

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

MOTIVAÇÃO, QUALIDADE DE VIDA E PARTICIPAÇÃO NO TRABALHO

Dissertação de Mestrado

Cleide de Lourdes Barbosa Machado

FLORIANÓPOLIS

MARÇO 2002

Cleide de Lourdes Barbosa Machado

MOTIVAÇÃO, QUALIDADE DE VIDA E PARTICIPAÇÃO NO TRABALHO

Dissertação de apresentada ao Departamento de Pós-graduação e Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, na área de Mídia e Conhecimento, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

Curitiba, março de 2002

Cleide de Lourdes Barbosa Machado

MOTIVAÇÃO, QUALIDADE DE VIDA E PARTICIPAÇÃO NO TRABALHO

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração em Mídia e Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação e Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de março de 2002.

Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

*"Ao morrer, você não leva consigo o
Dinheiro que economizou durante a
Vida, mas leva o dinheiro que doou.
Você não leva a comida que estocou,
Mas leva o que dividiu com os outros.
O que você deu para ajudar os outros
Você leva. O que você manteve consigo
Fica para trás."*

(Reverendo Dr. Charles L. Heuseer)

Muito obrigado

Este trabalho tem sido obra de muitos desafios, e percebo que realmente é uma grande caminhada, durante a qual nos deparamos com diversas situações. Diante da alegria, tristeza, ódio, ciúme, e tantas outras coisas, há sempre uma força interior, uma voz suave que nos diz que precisamos ser bons e vencer.

E que para isso só há uma maneira, contar com nossa fé, motivação, entusiasmo e com a solidariedade de nossos semelhantes. Não há ninguém que possa fazer algo nesta vida sem receber a parceria e a colaboração dos outros.

A Deus, fonte de minha inspiração; a meu marido e a meu filho, que durante todo este tempo tiveram como retorno minha ausência; a minha família amada, que será sempre meu exemplo de vida; e a meus amigos queridos, que indiretamente foram fonte também de pesquisa, o meu carinho e agradecimento.

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema de Pesquisa	3
1.2 Justificativa.....	5
1.3 Objetivo Geral.....	6
1.4 Hipótese	6
2 MOTIVAÇÃO	7
2.1 Ser Humano Feliz	8
2.2 Bases Motivacionais no Trabalho.....	10
3 TÓPICOS IMPORTANTES PARA A MOTIVAÇÃO	13
3.1 Lidando com as Mudanças.....	14
3.2 Novas Necessidades	15
4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	17
4.1 Teoria Comportamental da Administração.....	17
4.2 Teoria Behaviorista	18
4.3 Cognitivistas e a Motivação.....	19
4.4 Teoria Psicanalítica	19
4.5 Teoria de Herzberg	20
4.6 Teoria de Maslow	21
4.7 Psicologia Social.....	22
4.8 Saúde do Trabalhador.....	25
5 DETERMINANTES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	30
5.1 Cultura Organizacional	30
5.2 Infra-Estrutura Familiar	32
5.3 Relações Interpessoais.....	33
5.4 Fatores Intrapessoais	34
5.5 Qualidade de Vida Dentro e Fora do Trabalho	35
6 VIVER COM QUALIDADE: COMO ENFRENTAR ESSE DESAFIO	38
6.1 Lazer e Qualidade de Vida	40

7 PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA VIVER.....	46
7.1 Capacidade de Estabelecer Metas	47
7.2 Aperfeiçoamento Contínuo.....	49
7.3 Auto-estima.....	49
7.4 Amor ao Trabalho.....	51
7.5 Ambiente de Trabalho.....	51
7.6 Promoção da Saúde no Trabalho.....	52
8 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
8.1 Mensagem Final	58
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICE 1 - GERENCIAMENTO DE QUALIDADE DE VIDA.....	64

RESUMO

O período histórico pelo qual estamos passando é marcado por inúmeras transformações, em consequência da era da globalização que emerge em um espaço onde não existem limites geográficos. Uma nova geografia está sendo desenhada pelos fluxos globais de mercadorias, capitais e informações. Os avanços tecnológicos são características marcantes, pois através deles a humanidade entrou na era da comunicação universal, abolindo distâncias e viabilizando a produção de conhecimentos em tempo real. A motivação é um conceito que se invoca com frequência para explicar as variações de determinados comportamentos e, sem dúvida, apresenta uma grande importância para a compreensão do comportamento humano, um estado interno resultante de uma necessidade que desperta certo comportamento. Os usos que uma pessoa der às suas capacidades humanas dependem da sua motivação, seus desejos, suas carências, ambições, apetites, amores, ódios e medos. As diferentes motivações e cognições de uma pessoa explicam a diferença de cada uma. Alguns psicólogos afirmam que motivação é o desejo consciente de se obter algo, sendo, assim, uma determinante da forma como o indivíduo se comporta. As organizações tentaram, através do modelo mecanicista, impor que o trabalhador separe a realidade da vida profissional. Mera ilusão. A pessoa é um todo, em que convivem razão e emoção, vida pessoal e profissional. A grande luta será preparar indivíduos para gerenciar de forma mais afetiva as questões pessoais e profissionais.

Palavras-chave: transformações; avanços tecnológicos; motivação; comportamento.

ABSTRACT

The historical period we have been through is dated with several changes, in consequence of the globalization era which emerges in a world where there are not geographic limits. A geography has been drawn by global stream of goods currency and information. Technological advances are remarkable characteristics, because through them humanity entered on the universal communication era, abolishing distances and looking for knowledge production in present time. Motivation is a concept which often invokes the explanation of variations of certain kinds of behavior and, there is no doubt, it presents great importance to the understanding of human behavior, an inner condition that results of a necessity which wakes up a certain behavior. Fear, hate, love, appetite, needs, wish, ambition and motivation depend on the use a person gives to its capacity. Different motivation and cognition of people explain the different way they are. Some psychologists affirm that motivation is a conscious wish of having something, so that determines the way a person behaves. Organizations tried, through a mechanistic model, to impose that worker should put apart the reality of professional life. What illusion! Emotion and reason live together in a person and its personal and professional life. The enormous struggle will be prepare individuals to manage, on an effective way, on personal and professional issues.

key word: changes technological; advences; motivation; behavior.

1 INTRODUÇÃO

Por mais simplista que possa ser, o ambiente em que as pessoas estão inseridas relaciona-se diretamente com o grau de motivação de uma equipe.

As pessoas de uma organização devem ter motivos para colocar suas potencialidades nos campos da saúde espiritual, social, psíquica e biológica a serviço de sua vida e da empresa. Quanto maior for a carga de motivos que os seres humanos tiverem para ação, maior será o conjunto de capacitações transformadas em ação prática. Qualquer unidade empresarial pode ter uma consistente e lucrativa ação na construção de motivos, que levam pessoas a aumentar o padrão, a qualidade e a quantidade de suas ações.

Hoje já há uma grande preocupação em criar um clima empresarial em que as pessoas tenham ambiente de respeito, valorização e motivação. O que anteriormente era um instrumento da área de recursos humanos, passa a integrar cada vez mais a estratégia superior das empresas.

De acordo com VIANNA (1999), "quanto maior a taxa de humanização de uma empresa, maior será o lucro, o qual compartilhamos muitas vezes cegamente, pouco importando o nome que a ela se dê: capital intelectual, inteligência emocional, capital humano, era do conhecimento".

Para VIANNA (1999), motivar significa colocar o combustível mais poderoso dentro do cérebro dos seres humanos que fazem parte dessa equipe. Motivador significa colocar Deus dentro das pessoas. Introduzir entusiasmo pode representar uma mudança no ritmo físico e muito mais na cadeia emocional. Estar motivado é estar com os neurônios a plena carga, com endorfina correndo pelo corpo. Uma pessoa motivada tem brilhos nos olhos, tem o amor à flor da pele. Este é o papel do líder: colocar Deus na vida das pessoas.

É possível alguém motivar alguém? MOREIRA (2001) declara em seus estudos que teoricamente não, mas as evidências mostram convergência para essa

unanimidade: "ninguém motiva ninguém!". Quando um profissional é submetido a um ambiente de alta motivação, seus lábios voltam a sorrir, seus olhos brilham e a serotonina corre-lhe o corpo.

As pessoas têm muitas necessidades ao mesmo tempo. Algumas dessas necessidades são biológicas, como fome, sede e desconforto. Outras necessidades são psicológicas, decorrentes de estados de tensão, tais como necessidades de reconhecimento, estima ou realização. Muitas dessas realizações acabam por levar o indivíduo a se motivar para atendê-las. A motivação humana é decorrente de necessidades a serem satisfeitas, do tipo "eu procuro trabalhar bem para ser reconhecido", ou "busco a realização como forma de ser aceito e respeitado".

Segundo KOSTESKI (1999), quando os valores prioritários são os valores ou bens materiais, como ocorre em amplos setores da sociedade moderna, ou quando valores se confundem com os desejos ou as apetências de um ser humano, como também acontece, a descoberta de verdadeiros valores tem uma grande importância para a motivação da vontade humana. Porque a motivação humana remete sempre a valores verdadeiros, materiais e espirituais.

Em meio a essas mudanças organizacionais, é comum encontrar, em todos os escalões das empresas ou instituições, profissionais que passam a exigir de si mesmos um índice cada vez maior de produtividade, sacrificando descanso e lazer. E também aqueles que passam a competir com sua própria sombra, temendo um rebaixamento ou demissão. Entretanto, a produtividade e competitividade das organizações parecem estar cada vez mais associadas; não ao trabalho estafante e individual, mas ao desenvolvimento de um ambiente de cooperação e criatividade. E a habilidade de relacionamento interpessoal passa a ter tanto ou mais peso quanto a competência técnica do trabalhador.

1.1 Problema de Pesquisa

A globalização surgiu como explicação para os fenômenos econômicos e políticos desse final de século e "passou a figurar como obsessão no discurso dos homens de governo, dos empresários, analistas e dos jornalistas". (MAGNOLI, p.7). Muito se tem discutido sobre esse fenômeno, o qual não começou há alguns anos, como muitos enganosamente pensam, mas há muitos séculos.

SAMPAIO (1999) fez uma pesquisa sobre esse assunto e em sua obra define: "A emergência de movimentos que se destinam a valorizar as pessoas, tais como os programas de qualificação profissional, de qualidade de vida no trabalho", e cada vez mais luta por uma educação continuada, de planejamento estratégico de RH, a reconversão de mão-de-obra, os programas avançados de desenvolvimento de gerenciamentos de pessoas.

Percebe-se uma busca muito grande das empresas em tornar o trabalho cada vez mais agradável. Hoje realmente ganhou impulso o movimento de melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, graças, principalmente, à influência que a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais exercem sobre os cientistas e dirigentes organizacionais, levando-os a pesquisar o assunto.

NADLER et al. (1985) consideram que, inicialmente, a qualidade de vida no trabalho foi tratada como reação individual ao trabalho e só mais tarde foi relacionada aos projetos cooperativos de trabalho. Segundo esses autores, a QVT evoluiu, depois, para o alcance de maior produtividade e satisfação, ligando-se a expressões como "gerenciamento participativo" e "democracia industrial", que passaram a constituir seu alvo.

Do ponto de vista social, BOM SUCESSO (1998) afirma que os economistas, sociólogos e políticos sociais estão preocupados com a riqueza e bem-estar de uma sociedade, mensurando-os por meio de indicadores sociais como o número de crimes, suicídios, violência urbana, desintegração familiar, renda per capita. Para estes, qualidade de vida corresponde a baixos índices relativos a tais problemas.

A partir do ponto de vista da medicina, qualidade de vida traduz-se pela qualidade de saúde, indicada por índices de natalidade, morbidade, mortalidade, idade média da população, taxas de expectativas de vida. A psicologia tem, nos últimos anos, agregado outros indicadores a esse conceito, devido às preocupações com o estresse e a forma de evitá-lo, busca de satisfação no trabalho, a importância da saúde espiritual e a necessidade de garanti-la no ambiente de trabalho.

De acordo com FERRETTI (1994), tem-se percebido que o crescimento da riqueza econômica em países desenvolvidos não produz, automaticamente, bem-estar da população; em muitos países, na verdade, o desenvolvimento econômico tem tido, como contrapartida, a submissão de pessoas a regimes de trabalho desumanos, a condições degradantes ou a salários indignos, que não oferecem oportunidade de vida saudável.

BALLESTEROS (1996) considera que, embora qualidade de vida seja considerada por diversos autores como conceito abstrato, difícil de operacionalizar, ela equivale a "bem-estar" no domínio social; a "status de saúde", no domínio da medicina; a nível de satisfação, no domínio psicológico. Para ele, apesar da dificuldade com a qual deparamos ao definir a expressão, não é difícil concluir que qualidade de vida não é sinônimo de qualidade de ambiente, de quantidade de bens materiais, nem de saúde física; distingue-se, também, de satisfação ou felicidade e não se reduz a condições externas de vida ou responsabilidade pessoal. Não se pode transformá-la em uma questão interna ou externa, mas tem-se de admitir que é impossível separar o indivíduo de sua interação com o meio.

RODRIGUES (1996) considera o trabalho como algo inseparável da vida humana e afirma que provavelmente as organizações são o melhor meio para o homem adquirir sua identidade, buscar seu ego ideal.

Portanto, a discussão não deve ser se a motivação e qualidade vida do profissional tem ou não um papel relevante no contexto das grandes empresas organizacionais, porque já está claro que é merecedor de uma intervenção nesse

processo. O que se deve colocar em questão é que caminho tomarão os sistemas organizacionais diante do fato de que, quanto maior a "taxa de humanização" de uma empresa, maior será seu lucro.

1.2 Justificativa

O período histórico pelo qual estamos passando é marcado por inúmeras transformações em consequência da era da globalização, que emerge em um espaço onde não existem limites geográficos. Uma nova geografia está sendo desenhada pelos fluxos globais de mercadorias, capitais e informações. Os avanços tecnológicos são características marcantes, pois através deles a humanidade entrou na era da comunicação universal, abolindo distâncias e viabilizando a produção de conhecimentos em tempo real.

Os efeitos atingem todos os setores da sociedade. Cientes de que da era industrial passaremos para a sociedade da informação, temos que estar dispostos a encarar profundas mudanças.

A motivação é um conceito que se invoca com frequência para explicar as variações de determinados comportamentos e, sem dúvida, apresenta uma grande importância para a compreensão do comportamento humano, um estado interno resultante de uma necessidade que desperta certo comportamento. Os usos que uma pessoa der às suas capacidades humanas dependem da sua motivação, seus desejos, suas carências, ambições, apetites, amores, ódios e medos. As diferentes motivações e cognições de uma pessoa explicam a diferença de cada uma.

Conforme SAMPAIO (1999), os fenômenos motivados apresentam comportamentos que parecem guiados pelo funcionamento biológico do organismo da espécie, como beber, comer, evitar a dor, respirar e reproduzir-se, porém não o bastante. Temos os de natureza motivacional, que seriam os comportamentos resultantes de necessidades, desejos, propósitos, interesses, afeições, medos, amores e outras.

Alguns psicólogos afirmam que motivação é o desejo consciente de se obter algo, sendo, assim, uma determinante da forma como o indivíduo se comporta. As

organizações tentaram, através do modelo mecanicista, impor que o trabalhador separe a realidade da vida profissional. Mera ilusão. A pessoa é um todo, em que convivem razão e emoção, vida pessoal e profissional. A grande luta será preparar indivíduos para gerenciar de forma mais efetiva as questões pessoais e profissionais.

O mais significativo, e que realmente me fez escrever sobre este tema, foram as mudanças que vêm passando toda a estrutura funcional do Bom Jesus. Toda mudança causa realmente desconforto, mas percebo que gerou grande ansiedade e queda na produtividade em todo o quadro de funcionários, e diante deste fato busquei mergulhar nesta caminhada para tentar entender e amenizar o processo.

1.3 Objetivo Geral

Desenvolver pesquisas bibliográficas sobre os aspectos mais relevantes da relação empregado-empresa e da motivação humana, qualidade de vida no trabalho, especialmente a relevância das necessidades humanas.

Almeja-se, por meio dos objetivos específicos:

- identificar o que é motivação humana e qualidade de vida para o ser humano dentro e fora do trabalho;
- mostrar algumas das teorias das relações humanas dentro de um processo administrativo;
- diagnosticar ações dentro da empresa que visem a uma melhor qualidade de vida.

1.4 Hipótese

A partir dos avanços tecnológicos, as empresas passam a analisar os aspectos mais relevantes da relação empregado-empresa e da motivação humana, especialmente das teorias de necessidades humanas, que prevêm mecanismos não manipuladores de motivação e envolvimento dos empregados com os objetivos primordiais das empresas, levando-as a repensar suas ações de desenvolvimento.

2 MOTIVAÇÃO

É um estado interno resultante de uma necessidade que desperta certo comportamento, com o objetivo de suprir essa necessidade. Os usos que uma pessoa der às suas capacidades humanas dependem da sua motivação, seus desejos, carências, ambições, apetites, amores, ódios e medos. As diferentes motivações e cognições de uma pessoa explicam a diferença do desempenho de cada uma.

Para HELLER (1999), motivação é a força que nos estimula a agir. No passado, acreditava-se que essa força precisava ser injetada nas pessoas. Hoje, sabe-se que cada um de nós tem motivações próprias, geradas por fatores distintos.

Pode-se notar a motivação de diversos modos. Sempre vale a pena observar se a equipe revela-se otimista, voluntária ou apta para novas oportunidades. Um grupo no qual cada integrante se preocupa com os interesses dos outros costuma ser uma fonte de motivação; outro fator é a atitude das pessoas em relação ao trabalho.

VIANNA (1999) considera que estamos caminhando, ainda que a passos tímidos. Parece que começa a existir um princípio de reviravolta no paradigma da realidade das empresas. O conjunto positivo de clima, ambiente, motivação e felicidade dos empregados é um fator de sucesso para quem deseja implementar uma trajetória de desenvolvimento estratégico de longo prazo em sua organização. Pelo menos é assim que deveria ser analisado e, felizmente, é nisso que acredita uma pequena, mas representativa parcela dos empresários e executivos brasileiros.

