

**FATORES MOTIVACIONAIS DO PROGRAMA DE
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
SEBRAE -NACIONAL**

**RAFAEL ARANTES TEIXEIRA PIRES
MATRÍCULA Nº 2045144/8**

PROFESSOR ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS

Brasília/DF, Maio de 2007.

RAFAEL ARANTES TEIXEIRA PIRES

**FATORES MOTIVACIONAIS DO PROGRAMA DE
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
SEBRAE -NACIONAL**

Monografia apresentada como disciplina
do sexto semestre do curso de
Administração do UniCEUB- Centro
Universitário de Brasília.

Prof. Orientador Alano Nogueira Matias

Brasília/DF, maio de 2007.

RAFAEL ARANTES TEIXEIRA PIRES

**FATORES MOTIVACIONAIS DO PROGRAMA DE
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
SEBRAE -NACIONAL**

Monografia apresentada como disciplina
do sexto semestre do curso de
Administração do UniCEUB- Centro
Universitário de Brasília.

Prof. Orientador Alano Nogueira Matias

Banca Examinadora

Prof.: Alano Nogueira Matias
Orientador

Prof(a).
Examinador(a)

Prof(a).
Examinador(a)

Dedico,

Aos meus pais, familiares e ao professor Alano Nogueira que muito me ajudou na elaboração deste trabalho.

RESUMO

Esta monografia tem como tema Fatores Motivacionais do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do SEBRAE Nacional. O objetivo desse trabalho é analisar a efetividade do Programa de Qualidade de vida no Trabalho do SEBRAE – NA como ferramenta motivacional. Para tal foi feita uma pesquisa de caráter exploratório, na qual utilizou-se de análise bibliográfica, documental e aplicação de questionários com uma amostra dos funcionários da instituição. O trabalho descreve conceitos como o de qualidade de vida no trabalho e liderança além de apresentar as etapas para implantação de um programa de qualidade de vida eficaz. O trabalho também faz um breve histórico sobre qualidade de vida no trabalho e fala sobre motivação organizacional e sobre cargos e salários. Após a aplicação de questionários e análise dos dados observou-se que o programa de qualidade vida do SEBRAE é sim um ferramenta motivacional eficaz e que o programa é bem visto e aceito pelos colaboradores da instituição.

Palavras chaves: Fatores motivacionais, Programa de Qualidade de Vida no trabalho, SEBRAE Nacional.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	06
1.TEMA	07
1.2 PROBLEMA	07
1.3 OBJETIVOS	07
1.3.1 Geral.....	07
1.3.2 Específicos.....	07
1.4 JUSTIFICATIVAS	07
1.5 METODOLOGIA	08
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	10
2.1 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho	10
2.2 Breve Histórico sobre QVT	11
2.3 Processo de Implantação de um programa de QVT.....	13
2.4 Importância da motivação no ambiente organizacional	16
2.5 Tipos de Liderança Influenciando no Motivação.....	17
2.6 Plano de Cargos e Salários.....	21
3 PESQUISA	23
3.1 Entrevista com gestora do programa, breve dissertação sobre o SEBRAE- Nacional.....	23
3.2 Apresentação dos resultados.....	23
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	33
5 CONCLUSÃO	34
6 REFERÊNCIAS	35

1. INTRODUÇÃO

Qualidade de Vida no trabalho ou QVT, como é chamado esse tipo de programa, diz respeito a mudanças no ambiente organizacional para melhorar as condições de trabalho e saúde dos colaboradores de uma organização. Os programas de qualidade de vida no trabalho têm-se apresentado como importante ferramenta motivacional, ferramenta essa indispensável para o sucesso de uma instituição no mercado competitivo das grandes organizações.

Esse trabalho tem como objetivo específico analisar os fatores motivacionais do programa de qualidade de vida no trabalho do SEBRAE –NA, além de descrever os conceitos de qualidade de vida no trabalho, medir a satisfação dos colaboradores com relação ao programa e observar como se deu o processo de implantação do programa e atividades que ocorrem na empresa. O SEBRAE é uma instituição de apoio à micro e pequena empresa, que já possui um programa de qualidade de vida e vem tentando aprimorar e consolidar esse programa para que ele possa atingir seu objetivo, que é levar aos funcionários um aumento na qualidade de vida, com prevenção de doenças e principalmente aumentar o índice de satisfação e motivação dos colaboradores.

O trabalho é do tipo monográfico, o método de abordagem escolhido foi método dedutivo. As técnicas de pesquisa utilizadas foram entrevista e aplicação de questionários.

Este trabalho foi dividido em quatro partes. A primeira diz respeito à escolha do tema, descrição do problema, objetivo geral e específicos e apresentação da justificativa.

A segunda parte é composta pelo quadro teórico no qual é apresentado uma série de bibliografias a respeito de qualidade de vida no trabalho e fatores que a influenciam.

A terceira parte é a elaboração da pesquisa e análise dos dados apresentados. Nesta parte do trabalho fala-se sobre o SEBRAE – Nacional e sobre a pesquisa de caráter exploratório aplicada, além de apresentar todos os resultados.

Na quarta e última parte foi feita a interpretação dos dados, e se confrontou os resultados obtidos com a teoria para se chegar a uma conclusão.

1.1 Tema

Fatores motivacionais do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no SEBRAE - Nacional.

1.2 Problema

De que maneira os fatores Motivacionais do programa de Qualidade de Vida no Trabalho do SEBRAE – NA influenciam na satisfação de seus colaboradores?

1.3 Objetivo

Analisar a efetividade do Programa de Qualidade de vida no Trabalho do SEBRAE – NA como ferramenta motivacional.

1.3.1 Objetivos específicos

- a) Descrever os conceitos de Qualidade de Vida.
- b) Dissertar sobre temas que influenciam na qualidade de vida no trabalho.
- b) Medir a satisfação e a efetividade do programa de qualidade de vida no trabalho do SEBRAE – Nacional.
- c) observar como se deu o processo de implantação do programa e atividades que ocorrem na empresa.

1.4 Justificativa

Um dos temas mais discutidos entre gestores e membros de organizações, sejam elas de grande ou pequeno porte, são os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. A busca por melhores resultados em um mercado cada vez mais competitivo faz com que os fatores motivacionais dos programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) ganhem destaque nas organizações.

Segundo RODRIGUES (2001, p. 76), “com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalho na execução de suas tarefas, a qualidade de vida sempre foi objeto de preocupação da raça humana.”

Mas é no século XX que surgem estudiosos que contribuíram para o desenvolvimento das idéias de satisfação do indivíduo no trabalho. Como Maslow,

Mc Gregor, Herzberg e Helton Mayo. Esses pensadores da administração contribuíram com seus estudos para o embasamento teórico das pesquisas de QVT.

Não é fruto do acaso todos esses estudos terem sido realizados no Século XX, é nesse período que começamos a perceber os malefícios de uma vida agitada e repleta de cobranças, cenário comum na vida de qualquer trabalhador desse século.

Tendo em vista toda a discussão que cerca o assunto, a importância de desenvolver temas que ajudem na melhoria da qualidade de vida dos empregados e a tendência da utilização de programas de QVT como ferramentas gerenciais, o tema escolhido para a realização desse trabalho é: Fatores Motivacionais do Programa de Qualidade de Vida No SEBRAE – Nacional.

1.5 Metodologia

1.5.1 Metodo de Abordagem

O método de abordagem escolhido para a realização desse trabalho foi o Método Dedutivo que segundo LAKATOS (1992, p. 106) é o que “partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares”.

Neste trabalho foram analisadas leis e teorias de diversos estudiosos que servirão de embasamento para a análise dos dados coletados e para obtenção de uma conclusão final. Por isso a escolha do método dedutivo da abordagem.

1.5.2 Método de Processamento

O Método de Procedimento escolhido para a realização desse trabalho foi o Monográfico ou Estudo de caso .Para Lakatos (1992, p. 151)

[...] um estudo sobre um tema específico ou particular de suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina.

1.5.3 Técnicas

Foi utilizada neste trabalho a observação direta com as seguintes técnicas:

Questionários segundo LAKATOS (1992, p.107) “Construído por uma serie de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do

pesquisador”. Os questionários foram respondidos pelos colaboradores da empresa que participam dos programas de qualidade de vida.

Entrevista segundo LAKATOS (1998, p.107) “É uma conversação efetuada face a face de maneira metódica”. A entrevista foi realizada com o gestor de Programas de Qualidade de Vida.

2 EMBASAMENTO TEORICO

2.1 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

Antes de se falar em Qualidade de Vida no trabalho ou QVT é preciso falar sobre qualidade de vida um tema muito discutido e estudado por estudiosos de Diversas áreas de conhecimento.

A dificuldade de se definir qualidade de vida é tamanha que alguns estudiosos chegam a afirmar que Qualidade de Vida é algo que ninguém saberia definir, mas que todos entendem o que é (HERCULANO, 2000).

