avanço tecnológico, a produtividade e o crescimento econômico. Para França (2004) estes fatores incluem desde expectativas profissionais, pessoais e até hábitos alimentares, que influenciariam diretamente na qualidade de vida e produtividade do indivíduo.

O estudo da QVT indica que esta:

[...] é um conjunto de ações de uma empresa que envolve 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 para e durante a realização do trabalho (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1998, p. 41).

As organizações que trabalham esse tipo de projeto se preocupam com o bem estar de seus colaboradores em um todo, desde os pontos como o ambiente físico: a limpeza, leveza do ambiente, matéria-prima, equipamentos, tecnologia, e instrumentos adequados que possibilitem o desenvolvimento de suas tarefas. Até a valorização do colaborador no aspecto psicológico, através de ações que promovam a autoestima e a capacitação pessoal e profissional. Como exemplos, Oliveira e França (2005) citam a comemoração de aniversariantes do mês, festas de confraternização, palestras informativas, plano de carreira, bonificação, atividades associativas, eventos culturais, viagens, atendimento a família, plano de saúde, entre outros benefícios, que fazem com que o colaborador se sinta integralizado com a organização.

Para Moraes (2012), o estresse é um dos elementos que prejudica a qualidade de vida, visto que envolve um conflito interno entre a capacidade e a exigência, e somente quando o equilíbrio é alcançado surge a sensação e bem estar.

Os resultados para a QVT são tão importantes que foram criados os Programas de Qualidade de Vida do Trabalho (PQVT). A finalidade destes é que eles:

[...] subsidiam atividades que favorecem a prevenção e a promoção da saúde, atendendo as necessidades mais amplas do trabalhador, sendo assim, buscam conciliar o interesse dos empregados e da organização, ressaltando-se que as organizações que não têm a QVT como um de seus objetivos organizacionais correm o risco de desaparecer (ANDRADE; VEIGA, 2012).

Para se obter os benefícios da aplicação da QVT é preciso que sejam realizados diagnósticos organizacionais.

Massola (2007) observa que a implantação e o sucesso de programas de QVT dependem tanto da empresa quanto de seus funcionários, apresentando pontos a serem trabalhados para garantir a sustentabilidade e o bom andamento do projeto através de três diferentes etapas:

Sensibilização: transmitir às pessoas informações relevantes com o objetivo de dar-lhes alternativas para que possam tomar decisões acerca de seu próprio bem estar. Para fazer com que as pessoas tenham maior interesse nas informações abordadas, sugere-se o uso de cartazes informativos, murais e palestras, por exemplo.

Mudança de estilo de vida e desenvolvimento do programa: procura oferecer recursos para que os participantes do projeto consigam realizar mudanças de hábitos e comportamentos. Massola (2007) sugere a criação de um grupo de apoio, fazendo inicialmente uma avaliação inicial e, posteriormente, uma avaliação final, comparando os mesmos indicadores e sua evolução. Dentro destes resultados, deve-se fornecer um *feedback* ao participante, para que este tenha em mente o que deve fazer para uma mudança de comportamento efetiva.

Ambiente de suporte: proporcionar na empresa um ambiente propício para o desenvolvimento do programa. O autor cita, como exemplo, a criação de um espaço adequado para a prática de atividade física, caso o programa esteja focado em prevenir o sedentarismo, ou oferecer alimentos naturais nas refeições, se a campanha da empresa é em prol de hábitos alimentares saudáveis. É interessante nomear um líder que seja identificado por todos os participantes como encarregado pelo programa, ao qual direcionarão dúvidas, críticas e sugestões, além de incentivar os integrantes do programa a tomarem suas próprias decisões durante o andamento do processo. Para que todos se orientem melhor acerca dos temas tratados, é viável a criação de um material de suporte.

Ainda segundo Massola (2007), em relação aos colaboradores inseridos no programa, é importante saber que as pessoas encontram-se em diferentes fases de aceitação de mudança, e respeitar a individualidade de cada colaborador é essencial. O autor menciona a existência de cinco fases:

Pré-Contemplação: é a fase de resistência às mudanças, quando o indivíduo não reconhece a existência de problemas para serem trabalhados, não havendo intenção de mudança de comportamento.