Para KONDO (1991), podemos descobrir diversos caminhos para tratar da motivação humana se prestarmos atenção não apenas às diferenças de personalidade, que são evidentes nas pessoas, mas também aos traços humanos comuns que existem debaixo dessas diferenças, ou seja, a natureza humana.

Autores argumentam que é pretensão pensar que um ser humano possa motivar seus semelhantes. Embora seja preciso reconhecer a existência de tal restrição, todos nós estamos cientes da necessidade e da importância da motivação.

Existem especialistas e técnicas voltados especificamente à motivação e que quando usam essas técnicas fazem com que os funcionários trabalhem melhor sem nenhum benefício próprio.

2.1 Ser Humano Feliz

A felicidade dos seres humanos está intimamente ligada ao desenvolvimento e à capacidade de chamar para si a responsabilidade sobre sua própria vida. Com isso devemos refletir a respeito da dor e do prazer, dois conceitos sem dúvida envolvidos no processo de desenvolvimento humano. Shakespeare concluiu, séculos atrás, que nós, seres humanos, nos motivamos mediante dois grandes estímulos: a perspectiva de uma grande dor e a perspectiva de um grande prazer.

Para que uma organização triunfe, para que possa colher excelentes resultados nos anos vindouros, terá que criar seres humanos diferentes, motivados, pessoas que acordem de manhã e sintam prazer em ir trabalhar.

De acordo com KONDO (1991), o empresário que tem a oportunidade de melhorar o mundo de acordo com suas possibilidades deve caminhar no sentido de criar uma utopia humanista nas organizações, dentro de um pacto de resultados. Grande paradoxo tecnológico, o ser humano será o verdadeiro diferencial competitivo dentro das empresas. Quanto mais se desenvolve a tecnologia, mais o diferencial se evidenciará a partir de um atendimento de qualidade superior, com serviços, que, sem dúvida alguma, resultarão de ações de responsabilidade direta dos seres humanos.

CLARET (1999) afirma que um fator importantíssimo é o ambiente de grupo; este será o fator crítico de sucesso nas organizações. Não adianta investir nos melhores talentos se, efetivamente, eles não promoverem entre si o conceito da sinergia, que lhes permita multiplicar suas capacitações individuais.

Uma empresa tem que ser competitiva e feliz, nunca competitiva e neurótica e muito menos feliz e falida. Para tanto deverá existir entre a empresa e seus

colaboradores um pacto pelo desenvolvimento, em que ambas as partes exponham suas expectativas em relação aos seus parceiros.

De acordo com VIANNA (1999), o quadro abaixo demonstra que é possível estabelecer um nível de relação entre o capital e o trabalho, de modo que todos se unam para criar uma organização com boas possibilidades de alcançar êxitos em sua trajetória.

Empregado	Empregador
Melhor qualidade de vida	Qualidade Total
Melhor salário	Mais produtividade
Crescimento profissional	Aumento do nível dos empreendedores
Treinamento	Tecnologias novas
Ser o melhor	Empresa modelo
Fazer do Brasil um grande país	Fazer do Brasil um grande país
Preservação ambiental total	Preservação ambiental total

VIANNA (1999) sugere o que seria seu sonho na relação capital-trabalho do século XXI.

O que o profissional comprometido espera de sua empresa:

- Valorização e reconhecimento
- Política de premiação realista/participação nos lucros
- Recursos compatíveis com o grau de responsabilidade
- Treinamentos constantes para atualização da função
- Crescimento e desenvolvimento profissional
- Frequentes desafios
- Participação na tomada de decisões
- Ser ouvido
- Integração total com a comunidade
- Preocupação com a imagem da empresa
- Suporte, cumplicidade, justiça e respeito
- Qualidade de vida

O que o empresário espera de seus colaboradores:

- Comprometimentos com metas e objetivos

- Colaboração para o aumento da produtividade
- Foco no cliente com excelência no atendimento
- Empreendedores que enfrentam desafios
- Flexibilidade para mudanças
- Bom negociador com espírito de liderança e equipe
- Alinhamento com os objetivos da empresa
- Criatividade e inovação na solução de problemas
- Comportamento ético
- Atitudes positivas
- Busca permanente de novas capacitações

Para KOSTESKI (1999), ninguém quer trabalhar o mês inteiro apenas para ganhar dinheiro. É preciso que a pessoa goste do que faz, seja feliz e realizada para obter e atingir seus objetivos. Os funcionários, na grande maioria, consideram que para fazer algo bem-feito é preciso gostar da função. Pessoas que não vêem sentido ou não gostam do que fazem, apenas "entregam" suas tarefas. Utilizam cerca de 10% de sua capacidade de produção, mesmo que todos os focos de motivação sejam cumpridos.

MOREIRA (2001) enfoca que a manifestação de qualidade de vida pode ser associada a diversas situações, como: o acréscimo básico de experiências relevantes depois que as necessidades básicas estão satisfeitas, a oportunidade de praticar atividades físicas regulares visando à saúde e ao combate ao estresse, o estabelecimento de conhecimentos necessários ao consumo de produtos e serviços culturais, ou mesmo pela construção de um estilo de vida, em que vivências interiores significativas constituem-se fator de satisfação e felicidade.

2.2 Bases Motivacionais no Trabalho

Os fatores facilitadores do bom relacionamento organizacional são: cooperação, proteção, inovação, auto-aperfeiçoamento e atitudes favoráveis dentro da empresa.

De acordo com VIANNA (1999), a motivação é uma variável interveniente porque não pode ser vista, ouvida ou tocada, somente pode ser inferida por meio do

comportamento. Em outras palavras, somente podemos julgar quão motivada está uma pessoa mediante a observação do seu comportamento.

Precisamos primeiro definir operacionalmente a motivação, pois somente podemos medir seus presumidos indicadores. Se um aluno tira notas melhores que seus colegas com a mesma inteligência que os demais, dizemos que este aluno tem alta motivação, somente tendo como indicador a observação.

Alguns autores afirmam que as pessoas se comportam em consequência de certas motivações. O administrador torna-se eficaz à medida que é capaz de compreender as razões determinantes do comportamento.

RODRIGUES (1994) cita três dessas razões que são fundamentais: percepção, atitudes e mecanismos de defesa.

- a) **Percepção:** é a maneira de uma pessoa experimentar ou sentir o universo. É o processo mediante o qual o indivíduo interpreta as experiências à sua volta. Sensações e estímulos de todas as espécies existem em torno de nós, mas apenas absorvemos ou vemos alguns elementos em qualquer situação.
- b) **Atitudes:** o conceito de atitude apresenta íntima relação com o de opiniões e valores; podem ser percebidas como forma de conjunto mental. Não é possível afirmar que as atitudes são necessariamente a causa direta do comportamento, outros fatores também interferem.
- c) **Mecanismos de defesa:** é um processo de comportamento adicional; mantêm o equilíbrio e a constância, relativamente ao autoconceito do indivíduo (repressão, agressão, interiorização, compensação, fantasia, racionalização e outros).

Os fatores comportamentais no trabalho requerem algumas respostas, como:

1. Que tipos de comportamento são requeridos para o funcionamento eficaz da motivação?

Segundo VIANNA (1999), todas as organizações exigirão não apenas um, mas vários padrões de comportamentos da maioria de seus membros

humanos. Por outro lado, as bases motivacionais dessas várias exigências comportamentais poderão diferir.

2. Que padrões motivacionais estão sendo usados ou poderão ser usados nas organizações? Quais são as diferentes conseqüências dos vários tipos de padrões motivacionais, relativos às exigências comportamentais essenciais ao funcionamento da organização?

VIANNA (1999) cita que um padrão motivacional poderá ser eficaz na produção de um comportamento necessário e completamente ineficaz para conduzir a outro tipo.

3. Quais as condições para provocar um dado padrão motivacional na organização?

Para VIANNA (1999), podemos ser capazes de identificar o tipo de motivação que julgamos mais adequado para produzir um dado resultado comportamental, mas ainda assim necessitaremos saber como esse motivo poderá ser estimulado ou produzido na organização.

3 TÓPICOS IMPORTANTES PARA A MOTIVAÇÃO

"Nós aprendemos a voar como os pássaros, a nadar como os peixes, mas não aprendemos a conviver como irmãos".

(Martin Luther King)

O verdadeiro fascínio exercido pelo fenômeno da motivação humana fez com que esse termo passasse a ser utilizado com os mais diferentes significados e nisso reside o primeiro e mais decisivo passo para o estabelecimento de uma confusão generalizada a respeito do assunto.

Da mesma forma que alguns afirmam que é preciso aprender a motivar pessoas, outros mostram acreditar firmemente que ninguém tem o condão de motivar ninguém. Como se pode depreender dessas colocações, o conceito de motivação é nesse sentido utilizado a partir de posições contraditórias e, por que não?, antagônicas. Esse tipo de discussão tem feito com que opiniões se radicalizem, chegando mesmo a fazer com que aqueles que queiram conhecer mais sobre o assunto acabem por se sentir completamente perdidos.

A grande dificuldade encontrada quando se está estudando qualquer aspecto do comportamento humano reside sobretudo no tipo de dados com os quais se está trabalhando. Quando esses dados são de natureza objetiva, torna-se mais e mais fácil observá-los de forma direta, isto é, imediata e, nesse caso, menores são as possibilidades de interpretá-los subjetivamente. Quando, no entanto, as conclusões a que se pretende chegar baseiam-se na observação indireta, isto é, dependem daquilo que se pode concluir a partir de um comportamento expresso pelos indivíduos, as interpretações que daí surgem não satisfazem plenamente quanto à segurança que oferecem. Fica, portanto, a dúvida sobre não ter conseguido levar em conta alguma variável. Essa é a razão de se contar com uma confusão bastante evidente ao se considerar o fenômeno do movimento e da motivação; eles não são a

mesma coisa, mas muitas pessoas utilizam essas duas palavras como se fossem sinônimos, o que tem determinado sérios problemas quanto à verdadeira compreensão das características humanas.

3.1 Lidando com as Mudanças

O sucesso somente é importante quando se tem a sensação do amor dentro de si. O sucesso só tem sentido quando se lhe dá esse aspecto e se percebe realizando uma missão.

Para SHINYASHIKI (2000), a vitória é consequência de uma atitude produtiva diante da vida.

No cerne da motivação e do moral sistemáticos, existem dois ingredientes que parecem um tanto contraditórios. Por um lado, atitudes positivas em relação ao futuro e em relação àquilo que se pode realizar através de seus próprios atos, intencionais e, por outro lado, o reconhecimento de que a vida não é fácil e de que nada, jamais, é definitivamente seguro.

De acordo com NOVAES (1999), qualquer referência a atitudes positivas em relação ao futuro traz à mente o otimismo ilusório daqueles que pretendem fechar os olhos às duras realidades da vida. O reconhecimento da realidade deve ser parte de qualquer abordagem madura da vida.

A vida exige um esforço inabalável, a disposição de tentar e, ao contrário de uma concepção amplamente difundida, os seres humanos adaptam-se muito bem a esse esforço. Nos seres humanos, o longo processo da evolução resultou numa espécie feita de solucionadores de problemas, mais felizes, quando engajados em tarefas que exigem não apenas esforços físico, mas também o engajamento da mente e do coração.

Como cita VIANNA (1999), não somos apenas solucionadores de problemas, somos catadores de problemas. Se não temos um problema à mão, inventamos. A maioria dos jogos são problemas inventados. Fomos talhados para a escalada, não para ficarmos à toa, seja no vale ou no topo da montanha.

Das pessoas que até agora vinham discutindo a motivação sob abrigo do grande guarda-chuva que são as empresas, devemos requerer mais independência (autonomia). Será preciso que elas se conscientizem de que são agentes envolvidos, que devem assumir toda a responsabilidade por elas mesmas. Será preciso ter independência, não importando se essas pessoas permanecerão na empresa onde trabalham, assumindo coordenação de novos negócios, ou se irão sair dela para buscar novas experiências.

Para KONDO (1989), diante dessas mudanças estruturais de setor industrial, as empresas também estão mudando em busca de alternativas para sua própria sobrevivência. Durante esse processo de mudanças, as empresas esperam que seus funcionários (elementos da organização) tenham a capacidade de corresponder às mudanças.

Em tempos de grandes mudanças, tornam-se mais importantes as pessoas que, apesar da instabilidade, são flexíveis o suficiente para encontrar seu próprio equilíbrio, em detrimento das pessoas que almejam a estabilidade.

3.2 Novas Necessidades

O empregado pode buscar, além de salário, estabilidade, desafio, possibilidades de crescimento e de aprendizagem. Por sua vez a empresa procura manter aqueles que, além de assíduos e pontuais, mostrem lealdade, empenho na redução de custos, capacidade produtiva e compromissos com seus objetivos. Para tanto, faz-se necessário conhecermos algumas necessidades inovadoras.

- **Impulsos básicos:** Estimulam comportamentos que visam satisfazer necessidades básicas, baseadas na fisiologia. Exemplo: ar, água, sexo, evitar a dor e equilíbrio biológico interno. Podem ser influenciados pela cultura.
- **Motivos sociais:** Surgem para satisfazer as necessidades de sentir-se amado. Está intimamente ligado ao contato com outros seres humanos, o que é decisivo para o sucesso em ajustamento.

- **Motivos para estimulação sensorial:** As pessoas e outros animais precisam desta estimulação, que pode ser um estímulo externo ou interno, auto-estimulação, como cantar de boca fechada, por exemplo. Sem esses estímulos, que são experiências sensoriais, os indivíduos alucinam, no intuito de gerar essa auto-estimulação.
- **Motivos de crescimento:** São os que levam os indivíduos ao aperfeiçoamento pessoal, sem se importarem com o reconhecimento. Acham-se intimamente ligados aos motivos de estimulação, exploração e manipulação sensoriais. O motivo de realização muitas vezes é considerado um motivo de crescimento.
- **Idéias como motivo:** As idéias podem ser intensamente motivadoras, proporcionando comportamentos motivados por sugestões, que podem até mesmo comprometer a integridade física do indivíduo. Essas idéias podem gerar conflitos, quando ocorre a dissonância cognitiva, mas geralmente as pessoas são motivadas a manterem suas cognições coerentes.

A base para a motivação é o reconhecimento e o exercício dos fatores humanos relacionados com o conteúdo do trabalho, particularmente a criatividade e a sociabilidade. Isso provavelmente não mudará enquanto o ser humano existir sobre a face da Terra, independentemente de raça ou região. Entretanto, as prioridades para as quais a motivação deve se voltar irão mudar conforme as tendências da nossa sociedade, que passa por grandes transformações.

De acordo com KONDO (1989), as empresas estão:

- Promovendo internacionalização
- Desenvolvendo novos negócios
- Destinando recursos para pesquisas e desenvolvimento
- Valorizando as atividades de marketing e de vendas

Com isso querem que seus funcionários tenham capacidade de corresponder às mudanças.

O problema passa, agora, a como corresponder a essas necessidades das empresas e, ao mesmo tempo, corresponder às necessidade individuais.

4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

"Todo homem busca uma meta: sucesso ou felicidade. O único caminho para se alcançar o verdadeiro sucesso é colocar a si próprio completamente a serviço da sociedade. Primeiro, ter um ideal definido, claro e prático, uma meta, um objetivo. Segundo, ter os meios necessários para alcançar seus propósitos, sabedoria, dinheiro, materiais e métodos. Terceiro, ajustar seus meios a seus propósitos".

(Aristóteles)

A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos, em outros contextos, mas sempre voltada para satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Não podemos desprezar, por exemplo, os ensinamentos de Euclides da Alexandria sobre princípios da geometria (300 a.C.), e que foram aplicados para melhorar o método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, ou a "Lei das Alavancas", de Arquimedes, que, em 287 a.C., veio diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores. Estes são alguns fatos históricos que vieram alterar a forma de execução da tarefa, trazendo intrinsecamente uma melhoria nas condições de trabalho e bem-estar do trabalhador. Como estes, seria possível identificar centenas de outros exemplos. Mas o importante é explicitar que já nas primeiras civilizações as preocupações com a forma de execução das tarefas existiam e que vários foram os métodos ou teorias que, aplicados, minimizariam o mal-estar ou esforço físico do trabalhador.

4.1 Teoria Comportamental da Administração

Surgiu para dar uma nova direção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem da ciência do comportamento, estudando a motivação humana (suas necessidades), definindo estilos de administração, caracterizando as organizações como sistemas sociais cooperativos e como sistemas de decisões. O administrador precisa conhecer as necessidades humanas para compreender o

comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações.

As teorias da motivação tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse dos dirigentes.

Pode-se separar as teorias em grande correntes, que se diferenciam quanto à visão do que seria a força propulsora para o trabalho. Essas correntes seriam: os etologistas, que sugerem ser a conduta instintiva de cada espécie de animal e a busca por adaptação ao meio a maior motivação para a ação, inclusive dos homens; os behavioristas, os quais acreditam que a força propulsora são estímulos externos através do processo de aprendizagem; os cognitivistas, que acreditam que a motivação depende da representação que os indivíduos possuem do meio, que inclui um conjunto complexo de fatores como percepção, pensamento, valores, expectativas e aprendizagem; a psicanálise, que enfatiza as motivações inconscientes derivadas de pulsões biológicas e experiências passadas, principalmente durante a infância, e um grupo de teóricos que procuram compreender o ser humano na sua vivência concreta.

4.2 Teoria Behaviorista

Para RODRIGUES (1994), tanto os behavioristas quanto os cognitivistas desenvolveram uma teoria na qual a motivação fundamenta-se no princípio do hedonismo, o qual afirma que os indivíduos buscam o prazer e afastam-se do sofrimento, acreditam que as pessoas se comportam de forma a maximizar certos tipos de resultados de suas ações, ou seja, dão ênfase à aprendizagem. Sua abordagem é histórica porque aquilo que motiva o comportamento são as conseqüências dos efeitos produzidos pelo comportamento passado dos indivíduos.

