



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
ÁREA: ADMIMINISTRAÇÃO RECURSOS HUMANOS

**MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO DA ACADEMIA FIT21**

RICARDO MAZZA PUGLIA
RA: 2063348-5

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília/DF, dezembro de 2009.

RICARDO MAZZA PUGLIA

**MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO DA ACADEMIA FIT21**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, dezembro de 2009.

RICARDO MAZZA PUGLIA

MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO DA ACADEMIA FIT21

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, de de 2009.

Banca examinadora:

Professor: Marcelo Gagliardi
Orientador

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

“Não procures o erro, encontre a solução.”

Henry Ford

Dedico este trabalho a minha mãe e
minha irmã, duas mulheres fundamentais,
que sempre estão ao meu lado em todos
os momentos da vida.

Agradeço,

A Deus, pela minha vida, pela saúde de meus amigos e parentes que são essenciais para mim.

A minha mãe, Gabriella Mazza, que dedica sempre muito carinho e amor por mim, sempre me apóia e me ensina coisas novas a cada dia na vida.

A minha irmã, Mariana Mazza, pela companhia e reciprocidade de sempre.

A minha avó, Teresinha, que tornou possível o sonho de eu terminar minha faculdade.

Aos meus amigos, Carlos Eduardo Raulino e Diogo Serodio Pimentel, que me auxiliaram ao longo dessa batalha acadêmica.

A Academia FIT21 que me recolocou no mercado de trabalho e permitiu que essa pesquisa tivesse aplicabilidade.

E, por fim, aos professores do UniCEUB, em especial, Homero Reis e Marcelo Gagliardi, que me ensinaram técnicas de administração me propiciando um avanço profissional e pessoal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Teoria da expectativa de Victor Vroom.....	17
Figura 2 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....	18
Figura 3 – Teoria ERC.....	19
Figura 4 – Organograma da Academia FIT21.....	29
Figura 5 – Adaptação aquática – FIT Baby.....	31
Figura 6 – Clube de corrida da Academia FIT21.....	32
Figura 7 – Ginástica laboral no grupo Caenge.....	33
Figura 8 – Resultados dos questionários com base na Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	35
Figura 9 – Resultados dos questionários com base nos 08 Critérios de QVT segundo Walton.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os oito critérios de Walton para a QVT.....	23
Quadro 2 – Resultados dos questionários aplicados.....	34
Quadro 3 – Resultados em percentuais para os questionários aplicados.....	34

RESUMO

A qualidade de vida no trabalho, em tempos atuais, tem sido assunto de diversos departamentos de recursos humanos tanto em empresas de pequeno porte quanto multinacionais conceituadas no mercado. A preocupação com o bem estar do funcionário e o seu desenvolvimento dentro da organização são fundamentais para o rendimento profissional. Com a competitividade do mercado, a rotina de profissionais torna-se cada vez mais complexa e o tempo precioso gerando desgastes e, com isso, diminuição da produtividade. Além disso, a QVT engloba a motivação pela qual o empregado se dispõe dentro da organização. Em se tratando disso, a motivação dos profissionais abrange fatores em diversos níveis como serão relatados a seguir com estudos de teorias tradicionais e contemporâneas dentro da literatura de administração de empresas mostrando aspectos mais e menos relevantes para a tomada de decisão do empregador. Um estudo de caso abordando as teorias e entrevistas estruturadas mostrarão um diagnóstico dos profissionais de uma organização, a academia FIT21.

Palavras chave: QVT (qualidade de vida no trabalho), produtividade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 METODOLOGIA.....	12
3 REFERENCIAL TEÓRICO	14
3.1 Motivação.....	14
3.1.1 Teoria da expectativa de Victor Vroom.....	15
3.1.2 Hierarquia das necessidades segundo Maslow	17
3.1.3 Teoria ERC.....	18
3.1.4 Teoria dos dois fatores de Herzberg	20
3.2 Qualidade de vida no trabalho.....	21
4 ESTUDO DE CASO ACADEMIA FIT21	27
4.1 Qualidade de vida no trabalho dentro da empresa.....	32
4.2 Apresentação dos dados coletados	33
4.3 Análise Crítica	37
5 CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICE A.....	44
APÊNDICE B.....	46

1 INTRODUÇÃO

Em pleno século XXI, as organizações lutam num mercado competitivo no qual diferenciais são as saídas para o sucesso diante de tamanha concorrência e, as pessoas tomam importância como patrimônio das empresas. Além disso, a qualidade de vida no trabalho tem sido primordial dentre os departamentos de recursos humanos das organizações para avaliar e mensurar o desempenho do profissional na empresa. A preocupação com o bem-estar, saúde e realização profissional do funcionário são ingredientes fundamentais da QVT.

O tema da pesquisa trata da motivação dos funcionários dentro do ambiente de trabalho englobando as teorias tradicionais e contemporâneas com o intuito de mensurar a ênfase com que a motivação interfere na qualidade de vida no trabalho. Assim, um estudo profundo das teorias motivacionais bem como a conceituação de QVT e sua importância no cenário empresarial foram delimitados no trabalho em questão.

O problema do estudo foi: Como motivar os profissionais da Academia FIT21 de modo a melhorar a qualidade de vida no trabalho?

Com isso, identificar, através da análise SWOT, ferramentas que gerem motivação e qualidade no trabalho para os profissionais da Academia FIT21 é o objetivo geral do trabalho.

Os objetivos específicos foram estabelecidos de forma a auxiliar a pesquisa, dentre os quais se destacam: identificação dos pontos fracos visando reestruturação geral no setor de manutenção, conceituação de motivação e qualidade de vida no trabalho, avaliação através das necessidades de Maslow sobre os fatores que interferem na motivação e satisfação dentro da organização e, mensuração através de questionários estruturados com base nas necessidades básicas dos profissionais da Academia FIT21.

A motivação é um fator primordial para a produtividade da organização, pois funcionário motivado gera ambiente bom e produção eficaz. Sendo assim, a justificativa para a aplicação de tal tema se deve a propor a comparação dos

resultados obtidos com as teorias motivacionais da administração, em âmbito acadêmico. De forma aplicada, justifica-se como um estudo voltado a gerar o aumento da eficiência dos funcionários, a motivação dos mesmos, e assim proporcionar um aumento da produtividade da Academia FIT21. E, finalmente, socialmente o projeto tem como foco melhorar a QVT desenvolvida na organização, bem como a melhoria da motivação dos encarregados da manutenção.

A monografia foi estruturada em cinco etapas distintas que auxiliam a compreensão geral do tema e do estudo de caso proposto. A primeira etapa busca mostrar uma introdução contextual do tema e sua delimitação. Além disso, a criação do problema de pesquisa, a citação dos objetivos específicos e a justificativa pela qual o tema foi escolhido finalizam esse momento inicial.

A segunda etapa consistiu no embasamento teórico de motivação bem como as teorias motivacionais e definições de qualidade de vida no trabalho abordado sobre diversas visões autorais.

Em um terceiro momento tratou-se de um estudo de caso sobre a motivação dos profissionais encarregados da manutenção da Academia. Um breve histórico e interpretações dos resultados da SWOT da organização também foram citados nessa etapa.

A quarta etapa refere-se à mensuração e avaliação de dados arrecadados através de um questionário estruturado na hierarquia das necessidades de Maslow e nos oito critérios de qualidade de vida no trabalho segundo Walton cujo objetivo principal foi de avaliar a satisfação e motivação pela qual os funcionários se encontram no cenário atual da organização.

Finalmente, a quinta e última etapa mostra a conclusão da pesquisa e os meios pelos quais os objetivos específicos puderam ser atingidos bem como as limitações da monografia em geral além das referências bibliográficas usadas ao longo desse trabalho.

2 METODOLOGIA

Esta monografia, quanto à natureza, foi uma pesquisa básica, pois acumulou dados, conhecimentos e informações que puderam levar a resultados acadêmicos ou aplicados importantes, mas sem fazê-lo diretamente. (MICHEL, 2009)

Quanto à forma de abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois permitem mensurar opiniões, reações, hábitos e atitudes, através de uma amostra definida ou não que represente a população de forma estatisticamente comprovada da organização. (SILVA; MENEZES, 2005)

Em se tratando de objetivos, foi uma pesquisa descritiva, pois procurou observar, classificar e interpretar os fenômenos, sem que o pesquisador interfira neles ou os manipule, com precisão. (MICHEL, 2009)

Com relação aos procedimentos técnicos, foi uma pesquisa bibliográfica, pois se baseou em teorias motivacionais da administração abordadas em livros, e utilizou o levantamento de dados, informações que pode passar o conhecimento específico da realidade, com agilidade e quantificação. (MICHEL, 2009)

O estudo de caso aplicado na Academia FIT21 constitui a pesquisa à medida que é circunscrito em uma empresa, com ênfase em detalhe e profundidade das informações. (VERGARA, 2008)

A técnica de pesquisa utilizada para avaliar a motivação dos funcionários no estudo de caso foi uma amostra. Aplicou-se esse a 85% do universo, sendo 17 dentre os 20 funcionários encarregados da manutenção da Academia FIT21.