Contemplação: nesta fase, há o reconhecimento do problema, mas ainda há certa resistência para que o mesmo seja enfrentado.

Preparação: é a primeira tentativa de luta contra o problema identificado, que, na maioria das vezes, é infrutífera.

Ação: esta fase se dá quando o problema é encarado pelo indivíduo, e enfim, a tentativa é bem sucedida.

Manutenção: a última fase do processo, é aquela em que após concretizada a mudança de comportamento, cabe ao indivíduo manter a mudança e resistir a possíveis "recaídas" para o comportamento anterior.

Outro fator importante é o reconhecimento da organização em envolver as famílias desses colaboradores na integralização dos programas, pois hoje há uma grande dificuldade de conciliação entre a dedicação do trabalhador com a empresa e vida pessoal, pois ocorre uma grande cobrança ao colaborador de ambas as partes, gerando um acúmulo de estresse e pressão psicológica, física e social. A partir deste ponto, as empresas passam a entender que devem atuar diretamente na mudança deste quadro, através de programas de conscientização com o objetivo de dar aos funcionários meios para que encontre o equilíbrio entre o lado pessoal e o profissional, conforme observa Santos (2010).

Para Bom Sucesso (2002, p.13), "[...] o profissional moderno é aquele que se dedica totalmente à conquista do seu sucesso, mas não se esquece da felicidade encontrada na família, nos filhos e nos detalhes importantes da vida". Através desta análise, compreende-se que os sucessos na vida profissional e pessoal devem caminhar lado a lado, em equilíbrio.

2 Motivação

Para Gil (2001, p. 201), "[...] o mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho tendem a proporcionar melhores resultados". Este tema vem recebendo cada vez mais importância por parte de estudiosos, profissionais e principalmente, empresas. Bergamini (1997) relata que as impactantes evoluções

tecnológicas e a abundância de recursos financeiros na economia não trouxeram isoladamente melhora para as organizações ao redor do mundo, podendo-se concluir que “[...] o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas” (GLASSER apud BERGAMINI, 1997, p. 24). Aspectos humanos do trabalho, como a motivação, e que anteriormente eram preteridos por aspectos financeiros, tecnológicos e operacionais, encabeçam a lista de prioridades de grandes empresas nos dias de hoje, como pode se observar:

[...] um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem sucedidas por meio de seu trabalho. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas (CHIAVENATO, 2010, p. 242).

Contudo, esta linha de pensamento se revela bastante recente. No período anterior à Revolução Industrial, motivar:

[...] consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob a forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram há existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente (BERGAMINI, 1997, p. 19).

Segundo Tonnera (2012), a mentalidade vigente até o século passado era de que o funcionário deveria apenas trabalhar, sem que houvesse a visão crítica sobre seu papel na organização. Os primeiros estudos sobre a motivação ocorreram no início do século XX, sendo a administração científica de Frederick Taylor. Neste momento, Taylor entendia que a maior motivação de um indivíduo era o dinheiro e apregoava o controle extremo dos trabalhadores visando maximizar os níveis de produção estabelecidos.

Tonnera (2012) observa que o primeiro passo no sentido de valorizar o aspecto humano do trabalho se deu apenas em meados de 1930, com o professor Elton Mayo, que afirmava que o aumento da produtividade estava ligado à atenção e consideração que os superiores destinavam aos seus subordinados em sua totalidade. Ao contrário do que propôs Taylor, Mayo afirmava que os fatores

emocionais e comportamentais exercem influência direta sobre a produtividade e, neste caso, a função dos gestores seria conseguir com que os colaboradores fiquem satisfeitos no desempenho de suas funções.

Segundo Bergamini (1997), nas organizações a motivação pode ser compreendida como o que gera um esforço em busca de determinado resultado. Para Gil (2002), motivação decorre de necessidades intrínsecas as pessoas, e que não foram satisfeitas. "[...] Não podem, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas [...]" (ARCHER apud GIL, 2001, p. 202). Bergamini (1997, p. 23) reforça esta linha de raciocínio, ressaltando que "[...] a motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém [...]" Segundo a autora, isto ocorre porque o ser humano não consegue, sem resistência, submeter-se a exercício de tarefas e atividades a ele impostas quando estas não possuem, para ele, significado algum.