O pressuposto fundamental dos behavioristas, que os diferencia dos cognitivistas, é que a força condutora do comportamento motivado está fora da pessoa, nasce de

fatores extrínsecos que são soberanos à sua vontade. Dessa forma existe uma ligação necessária entre o externo e a resposta comportamental. Trata-se de uma acomodação do organismo vivo às modificações operadas pelo ambiente.

Para NOVAES (1999), essa teoria pode representar um perigo, ao chegar indevidamente à percepção de que o homem está verdadeiramente motivado, quando na verdade está apenas alterando seu comportamento, reagindo ao meio exterior e se movimentando. Assim, a crença de que se pode dirigir o comportamento das pessoas a partir de uma programação controlada independente de suas vontades, ameaça o sentido da identidade pessoal definido ao longo de toda a vida.

4.3 Cognitivistas e a Motivação

Segundo MOTTA (1986), ao contrário dos behavioristas, os cognitivistas acreditam que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os cerca e que assim também são direcionados em seus comportamentos, só que desta vez baseados nas representações internas. Isto é, os indivíduos possuem representações internalizadas do seu ambiente, que envolvem os processos de percepção, pensamento e aprendizagem. De acordo com essas representações, os indivíduos formam objetivos e lutam para atingi-los.

Conforme indica AGUIAR (1992), em oposição aos behavioristas, que acreditavam que é possível e necessário aprender a motivar os outros, os cognitivistas acreditam que ninguém jamais motiva quem quer que seja, uma vez que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, tendo como origem suas impulsões interiores.

4.4 Teoria Psicanalítica

A administração busca em Freud contribuições para a teoria das motivações, uma vez que se baseia de uma forma dinâmica em forças internas que direcionam o comportamento. Essas forças seriam os instintos que fornecem uma fonte fixa e contínua de estímulos, sendo algumas vezes conscientes e outras inconscientes. As

pessoas em alguns momentos estão conscientes das motivações de suas ações, só que muitas vezes são comandadas pela necessidade da liberação e satisfação de seus instintos.

Segundo AGUIAR (1992), a principal contribuição dessa teoria está na ênfase que Freud dá à dependência que o comportamento adulto mantém em relação às experiências da infância.

A principal contribuição de Freud encontra-se no fato de considerar o homem prisioneiro de sua hereditariedade, de seu passado e de seu meio.

4.5 Teoria de Herzberg

Divide as necessidades como sendo de satisfação no trabalho e de motivação. A satisfação no trabalho está relacionada com as condições em que o trabalho é realizado, supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios etc. Essas condições podem ser chamadas de fatores higiênicos, pois são relacionadas com a necessidade de se afastarem de condições desagradáveis.

Já as necessidades e motivação no trabalho estão diretamente relacionadas com a tarefa e o trabalho e tratam das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de aspirações individuais, liberdade, criatividade e inovação. AGUIAR (1992) chega à conclusão de que Herzberg transforma o indivíduo num meio para se atingir os fins da organização.

Segundo HERZBERG, o enriquecimento de tarefas traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, aumento de produtividade, redução de absenteísmo (falta e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade de pessoal (demissões de empregados).

4.6 Teoria de Maslow

Abraham H. Maslow, psicólogo e consultor americano, apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência. Nessa hierarquia das necessidades (pirâmide de Maslow), encontram-se cinco níveis de necessidades:

- Necessidades fisiológicas: Necessidades de alimentação, sono, repouso, abrigo, sexo, etc. Esse grupo de necessidades está relacionado com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie.
- Necessidades de segurança: Necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e a fuga ao perigo.
- Necessidades sociais: Necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, troca de amizade, afeto e amor.
- Necessidades de estima: Relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e avalia. Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade e aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração.
- Necessidades de auto-realização: São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar seu próprio potencial e de autodesenvolver-se continuamente (ser constantemente mais do que é, vir a ser tudo o que pode ser).

Ou seja:

- Necessidades Primárias: Necessidades fisiológicas e necessidades de segurança.
- Necessidades Secundárias: Necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow pressupõe os seguintes aspectos:

- Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito ou adequadamente atendido é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento.
- Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades.
- Quando as necessidades mais baixas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados começam a dominar o comportamento. Contudo, quando a necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar no comportamento, enquanto gerar tensão no organismo.
- Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Toda necessidade está intimamente ligada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Seu efeito sobre o organismo é sempre global e nunca isolado.
- Qualquer comportamento motivado é um canal pelo qual muitas necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente.
- Qualquer frustração ou possibilidade de frustração de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica. Essa ameaça é que produz as reações gerais de emergência no comportamento humano.

Várias pesquisas não chegaram a provar cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas chegaram até a invalidar. Contudo, a teoria de Maslow é suficientemente bem estruturada para poder oferecer um esquema orientador e útil para o comportamento do administrador.

4.7 Psicologia Social

O desenvolvimento tecnológico, associado com a globalização da economia, tem sido um fator de grande relevância na economia das nações. A partir do modelo de gestão conhecido por Qualidade Total, tornou-se paradigma internacional da administração, implicando a disseminação de seus pressupostos em várias organizações em todo o mundo.

De acordo com SAMPAIO (1999), esse modelo sustenta-se por uma tríade, qualidade do produto ou serviço, produtividade e competitividade.

Como se trata de uma orientação em grandes linhas, não é incomum que as recomendações sejam interpretadas de forma tendenciosa, em função daquilo que é interesse da direção das organizações, substituindo, por exemplo, a preocupação com o bem-estar do funcionário por simplesmente o bem fazer do trabalhador, Assim, questões como a insegurança quanto à empregabilidade, o temor ao erro e a obediência e fidelidade aos padrões estabelecidos em esferas superiores da organização à revelia do contingente operário podem não ser consideradas, como observa MACHADO (1993):

"Apesar deste forte apelo de mútuo compromisso, verifica-se, contudo, a tentativa de desideologizar a noção de qualidade, sobre a qual não se emite nenhum julgamento de valor, pois esse conceito deve resumir-se no aperfeiçoamento de métodos de gerenciamento de qualidade, já que o que interessa é a satisfação do cliente".

Ou utilizando os princípios para manipular a cognição do trabalhador, como acusa CARMO (1992, p.61):

a empresa, fazendo crer que seus interesses são coincidentes com os dos empregados, gera nestes o sentimento de participar dos objetivos da companhia, a qual, por sua vez, deve merecer seus esforços, contribuindo, assim, para o seu sucesso econômico... numa sutil estratégia para envolver os empregados numa ideologia manipulatória, levando-os a acreditar que, de fato, estão fazendo algo que vem ao encontro de sua vontade.

Diante disso, não se trata de questionar o modelo da qualidade total, mas a forma como tem sido interpretado e implementado e os impactos dessa implementação sobre os indivíduos; em síntese, rever a pedagogia utilizada pelas organizações para envolvimento do indivíduo no modelo de gestão e o impacto dessa pedagogia sobre a saúde mental do trabalhador.

O processo de introdução de um novo modelo de gestão é geralmente seguido de ações que visam à sua sustentação. No Brasil, pode-se observar, a partir de uma perspectiva histórica, o desenvolvimento das unidades de treinamento. Até a década de 50, a preparação do indivíduo para o trabalho dava-se predominantemente na própria empresa, com os próprios colegas mais experientes, mas desde a década de 30 as idéias do taylorismo já estavam presentes em instituições criadas para adequação à administração científica, de acordo com BRUNO (1986).

Hoje, o trabalhador passa a lidar com a pressão do controle da performance do seu colega e do seu trabalho, compartilhar seu conhecimento com a equipe, tomar decisões sobre o processo, conviver com a possibilidade de sua função tornar-se desnecessária ao processo de produção e responsabilizar-se pelos resultados, sem, contudo, poder almejar o crescimento na hierarquia, uma vez que a redução do quadro funcional se faz tanto no sentido horizontal (redução dos níveis decisórios) como vertical (multifuncionalidade). O cargo passa a ter um sentido de permanência maior e a sua satisfação com a função torna-se alternativa para suportar a vida diária. Isso não significa ausência de conflitos, mas altera significativamente a forma como o trabalhador passa a lidar com eles.

Para BACCARO (1986, p.67), seria ingenuidade analítica abandonar pessoas nas organizações à sua própria sorte. O autor, então, aponta vários métodos de influências sobre o trabalhador com diferentes graus de motivação: método da força, da pressão sobre trabalhadores, atuando na redução da satisfação das suas necessidades;

- método da barganha, através da negociação, em que a necessidade e objetivos de empregados e a alta administração serão satisfeitas a partir de concessões mútuas;
- método da integração, em que os conflitos deveriam ser resolvidos a partir de uma terceira alternativa de solução, fruto de uma ação integrada entre alta administração e empregados, numa aliança entre as partes.

Para SAMPAIO (1999), os modelos de gestão constituem uma idealização atrelada a necessidades do sistema vigente numa sociedade. A globalização impõe valores comuns aos diversos países industrializados ou em processo de industrialização associados à competitividade e que se sobrepõem a questões sociais. Tendo uma doutrina, conceitos e orientações de cunho ideológico e uma metodologia, esses modelos ganham adaptações para o ajuste de sua implantação, uma vez que não existe uma equalização dos contextos. Entretanto, essas adaptações são efetuadas pelos seus gestores, que raramente incluem elementos da classe operária e freqüentemente estão comprometidos com as questões capitalistas (competitividade, produtividade, lucratividade, etc.), enquanto fatores como qualidade de vida, empregabilidade, participação e outros que visam à socialização de meios e processos são relegados a um plano inferior e às vezes nem mesmo são considerados.

Diante da complexidade do contexto em análise e das injunções psicossociais a ele inerentes, não se trata de apenas combater a realidade atual ou as tendências que se impõem. Antes, faz-se necessário sustentá-la em novos parâmetros, adotando medidas que valorizem e estimulem pesquisas e conquistas no campo social que acompanham as mudanças. Uma vez que as consideramos irreversíveis, não há porque considerá-las implacáveis quanto a seus efeitos sobre o ser humano. Daí a importância de investir na formação de cientistas e profissionais no campo da educação tecnológica e na dimensão psicossocial que integra, visando caminhar passo a passo com o desenvolvimento da tecnologia para sustentação e condução de novos sistemas de trabalho.

4.8 Saúde do Trabalhador

Programas de promoção de saúde e qualidade de vida vêm sendo cada vez mais adotados pelas organizações, mobilizando os profissionais de recursos humanos a tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e saudável. Num ambiente atual de alta competição, dirigentes das empresas preocupam-se cada vez mais com

os maus hábitos de alguns profissionais, tais como fumo, álcool, dietas inadequadas, entre outros.

Na hora de contratação de um funcionário, aspectos ligados à qualidade de vida estão sendo cada vez mais considerados. Um número cada vez maior de companhias demonstra sua preocupação quanto ao comportamento e aos hábitos de saúde do profissional a ser contratado. A maioria das empresas adota política explícitas contra o tabagismo e outras drogas, dizendo claramente às pessoas o quanto são rígidas com relação a esse comportamento. Além disso, dão ênfase especial aos seus programas de qualidade de vida.

Em uma entrevista, Robert Karch afirma que muitas pessoas hoje, principalmente aquelas que trabalham nas áreas de tecnologia da informação, estão envolvidas por um mundo que se transforma muito rapidamente. Há profissionais muito jovens fazendo fortunas de forma veloz. Mas o desgaste é grande. Por isso, hoje, mais do que nunca, as pessoas estão começando a entender que, como indivíduos, temos a capacidade de trabalhar para sustentar nossas famílias e nós mesmos. E nossa capacidade de trabalho é medida por nosso estado de saúde. Se olharmos essa questão da perspectiva profissional, veremos que é possível trabalhar por muitos e muitos anos. Quanto mais saudável e em boa forma estivermos, mais chance teremos de aumentar nossa idade produtiva e desenvolver uma carreira profissional melhor.

Segundo LAURELL (1985), as condições de trabalho e suas patologias estão estreitamente relacionadas à organização do trabalho e ambas dependem das relações de trabalho vigentes naquele espaço social definido, refletindo valores e regras da sociedade.

A ergonomia procura conhecer o trabalho concreto e sua adequação ao homem no que se refere a saúde e desempenho. Pode-se defini-la como "conjunto de estudos que visam à organização metódica do trabalho em função do fim proposto e das relações entre o homem e a máquina". (AURÉLIO, 1986).

Numa definição mais operacional, o ergonomista analisa a atividade real desenvolvida, ou seja, o que se faz, para que se faz e como se faz. A partir dessa análise, descobre pontos críticos, inadequações e propõe modificações na situação de trabalho.

FERREIRA et al. (1994) classificam os problemas mais comumente encontrados em: problemas posturais e de movimentações; problemas relacionados ao custo energético do trabalho; problemas biomecânicos (forças musculares exigidas); problemas decorrentes de condições ambientais; problemas relacionados às novas tecnologias e exigências mentais elevadas; problemas relacionados a aspectos mentais, não cognitivos.

A epidemiologia estuda a distribuição e os determinantes dos problemas de saúde na coletividade. A partir da reunião dos dados sobre o processo de saúde-doença das coletividades humanas e da análise comparativa das evidências, são elaboradas as conclusões.

Observam-se neste campo de estudos algumas preocupações importantes. Primeiro ao objeto de estudo que são os grupos e não somente os indivíduos. Segundo, os elementos eleitos para as comparações devem ser capazes de permitir estabelecer conexões entre aspectos da vida social e problemas de saúde da população.

A população humana, porém, é heterogênea, tendo diferenciações quanto a aspectos físicos, culturais, sociais, econômicos, entre outros. O somatório "coletividade" difere das partes que o compõem. Torna-se necessário, então, categorizar os aspectos a serem comparados e analisados. Especificamente em relação a condições de trabalho, uma categorização que sobressai refere-se à carga de trabalho, desenvolvida nas pesquisas realizadas por LAURELL (1985).

As cargas psíquicas podem ser reunidas em dois grupos. Ao primeiro deles correspondem aquelas que abarcam tudo que provoca uma sobrecarga psíquica, ou seja, situações de tensão prolongada; ao segundo, as que se referem à subcarga, ou seja, à impossibilidade de desenvolver e fazer uso da capacidade psíquica. Entre

as principais destacam-se: atenção constante requerida, supervisão constante requerida, supervisão compressão por produtividade e consciência de periculosidade. Ressalta ainda que as "cargas psíquicas são essencialmente produzidas, não podendo ser entendidas como riscos isolados, ou abstraídas das condições que as geram". São expressões particulares da forma específica de produzir, características das bases técnicas, dos instrumentos utilizados, mas também da organização e divisão do trabalho.

Considera-se carga de trabalho "atributo de um processo de trabalho determinado, cuja presença no ambiente de trabalho pode aumentar a probabilidade e um grupo de trabalhadores 'expostos' experimenta uma deterioração psicobiológica, comparada com aqueles que não estiveram expostos ou que tiveram uma exposição diferenciam a tal atributo". (FACCHINI, 1994).

Numa abordagem tradicional da administração, a saúde e a segurança dos empregados constituem uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequada. CHIAVENATO (1995) situa as condições de trabalho no subsistema de manutenção de recursos humanos. Para este autor, práticas administrativas, tais como o higiene do trabalho ou higiene industrial, "têm caráter eminentemente preventivo, pois objetivam a saúde e o conforto do trabalhador evitando que adoença ou se ausente provisoriamente ou definitivamente do trabalho".

Historicamente, destacam-se o Taylorismo/Fordismo e os estudos da Escola de Relações Humanas. Frederick Winslow Taylor analisou a realização do trabalho e propôs alterações no processo administrativo. Não considerou, porém, as condições de trabalho. Em seu *Princípios da Administração Científica*, publicado em 1911, exclui os fatores fisiológicos e psicológicos humanos referentes à vida social e desconsidera o acúmulo de fadiga e a própria fadiga nervosa. Somente considerou a fadiga muscular.

Elton Mayo, utilizando técnicas psicológicas, conseguiu uma 'motivação' maior no trabalho e conseqüente aumento de desempenho. Embora acentuasse aspectos

físicos do ambiente de trabalho e aspectos subjetivos dos empregados, fazia-o em função do aumento de produtividade.

Segundo SELIGMANN SILVA (1994),

enquanto o Taylorismo traça o caminho da disciplinação planejada, a psicossociologia, que se apóia nas idéias de Mayo e de seus seguidores, procura garantir a suavização e a disssimulação das coerções embutidas nas formas de gerenciar e estruturar a organização do trabalho tanto em suas estruturas hierárquicas quanto nas estruturas de tempo, nas divisões das tarefas e nos critérios de promoção. Desse modo, a penosidade de certos tipos de trabalho pode ser atenuada e torna suportável, pelo menos de modo a garantir o rendimento máximo de um determinado número de assalariados, dentro do planejamento estabelecido pela empresa para determinados prazos.

Historicamente a administração mediou as relações empregados/empregador e propôs alterações nas condições de trabalho, visando aumentos de produtividade. Entretanto, outros enfoques de análise têm sobressaído.

5 DETERMINANTES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

"A vida é aquilo que acontece enquanto fazemos planos".

John Lennon

Para Shinyashiki (2000), as pessoas que valem a pena vão atrás de seus sonhos e aprendem a arriscar. Não deixam que o medo domine sua força interior e sua capacidade de transformação. Aceitam o jogo da vida, encaram os desafios. Principalmente sabem que a vida só tem sentido porque se sentem capazes de transformar não apenas a si mesmas mas também aqueles que amam.

