



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

JESSICA CAMARGO DE AMORIM

21001229

MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

**Um estudo no setor de saneamento ambiental em uma empresa do
segmento de *call center* em Brasília**

Brasília

2013

JESSICA CAMARGO DE AMORIM

MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

**Um estudo no setor de saneamento ambiental em uma empresa do
segmento de *call center* em Brasília**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Erika Costa Vieira Gagliardi.

Brasília

2013

JESSICA CAMARGO DE AMORIM

MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

Um estudo no setor de saneamento ambiental em uma empresa do segmento de *call center* em Brasília

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Erika Costa Vieira Gagliardi.

Brasília, ____ de _____ de 2012.

Banca examinadora

Prof.(a): Erika Costa Vieira Gagliardi.

Orientadora

Prof. _____

Examinador (a)

Prof. _____

Examinador (a)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a minha família que ofereceu toda a base, apoio e o carinho para que eu me tornasse quem sou hoje.

A minha orientadora Erika Costa Vieira Gagliardi, pelo suporte, pelas correções e incentivos. Além de aguçar meu interesse sobre o tema aqui apresentado durante suas aulas.

Agradeço ao professor Cleber da Silva Pinheiro, pelo seu empenho e boa vontade em me auxiliar em toda a parte estatística deste artigo.

Aos amigos e amigas, que me proporcionaram apoio em todos os momentos, além de se alegrarem com minhas conquistas, tanto durante os anos como universitária, como ao longo da vida.

Por fim, agradeço a todos os professores e ao UniCeub, por todo o conhecimento adquirido ao longo da graduação.

“Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer.”

(Dwight D. Eisenhower)

MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

Um estudo no setor de saneamento ambiental em uma empresa do segmento de *call center* em Brasília

Jessica Camargo de Amorim¹

Erika Costa Vieira Gagliardi²

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar o contexto de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma empresa do segmento de *call center*, em Brasília, Distrito Federal, bem como avaliar se os colaboradores encontram-se motivados. Tal análise foi feita através da descrição dos conceitos dos principais tópicos sobre Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação, com a descrição das ações desenvolvidas pela empresa em relação à qualidade de vida no trabalho, além da aplicação do Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST), a fim de identificar se os funcionários da empresa encontravam-se motivados. Neste sentido, procurou-se a obtenção da resposta para o seguinte problema: existe relação entre as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho e a Motivação dos colaboradores em uma empresa do segmento de *call center* em Brasília, Distrito Federal? Com o intuito de responder ao referido questionamento, realizou-se a aplicação do Inventário junto aos colaboradores da empresa analisada, além de entrevista junto a uma das supervisoras responsáveis por tais colaboradores. Os resultados sugeriram que os colaboradores possuem expectativas elevadas em relação ao trabalho, porém, compreendem que seus desempenhos afetam seus resultados. Além disso, verificou-se que a força motivacional dos colaboradores encontra-se acima da média e que a empresa em questão realiza diversas ações relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho. Por fim, infere-se que, de acordo com os resultados da pesquisa, há sim relação entre as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho e a Motivação dos colaboradores da empresa.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Motivação. Recursos Humanos.

¹ Acadêmica do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

² Professora orientadora do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

1 INTRODUÇÃO

O atual contexto organizacional deu início a uma postura altamente competitiva entre as organizações. É cada vez maior a velocidade com que as mudanças ocorrem no mundo empresarial, fazendo com que as empresas busquem constantemente novos processos, o aprimoramento e o desenvolvimento de suas capacidades para sua manutenção no mercado competitivo. E o principal componente em uma organização, o que a torna única, impossível de ser integralmente copiada, são os recursos humanos, ou seja, as pessoas que ali atuam.

Segundo Davis e Newstrom (1992), embora existam atividades humanas que se dão sem motivação, praticamente todos os comportamentos conscientes possuem uma causa ou são motivados, indicando a necessidade das organizações em compreender as percepções de seus colaboradores, tendo em vista que a definição de melhorias para a vida dos mesmos dentro e fora do ambiente de trabalho, também beneficia a organização, melhorando o desempenho de tais colaboradores em suas tarefas.

Neste sentido, verifica-se, então, a relevância acadêmica, social e empresarial que o tema “Qualidade de Vida no Trabalho” vem adquirindo nos últimos anos. Não se trata de apenas mais uma ferramenta da ciência administrativa, mas sim, de um modelo de gestão voltado para as peculiaridades das pessoas e organizações atuais (LIMONGI-FRANÇA, 2003 *apud* OLIVEIRA, 2006).

O tema da presente pesquisa deve-se ao fato da pesquisadora ter sido colaboradora da empresa de *call center* por um período de 8 meses, e ao verificar as ações em prol da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) executadas na empresa em questão, sentia-se motivada para realizar de suas tarefas da melhor forma possível. Tais ações geravam bem estar mesmo que as tarefas realizadas fossem desgastantes, gerando, assim, o interesse na realização do presente estudo.

A importância do tema escolhido pode ser justificada pelo fato de, segundo Fernandes (1996), a QVT ter se tornado preocupação crescente e fundamentada em todas as empresas que buscam sua inserção no mercado de trabalho, além de nível competitivo, eficiência e aspectos inerentes à globalização.

O ser humano, sem dúvida, é o principal agente de sucesso de todo e qualquer negócio; portanto, o cuidado com a QVT afeta diretamente a evolução das empresas no mercado de trabalho. Segundo Rodrigues (2001), o trabalho é frequentemente percebido como algo que dá sentido à vida, define identidade pessoal, eleva *status* e impulsiona o crescimento do ser humano.

A temática aqui apresentada tem se mostrado algo de evidente importância no meio acadêmico, tendo em vista sua atenção por parte dos mais diversos tipos de pesquisadores (alunos, colaboradores, empresários etc.). A questão abre espaço para reflexões sobre novas normas de organização do trabalho, na busca por maior comprometimento e participação dos empregados, na execução de suas metas (FERNANDES, 1996).

Diante do referido contexto organizacional, realizou-se um estudo tendo como problema de pesquisa o seguinte questionamento: Existe relação entre as práticas de QVT e a motivação dos colaboradores do setor de saneamento ambiental de uma empresa do segmento de *call center* em Brasília, Distrito Federal? Com o objetivo geral de analisar o contexto de QVT em tal organização, além de avaliar se os colaboradores ali envolvidos encontram-se motivados. Tal análise foi feita através da descrição dos conceitos dos principais tópicos sobre QVT e motivação, com a descrição das ações desenvolvidas pela empresa em relação à referida Qualidade, além da aplicação do Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST), a fim de identificar se os funcionários da empresa se encontravam motivados.

Conforme o exposto, o presente estudo deu-se com base no modelo de Walton e nas principais teorias sobre motivação. A pesquisa caracterizou-se como descritiva, de caráter tanto qualitativa como quantitativa. O instrumento utilizado para verificar a percepção dos funcionários foi o questionário IMST, e para verificar as ações de QVT desenvolvidas pela empresa, fez-se uma entrevista semiestruturada com uma supervisora da empresa.

A presente pesquisa foi dividida em cinco partes, dispostas da seguinte forma:

- Capítulo 1: introdução, contendo a apresentação do tema, pergunta de pesquisa, objetivos e estrutura.
- Capítulo 2: aspectos metodológicos utilizados para nortear o estudo.
- Capítulo 3: referencial teórico, com os temas: “motivação”, “motivação no ambiente de trabalho”, “Hierarquia das Necessidades de Maslow”, “Teoria de Dois Fatores de Herzberg”, “Teoria do Reforço”, “Teoria X e Y”, “Teoria das Expectativas”, “estímulos oferecidos pelas empresas que podem motivar”, “QVT”, “Modelo de Walton de QVT” e, por fim, a “importância da QVT”.
- Capítulo 4: resultados e discussão.
- Capítulo 5: considerações finais, demonstrando o atendimento dos objetivos, limitações e as sugestões para trabalhos futuros.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Motivação

2.1.1 A motivação e motivação no ambiente de trabalho

Segundo DuBrin (2003), um indivíduo encontra-se motivado quando este realmente se esforça para alcançar uma meta. Tal esforço deve-se ao desejo de satisfazer alguma necessidade importante para si. Neste sentido, o autointeresse pode ser considerado uma força motriz. A motivação em um ambiente de trabalho é o processo pelo qual o comportamento individual e do grupo é direcionado para a realização das metas organizacionais.

Atualmente, as pessoas passaram a ser vistas como talentos potenciais dentro das organizações. Assim, cabem às mesmas empresas encontrarem estratégias capazes de reter os talentos ali existentes, criando meios para que os trabalhadores se empenhem para dar o melhor de si no ambiente de trabalho, sentindo-se satisfeitos com o mesmo (DUBRIN, 2003).

Porém, percebe-se que cada pessoa já possui suas próprias motivações. Portanto, o posicionamento estratégico das empresas deve ser o de encontrar e adotar recursos capazes de não sufocar as forças motivacionais próprias de cada indivíduo (BERGAMINI, 2008).

Para compreender melhor as necessidades individuais que levam à motivação, foram escolhidas cinco teorias entre aquelas mais relevantes sobre a temática apresentada, a saber: a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria de Dois Fatores de Herzberg, a Teoria do Reforço de Skinner, a Teoria X e Y (de McGregor) e a Teoria das Expectativas de Vroom.

2.1.2 A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Um dos modelos mais conhecidos e analisados sobre motivação é a hierarquia de necessidades de Abraham H. Maslow. Segundo DuBrin (2003), sua teoria tem por base a premissa de que os indivíduos têm necessidades psicológicas básicas e necessidades de autorrealização, demonstradas em modelo piramidal, na Figura 1, a seguir.

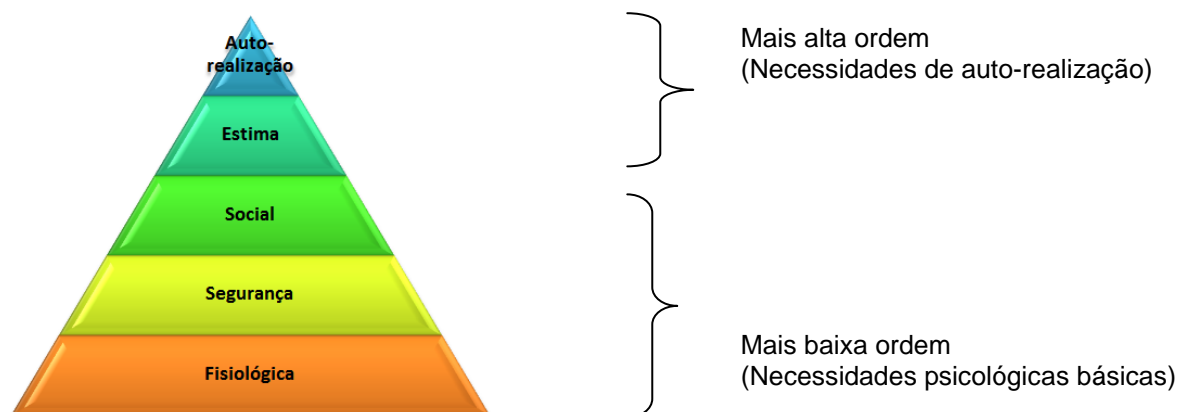


Figura 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Fonte: Silva (2011).

Segundo DuBrin (2003) e Bergamini (2008), as necessidades apresentadas na figura anterior podem ser compreendidas da seguinte maneira:

- 1) Necessidades fisiológicas: as necessidades que dizem respeito à sobrevivência do indivíduo (água, alimento e repouso).
- 2) Necessidades de segurança: relacionadas à obtenção de um ambiente seguro, livre de ameaças ambientais.
- 3) Necessidades sociais e de amor: aceitação, afiliar-se às pessoas.
- 4) Necessidades de estima: autoimagem positiva, prestígio e reconhecimento.
- 5) Necessidades de autorrealização: o desenvolvimento da potencialidade individual. As pessoas autorrealizadas são aquelas que se tornam o que são capazes de ser.

Um ponto importante na referida teoria, demonstrado por diversos autores (BERGAMINI 2008; DUBRIN, 2003; BOWDITCH; BUONO, 1999) é que para que as necessidades mais altas sejam ativadas, aquelas de menor nível devem estar satisfeitas. Ou seja, o modelo, que tem estrutura piramidal, deve ser seguido de forma sequencial. Apenas quando uma necessidade é satisfeita, o indivíduo terá interesse pelo grau acima daquele, e assim por diante, até que atinja o nível de autorrealização, quando o enfoque é a continuidade do autodesenvolvimento, atingindo até que seja atingido o potencial em sua plenitude.