Pode-se perceber com essa afirmação a dificuldade natural que o ser humano tem de definir claramente temas abstratos como qualidade de vida. Provavelmente seja esse um dos motivos de tanta discussão ao redor do assunto.

O termo qualidade de vida começou a ser utilizado após a segunda guerra mundial nos Estados Unidos e inicialmente estava ligado ao bem estar provocado pela sensação de se adquirir um determinado bem como um carro, uma casa ou jóias, em seguida passou-se a levar em consideração fatores como saúde, segurança, educação, trabalho, lazer, mortalidade infantil e crescimento individual. Com isso qualidade de vida foi transformada em uma medida quantitativa. Possibilitando seu uso em modelos econômicos e ensaios clínicos. (RIBEIRO,2005).

Mas não pode-se considerar qualidade de vida, um tema tão complexo e cheios de variáveis que o influenciam, apenas como medida quantitativa de modelos econômicos.

A OMS (Organização Mundial de Saúde) definiu qualidade de vida como “a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”.

No século XX, quando grandes organizações começam a perceber que fatores motivacionais poderiam ser utilizados como ferramenta administrativa e que essa ferramenta poderia ser um diferencial em um mercado muito competitivo, surge o conceito de qualidade de vida no trabalho:

Segundo França (2003, p. 80):

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o conjunto de ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerencias e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção de

Qualidade de Vida no Trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo.

Contudo, é importante ressaltar que a implantação de um programa de qualidade de vida não se resume a aquisição de equipamentos ou implantação de programas isolados, é preciso observar a organização como um todo não só para realizar um programa que motive todos os funcionários, mas acima de tudo é preciso analisar cuidadosamente o perfil dos colaboradores para realizar um programa compatível que vai chegar aos resultados esperados.

2.2 Breve Histórico de QVT

Desde o início de sua existência, o homem se preocupou com a Qualidade de Vida, sempre buscando facilitar ou trazer satisfação e bem – estar ao trabalhador. (RODRIGUES, 2001).

Com a sistematização dos métodos de produção (séculos XVIII) é que as preocupações com as condições de trabalho e a influência destas na produção vieram a ser estudadas de forma científica. (RODRIGUES, 2001)

No século XX, com o princípio da globalização e a constante luta das grandes organizações para ganhar cada vez mais espaço no mercado e as empresas de pequeno e médio porte lutando para se manterem vivas em um mundo de negócio cada vez mais cruel, os estudiosos começam a perceber a motivação organizacional como arma importante nessa luta e como ferramenta administrativa indispensável para uma empresa de sucesso.

Segundo HANDY apud Vasconcelos (2001):

Quando transforma-se o tempo em uma mercadoria, começa o problema, quando compramos o tempo das pessoas em nossas empresas em vez de comprar produção. Quanto mais dinheiro você vende, nessas condições, mais dinheiro você fará. Então há uma troca inevitável entre tempo e o dinheiro.

É na década de 60 que os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho tomam impulso. Fatores como a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais das empresas influenciaram para que estudiosos e gestores organizacionais pesquisassem mais sobre o assunto. HUSE & CUMMINGS (1985)

Por volta de 1974, nos Estados Unidos ocorrem alguns fatos significativos para os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho como HUSE & CUMMINGS, (1985):

A Criação de “National Commission and Productivity” que teve como função analisar as causas da baixa produtividade da indústria norte americana.

A criação do “National Center for Productivity and Quality of Working Life” que tinha como função realizar estudos e servir de laboratório, sobre a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador.

A criação de grupos de estudos da Qualidade de Vida no Trabalho em diversas faculdades de renome nos Estados Unidos como: Universidade da Califórnia e Texas Tech University.

Pode-se perceber que a importância dada ao estudo da QVT nos Estados Unidos na década de 70 foi de vital importância para o desenvolvimento e difusão dessa variável no meio organizacional.

Porém a crise energética e a alta inflação que afetou as grandes potências mundiais mudaram os rumos dos estudos sobre a QVT. As grandes nações como os EUA voltavam suas forças para driblar a crise instalada no início dos anos 70. Com isso houve uma paralisação quase que total dos estudos sobre QVT até o fim da década. (RODRIGUES, 2001)

Em 1979, inicia-se uma nova fase dos estudos de QVT baseado no modelo de japonês de Gestão de Pessoas. Os países ocidentais espelharam-se no Japão, pois esse foi o país que melhor superou a crise energética. Algumas técnicas nipônicas como os Ciclos de Controle de Qualidade – CCQ, disseminaram-se entre as grandes nações ocidentais, principalmente nos EUA. (HUSE & CUMMINGS 1985).

Para se chegar no modelo de QVT do século XX, os Norte Americanos adaptaram as técnicas japonesas às soluções domésticas. (HUSE & CUMMINGS, 1985)

Contudo, nota-se que apesar de o termo Qualidade de Vida no Trabalho ter sido utilizado pela primeira vez nos Estados Unidos, grande contribuição para o estudo do tema veio do oriente.

A QVT difundiu-se e tem acentuado desenvolvimento em diversos países, principalmente: França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Noruega, Holanda e Itália. (RODRIGUES 2001)

A análise da evolução da Qualidade de Vida no Trabalho ratifica a importância do tema estudado e nos mostra que essa ferramenta administrativa é utilizada globalmente.

2.3 Implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho

Melhores condições de trabalho têm, inevitavelmente, efeito positivo sobre a produtividade. Portanto, a melhoria das condições de trabalho é uma medida de grande potencial para reduzir a ineficiência dos processos de trabalho. Melhorias nas condições de trabalho devem abranger todos os aspectos do trabalho, em todos os setores da empresa. (VIERA, 2005).

Contudo pode-se perceber a importância não apenas de se implantar um programa de qualidade de vida no trabalho, mas sim de fazer um processo de implantação cuidadoso e teoricamente embasado para se obter um aumento na produtividade e na satisfação de colaboradores de qualquer organização.

Sobre as etapas para a implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho pode-se observar que:

É importante observar que a prática não elimina a necessidade de conhecimento teóricos para o processo de implantação de um programa de QVT, conhecimentos multidisciplinares especialmente em ciência comportamental, ou seja, não se pode implementar um programa de QVT sem uma fonte de apoio teórico e técnico sobre o tema. (FERNANDES, 1996)

De acordo com a tipologia delineada pela equipe dos estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, Canadá (Johnston, C; Alexander, M e Robin, M. 1981), são relacionadas as seguintes fases no desenvolvimento de experiências de QVT:

a) Sensibilização:

É a fase em que representantes da organização do sindicato e consultores trocam suas respectivas visões sobre o conjunto das condições de trabalho e seus efeitos sobre o funcionamento da organização e buscam juntos um meio de modifica-los. (FERNANDES, 1996)

A melhoria das condições de trabalho deve tornar-se uma constante na empresa assim sendo a primeira coisa a fazer é conseguir o aval, o apoio da diretoria para esse projeto. (VIEIRA, 2005)

Percebe-se que para a realização de um bom programa de QVT é preciso em primeiro lugar a sensibilização dos funcionários e principalmente dos executivos que viabilizarão a realização do programa.

b) Preparação:

É a fase onde são selecionados os mecanismos institucionais necessários à condução da experiência, formando-se a equipe do projeto, estruturando o modelo e os instrumentos a serem utilizados. (FERNANDES, 1996).

c) Diagnósticos:

Esta fase compreende dois aspectos: a coleta de informações sobre a natureza e funcionamento do sistema técnico; e o levantamento do sistema social em termos de satisfação que os trabalhadores envolvidos experimentam sobre suas condições de trabalho. (FERNANDES 1996)

É preciso definir prioridades. No setor de medicina do trabalho, ou da análise das faltas, afastamentos, doenças e acidentes, pode-se verificar assim o setor e as tarefas mais críticas, por onde o trabalho deve começar (VIEIRA 2005).

Contudo para saber por onde começar o processo de implantação de um programa QVT, é preciso fazer um diagnóstico da real situação da empresa como um todo em relação a Qualidade de Vida no Trabalho e estabelecer qual ou quais unidades e tarefas precisam de atenção imediata.

d) Concepção e Implementação do Projeto:

Deve-se iniciar pela definição dos requisitos que a nova situação de trabalho deverá atender, isto é, a eliminação dos pontos fracos encontrados na situação atual e a criação de novas características desejáveis do ponto de vista da Ergonomia e Segurança do trabalho. É hora de se procurar o que pode ser feito e como. (VIEIRA, 2005)

Á luz das informações colhidas na etapa precedente, a equipe do projeto, dispondo de um perfil bastante preciso da situação, estabelece as prioridades e um cronograma de implantação da mudança relativo a aspectos que se mostraram passíveis de melhorias em termos de (FERNANDES, 1996).

Ainda segundo FERANANDES (2003), os aspectos que mais são passíveis de melhoria quando se é implantado um programa de qualidade de vida no trabalho são:

a) Tecnologia: Métodos de trabalho, fluxos e equipamentos.