BOM SUCESSO (1998:29) afirma que a escolha da profissão, as características da cultura organizacional configurada pelos valores e práticas predominantes na empresa, a infra-estrutura familiar constituem fatores para qualidade de vida no trabalho. Além disso, as relações interpessoais, os conflitos e em especial a maneira como a pessoa se relaciona na equipe afetam a satisfação no trabalho, a auto-estima e a forma como se sente em relação a si mesma. A história de vida e os fatores relativos às variáveis organizacionais resultam atitudes dificultadoras e facilitadoras nas relações de trabalho, intensificando a preocupação e a responsabilidade pela promoção da qualidade de vida.

Qualidade de vida trata da experiência emocional da pessoa com seu trabalho, no momento em que tantas mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa e acelerada. Aborda o efeitos desta realidade no bem-estar da pessoa do ponto de vista emocional e profissional, enfocando as conseqüências do trabalho sobre a pessoa e seus efeitos nos resultados da organização.

5.1 Cultura Organizacional

Para RODRIGUES (1994), os valores, as crenças predominantes na cultura organizacional configuram cenários que determinam em grande parte a qualidade de

vida. A formalidade ou a informalidade no tratamento, a altura das divisórias, os bloqueios no acesso à diretoria, a diferença na decoração constituem os primeiros sinais do que é valorizado na empresa.

São muitos os argumentos utilizados para a definição dos privilégios, desde admitir que a empresa é hierarquizada, que determinadas funções requerem benefícios específicos e estão habituadas a um padrão de vida mais elevado, até mascarar a situação através de tentativa de manter em sigilo alguns benefícios. Pode-se afirmar que tudo aquilo que a empresa tenta manter em sigilo todos já sabem.

O tratamento diferenciado gera nos que têm privilégios a sensação de prestígio, contribuindo para aumentar a auto-estima; para aqueles que aspiram a posições mais elevadas, há uma angustiada expectativa de promoção; já para os que não acreditam nessa possibilidade resta o pesado sentimento de discriminação e injustiça.

Outros valores da cultura organizacional afetam a qualidade de vida: o atendimento prestado ao cliente externo, a importância real a ele atribuída, a forma como suas reclamações são analisadas e encaminhadas, o tratamento aos fornecedores, as relações com a comunidade. Tudo isso configura a imagem da empresa e faz com que as pessoas se orgulhem ou não de a ela pertencerem.

Somam-se aos problemas decorrentes dos valores predominantes na cultura organizacional os fatores de natureza interpessoal. Mesmo pessoas que gostam do que fazem podem experimentar insatisfação em decorrência do estilo gerencial ou das relações interpessoais no trabalho. Postura autoritária, desconsideração, gestão centralizadora e ausência de delegação são algumas das posturas gerenciais apontadas como geradoras de conflitos entre chefes e subordinados. Entre colegas, observa-se a disputa de prestígios e poder, a inveja, o ciúme, capazes de gerar insatisfação e conflitos e, num segundo momento, fazem com que os agraciados se sintam excluídos, perseguidos, infelizes, sem motivação para o trabalho.

5.2 Infra-Estrutura Familiar

Nas décadas de 50 e 60, no Brasil, a mulher era presença permanente no lar, estruturando os serviços domésticos, orientando e disciplinando os filhos nos deveres escolares ou, no mínimo, assegurando que fossem feitos. Esse quadro alterou-se de forma significativa a partir das duas últimas décadas. Os filhos eram criados pela mãe, que supria o lar e dava total suporte ao marido. A participação do homem se restringia ao dinheiro e às 'brincas nos filhos", por problemas que a mãe não conseguia resolver.

Para LOPES (1979), o cenário familiar foi alterado de forma drástica com a entrada quase total da mulher no mercado de trabalho. As tarefas domésticas continuam sendo demandadas e nem sempre têm sido equacionadas via divisão das tarefas entre os membros da família. As refeições fora de casa e a automação de serviços domésticos são acessíveis apenas às camadas sociais que contam com salários mais altos. Grande contingente da população vive outra realidade. A mulher cumpre oito horas de trabalho fora de casa e após o expediente assume outra jornada. Associa-se a isso a impossibilidade de manter empregadas domésticas em horário integral, o que agrava mais o cenário.

De acordo com MOREIRA (2001), o custo emocional e os conflitos decorrentes precisam ser contabilizados. Resultam em insatisfação, mal-estar e desajustamentos, nem sempre aparecem diretamente mas afetam a produtividade, o humor, o envolvimento. Muitos dos conflitos entre chefes e subordinados decorrem de desencontros na família, levando vários autores a considerar que é preciso encontrar equilíbrio entre trabalho e família, especialmente nas empresas que alimentam o conflito, passando mensagens como: "se você quer progredir na empresa, precisa estar disposto a fazer sacrifícios".

A escola não se adaptou a essa realidade e vem atuando como no cenário anterior. Mantém as mesmas estratégias de horário parcial, extensas tarefas para

serem feitas em casa, sem que a criança conte com alguém que a supervisione ou oriente, além de ter que resistir ao apelo da televisão e do videogame. Investe pouco na seleção e capacitação de professores quando em muitos casos os filhos têm em casa bibliotecas mais ricas do que as da escola ou computadores de última geração. Pais com nível cultural igual ou muito superior ao dos professores criticam os conteúdos e a qualidade do ensino.

5.3 Relações Interpessoais

As relações interpessoais constituem o outro lado da questão. A raiva e o medo são emoções que fazem parte do cenário da vida no trabalho. São sentimentos freqüentemente experimentados em todos os seus disfarces e máscaras e resultam do desacerto como erros tratados, da desatenção às perguntas e pedidos de esclarecimento, do tratamento áspero e competitivo entre colegas, da falta de sinceridade nas relações e do abuso do poder por parte das lideranças, formais e informais.

É freqüente observar-se que chefes são tratados com diferença e cortesia, enquanto os demais são tratados com indiferença e até descaso. Contribuições dadas por ocupantes de funções elementares são recusadas, mas a mesma sugestão vinda de cima é acatada e elogiada. Mantém-se ainda o vício de adular os de cima, competir com os colegas de mesmo nível hierárquico, pisar nos de baixo.

Qualidade de vida não decorre apenas de salário acima do mercado e de invejável plano de benefícios. Para VIANNA (1999), resulta do tratamento humano, da gentileza, da leveza nas relações, da possibilidade de expressão de pontos de vista divergentes, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que se faz. Atenção, elogios e consideração constituem ingredientes indispensáveis quando se busca lealdade, qualidade e produtividade.

5.4 Fatores Intrapessoais

No ambiente de trabalho, tudo gira em cenário de atitudes, emoções e sentimentos de enorme diversidade, representando a forma particular de cada indivíduo lidar com toda essa realidade, criando nas relações do dia-a-dia uma atmosfera singular de cada organização ou mesmo de cada departamento. Cada setor vive um clima diferente, refletindo a forma de tratamento particular entre membros, uma maneira própria de discutir seus problemas, a forma como os líderes conduzem o trabalho e as pessoas.

Para KOSTESKI (1999), grande parte desta forma de reação é determinada pela história de vida, que configura a maneira como pessoas lidam com emoções que permeiam as relações interpessoais e afetam a qualidade de vida. Os valores característicos da cultura familiar provocam tanto o desenvolvimento da gente empreendedora, estimulada pela novidade e pelo risco, assumindo a coragem de propor e ousar, quanto a mentalidade de pouca iniciativa ou temor de arriscar, sentimentos de insegurança diante do novo, adultos temerosos de lidar com situações novas e imprevisíveis.

De acordo VIANNA (1999), nem sempre as posturas individuais facilitadoras predominam nas organizações. Os líderes defrontam-se permanentemente com as resistências que resultam muitas vezes de experiências anteriores negativas, tornando o clima marcado pela desconfiança e pela precaução. Numa grande maioria os empregados trabalham liderados por chefias centralizadoras e competitivas. Os colegas de trabalho nem sempre se enxergam como parceiros, disputam prestígio, estima e competem por interesse.

O autoconhecimento e o conhecimento do outro são componentes essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, dificultando ou facilitando as relações. Dentre as dificuldades mais observadas, destacam-se: falta de objetivos pessoais, dificuldades em priorizar e dificuldade em ouvir.

5.5 Qualidade de Vida Dentro e Fora do Trabalho

Algumas pesquisas explicitam a importância deste tema. Hoje, como afirma HANDY (1978), o trabalho organizacional é vital e pode ser visto como parte inseparável da vida humana. E a qualidade de vida influencia ou é influenciada por vários aspectos da vida fora do trabalho. Logo se faz necessária uma análise da vida do trabalhador fora do meio organizacional, para que possa ser medida a importância e interligação.

Muito se fala sobre qualidade de vida, mas a satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida do indivíduo como um todo.

SAYLES e STRAUS (1969) afirmam que os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como único ou maior meio para obter a satisfação de muitas necessidades, principalmente as sociais. Logo este empregado está menos receptivo e será menos exigente nos seus critérios para receber a satisfação.

Para HANDY (1978, p.237) o trabalho assume proporções enormes na vida do homem de hoje. Diz o autor que "talvez as organizações sejam atualmente o meio principal para o homem adquirir sua identidade, buscar seu ego ideal".

VRENDENBRGH e SHERIDAM (1979, p.1023) dizem que "que a qualidade da estrutura da vida inclui vários indicadores sociais e percepções individuais de insatisfação com domínios diferentes de nossa experiência de vida e municipalidade, lazer, moradia, condições financeiras". Nas pesquisas sobre a satisfação com a vida, têm sido freqüentemente tomados como variáveis o sexo, raça, idade, educação, renda familiar, classe socioeconômica, ocupação e estado civil.

VRENDENBRGH e SHERIDAM (1979, p.1032, 1036), em análise secundária de dados obtidos pelo Centro Nacional de Pesquisa (EUA), concluem que "os dados explicitam a importância da satisfação com o trabalho para a satisfação com a vida". A pesquisa forneceu subsídios para afirmar que "atitudes gerais das pessoas em relação à vida e ao seu trabalho estão embaraçosamente ligadas".

A satisfação com o estado civil foi relacionada positivamente com a satisfação com a vida. Essa conclusão, segundo os autores, "sugere que o nosso contentamento com a vida é uma construção do conceito sobre a satisfação com os domínios específicos da vida, tais como experiência no trabalho e a família".

A qualidade de vida é um ponto vital, não só para a realização do homem no trabalho mas também em toda a sua existência.

KAHN (1984, p.6) realizou um estudo sobre a importância do trabalho para o ser humano e sua relação com outros domínios da vida.

Dois aspectos são inicialmente analisados: os jovens insatisfeitos pelo não atendimento de suas expectativas no primeiro emprego e os velhos insatisfeitos com suas aposentadorias.

Quanto aos jovens, o autor diz haver uma grande "lacuna entre a preferência e a realidade na distribuição de trabalho". Quanto aos aposentados, 41% se sentiam mal por terem se aposentado.

É importante ressaltar que os autores identificaram a família ou a vida fora do trabalho como o primeiro dos maiores motivos para a qualidade de vida. O trabalho aparece em segundo plano, ou seja, atividade fora trabalho, em 1.^a posição; vida familiar, em 2.^a; padrão de vida (que depende do trabalho), em 3.^a; e trabalho em 4.^o lugar. Mais de 50% dessa mesma amostra concordam que a maioria das coisas que acontecem em suas vidas envolvem direta ou indiretamente seus empregos.

As atividades fora do trabalho remunerado não podem ser todas consideradas lazer. KAHN alerta para o fato de que o lazer não são simples resíduos de tempo que resta além do trabalho remunerado. Para nos aproximar da definição de lazer como tempo livre, devemos subtrair, do tempo que o indivíduo não está trabalhando remunerado, o tempo gasto no trabalho doméstico, nas compras, nas atividades de manutenção da casa, no cuidado com as crianças e necessidades pessoais.

KAHN (1984, p.20) vê que, diante dos resultados de todas as pesquisas realizadas, há uma necessidade de repensar a atividade produtiva adaptando-a às

necessidades e expectativas do indivíduo. Diz o autor que "usar nas atividades produtivas um tipo não apropriado às nossas capacidades e preferências é prejudicial ao indivíduo e a longo prazo arriscado para a sociedade". Esse mesmo autor conclui que "uma crescente quantidade de atenção tem sido dada às necessidades de renda das pessoas, cuidados médicos e outros serviços. Entretanto a qualidade de vida é definida não só pelo que é feito para as pessoas, mas também pelo que elas fazem por si próprias e pelos outros".

As relações são inseparáveis entre qualidade de vida no trabalho e a qualidade de vida global. Em análise do autor fica patente a expectativa e angústia do trabalhador quanto à interferência cada vez maior do trabalho em seu espaço de vida.

SHAMIR e SALOMON (1985, p.455) afirmam que "as inovações tecnológicas aumentam as possibilidades de se trabalhar em casa".

Os autores usam a expressão qualidade de vida referindo-se a um bem-estar relacionado ao emprego do indivíduo e à extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, satisfatória e despojada de estresse e outras conseqüências negativas.

A literatura tem trazido várias contribuições, explicitando o conflito entre o papel ocupacional e o da família, acreditando que o trabalho em casa reduziria este nível de conflito, principalmente para as mulheres.

Já SHAMIR e SALOMON (1985, 460) vêem essa posição com desconfiança. Os autores acham que o oposto pode ocorrer e dizem que com o trabalho em casa "é provável que as mulheres, em particular aquelas cujas famílias agem de acordo com uma divisão relativamente tradicional de trabalho, sejam as mais afetadas, mas não é provável que os homens sejam imunes a este tipo de *stress*, particularmente em famílias que não têm divisão de trabalho."

6 VIVER COM QUALIDADE: COMO ENFRENTAR ESSE DESAFIO

"Para triunfar, a pessoa deve saber gostar do que faz e deve acreditar no que faz".

(Will Rogers)

De acordo com MOREIRA (2001), no mundo das idéias de hoje, está disseminado o trato com a chamada "qualidade de vida", em todas as áreas do saber, parecendo ser essa a nova panacéia para os males da humanidade. Vemos textos sobre o assunto em propostas para: uma "filosofia de vida alternativa"; um "novo tratamento ou novo recurso terapêutico"; "formas emergentes de atividades físicas" ou mesmo de "exercícios mentais e de relaxamento"; facilitar o "contato com energias místicas"; ajudar-se com "novos manuais de auto ajuda", dentre outros, sempre para melhorar a vida do cidadão neste planeta, assumindo-o como um lugar inóspito, naturalmente complicado para a vida em comunicação e em comunhão social.

A maioria dessas propostas, visando à busca da qualidade de vida, parte do princípio de que, alterando-se as estratégias daquilo que é feito ou alterando-se alguns critérios que balizam ações no dia-a-dia, será possível reverter o quadro da desqualificação da vida atual e, como num passe de mágica ou de posse de um poder revelador, estaremos desfrutando de vida qualificada. Assim parece-nos, numa primeira análise, que essas propostas são portadoras dos idealismos positivistas históricos, tentando mais uma vez afirmar que os meios podem alterar ou até mesmo transformar os fins (atitudes incorporadas ao longo do tempo). Isso tudo sem nos esquecermos de que muitas dessas propostas têm um suporte: a "qualidade em educação, a qualidade da eficiência do e no trabalho, a qualidade dos serviços" prestados ao consumidor, apontando claramente para o valor mercantil das propostas.

A idéia de qualidade de vida parece ser um acontecimento novo no final do século XX, mas já há muito tempo existe uma grande preocupação com o tema e se percebe que, se soubermos fazer bom uso da vida, ela será longa o suficiente.

Nas propostas de qualidade de vida da atualidade, o sentido de prolongar a vida é um valor por si só, descartando-se as preocupações sobre como usamos essa vida. Prolongar a vida é um valor biologicamente desejável, posto como um valor cultural. Prolongar a vida hoje torna absoluta a cronologia, traduzida como longevidade e esperança de vida, e a falta de cuidados para atingir esse fim é alertada por campanhas contra seus riscos, pelo valor negativo para as finanças públicas nos gastos com a saúde. Não faz parte da preocupação atual do movimento de qualidade de vida o que cada um deve fazer com sua vida, bem como na relação que cada um estabelece com a vida de seus semelhantes, quando beneficiado com o aumento dos anos que deverá viver.

A indagação a ser feita nesse momento é: Aumentar o tempo de duração da vida por que e para quê? Como apenas um exemplo dessa preocupação, lembramos SIMÕES (1996), quando, em seus escritos sobre a terceira idade, já faz referências elucidativas a esse respeito, ao afirmar que as ciências biológicas procuram, de várias maneiras, prolongar a vida dos indivíduos. No entanto, também menciona que, embora o desenvolvimento esteja contribuindo para prolongar a vida, socialmente, aqueles que chegam à vida avançada sofrem vários preconceitos.

Para RODRIGUES (1994), diante disso devemos olhar para o passado como sinal de alerta a fim de aprendermos.

O tema qualidade de vida é presente, e pensá-lo para o futuro, com base nas perspectivas do presente, é necessário para as prospectivas futuras. Assim, "o jogo de devir é uma prodigiosa complexidade". (MORIN, 1986, p.312).

O século XX foi considerado do desenvolvimento, de grandes descobertas, mas, ao mesmo tempo, foi de convulsões, de horrores, de holocausto, de guerras. Para MOREIRA (2001), o desenvolvimento trouxe o subdesenvolvimento: o progresso foi experimentado e, com ele, as regressões. Vivenciou-se, nesse período, o verdadeiro significado de crise, quando os perigos conviveram com as oportunidades de mudanças.

Qualidade de vida significa vivenciar tudo isso ao mesmo tempo, motivo suficiente para realizarmos propostas, em qualquer área do conhecimento humano, que levem em consideração a interdependência de ver, perceber, conceber e pensar. Isso só é possível por meio do conhecimento complexo, pois este reconhece os limites do próprio ato de conhecer, segundo MOREIRA (2001).

Se o conceito de qualidade de vida não for entendido em sua complexidade, talvez esteja doente, valorizando apenas a quantidade de anos a mais, mesmo que isso possa significar indiferença, mais exacerbação de competitividade. Portanto, é necessário saber ver, saber perceber, saber conceber e saber pensar.