O questionário estruturado e adaptado possui 16 perguntas de múltipla escolha cuja avaliação em que o profissional irá mensurar, através da escala Likert, oscila entre 0 (nota mínima) a 10 (nota máxima).

A escala Likert é uma ferramenta de âmbito social que permite aos gestores mensurarem as opiniões de forma quantitativa ou qualitativa. O uso de nota como atribuição de menção caracteriza o processo como quantitativo. (MICHEL, 2009)

O universo da pesquisa é composto por 20 profissionais encarregados da manutenção da Academia FIT21. Por ter aplicação a 17 colaboradores da empresa, torna-se assim uma amostra cuja participação é de 85% dos pertencentes ao universo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Motivação

A motivação dos funcionários na realização do seu trabalho tem sido estudada pelos pesquisadores em ciências humanas como aspecto fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento. Durante muito tempo o enfoque da motivação dentro das organizações vinha sendo observada e estudada pela sua relevância no aspecto econômico-financeiro.

No entanto, foram sendo observados inúmeros outros fatores que geravam motivação dentro do ambiente organizacional. Foram surgindo estudos, pesquisas, teorias modernas abordando essa mudança no comportamento dos funcionários com relação às necessidades que geravam motivação e bem estar na relação entre o funcionário e o seu ambiente de trabalho.

É fundamental o comprometimento dos funcionários em um mercado competitivo. Diante disso, as empresas procuram recrutar pessoas comprometidas com a organização e os investimentos, por sua vez, se dão nesses empregados. O comprometimento também conhecido através da expressão “vestir a camisa” é o que mais tem sido valorizado nas empresas do cenário empresarial. Com isso, a motivação é o item fundamental para o alcance desse comprometimento. (GIL, 2001)

Ao mensurar as fontes motivacionais do empregado, a organização pode utilizar em sua gestão de recursos humanos ferramentas onde o dinheiro não é o fator primordial da motivação humana e sim desejos, ambições, conquistas profissionais. (ROBBINS, 2005)

Definindo motivação, tem-se que a motivação é a energia e/ou força dispensada que caracteriza o movimento humano e, que possui propriedades bem distintas, tais como: direção, intensidade e permanência. (MAXIMIANO, 2006)

A motivação, em um âmbito organizacional, pode ser definida como um processo no qual o comportamento mobiliza-se e sustenta-se com o foco em atingimento de metas, isto é, é perceptível a motivação ao avaliar o esforço pela

conquista de metas com que o ser humano despende na organização. (DUBRIN, 2003)

Pode-se entender também que motivação é uma decorrência de necessidades não satisfeitas sendo próprias às pessoas de acordo com sua demanda. Assim, gerentes e líderes não possuem competência em motivar seu subordinado e sim, em satisfazer suas necessidades humanas. (GIL, 2001)

É fundamental ressaltar que funcionários motivados se mantêm na realização da atividade até que seus objetivos traçados sejam alcançados. (ROBBINS, 2005)

Em um âmbito acadêmico, existem 10 teorias motivacionais dentre as clássicas e as contemporâneas. Porém, será aprofundada a conceituação e definição de 04 dessas que melhor se encaixam com o estudo de caso a ser proposto.

Nesse contexto o presente estudo de caso destina-se a abordar por meio de uma pesquisa social a motivação de profissionais. No cenário empresarial, a preocupação com o bem estar e a satisfação do empregado são pontos cruciais visando o êxito no mercado.

3.1.1 Teoria da expectativa de Victor Vroom

A teoria da expectativa de Vroom (1964) aborda a motivação humana e o gerenciamento de empresas. Tal teoria assume que o comportamento humano é resultante de escolhas coerentes entre várias opções e a razão para isso é aumentar a sensação de prazer e reduzir a dor. (MAXIMIANO, 2006)

Além disso, propõe que os indivíduos se esforcem para alcançar resultados ou conquistas, que são fundamentais a elas, evitando também os resultados indesejáveis. (MAXIMIANO, 2006)

Sugeriu-se também que a relação de comportamento entre pessoas dentro da organização e seus objetivos não era tão comum quanto outro cientista sugeria. É perceptível que o rendimento profissional esteja ligado a fatores individuais, tais como: personalidade, conhecimento, aptidão, experiência e habilidades.

A teoria da expectativa de Vroom (1964) baseia-se nas seguintes proposições:

- Valor atribuído ao resultado: É a orientação emocional com que os profissionais empregam em relação às recompensas, ou seja, à vontade e o querer do funcionário, da pessoa, onde ele deseja chegar.
- Expectativa: As pessoas têm expectativas distintas. Além de terem níveis diferentes de confiança no seu potencial, isto é, o que são capazes de realizar.
- Instrumentalidade: É a situação real com o qual se deseja.

As três proposições citadas e idealizadas interagem psicologicamente na organização de forma a criar uma motivação ao profissional com objetivo de procurar sempre o aumento do prazer e a redução da dor.

Os resultados no qual o profissional dispersa revelam que existem:

- Resultados que produzem satisfação são recompensas e têm valor positivo;
- Resultados que produzem insatisfação são indesejados e têm valor negativo;
- Resultados aos quais as pessoas são indiferentes e têm valor neutro.

(MAXIMIANO, 2006)

Assim, a teoria da expectativa se resume na seguinte equação:

$$\text{MOTIVAÇÃO} = \text{EXPECTATIVA} \times \text{VALOR ATRIBUIDO AO RESULTADO}$$

Essa fórmula mencionada pode ser usada para sugerir e presumir fatos como satisfação no trabalho, eleição das ocupações, a perspectiva do indivíduo ficar no trabalho e o empenho que a pessoa está dispensando para o trabalho.
(MAXIMIANO, 2006)

Além disso, a equação expressa à forma pela qual os colaboradores se empenham diante da organização, ou seja, a motivação é resultado da expectativa versus o valor que se atribui referente ao resultado alcançado.

A teoria de Vroom (1964) pode ser descrita, de forma melhor e mais objetiva, conforme figura abaixo:

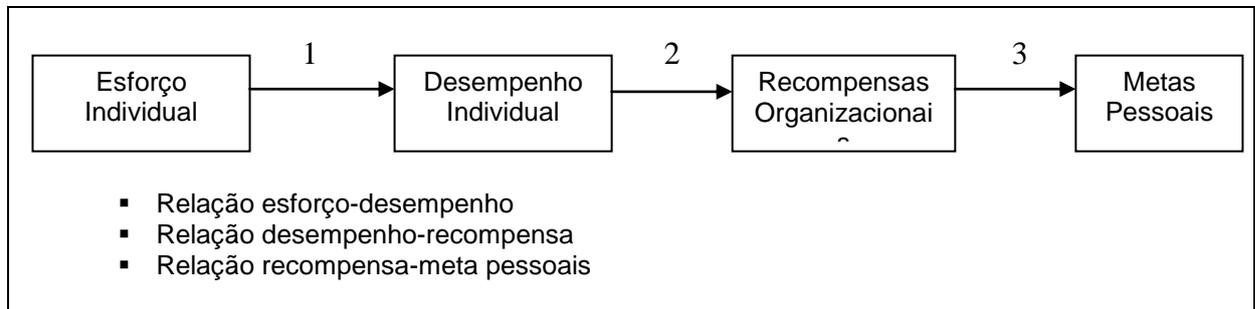


Figura 1: Teoria da Expectativa de Victor Vroom
Fonte: ROBBINS (2005)

A teoria da expectativa ajuda a explicar o motivo pelo qual tantos trabalhadores não estejam motivados em seu emprego, além de fazerem o mínimo para se manterem empregados. (ROBBINS, 2005)

Assim, as proposições de Vroom (1964) ajudam o cenário empresarial a melhor entender a expectativa pela qual os funcionários despendem dentro da organização com base em metas pessoais, recompensas organizacionais e o desempenho próprio.