Porém, em tal contexto, Rodrigues (2001) diz que o próprio Maslow admite que sua “hierarquia”, de fato, não possui tanta rigidez, relatando que, na atual realidade, a grande maioria das pessoas se encontra apenas parcialmente satisfeita em todas as suas necessidades. Portanto, não significa que as mesmas tenham que cumprir 100% de um nível antes de se dirigir ao próximo.

2.1.3 Teoria de Dois Fatores de Herzberg

De acordo com Freitas (2006), Bowditch e Buono (1999), Rodrigues (2001) e DuBrin (2003), a teoria de motivação formulada por Frederick Herzberg deve-se a uma análise de teorias e pensamentos relacionados ao comportamento do indivíduo no trabalho.

Segundo DuBrin (2003), existem dois conjuntos não relacionados de fatores no trabalho, a saber: os motivadores, ou satisfatores, podem motivar e satisfazer os funcionários; e os fatores de higiene, ou dissatisfatores, apenas evitam a insatisfação.

Os elementos motivacionais são intrínsecos, ou seja, são fatores que tornam os cargos emocionantes, englobando a realização pessoal, podendo ser comparados ao quarto e quinto níveis da pirâmide de Maslow. Já os extrínsecos, ou de higiene, são aqueles do contexto dos cargos em si, comparados aos três primeiros níveis da pirâmide (DUBRIN, 2003).

Quadro 1: Conjuntos não relacionados de fatores no trabalho.

FATORES DE MOTIVAÇÃO (Fontes de Satisfação no Cargo e Motivação)	FATORES DE HIGIENE (Fontes de Insatisfação no Cargo, Neutros para Motivação)
Desafio do trabalho em si Responsabilidade Reconhecimento Realização Progresso no cargo e crescimento profissional	Condições físicas de trabalho Políticas da empresa Qualidade da supervisão Relacionamento com os colegas de trabalho Salário <i>Status</i> Segurança no emprego

Fonte: DuBrin (2003, p. 115).

É uma teoria muito influente na tentativa de se operacionalizar a motivação. Porém, uma de suas brechas é que esta não leva em conta a importância dos fatores de higiene ao atrair e reter os empregados, tendo em vista que existem funcionários que não mostram interesse nos elementos motivadores, mas apenas buscam trabalho para pagar as contas, desfrutando do lazer em seu tempo livre (DUBRIN, 2003).

2.1.4 Teoria do Reforço

Na visão de DuBrin (2003) e Bowditch e Buono (1999), a teoria do reforço, elaborada por Skinner, determina que o comportamento é determinado por suas consequências. Na base desta teoria, tem-se o condicionamento operante, onde as pessoas aprendem a repetir comportamentos que lhes trazem resultados prazerosos por meio de recompensas, bem como evitam àqueles que levam a resultados desagradáveis com a intenção de evitar punições. Neste sentido, na teoria do reforço, para a obtenção de colaboradores motivados, é preciso identificar as necessidades e oferecer o reforço apropriado.

Segundo DuBrin (2003), existem quatro estratégias básicas para reforçar o comportamento individual ou do grupo, a saber:

- O reforço positivo: é a aplicação de uma consequência prazerosa quando um indivíduo possui comportamento desejado, aumentando a probabilidade de que este se repita.
- O reforço negativo: significa recompensar as pessoas pela retirada de consequências desagradáveis.
- A extinção: retirar o reforço que faz com que a pessoa apresente ações de forma não desejada.
- A punição: apresentação de uma consequência indesejável para determinado comportamento (a retirada de algum privilégio, etc.).

Entre todas as aplicações administrativas, a mais direta da teoria do reforço é a premiação dos comportamentos que apoiam as metas da organização (DUBRIN, 2003).

2.1.5 Teoria X e Y

Na visão de Rodrigues (2001), a teoria elaborada por McGregor nada mais é do que uma proposta de satisfação no trabalho. O autor destaca que o trabalho, quando atende apenas as necessidades básicas do indivíduo e não oferece oportunidades de preencher suas necessidades de autoestima, pode gerar graves consequências comportamentais.

McGregor, buscando justificar os comportamentos humanos e organizacionais, agrupou todas as ideias relacionadas ao indivíduo no trabalho e elaborou duas teorias: X e Y.

A Teoria X diz destaca que para muitos indivíduos, o trabalho é apenas uma forma de receber o seu salário, uma forma de punição, o preço que deve pagar pela satisfação que se obtém fora deste ambiente. Portanto, quando a organização não oferece estrutura para que seus colaboradores tenham um bom nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), logo começam a se comportar com má vontade, resistência à mudança e indolência (RODRIGUES, 2001).

A referida teoria, portanto, propõe que o ser humano tem aversão ao trabalho e tenta sempre evitá-lo. Neste sentido, a maioria das pessoas prefere e precisa ser controlada, coagida, para que atinja os objetivos da organização, uma vez que as mesmas evitam responsabilidade e buscam, acima de tudo, determinadas garantias (RODRIGUES, 2001).

Ainda segundo Rodrigues (2001), a Teoria Y propõe outra forma de observar os indivíduos, ao afirmar que o esforço que se emprega no trabalho é tão natural quanto o descanso, e que o ser humano aprende, sob condições adequadas, a não apenas aceitar, mas também procurar responsabilidades. Aquele autor acredita na existência de um alto grau de imaginação e engenhosidade no ser humano.

Destarte, a teoria também enfatiza que o indivíduo é dependente das recompensas que oferecerem retornos desejados, e que deve haver um controle externo e a ameaça de punição. Portanto, a teoria propõe que sejam oferecidas condições para atender as necessidades dos indivíduos dentro da organização, que antes eram atendidas apenas fora do trabalho, tendo em vista que os indivíduos estejam motivados e gerem retornos positivos.

As dimensões destacadas por McGregor são, ainda hoje, consideradas importantes em um programa de QVT (RODRIGUES, 2001).

2.1.6 Teoria da Expectação da Motivação

Segundo a teoria da expectativa, a motivação se dá quando o indivíduo acredita que esforçar-se em determinada atividade levará a um bom desempenho, o que ocasionará resultados desejáveis. Os componentes desta teoria são a expectativa, a instrumentalidade e a valência, presentes em todas as situações que envolvem motivação (DUBRIN, 2003).

Quadro 2: Aspectos concernentes à Força Motivacional.

EXPECTATIVA	INSTRUMENTALIDADE	VALÊNCIA
Quão bem a pessoa acredita que pode desempenhar uma tarefa.	Quão bem a pessoa acredita que o desempenho levará a certo resultado.	O valor que a pessoa dá ao resultado.

Fonte: DuBrin (2003, p. 123).

Segundo DuBrin (2003), a expectativa refere-se a estimativa que um indivíduo possui sobre as chances de que se esforçar em determinada situação levará ao desempenho desejado. Assim, caso a pessoa não acredite que tenha habilidade para realizar uma tarefa, pode nem ao menos tentar.

A instrumentalidade é a expectativa da pessoa de que caso seu desempenho seja adequado, tal ação resultará em determinado resultado desejado (aumento de salário, reconhecimento etc.).

A valência é o valor positivo ou negativo que o indivíduo atribui a determinado resultado.

Para melhorar a motivação na empresa, segundo a referida teoria, o gerente deve tomar providências para aumentar tais componentes assegurando treinamento adequado aos funcionários, atuando em sua autoconfiança – elevando, assim, suas expectativas. Para as instrumentalidades, é possível assegurar ao funcionário que o bom desempenho levará a uma recompensa. E, por último, eleger recompensas significativas aumentaria as valências (DUBRIN, 2003).

2.1.7 Estímulos que podem motivar

Segundo Gil (2001), os motivos têm origem em necessidades que variam não apenas de indivíduo para indivíduo, mas até mesmo em um mesmo indivíduo, conforme o momento. Estimular a motivação nas pessoas no ambiente de trabalho constitui uma tarefa difícil. Apesar disso, é possível apresentar aos gerentes diversas recomendações que, quando aplicadas, podem, de alguma forma, influenciar na motivação de seus empregados.

Neste sentido, Gil (2001) destaca:

- Valorização das pessoas: o gerente deve apreciar a todos e não favorecer ninguém. Ressalta-se que cada indivíduo tem uma expectativa diferente em relação ao gerente; portanto, nem sempre é possível ou necessário que a equipe goste do seu gerente, mas que gostem de trabalhar com ele.

- Reconhecimento dos avanços: os empregados costumam ser incentivados a progredir de acordo com as metas a serem alcançadas. Portanto, cada êxito deve ser reconhecido e elogiado, tendo em vista que tal atitude contribui para que se empenhem em continuar obtendo tal êxito.
- Encorajamento de iniciativas: a iniciativa das pessoas é um dos mais claros sinais de motivação; logo, convém criar condições favoráveis para que os colaboradores estejam constantemente formulando propostas e soluções para problemas.
- Oferecimento de incentivos: os incentivos são recursos importantes para ajudar na motivação, como, por exemplo, bons salários, privilégios e benefícios; porém, não se mostram suficientes para que os indivíduos se motivem. Logo, os gerentes precisam atentar-se às necessidades dos seus empregados, visando a utilização de tais recursos de maneira eficiente.
- Enriquecimento das funções: recomenda-se, quando possível, dividir o grupo em equipes de indivíduos com habilidades intercambiáveis, e torná-las responsáveis por uma tarefa completa, e não em partes. Em geral, o ser humano prefere executar tarefas difíceis a trabalhos tediosos, e de ser considerado especialista em seu trabalho. Tal medida pode requerer o desenvolvimento de novas habilidades, o que poderá exigir um treinamento formal – o que, apesar de naturalmente gerar novos custos, poderá ser altamente motivacional.
- Delegação de autoridade: ao contrário de apenas cumprir as ordens passadas pelo chefe – o que acaba se tornando desmotivante, a divisão de autoridade ajuda a despertar o interesse e a desenvolver talentos individuais. Convém, pois, delegar aos colaboradores adequados todas aquelas tarefas que não precisam ser feitas pela gerência.
- Realização de avaliações: as avaliações devem ser entendidas como parte de um plano de desenvolvimento de pessoas, pois propiciam aos colaboradores perceber seus desempenhos anteriores e assumir maiores responsabilidades. Representam uma oportunidade para a oferta de *feedback* aos mesmos, ressaltando suas conquistas, além de servir para o gerente como um meio de verificar o desinteresse, tomando as medidas necessárias para revertê-lo.
- Promoção de mudanças: segundo as experiências conduzidas por Elton Mayo, o ânimo dos empregados se eleva quando introduzidas determinadas mudanças nas condições de trabalho.

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

2.2.1 Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Bowditch e Buono (1999), o termo “Qualidade de Vida no Trabalho” foi apresentado ao final da década de 1960, visando enfatizar a deficiência da qualidade de vida no ambiente de trabalho. Nesta época, foram realizadas inúmeras pesquisas nos Estados Unidos da América (EUA) e na Europa, com o objetivo de verificar como a experiência dos indivíduos nos seus locais de trabalho influenciava seu próprio bem-estar psicológico e a produtividade geral das organizações que os empregavam.

Embora aqueles autores apresentem diferentes enfoques ao conceituar a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho”, a meta principal desta abordagem é algo comum a todos: voltar-se para a conciliação dos interesses da organização e dos indivíduos que nela trabalham, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa (FERNANDES, 1996).

Segundo Fernandes (1996), o conceito envolve atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento às necessidades e aspirações humanas, utilizando-se da ideia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa – temática atualmente muito frequente no âmbito organizacional.

Rodrigues (2001) enfatiza que as ações de QVT visam garantir maior eficácia e produtividade, caracterizando-se como benéficas à empresa e, ao mesmo tempo, focando no atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores.

2.2.2 A importância da Qualidade de Vida no Trabalho

O atual contexto organizacional deu início a uma postura altamente competitiva entre as organizações. É cada vez maior a velocidade com que as mudanças vêm ocorrendo no mundo empresarial, ou seja, as empresas são ‘obrigadas’ a envolver-se em uma busca incessante por novos processos, aprimoramento e desenvolvimento de suas capacidades para manter-se no mercado competitivo. E o principal componente em uma organização, o que a torna única, impossível de ser integralmente copiada, são os seus recursos humanos – os colaboradores.