Cabe aos líderes e gerentes das organizações, portanto, assumir que a motivação é um fator individual, e sendo incapazes de motivar outro indivíduo, devem concentrar seus esforços em "[...] gerir a energia que se encontra dentro de cada um num sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho" (CASADO, 2002, p. 257).

É possível que não haja sincronia entre os interesses da organização e os interesses do funcionário. Estes interesses, quando conflitantes, podem representar um problema no aspecto motivacional, pois:

[...] da parte da organização, existem demandas explícitas e bastante precisas relacionadas ao desempenho do empregado e às normas de comportamento na empresa [...] as demandas do empregado no ambiente organizacional referem-se, fundamentalmente, a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas por meio da própria atividade do trabalho (PASCHOAL; TAMAYO, 2003).

Entretanto, quando o equilíbrio entre estes interesses é alcançado, os benefícios são evidentes para ambas as partes. Paschoal e Tamayo (2003) afirmam que a empresa beneficia-se através da quantidade e qualidade dos serviços prestados por seu funcionário, visto que quando este tem suas demandas atendidas, conseqüentemente o resultado é um aumento nos níveis de motivação, bem estar e autoestima. Por esta razão, apesar do fato de que pessoas não motivam umas as

outras, o aspecto motivacional não deve nunca ser desconsiderado, e ao analisar a satisfação e motivação dos trabalhadores, cabe aos gerentes "identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim com seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-lo" (GIL, 2001, p. 202).

Autores como Chiavenato (2010) apontam que o processo motivacional é direcionado por necessidades ou metas. As metas possuem duas divisões: positivas e negativas. O indivíduo é atraído por metas positivas, que seriam segundo o autor elogios ou promoções, por exemplo. Metas negativas, como críticas e repreensões, provocariam aversão.

No caso das necessidades, trata-se de "carências ou deficiências que a pessoa experimenta em determinado período de tempo" (CHIAVENATO, 2010, p. 244). Paschoal e Tamayo (2003), afirmam que ao ingressar em uma empresa, o interesse primário do colaborador é satisfazer suas necessidades pessoais, empregando suas habilidades, competências, energias e experiências. Quando o retorno oferecido pela empresa é desproporcional ao seu entendimento do valor de sua força de trabalho, estas necessidades não são satisfeitas, gerando também a sensação de exploração por parte do indivíduo, uma vez que "[...] enquanto a necessidade satisfeita gera um estado de contentamento e consequente bem estar, uma necessidade não satisfeita pode gerar frustração, conflito e estresse" (CHIAVENATO, 2010, p. 245).

Segundo Gil (2001, p. 212), "[...] oferecer incentivos são recursos importantes para ajudar na motivação das pessoas". Entretanto, através de análise da teoria de Herzberg, Casado (2002) observa que benefícios de natureza financeira não são suficientes para motivar pessoas, por se tratarem de fatores de higiene. Ressalta, porém, que tais benefícios são necessários para garantir o suprimento de determinadas necessidades, para que os fatores de motivação – reconhecimento, crescimento e realização, por exemplo – possam surtir efeito, e visando também evitar aumento dos níveis de insatisfação.

Gil (2001) complementa, sugerindo, que é necessário o diálogo com as pessoas envolvidas, antes da promoção de mudanças, especialmente quando estas se referem à delegação de responsabilidade e autoridade, pois as pessoas se especializam no que fazem diariamente, e a partir disso, estão preparadas para assumirem novas responsabilidades. Visto que estas competências geralmente concentram-se entre os altos escalões das empresas, a possibilidade de alcançar

tais tarefas ou promoções é útil como fator motivacional para o restante da equipe.

Em última análise, o estudo da motivação busca “[...] conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina” (BERGAMINI, 1997 p.30). Portanto, cabe às empresas descobrir e colocar em prática, através da capacidade criativa de seus gestores, ações pelas quais os colaboradores sintam-se motivados em desenvolver seu trabalho produzindo mais e melhor, de acordo com as necessidades da organização.