3.1.2 Hierarquia das necessidades segundo Maslow

Segundo Abraham Maslow (1954) há uma hierarquia de necessidades humanas cujo objetivo é dividir tais demandas básicas do empregado dentro do ambiente de trabalho. Aborda assim que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, são elas:

- Fisiológicas: necessidades de comida, moradia, exercício, sexo, e outros;
- Segurança: necessidades de amparo, saúde, riscos à integridade física;
- Sociais: necessidades de amor, amizade, interação pessoal;
- Auto-estima: necessidades de auto-estima, confiança;
- Auto-Realização: necessidade de realização pessoal, conquistas, crescimentos. (ROBBINS, 2005)

Além disso, à medida que uma necessidade de nível inferior é atendida o indivíduo passa a necessitar de satisfação na necessidade que está um nível acima, ou seja, assim que uma necessidade é atendida a próxima torna-se a dominante.

Assim, Maslow (1954) propôs que as necessidades fisiológicas e de segurança são as de nível menor, enquanto as de auto-realização são chamadas de necessidades de nível maior. As necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente, isto é, psicologicamente, emocional. Todavia, as necessidades de nível mais baixo são satisfeitas quase sempre externamente, fisicamente. (ROBBINS, 2005)

Visando uma melhor descrição dessa hierarquia, Maslow sugeriu:



Figura 2: Hierarquia de Necessidades de Maslow
Fonte: UFSC (2007)

Portanto, a hierarquia das necessidades segundo Maslow é importante, pois ressalta que os empregados não são movidos apenas com recompensas em dinheiro, isto é, elogios e respeito também possuem significância.

Por ser uma teoria motivacional clássica, diversos outros estudos foram desenvolvidos de modo a criticar e completar os pensamentos de Maslow.

3.1.3 Teoria ERC

A teoria ERG de Clayton Alderfer, denominada ERC no português, é um modelo que surgiu em 1969 em um artigo intitulado “*An Empirical Test of a New Theory of Human Need*”. Em reação à hierarquia das necessidades segundo

Maslow, Alderfer distingue três categorias diferentes de necessidades humanas que influenciam o comportamento do trabalhador: existência, relacionamento e crescimento. (SCHERMERHORN, Jr., 1999)

- Existência: vontade e o bem estar fisiológico e material.
- Relacionamento: relações sociais e de auto-estima;
- Crescimento: auto-realização.

Além disso, o componente de frustração-regressão é incluído também na teoria ERC à medida que ao surgir uma frustração (necessidade de escala superior não for atingida) reativa-se uma necessidade de nível menor já satisfeita, ou seja, ocorre uma regressão. A teoria expõe ainda que as prioridades desses três grupos oscilem entre os diferentes indivíduos. É bem diferente à teoria de Maslow uma vez que essa propõe uma satisfação não seqüencial, mas sim, simultânea, ou seja, mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo. (SCHERMERHORN, Jr., 1999)

Com isso, torna-se mais fácil compreender o motivo pelo qual funcionários sempre almejam crescimentos nos salários, benefícios e melhores condições mesmo que a realidade esteja de acordo com o mercado, ou seja, isso se deve graças ao efeito frustração-regressão.

Portanto, a teoria ERC sugere que as necessidades de relacionamento e crescimento deixam de ser satisfeitas com o serviço tendo em vista a ênfase às necessidades existenciais, assim, há uma flexibilidade em compreender a demanda humana e seu poder de persuasão sobre o comportamento geral dentro da organização. (SCHERMERHORN, Jr., 1999)



Figura 3: Teoria ERC

Fonte: www.google.com/imagens (2009)

A teoria contemporânea ERC surgiu de modo a aperfeiçoar a teoria das necessidades de Abraham Maslow (1954). As três categorias que a compõem são estruturadas com base nas proposições clássicas, todavia, elas atuam de forma simultânea dentro da satisfação do funcionário ao contrário dos modelos tradicionais.

O efeito frustração-regressão explica que satisfações não satisfeitas podem ser substituídas por outra de modo à realização pessoal. Por fim, são notórias as limitações à teoria ERC devido à falta de literatura sobre tal modelo.

3.1.4 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores, segundo Frederick Herzberg, esclarece como o próprio trabalho e seu ambiente interage de maneira a produzir motivação. (MAXIMIANO, 2006)

As pessoas são influenciadas por dois fatores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Satisfação e crescimento pessoal deram origem aos fatores motivacionais, enquanto a insatisfação deu origem aos fatores higiênicos.

Os fatores higiênicos são fundamentais para assegurar que os profissionais não fiquem insatisfeitos, isto é, tais pontos levam a níveis altos de motivação, porém, sem esses surge a insatisfação. Os fatores motivacionais são aqueles que são necessários para motivar os empregados a obterem um melhor desempenho no trabalho.

Para Herzberg, os fatores higiênicos são: condições de trabalho, qualidade de supervisão, salário, status, segurança, empresa, trabalho, políticas da empresa e relações interpessoais. (MAXIMIANO, 2006)

Já os fatores motivacionais típicos são: as conquistas sejam essas financeiras ou pessoais; o reconhecimento; a responsabilidade no trabalho, o interesse, a promoção de cargos e o crescimento profissional e pessoal. (MAXIMIANO, 2006)

A integração entre os fatores higiênicos e os fatores motivacionais, de Herzberg, gera um resultado que pode ser descrito em quatro cenários:

- Alta higiene e alta motivação: Situação ideal com empregados motivados e com poucas reivindicações;
- Alta higiene e baixa motivação: Empregados têm poucas reclamações, mas são poucos motivados, o emprego é visto como um contra cheque;
- Baixa higiene e alta motivação: Empregados estão motivados, mas têm muitas reclamações, condições em que o trabalho é motivador, mas os salários ou as condições de trabalho não são ideais;
- Baixa higiene e baixa motivação: pior situação, empregados desmotivados e com muitas reclamações. (MAXIMIANO, 2006)

Para a solução dos problemas ligados à falta de fatores motivacionais ou de fatores higiênicos, sugere algumas coisas como rotatividade, crescimento do trabalho e enriquecimento do trabalho. (ROBBINS, 2005)

Diante disso, nota-se que os fatores predominantes para Herzberg são apenas os higiênicos e os motivacionais reunindo esses dois em um cenário único ideal, ou seja, estão ligados em proporções diretas. Quanto maior for à satisfação higiênica e motivacional, melhor será o resultado dos empregados dentro da organização.

3.2 Qualidade de vida no trabalho

Qualidade de vida no trabalho pode ser definida como uma série de implementações que a empresa faz para propor melhorias gerenciais e tecnológicas dentro do ambiente de trabalho. Por isso, o início da QVT se dá quando as pessoas e a organização são enxergadas sob o mesmo foco podendo então ser analisadas de modo a criar diagnósticos, campanhas, promoções, ações, tudo de forma personalizada ao ambiente de trabalho. (LIMONGI-FRANÇA, 2009)

O fato de escutar as pessoas e sugar ao máximo suas potencialidades define também a QVT, isto é, ouvir os indivíduos dentro da organização envolve descobrir seus pensamentos, vontades e sentimentos explorando seus pontos fortes para o desenvolvimento pessoal e da empresa dentro de um ambiente propício. (FERNANDES, 1996)

Por outro lado, a valor das necessidades humanas altera conforme a cultura individual e organizacional. Deste modo, a QVT não é apurada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas especialmente pela atuação sistemática dessas duas características. Assim sendo, há vários modelos e conceitos para a qualidade de vida no trabalho.

A qualidade de vida no trabalho, no cenário empresarial, vem sendo abordada sob grande importância dentro das empresas privadas. O termo QVT não é simplesmente uma expressão de moda, mas sim uma abordagem relevante e cuja história aborda teorias e estudos desde 1924. Em Hawthorne, Elton Mayo foi o pioneiro a estudar e avaliar os comportamentos humanos diante da organização criando assim, o início da qualidade de vida no trabalho culminando também na criação da escola das relações humanas.