- b) Novas formas de organização do trabalho: equipes semi-autônomas autogerenciadas.
- c) Métodos de gestão: supervisão, tomada de decisão controle e execução.
- d) Práticas e Políticas de pessoal: formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração.
- e) Ambiente Físico: segurança, higiene, fatores de stress.
- e) Avaliação e Difusão:

As soluções geradas, de preferência mais de uma, devem ser avaliadas para verificar se são eficazes ou não para solução das deficiências encontradas, só a partir daí se dará o processo de implementação do programa. (VIEIRA, 2005)

Embora a avaliação imediata de tais projetos constitua-se em difícil tarefa pela dificuldade de informações confiáveis, é necessária para prosseguir a implantação das mudanças a utilização de um grupo experimental, para posterior difusão para os outros setores. (FERNANDES, 1996).

Percebe-se com isso a importância e a dificuldade de avaliar as soluções encontradas, apesar da dificuldade de se conseguir informações confiáveis, como já foi citado anteriormente, é altamente recomendável a análise minuciosa do projeto de QVT que poderá ser implantado antes de difundir esse projeto por toda a empresa. Além disso, destaca-se que para uma otimização do programa de qualidade de vida no trabalho é preciso que este seja difundido por todas as áreas da empresa.

Em seu livro *Qualidade de Vida no Trabalho: Como Medir para Melhorar*, Fernandes (1996, p. 57) dá algumas sugestões para o sucesso de um programa de qualidade de vida no trabalho:

- a) Os programas não fiquem limitados a certos grupos da organização.
- b) Não devam ser implementados sem um conhecimento teórico e técnico sobre o assunto.
- c) sejam implementados a partir de uma necessidade da organização
- d) incluam estratégias de resolução dos problemas organizacionais
- e) procurem envolver melhorias no meio-ambiente de trabalho em termos físicos, mas sem descuidar de aspectos tecnológicos e psicossociais

Contudo pode-se perceber que para a implantação de um programa eficiente e eficaz de qualidade de vida no trabalho é preciso um bom embasamento teórico, uma análise dos dados e principalmente o engajamento de todos dentro da organização.

Importante ressaltar que a implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho tem de ser feito com o maior cuidado possível seguindo as regras aqui já citadas para que possa atingir seus objetivos, entre eles o de ser um diferencial de motivação para a organização.

2.4 Importância da Motivação no Ambiente Organizacional

A motivação a partir do século XX é utilizada como ferramenta gerencial e é de vital importância para as organizações que querem obter sucesso e utilizarem programas de qualidade total.

A importância da motivação no ambiente organizacional é tamanha que muitos dos estudiosos de administração de empresas focaram seus estudos nesse tema. Desses destacam-se:

Abraham H. Maslow, seu livro “motivação e personalidade”, publicado em 1954 nos Estados Unidos, tornou-se conhecido pela hierarquização das necessidades humanas. (MARRAS, 2001).

Marras (2001 p.34)

“Segundo Maslow, a motivação dos indivíduos objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) – as mais simples – até as mais complexas ou psicológicas (auto – realização)

Outro importante estudioso sobre a motivação organizacional foi Douglas Mc Gregor. Após observar a teoria de Maslow, Mc Gregor a complementou dizendo que as necessidades encontram satisfação no próprio trabalho.

E para estudar melhor o fator motivação ele dividiu os trabalhadores em dois grupos: X e Y. Indivíduo X, ou visto como tal, é o funcionário que não gosta de trabalhar é o faz apenas quando é compelido. Já o indivíduo Y, ou visto como tal, sente-se bem no trabalho e tem prazer em alcançar os objetivos que lhe são traçados. (MARRAS, 2001).

Segundo MARRAS (2001 p.35), “A teoria de Mc Gregor veio reforçar a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial: não somente como membro de grupos, mas, principalmente, como indivíduos”.

Porém, quem mais ressaltou a questão da importância da motivação no trabalho foi o professor Frederick Herzberg. Em seu livro “The motivation to work”, afirmou que o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior do seu próprio trabalho.

Com a teoria dos dois fatores Herzberg aponta a idéia que no campo motivacional existem dois tipos de fatores: Os que causam predominantemente satisfação e os que causam, predominantemente insatisfação. MARRAS (2001)

Herzberg chamou esses fatores respectivamente de Motivacionais e Higiênicos. Com a crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e que essa atitude pode determinar o sucesso ou fracasso no ambiente de trabalho, Herzberg investigou o que as pessoas desejam do trabalho. (ROBBINS, 2005):

A partir das respostas, Herzberg concluiu que aquelas referente ao momento em que as pessoas se sentiam mal com o trabalho eram significativamente diferente das referentes ao momento em que elas se sentiam bem.

Herzberg afirmou também que a falta de um fator chamado motivacional não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação, o mesmo ocorre com os fatores chamados de higiênicos, sua presença não necessariamente causa satisfação no trabalho. (MARRAS, 2001)

Portanto, os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir paz, mas não necessariamente motivação dos funcionários, como afirma Robbins (2005 p.135).

Com isso pode-se notar a importância do estudo dos fatores motivacionais para as organizações. Para se obter resultados não basta ter paz no ambiente organizacional, é preciso ter funcionários motivados e dispostos e uma boa alternativa para isso é o estudo de fatores motivacionais voltados por exemplo para programas de qualidade de vida no trabalho.

2.5 Tipos de Liderança Influenciando na Motivação

Um dos fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho é o relacionamento do funcionário com seus superiores e com seus colegas de trabalho. Por isso a importância de se estudar a liderança e suas influências na motivação.

Liderança segundo Robbins (2005) é: a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Robbins ainda afirma que a origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização ou não sancionada, aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura organizacional. Esse tipo de liderança geralmente é tão importante quanto à formal, ou até mais.

Segundo Maximiano (2002 p.303), liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

Com isso pode-se perceber o papel do líder na composição de um bom ambiente organizacional e conseqüentemente na qualidade de vida de seus funcionários.

Sobre o papel do líder no processo motivacional, Maximiano (2002 p.308) afirma:

Os processos sociais e comportamentais da motivação e da liderança estão interligados. [...] A ligação inseparável entre líder e a motivação dos liderados permite afirmar que toda liderança é transacional – sempre há um processo de troca entre líderes e liderados.

As organizações precisam de líderes fortes e administradores fortes para atingir sua eficácia ótima. Isso mostra que os conceitos de administradores e de líderes estão intimamente ligados. A liderança tem um papel crucial para a compreensão do comportamento em grupo, pois é o líder quem dirige o grupo para alcançar os objetivos organizacionais. (ROBBINS, 2005)

Logo a escolha do estilo e a realização de uma liderança com responsabilidade e respeito aos liderados, porém rígida e eficiente pode ser uma importante ferramenta para o processo motivacional.

Estudiosos da natureza e comportamento humanos sempre procuraram descobrir quais os fatores interpessoais que levam algumas pessoas a ter sucesso como líderes influentes, e quais os fatores que determinam a aceitação do líder pelo grupo. (OLIVEIRA e MARINHO, 2005).

Diferentes teorias têm traçado inúmeras estratégias para tentar definir qual o melhor estilo de liderança para se maximizar o desempenho de uma pessoa como líder. É importante apresentar alguns estilos de lideranças e sua influência para a motivação.

2.5.1 Liderança Orientada para tarefas.

A impossibilidade de se obter resultado consistente ao se tentar definir traços do líder levou os pesquisadores sobre o assunto a focar os estudos nas influências da situação na liderança. (ROBINS, 2005)

O modelo de Fiedler foi o primeiro modelo contingencial sobre liderança. Esse modelo divide os líderes em dois grupos: Os orientados para o relacionamento e os orientados para as tarefas.

O líder orientado para tarefas tem muito mais preocupação com as tarefas do que com o grupo que as executa. Segundo Maximiano (2002, p.316); o líder orientado para as tarefas tende a seguir certos comportamentos como:

Focalizar o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizar o cumprimento de prazos. Insiste na necessidade de cumprir metas, e superar a concorrência ou o desempenho do passado. Esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoas específicas.

O líder voltado para tarefas ainda pode ser considerado autocrático, diretivo e socialmente distante (ROBINS, 2005). Inicialmente o líder voltado para a tarefa não é o modelo ideal para quem busca motivação no trabalho, porém não se pode esquecer que é preciso que os funcionários cumpram suas tarefas e batam suas metas para que se tenha uma empresa de sucesso.

2.5.2 Liderança Orientada para Pessoas

Liderança orientada para pessoas, assim como a voltada para tarefas é um dos estilos da teoria contingencial da liderança. A teoria tende a explicar como a situação na qual o líder se encontra tende a influenciar o uso eficaz do seu estilo de liderança. (OLIVEIRA E MARINHO, 2005).

O líder orientado para pessoas acredita que o processo administrativo deve procurar criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis. Segundo Maximiano (2002 p.316), o líder voltado para pessoas tende o seguinte comportamento.