Segundo Limongi-França (2003 *apud* OLIVEIRA, 2006), de um lado, o crescimento da competitividade e da competição a qualquer custo torna obrigatória a necessidade de uma reflexão sobre suas influências na sociedade e nas organizações, e por outro lado, o aumento da importância da QVT, das novas exigências do mercado de trabalho, e ainda, sobre as questões de responsabilidade social e questões ambientais, devido ao maior conhecimento e conscientização do cidadão, do trabalhador, que exige cada vez mais das empresas.

Neste sentido, é possível verificar a relevância acadêmica, social e empresarial que o tema “Qualidade de Vida no Trabalho” vem ganhando nos últimos anos. Não se trata apenas de mais uma ferramenta da Administração, mas sim, de um modelo de gestão voltado para as peculiaridades das pessoas e organizações atuais (LIMONGI-FRANÇA, 2003 *apud* OLIVEIRA, 2006).

Segundo Davis e Newstrom (1992), praticamente todos os comportamentos conscientes possuem uma causa ou são motivados, indicando a necessidade das organizações na busca constante da compreensão das percepções de seus colaboradores, tendo em vista que definindo melhorias para a vida dos funcionários dentro e fora do ambiente de trabalho, a organização também se beneficia, melhorando o desempenho de tais colaboradores em suas tarefas.

A importância da QVT pode ser justificada pelo fato de, segundo Fernandes (1996), ser uma preocupação crescente e fundamentada, não somente em uma, mas em todas as empresas que buscam ter sua inserção no mercado de trabalho e ter um alto nível competitivo, em mercados cada vez mais exigentes e globalizados.

E ainda, tem-se a certeza de que o homem é o principal agente de sucesso de todo e qualquer negócio. Portanto, o cuidado com a QVT afeta diretamente a evolução das empresas no mercado de trabalho.

Segundo Rodrigues (2001), o trabalho é frequentemente percebido como algo que dá sentido à vida, definindo a identidade pessoal, elevando o *status* e impulsionando o crescimento do ser humano. O trabalho só é indesejado quando se configura de forma fragmentada e sem sentido, cheio de normas, exigências e conflitivo com a vida social ou familiar.

A temática apresentada é, sem dúvida, de bastante relevância no meio acadêmico, uma vez que tem atraído a atenção de pesquisadores, profissionais de diversas áreas e, principalmente, dos empresários. A questão abre espaço para reflexões sobre novas normas de organização do trabalho, na busca por maior comprometimento e participação dos empregados, na execução de suas metas (FERNANDES, 1996).

Atualmente, os próprios empresários já reconhecem o quanto é necessário criar condições adequadas para que os indivíduos possam desenvolver o seu potencial e aguçar sua criatividade, além de evitar ações que possam gerar má qualidade de vida e *stress* durante o trabalho. Como exemplo, é possível destacar o presidente da influente empresa IBM, Thomas Watson Jr, que atribui o diferencial de sucesso e fracasso de uma empresa ao modo como esta desperta o talento e energia dos seus recursos humanos (RODRIGUES, 2001).

São diversas as abordagens utilizadas para melhor caracterizar a QVT, entre as quais, encontra-se o modelo de Walton – utilizado para o embasamento do presente estudo.

2.2.3 Modelo de Walton de Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Rodrigues (2001) e Mônaco e Guimarães (2000 *apud* OLIVEIRA, 2006), Walton propõe oito critérios que buscam fornecer uma estrutura para analisar as características mais notáveis da QVT, a saber:

- **Compensação justa e adequada:** o trabalho pode ser caracterizado como um meio do indivíduo ganhar a vida; neste sentido, deve ser compensado honestamente (RODRIGUES, 2001). Tal ponto relaciona-se à remuneração que o colaborador recebe em troca da realização de seu trabalho. Os critérios são os seguintes:
 - 1) Renda adequada ao trabalho: refere-se à remuneração que o indivíduo necessita para atender suas necessidades econômicas, sociais e pessoais;
 - 2) Equidade interna: imparcialidade na remuneração entre os trabalhadores da mesma organização;
 - 3) Equidade externa: imparcialidade na remuneração de outros profissionais que possuem a mesma categoria no mercado de trabalho.

- **Condições de segurança e saúde do trabalho:** refere-se à saúde e ao ambiente físico em que o trabalhador se encontra. Compreende:
 - 1) Jornada de trabalho: razoável número de horas trabalhadas relativas à tarefa executada, previstas pela legislação;
 - 2) Ambiente físico seguro e saudável: local de trabalho que possua condições de bem-estar, e reduza, ao mínimo, o risco de doenças ou acidentes.

- Oportunidade de desenvolvimento da capacidade humana: trata-se das oportunidades dadas ao trabalhador para que este utilize o seu conhecimento e suas aptidões profissionais. Apresenta os seguintes indicadores:
 - 1) Autonomia: se o trabalhador possui liberdade na execução no trabalho;
 - 2) Significado da tarefa: a importância da atividade no trabalho e na vida dos indivíduos,
 - 3) Identidade da tarefa: se a tarefa está de acordo na sua integridade e na avaliação do resultado;
 - 4) Variedade de habilidade: possibilidade de utilizar várias das capacidades do trabalhador;
 - 5) Retro informação: *feedback* dado ao trabalhador sobre seu trabalho como um todo.

- Oportunidades de crescimento e segurança: oportunidades oferecidas pela organização para o crescimento, desenvolvimento pessoal e segurança do trabalhador na mesma. Compreende:
 - 1) Possibilidade de carreira: se existe algum meio de desenvolvimento de uma carreira dentro da organização;
 - 2) Crescimento pessoal: se há o desenvolvimento das habilidades do trabalhador;
 - 3) Segurança no emprego: a segurança do trabalhador em relação a seu emprego.

- Integração Social na Organização: Mensura a integração e a ausência de diferenças entre os trabalhadores. Compreende:
 - 1) Igualdade de oportunidades: ausência de discriminação relativa a símbolos de *status*, posição hierárquica, cor, sexo, estilo de vida, entre outros;
 - 2) Relacionamento: relacionamento saudável entre o trabalhador e organização,
 - 3) Senso comunitário: nível de companheirismo dos trabalhadores dentro e fora da organização.

- Constitucionalismo: Segundo Rodrigues (2001), são as normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores, e são consideradas elementos chaves para fornecer uma elevada QVT. Compreende:
 - 1) Respeito às leis e direitos trabalhistas: cumprimento de todos os direitos jurídicos do trabalhador;
 - 2) Privacidade pessoal: assegura, dentro e fora da organização, o respeito à

individualidade do trabalhador;

- 3) Liberdade de expressão: permite que o trabalhador expresse opiniões sem ser repreendido.
- O trabalho e o espaço total da vida: trata-se do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do trabalhador, ou seja, do equilíbrio entre a jornada de trabalho, as viagens e a convivência com a família e seu lazer.
 - Relevância social da vida no trabalho: trata-se sobre como o trabalhador percebe a organização para a qual trabalha. Compreende:
 - 1) Imagem da empresa: modo de pensar do trabalhador sobre a empresa, a relevância da desta frente à comunidade e o nível de orgulho que o trabalhador possui por fazer parte dela;
 - 2) Responsabilidade social da instituição: como os trabalhadores percebem a responsabilidade social da organização frente à comunidade;
 - 3) Responsabilidade social pelos empregados: como o trabalhador valoriza a empresa tendo em vista as políticas estabelecidas de recursos humanos
 - 4) Responsabilidade social pelos produtos e serviços: opinião dos trabalhadores as responsabilidade da organização referente aos seus produtos e/ou serviços.

Para Mênaco e Guimarães (2000 *apud* OLIVEIRA, 2006), o Modelo de Walton é o mais amplo, utilizando-se de processos de diagnóstico de QVT, levando em consideração os fatores intra e extra empresa.

Assim, para Walton, o objetivo dos programas de QVT é dar origem a uma organização mais humanizada, onde o trabalho possa ser realizado com mais autonomia e responsabilidade, com tarefas adequadas ao seu cargo e valorizando sempre o desenvolvimento pessoal.

3 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2001), o método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, ajuda no alcance do objetivo proposto, fornecendo maior segurança para realizá-lo; ajuda a definir o caminho a seguir, evidenciando os erros e colaborando nas tomadas de decisão mais corretas.

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois, na visão de Gil (2002), esta tem como objetivo descrever as características de determinada população e também o estabelecimento de relações entre as variáveis. Caracteriza-se também como qualitativa, pois, existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, que não pode ser traduzido apenas em números. Adequa-se, assim, às necessidades do estudo quando se trata da entrevista realizada com a supervisora, uma vez que esta busca analisar e compreender melhor as ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) existentes na empresa analisada. Para tanto, tornam-se mais eficazes os métodos de coleta de dados pouco estruturadas e flexíveis.

Porém, a presente pesquisa também pode ser descrita como quantitativa, pois, segundo Gil (2002), tal abordagem busca traduzir em números, opiniões e informações, a fim de classificá-los e analisá-los, requerendo o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Este tipo de pesquisa tornou-se necessária para analisar as percepções da amostra de participantes.

3.1 A empresa

A empresa brasileira na qual se deu a pesquisa atua no desenvolvimento de soluções de Tecnologia da Informação (TI), na comercialização de produtos de tecnologia e na oferta de soluções gráficas. Seu estilo de gestão reflete a dedicação e o comprometimento de seus diretores, gestores e colaboradores, garantindo-se como uma das maiores empresas brasileiras do mercado, sendo referência em soluções de TI.

A mesma atua com cinco objetivos integrados, a saber: qualidade em seus produtos e serviços, gestão dos serviços, gestão de segurança da informação, responsabilidade ambiental e florestal.

O *Contact Center* é a área que contém o maior número de colaboradores dentro da organização. São pessoas altamente capacitadas que prestam atendimento e suporte ao usuário tanto em organizações públicas quanto privadas.

A estrutura do *Contact Center* combina tecnologia, pessoas, processos e *performance*, a fim de prestar o melhor serviço ao usuário. Mais do que trabalhar com o tradicional contato

por telefone, o *Contact Center* acompanha, absorve e operacionaliza as inovações dos canais de comunicação, tendo sido premiado diversas vezes pela Associação Brasileira de Telesserviços (ABT).

A área escolhida dentro da empresa para a realização da pesquisa foi o setor de saneamento ambiental. Neste sentido, escolheu-se uma empresa que contrata os serviços do *Contact Center*, que tem por objetivo desenvolver e implementar soluções e gestão em saneamento ambiental, contribuindo para a saúde pública, a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento socioeconômico.

3.2 Participantes

De acordo com o cálculo da amostra, foram escolhidos aleatoriamente vinte e cinco participantes para a aplicação do Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST). Entre os participantes da pesquisa, dezenove eram do sexo feminino, totalizando 76%, e apenas seis participantes eram do sexo masculino, totalizando 24%. Em relação à idade, verificou-se que dos vinte e cinco pesquisados, onze colaboradores (44%) possuíam idade entre 18 a 21 anos, oito colaboradores (32%) tinham de 22 a 25 anos, cinco colaboradores (20%) tinham de 26 a 29 anos, e apenas um colaborador (4%) tinha acima de 30 anos. E ainda, dezoito participantes enquadravam-se no estado civil solteiro, totalizando 72%, e sete participantes enquadravam-se no estado civil casado, caracterizando 28% da amostra.

Já a supervisora entrevistada é do sexo feminino, e seu estado civil, casada; possui quatro anos de trabalho na referida empresa, e seu posto é de supervisora de *call center*.

3.3 Instrumentos

Foram utilizados dois instrumentos para a construção da presente pesquisa, a fim de analisar a percepção dos colaboradores a respeito de aspectos como, por exemplo, a motivação e a satisfação.

Segundo Siqueira *et col.* (2008), o IMST compreende que os significados que os indivíduos atribuem ao seu trabalho estão relacionados às suas motivações, e ambos estão associados às suas ações no ambiente de trabalho e ao modo como se relacionam com aquele ambiente – a organização empregadora. Portanto, o IMST, que é uma ampliação do já validado Inventário do Significado do Trabalho (IST), juntamente com a absorção de conceitos de uma teoria de motivação denominada “Teoria das Expectativas”, foi criado para

se tornar um instrumento confiável para melhor equipar os profissionais gestores e os pesquisadores.