O conceito de qualidade de vida no trabalho teve uma evolução histórica mostrando esse sob diversas concepções, tais como:

- De 1959 a 1972: A qualidade de vida no trabalho era vista como uma variável, isto é, havia uma preocupação na reação da pessoa ao trabalho.
- De 1969 a 1974: Nesse momento, a abordagem ao indivíduo era o foco primordial antes mesmo do resultado organizacional.
- De 1972 a 1975: A visão da QVT sob forma de um método, ou seja, as técnicas abordadas ao longo desse período eram usadas de modo a melhorar o ambiente de trabalho conseguindo assim, uma produção e satisfação maior.
- De 1975 a 1980: Época em que surge o movimento de qualidade de vida no trabalho com expressões como: “administração participativa” e “democracia industrial”.
- De 1979 a 1982: Fase em que a QVT foi vista como um tudo. Queixas, problemas organizacionais, baixa produtividade entre outros eram abordados através dessa estrutura.
- Aparece uma etapa em que a QVT é enxergada como um *nada*, ou seja, em um futuro de fracasso, o processo é abordado sob uma ótica de *modismo*. (NADLER E LAWER apud FERNANDES, 1996)

Após um estudo de teorias motivacionais (Maslow, Herzberg) sobre fatores relacionados às necessidades humanas, outros modelos de QVT foram propostos de modo a um aprofundamento específico dentre os quais se destacam o modelo de Walton que propõe oito categorias conceituais e critérios da qualidade de vida no trabalho.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1- Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho Equidade interna Equidade externa
2- Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável
3- Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidade Retroinformação
4- Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança no emprego
5- Integração social na empresa	Igualdade de oportunidades Senso comunitário Relacionamento
6- Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas
7- O trabalho e o espaço total da vida	Papel balanceado do trabalho
8- Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos empregados Responsabilidade pelos produtos e serviços

Quadro 1: Os oito critérios de Walton para a qualidade de vida no trabalho
Fonte: Walton (apud FERNANDES, 1996)

A implantação da QVT nas empresas é composta por etapas distintas que envolvem a sensibilização, a preparação técnica, o diagnóstico e, por fim, a avaliação e difusão do projeto. (LIMONGI-FRANÇA, 2009)

O início se dá com um levantamento de dados que é feito de modo a compor a estrutura inicial do projeto. As informações são arrecadadas e identificadas sensibilizando gestores à formação da qualidade de vida no trabalho.

Em um segundo momento, a fase de preparação compõe a montagem da equipe para o projeto bem como a estruturação dos modelos e as ferramentas a serem utilizadas, isto é, a captação de profissionais adequados para gerir o projeto, a explanação do modelo adotado e os mecanismos com os quais serão trabalhados dentro da estrutura.

O diagnóstico, etapa de maior complexidade, abrange o levantamento de informações sobre a funcionalidade do sistema, ou melhor, conhecimento técnico das ferramentas adotadas. A coleta de dados mensurando a satisfação dos trabalhadores sobre as condições ambientais no trabalho dentro da organização e, a compreensão geral e implantação do projeto finalizam esse momento.

Por fim, a análise momentânea e a propagação do projeto compõem as premissas fundamentais para a implantação da qualidade de vida no trabalho dentro de uma organização. Nessa fase, responsáveis pela QVT bem como cúpula da estrutura analisam todo o desenvolvimento do projeto, reparam eventuais demandas e, propagam assim as bases do projeto ao longo de toda a estrutura da organização. (FERNANDES, 1996)

Porém, alguns obstáculos podem surgir ao longo de todo o processo. Os custos e a cultura da organização podem embarçar a implantação da qualidade de vida no trabalho.

A cúpula da organização pode não aderir ao projeto, pois os custos têm como foco primordial os empregados da estrutura, isto é, os gastos não são distintos à organização. (GIL, 2001)

A resistência às mudanças comportamentais dificulta a iniciação do processo uma vez que essa cultura se propaga dentro da organização e faz com que empregados não se mobilizem para tal situação. (ROBBINS, 2005)

No cenário empresarial, empresas de médio e grande porte aumentam a produção e a lucratividade com a adesão da qualidade de vida no trabalho. Diante disso, os números de absenteísmo dos profissionais diminuem e, por sua vez, tem-se um aumento na motivação, na criatividade e capacidade produtiva dos colaboradores acarretando assim, em lucros maiores.

Tomando como exemplo as grandes empresas que aderem à qualidade de vida no trabalho, têm-se: Petrobras, BNDES e Embratel. Com isso, essas empresas ampliam seu panorama organizacional de modo a criar atividades ligadas ao bem-estar dos profissionais em busca de vantagens competitivas no mercado. Em se tratando de médio porte, o Laboratório Sabin, líder de mercado em diagnósticos clínicos em Brasília, aparece como uma empresa seguidora da QVT. (HSM, 2009)

Novas alternativas e atividades surgiram de modo a compor a QVT dentro e fora do ambiente de trabalho, dentre os quais se destacam: os clubes de corrida, a ginástica laboral, yoga, massagem expressa, terapia alternativa e programas educacionais. Todas essas ferramentas agregam os colaboradores, mesmo que em um ambiente externo, capacitando esses profissionais para um trabalho em equipe com melhora no desempenho físico e psicológico, bases da QVT. (LIMONGI-FRANÇA, 2009)

A preocupação com o bem-estar do profissional, com a saúde, com a satisfação do mesmo em relação à organização são as premissas fundamentais da qualidade de vida no trabalho. É importante salientar que ambientes propícios de trabalho geram profissionais satisfeitos e motivados dentro da organização. Com isso, o maior vencedor nesse caso é a própria estrutura.

Assim, a qualidade de vida no trabalho tem se tornado item de fundamental relevância para os gestores criando cenários melhores e resultados mais eficazes.

Empreendedores e gestores, no cenário empresarial, observam a necessidade das relações humanas e inter pessoais com seus profissionais criando assim, departamentos de recursos humanos com enfoque principal na qualidade de vida abordando e usando todos os princípios e ferramentas abordadas ao longo do referencial teórico.

Os departamentos de recursos humanos passam a ter uma segmentação específica cuja função principal é a preocupação com integrantes da organização. Esses grupos coordenam todo esse setor e promovem assim, atividades para a realização e bem estar dos profissionais. O êxito dessas atividades para o

profissional é notória em âmbito tanto física como profissional e psicológica, isto é, a realização dessas propicia o colaborador a ter uma melhora.

A motivação e a qualidade de vida no trabalho são assuntos contemporâneos que caminham uniformemente dentro das empresas. A alta cúpula das maiores empresa sempre dita suas diretrizes visando o alcance tanto da motivação de seus funcionários quanto de uma qualidade de vida para os mesmos. O sucesso da organização também está relacionado uma vez que a motivação gera um sentimento interno capaz de agregar comprometimento, prazer, realização pessoal e profissional.

4 ESTUDO DE CASO ACADEMIA FIT21

No mercado há 13 anos, a Academia FIT21 chegou a Brasília com um conceito diferenciado por não ser simplesmente um espaço *fitness* e sim um espaço saúde. Com profissionais altamente qualificados a academia conta hoje com duas unidades, tendo sua sede na QI 21 do Lago Sul e uma filial na Quadra 104 do Sudoeste, além de contar com um centro de reabilitação na 116 norte.

Além de ser do grupo CAENGE, a academia é uma empresa familiar. Ganhadora de 04 *Top Of Mind* e eleita uma das melhores de Brasília, a FIT21 se especializa a cada ano. As unidades contam com sala de musculação, piscinas semi-olímpicas cobertas e aquecidas, poço de mergulho (Lago Sul), salas de dança, sala de spinning, lutas e médico especializado e exclusivo da FIT21 com experiência de mais de 30 anos em atividade física como, por exemplo, em olimpíadas mundiais.

Para as crianças de até 12 anos, a academia conta com uma equipe especializada e um programa voltado somente para elas, é o que chamamos de Fit 21 PLIM (Sudoeste). Com atividades físicas como natação, capoeira, judô, ginástica acrobática, ballet e outras, tais como: acompanhamento escolar, computação, teatro e brinquedoteca. Todas essas atividades e outras são para que nossas crianças tenham atendimento especial durante o período em que elas estiverem dentro da academia. Na unidade Lago Sul, temos o Fit Kids (Lutas) e natação para bebê.

Composta por profissionais formados e pós-graduados em Educação Física, a Academia FIT21 destaca-se no mercado atual com seu corpo técnico altamente qualificado. Modalidades bem distintas englobam a grade horária da academia. Além disso, eventos periódicos e uma preocupação com a satisfação do aluno são pontos fortes da organização.