Para MORIN (1986, p.88), "um antigo real, que acreditávamos seguro, verificável, racional, está agonizando. De fato, ele continha sonho, era alucinatório e histérico.

(...) Precisamos começar descobrindo que a idéia está doente, que o pensamento está doente, que o real está doente. Precisamos não perder a idéia, e o real, mas perder a ilusão da lucidez e da saúde. E saber, desde já, que precisamos esclarecer aquilo sobre o que estamos cegos e que nos cega; compreender que nossos problemas vitais agem na infraconsciência, no invisível e no inconcebível. Podemos, portanto, dessa primeira conscientização e começar a caminhada sem medo de tudo reconsiderar a fundo.

Tentar caminhar em propostas que visem à qualidade de vida exige de nossa parte grande abertura, abertura essa possível se conseguirmos despojar-nos de nossos arcabouços atuais de pensamentos. De nossas premissas inquestionáveis, de nossa forma de ver a realidade, há de se ter disposição de considerar uma outra forma de entender o mundo e a própria vida. O desafio maior está em caminharmos na direção de mudar a nossas maneira de pensar, de agir e sentir.

6.1 Lazer e Qualidade de Vida

Ao se abordar a questão da qualidade de vida relacionada ao lazer, além da colocação de uma hierarquia de necessidades, que não raro aparece, enfoca-se a questão de uma perspectiva "terapêutica", que é preferível classificar como

"funcionalista", ou seja, como se o lazer fosse uma válvula de escape da falta da qualidade de vida, ou da baixa qualidade de vida, de uma sociedade injusta. Raramente se aborda a questão da possibilidade da vivência de valores diferenciados no lazer, que permitam alicerçar uma qualidade de vida não apenas num final de semana, mas no cotidiano de nossas vidas, mediante consideração de valores que questionem a própria ordem estabelecida.

É importante ressaltar que o entendimento do lazer não pode ser efetuado "em si mesmo", mas como uma das esferas de ação humana historicamente situada. Outras opções implicariam apenas parcialmente e abstratamente as questões relativas ao lazer. É impossível abordar, por exemplo, as questões do lazer isoladas do trabalho e educação.

Para VIANNA (1999), a observação da prática do lazer na sociedade moderna é marcada por fortes componentes de produtividade. Valorizam-se a performance e o produto, e não o processo de vivência que lhe dá origem; estimula-se a prática compulsória de atividades denotadoras de moda ou status. Além disso, o caráter social requerido pela produtividade confina e adia o prazer para depois do expediente, nos fins de semana, períodos de férias ou, mais drasticamente, para a aposentadoria.

Conforme BOM SUCESSO (1998), entender o lazer como um campo específico de atividade, em estreita relação com as demais áreas de atuação do homem, não significa deixar de considerar os processos de alienação que ocorrem em quaisquer dessas áreas. Entender o lazer como espaço privilegiado para manifestação do lúdico na nossa sociedade não significa absolutizá-lo ou, menos ainda, considerá-lo como único, tudo isso parece ser uma postura que contribui para abrir possibilidades de alteração do quadro atual da vida social, tendo em vista a realização humana, com base em mudanças no plano cultural.

Quando se pergunta às pessoas qual a importância do lazer nas suas vidas, para alguns autores a resposta fica em 7º lugar numa escala de prioridades. Para MOREIRA (2001), isso se deve à pouca "ressonância social do lazer", ainda não visto como um direito social, também pertencente à hierarquia de necessidades.

Mas quando se vive com pessoas, pode-se ver claramente a importância do lazer como busca do significado para suas vidas. Além disso, muitas pessoas fazem lazer sem saber que estão fazendo. Porque, via de regra, o que se chama de lazer é o que é veiculado pela mídia como sendo lazer.

Para SAMPAIO (1999), muito se fala da péssima qualidade de vida que há nas grandes metrópoles. A mudança na percepção da importância do lazer na vida das pessoas poderia trazer mudanças nesse aspecto. Seria uma mudança de valores.

Falar numa política de lazer significa falar não só de uma política de atividades, que na maioria das vezes acabam por se constituir em eventos isolados, e não em política de animação como processo, como cita ROBRIGUES (1994). Significa falar em redução de jornada de trabalho, sem reduções de salários, e portanto numa política de reordenação do tempo, numa política de formação de quadros, profissionais e voluntários, para trabalharem de forma eficiente e atualizada.

O lazer tem sua especificidade inclusive como política pública, mas não pode ser tratado de forma isolada de outras questões sociais. E o lazer é valorizado pela população ainda que ela não diga por uma série de motivos.

O lazer e a segurança precisam ser tratados não como mero esforço de entretenimento, que pode camuflar uma situação de violência, melhor dizendo (porque somos violentados, de várias formas, no nosso cotidiano, e não apenas num assalto, num seqüestro ou num assassinato, casos extremos de violência). A busca do convívio social e da felicidade não precisa de justificativas.

Para KOSTESKI (1999), a qualidade de vida das pessoas não precisa ser justificada por critérios de produtividade, numa perspectiva meramente "utilitarista" da questão. É uma questão de "valoração", crítica e mudança de valores e, para isso, a vivência do lazer, que supere os padrões do "consumismo", pode contribuir.

Qualidade de vida deve ser entendida como um direito de todos os cidadãos, direito esse que deve ser conquistado com um somatório de ações individuais positivas em favor do ambiente no qual estamos inseridos.

Em relação à abrangência, MORIN (2000) afirma que os fatos avançam não de modo frontal, como um rio, mas por desvios. Desvios estes fruto de inovações ou criações interiores, de acontecimentos ou mesmo de acidentes exteriores. Nessa proposta, o termo qualidade se altera e se molda ao longo da história, canaliza-se na atualidade, na relação entre qualidade e vida, ou seja, o princípio presente é conceber, discutir, avaliar, buscar e ter "qualidade de vida".

A manifestação da qualidade de vida pode ser associada a diversos enfoques como: o acréscimo de experiências relevantes depois que as necessidades básicas estão satisfeitas; a oportunidade de praticar atividades físicas regulares visando à saúde e ao combate ao estresse; o estabelecimento de conhecimentos necessários ao consumo de produtos e serviços culturais; ou pelo menos a construção de um novo estilo de vida, em vivências interiores significativas, constituem-se fator de satisfação e felicidade.

Para refletir a respeito, tomem-se os versos de Jorge Luiz Borges no poema "Instantes", que diz "Se eu pudesse viver novamente a minha vida (...) teria mais problemas reais e menos problemas imaginários". MOREIRA (1994, p.55), confrontando o fenômeno corporeidade do corpo pensado e do corpo vivido, realça:

Estranha constatação da opção pelo corpo pensado. Ele é prisioneiro do tempo, do trabalho, do tornar tudo ágil, limpo, sem problemas. Esse corpo é concretamente ingênuo e, por essa razão, prisioneiro de ideologias opressoras. O corpo pensado tem uma vida produtiva, ganha títulos, diplomas de honra ao mérito e até diplomas de operário padrão; é reconhecido socialmente, atinge a plenitude de poder ou é atingido pelos tapinhas nas costas da chefia imediata. Corpo pensado que sempre pensa no futuro mas no presente, no hoje, no aqui consigo mesmo, com os outros e com as coisas.

Com o progresso tecnológico-científico, representado pelo desenvolvimento da informática, das redes de comunicação, do avanço das pesquisas científicas, pelo aumento da expectativa de vida, pela possibilidade da manipulação genética capaz de modificar a condição humana, pelas preocupações com o meio ambiente, surgem algumas indagações sobre a qualidade de vida.

Será que qualidade de vida pode ser associada apenas à aquisição de dinheiro ou bens materiais? A aquisição de qualidade de vida é restrita àqueles que têm prestígio social e intelectual? A qualidade de vida do ser humano pode ser tratada de forma semelhante à vida de uma máquina?

Para MOREIRA (2001), visualizar qualidade de vida apenas mediante o enfoque de acúmulos de riquezas materiais é desconsiderar as ações humanas e o meio no qual estamos inseridos. Condicionar oportunidades de conhecer e escolher um repertório de valores pertencentes à sociedade em que o indivíduo está presente é um outro dado que restringe a proposta.

As sociedades domesticam os indivíduos por meio de mitos e idéias, que, por sua vez, domesticam as sociedades e os indivíduos, mas os indivíduos poderiam, reciprocamente, domesticar as idéias, ao mesmo tempo controlar a sociedade que as controla (...) As idéias existem pelo homem e para o ele, mas o homem existe também pelas idéias e para elas. Somente podemos utilizá-las apropriadamente se soubermos também servi-las. (MORIM, 2000, p.29)

Neste início de milênio, fala-se de qualidade de vida aliada à obtenção de saúde, melhores condições de trabalho, aperfeiçoamento da moradia, boa alimentação, uma educação satisfatória, liberdade política, proteção contra a violência, usufruir as horas de lazer, participar de atividades motoras e esportivas, necessidades de conviver com o outro ou então almejar uma vida longa, saudável e satisfatória.

Para RODRIGUES (1994), qualidade de vida humana é ao mesmo tempo considerar a conservação da vitalidade e da diversidade do planeta Terra, como também se concentrar na melhoria das condições de vida das pessoas, com base na construção de valores, economias, sociedades, diferentes da maioria existente no mundo hoje.

Viver de forma sustentável depende da aceitação do dever da busca de harmonia com as outras pessoas e com a natureza. As regras básicas são de que as pessoas devem compartilhar e cuidar do planeta Terra. A humanidade não deve

tomar da natureza mais do que a natureza pode repor. Isso, por sua vez, significa a adoção de estilos de vida e caminhos para o desenvolvimento que respeitem e funcionem dentro dos limites da natureza. (MUNRO, 1991, p. 8)

Há um senso comum, em nossa sociedade, que associa qualidade de vida com o fato de possuir recursos financeiros. Para muitas pessoas, viver bem, ser feliz, ter qualidade de vida necessariamente passa por ser rico, ganhar na loteria, ser possuidor de muitos bens, como carros, iates, casas, fazendas, ou seja, tudo que tem relação direta com a aquisição de bens materiais.

Para VIANNA (1999), experiências filtradas e administradas pelo próprio indivíduo convertem-se em padrões significativos e significantes para a vida, sejam eles construídos de prazer ou desafios, de acontecimentos grandes ou pequenos. É proporcionar o início de uma caminhada, o ponto de partida, não o ponto de chegada, independentemente das pedras que o mundo produtivo e rentável coloca, é ir em busca dos encontros, dos incentivos, dos desafios, dos projetos, das incertezas, dos desejos e, sem dúvida, dos sonhos.

7 PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA VIVER

"Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito."

(Aristóteles)

O tempero da vida é fornecido pela motivação, pelo entusiasmo. Em primeiro lugar, é preciso que o indivíduo se entusiasme por si mesmo, pela sua família, pelos seus colegas, pelo seu trabalho. Para KOSTESKI (1999), o simples fato de enxergar ou caminhar já é um motivo mais que suficiente para entusiasmar-se pela vida. A motivação é a chave mágica que abre as portas do êxito e da felicidade.

Se agirmos desmotivados e pensamos negativamente, atrairemos todos os pensamentos negativos, piorando o nosso estado.

EDLER (1995, p.235-237) aconselha:

Busque os seus sonhos.

Transforme-se na verdadeira pessoa que existe dentro de você. Escute aquela "vozinha" que vem de dentro, que é a pessoa que você era quando adolescente. Aquele é o verdadeiro você. Não faça necessariamente o que os outros acham que você deveria fazer. Faça o que você ama com toda a intensidade, e tudo mais, quase sempre incluindo o dinheiro, que virá com decorrência.

Para buscar seus sonhos, simplesmente transforme-os em metas. Escreva as suas metas num papel e não mostre a ninguém. Esta é a única maneira de você ser totalmente honesto com você mesmo. Mantenha-as com você e leia-as de vez em quando. Você vai descobrir que tudo no mundo fica mais fácil para quem sabe para onde está indo.

Abrace sua família.

A sua família é mais importante que você imagina, e terá se ido antes do que você espera. Eu tenho três fotos na minha mesa. Uma de mim com meus pais, e as outras duas, com minha esposa e meus filhos, durante as férias. No escritório, eu não tenho

nenhuma foto em que esteja trabalhando até tarde, fazendo uma negociação. Eu não tenho uma foto minha fazendo um depósito no banco. Apenas da família.

Geralmente, uma criança parte para a faculdade ou para sua carreira aos dezessete anos. O que são dezessete anos numa expectativa de vida de 85? Você só terá os filhos em casa em 20 por cento da sua vida.

Encontre uma fé que funcione para você.

Fé é, para maioria de nós, uma coisa muito pessoal. Você pode precisar da sua fé hoje ou no próximo ano. Podem se passar vinte anos. Mas o tempo vai chegar. Encontre um meio de equilibrar o lado espiritual com as outras áreas dos negócios, vida pessoal e familiar. A fé não pode ser provada. Apenas confie na sua intuição.

Estime o companheirismo dos seus amigos. Reserve um atempo para admirar as árvores de que você gostava tanto e nas quais vivia subindo quando criança. Fique em paz consigo mesmo, com quem você é.

7.1 Capacidade de Estabelecer Metas

"Mesmo que tenhas feito uma longa caminhada, há sempre um novo caminho a fazer".

(Santo Agostinho)

Conseguir na vida algo que não se planejou, equivale a voltar de uma viagem nunca se fez.

Para KOSTESKI (1999), ultrapassa 80% o número de pessoas que não têm metas traçadas e depois lamentam que seu amigos conseguem as coisas e elas não. A maioria das pessoas espera que as coisas aconteçam e foge da responsabilidade.

Só se pode atingir o sucesso quando se sabe exatamente o que se pretende atingir e partir para a luta. É intrínseco ter sempre em mente o objetivo, as metas almeçadas. Entretanto, estas metas não devem ferir as leis irrevogáveis da natureza. Sem metas claras e bem definidas não se vai a lugar nenhum. A vida leva para

qualquer lugar aqueles que não têm metas definidas. Para LOPES (1979), na grande maioria leva para o vale da solidão e do desespero.

Não havendo comprometimento com as metas, as dificuldades aumentam. Razão pela qual é fundamental todos compartilharem com os objetivos. Mas quem, acima de tudo, deve acreditar e lutar somos nós.

Muitos projetos organizacionais não se viabilizam pela dificuldade que algumas pessoas apresentam em estabelecer objetivos e empenhar-se na sua viabilização. Sentem-se vítimas dos acontecimentos, esperam que os fatos aconteçam por si, dificilmente traçam rumos para seu futuro. Desanimam-se diante dos desafios e resistem a traçar metas, alegando experiências anteriores com a frustração decorrente da descontinuidade de projetos e propostas. Costumam recuar diante de obstáculos, não se mostrando criativas para buscar soluções e saídas para as dificuldades emergentes.

Para BOM SUCESSO (1998), as queixas constantes de falta de tempo encobrem, na maioria das vezes, a dificuldade em estabelecer e respeitar prioridades. O indivíduo com esse perfil acumula compromissos, deixa-se levar pela rotina, sem avaliar suas reais possibilidades antes de assumir compromissos. Muitas vezes apresenta dificuldade em dizer não e se propõe a fazer coisas que não quer ou não pode cumprir. Envolve-se com atividades secundárias e adia outras altamente importantes. A administração inadequada do tempo decorre acima de tudo do não estabelecimento de prioridades, que gera dispersão de esforços e compromete resultados. A priorização se mostra essencial na realização das metas.

"Existe uma grande diferença entre envolvimento e comprometimento. Quando ocorre um comprometimento, o resultado é uma conspiração universal". (RIBEIRO, 1999, p.41).

Segundo o autor, o universo passa a ser aliado quando nossas metas estão acompanhadas com finalidade de vida e nos comprometemos a alcançá-las. Ousando fazer, o poder de realização nos será outorgado.

7.2 Aperfeiçoamento Contínuo

As transformações e as mudanças andam nua velocidade até então nunca vista na história da humanidade. Competência é o combustível indispensável no barco de qualquer atividade profissional. Mudar já não é suficiente, é preciso revolucionar.

Para FERRETTI (1999), produto sem qualidade e profissional desatualizado não têm mais espaço num mundo que evolui e a cada dia se transforma. O ser humano é o único ser vivo na Terra que tem consciência da morte. Mas tem também uma chama que o impulsiona na conquista de objetivos e da realização pessoal. É preciso estar constantemente inovando, de olho no futuro, para acompanhar o mercado.

7.3 Auto-estima

A auto-imagem e a auto-estima decorrem do grau de reconhecimento recebido durante os primeiros anos de vida, segundo alguns autores, através do elogio ou da depreciação, do reforço positivo ou negativo que fazem desenvolver a baixa estima, a alta estima ou sobrestima. A baixa estima manifesta-se pela falta de confiança em si, tendências à desvalorização das próprias possibilidades, medo do fracasso. A alta estima se traduz na aceitação de si, caracterizada pela confiança, reconhecimento do potencial e sentimentos positivos em relação a si mesmo. A sobrestima expressa-se pela conduta vaidosa e por uma forte ostentação, decorrentes da supervalorização da própria capacidade. A sobrestima sugere conduta agressiva ou baixa crítica.

Para BOM SUCESSO (1998), conservar o nível adequado de estima decorre do exercício permanente de atenção às situações em que instam pensamentos negativos e depreciativos em decorrência de erros, rejeições, fracassos. É preciso observar quando se mergulha em idéias autodepreciativas, sentimentos de culpa, autodesvalorização. É essencial estabelecer limites e não permitir que seu comportamento seja depreciado. O exercício da assertividade permite lidar de forma

efetiva com essa situação, mostrando ao outro a insatisfação com o tratamento dispensado à sua pessoa.

Quem se comporta de forma assertiva aprende a manter a alta estima e a contribuir para a alta estima do outro. Isso não acontece com os agressivos, que fazem tudo para subestimar o outro.