O instrumento utilizado na presente pesquisa apresenta um total de cento e setenta e uma questões para as quais os colaboradores atribuíram respostas em escala de 0 a 4. A primeira parte refere-se aos atributos valorativos, contendo sessenta e uma questões, e representa como o trabalhador considera que o trabalho deve ser, ou seja, como seria seu trabalho ideal. Já a segunda parte é composta pelas expectativas e pelos atributos descritivos. As expectativas compreendem o quanto o colaborador espera que o trabalho apresente determinado resultado, e os atributos descritivos descrevem o trabalho como ele é concretamente. Esta parte compreende sessenta e duas questões, identificadas como (Espero) para as expectativas e (Ocorre) para os atributos descritivos. Já a terceira parte trata-se da instrumentalidade, composta por quarenta e oito questões, tratando-se do quanto o colaborador considera que obtém do seu trabalho e que dependa de seu desempenho no mesmo.

Ainda segundo Siqueira *et col.* (2008), as questões do IMST dividem-se em:

- Atributos valorativos: justiça no trabalho, autoexpressão e realização pessoal, sobrevivência pessoal e familiar, desgaste e desumanização;
- Atributos descritivos: autoexpressão, desgaste e desumanização, independência e recompensa econômica, responsabilidade, condições de trabalho;
- Expectativas: autoexpressão, desgaste e desumanização, responsabilidade, independência econômica, segurança e dignidade;
- Instrumentalidade: envolvimento e reconhecimento, condições materiais de trabalho, desgaste e desumanização, recompensa e independência econômica, responsabilidade.

O segundo instrumento trata-se de entrevista semiestruturada com uma das supervisoras do setor. A escolha da mesma deveu-se ao seu grande conhecimento sobre as ações da empresa a respeito do programa QVT, ao razoável tempo de trabalho na organização, além de boa relação com seus subordinados.

A entrevista teve como principais objetivos: a coleta de dados sobre a empresa, as ações que a empresa oferece a respeito da QVT, conforme o modelo de Walton, e a coleta das informações básicas a respeito da entrevistada. O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice “A” do presente estudo.

3.4 Procedimentos de coleta e análise

Em busca de aprimorar o conhecimento para a execução da pesquisa, primeiramente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre os principais temas e sobre assuntos relevantes relacionados ao mesmo, a saber: “motivação”, “motivação no ambiente de trabalho”, “Hierarquia das Necessidades de Maslow”, “Teoria de Dois Fatores de Herzberg”, “Teoria do Reforço”, “Teoria X e Y”, “Teoria das Expectativas”, “estímulos que podem motivar”, “QVT”, “Modelo de Walton de QVT” e a “importância da QVT”.

Os materiais utilizados se resumem a livros e artigos científicos. Os livros foram retirados da biblioteca do Centro Universitário de Brasília (UniCeub), e os artigos foram localizados por meio do repositório da referida Instituição e do *Google Acadêmico*.

Após a pesquisa bibliográfica, fez-se o cálculo amostral, a fim de verificar quantos participantes seriam necessários para a aplicação do questionário, considerando-se sua validade. Neste sentido, utilizou-se a equação expressa a seguir:

$$N = \frac{(z \cdot \delta)^2}{E} \quad (1)$$

Assim, foram utilizados, por estimativa, um intervalo de confiança de 90%, ou seja, $Z=1,65$; Erro (E)=0,1 e Desvio-Padrão (δ) = 0,3. Encontrou-se, então, uma amostra de vinte e cinco participantes em uma população de setenta e cinco colaboradores dentro do setor estudado.

Após a realização do cálculo amostral, foi aplicado o questionário IMST pela autora da presente pesquisa, com auxílio da supervisora responsável, a mesma que posteriormente foi submetida à entrevista. Os questionários foram deixados no ambiente de trabalho durante a manhã pela autora da pesquisa, que explicou aos participantes sobre sua importância e se dispôs a sanar dúvidas. Os participantes tiveram em torno de uma hora para finalizá-lo. Tal duração se deveu ao fato de que, como suas tarefas incluem o atendimento telefônico, não houve a possibilidade de uma pausa dedicada apenas ao preenchimento do questionário.

Já a entrevista com a supervisora foi realizada três semanas após a aplicação do questionário, sendo registrada em gravador de voz, transcrita posteriormente, visando maior agilidade e fluidez durante a mesma. A duração foi de aproximadamente uma hora. Seu roteiro segue o modelo de Walton de QVT; assim, foram descritos à supervisora cada etapa do modelo, e esta exemplificou as ações da empresa relacionadas a cada etapa.

Após o término da coleta de dados, deve-se iniciar a etapa de classificação e organização das informações coletadas, tendo em vista os objetivos do trabalho (CARVALHO, 2003). Logo, utilizando-se o programa *Microsoft Excel*, foram tabulados os dados estatísticos extraídos do questionário IMST. Em seguida, foram estimados os *scores* dos fatores, levando-se em consideração as fórmulas e os pesos estatísticos apresentados por Siqueira *et col.* (2008). A partir daí, calcularam-se as médias e os desvios-padrão de cada fator.

Posteriormente, calculou-se a Força Motivacional dos colaboradores da empresa – valor que vai de 0-256, utilizando-se a equação expressa a seguir:

$$FM = \Sigma(Fe1, Fe3, Fe4, Fe5) * \Sigma(Fi1, Fi2, Fi4, Fi5) - (Fe2 * Fi3) \quad (2)$$

O próximo passo foi o estabelecimento, de acordo com estudos anteriores sobre o assunto (PEREIRA, 2008), de uma escala que classificou as médias de fracas a intensas. Com base na referida escala, foram analisados os dados e, conseqüentemente, as relações entre tais dados estatísticos, juntamente com os dados sobre QVT e sobre a empresa analisada, retirados da entrevista, fazendo uso das teorias apontadas no referencial teórico para melhor embasar determinados assuntos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente seção busca descrever, por meio da análise da entrevista realizada com a supervisora, quais as ações desenvolvidas pela empresa em relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), e por meio análise estatística dos dados retirados do questionário referente ao Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST) e a sua interpretação, além de identificar se os funcionários da empresa encontram-se motivados e se existe alguma relação entre ambos.

Utilizando a análise dos dados do IMST, serão apresentados dois gráficos referentes aos componentes da motivação (expectativas e instrumentalidade) a fim de verificar se os colaboradores encontram-se motivados. Para tanto, fez-se uso do cálculo da Força Motivacional.

Na análise dos resultados, foram calculadas as médias dos fatores tanto da escala que se refere às expectativas quanto da escala de instrumentalidades. Segundo Pereira (2008), a escala varia de 0 a 4, e considera que as médias entre 0 e 0,49 são fracas; entre 0,5 e 1,49, fracas a moderadas; entre 1,50 e 2,49, moderadas; entre 2,5 e 3,49, moderadas a intensas; e, entre 3,5 a 4, intensas.

Os desvios-padrão são considerados baixos ao apresentarem um valor inferior a 0,90, significando uma pequena dispersão em relação à média, ou seja, tem-se uma concordância entre os participantes da pesquisa. Também se tem a menção às informações coletadas pela entrevista a respeito do assunto, para melhor exemplificar os resultados.

4.1 Expectativas e instrumentalidade

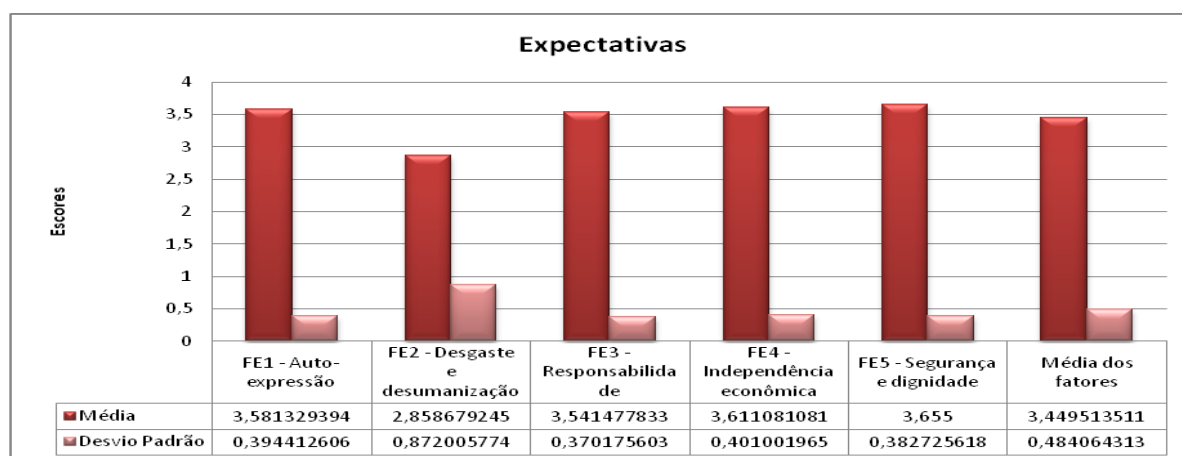


Gráfico 1: Expectativa – Média dos fatores: análise de dados da pesquisa qualitativa.

Fonte: Dos autores.

O Gráfico 1, apresentado anteriormente, aponta que a média dos fatores ficou em torno de 3,44, tendo variado de 2,85 a 3,65. Percebeu-se, então, que todos os valores de desvio-padrão são baixos, o que demonstra a pouca dispersão das respostas em relação à média.

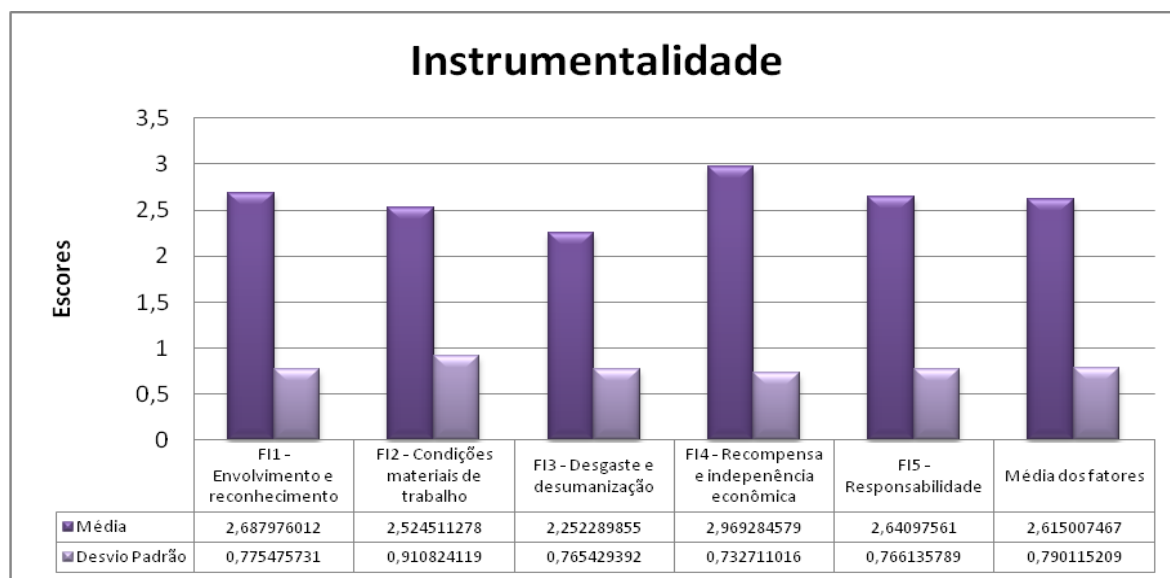


Gráfico 1: Instrumentalidade – Média dos fatores: análise de dados da pesquisa qualitativa.

Fonte: Dos autores.

O Gráfico 2, exposto anteriormente, aponta que a média dos fatores se deu em torno de 2,61, tendo variado de 2,25 a 2,96, ou seja, todos os valores de desvio-padrão são baixos, o que demonstra que houve pouca dispersão das respostas em relação à média.

Com a análise dos fatores de expectativa, relativos à autoexpressão, é possível inferir que os colaboradores esperam, intensamente, oportunidades para sentirem-se reconhecidos, expressar sua criatividade, seu bem-estar, aprendizado e serem respeitados como seres humanos, merecedores da confiança dos superiores (SIQUEIRA *et col.*, 2008).