Focalizar o próprio funcionário ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de se trabalhar em equipe. Ouve presta atenção. É amigável. Apóia os funcionários

Como já foi dito anteriormente na visão contingencial da liderança, é preciso avaliar a situação como um todo para se avaliar o processo de liderança a se adotar, porem lideres orientados para pessoas possuem características importantes para elaboração de planos motivacionais e de Qualidade de Vida no Trabalho.

2.5.3 Liderança Bidimensional

Inicialmente, os estudiosos consideravam a liderança voltada para tarefas e a voltada para pessoas com totalmente independentes. Porém, a medida que a pesquisa sobre liderança avançou, verificou-se que tarefas e pessoas não são pólos opostos da mesma dimensão, mas limites do mesmo território. Essa é a visão bidimensional da liderança. (MAXIMIANO, 2002)

Segundo a visão Bidimensional, o líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento. Com isso, o líder pode obter uma eficácia maior na tarefa de liderar uma vez que pode dividir suas forças entra a realização das tarefas e a motivação de seu grupo.

2.5.4 Liderança situacional

As teorias de liderança situacional dizem que para ser eficaz, o estilo tem que ajustar-se à situação. As idéias referente a liderança situacional, como todos os outros estilos, seus defensores e seus seguidores. (MAXIMIANO 2002)

OLIVEIRA e MARINHO (2005, p.04) afirmam:

As teorias situacionais de liderança abandonaram o enfoque no comportamento e se concentraram na eficácia do líder diante de diferentes situações com enfoque na interação líder – liderado.

Contudo pode-se observar que a liderança situacional é bastante consistente e utilizada do diversos líderes. O grande desafio para o líder é saber qual o estilo mais apropriado para cada tipo de situação. E é essa habilidade de fazer essa escolha que diferencia os lideres das pessoas sem traços de liderança.

2.5.5 Liderança Carismática

Segundo Maximiano (2002, p. 323) carisma significa dom divino, que causa forte impressão nos seguidores. Normalmente, sugere santos, heróis e personagens extraordinários.

Entretanto, para os estudiosos de liderança, carisma é algo bem humano, a ponto de o estudo de liderança carismática ser um ramo importante do enfoque do enfoque comportamental da atualidade. (OLIVEIRA e MARINHO, 2005)

Algumas características do líder carismático segundo Maximiano (200, p. 324) são: Líder inspirador, Líder transformador, Líder revolucionário e agente de mudanças.

Contudo, percebe-se que carisma é uma característica importante para o líder que pretende ter o apoio de seus liderados não para atingir metas, mas também para a formação de um bom clima organizacional.

2.5.6 Liderança Transacional

As teorias transacionais estudam o intercâmbio de influência no relacionamento entre líderes e liderados, valorizando o papel do liderado no fortalecimento do líder e de seus vínculos com a equipe.. (OLIVEIRA e MARINHO 2005 p. 05)

O líder é o que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias dos seguidores. Ele promete recompensas materiais ou faz ameaças para conseguir que os seguidores trabalhem e atinjam as metas (MAXIMIANO, 2002)

Segundo Maximiano (2002, p. 325) algumas recompensas materiais que o líder transacional pode oferecer a seus seguidores são: promoções, aumento de salário, autonomia e liberdade no uso do tempo, atendimento de solicitações relacionadas a transferências, designação para outros projetos e dispensas.

Algumas organizações dependem muito desse tipo de líder para manter seus funcionários atuando como esperam que atuem.(MAXIMIANO, 2002)

Contudo, a motivação material não pode ser a única levada em conta em uma organização que preze pela motivação de seus funcionários. Porém recompensas materiais também são importantes para que os indivíduos cumpram suas necessidades e se sintam motivados.

2.6 Plano de Cargos e Salários

Um tema relevante quando se fala em motivação e em qualidade de vida no trabalho são os planos de cargos e salários. Afinal, a questão salarial está intimamente ligada à motivação. Segundo a teoria de Maslow, já citado anteriormente, o salário contribui mesmo que indiretamente para a realização das necessidades do homem como saúde, segurança e inclusão social. A realização dessas necessidades faz com que o indivíduo se sentia motivado e tenha uma melhor qualidade de vida.

O planejamento de carreira consiste em um sistema dividido em graus, em que cada categoria apresenta um conjunto de atribuições, responsabilidade e complexidade. Para galgar esses graus, o funcionário dispõe de dois aceleradores: a experiência ou tempo de serviço e a preparação intelectual (AQUINO *apud* ZUNINGA, 2007).

Admite-se que o empregado atua estimulado pelos seguintes fatores principais: ambição e orgulho profissional, necessidade de reconhecimento social e compensação financeira. Os dois primeiros são fatores ambientais e exercem grande influência sobre o bem-estar individual, envolvem necessidade de auto – afirmação profissional, o sentido de perspectiva, reconhecimento de um serviço bem feito, integração e aceitação no grupo (VAZ, 2002).

Quando se fala em salários é importante diferenciar o “salário relativo” e o “salário absoluto”. O salário relativo se define como o que o empregado percebe em relação aos outros, já o salário absoluto ou nominal representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado. Paradoxalmente, o salário relativo é o que mais preocupa o empregado, segundo indica a prática (VAZ, 2002).

Alguns elementos regulamentam a determinação do salário como: Leis, disponibilidade e qualidade de mão-de-obra, legislação trabalhista, práticas em relações com os empregados adotadas na comunidade. (VAZ, 2002)

Percebe-se que um bom plano de cargos e salários pode ser usado como uma estratégia para o estímulo ao bem estar do funcionário. Porém, esse assunto é muito delicado, é preciso analisar o mercado, as qualificações do indivíduo e a organização como um todo para que se tenha um salário justo e um bom plano de carreira, fatores que vão ajudar os colaboradores a se sentirem motivados e satisfeitos, além de terem recursos para uma boa qualidade de vida.

3 PESQUISA

3.1 Entrevista com Gestora do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, Breve Histórico Sobre o SEBRAE – Nacional.

As informações dispostas a seguir são fruto da entrevista realizada com a gestora do programa de qualidade de vida e chefe de departamento pessoal do SEBRAE – Nacional.

O serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa ou SEBRAE como é conhecido, é uma instituição de tem como objetivo apoiar e incentivar os empreendedores e donos de micro e pequenas empresas. Esse apoio serve não apenas para que as pequenas organizações possam fazer uma autogestão, mas para incentivar o crescimento de novos empreendimentos, diminuindo assim a pobreza e o desemprego em nosso país.

O SEBRAE possui filiais em todos os 26 estados brasileiros e no Distrito Federal, onde além de uma filial, funciona a sede, chamada de SEBRAE – Nacional, onde foi aplicada a pesquisa referente a esse trabalho monográfico.

O SEBRAE – NA possui cerca de 240 funcionários. Essas 240 pessoas foram o universo da pesquisa aplicada.

Conforme entrevista com a gestora dos programas de qualidade de vida no trabalho do SEBRAE – Nacional, pode-se constatar que a implantação deste tipo de programa iniciou-se em 2001 e que o número de participantes das atividades vem crescendo a cada ano.

Entre as atividades do programa de qualidade de vida do SEBRAE – Nacional, encontram-se: ginástica laboral (oferecida todos os dias aos colaboradores), jornada plena saúde (caminhada temática realizada semestralmente), semana de qualidade de vida no trabalho (palestras, atividades de integração e realização de exames médicos gratuitos, realizados durante uma semana, uma vez ao ano).

3.2 Apresentação dos resultados

Para calcular o tamanho da amostra necessária para a realização da pesquisa usou-se a seguinte fórmula:

$$\text{Fórmula: } n = \frac{Z^2 \cdot (p \cdot q) \cdot N}{\dots}$$

$$E^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot (p \cdot q)$$

$$n = \frac{(1,65)^2 \cdot (0,5 \cdot 0,5) \cdot 240}{(0,1)^2 \cdot (240 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5 \cdot 0,5)}$$

$$n = 54$$

Onde,

n= número de elementos da amostra (em unidades): 79

N= número de elementos da população (em unidades): 240

Z= número de desvios-padrões da distribuição normal padrão (em desvios-padrões): 90% = 1,65

E= margem de erro da pesquisa (desvio percentual em relação à frequência pontual obtida): 0,1