Como diferencial competitivo, a Academia FIT21 preza por profissionais com experiência na empresa e com um atendimento totalmente diferenciado no mercado. Há uma preocupação com o bem estar do aluno e sua realização criando assim, uma afinidade e tratamento diferenciado para esses alunos.

A Academia FIT21 é a única do Centro-oeste a possuir um poço de mergulho com uma profundidade de 14 metros dentro de sua piscina. Aulas de mergulho

tornam-se uma modalidade inovadora e criam um diferencial competitivo da empresa.

O serviço de manobrista para os clientes, aulas especializadas de dança do ventre e yoga são outros pontos fortes da organização com relação ao mercado fitness da cidade.

O programa “Vitalidade” coordenado e ministrado por um professor formado e pós-graduado em educação física esportiva atua de modo a cuidar de pessoas com problemas de saúde bem como idosos (acima de 60 anos). É uma atividade em que há um acompanhamento em níveis de pressão, respiração e sistema cardíaco de acordo com o exercício realizado. Por fim, a FIT21 é a única academia de Brasília a possuir um médico dentro de suas instalações oferecendo aos seus clientes uma avaliação médica e não, física.

O exame médico avalia os seguintes aspectos:

- Anamnese (dados gerais e histórico pessoal/médico);
- Composição Corporal (evolução/projeção);
- Somatotipo (parâmetros/evolução);
- Ergoespirometria com eletrocardiograma de repouso e esforço.

Assim, a avaliação médica é realizada através do Dr. Jose Juan Blanco Herrera (CRM 9643) que possui um curriculum invejável. Dentre os pontos principais, destaca-se:

- Graduação em Medicina pela UNIVERSIDADE DE HAVANA (1974);
- Doutorado em Medicina pela UNIVERSIDADE DE HAVANA (1989);
- Professor titular da Universidade Católica de Brasília UCB;
- Especialização na área de Medicina do Esporte e Educação Física, com ênfase em Fisiologia do Exercício;
- Membro do Comitê Olímpico Internacional (período entre 1986 a 1996).

Eventos periódicos e aulas temáticas são rotineiros dentro da organização. Assim, a academia mais uma vez se aproxima e mantém seu conceito de proximidade ao cliente como um dos seus diferenciais no mercado fitness.

O organograma da Academia FIT21 mostra como e a quem cada colaborador responde dentro das operações da organização.

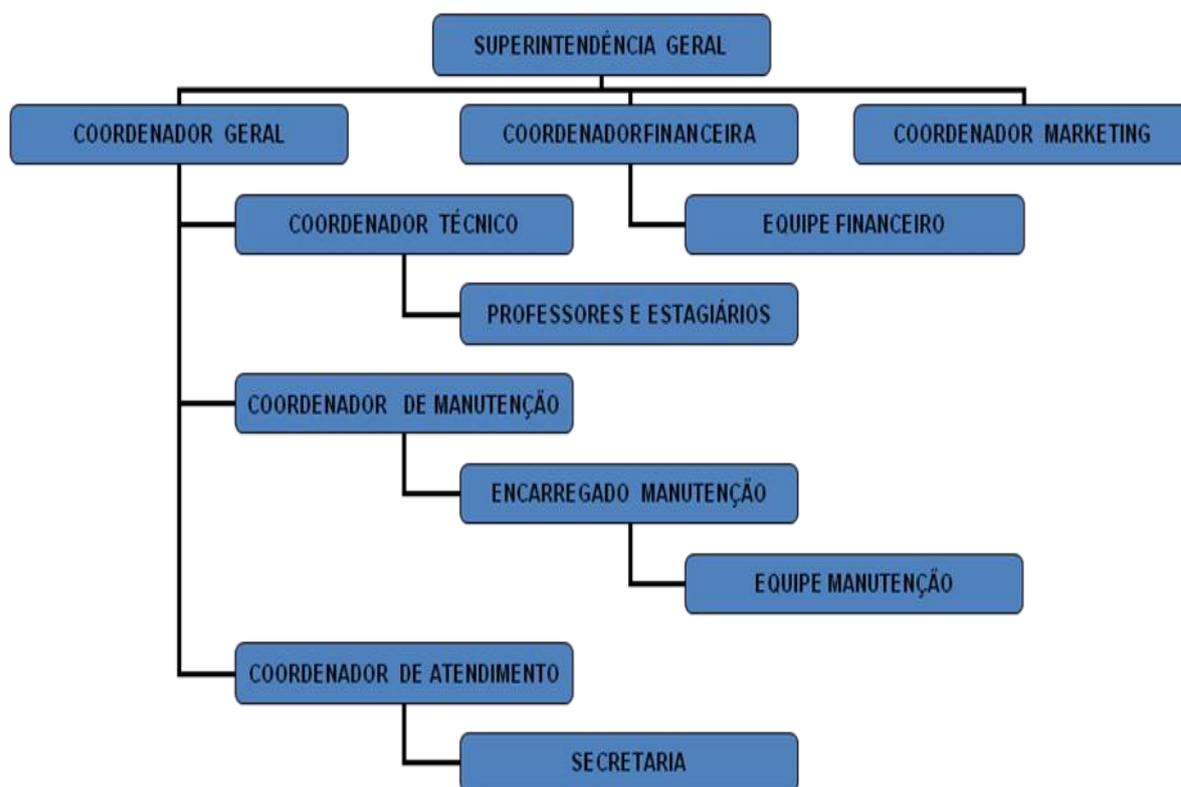


Figura 4: Organograma da Academia FIT21 (unidade Lago Sul)
Fonte: Planejamento Estratégico 2009

A estrutura da Academia FIT21 conta com três níveis hierárquicos distintos que são classificados da seguinte forma:

- **Nível Estratégico:** formado pela superintendência geral, coordenação geral, coordenação financeira e coordenação de marketing;
- **Nível Tático:** composta pela coordenação técnica, de manutenção e de atendimento;
- **Nível Operacional:** constitui a equipe do departamento financeiro, professores, estagiários e encarregados da manutenção.

Em 2006, a Academia FIT21 implantou uma nova política de comando onde sua ligação com o grupo CAENGE diminuiu à medida que houve a contratação de

uma profissional especializada no comércio varejista. Nesse momento, a cúpula deixou de ser formada por colaboradores pertencentes à sociedade do grupo. Com isso, houve uma reestruturação organizacional cujo foco estava na adequação dos gastos e das funções.

A partir disso, surge uma nova era da Academia FIT21 com a qual se encontra a organização no cenário atual. Professores e coordenadores tomaram uma nova postura e assumiram funções bem específicas de modo a diminuir o quadro de funcionários da empresa e adaptá-la a um novo momento da empresa. O atendimento diferenciado e com um *feedback* imediato tornou-se uma das premissas principais na concepção dos colaboradores da organização.

Nessa nova gestão, as duas unidades da empresa passaram por grandes reformas que envolveram, principalmente, as instalações da academia. Dentre as principais mudanças, destacam-se: pintura geral das instalações, troca da iluminação, reforma dos vestiários e salas de aula. Assim, ambas as unidades tiveram suas imagens alteradas.

A estratégia de adotar o tele-marketing como ferramenta de vendas agrega valor nas operações da organização à medida que é feito um trabalho de fidelização e captação tanto em alunos novos quanto em antigos. As ligações efetuadas, diariamente, para clientes aniversariantes e com baixa assiduidade geram uma aproximação entre o corpo técnico da FIT21 com seus clientes. Dessa maneira, esse trabalho possui relevância e consegue um êxito significativo.

Além disso, os eventos que a Academia FIT21 promove têm a intenção de oferecer à sociedade encontros interpessoais realizando, ao mesmo tempo, as atividades físicas com infra-estrutura diferenciada. A interação entre colaboradores e consumidores se dá e o conhecimento entre as partes se torna cada vez melhor, com isso, a relação entre empresa e cliente alarga-se e o resultado atende as expectativas. A periodicidade dos eventos ocorre de acordo com as demandas internas ou devido às datas comemorativas. Sendo assim, os principais eventos de 2009 foram: aulão de revezamento indoor, aulão junino, campeonato interno de futebol e revezamento aquático.

O programa lúdico infantil, denominado Plim, é indicado para crianças entre 04 a 12 anos. Esse programa consiste em mesclar uma variedade de atividades físicas (esportivas), artísticas e pedagógicas que estimulem o desenvolvimento social cognitivo e psicomotor da criança. Já o FIT Baby, é uma modalidade em que bebês a partir de 06 meses de idade iniciam as atividades físicas através da adaptação aquática e o desenvolvimento cultural com base em aulas de música e violão.