3 Comprometimento Organizacional

Nos últimos anos, a importância dos recursos financeiros e tecnológicos tem dividido um espaço de destaque nas organizações juntamente com os recursos humanos, que, atualmente, são considerados imprescindíveis para o sucesso de qualquer organização. Novas técnicas, procedimentos, tecnologias e conceitos estão exigindo adaptações velozes e constantes por parte das empresas. Bons profissionais têm sido requisitados pelo mercado, pois somente através dos seus conhecimentos e competências é possível sobreviver a estas mudanças, especialmente em um ambiente de mercado cada vez mais competitivo. Por esta razão, elementos anteriormente ignorados, como o comprometimento organizacional, são hoje fatores fundamentais para as empresas que visam o crescimento, e manter estes bons profissionais em seus quadros de funcionários vem sendo a meta destas corporações.

A necessidade de se entender o comprometimento organizacional origina-se:

[...] da nova natureza das tarefas dos trabalhadores. Os imperativos de qualidade, serviço e mudança rápida que marcaram os anos 80 e 90 impuseram mudanças drásticas na forma de gerenciamento das empresas (DESSLER, 1996, p. 5).

Nesta linha de raciocínio, ressaltando também a importância do envolvimento e comprometimento do funcionário com o trabalho desempenhado na empresa, entende-se que:

[...] o maior ativo intangível de uma empresa se concentra na soma de habilidades, conhecimentos e competências existentes nos profissionais

desta mesma empresa, de pronto se verifica que o profissional comprometido e altamente engajado no que se propõe a fazer, é capaz de conduzir a empresa à emergência no mercado; portanto, é de suma importância conscientizar-se que, além de valorizar tais profissionais, torna-se necessário realizar investimentos e promover programas de incentivos que contribuam e direcionem o profissional a sentir-se motivado para que o mesmo possa “mergulhar” no trabalho se entregando de corpo e alma, e assim, apresentar resultados mais do que esperados (FURBINO, 2008).

De acordo com a autora, é interessante para a empresa desenvolver projetos que busquem uma integração genuína entre o trabalhador e a empresa, de modo que se possa oferecer não apenas boas condições de trabalho, mas recompensas que motivem o indivíduo a se empenhar, comprometendo-se cada vez mais com as atividades por ele desenvolvidas na empresa.

A motivação é evidentemente um dos fatores mais relevantes para o alcance do comprometimento do colaborador com os objetivos propostos pela organização, visto que:

“[...] as pessoas naturalmente motivadas pela participação, quando descritas por aqueles com os quais trabalham, são percebidas como portadoras dos seguintes traços comportamentais: estão sempre disponíveis para prestar ajuda, são idealistas e assumem a responsabilidade por estarem sempre envolvidas em causas importantes. Adotam atitudes de clara lealdade, mesmo que isso venha em prejuízo próprio. São escritas como prestativas, sendo sempre possível contar com a sua ajuda” (BERGAMINI, 1997, p. 123).

Neste ponto, a autora evidencia a clara conexão entre a motivação e o comprometimento, demonstrando que o indivíduo, quando motivado, está sempre disposto a colaborar com a organização, até mesmo em situações que potencialmente podem lhe desfavorecer.

De acordo com Sousa (2010), o alto grau de comprometimento organizacional obtido pelas empresas depende consideravelmente da qualidade dos gerentes, do clima organizacional dos demais funcionários, e também das políticas de Recursos Humanos praticadas pela organização, ao oferecer benefícios como planos de carreira e salários compatíveis com as funções exercidas. Além disso, o autor menciona também dois elementos de suma importância para a busca do comprometimento entre os empregados: a motivação - através do reconhecimento do desempenho dos funcionários por seus líderes - e a qualidade de vida no trabalho, ressaltando a importância de criar meios para manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, para que o funcionário se sinta bem em todos os campos de

sua vida e com isso tenha condições para trabalhar utilizando o máximo de sua capacidade.