Para RODRIGUES (1994), pisar na auto-estima é uma das condutas mais implicadoras das relações de trabalho. Embora prática freqüente em muitas empresas, essa postura resulta em sofrimento, descrença, vergonha. Aqueles acostumados a humilhar, depreciar, desconsiderar os mais simples, costumam não saber o rancor e a infelicidade que geram. Enquanto conquista da qualidade de vida, um ponto essencial é não apoiar, nem por brincadeira, aquele que ofende, agride e humilha os outros. Além de conduta desrespeitosa, não há raciocínio ético que desculpe a opressão e o desprezo.

Para KOSTESKI (1999, p.13), "em algo tão simples, podem ocultar-se razões jamais reveladas, que fazem com que a inércia não conduza a agir e conquistar aquilo que se deseja."

Reforça-se a estima através da atenção, de se olhar aquele com quem se fala, agradecer, pedir desculpas, cumprimentar, despedir de forma polida, valorizar a contribuição. Dar respostas às solicitações, retornar ligações telefônicas são também atitudes de quem valoriza o outro e mantém alta sua estima.

O estímulo a esta postura no ambiente de trabalho é fator fundamental para a manutenção de relações interpessoais sadias, instalando-se um clima de verdade e confiança.

"É possível que uma vez a cada cem anos o excesso de elogios dado a alguém possa estragar a pessoa, mas não há dúvida de que a falta de elogios destrói a alma de alguém a cada minuto."

7.4 Amor ao Trabalho

"Se não podeis trabalhar com alegria, tão somente com irritação e desgosto, melhor seria que abandonásseis vosso trabalho e vos sentásseis à porta do templo a solicitar esmolas dos que trabalham com alegria."

(Khalil Gibran)

Ninguém consegue subir na vida a não ser com muito trabalho. O universo está em pleno movimento, todos lutam e trabalham pela sobrevivência. Os seres humanos, dotados de inteligência e criatividade, têm como missão continuar e aperfeiçoar a obra do Criador.

Para KONDO (1991), não há uma escala hierárquica quanto ao valor do trabalho, todo trabalho é importante. Nada dignifica mais o ser humano do que realizar bem o seu trabalho.

Se o sucesso é tão almejado, um degrau indispensável é o trabalho. Não basta fazer o estritamente necessário, o fator diferencial oculta-se no amor dispensado em algo mais.

7.5 Ambiente de Trabalho

O ambiente de trabalho pode fazer com que as pessoas se sintam bem, ou desmotivadas, caso não seja tão satisfatório quanto desejam. A busca é de cada vez mais tentar garantir condições seguras de trabalho e oferecer um ambiente saudável. Pode-se influenciar ou aprimorar cada vez mais os principais instrumentos de motivação de seu trabalho, a fim de aumentar a quantidade e a qualidade.

De acordo RODRIGUES (1994), dentro do trabalho, todos querem se sentir realizados, todos querem mostrar que estão dando o melhor de si e que, na medida do possível, fazem avanço. Porém, para que isso ocorra é necessário incentivar o aprimoramento de cada um dentro da equipe, ajudando, assim, cada qual a aprimorar

e definir seus padrões e metas pessoais atuais e futuras. As equipes precisam também de treinamento para que possam ter as habilidades e conhecimentos para a execução de tarefas.

Da mesma forma um trabalho em equipe tem um papel de importância vital na motivação das pessoas. É necessário reconhecer na equipe desejos e necessidades diferentes, individualizá-las e moldar a e equipe para manter um grupo eficiente e coeso.

Se os funcionários forem influenciados pelas pessoas com quem trabalham, obviamente eles serão influenciados pelo trabalho que essas pessoas realizam para a empresa, onde os diferentes grupos de recursos humanos estão em posição de exercer uma influência positiva nessa área. Conseqüentemente, é preciso valorizar a importância que o prazer desperta nas pessoas e ser capaz de avaliar os funcionários e suas funções para ver até que ponto eles se ajustam a elas.

7.6 Promoção da Saúde no Trabalho

A promoção de saúde no local de trabalho atende, simultaneamente, aos interesses tanto do empregado como do empregador. Para o trabalhador, as razões são óbvias, uma vida melhor e provavelmente mais longa, com melhor saúde física e, principalmente, mais feliz. Este estado de maior felicidade advém não apenas do fato de o indivíduo sentir-se mais disposto e com maior vigor físico, mas, sobretudo e principalmente, da sensação de bem-estar interior decorrente da melhoria das relações pessoais que mantém no trabalho, além do fato de passar a vivenciar o trabalho não como tortura e fonte de dissabores, mas como algo prazeroso e desejável.

Para SAMPAIO (1999), a importância do trabalho para o bem-estar e a saúde das pessoas fica clara ao lembramos que é trabalhando que passamos a maior parte de nossa vida enquanto estamos acordados; é no trabalho, ou por meio dele, que realizamos grande parte de nossas aspirações. Compreensível é, pois, o papel relevante do trabalho em nossa vida e o reflexo do restante dela sobre a qualidade

do trabalho e o desempenho profissional. Os programas de qualidade de vida nas empresas contribuem para que o trabalhador passe a gostar do trabalho e passe, por extensão, a "vestir a camisa" da empresa.

O acirramento crescente da competitividade empresarial e as rápidas e profundas mudanças que se processam têm exigido das empresas marcada capacidade de adaptações às novas realidades com as quais se defrontam e de adequação às necessidades de alcançar a tão celebrada qualidade total.

Para RODRIGUES (1994), procurando alcançá-la, as corporações mais modernas vêm percebendo a importância de obter algo que as diferencie das concorrentes; vêm percebendo, também, que este diferencial não se pode limitar à introdução de inovações tecnológicas. Estas estão, via de regra, ao alcance de quem possa pagar por elas. Percebe-se que a preocupação com o nível de treinamento e o grau de competência dos empregados não basta, há uma maior preocupação com o ser humano atrás do profissional.

As grandes e modernas corporações preocupam-se com o engajamento emocional do indivíduo, sua satisfação interior, a percepção que venha a ter de fazer parte de algo que sente como seu e pelo qual se sinta igualmente responsável. Os benefícios mais evidentes obtidos pelas empresas que conseguem alcançar este engajamento emocional dos empregados é estimular a criatividade e a capacidade deles para vencer obstáculos.

O programa de saúde dentro de uma empresa atende a duas pontas: ao motivar os funcionários, tende a aumentar a produtividade, portanto, a taxa média de lucratividade; por outro lado, reduz os custos com assistência médica. Além do que, economiza-se com assistência médica, leva-se em consideração o prejuízo representado pelas horas perdidas em decorrência das faltas e dos afastamentos por razões de doença.

A promoção de saúde das pessoas depende de fatores ligados a elas mesmas. Como afirma KOSTESKI (1999), a adoção de hábitos saudáveis de vida

ocorre no plano individual, mas, também, depende das condições ambientais nas quais estão inseridas, em especial no local de trabalho. Os padrões individuais de comportamento perdem a força e tendem a ser abandonados, se não receberem do ambiente reforço e estímulo. Somente quando o meio em que vive for fonte de suporte e apoio, o indivíduo conseguirá manter, ao longo da vida, hábitos saudáveis.

CHIAVENATO (1994) considera que o local de trabalho constitui meio de acesso à grande maioria da população adulta. Isso resulta em vasta audiência "cativa" para o desenvolvimento de programas de promoção de saúde. As facilidades operacionais também são razões adicionais a facilitar tais ações no trabalho, pois geralmente há espaço, canais de comunicação e uma série de outras facilidades práticas para a implantação. Leve-se em conta a possibilidade de que as mensagens educativas alcancem também os familiares do trabalhador, ampliando-se, assim, o universo com o qual se lida. A implantação de programas nos locais de trabalho, como caminho eficaz e simples para a promoção de saúde da população de um país, justifica-se tanto sob o enfoque empresarial como o de saúde pública.

8 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

"Um problema só surge quando estão presentes todas as condições para solucioná-lo."

(Karl Marx)

A escola de relações humanas foi a primeira a se ocupar mais sistematicamente dos aspectos humanos da organização, até então negligenciados. Foi a primeira a dar ênfase à satisfação do empregado, a se ocupar de suas questões afetivas e pessoais, a falar do crescimento pessoal e motivação, abrindo um caminho trilhado até hoje. Desde então, a teoria da administração e as grandes organizações têm realizado estudos e procurado desenvolver técnicas a fim de fazer com que os interesses pessoais dos homens coincidam ou sejam compatíveis com os interesses das organizações.

Apesar de ainda não estar bem definida, devido à diversificação de opiniões, a motivação é, sem dúvida, o que leva o ser humano a se comportar de maneiras específicas e diretamente ligadas às suas necessidades, sejam estas em nível fisiológico e/ou cognitivo, o que torna o motivo um tanto complexo, subjetivo e diretamente ligado às experiências anteriores e personalidade de cada indivíduo.

Seja qual for a definição dada à motivação, não podemos deixar de estudar sua aplicabilidade nos comportamentos humanos, principalmente em termos sociais e trabalhistas. O potencial de cada trabalhador dentro de uma empresa depende em grande parte da motivação que ele tem. Funcionários que trabalham apenas por pressão ou insatisfeitos com seus empregos estão condenados a realizar um baixo potencial, ao contrário do que trabalha em busca de seu constante aperfeiçoamento. A motivação é algo que cada indivíduo possui por si mesmo, através de um ambiente ou atmosfera propícios a esse desenvolvimento.

A pirâmide de Maslow é um exemplo nítido da classificação das necessidades de um ser humano, desde as necessidades fisiológicas até as de auto-realização.

Ele deve ser constantemente estimulado a fazer ou não algo, através do qual cada vez mais se sinta impulsionado a atingir níveis superiores de suas necessidades. Os funcionários são motivados com base no conteúdo de seus empregos e no que fazem. A motivação é um tema atual e constante não só na psicologia como também na administração, pois ambas trabalham juntas no sentido de ajudar o ser humano a subir cada vez mais em seus níveis de necessidade, proporcionando a este um possível estado de satisfação, sendo que, quando estas estão satisfeitas, novas necessidades surgem, contribuindo para uma constante e incessante busca, motivando e impulsionando cada indivíduo em sua jornada da vida.

Visando essas necessidades, o mercado literário lança a cada dia uma infinidade de livros de auto-ajuda relacionados à motivação, com o principal objetivo de que o ser humano atinja o estado de bem-estar, o qual tanto busca.

Assegurar trabalho digno deve ser tomado como desafio central, uma vez que o ambiente organizacional competitivo ou selecionador pode ser transformado. Esforço físico excessivo pode ser equacionado, relações negociadas podem substituir a excessiva falta de entrosamento nos departamentos. Não existe, porém, alternativa para a qualidade de vida no desemprego. A motivação é a única saída, o alicerce da qualidade de vida.

No cenário idealizado de pleno emprego, mesmo de ótimas condições financeiras, conforto e segurança, alguns trabalhadores ainda estarão tomados pelo sofrimento emocional. Viver com qualidade é, acima de tudo, aprender a desfrutar do que se tem, valorizar conquistas, empenhar-se no autoconhecimento, desenvolver posturas facilitadoras, cuidar da saúde física e emocional, ter lazer, desenvolver-se emocionalmente.

Para FERNANDES (1996), os desafios e as metas da qualidade dependem da mobilização das pessoas para o desenvolvimento das ações de programas. Por outro lado, o que se observa é que, apesar de as empresas estarem investindo em tecnologia, verifica-se desequilíbrio, descuidam-se em relação às estratégias de

envolvimento do pessoal em direção à qualidade. Entretanto, esse fator, que pode ser considerado o mais importante para o estabelecimento das metas das organizações, é despertado por programas participativos, desde que se atente para a qualidade de vida no trabalho.

Tendo como central a idéia de que é necessário medir para melhorar, assim como nos programas de qualidade, o mesmo deve ser adotado para os programas de qualidade de vida no trabalho. Entretanto, poucas empresas se preocupam em avaliar de forma sistemática a satisfação dos seus empregados. Nesse processo de autoconhecimento, as sondagens de opinião interna são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho.

Muitas estratégias inadequadas de implantação do conceito qualidade de vida no trabalho geralmente são oportunistas e imediatistas, e não passam de modismo freqüentemente experimentado. O público interno é considerado a parte mais importante da empresa, especialmente na implantação dos programas. Mas a negligência de alguns administradores e empresários tem subestimando a necessidade de uma estratégia orientada pelo monitoramento de itens de controle de gestão de RH. Dessa postura decorre o gerenciamento improvisado com ações e medida sem base quantificável, com conseqüências diretas não só sobre o desempenho da organização, mas também no nível de satisfação dos trabalhadores.

Para o trabalho a insatisfação e a desmotivação são desastrosos tanto para a organizações quanto para o trabalhador. As organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. O ser humano, no contexto organizacional, é o diferenciador que impulsiona e, às vezes, até desestabiliza o desenvolvimento da organização.

Nesta sociedade altamente competitiva, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos será preponderante para a sobrevivência da organização. A qualidade de vida no trabalho busca humanizar as relações de trabalho, no sentido de conciliar os interesses dos trabalhadores e da organização. Muito mais do que linha de pesquisa, traduz-se na maneira como as pessoas vivenciam o seu dia-a-dia no trabalho.

Por ter sido esta pesquisa somente bibliográfica, ocorreram muitas limitações, mas ela foi bastante produtiva e significativa particularmente e também acabou desencadeando várias idéias.

Sugerem-se alguns temas para futuros estudos:

- qualidade de vida: como enfrentar esse grande desafio;
- como o ambiente escolar pode levar o discente a viver com qualidade de vida;
- influência da saúde: social, espiritual, física e biológica no trabalho;
- como proporcionar um ambiente de trabalho satisfatório;
- diante do fenômeno empresarial, como manter a empresa viva e competitiva.

Priorizar o viver com qualidade e ter consciência da rapidez com que a vida passa são atitudes que nos estimulam a buscar, a cada dia, mecanismos para a melhor convivência no trabalho, estabelecimento de novas relações de poder, centradas não apenas na hierarquia, mas no poder pessoal de criar, contribuir, somar, compartilhar e cooperar.

8.1 Mensagem Final

("O dia em que a terra virou ouro". (Fábula indiana, adaptada do livro SHAKTI, da Sociedade SRI Aurobindo do Brasil.)

Era uma vez um rei famoso por sua caridade.

As pessoas diziam: "Ao faminto ele dá alimento, aos sábios dá recompensa, ao nobre ele dá títulos e honrarias. De fato, ele nunca está cansado de dar!"

Mas ele, na verdade, estava cansado de dar. Então pensou: "Durante toda a minha vida tenho distribuído esmolas e recompensas. Quando terminará isso? Será que essa gente tem realmente necessidades ou continua a vir simplesmente por minha generosidade? Não são os mesmos rostos que eu vejo usando sempre a mesma máscara de gratidão?"

Pensou muito e decidiu parar este hábito. "Se devo dar, deveria ser apenas para aqueles que estão mesmo necessitados. Já é hora de saber quem está realmente precisando de alguma coisa e, para começar, devo descobrir quem é o homem mais pobre de meu reino", ele decidiu.

Assim pensando, mandou seus ministros procurarem o homem mais pobre do reino.

Uma semana mais tarde, o ministro retornou e anunciou num tom de explorador bem-sucedido: "Meu senhor, não longe daqui, dentro de uma floresta, há uma pequena colina. No topo dela está sentado o homem mais pobre de nossa terra, um mendigo. Ele não tem teto e usa sobre o corpo apenas uns farrapos, vive de qualquer fruto que algum cortador de lenha se lembra de deixar a seu lado quando vai da floresta para casa."

"Existe realmente alguém assim em meu reino? Preciso vê-lo", disse o rei.

Montou a cavalo, partiu para a floresta e, subindo a colina, achou um mendigo sentado, quieto, com os olhos fechados.

O rei teve de esperar um longo tempo. Quando o mendigo abriu os olhos, o rei disse: "Eu sou o rei desta terra. Entristece-me ver as condições miseráveis em que você está vivendo. Quero que se vista bem; diga-me, que espécie de roupa prefere?"

O mendigo sorriu, mas se conservou calado.

O rei disse outra vez: "Gostaria de construir uma casa para você. Diga-me que espécie de casa desejaria possuir."

O mendigo sorriu outra vez, contudo não falou.

Um pouco mais tarde, o rei disse outra vez: "Providenciarei para que lhe tragam alguma comida todos os dias. O que gostaria de comer?"

O mendigo sorriu, mas se conservou completamente mudo.

O rei começou a perder a paciência e gritou "Estou falando com você, responda!"

Bem devagar, mas docemente, o mendigo disse: "Meu querido rei, você está errado. Eu não sou o homem mais pobre deste reino. Existe alguém mais pobre do que

eu. Quanto a mim, apesar de parecê-lo, sou muito rico porque posso transformar a terra em ouro."

O rei ficou boquiaberto durante algum tempo e depois perguntou: "Quem é o homem mais pobre que você? Por favor, poderia me revelar o segredo de transformar a terra em ouro?"

O mendigo disse: "Para conhecer tais coisas você deve ter muita dedicação e seguir uma certa disciplina."

"Segui-la-ei", disse o rei, entusiasmado.

"Durante um ano inteiro, todos os dias, você deve vir aqui antes de o sol nascer e outra vez antes do pôr-do-sol e passar algum tempo comigo", disse o mendigo.

"Assim farei", disse o rei, cheio de alegria, inclinando-se diante do mendigo.

E veio duas vezes por dia sem faltar. O mendigo raramente proferia alguma palavra, mas seu sorriso encantador sempre falava de sua afeição pelo rei. Ele fazia o rei sentar e meditar algum tempo. Para o rei a disciplina era um pouco embaraçosa nas primeiras semanas. Mas logo verificou que era uma mudança bem-vinda das horas duras ou ansiosas da corte, onde estava sempre cercado de diplomatas, adutores e gente descontente. Depois de alguns meses, ele começou a gostar tanto de suas visitas ao mendigo que esperava ansiosamente pelo raiar da aurora e pelo entardecer.