Figura 5: Adaptação aquática – FIT Baby
Fonte: www.fit21.com.br (2009)

A Academia FIT21, através de suas estratégias, procura ferramentas e inovações para se firmar em um mercado competitivo. Com isso, oferece aos seus clientes diferenciais que a posicionam de melhor maneira dentro desse setor de atuação.

Porém, pontos fracos e falhas internas podem ser percebidos. Uniformes e aparelhagens antigas, além de condições ruins de uso, afetam a motivação dos colaboradores da Academia FIT21. Esse fato possui grande relevância, pois as concorrências dispõem de estruturas impressionantes causando um efeito de frustração para os profissionais da FIT.

4.1 Qualidade de vida no trabalho dentro da empresa

Por ser uma academia e com conceito voltado para a saúde, todos os funcionários da empresa podem usufruir das atividades e instalações da academia de modo a ajudar no desempenho e na saúde do profissional. Portanto, a implantação da qualidade de vida no trabalho se dá no momento em que o colaborador ingressa na organização.

Os clubes de corrida têm sido aderidos por inúmeras empresas tais como à Caixa Seguros, Laboratórios Sabin e a Academia FIT21. Os benefícios captados com essa atividade melhoram na motivação e satisfação com a empresa. Além disso, atuam na parte física, emocional e antitabagista do colaborador causando também uma relação interpessoal e o desenvolvimento da equipe.



Figura 6: Clube de corrida – Academia FIT21
Fonte: www.fit21.com.br (2009)

Outra forma de adesão à QVT é a ginástica laboral. É uma atividade que, uma vez implantada no ambiente, na rotina de trabalho, tem a capacidade de evitar problemas, lesões, *stress*. Assim, promove equilíbrio físico e mental do colaborador. Capaz de promover uma maior integração entre os funcionários, contribuindo para melhoria da qualidade de vida no trabalho. A ginástica laboral pode ser classificada em três etapas distintas:

- Preparatória: Ocorre antes da jornada de trabalho com duração de 05 a 10 minutos visando aquecimento dos funcionários para o ciclo diário de atividades;

- Compensatória ou pausa: Realizada durante a jornada com duração de 10 a 15 minutos, executa exercícios específicos para estruturas sobrecarregadas.
- Relaxamento: Composta de exercícios de alongamento e relaxamento muscular realizados no final do expediente.



Figura 7: Ginástica laboral no grupo Caenge – Brasília/DF
Fonte: Planejamento estratégico 2009

A Academia FIT21 e a qualidade de vida no trabalho estão diretamente ligadas à medida que a empresa trabalha sob uma diretriz de proporcionar saúde para seus clientes internos e externos.

4.2 Apresentação dos dados coletados

Para mensurar a motivação e a qualidade de vida no trabalho na Academia FIT21, realizou-se um censo com 85% dos encarregados da manutenção da academia, sendo que o número total desses chega a 20 funcionários. O questionário foi aplicado, sob autorizações de coordenadores e superintendência da organização, com o ensejo de alcançar o problema da monografia em questão.

A razão pela qual não se alcançou os 100% de respostas dos encarregados da manutenção foram: férias de um colaborador e folgas periódicas de outros dois integrantes. O grau de satisfação, segundo escala Likert, teve mensuração com pontos de 0 a 5 atribuídos conforme disposição e tabulação abaixo apresentados. Assim, seguem tabelas e gráficos com respostas para as questões demandadas a esses profissionais.

GRAU DE SATISFAÇÃO	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito	Total Respostas
Questão 1	1	8	2	4	2	17
Questão 2	5	5	3	3	1	17
Questão 3	0	3	8	2	4	17
Questão 4	4	7	3	1	2	17
Questão 5	4	5	3	3	2	17
Questão 6	2	3	4	5	3	17
Questão 7	3	4	6	3	1	17
Questão 8	7	4	3	2	1	17
Questão 9	4	6	2	3	2	17
Questão 10	11	2	1	3	0	17
Questão 11	7	7	3	0	0	17
Questão 12	3	8	2	1	3	17
Questão 13	2	4	3	7	1	17
Questão 14	5	7	2	2	1	17
Questão 15	4	6	2	3	2	17
Questão 16	4	4	3	3	3	17

Quadro 2 – Resultados dos questionários aplicados.

Fonte: Elaborado por PUGLIA, Ricardo segundo questionários aplicados aos colaboradores da Academia FIT21.

GRAU DE SATISFAÇÃO	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito	Total Respostas
Questão 1	5,88%	47,06%	11,76%	23,53%	11,76%	100,00%
Questão 2	29,41%	29,41%	17,65%	17,65%	5,88%	100,00%
Questão 3	0,00%	17,65%	47,06%	11,76%	23,53%	100,00%
Questão 4	23,53%	41,18%	17,65%	5,88%	11,76%	100,00%
Questão 5	23,53%	29,41%	17,65%	17,65%	11,76%	100,00%
Questão 6	11,76%	17,65%	23,53%	29,41%	17,65%	100,00%
Questão 7	17,65%	23,53%	35,29%	17,65%	5,88%	100,00%
Questão 8	41,18%	23,53%	17,65%	11,76%	5,88%	100,00%
Questão 9	23,53%	35,29%	11,76%	17,65%	11,76%	100,00%
Questão 10	64,71%	11,76%	5,88%	17,65%	0,00%	100,00%
Questão 11	41,18%	41,18%	17,65%	0,00%	0,00%	100,00%
Questão 12	17,65%	47,06%	11,76%	5,88%	17,65%	100,00%
Questão 13	11,76%	23,53%	17,65%	41,18%	5,88%	100,00%
Questão 14	29,41%	41,18%	11,76%	11,76%	5,88%	100,00%
Questão 15	23,53%	35,29%	11,76%	17,65%	11,76%	100,00%
Questão 16	23,53%	23,53%	17,65%	17,65%	17,65%	100,00%

Quadro 3 – Resultados em percentuais para os questionários aplicados.

Fonte: Elaborado por PUGLIA, Ricardo segundo questionários aplicados aos colaboradores da Academia FIT21.

Os questionários possuem afirmativas e questões com base na hierarquia das necessidades básicas segundo Maslow, sendo assim, relacionam-se as respostas de acordo com cada satisfação conforme figura 8 abaixo.

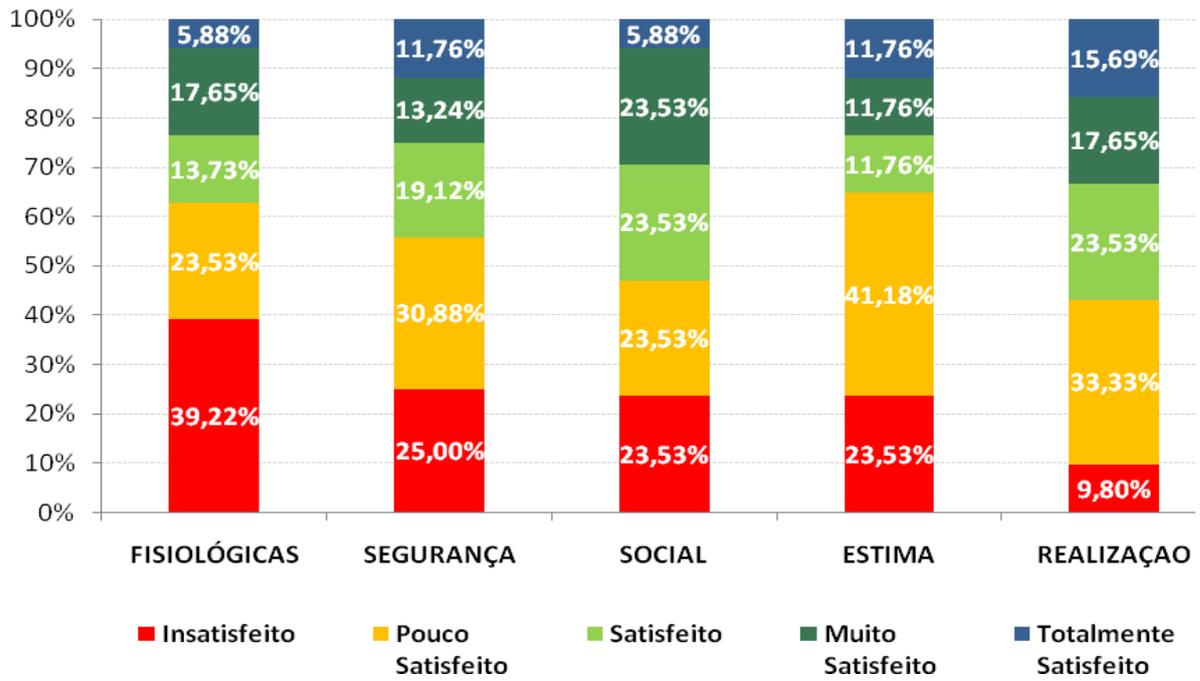


Figura 8 – Resultados dos questionários com base na Hierarquia das Necessidades de Maslow.
Fonte: Elaborado por PUGLIA, Ricardo com base nas respostas dos questionários aplicados, de monografia acadêmica, no período de outubro de 2009.