Já com base na instrumentalidade, os fatores de envolvimento e reconhecimento, infere-se que os colaboradores percebem, de modo moderado a intenso, o próprio desempenho como necessário para se sentirem reconhecidos, influentes, produtivos, merecendo confiança, incluídos no grupo e, ainda, como indivíduos que buscam trabalhar da melhor forma e com igualdade de direitos em relação aos colegas (SIQUEIRA *et col.*, 2008).

Com base na entrevista com a supervisora da empresa analisada em relação às medidas de QVT, foi possível verificar algumas destas que podem ter influenciado os resultados. Neste sentido, foi possível observar, por exemplo, que diversas ações da empresa

buscam tratar o colaborador como indivíduo com particularidades, qualidades e talentos únicos, e realizam várias campanhas para a motivação e integração dos funcionários. Além do *feedback* e dos prêmios por reconhecimento oferecidos aos mesmos. Outro ponto positivo seria o relacionamento saudável entre o trabalhador e a organização, havendo fácil acesso a todos os níveis hierárquicos por todos aqueles envolvidos com a empresa analisada. Porém, são dois os fatores que podem ter estabelecido a média das instrumentalidades como “moderada a intensa” e não apenas “intensa”. O primeiro diz respeito ao fato de que, apesar do colaborador do setor possuir total liberdade para expressar-se com seus supervisores, muitos trabalhadores possuem receios de fazê-lo por imaginar que pode haver algum tipo de repreensão ou retaliação. O segundo fator trata sobre a tarefa, que é caracterizada como repetitiva, e possui um modelo a ser seguido, o que diminui as oportunidades de exercer a criatividade na mesma.

A partir da média verificada nas respostas do último fator relativo às expectativas, segurança e dignidade, foi possível inferir que os empregados esperam, intensamente, que a organização propicie uma assistência merecida aos trabalhadores, provendo-os com equipamentos necessários para realização das tarefas e um ambiente confortável e higiênico (SIQUEIRA *et col.*, 2008).

Sobre as instrumentalidades, o fator ‘condições materiais de trabalho’ permitiu observar que os trabalhadores percebem, moderada a intensamente, que o próprio desempenho influencia na conquista de um ambiente higiênico, seguro, confortável e na obtenção de equipamentos adequados, auxiliando a organização a cumprir as obrigações de proporcionar tal aspecto aos empregados (SIQUEIRA *et col.*, 2008).

De acordo com a pesquisa qualitativa relacionada à QVT, além das condições já conhecidas como essenciais, há um setor que cuida da prevenção e identificação de possíveis problemas de trabalho, oferecendo aos funcionários toda a infraestrutura adequada para que este não sofra qualquer problema de doença de trabalho. E ainda, a empresa se preocupa muito com a qualidade dos serviços prestados, possuindo diversas ISOs que devem ser seguidas. Neste sentido, os equipamentos de trabalho encontram-se sempre disponíveis e em bom estado.

Tais medidas podem ter afetado os resultados, deixando-os bem positivos. Porém, é possível analisar que o resultado do fator de instrumentalidade ter sido “moderado a intenso” e não apenas “intenso” deve-se às medidas oferecidas pela empresa, ou seja, o colaborador não tem a visão de que estas dependem de seu desempenho. E ainda, segundo a teoria de Herzberg, os fatores de higiene, que são comparados aos três primeiros níveis da pirâmide de

Maslow, de modo geral, apenas evitam a insatisfação, não sendo capazes, por si só, de motivar um colaborador.

Acerca das expectativas, o fator de desgaste e desumanização demonstra que os empregados esperam, moderada a intensamente, que o trabalho provoque uma sensação de esgotamento, demande pressa, atarefamento, exija rapidez, resulte em discriminação, negação da condição humana, esforço corporal e tarefas repetitivas.

Já sobre o fator desgaste e desumanização, incluídos nas instrumentalidades, é possível inferir a moderada percepção dos empregados sobre o próprio desempenho em relação à sensação de esgotamento, esforço físico, atarefamento, pressa, além da percepção de se tornar um animal ou uma máquina ou de ser discriminado.

Com base na entrevista com a supervisora a respeito das ações de QVT, foi possível verificar algumas medidas que podem ter influenciado os resultados. Por exemplo, a empresa se calça de todas as formas para produzir um funcionário muito bom e motivado, mas este atende a um cliente que tem necessidades particulares que podem fazer do serviço um tanto mais difícil e cansativo, e que exige muito do colaborador, tornando a tarefa desgastante. Além disso, as habilidades necessárias não são muito variadas, tendo em vista que o ambiente de um *call center* é muito limitado, com as mesmas tarefas e rotinas semelhantes, onde o nível de *stress* é alto, bem como a quantidade de ligações. Por meio de uma pesquisa de clima realizada pela empresa, verificou-se que alguns colaboradores consideram a profissão como sendo discriminada, e uma série de outras questões que se tratam dos valores de cada indivíduo. Neste sentido, tem-se um desgaste do colaborador, que faz com que este tenha uma visão não somente da empresa em si, mas de suas tarefas, o que pesa negativamente para a organização.

Com a análise empregada, verificou-se que a instrumentalidade possui uma média inferior às expectativas. Apesar dos colaboradores já esperarem, de forma moderada a intensa, o desgaste em suas tarefas, estes consideram apenas moderadamente que seu desempenho influencie tal desgaste.

Segundo a teoria de Herzberg, os elementos motivacionais, aqueles incluídos no quarto e quinto nível da pirâmide de Maslow, são intrínsecos – fatores que tornam os cargos emocionantes, englobando a realização pessoal, e quando não satisfeitos, podem prejudicar a motivação. Neste caso, verifica-se que quanto maior o valor do fator de desgaste e desumanização, mais ocorre o impacto negativo na motivação dos funcionários, o que pode ser ilustrado pela equação da Força Motivacional, expressa em capítulo anterior do presente estudo. Nesta, os únicos valores subtraídos são justamente os fatores de desgaste e

desumanização das expectativas e instrumentalidades, respectivamente (SIQUEIRA *et col.*, 2008).

A recompensa e a independência econômica, relativas às expectativas, mostram que os funcionários da empresa esperam, intensamente, que o trabalho proveja sua sobrevivência, seu sustento, independência econômica, assistências e estabilidade no emprego (SIQUEIRA *et col.*, 2008).

Já o mesmo fator, recompensas e independência econômica, relacionado às instrumentalidades, sugere que os trabalhadores percebem, moderada a intensamente, que o seu desempenho influencia na conquista de sua independência, estabilidade, autossustento e assistência (SIQUEIRA *et col.*, 2008).

Com base na pesquisa qualitativa relacionada à QVT, foram verificadas medidas que podem ter influenciado os resultados. A empresa analisada possui uma política de imparcialidade na remuneração entre os colaboradores; cada função possui determinado salário, independente das relações interpessoais dos mesmos. E ainda, são realizadas frequentemente tomadas de preço para verificar se o salário encontra-se justo em relação a empresas com a mesma categoria no mercado de trabalho, com funcionários com a mesma carga horária e funções semelhantes. São também oferecidos outros benefícios, tais como: auxílio alimentação, transporte e plano de saúde para todos os colaboradores – medidas que supostamente mantêm uma elevada satisfação do trabalhador.

Porém, o resultado encontrado na presente pesquisa pode ter sido afetado pelo fato de ser uma empresa privada, onde não há um alto nível de estabilidade no emprego. O último depende, em grande parte, da qualidade do serviço prestado pelo colaborador. Além disso, grande parte dos colaboradores é jovem, tendo em média 22 anos de idade, conforme identificado na amostra da presente pesquisa. Na entrevista, verificou-se que por esta razão, muitos dos colaboradores estão ingressando no mercado de trabalho agora; portanto, não possuem muita necessidade de prover, por si só, o seu sustento – o que pode justificar a média “moderada a intensa”, e não apenas “intensa”.

Sobre o fator responsabilidade das expectativas, indica-se que os colaboradores acreditam intensamente que devem cumprir as tarefas e obrigações de forma obediente, além de se manterem ocupados, tendo responsabilidade pelas próprias decisões, e sentindo-se pessoas dignas (SIQUEIRA *et col.*, 2008).

O último fator, referente às instrumentalidades, é a responsabilidade. Este indica que os empregados percebem, de forma moderada a intensa, que seu desempenho é capaz de lhe proporcionar o sentimento de ser digno, associado ao cumprimento das tarefas, à resolução de

problemas, a ser produtivo, obediente e assumindo suas responsabilidades (SIQUEIRA *et col.*, 2008).

Com base na entrevista com a supervisora a respeito das ações de QVT, verificam-se algumas medidas que podem ter influenciado os resultados. Primeiramente, há grande preocupação entre os colaboradores a respeito de trabalhar dentro das normas da organização, tendo em vista que em suas atividades, existe uma rotina que necessita ser seguida, para que o resultado saia conforme o esperado. E ainda, a tarefa encontra-se diretamente relacionada aos clientes da empresa; portanto, a forma como os colaboradores realizam a mesma influencia a forma como os clientes enxergam a empresa.

O segundo fator que pode ter influenciado os resultados se deve a todos os colaboradores possuírem inúmeras oportunidades de crescimento ofertadas pela empresa. Porém, para usufruir destas, o colaborador deve mostrar-se disposto e cumprir de modo eficaz suas tarefas. Os processos seletivos para as novas vagas da organização são, em grande parte, internos.

A razão do resultado das expectativas ser mais alto do que a instrumentalidade pode ter sido pelo fato dos colaboradores não possuírem muita oportunidade para inovar em suas tarefas, devendo segui-las conforme o padrão. Outro ponto seria que a existência de colaboradores que se sentem inferiorizados por exercer a profissão. Portanto, o sentimento de dignidade de alguns pode não ser satisfatório.

Os resultados apresentam expectativas muito elevadas em relação ao trabalho, com instrumentalidade apenas levemente inferior às expectativas, o que sugere que os empregados esperam muito do trabalho, porém, compreendem que seus desempenhos afetam seus resultados.

Com relação à Força Motivacional encontrada com a aplicação do IMST, foi possível inferir que a motivação dos colaboradores encontra-se levemente acima da média, considerando que esta pode variar de 0 a 256, segundo Siqueira *et col.* (2008), e que os colaboradores da empresa apresentaram um *score* médio de 149,28.

Os fatores de desgaste e desumanização, tanto em expectativas como em instrumentalidades, apresentaram resultados menores do que o de todos os outros fatores; porém, como este é o único fator que reduz a força motivacional, é necessário buscar sempre reduzi-lo. No caso da empresa analisada, infere-se que a característica que mais eleva o desgaste e a desumanização são as características das tarefas que demandam muito do colaborador, bem como alguns dos trabalhadores entrevistados julgarem a profissão como trabalho inferiorizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente item apresenta as principais conclusões relativas aos objetivos da pesquisa. Tem-se ainda a apresentação das limitações do presente estudo e as sugestões para estudos futuros. Os objetivos da pesquisa foram concluídos, e o problema de pesquisa, respondido.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico, realizou-se uma pesquisa bibliográfica a fim de expor os principais tópicos sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e sobre motivação, que proporcionou o embasamento do restante do trabalho, tornando-o possível.

Com o segundo objetivo específico, concretizado graças à entrevista com a supervisora, demonstrou-se que a empresa realiza grande quantidade de ações relacionadas à QVT. Foi verificado que em praticamente todos os pontos mencionados na entrevista, com base no modelo de Walton de QVT, a empresa possui medidas que visam atender as necessidades do colaborador, proporcionando bem estar, além de motivá-lo, para, assim, atender as exigências do mercado e manter-se competitiva.

No que diz respeito ao terceiro e último objetivo de pesquisa, foi possível verificar que os funcionários da empresa, de modo geral, possuem motivação acima da média. Tal resultado deu-se com a análise do Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST) e da Força Motivacional dos colaboradores.

Com o alcance dos objetivos específicos, foi possível concluir o objetivo geral da pesquisa, tendo em vista a análise do contexto de QVT da empresa, que possui inúmeras ações voltadas ao bem estar do colaborador no ambiente de trabalho. E ainda, a avaliação da motivação dos colaboradores obteve resultado positivo, demonstrando que os colaboradores entrevistados encontram-se motivados.