O silêncio das montanhas, o sol nascente e poente que coloria a paisagem, a brisa que o abraçava com uma mensagem de liberdade, o canto dos pássaros nas florestas, e acima de tudo, a presença tranqüila e irresistível do mendigo, aos poucos fez do rei um homem diferente. O pouco que ele passava lá todos dias exercia grande influência no resto de seu tempo e rotina.

O rei não percebeu quando um ano se passou. Nem mesmo quando vários anos se passaram. No fim do terceiro ano, um dia, o mendigo de repente disse ao rei: "Bem, parece que nos esquecemos das duas coisas que você queria saber, sobre o homem mais pobre que eu e a respeito do segredo de transformar a terra em ouro. Você não gostaria de saber?"

O rei sorriu e replicou: "Mas eu já sei. Eu era o homem mais pobre do reino! Estava ansioso para ficar cada vez mais rico e queria a todo custo saber transformar a terra em ouro. Agora, acho que aprendi o segredo. Quando me sento aqui ao alvorecer do dia e ao sol poente e me maravilho com os esplendores da natureza, tudo me parece milhares de vezes mais maravilhoso do que ouro."

O mendigo sorriu e disse: "Você conseguiu isto porque teve muita força de vontade, motivação e perseverança. E estas são as chaves do autodesenvolvimento."

"Agora você pode dar muito mais do que dava. Pode transformar e valorizar sua vida, e energizar a todos que estão à sua volta."

Decidi concluir este trabalho com essa fábula, pois, assim como o rei, descobri que uma das maiores certezas que temos nesta vida é o fato de estarmos sempre em constante aperfeiçoamento. Energizar é buscar o autodesenvolvimento com muita força de vontade, motivação e perseverança.

A valorização das pessoas tornará as empresas mais humanizadas e fornecerá condições para uma melhor qualidade de vida do ser humano, buscando o aperfeiçoamento, compreendendo mais o outro, trabalhando em equipe.

REFERÊNCIAS

- BACCARO, A. **Introdução geral á administração**. Petrópolis: Vozes, 1986.
- BALLESTERROS, R. F. **Qualidade de vida conceito e acesso**. Vídeo Montreal, 1996.
- BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunny, 1998.
- CARMO, P. S. **Ideologia do trabalho**. São Paulo: Moderna, 1992.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CLARET, M. **Motivação total**. São Paulo: Martin Claret, 1999.
- FACCHINI, L. A. **Uma contribuição da epidemiologia: o modelo da determinação social aplicado à saúde do trabalhador**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- FERREIRA, L. L. et al. **A contribuição de ergonomia**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- FERRETTI, C. J., ZIBAS, D. M. L., MADEIRA, F. R., FRANCO, M. L. P. B. **Novas tecnologias, trabalho e educação**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- GARDNER, J. W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- KAHN, R. L. Productive behavior throught the life. **Human Resource Management: Spring**, 1984.
- KONDO, Y. **Motivação humana**. São Paulo: Revisão, 1991.
- KOSTESKI, C. **Motivação: caminho para o sucesso**. Curitiba: Ed. do Autor, 1999.
- LAURELL, A. C. **Processo de produção de saúde**. São Paulo: Hucitec, 1985.
- MACHADO, L. R. Controle da qualidade total: uma nova gestão do trabalho. **Revista do Sindicato dos professores de Minas Gerais**, ano 2, n.1, out. 1993.
- Moreira, W. W. **Qualidade de vida**. Campinas: Papirus, 2001.
- MOREIRA, W.W. **Educação Física e esportes: perspectivas para século XXI**. Campinas: Papirus. 1992.
- MORIN, E. **Os sete saberes necessários**. Ed. do Futuro. São Paulo: Cortez, 2000.
- MUNRO, D. **Cuidado com o planeta Terra: uma estratégia para o futuro da vida**. São Paulo: VICN, 1991.

NADLER, D., et al. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RODRIGUES, M. V C. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2000.

SAMPAIO, J. R. **Qualidade de vida, saúde mental e psicológica social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

SELIGMANN, S. E. **Desgaste mental no trabalho**. Rio de Janeiro: Cortez, 1994.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro**. São Paulo: Gente, 1999.

VREDENBURCH, D., SHERIDAN, J. E. **Individual and occupational determinants of life satisfaction and alienation**. Human Relations, 1979.

APÊNDICE 1 - GERENCIAMENTO DE QUALIDADE DE VIDA

GERENCIAMENTO DE QUALIDADE DE VIDA

A seguir apresentaremos o resultado da pesquisa de Qualidade de Vida realizada junto aos professores do Bom Jesus.

Foram analisados vários aspectos relevantes à Qualidade de Vida, como ambiente de trabalho, relação com os superiores, trabalho em equipe, condições de trabalho, segurança, carga horária, motivação, entre outros.

Utilizamos uma amostra de 23 professores do nosso total de 124, totalizando uma participação de 18,5%, e obtendo a partir de um nível de confiança de 70%, uma margem de erro de 9%.

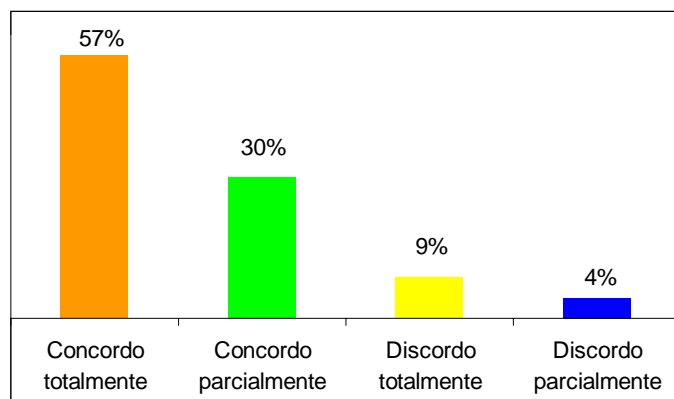
Estes índices nos ajudarão a analisar as opiniões de nossos professores e a partir delas, elaborar planos para ajustar o nível de Qualidade de Vida na instituição.

1. O Bom Jesus me oferece condições e instrumentos de trabalho favoráveis e satisfatórios.

TABELA 1 - O BOM JESUS OFERECE CONDIÇÕES E INSTRUMENTOS DE TRABALHO FAVORÁVEIS SATISFATÓRIOS

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	13	57
Concordo parcialmente	7	30
Discordo totalmente	2	9
Discordo parcialmente	1	4
TOTAL	23	100

GRÁFICO 1 - O BOM JESUS OFERECE CONDIÇÕES E INSTRUMENTOS DE TRABALHO FAVORÁVEIS SATISFATÓRIOS



- Obtivemos um resultado favorável neste quesito, em que a maioria absoluta (57%) dos professores tiveram opinião totalmente positiva e aprovaram as condições e instrumentos de trabalho oferecidos pela instituição. No geral 87% dos professores de alguma forma concordam totalmente ou parcialmente com a questão abordada, sendo que 4% discordam parcialmente, nos levando a acreditar que parte destes ainda observam algum ponto positivo. Apenas 9% dos professores não acreditam que a instituição oferece condições e instrumentos de trabalho favoráveis e satisfatórios, sendo que proporcionalmente este ainda é um índice elevado se somado com parte dos 4% que estão parcialmente insatisfeitos.

Nossos principais objetivos a partir deste momento são:

- Descobrir a razão da insatisfação de alguns professores, conversar, e levantar possibilidades de solução.
- Achar maneiras de melhorar as condições e instrumentos de trabalho para aumentar ou pelo menos manter o índice de satisfação.

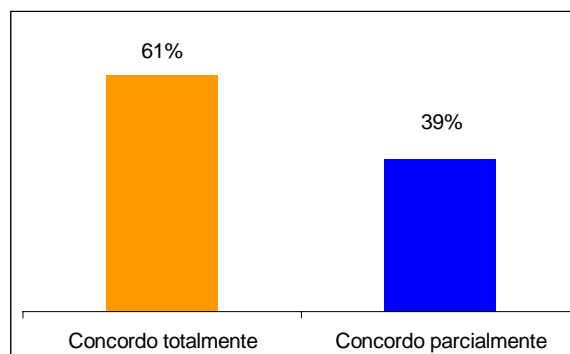
Obs.: Devemos seguir uma política de melhoria contínua, lembrando que estabilidade gera insatisfação, pois as pessoas sempre esperam melhorias e nunca estão satisfeitas.

2. O ambiente de trabalho do Bom Jesus apresenta um clima favorável para o desenvolvimento de minhas tarefas.

TABELA 2 - O AMBIENTE DE TRABALHO DO BOM JESUS APRESENTA UM CLIMA FAVORÁVEL PARA O DESENVOLVIMENTO DE MINHAS TAREFAS

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	14	61
Concordo parcialmente	9	39
TOTAL	23	100

GRÁFICO 2 - O AMBIENTE DE TRABALHO DO BOM JESUS APRESENTA UM CLIMA FAVORÁVEL PARA O DESENVOLVIMENTO DE MINHAS TAREFAS



- No quesito ambiente, 61% dos professores consideram que a instituição apresenta clima totalmente favorável ao trabalho. Podemos considerar que 100% dos professores consideram o ambiente favorável de alguma forma, pois 39% desses concordaram parcialmente.

Este índice positivo é muito importante quando se trata de qualidade de vida, pois o ambiente de trabalho é o fator inicial da satisfação dos colaboradores, ou seja, a primeira característica que uma empresa deve apresentar se almeja que seus colaboradores desempenhem suas tarefas com motivação, é um ambiente de trabalho agradável.

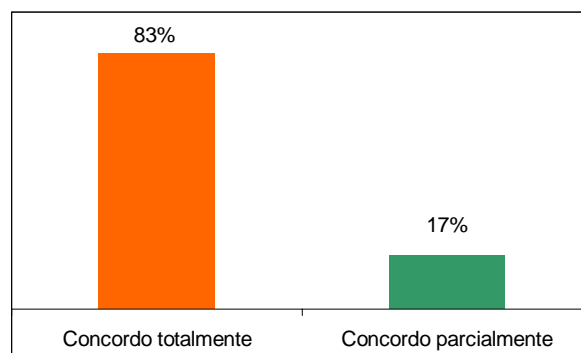
Para que haja satisfação total dos professores, devemos localizar os fatores que impediram o ambiente de trabalho de ser totalmente agradável, e trabalhar para que eles se tornem favoráveis para todos. Lembrando sempre que as pessoas são diferentes e conseqüentemente tem opiniões diferentes, sendo que, o que é satisfatório para um, não é necessariamente satisfatório para outro.

3. O Bom Jesus é um lugar seguro para se trabalhar, não me oferecendo riscos.

TABELA 3 - O BOM JESUS É UM LUGAR SEGURO PARA SE TRABALHAR, NÃO ME OFERECENDO RISCOS

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	19	83
Concordo parcialmente	4	17
TOTAL	23	100

GRÁFICO 3 - O BOM JESUS É UM LUGAR SEGURO PARA SE TRABALHAR, NÃO ME OFERECENDO RISCOS



- A grande maioria dos professores acredita que o Bom Jesus é um lugar seguro para se trabalhar, alcançamos os índices de 83% de satisfação total e 17% de satisfação parcial.

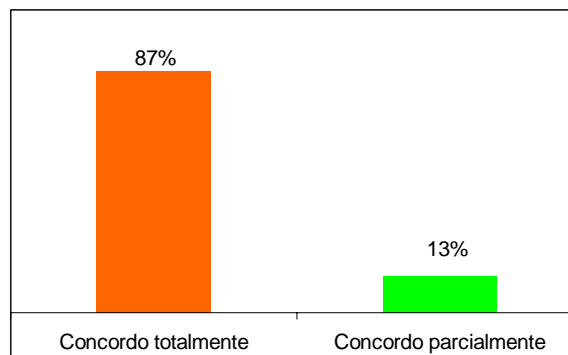
A partir deste resultado, precisamos descobrir quem são os colaboradores que não consideram o Bom Jesus um lugar seguro para se trabalhar, com sua ajuda localizar os pontos de periculosidade da instituição, e juntamente com os membros da CIPA avaliar estes locais e elaborar projetos para diminuir os índices de periculosidade.

4. Sinto-me feliz trabalhando no Bom Jesus e o recomendo como um ótimo lugar para se trabalhar.

TABELA 4 - SINTO-ME FELIZ TRABALHANDO NO BOM JESUS E O RECOMENDO COMO UM ÓTIMO LUGAR PARA SE TRABALHAR

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	20	87
Concordo parcialmente	3	13
TOTAL	23	100

GRÁFICO 4 - SINTO-ME FELIZ TRABALHANDO NO BOM JESUS E O RECOMENDO COMO UM ÓTIMO LUGAR PARA SE TRABALHAR



- índice positivo de 87%, confirma que os professores do Bom Jesus gostam do lugar onde trabalham e o recomendariam para outras pessoas. Apenas 13% dos professores concordaram parcialmente, por isso devemos descobrir quais os eventuais motivos que não os deixam felizes na nossa instituição.

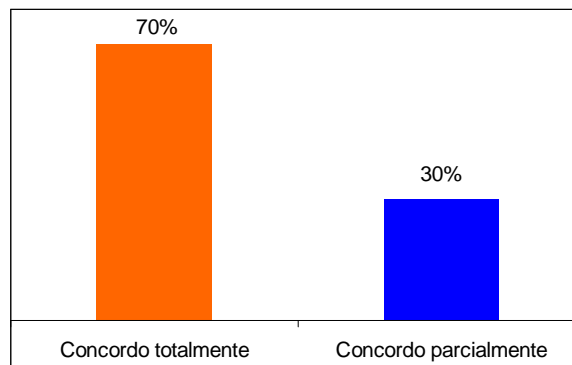
O resultado positivo pode ser considerado como um grande diferencial competitivo, pois são muito raras as empresas que apresentam um resultado como este. A felicidade no ambiente de trabalho resulta em comprometimento, agilidade, harmonia com a equipe, responsabilidade, e principalmente qualidade.

5. O Bom Jesus tem como maior patrimônio seus colaboradores e alunos, sendo que suas políticas são fundamentadas primeiramente para a satisfação destes.

TABELA 5 -O BOM JESUS TEM COMO MAIOR PATRIMÔNIO SEUS COLABORADORES E ALUNOS, SENDO QUE SUAS POLÍTICAS SÃO FUNDAMENTADAS PRIMEIRAMENTE PARA A SATISFAÇÃO DESTES

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	16	70
Concordo parcialmente	7	30
TOTAL	23	100

GRÁFICO 5 - O BOM JESUS TEM COMO MAIOR PATRIMÔNIO SEUS COLABORADORES E ALUNOS, SENDO QUE SUAS POLÍTICAS SÃO FUNDAMENTADAS PRIMEIRAMENTE PARA A SATISFAÇÃO DESTES



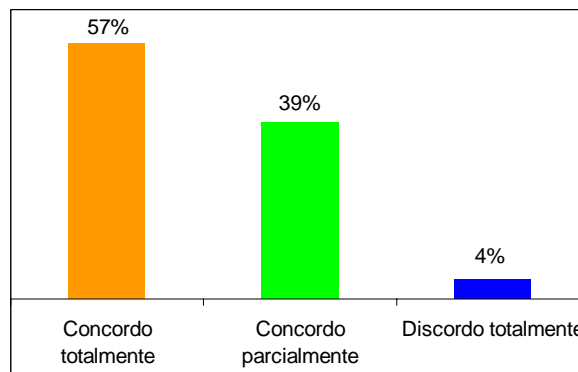
- resultado mostrou que a totalidade dos professores acredita que o Bom Jesus considera seus funcionários e alunos como seu maior patrimônio, sendo que 70% concordaram totalmente com a afirmação. O restante acredita que essa afirmação apresenta restrições, por isso devemos elaborar ações que tornem a relação funcionário–instituição mais próxima, para que dessa forma eles passem a ver a instituição de outra forma, tornando a afirmação verdadeira e presente no seu dia a dia.

6. Os colaboradores do Bom Jesus tem plena liberdade e oportunidade de expressar seus pensamentos sobre a instituição.

TABELA 6 - OS COLABORADORES DO BOM JESUS TEM PLENA LIBERDADE E OPORTUNIDADE DE EXPRESSAR SEUS PENSAMENTOS SOBRE A INSTITUIÇÃO

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	13	57
Concordo parcialmente	9	39
Discordo totalmente	1	4
TOTAL	23	100

GRÁFICO 6 - OS COLABORADORES DO BOM JESUS TEM PLENA LIBERDADE E OPORTUNIDADE DE EXPRESSAR SEUS PENSAMENTOS SOBRE A INSTITUIÇÃO



- Neste quesito obtivemos um resultado plenamente positivo de 57%, mas o índice de parcialidade também apresentou números elevados (39%) e o índice de discordância foi de 4%, mostrando que ainda temos muito a melhorar nesse ponto.

Para os colaboradores, a importância de ter suas opiniões escutadas e executadas na instituição, é muito grande. Isto os alimenta com motivação, gerando satisfação por estarem ajudando com o desenvolvimento e melhoria do seu local de trabalho. Essa liberdade dada aos colaboradores de expressar suas opiniões e apresentarem idéias também é de fundamental importância para a instituição, pois as idéias são dadas por

peças que tem conhecimento sobre a instituição e sabem seus pontos positivos e negativos, sendo assim suas idéias renovam o ambiente de trabalho, promovem agilidade nos processos, injetam motivação nas equipes de trabalho, entre outros benefícios.