São perceptíveis oscilações entre as necessidades básicas dentro a teoria motivacional de Maslow. O nível de total satisfação e muita satisfação teve baixa representação diante dos resultados mensurados constatando o problema da monografia em pauta. Por sua vez, os índices de insatisfação e pouca satisfação tiveram relevância em quase todas as necessidades de Maslow. Com isso, nota-se que esses colaboradores questionam as suas motivações, principalmente, nas necessidades de primeiro nível, ou fisiológicas.

A figura 9 aborda os resultados desses questionários com base nos oito critérios de qualidade de vida no trabalho segundo Walton. Assim sendo, há uma abordagem dos fatores pelos quais a QVT se relacionam com cada uma das satisfações do colaborador diante da organização.

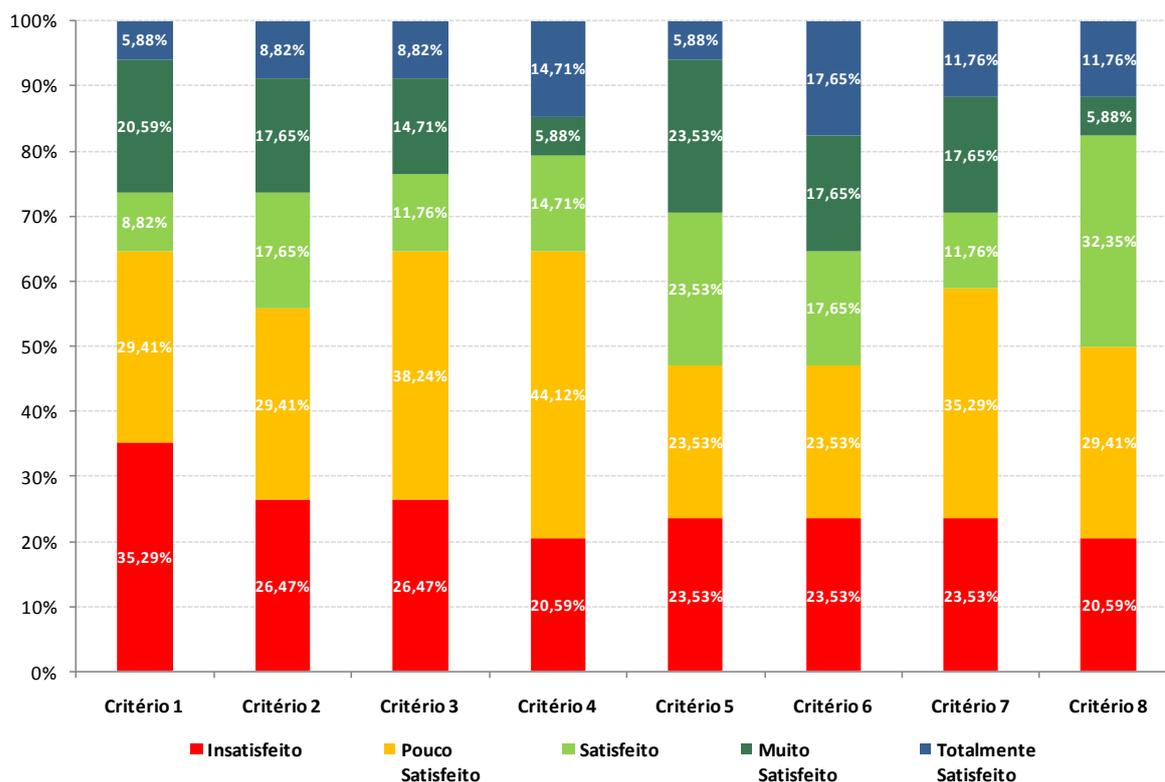


Figura 9 – Resultados dos questionários com base nos 08 Critérios de QVT segundo Walton.
 Fonte: Elaborado por PUGLIA, Ricardo com base nas respostas dos questionários aplicados, de monografia acadêmica, no período de outubro de 2009.

O critério 1, cujo foco é a compensação justa e adequada, é o que apresenta a maior insatisfação dos colaboradores da Academia FIT21. Assim, há uma associação entre a teoria motivacional de Maslow e os critérios de QVT segundo Walton à medida que fatores fisiológicos determinam o maior índice de insatisfação por parte dos entrevistados.

Além disso, percebe-se que o critério disposto por oportunidade, crescimento e segurança no trabalho, expresso pelo número 4, também houve pouca satisfação tendo em base os encarregados da manutenção da Academia FIT21.

4.3 Análise Crítica

Diante da aplicação dos questionários e da análise das respostas, torna-se possível levantar fatores que afetam na motivação e na qualidade de vida no trabalho dos encarregados da manutenção da Academia FIT21.

A motivação, conceituada sob visões distintas, é o ponto onde se deseja alcançar na pesquisa de modo que um levantamento feito através dos questionários aponte as satisfações que precisam de uma maior atenção dentro da organização.

As teorias motivacionais ajudaram a melhor compreender a razão pela qual à organização e seus colaboradores interagem dentro do ambiente de trabalho. A hierarquia das necessidades de Maslow (1954), a teoria contemporânea ERC e a teoria dos dois fatores segundo Herzberg, auxiliaram na composição do questionário à medida que as principais necessidades básicas de satisfação dos funcionários tiveram abordagem.

Dessa forma, em apoio às teorias de motivação, desde as clássicas até as mais contemporâneas, foi possível listar as principais necessidades em que os encarregados da manutenção da Academia FIT21 satisfazem as suas motivações.

A hierarquia das necessidades básicas de Maslow teve aplicabilidade, pois o conflito de teorias motivacionais não alcançou nenhuma proposição que tivesse relevância alternativa, assim sendo, o questionário da pesquisa embasou-se nessas necessidades de modo a mensurar a satisfação e motivação dos colaboradores da FIT21.

A necessidade fisiológica, conhecida como de primeiro nível, possuiu a maior média de insatisfação chegando a 39,22% do censo participante. Isso se deve à falta de plano de benefícios e a adequação do salário junto ao mercado, itens que tiveram abrangência durante os questionários feitos aos colaboradores da organização.

Já as necessidades de segurança apontaram um quadro em que há uma pouca satisfação, expressa através de 30,88% das opiniões. Por se tratar de equipamentos e mobílias antigas, porém em condições de uso, a avaliação dos

colaboradores se deu dessa maneira, ou seja, não é um item em que a satisfação é totalmente negativa, todavia, há uma relevância nos resultados abordados.

As necessidades sociais demonstram que há o que melhorar na questão das relações interpessoais, na confiança entre os colegas de trabalho e também nas relações com a chefia. Houve um empate nos questionários tendo em vista que cada colaborador enxerga essas relações sob uma ótica distinta. Assim, tem-se que 23,53% dos funcionários estão: insatisfeitos, pouco satisfeitos, satisfeitos e muito satisfeitos, enquanto 5,88% desses apresentam total satisfação em se tratando de necessidades básicas sociais.

Por sua vez, as necessidades de auto-estima tiveram como resultado principal a pouca satisfação dos encarregados da manutenção, com 41,18% das opiniões. Essa insatisfação se dá devido ao serviço em si, ou seja, a falta de autonomia, de serviços desafiantes e de responsabilidades que colocam esses colaboradores em isenção diante das perspectivas da organização.

Finalmente, as necessidades de auto-realização, mostram resultados com pouca satisfação através de 33,33% da pesquisa. Com isso, a ocorrência se dá pelo fato de que o trabalho não traz cenários com possibilidade de crescimento e poucas condições de desenvolvimento pessoal.