Por fim, como resposta para o problema de pesquisa, pode-se inferir que há relação entre as práticas de QVT e a motivação dos colaboradores da empresa do segmento de *call center* em Brasília, Distrito Federal, de acordo com os resultados encontrados na presente pesquisa. Evidenciado pela a relação apresentada na discussão entre as expectativas e instrumentalidades e as medidas de QVT oferecidas na empresa analisada. Verificou-se ainda que embora os colaboradores não se sentissem motivados com todos os aspectos da empresa, a grande maioria dos aspectos os quais geravam satisfação e podiam induzir à motivação, podem ser relacionados às ações que a empresa oferece em termos de QVT.

Foram verificadas duas limitações na execução da presente pesquisa. A primeira delas diz respeito ao questionário IMST, onde se verificou que os colaboradores interpretavam as

mesmas questões de maneiras significativamente diferentes, gerando respostas incomuns. Tal situação pode ser explicada pelo fato do questionário ter sido entregue durante o expediente e, devido às tarefas ali inerentes, os participantes não puderam se dedicar unicamente a preenchê-lo.

A segunda limitação foi não haver como afirmar se tais ações de QVT motivaram os funcionários, mas apenas inferir por meio da análise dos dados. De fato, não há como afirmar que nas mesmas condições, outras empresas vão motivar, tendo em vista que, segundo Gil (2001), os motivos têm origem em necessidades que variam não apenas de indivíduo para indivíduo, mas até mesmo em um mesmo indivíduo, conforme o momento. Por esta razão, estimular a motivação nas pessoas no ambiente de trabalho constitui uma tarefa difícil.

Portanto, como sugestões para estudos futuros, propõe-se que os questionários sejam aplicados em um momento em que o participante possa se dedicar unicamente a respondê-lo, além de, se possível, aplicar o questionário a todos os membros da empresa ou setor pesquisado, para maior precisão no resultado.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

CARVALHO, Maria Cecília M. de. **Construindo o saber: metodologia científica, fundamentos e técnicas**. Campinas, SP: Papyrus, 1989.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. Trad. de Cecília Whitaker Berganini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning Ltda., 2003.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FREITAS, Carmen Marisela Fernandes de. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da Ram**. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo). Funchal, 2006. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/2608537/13/AS-PRINCIPAIS-TEORIAS-DA-MOTIVACAO>>. Acesso em: 14 out. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Alizandra Cristina de. **Qualidade de Vida no Trabalho segundo o modelo Walton: um estudo de caso frente a percepção dos funcionários da Imperador Calçados**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí. São José, SC, 2006. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Alizandra%20Cristina%20de%20Oliveira.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2013.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.
Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, Vanessa Sobreira. **A motivação do trabalhador bancário**. 2008. Monografia (Graduação em Psicologia). Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Brasília, 2008.
Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2748/2/20110428.pdf>>.
Acesso em: 14 out. 2013.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

SILVA, Bráulio Wilker. Hierarquia das Necessidades de Maslow. In: **BWS Consultoria: Consultoria em Finanças, Controladoria e Gestão Industrial**. Disponível em:
<<http://www.bwsconsultoria.com/2011/05/hierarquia-das-necessidades-de-maslow.html>>.
Acesso em: 24 ago. 2013.

SIQUEIRA, M. M. M. *et col.* **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão**. Porto alegre: Ed. Artmed, 2008.

ANEXO “A”

Inventário de Motivação e Satisfação no Trabalho (IMST)

**Inventário da motivação e do significado do trabalho
IMST**

Caro participante, olá!

Temos o prazer de apresentá-lo ao inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST). Este inventário tem o objetivo de ampliar a compreensão de suas relações com seu trabalho.

Instruções gerais

Segue-se, então, o IMST, o qual contém perguntas sobre o trabalho em várias perspectivas: como deve ser (trabalho ideal), suas expectativas (o que você espera dele), como é na realidade e como você percebe seu desempenho contribuindo para a obtenção de resultados desejados ou não. Por isso, o IMST está dividido em três partes: a primeira aborda seu modelo ideal de trabalho; a segunda, suas expectativas e percepção do trabalho concreto e a terceira, sua percepção sobre seu desempenho.

Talvez você sinta certa repetição, mas o que ocorre é que precisamos que opine sobre o mesmo aspecto do trabalho nas quatro perspectivas de análise previstas.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Suas respostas serão ANÔNIMAS e mantidas em sigilo. Não escreva seu nome, nem assine os questionários. As respostas serão analisadas em conjunto e de forma confidencial.

Cada parte do IMST, a seguir, tem suas próprias instruções específicas. Antes de iniciar cada uma, preste bem atenção a tais instruções. Responda a todos os itens. Não deixe nada em branco.

Dados Sociodemográficos

Favor preencher os dados abaixo, que auxiliarão na delimitação da amostra dos participantes da pesquisa:

1 – Sexo

() Feminino () Masculino

2 – Idade: _____ anos

3 – Estado Civil: _____

Primeira Parte

A seguir, você vai encontrar uma lista de frases sobre o trabalho ou os resultados deste. Reflita quanto cada frase representa algo que o seu trabalho deve ser. Queremos saber como seria seu trabalho ideal. Indique-nos sobre esta sua avaliação atribuindo pontos de 0 a 4.

Vejamos antecipadamente os seguintes exemplos:

Ex1. 4 Trabalhar gera alegria de viver.

Ex2. 2 Trabalhando fico com dor nas costas

As respostas dadas significam que é de importância máxima para você o trabalho gerar *Alegria de viver*, e que não é desejável que o trabalho gere *dor nas costas*.

Agora é sua vez de responder. Vamos lá! Opine: quanto (de 0 a 4) as frases contam algo que o trabalho deve ser?

1.	É um prazer realizar minhas tarefas.
2.	Tenho oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).
3.	As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho
4.	Os chefes sabem se comunicar com cada um.
5.	O meu trabalho é o meu sustento.
6.	Sou independente porque assumo minhas despesas pessoais.
7.	O resultado do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).
8.	Se trabalho, tenho o retorno econômico merecido.
9.	Estou repetindo as mesmas tarefas todos os dias.
10.	Eu sinto que sou tratado como pessoa respeitada.
11.	No meu trabalho são tomados todos os cuidados necessários à higiene do ambiente.
12.	Fazendo minhas tarefas não corro riscos físicos.
13.	Eu gosto de ver minhas tarefas prontas.
14.	Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.
15.	Trabalhando faço amizades.
16.	Os chefes confiam em mim.
17.	Trabalhando, decido o que compro para mim.
18.	O trabalho me proporciona as principais assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.).
19.	Reconheço a autoridade dos superiores.
20.	A empresa cumpre suas obrigações para comigo.
21.	Trabalhar exige esforço físico (corporal).
22.	O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta.
23.	Minhas tarefas exigem de mim tentar fazer o melhor.
24.	O que ganho é suficiente e de acordo com meu esforço.
25.	O trabalho me torna uma pessoa digna.
26.	O trabalho é a garantia da existência humana.
27.	Trabalho com conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.

28.	Fazendo minhas tarefas, tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.
29.	Meu corpo é necessário para executar minhas tarefas.
30.	Os colegas de trabalho me querem bem.
31.	Meu trabalho é minha sobrevivência.
32.	Trabalhar bem é o que preciso fazer para continuar no meu emprego.
33.	Trabalho para ter assistência para mim e para minha família.
34.	O trabalho é a base para progresso da sociedade.
35.	O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores.
36.	Todo dia faço tarefas parecidas.
37.	Trabalhando estou usando meu pensamento para fazer as tarefas.
38.	O trabalho é corrido quando se trabalha também em casa.
39.	Trabalhar é fazer a tarefa.
40.	Trabalho de acordo com minhas possibilidades;
41.	Todos os trabalhadores se esforçam como eu.
42.	Trabalhando sinto-me como uma máquina ou um animal.
43.	No meu trabalho são adotadas todas as medidas de segurança recomendáveis.
44.	Sou discriminado devido ao meu trabalho.
45.	Todos que trabalham têm os mesmos direitos.
46.	Esforço-me muito e ganho pouco.
47.	O trabalho me deixa esgotado.
48.	Trabalhando, sinto-me atarefado.
49.	Sou reconhecido pelo que faço.
50.	Trabalho em ambiente limpo.
51.	Mereço ganhar mais pelo meu trabalho.
52.	No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez.
53.	No meu trabalho, tenho as ferramentas necessárias.
54.	Recebo toda assistência que mereço.
55.	Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.
56.	Sinto-me Produtivo.
57.	Trabalhando, desenvolvo minhas habilidades interpessoais.
58.	Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões).
59.	Sigo as normas das organizações (empresas).
60.	Trabalhando, tenho oportunidades de expressão de minha criatividade.
61.	O trabalho me garante receber meu salário.

Segunda Parte

Agora você vai refletir sobre vários resultados do trabalho, procurando responder a duas questões:

- A) Quanto você espera que o seu trabalho apresente o resultado indicado?
 B) Quanto ocorre concretamente no seu trabalho o resultado indicado?

Você responderá a estas questões atribuindo também pontos de 0 a 4. Vejamos o exemplo:

Resultados gerados pelo trabalho	Espero	Ocorre
Ex1. Alegria de viver	2	0
Ex2. Dor nas costas	3	4

As respostas dos exemplos significam que você espera com moderação que o trabalho gere *Alegria de viver* e que nunca observa, de fato isto acontecer. Quanto a *Uma dor nas costas* espera mais intensamente (mas não ao máximo) isto acontecer e observa ocorrer sempre ou intensamente.

Agora que você já compreendeu, vamos lá! Conte-nos quanto você espera e quanto você observa ocorre o resultado indicado onde você trabalha.

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
1. Prazer pela realização de minhas tarefas.		
2. Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (qualificado).		
3. Reconhecimento da importância do que faço.		
4. Boa comunicação dos chefes comigo.		
5. Meu sustento.		
6. Independência para assumir minhas despesas pessoais.		
7. Estabilidade no emprego.		
8. Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).		
9. Retorno econômico merecido.		
10. Repetição diária de tarefas.		
11. O uso de meu pensamento ou da cabeça.		
12. O sentimento de ser tratado como pessoa respeitada.		
13. Cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho.		
14. Minhas opiniões levadas em conta.		
15. A confiança dos chefes em mim.		
16. Crescimento pessoal na vida.		
17. Independência para decidir o que compro para mim.		
18. Assistência em transporte educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.		
19. Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.		
20. Reconhecimento da autoridade dos superiores.		
21. Ocupação de meu tempo.		

22. Esforço físico (corporal) na execução do meu trabalho		
23. Dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta.		
24. Exigência de tentar fazer o melhor.		
25. Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.		
26. Sentimento de que sou uma pessoa digna.		
27. Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.		
28. Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.		
29. Responsabilidade por minhas decisões;		
30. Minha sobrevivência.		
31. Permanência no emprego pela qualidade do que faço.		
32. Assistência para mim e para minha família.		
33. Contribuição para o progresso da sociedade.		
34. Obediência aos superiores.		
35. Tarefas parecidas diariamente feitas.		
36. Percepção de estar ocupado fazendo alguma coisa.		
37. Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.		
38. Tarefa cumprida.		
39. Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.		
40. Sentimento de ser como uma máquina ou um animal.		
41. Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.		
42. Discriminação pelo meu trabalho.		
43. Igualdade de direitos para todos que trabalham.		
44. Percepção de que ganho pouco para o esforço que faço.		
45. Sentimento de que estou esgotado.		
46. Sentimento de que sou gente.		
47. Percepção de que estou atarefado.		
48. Reconhecimento pelo que faço.		
49. Limpeza no ambiente de trabalho.		
50. Merecimento de ganhar mais pelo que faço.		
51. Sentimento de estar bem de cabeça (mentalmente).		
52. Exigência de rapidez.		
53. Equipamentos necessários e adequados.		
54. Assistência merecida.		
55. Oportunidade de exercitar o meu corpo.		
56. Pressa em fazer e terminar minhas tarefas.		
57. A percepção de ser produtivo.		

58. Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.		
59. Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).		
60. Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.		
61. Oportunidades de expressão de minha criatividade.		
62. Meu Salário		

Terceira Parte

Atribuindo pontos de 0 a 4, novamente, a cada item da lista que se segue conte-nos agora: quanto o que você obtém do seu trabalho depende de seu desempenho e/ou de seu esforço?