Segundo Furbino (2008), o comprometimento existirá somente quando houver satisfação no trabalho. Por esta razão, a empresa deve oferecer boas condições de trabalho e um ambiente agradável, que desperte no funcionário o prazer de trabalhar. Por outro lado, “[...] o profissional, deve fazer jus à oportunidade a ele concedida, não apenas se envolvendo, mas se comprometendo de fato com a empresa, selando uma parceria permanente com a mesma [...]” (FURBINO, 2008). Neste ponto, a autora demonstra que o comprometimento não deve ser apenas na relação empresa-funcionário, mas que o oposto também deve ocorrer, estabelecendo-se uma parceria entre ambos de modo que a empresa colabore com o indivíduo, e que este possa contribuir para a ascensão da organização.

Considerações Iniciais

Este estudo trata-se um ensaio sobre a motivação e comprometimento organizacional de colaboradores pelas vias dos programas de QVT, utilizando o caso da empresa Amazonas Produtos para Calçados Ltda., a ser concluído com o término do TCC no ano de 2013.

A priori, pelas pesquisas bibliográficas até então realizadas, pode-se inferir que a finalidade de motivar o funcionário é induzi-lo ao comprometimento organizacional. No entanto, pode-se perceber que a qualidade de vida dos empregados também possui grande influência no desempenho das atividades, o que se reflete diretamente nos objetivos da organização. Atualmente as empresas que não utilizam como estratégia a QVT podem ser consideradas fora de um mercado altamente competitivo, visto que trabalhadores que apresentam altos níveis de insatisfação de desmotivação não conseguirão atender as necessidades da empresa de maneira satisfatória, tendo como consequência baixa produtividade.

A postura das organizações perante aos novos conceitos de RH, tem como objetivo fazer com que os colaboradores sintam-se como parte essencial para o resultado positivo da empresa. Por esse motivo os programas de QVT tornam-se indispensáveis propulsores da motivação dos colaboradores e tem-se buscado formas de integralizá-los nos processos de transformação da empresa, pois se os mesmos estiverem familiarizados e satisfeitos acreditando nas possibilidades de

reconhecimento, seu desempenho e sua autoestima, estará colaborando para seu crescimento profissional, conseqüentemente o aumento de sua produtividade e sua capacidade de inovar.

Referências

ANDRADE, Polyanna Peres; VEIGA, Heila Magali da Silva. *Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: validação de escala e análise qualitativa*. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932012000200004&lang=pt>. Acesso em: 28 mar. 2013.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

CASADO, Tânia et al. *As pessoas na organização*. 9. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. 306 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2010. 539 p.

DESSLER, Gary. *Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 246 p.

FRANÇA, A. C. L. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 224 p.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

MASSOLA, Ricardo Martineli. *Etapas de implantação de programas de qualidade de vida e a mudança de comportamentos*. Disponível em: <<http://www.lifecompany.com.br/artigos/8.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2013.

MORAES, Geofilho Ferreira. *Qualidade de vida no trabalho*, 06 abr. 2012. Disponível em: <http://psicologogeofilho.do.comunidades.net/index.php?pagina=1769648384_35>. Acesso em: 05 mai. 2013.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; FRANÇA, A. C. L. *Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho*. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1676-56482005000100005&lng=pt&nrm=iso&userid=-2>. Acesso em: 05 mar. 2013.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 300 p.

SANTOS, Adriana. *A importância da qualidade de vida no trabalho nas organizações*. 18 ago. 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-nas-organizacoes/45111/>>. Acesso em: 01 mai. 2013.

SOUSA, Nelson B. *Comprometimento de colaboradores: é diferencial para o sucesso da empresa*. 18 set. 2010. Disponível em: <<http://www.estudantesdeadm.com/news/comprometimento-de-colaboradores-e-diferencial-para-o-sucesso-da-empresa>>. Acesso em: 05 mai. 2013.

SUCESSO, Edina de Paula Bom. *Trabalho e qualidade de vida*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark / Dunya, 1998. 183 p.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador*. 4 dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 mar. 2013.

TONNERA, Anderson. *O conceito de motivação nas empresas: como distinguir ações motivacionais de ações que tenham perfil de incentivo apenas*. 01 mar 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-conceito-de-motivacao-nas-empresas/61904/>>. Acesso em: 05 mar. 2013.