Em se tratando de qualidade de vida no trabalho, a figura 9 retrata os resultados alcançados via questionário aplicado na organização tendo como base os oito critérios de QVT segundo Walton.

O primeiro critério, cujo assunto aborda a compensação justa e adequada, teve como resultado a insatisfação dos profissionais com 35,29% dos entrevistados. Os indicadores de qualidade de vida no trabalho que compreendem esse critério são: renda adequada ao trabalho, equidade interna e externa. Portanto, mais uma vez se torna notória a insatisfação dos encarregados da manutenção da Academia FIT21 ao abordar questões relacionadas ao salário, benefícios, entre outros.

A associação das necessidades fisiológicas de Maslow com o critério de compensação justa e adequada segundo Walton mostram que as opiniões se convergem indiferentemente da teoria aplicada.

As condições de trabalho, segundo critério, trazem como relevância principal a pouca satisfação à medida que 29,41% dos votos foram levantados junto aos entrevistados. A jornada de trabalho e o ambiente de trabalho são os fatores pelos quais os colaboradores foram indagados nos questionários.

O uso e desenvolvimento de capacidades, terceiro critério de Walton para a qualidade de vida no trabalho, abrangem a autonomia do profissional, a variedade de habilidades bem como o significado da tarefa, ou seja, está vinculada com a auto-realização e auto-estima do funcionário. Diante disso, o questionário obteve 38,24% dos resultados para a pouca satisfação em se tratando desse quesito.

Outra vez se torna perceptível o emparelhamento da teoria das necessidades de Maslow com os oito critérios de QVT segundo Walton à proporção que a insatisfação dos entrevistados se encontra. Tanto o critério como a necessidade básica relacionados à auto-estima dos encarregados da manutenção apontam números em que a pouca satisfação é relevada.

A oportunidade de crescimento e segurança, quarto critério, aponta números cuja opinião está bem voltada para a baixa satisfação. Os 44,12% levantados através do questionário mostram que a possibilidade de carreira, o crescimento pessoal e a segurança no emprego estão sendo tratados como ponto crítico segundo colaboradores da Academia FIT21.

O quinto critério de qualidade de vida no trabalho, segundo Walton, é a integração social dentro da empresa. Seu indicador aborda a igualdade de oportunidade, o relacionamento e o senso comunitário dentro da organização. De acordo com a pesquisa, os resultados são totalmente iguais às necessidades sociais de Maslow, tendo 23,53% dos funcionários insatisfeitos, pouco satisfeitos, satisfeitos e muito satisfeitos. Assim, novamente, há uma relação entre as teorias motivacionais e a qualidade de vida no trabalho.

O constitucionalismo, para Walton, abrange o respeito às leis e direitos trabalhistas, a privacidade pessoal, a liberdade de expressão e, por fim, as normas e rotinas da organização. Segundo encarregados da manutenção da Academia FIT21,

há uma insatisfação e uma baixa satisfação em se tratando desse sexto critério, pois 23,53% das opiniões apontam para cada um desses resultados.

O trabalho e o espaço total da vida, sétimo critério, trata do papel balanceado do trabalho mexendo assim com o psicológico dos colaboradores. Para profissionais da FIT21, em se tratando disso, 35,29% dos números apontam uma baixa satisfação para esse tópico.

Finalmente, o oitavo critério de QVT segundo Walton, cita a relevância social da vida no trabalho. A imagem da empresa no mercado, a responsabilidade social pelos empregados e a responsabilidade pelos produtos e serviços são pontos que compõem esse indicador. Na Academia FIT21, há uma satisfação por parte dos profissionais nesse fator. Os 32,35% dos votos favoráveis para essa satisfação caracterizam esse último critério de qualidade de vida no trabalho.

5 CONCLUSÃO

A motivação e a qualidade de vida caminham sob uma diretriz única em que as organizações contemporâneas procuram explorá-las ao máximo de forma a alcançar um êxito no mercado competitivo. A partir do embasamento teórico abordado, pode-se verificar e conceituar a motivação, as teorias motivacionais que incidem sobre as organizações além da importância da QVT diante do cenário empresarial.

A relação entre motivação e qualidade de vida no trabalho pode ser percebida através do estudo de caso sobre a Academia FIT21.

Diante disso, em resposta ao problema da pesquisa, os encarregados da manutenção da Academia FIT21 sofrem com uma baixa motivação afetando a qualidade de vida no trabalho à medida que as necessidades básicas não são satisfeitas, ou seja, as necessidades fisiológicas, de segurança, de auto-estima, de realização e as sociais. O grau de satisfação para cada necessidade demandada pode ser percebido graças à aplicação dos questionários.

Assim, o objetivo geral e os específicos estipulados nessa pesquisa puderam ser alcançados. O elo (de ligação) entre a teoria e a prática foi essencial para contextualizar melhor e apresentar como a motivação e a qualidade de vida no trabalho são essenciais para as organizações.

O estudo de caso foi fundamental para a pesquisa, pois retratou de forma objetiva e contemporânea as vivências dentro do cenário empresarial confrontando essas com as práticas acadêmicas. Com isso, propiciou-se uma análise crítica para a compreensão da teoria com a prática da Academia FIT21.

A motivação bem como a qualidade de vida no trabalho são fundamentais para os colaboradores da Academia FIT21 uma vez que a empresa atua no setor de saúde e lida diretamente com o bem estar do público. Para isso, uma análise e avaliação dos gestores se tornam item essencial para que a organização consiga sucesso nesse mercado competitivo.

Dentre as limitações e dificuldades, foram encontradas barreiras por conta de alguns gestores da organização e desencontros por parte da equipe a ser abordada. Isso se deu devido à falta de interesse dos gestores em descobrir assuntos que venham a ser pauta diante das rotinas da organização, ou seja, levantar pontos a serem avaliados que sequer fazem parte do planejamento da empresa.

Finalmente, o tema envolvendo motivação e qualidade de vida no trabalho não se esgota com o material abordado, pois são assuntos relevantes que possuem diversas formas de abordagens e interpretações por parte das organizações. Sendo assim, novos estudos são recomendados para analisar perspectivas distintas.

Portanto, a monografia tratou tanto de motivação como de qualidade de vida no trabalho relacionando-as através de um estudo de caso. Com apoio à técnica de levantamento de dados, foi possível a identificação e análise dos fatores fundamentais que a empresa deva ter como relevância segundo motivação e QVT para colaboradores da Academia FIT21.

REFERÊNCIAS

DUBRIN, Andrew J., *Fundamentos do comportamento organizacional; tradutores James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal* – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FERNANDES, Eda, *Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar* - Salvador: Ed. Casa da Qualidade, 1996.

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

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina, *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial* – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, L. C. A., *Teoria Geral da Administração da revolução urbana à revolução digital* – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos* – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

Recursos Humanos: Programa de qualidade de vida – HSM Management Disponível em www.hsmmanagement.com.br Acesso em 21/09/2009.

ROBBINS, Stephen P., *Comportamento organizacional; tradução técnica Reynaldo Marcondes*. – 11. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN, Jr., John R., *Fundamentos de comportamento organizacional; trad. Sara Rivka Gedanke*. – Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M., *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* – 4. ed. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant, *Métodos de pesquisa em administração* – 3.ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A

Este questionário será utilizado de modo a verificar a **Motivação e Qualidade de vida no trabalho** segundo os encarregados da manutenção da Academia FIT21. Asseguro que será preservada a identidade dos entrevistados. Desde já agradeço pela colaboração.

Com base nos itens a seguir, procure identificar o nível de satisfação que cada um deles proporciona em seu espaço de trabalho. Dê uma nota de 0 a 5 para cada satisfação pessoal referente às afirmativas ou questões abaixo:

Questionário

GRAU DE SATISFAÇÃO

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito

1. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pela chefia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho são adequadas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Sinto aqui uma ambiência de tranqüilidade e segurança, em relação ao futuro da organização e do meu trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Tenho certeza de que, se desempenhar bem minhas funções, não corro risco de ser dispensado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, aonde são considerados como uma ajuda às críticas e sugestões que uns fazem em relação aos outros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Sinto que a chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando privilegiar alguns.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. A chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Com meu salário atual consigo atender minhas necessidades básicas de modo satisfatório.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Os uniformes e materiais de trabalho passam ao cliente e a si próprio uma boa imagem com relação à empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Meu trabalho me proporciona oportunidade de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. A supervisão que recebo da chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas-extras e com períodos normais de gozo de férias.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

APÊNDICE B