1.		Prazer pela realização de minhas tarefas.
2.		Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (qualificado).
3.		Reconhecimento da importância do que faço.
4.		Boa comunicação dos chefes comigo.
5.		Meu sustento.
6.		Independência, porque assumo minhas despesas pessoais.
7.		Estabilidade no emprego (emprego garantido).
8.		Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).
9.		Sentimento de ser tratado como uma pessoa respeitada.
10.		O gosto de ver minhas tarefas prontas.
11.		Minhas opiniões levadas em conta.
12.		Amizades feitas no trabalho.
13.		A confiança dos chefes em mim.
14.		Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.
15.		Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.
16.		Reconhecimento da autoridade dos superiores.
17.		Ocupação do meu tempo.
18.		Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.
19.		Exigência de tentar fazer o melhor.
20.		Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.
21.		Sentimento de que sou uma pessoa digna.
22.		Conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos e conveniência de horário
23.		Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.
24.		Responsabilidades por minhas decisões.
25.		O uso do meu corpo e/ou das minhas energias físicas para executar minhas tarefas.
26.		Sentimento de ser querido pelos colegas de trabalho.
27.		Permanência no emprego pela qualidade do que faço.
28.		Assistência para mim e minha família.

29.	Contribuição para o progresso da sociedade.
30.	Obediência aos superiores.
31.	Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.
32.	Tarefa cumprida.
33.	Igualdade de esforços entre todos os trabalhadores.
34.	Sentimento de ser uma máquina ou um animal.
35.	Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.
36.	Discriminação pelo meu trabalho.
37.	Igualdade de direitos para todos que trabalham.
38.	Sentimento de que estou esgotado.
39.	Sentimento de que sou gente.
40.	Percepção de que estou atarefado.
41.	Limpeza no ambiente de trabalho.
42.	Equipamentos necessários e adequados.
43.	Assistência merecida.
44.	A percepção de ser produtivo.
45.	Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.
46.	Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).
47.	Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo
48.	Meu salário.

Muito obrigada pela sua participação!

APÊNDICE “A”

Entrevista Semiestruturada

1) Qual a sua posição dentro da empresa e quanto tempo de serviço exerce na mesma?

R: Sou supervisora do *call center*. Entrei em uma posição mais baixa, e já fazem 4 anos que trabalho na empresa.

2) Qual a relação da empresa de *call center* com o setor de saneamento ambiental?

R: A empresa presta serviço para algumas outras empresas, fazendo licitações. Nessas licitações as empresas que eles têm interesse em ter no seu quadro eles entram, ganham as licitações, e então vão prestar o serviço que aquelas empresas pediram para que fosse prestado ou determinou nos processos licitatórios. O *call center* então ganhou esse processo para prestar o serviço para a empresa de saneamento ambiental. Esta fez a análise de várias empresas para prestar seu serviço, porém o *call center* mencionado foi o que apresentou o melhor preço, qualidade de serviço, espaço físico adequado, ou seja, atendeu as necessidades da licitação, então ganhou a mesma e foi executar o serviço. Lá além da deste setor há vários outros projetos entre empresas públicas e privadas.

Então escolher falar o *call center* e não sobre a empresa de saneamento é porque as medidas são do *call center*. É um serviço que a esta vende para a outra empresa, e para que este serviço seja de qualidade ela realiza toda essas demandas para que os colaboradores sejam os melhores e que o contrato seja atendido dentro de uma excelência.

A seguir vou te descrever o modelo de Walton, que propõe oito critérios que buscam fornecer uma estrutura para analisar as características mais notáveis da Qualidade de Vida no Trabalho, e se possível, me informe quais as ações da empresa relacionadas a cada um destes critérios:

3) Compensação justa e adequada: O trabalho pode ser caracterizado como um meio do indivíduo ganhar a vida, sendo assim deve ser compensado honestamente. Este ponto relaciona-se à remuneração que o colaborador recebe em troca da realização de seu trabalho. Os critérios são os seguintes:

3.1) Renda adequada ao trabalho: refere-se à remuneração que o indivíduo necessita para atender suas necessidades econômicas, sociais e pessoais;

R: Acho que os colaboradores sempre querem ganhar um pouco mais, mas essa é uma tendência natural, de querer sempre ganhar mais. Porém, na minha opinião, o salário deles poderia ser um pouco mais alto porque o serviço prestado é um pouco estressante por natureza, então ele tem uma série de peculiaridades que faz com que, na minha opinião, o salário poderia ser um pouco maior.

3.2) Equidade interna: imparcialidade na remuneração entre os trabalhadores da mesma organização;

R: A empresa é bem imparcial nesse aspecto, justos e criteriosos. Se você executa uma função, aquela função recebe o salário X, e você vai receber o valor X. Independente de ser o filho do dono ou filho do empregado, ou seja, o salário é equivalente à função.

3.3) Equidade externa: imparcialidade na remuneração de outros profissionais que possuem a mesma categoria no mercado de trabalho.

R: São realizadas tomadas de preço e acompanhamentos neste sentido para verificar se o salário encontra-se justo, principalmente quando as licitações estão em processo. A empresa trabalha inclusive um pouco acima do que o mercado paga, por exemplo, um profissional de outra empresa com a mesma carga horária e os mesmos tipos de serviços executados tem remuneração inferior.

4) Condições de segurança e saúde do trabalho: refere-se à saúde e ao ambiente físico em que o trabalhador se encontra. Compreende:

4.1) Jornada de trabalho: Razoável número de horas trabalhadas relativas à tarefa executada, previstas pela legislação;

R: A jornada de trabalho é determinada por lei, então o *call center* deve ter uma jornada de 6 horas. Todos os colaboradores só podem cumprir essa jornada, que é cumprida a risco.

4.2) Ambiente físico seguro e saudável: local de trabalho que possua condições de bem-estar, e reduza ao mínimo o risco de doenças ou acidentes;

R: Além das condições já conhecidas como essenciais, a empresa tem um programa de identificação de eventualidades ou anormalidades que existam no trabalho. Tem um setor que

cuida da prevenção e identificação de possíveis problemas de trabalho, como acidentes de trabalho, oferecer aos funcionários toda a infra-estrutura adequada para que ele não sofra qualquer problema de doença de trabalho, como LER ou DOR, então a empresa montou um departamento exclusivamente para essa parte. Incluindo ginástica laboral, o tipo de estofamento da cadeira onde se senta, instruções do modo como se deve sentar, palestras, massagens que são oferecidas ocasionalmente. Ou seja, o ele serve para atender as diversas normas existentes nesse sentido.

5) Oportunidade de desenvolvimento da capacidade humana: Trata-se das oportunidades dadas ao trabalhador para que este utilize o seu conhecimento e suas aptidões profissionais. Apresenta os seguintes indicadores:

5.1) Autonomia: se o trabalhador possui liberdade na execução no trabalho;

R: Sim, a empresa dá a liberdade para que o funcionário trabalhe e mostre seu serviço e também se mostre.

5.2) Significado da tarefa: a importância da atividade no trabalho e na vida dos indivíduos;

R: Se o trabalho que exercem tem alguma importância na vida pessoal? Tem, porque acaba que te proporciona algumas questões que fogem do ambiente de trabalho, como desenvolver suas atividades intelectivas, te desenvolver como líder. Tem uma série de atividades que proporcionam a você, como indivíduo, um crescimento que você não leva só para o seu ambiente de trabalho, leva para a vida como um todo.

5.3) Identidade da tarefa: se a tarefa esta de acordo na sua integridade e na avaliação do resultado;

R: Se a avaliação das atividades é feita de forma justa e imparcial, entendi assim. Acredito que sim, a pessoa que conhece o meu trabalho e vai analisá-lo, ao identificar que foi feito por mim, já vai imaginar que seja um trabalho bom se por experiências passadas eu já vinha realizando bons trabalhos, porém eles vão verificar se o resultado proposto para aquele trabalho foi atingido, e se não, vou ter que realizar novamente.

5.4) Variedade de habilidade: possibilidade de utilizar várias das capacidades do trabalhador;

R: Neste ponto já não é muito variado, porque estamos falando de um ambiente muito limitado, porque o *Contact Center* é muito fechado. Tem as mesmas tarefas, rotinas semelhantes, então acaba sendo muito difícil desenvolver outras atividades que não sejam direcionadas à área. Mas a empresa busca identificar seu colaborador com sua totalidade, realizando eventos em datas especiais, identificando colaboradores que possuam habilidades especiais, como o cantar, dançar, fazer poemas, habilidades que não serão usadas para a execução da tarefa, mas vai ajudá-lo como indivíduo a se integrar melhor ao grupo, e se auto-conhecer e valorizar. É inclusive uma medida motivacional.

5.5) Retro informação: feedback dado ao trabalhador sobre seu trabalho como um todo.

R: Sim, a empresa utiliza muito dessa ferramenta. Mensalmente é dado feedback aos colaboradores, sendo que este faz parte da atividade de avaliação do serviço de todos os funcionários da empresa. Porque eles identificam o feedback não como uma ferramenta ocasional, mas dentro de uma planilha de trabalho que temos a obrigação de executar, que faz parte de uma rotina, esse feedback é avaliado, até mesmo quem o aplica passou por um treinamento e é monitorado para execução deste, que deve ser dado de forma cuidadosa para que quem o está recebendo não se sinta desmotivado, que se deve exaltar os pontos positivos. O que acontece é que na minha opinião esse processo deveria ser mais transparente, pois quando o colaborador compreende o processo este dá muito mais valor a empresa. Até porque todo esse serviço é passado para o cliente, por meio de relatórios pedidos por eles.

6) Oportunidades de crescimento e segurança: Se trata das oportunidades oferecidas pela organização para o crescimento, desenvolvimento pessoal e segurança do trabalhador na mesma. Compreende:**6.1) Possibilidade de carreira: se há meio de desenvolver uma carreira dentro da organização;**

R: Eu sou exemplo de que a empresa realmente oferece oportunidades para os funcionários, já que entrei como atendente e fui subindo na hierarquia dentro da empresa. Lá, além do que a empresa oferece de treinamento, capacitação, motivação, ela dá a liberdade para que o funcionário trabalhe e mostre seu serviço e também se mostre. Então aqueles que têm interesse de crescer dentro da empresa têm essa condição. Geralmente quando se tem

necessidade de cobertura de um cargo ou de uma nova vaga, os processos para preenchimento da vaga são feitos internamente, com os funcionários da própria empresa que ocupam cargos menores, por meio de processos seletivos.

6.2) Crescimento pessoal: se há desenvolvimento das habilidades do trabalhador;

R: Sobre isto já falamos lá em cima: Neste ponto já não é muito variado, porque estamos falando de um ambiente muito limitado, porque o *Contact Center* é muito fechado. Tem as mesmas tarefas, rotinas semelhantes, então acaba sendo muito difícil desenvolver outras atividades que não sejam direcionadas à área. Mas a empresa busca identificar seu colaborador com sua totalidade, realizando eventos em datas especiais, identificando colaboradores que possuam habilidades especiais, como o cantar, dançar, fazer poemas, habilidades que não serão usadas para a execução da tarefa, mas vai ajudá-lo como indivíduo a se integrar melhor ao grupo, e se auto-conhecer e valorizar. É inclusive uma medida motivacional.

6.3) Segurança no emprego: a segurança do trabalhador em relação a seu emprego;

R: Bom, como toda empresa particular, a estabilidade vai depender muito do que você produz, a qualidade do trabalho prestado. Então não existe essa questão de estabilidade por outro motivo que não seja a execução do seu trabalho e o seu comprometimento com ele. Se isso for bem realizado você tem o seu emprego definido. Mas tem outros fatores que interferem nessa estabilidade, como uma quebra contratual, um remanejamento de projetos, que pode realmente dar fim a um trabalho mesmo que a pessoa tenha o feito com qualidade, já que a empresa pode não ter a possibilidade de te encaixar em outro quadro.

7) Integração Social na Organização: Mensura a integração e a ausência de diferenças entre os trabalhadores. Da seguinte maneira:

7.1) Igualdade de oportunidades: ausência de discriminação relativa a símbolos de *Status*, posição hierárquica, cor, sexo, estilo de vida, entre outros;

R: Esse ponto é bem claro e definido na empresa. No nosso setor, por exemplo, tinham diversos estilos de pessoas, e nenhum desses colaboradores com perfis totalmente diferente um do outro, que tem características físicas e de personalidades diferentes, nenhum deles estão limitados de participar de qualquer processo, plano de carreira, por conta de suas

particularidades. O que vai determinar a participação dele ou não é sua vontade de participar e o que ele desenvolve no seu trabalho dentro da empresa.