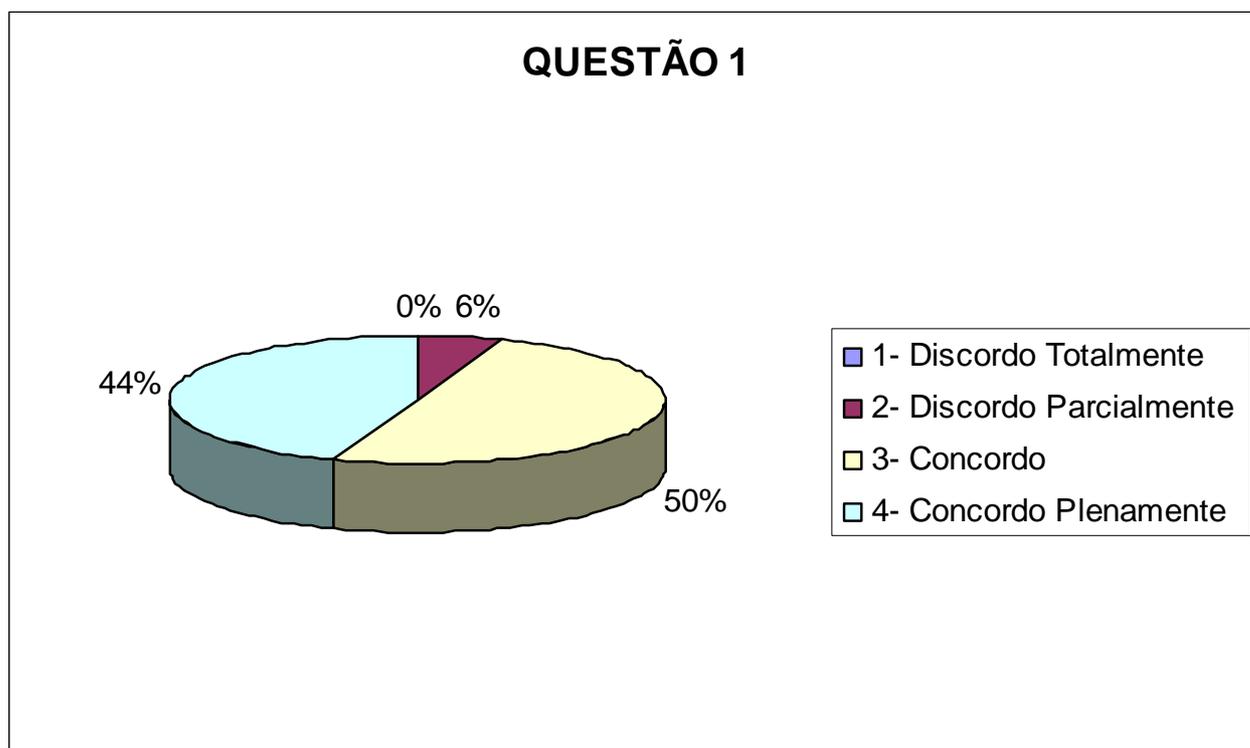
p e q = 0,5, pois não se tem um valor referência em estudos anteriores sobre o assunto.

Os resultados obtidos foram os seguintes:

Questão 1: O programa de qualidade de vida no trabalho do SEBRAE é importante para o bem estar dos funcionários?

Questao 1		
Alternativas	Numero de Respostas	Percentual
1- Discordo Totalmente	0	0%
2- Discordo Parcialmente	3	6%
3- Concordo	27	50%
4- Concordo Plenamente	24	44%
TOTAL	54	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicado pelo aluno Rafael Pires, para a monografia em maio de 2007.



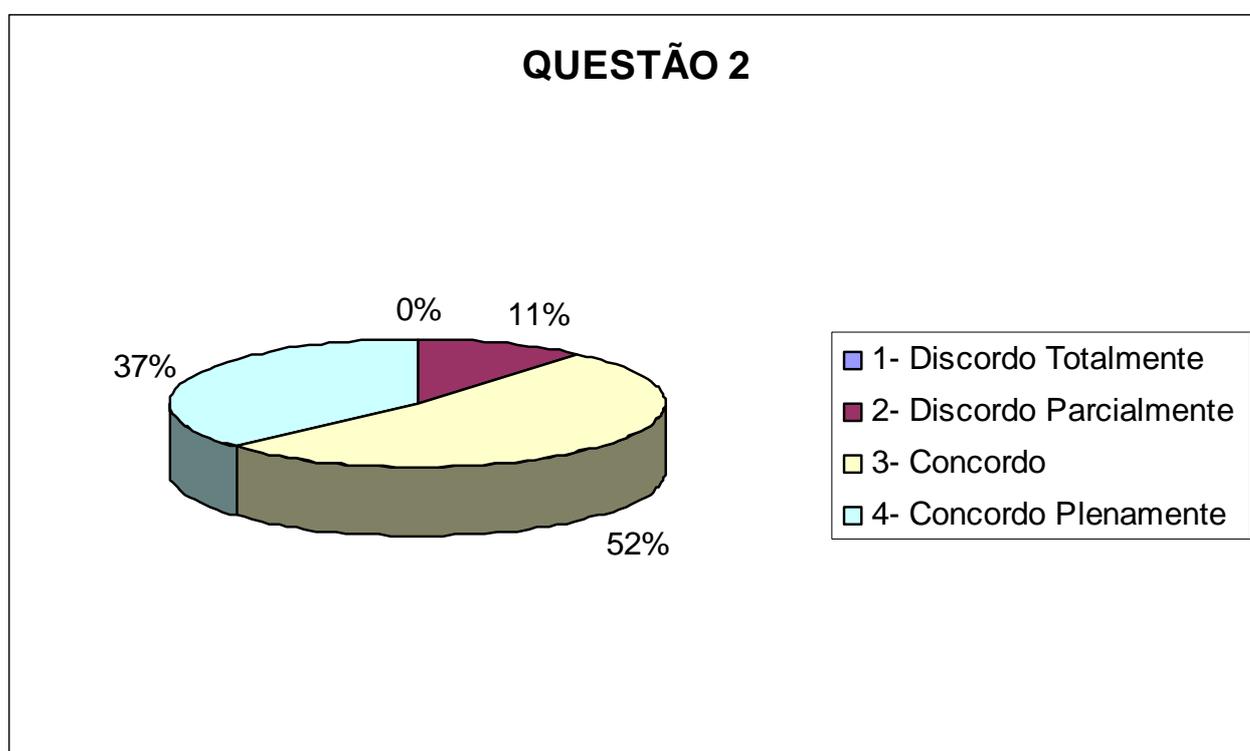
Comentário: 50% dos colaboradores responderam que concordam com a primeira afirmativa (o programa de qualidade de vida no trabalho do SEBRAE é importante para o bem estar dos funcionários), e nenhum respondeu discordar totalmente.

Questão 2: Você tem interesse em participar das atividades do programa de qualidade de vida no trabalho do SEBRAE – NA?

Questao 2

Alternativas	Numero de Respostas	Percentual
1- Discordo Totalmente	0	0%
2- Discordo Parcialmente	6	11%
3- Concordo	28	52%
4- Concordo Plenamente	20	37%
TOTAL	54	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicado pelo aluno Rafael Pires, para a monografia em maio de 2007.

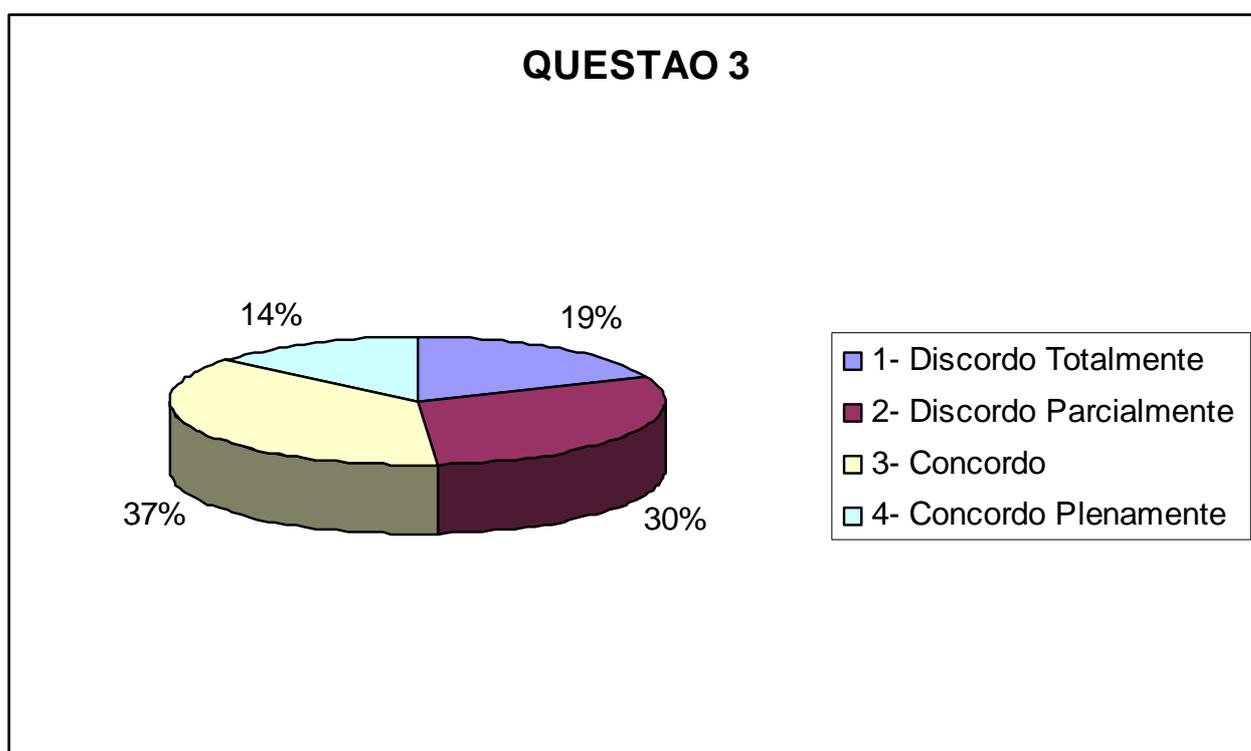


Comentário: Quando perguntados se tinham interesse em participar das atividades do programa de qualidade de vida no trabalho, mais de 87% responderam que concordam ou concordam plenamente. E novamente não houve nenhuma resposta do tipo discordo totalmente.