7.2) Relacionamento: relacionamento saudável entre o trabalhador e organização;

R: A empresa proporciona aos seus funcionários uma relação boa, permite que haja acesso a todos os ambientes dentro da empresa e a todos os funcionários sem que haja muita burocracia ou qualquer outro tipo de empecilho para que você se comunique dentro da empresa. Tem os tramites legais que as empresas exigem, mas são simples e as pessoas se colocam muito a disposição. Claro que tem gerentes e gerentes. Alguns que os colaboradores se identificam mais e outros menos, mas nada impede o acesso a eles, e todos trabalham em harmonia.

7.3) Senso comunitário: nível de companheirismo dos trabalhadores dentro e fora da organização.

R: Isso é muito bom lá. Dependendo da relação que você viva lá e do que esteja querendo, você consegue realmente construir uma relação boa, de amizade com os colegas. Principalmente a relação de companheirismo, pois dentro da equipe os colegas não tentam “puxar o tapete” um do outro e sim me ajudam a executar minhas tarefas da melhor forma possível, lá o trabalho em grupo é realizado com muita facilidade, muita frequência.

8) Constitucionalismo: Segundo Rodrigues (2001), são as normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores, e são consideradas elementos chaves para fornecer uma elevada QVT. Compreende:

8.1) Respeito às leis e direitos trabalhistas: cumprimento de todos os direitos jurídicos do trabalhador;

R: Essa é uma das avaliações que geralmente quando temos pesquisa de clima, que é uma pesquisa que colocamos a empresa com seus pontos fortes e fracos para serem avaliados pelo colaborador, sem identificação do mesmo, para que a empresa saiba realmente quais são os pontos em que ela deve melhorar, se fortalecer, geralmente esse é um dos pontos mais elogiados da empresa. Por exemplo, jornada de trabalho atendida a risca pela CLT, cumprir as regras determinadas para o setor de *Call center*, além de fornecer alguns benefícios a mais além daqueles que são exigidos, como maior número de intervalos. As férias sempre são passadas dentro do prazo, carteiras sempre assinadas e atualizadas, FGTS sempre pago, entre outros. Então a empresa realmente tenta cumprir não só por ser uma empresa “boazinha”, mas

porque a empresa realmente se preocupa com as certificações que vai ganhar, ou seja, é uma visão de mercado de lucratividade, porque se há investimentos em uma empresa, se esta possui uma imagem forte, esta vai precisar de certificações, e para isso é preciso cumprir com as regras. E uma das principais regras que devem ser seguidas é a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

8.2) Privacidade pessoal: assegura, dentro e fora da organização, o respeito à individualidade do trabalhador;

R: A individualidade do colaborador é assegurada, fora da organização realmente nós não temos muito controle, mas no que diz respeito a empresa tomar qualquer atitude que seja para preservar seus colaboradores para que não haja exposição é uma medida que a empresa se atenta muito. Nós conhecemos muitas informações particulares e diferentes realidades dos colaboradores que se fossem mal administradas ou mal geridas poderiam gerar uma exposição desnecessária de um colaborador.

8.3) Liberdade de expressão: permite que o trabalhador expresse opiniões sem ser repreendido.

R: Essa questão, na nossa seção, é um pouco delicada de se falar. Porque nós realmente damos a oportunidade de que todos falem, que se sintam a vontade para falar. Mas o que eu percebo é que nem todos se sentem a vontade, justamente por medo de uma repreensão, ou retaliação, ou seja, que os supervisores fiquem com uma visão negativa deles. Então há essa liberdade de expressão, mas as pessoas que devem estar na liderança para identificar as necessidades e fornecer essa liberdade para os colaboradores, talvez nem todos tenham a maturidade suficiente para entender que em um ambiente onde você tem liberdade de expressão, você consegue identificar com mais clareza onde estão os erros e assim contorná-los da melhor forma possível.

Mas nesse caso os colaboradores apenas sentem medo de ser repreendidos ou já aconteceu deles serem repreendidos?

R: Não, nunca aconteceu. Pelo menos que eu tenha conhecimento nunca aconteceu. Até porque esta seria uma postura muito antiprofissional de qualquer um que a tomasse. Mas o que eu percebo, estando em contato direto com os colaboradores e mantendo uma relação de amizade com eles é que uma das grandes razões do medo de repreensão é a falta de experiência no

ambiente de trabalho, já que muitos deles são novos, para alguns aquele é o primeiro emprego, então existe uma tensão para eles nestes aspectos.

9) O trabalho e o espaço total da vida: trata-se do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do trabalhador. Ou seja, do equilíbrio entre a jornada de trabalho, viagens e a convivência com a família e seu lazer.

R: É um pouco complicado afirmar porque, como é um trabalho com uma carga horária menor do que os outros, 6 horas, as pessoas acabam se envolvendo um pouco menos, e nem sempre eles nos falam sobre isso. Então essa questão de vida social e lazer, certamente têm a possibilidade de ser executada, mas vai caber a cada um como utilizar seu tempo livre

10) Relevância social da vida no trabalho: Trata-se sobre como o trabalhador percebe a organização para a qual trabalha. Neste ponto não sei se você vai conseguir descrever muito bem, mas se houver possibilidade, informe como você acredita que esteja a percepção do colaborador em tais pontos. Compreende:

R: Consigo descrever sim, nós fizemos uma pesquisa de clima que nos ajuda a identificar como está o clima de trabalho dentro da empresa, e são feitos esses tipos de perguntas mesmo: como você se sente; se você acha que seu ambiente de trabalho lhe favorece; se você tem uma vida saudável.

E como foram os resultados dessas pesquisas?

R: Foram muito positivos. É claro que nós identificamos sempre algumas anormalidades que precisam ser tratadas. Tem sempre alguns funcionários muito satisfeitos e outros muito insatisfeitos, mas fazendo uma estimativa, cerca de 70% deles estão muito satisfeitos, 20% razoavelmente satisfeitos e 10% muito insatisfeitos.

E em sua opinião qual a razão dessa insatisfação?

R: Geralmente a insatisfação se dá pelas razões: não é algo que eu quero para o resto da minha vida; eu não estaria exercendo esta função se não tivesse a necessidade; poderia estar realizando um trabalho mais importante. Isto porque o trabalho de tele operador é muito cansativo, além disso, alguns consideram a profissão como sendo discriminada, e uma série de outras questões que se tratam dos valores de cada individuo. Além do fato de como ser o primeiro emprego de muitos, há aquele pensamento de não ser algo definitivo. Mas em contra partida tem outros que são pais de família e sustentam sua família com o trabalho, que gostam

muito de trabalhar, e que o ambiente de trabalho é muito favorável, recebem plano de saúde, benefícios, entre várias vantagens que talvez em outro lugar ele não teria, e que pra ele como trabalhador é importantíssimo.

10.1) Imagem da empresa: modo de pensar do trabalhador sobre a empresa, à relevância desta frente à comunidade e o nível de orgulho que o trabalhador possui por fazer parte dela;

R: Acredito que todos eles tenham muito orgulho de trabalhar na empresa de *Call center*, eles têm uma visão muito boa da empresa porque a empresa paga em dia, tem um plano de carreira, desenvolve o ser humano, motiva, se preocupa em gerir com qualidade, enfim, investe muito nas pessoas. E eles reconhecem isso, mas o que costuma não satisfazer é que essa empresa trabalha com alguns serviços que exigem do colaborador certa disposição a mais do que ele gostaria. Por exemplo, tem algumas características particulares da tarefa do nosso setor que torna o atendimento do colaborador extremamente desgastante. Resumindo, a empresa se calça de todas as formas para produzir um funcionário muito bom e motivado, mas este atende a um cliente que tem necessidades particulares que podem fazer do serviço um tanto mais difícil e cansativo, que exige muito do colaborador. E ai entra a questão da insatisfação do colaborador com a tarefa, e não com a empresa, porque o cliente liga xingando, o nível de stress é muito grande, a quantidade de ligações é muito grande. Então tudo isso acaba o desgastando, e fazendo com que ele tenha uma visão não só da empresa como si, mas do que eu executo dentro dessa empresa, então acaba pesando muito pra empresa essa situação.

10.2) Responsabilidade social da instituição: como os trabalhadores percebem a responsabilidade social da organização frente à comunidade;

R: A empresa desenvolve muitos projetos, trabalhos paralelos. É uma empresa que está realmente se interessando em desenvolver atividades que possa levá-la para a sustentabilidade, até porque já é uma visão de empresa moderna, já que as empresas que estão crescendo no mercado têm essa visão de sustentabilidade. Por exemplo, há um plano de coleta seletiva do lixo que é produzido na empresa, distribuição de todos os resíduos para cooperativas que façam a coleta de material já selecionado, então dentro da empresa os lixos são separados para que a empresa disponibilize para a empresa que coleta o lixo já separado. Além disso, tem algumas outras medidas que eu sei que existem, mas não tenho conhecimento claro para falar. Mas os colaboradores percebem, pois convivem com isso diariamente, até pelas latas de lixo

separadas, por não disponibilizar copos descartáveis e sim serem oferecidas ao colaborador garrafas.

10.3) Responsabilidade social pelos empregados: como o trabalhador valoriza a empresa tendo em vista as políticas estabelecidas de recursos humanos

R: Em minha opinião, a seção de recursos humanos cumpre bem suas funções, mas ainda faltam melhorias no processo, então acaba que o trabalhador não percebe muito essa área, são coisas que passam sem que se note no dia-a-dia deles.

Mas os aspectos que comentamos a cima não se enquadram nessa seção?

R: Não, porque a empresa é bem setorizada, tudo bem dividido. Para cada necessidade criou-se um grupo de operação, como por exemplo, para motivar as pessoas existe um departamento unicamente para motivar e desenvolver pessoas. Então todas as campanhas feitas, palestras, insights, treinamentos, capacitação, tudo é organizado por este departamento. Já o departamento de recursos humanos trata exclusivamente das questões burocráticas dos funcionários, as contratações, fornecimento de uniformes, entre outros.

10.4) Responsabilidade social pelos produtos e serviços: opinião dos trabalhadores sobre as responsabilidades da organização referente aos seus produtos e serviços;

R: Nesse aspecto a empresa se preocupa muito com a qualidade dos produtos, e no caso do nosso setor, dos serviços. Tem diversas ISOS que devem ser seguidas, além de várias auditorias feitas frequentemente. E como essas auditorias são realizadas junto aos colaboradores acho que eles conseguem perceber bastante sobre as medidas que a empresa toma para deixar o seu serviço cada vez melhor.

11) Para finalizar, foi comentado que há um setor específico para motivar e desenvolver pessoas. O que você pode dizer sobre as medidas motivacionais que a empresa oferece?

R: Exato, tem um departamento criado apenas com essa finalidade, que é um departamento muito grande, e são várias medidas. A respeito do nosso setor de *Call center*, que para alguns é um serviço extremamente estressante. Sabendo disso, são criadas campanhas, insights, treinamentos, palestras que possam fazer com que esse colaborador se motive a realizar seu trabalho de forma melhor. Alguns tipos de campanhas que são feitas na empresa que já são fixas, além das que não são fixas, de motivação. Por exemplo, a campanha do dia das crianças, é desenvolvido todo um plano da campanha, com todos os custos, público-alvo, data

de entrega, datas de divulgação, tudo muito estabelecido. Nessa campanha todas as sextas feiras todos devem ir fantasiados de determinado tema, isso para promover a interação entre os funcionários, trazer alegria, descontração.

Além de outros processos que avaliam o colaborador de acordo com a execução de seu serviço, que são o destaque da monitoria da qualidade, realizado mensalmente que leva o colaborador na frente, mostra a todos o quanto o colaborador cooperou para a empresa com determinadas ações, tira foto, é oferecido um passeio ou almoço/jantar.

Tem também uma gincana feita no final do ano que é motivacional e filantrópica, que tem o objetivo de juntar fundos para doar para um instituição que a empresa de saneamento ambiental ajuda, que é o projeto X. Para os ganhadores da gincana são oferecidos alguns benefícios, como folgas, entre outros.