Questão 3: Está satisfeito quanto à quantidade de atividades do programa de qualidade de vida no trabalho?

Questao 3		
Alternativas	Numero de Respostas	Percentual
1- Discordo Totalmente	10	19%
2- Discordo Parcialmente	16	30%
3- Concordo	20	37%
4- Concordo Plenamente	8	15%
TOTAL	54	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicado pelo aluno Rafael Pires, para a monografia em maio de 2007.

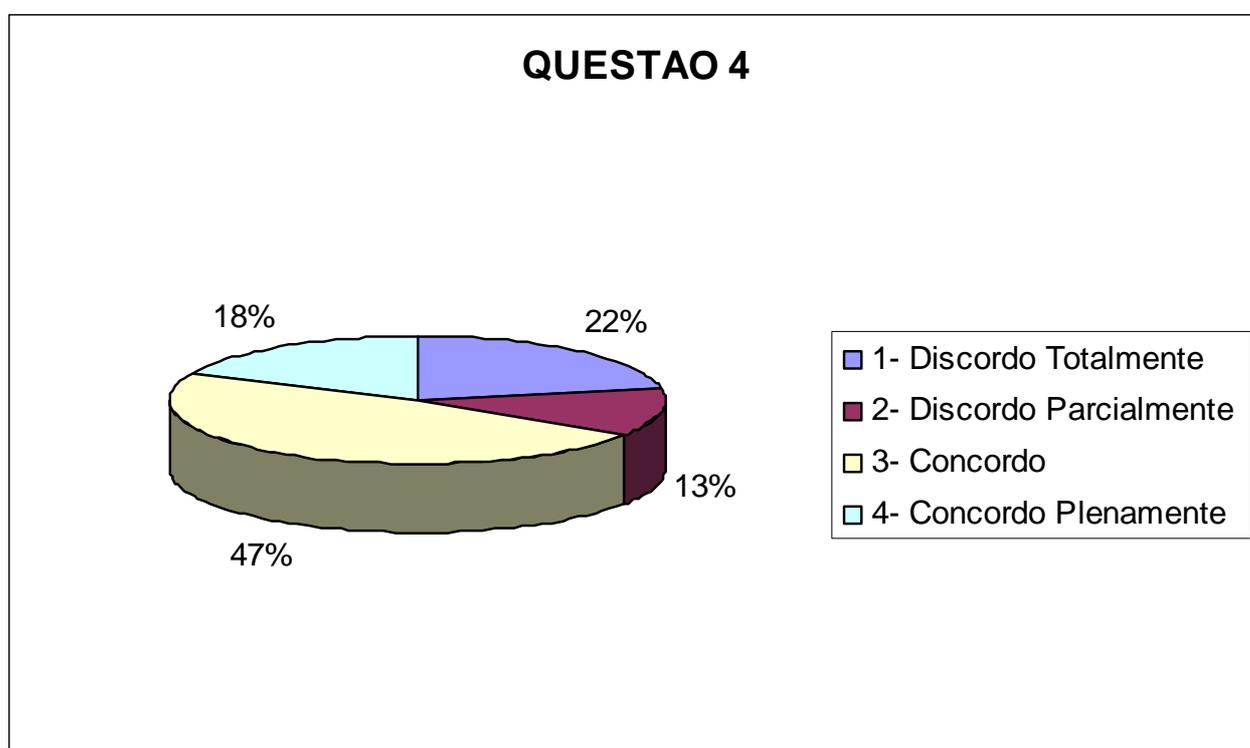


Comentário: Quando perguntados sobre a quantidade de atividades do programa de qualidade de vida no trabalho, praticamente a metade dos colaboradores apresenta-se satisfeita e metade apresenta-se insatisfeita.

Questão 4: Considera as atividades do programa de qualidade de vida no trabalho criativas e interessantes?

Questao 4		
Alternativas	Numero de Respostas	Percentual
1- Discordo Totalmente	12	22%
2- Discordo Parcialmente	7	13%
3- Concordo	26	47%
4- Concordo Plenamente	10	18%
TOTAL	55	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicado pelo aluno Rafael Pires, para a monografia em maio de 2007.



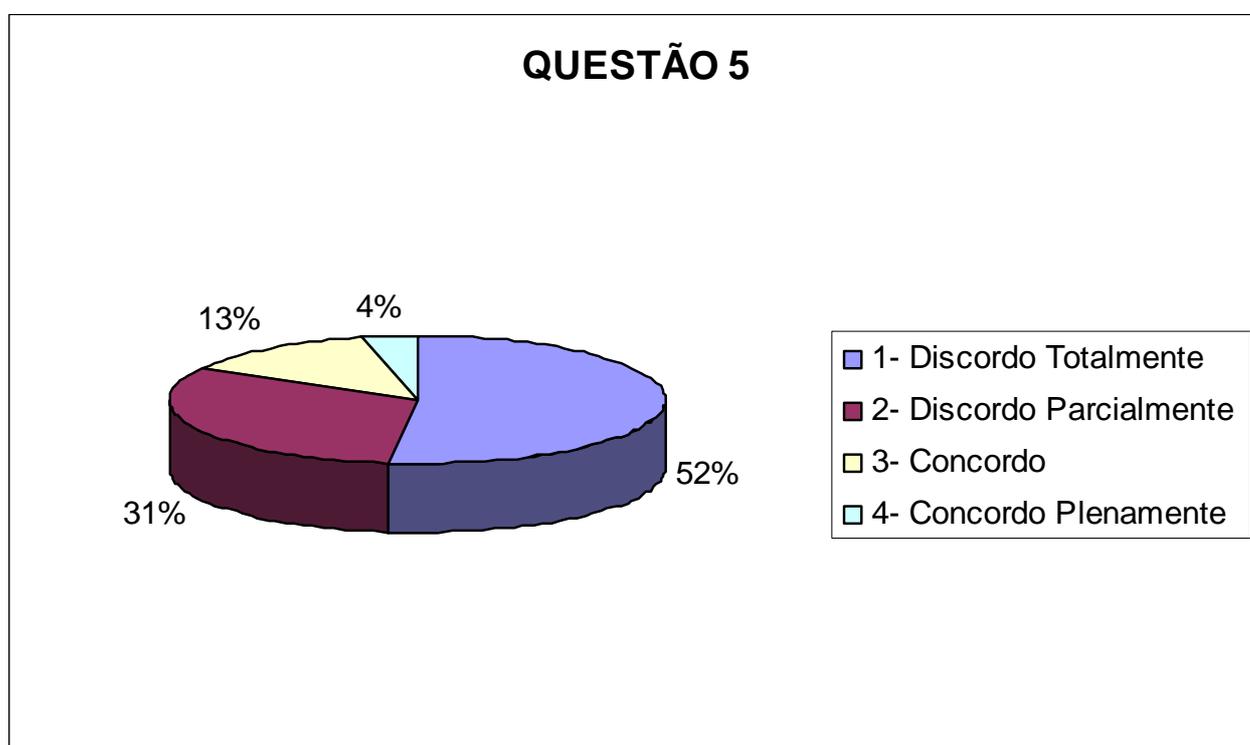
Comentário: 47% dos colaboradores consideram as atividades do programa de qualidade de vida no trabalho do SEBRAE Nacional interessantes e criativas, porém 22% das pessoas que responderam os questionários discordam totalmente dessa afirmativa.

Questão 5: Um dos fatores que fazem com que você trabalhe no SEBRAE é o programa de qualidade de vida no trabalho?

Questao 5

Alternativas	Numero de Respostas	Percentual
1- Discordo Totalmente	28	52%
2- Discordo Parcialmente	17	31%
3- Concordo	7	13%
4- Concordo Plenamente	2	4%
TOTAL	54	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicado pelo aluno Rafael Pires, para a monografia em maio de 2007.

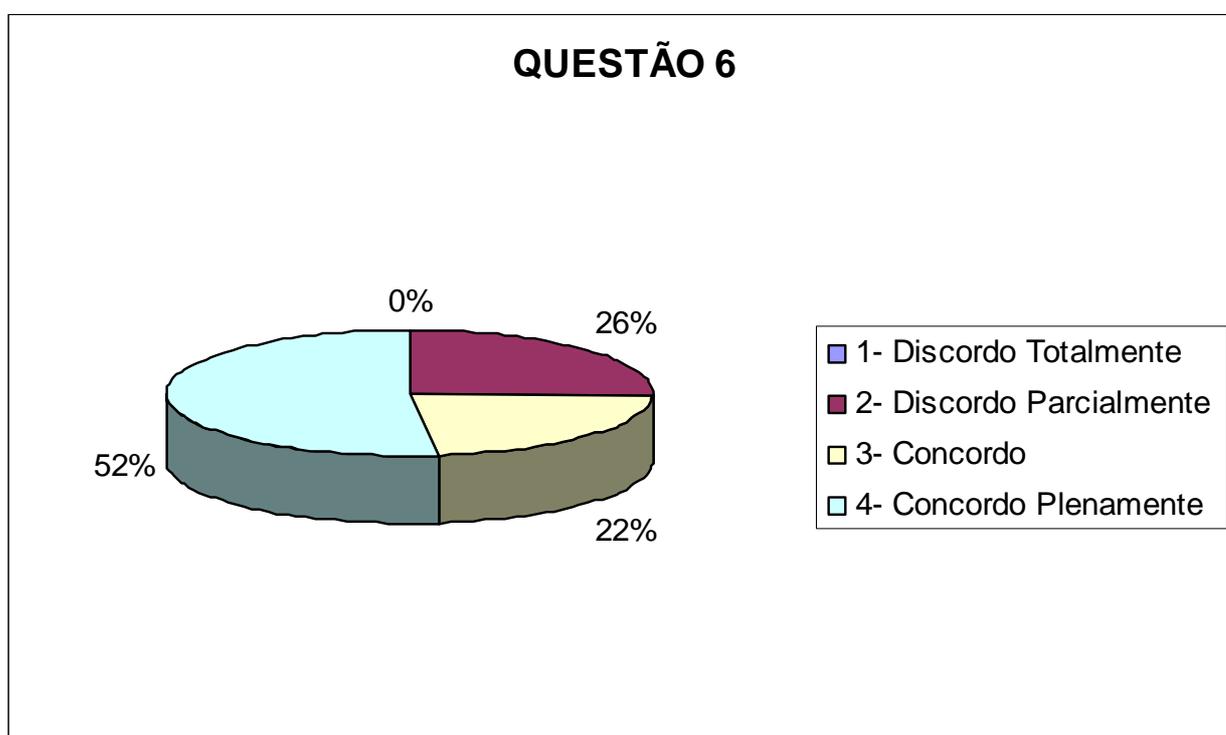


Comentário: Quando perguntados se um dos motivos que fazem com que trabalhem no SEBRAE é o programa de qualidade de vida no trabalho, 83% dos colaboradores responderam que discordam ou discordam totalmente e apenas 4% responderam concordo plenamente.

Questão 6: Você trabalha melhor após participar de alguma atividade do programa de qualidade de vida no trabalho?

Questao 6		
Alternativas	Numero de Respostas	Percentual
1- Discordo Totalmente	0	0%
2- Discordo Parcialmente	14	26%
3- Concordo	12	22%
4- Concordo Plenamente	28	52%
TOTAL	54	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicado pelo aluno Rafael Pires, para a monografia em maio de 2007.



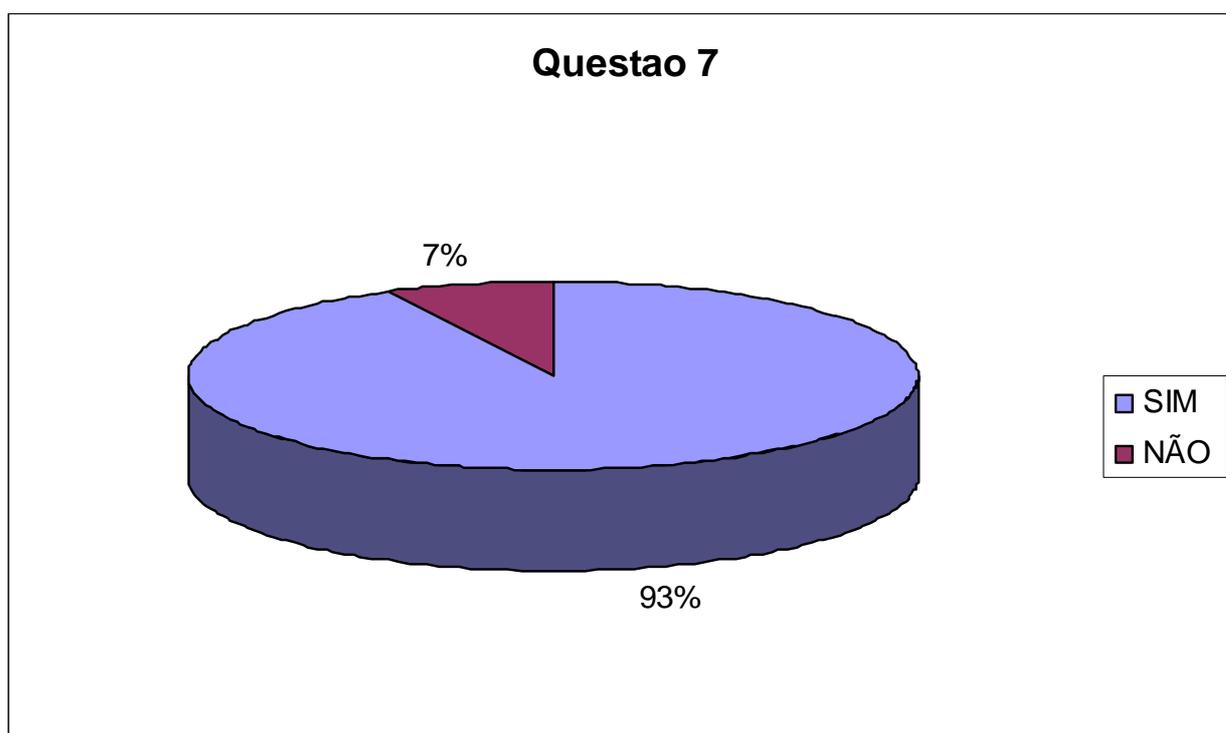
Comentário: 52% dos colaboradores responderam concordo plenamente quando perguntados se trabalhavam melhor após participar dos programas de qualidade de vida no trabalho. Apenas 26% responderam discordo parcialmente e ninguém respondeu discordo totalmente.

Questão 7: Você já participou de alguma atividade do programa de qualidade de Vida no trabalho?

Questao 7

Alternativas	Numero de Respostas	Percentual
SIM	50	93%
NÃO	4	7%
TOTAL	54	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicado pelo aluno Rafael Pires, para a monografia em maio de 2007.



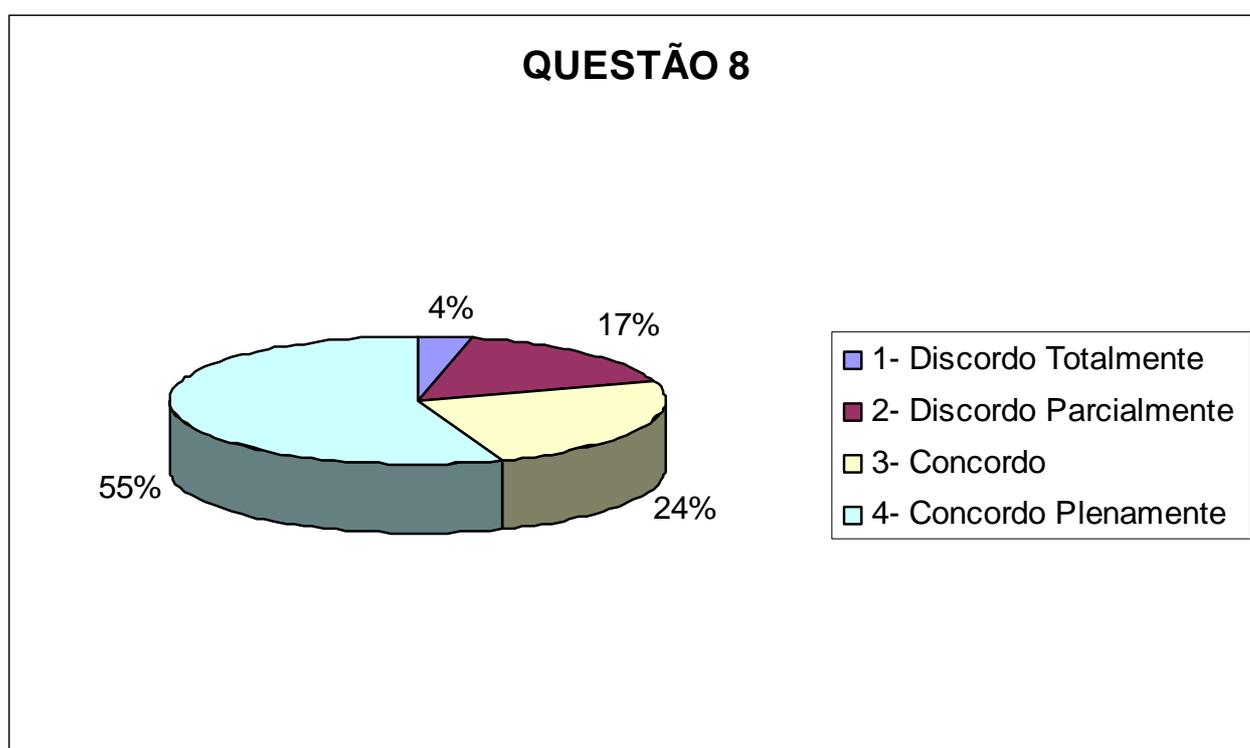
Comentário: Como mostra o gráfico acima a grande maioria (93%) dos colaboradores do SEBRAE – Nacional, já participou de alguma atividade do programa de qualidade de vida no trabalho.

Questão 8: Você acredita que o programa de qualidade de vida no trabalho do SEBRAE-NA é eficiente como ferramenta motivacional?

Questao 8

Alternativas	Numero de Respostas	Percentual
1- Discordo Totalmente	2	4%
2- Discordo Parcialmente	9	17%
3- Concordo	13	24%
4- Concordo Plenamente	30	56%
TOTAL	54	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicado pelo aluno Rafael Pires, para a monografia em maio de 2007.



Comentário: Como mostra o gráfico da tabulação dos dados obtidos na pesquisa, 55% dos colaboradores responderam que concordam plenamente e 24% que concordam.

4 Análise e interpretação dos dados

Após a aplicação de questionários junto aos funcionários do SEBRAE Nacional, com o intuito de verificar a eficiência do programa de qualidade de vida no trabalho como ferramenta motivacional, observa-se os seguintes resultados:

94% dos colaboradores concordam que o programa de qualidade de vida no trabalho é importante para o bem estar dos funcionários, esse resultado confirma o que foi dito por Fernandes (2003) e citado na página 15 deste trabalho: Os programas de qualidade de vida no trabalho devem promover melhorias no meio ambiente de trabalho.

Quando perguntados se trabalham melhor após participarem de alguma atividade do programa de qualidade de vida do trabalho do SEBRAE – Nacional, 52% dos colaboradores responderam que concordam plenamente e 22% que concordam, o resultado obtido com essa questão confirma o que foi citado na página 13 deste trabalho: melhores condições de trabalho tem, inevitavelmente efeito positivo sobre a produtividade. Portanto, a melhoria das condições de trabalho é uma medida de grande potencial para reduzir a ineficiência dos processos de trabalho. (VIEIRA, 2005).

Outro dado relevante para a pesquisa deste trabalho foram, as resposta para a questão 08, na qual pergunta-se se o colaborador acredita que o programa de qualidade de vida no trabalho do SEBRAE – NA é eficiente como ferramenta motivacional. Para esta questão obteve-se 55% de respostas do tipo concordo plenamente e 24% de concordo. Com isso confirma-se o que é citado ao longo deste trabalho, um programa de qualidade de vida no trabalho implantado de maneira correta é uma ferramenta eficaz de motivação.

Com as questões 02 e 03 deste trabalho: você tem interesse em participar das atividades do programa de qualidade de vida no trabalho do sebrae – Nacional? e esta satisfeito quanto a quantidade de atividades do programa de qualidade de vida do SEBRAE – Nacional? Observa-se que o programa do SEBRAE atinge as reais necessidades da empresa pois as respostas para estas perguntas em sua maioria foram concordam ou concordam plenamente . Como já foi citado na parte teórica os programas de qualidade de vida no trabalho devem ser implantados apenas após um análise das reais necessidades da empresa.

A questão numero 04: considera as atividades do programa de qualidade de vida no trabalho criativas e interessantes? Ajuda a medir a satisfação dos colaboradores quanto ao programa de qualidade de vida, o resultado encontrado com esta questão foi positivo, uma vez que 47% responderam que concordam e 18% concordam plenamente.

Pode-se perceber ainda que o índice de pessoas que já participaram de pelo menos uma das atividades do programa de qualidade de vida no trabalho é bastante relevante 93%, esse valor é importante, pois como já foi dito anteriormente um programa de qualidade de vida eficaz deve atingir todos os colaboradores de uma organização.

Porém, a pesquisa nós mostra também que 51% dos colaboradores discordam totalmente e 29% discordam parcialmente da questão 05, um dos fatores que me fazem trabalhar no SEBRAE é o programa de qualidade de vida no trabalho. Percebe-se com isso que apesar de o programa de qualidade de vida no trabalho ser eficaz como fator motivacional, ele não serve como ferramenta de retenção de talentos para o SEBRAE.

5 Conclusão

Essa monografia se propôs a analisar a efetividade do programa de qualidade de vida do SEBRAE Nacional como ferramenta motivacional.

Foi possível observar ao longo do trabalho que o processo de implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho, deve ser feito apenas depois de identificar as reais necessidades e com um sólido embasamento teórico.

Observa-se também fatores como liderança e plano de cargos e salários, fatores esses que influenciam na qualidade de vida dos funcionários dentro de uma organização e que devem ser levados em conta ao se implantar um programa de qualidade de vida no trabalho.

Outro ponto observado foi a importância da motivação no ambiente organizacional, importância essa imensurável para empresas que buscam um diferencial para se manter em mercados cada vez mais competitivos.

Sobre a pesquisa empírico teórica realizada no SEBRAE Nacional, pode-se perceber que, apesar de a empresa contar funcionários com perfis bastante diferenciados, seu programa de qualidade de vida é sim uma importante ferramenta motivacional, as pesquisas mostraram que a maioria dos funcionários acredita ser importante esse programa para os colaboradores, que o índice de participação nas atividades ultrapassa 90%, a maioria dos colaboradores trabalha melhor após participar das atividades e acredita que o programa de qualidade de vida no trabalho.

Alem disso nota-se que o programa é analisado de maneira positiva pelos colaboradores fato este imprescindível para que o programa atinja o objetivo de ser um fator motivacional.

Porém o trabalho contou com algumas limitações como a falta de um tempo maior para a realização de uma pesquisa mais aprofundada no assunto e com uma margem de erro menor.

Contudo, pode-se alcançar os objetivos propostos para este trabalho, o programa de qualidade de vida no trabalho do SEBRAE – Nacional é sim uma ferramenta efetiva no processo de motivação dos colaboradores.

REFERENCIAS

VAZ, Elcio Elionei de Pauli. **Gestão de Salários e as Mudanças na Forma de Remuneração nas empresas:** Disponível em http://www.utp.br/proppe/VIII_sempesq/resumos/gestaodesenvol/estudo_organizacoes.doc . Acessado em Abril de 2007.

FERNADES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho:** Como medir para melhorar. 3 ed. Salvador: Casa da Qualidade 1996.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico.** 4 ed. São Paulo: Atlas 1992.

LIMONGI – FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT:** Conceitos e Pratica nas Empresas da Sociedade Pos – Industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

LINS, Carlos Renato E ZUNIGA, Melby. **Administração de Recursos Humanos:** Teoria Geral e Pratica em empresas Mineiras. Disponível em http://www.nge.ct.ufsm.br/sistemas/updown.public/arquivos/arq_resenha_adm_estrategica_planejamento_implantacao_15.pdf. Acessado em maio de 2007.

MARINHO, Robson M. e OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Liderança:** Uma Questão de Competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** Do operacional ao estratégico. 4 ed. São Paulo: Futura 2001.

MAXINIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração:** Da revolução Urbana a revolução Digital. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RIBEIRO, Artur Beltrame. **A qualidade de Vida e a Terapêutica anti-Hipertensiva.** Disponível em http://www.deciomion.com.br/medicos/folhetos/qualidade_hipertensao.Pdf. Acessado em março de 2007

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial.** 8 ed. Petrópolis: Vozes, 2001

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, evolução e perspectivas.** Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf>. Acessado em abril de 2007

VIEIRA, Sebastião Ivone. **Manual de Saúde e Segurança no Trabalho: Qualidade de Vida no Trabalho.** São Paulo: Editora São Paulo, 2005.

APÊNDICE A

CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Este é um questionário para conclusão da minha monografia, no Curso de Administração do UniCEUB, sob o tema “Fatores Motivacionais do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho – SEBRAE Nacional”.

Prezado (a) colaborador(a)

Solicito a gentileza de responder o questionário anexo, lembrando que todas as informações serão mantidas em total sigilo e que não é necessária a sua identificação.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Rafael Arantes T. Pires

Aluna do UniCEUB - Matrícula 2045144/8