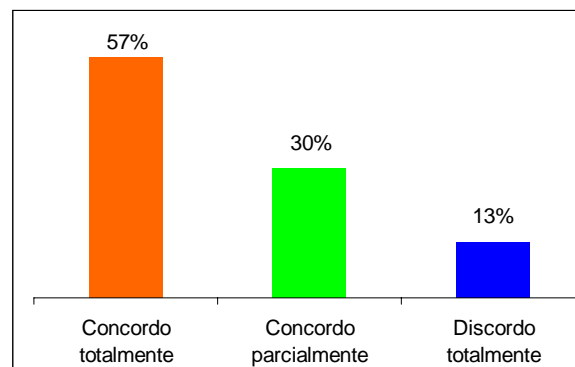
Sem dúvida a principal causa da insatisfação é a dificuldade dos colaboradores na exposição de idéias, pois não existe um canal direto de comunicação entre alguns colaboradores e seus líderes, dificultando o conhecimento da idéia e conseqüentemente sua execução. A solução para isso é a elaboração de um canal de comunicação direto com os líderes, onde todos os colaboradores passarão realmente a ter plena liberdade de mostrar suas opiniões e de ajudar a instituição no sentido da melhoria contínua.

7. A carga horária dos colaboradores do Bom Jesus são compatíveis e os proporcionam tempo suficiente para o lazer e a família.

TABELA 7 - A CARGA HORÁRIA DOS COLABORADORES DO BOM JESUS SÃO COMPATÍVEIS E OS PROPORCIONAM TEMPO SUFICIENTE PARA O LAZER E A FAMÍLIA

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	13	57
Concordo parcialmente	7	30
Discordo totalmente	3	13
TOTAL	23	100

GRÁFICO 8 - A CARGA HORÁRIA DOS COLABORADORES DO BOM JESUS SÃO COMPATÍVEIS E OS PROPORCIONAM TEMPO SUFICIENTE PARA O LAZER E A FAMÍLIA



- Obtivemos um resultado positivo de 57% concordando totalmente e de 30% concordando parcialmente, porém este não é um resultado absolutamente satisfatório, sendo que 13% dos professores classificaram a carga horária como não compatível.

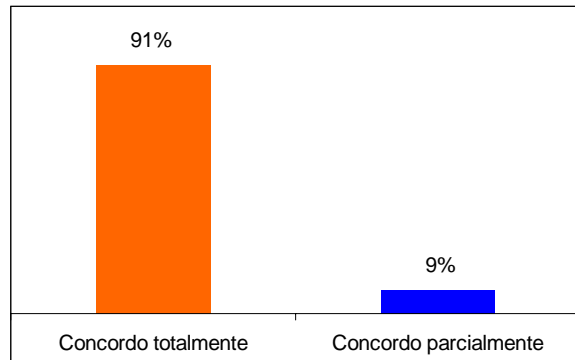
Devemos analisar a carga horária dos professores e localizar os que possuem o menor número de horas-aula, pois provavelmente os insatisfeitos são os que apresentavam uma maior carga horária e foram obrigados a aceitar tutoria (sendo que o valor de sua hora-aula diminuiu), ou ter sua carga horária diminuída. Seria recomendável conversar com estes professores e verificar quais deles estão insatisfeitos com sua carga horária e achar soluções que possam ser viáveis para ambas as partes. O grande problema será a viabilidade ou não do remanejamento da grade horária e principalmente satisfazer a todos. Uma solução para este problema seria a análise da possibilidade de redução do quadro de professores, proporcionando conseqüentemente um aumento no n.º de horas-aula por professor.

8. Os cursos proporcionados pelo Bom Jesus tem melhorado a qualidade dos professores e promovido a melhoria contínua do ensino.

TABELA 8 - OS CURSOS PROPORCIONADOS PELO BOM JESUS TEM MELHORADO A QUALIDADE DOS PROFESSORES E PROMOVIDO A MELHORIA CONTÍNUA DO ENSINO

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	21	91
Concordo parcialmente	2	9
TOTAL	23	100

GRÁFICO 8 - OS CURSOS PROPORCIONADOS PELO BOM JESUS TEM MELHORADO A QUALIDADE DOS PROFESSORES E PROMOVIDO A MELHORIA CONTÍNUA DO ENSINO



- resultado desta pesquisa foi totalmente positivo, confirmando que os cursos ofertados para os professores estão sendo válidos e proveitosos.

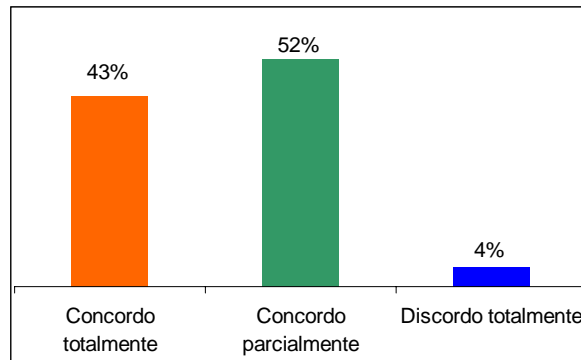
A iniciativa do Bom Jesus de oferecer cursos para seus professores é, sem dúvida, uma estratégia muito inteligente de treinamento e principalmente de qualificação profissional, preparando melhor nossos professores para que seu desempenho se torne mais proveitoso tanto para eles quanto para os alunos. Este é um investimento necessário e indispensável para qualquer empresa pois maximiza o know-how e promove o aprendizado contínuo e a reciclagem dos conhecimentos. Isto é o que podemos chamar de Gestão da Informação.

9. A remuneração (salário + benefícios) oferecida pelo Bom Jesus atende minhas necessidades e está alinhada com o mercado.

TABELA 9 - A REMUNERAÇÃO (SALÁRIO + BENEFÍCIOS) OFERECIDA PELO BOM JESUS ATENDE MINHAS NECESSIDADES E ESTÁ ALINHADA COM O MERCADO

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	10	43
Concordo parcialmente	12	52
Discordo totalmente	1	4
TOTAL	23	100

GRÁFICO 9 - A REMUNERAÇÃO (SALÁRIO + BENEFÍCIOS) OFERECIDA PELO BOM JESUS ATENDE MINHAS NECESSIDADES E ESTÁ ALINHADA COM O MERCADO



- Este quesito foi o único a obter um resultado de concordância parcial maior do que o de concordância total, mostrando que boa parcela dos professores do Bom Jesus não está satisfeito com sua remuneração. Apesar disso, o resultado foi positivo pois somando 43% de professores que acreditam que sua remuneração é justa com parcela dos 52% que concordaram parcialmente, atingimos um bom resultado.

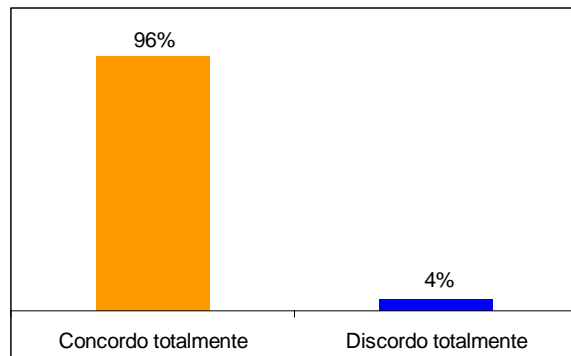
Não há muito a debater sobre este assunto, sendo que nossa faixa salarial está alinhada com o mercado, a grande solução para esta insatisfação pode estar nos benefícios. Sabemos que os benefícios oferecidos pela instituição são praticamente iguais para todos os colaboradores, porém temos que levar em consideração as diferenças individuais e tentar implementar um política de benefícios diferenciada, que atenda às necessidades reais dos colaboradores. A maior dificuldade da implementação será a mudança da política de remuneração da instituição.

10. Os colaboradores do Bom Jesus tem plenas oportunidades de progresso na carreira profissional.

TABELA 10 - OS COLABORADORES DO BOM JESUS TEM PLENAS OPORTUNIDADES DE PROGRESSO NA CARREIRA PROFISSIONAL

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	22	96
Discordo totalmente	1	4
TOTAL	23	100

GRÁFICO 10 - OS COLABORADORES DO BOM JESUS TEM PLENAS OPORTUNIDADES DE PROGRESSO NA CARREIRA PROFISSIONAL



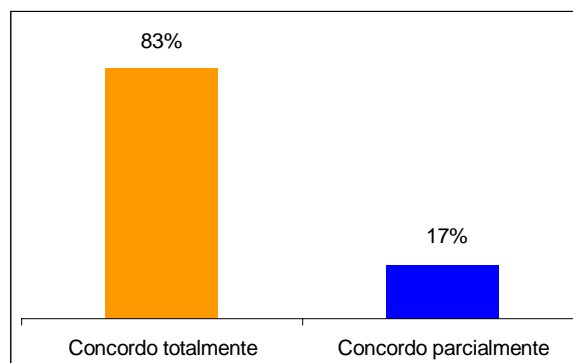
- A totalidade dos professores do Bom Jesus tem consciência do ótimo plano de carreiras que a instituição possui, dando plenas condições de crescimento e desenvolvimento para todos seus colaboradores. Esta característica é ótima, pois prova que as pessoas sabem que seu trabalho é valorizado e que pode acarretar em benefícios futuros. Como consequência disso temos uma maior qualidade nos trabalhos realizados e motivação constante no corpo docente.

11. Me sinto realizado durante minhas atividades no Bom Jesus, pois tenho oportunidade de utilizar e renovar meus conhecimentos e habilidades no dia-a-dia.

TABELA 11 - ME SINTO REALIZADO DURANTE MINHAS ATIVIDADES NO BOM JESUS, POIS TENHO OPORTUNIDADE DE UTILIZAR E RENOVAR MEUS CONHECIMENTOS E HABILIDADES NO DIA-A-DIA

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	19	83
Concordo parcialmente	4	17
TOTAL	23	100

GRÁFICO 11 - ME SINTO REALIZADO DURANTE MINHAS ATIVIDADES NO BOM JESUS, POIS TENHO OPORTUNIDADE DE UTILIZAR E RENOVAR MEUS CONHECIMENTOS E HABILIDADES NO DIA-A-DIA



- Outro resultado muito positivo e importante foi obtido nessa pesquisa que procurava avaliar a auto-realização e reciclagem dos professores. 83% dos professores afirmaram que se sentem totalmente realizados trabalhando no Bom Jesus e 17% afirmaram que não estão realizados totalmente.

A auto-realização é um dos fatores mais importantes na vida profissional, pois não existe nada melhor do que fazer o que se gosta. Só desta maneira as coisas fazem sentido para as pessoas e o trabalho não se torna uma obrigação e sim uma satisfação. Quando as pessoas realizam um trabalho onde não apresentam afinidade, o rendimento e a motivação são baixas, o trabalho não faz sentido para as pessoas e só é realizado

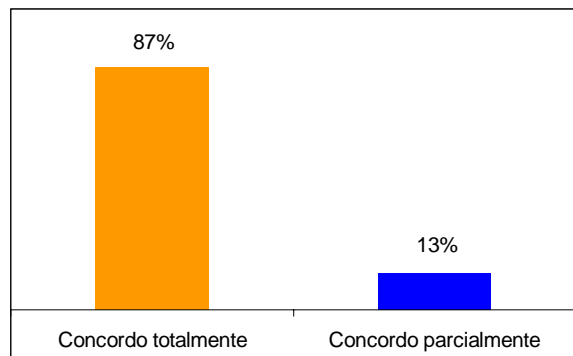
por causa de motivos financeiros. Quando o trabalho é feito com realização, as pessoas dão valor primeiramente a fatores como o ambiente, segurança, bem estar, liberdade, e fatores como a remuneração ficam em segundo plano.

12. Considero as atividades que realizo muito importantes para o Bom Jesus.

TABELA 12 - CONSIDERO AS ATIVIDADES QUE REALIZO MUITO IMPORTANTES PARA O BOM JESUS

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	20	87
Concordo parcialmente	3	13
TOTAL	23	100

GRÁFICO 12 - CONSIDERO AS ATIVIDADES QUE REALIZO MUITO IMPORTANTES PARA O BOM JESUS



- Novamente obtivemos um resultado positivo em uma questão de fundamental importância para a qualidade de vida e bem estar dos colaboradores. Esta questão apresenta um peso um pouco maior do que as outras, sendo que seu resultado é a base para todo o desencadeamento e equilíbrio do processo de trabalho.

A pesquisa apresentou um índice de 87% de concordância total no que tange ao peso que o professor dá à importância de suas tarefas para o Bom Jesus. Os 13% restantes acham que suas tarefas não são de tanta importância ou que algumas são importantes e outras não.

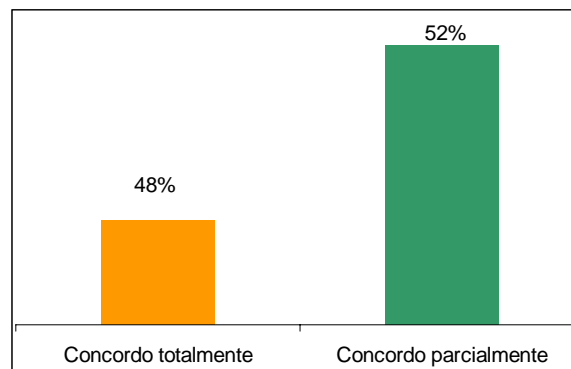
O intuito desta pergunta é analisar o grau de satisfação dos professores quanto às responsabilidades passadas a eles. Sabemos que os colaboradores desempenham suas funções com mais eficiência quando sentem que suas tarefas são importantes para a organização, e esse sentimento de importância é o primeiro passo para desencadear todo o processo de motivação, bem-estar, responsabilidade, organização, segurança, qualidade de vida e demais fatores relacionados ao trabalho, trazendo equilíbrio e harmonia para o ambiente.

13. Me sinto motivado constantemente trabalhando no Bom Jesus.

TABELA 13 - ME SINTO MOTIVADO CONSTANTEMENTE TRABALHANDO NO BOM JESUS

RESPOSTAS	Abs.	%
Concordo totalmente	11	48
Concordo parcialmente	12	52
TOTAL	23	100

GRÁFICO 13 - ME SINTO MOTIVADO CONSTANTEMENTE TRABALHANDO NO BOM JESUS



- Com percentual de 52% de aprovação, podemos afirmar que o Bom Jesus apresenta um ambiente motivador e líderes que proporcionam clima favorável à motivação dos professores. 48% dos professores afirmaram que se sentem motivados momentaneamente, o que não é nenhuma surpresa, pois a motivação é um fator intrínseco, ou seja, vem de dentro da

pessoa, por isso não é possível uma pessoa motivar a outra, o que pode se fazer é apenas proporcionar um ambiente que gere motivação. A motivação muitas vezes pode ser bloqueada por motivos pessoais não pertinentes ao trabalho, por isso é muito comum encontrar pessoas não motivadas ou que apresentam altos e baixos na motivação.

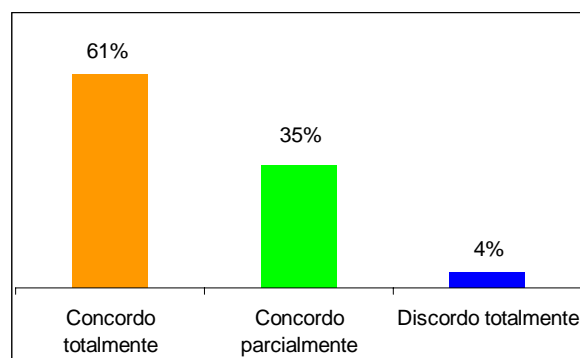
A combinação de resultados positivos obtidos na mescla desta pergunta com a pergunta n.º 12, nos traz uma perspectiva de que a qualidade de vida na instituição é muito boa, pois além de se sentirem importantes no que fazem, os professores também apresentam motivação, e a combinação destes dois fatores só nos traz benefícios.

14. No Bom Jesus as decisões são tomadas por uma equipe de trabalho, onde a opinião de cada membro é valorizada e respeitada.

TABELA 14 - NO BOM JESUS AS DECISÕES SÃO TOMADAS POR UMA EQUIPE DE TRABALHO, ONDE A OPINIÃO DE CADA MEMBRO É VALORIZADA E RESPEITADA

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	14	61
Concordo parcialmente	8	35
Discordo totalmente	1	4

GRÁFICO 14 - NO BOM JESUS AS DECISÕES SÃO TOMADAS POR UMA EQUIPE DE TRABALHO, ONDE A OPINIÃO DE CADA MEMBRO É VALORIZADA E RESPEITADA



- Podemos concluir que a grande maioria dos professores do Bom Jesus trabalham em equipe e tomam suas decisões baseadas nas opiniões de seus membros. O trabalho em equipe é importante por diversas razões como, agilidade, opiniões diferentes, maior comprometimento, maior facilidade de resolução de problemas, etc.

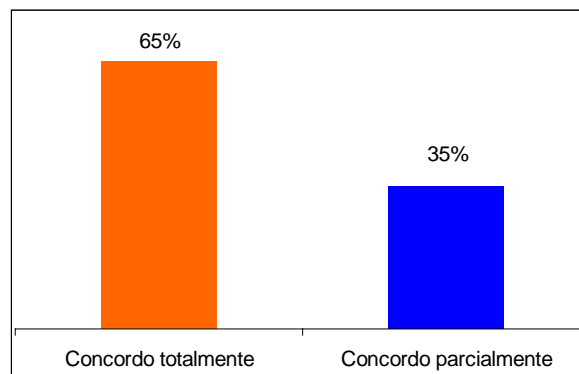
Como 65% dos professores concordaram totalmente com a afirmação e 35% concordaram parcialmente, chegamos à conclusão de que ainda faltam alguns ajustes nas equipes de trabalho, pois ainda existem opiniões não aproveitadas, líderes que tomam decisões sem a equipe, falta de comunicação entre líderes e liderados, e principalmente, falta de entrosamento entre os membros da equipe. Com estes ajustes teremos um aproveitamento muito mais significativo.

15. O relacionamento entre os colaboradores é satisfatório.

TABELA 15 - O RELACIONAMENTO ENTRE OS COLABORADORES É SATISFATÓRIO

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	15	65
Concordo parcialmente	8	35
TOTAL	23	100

GRÁFICO 15 - O RELACIONAMENTO ENTRE OS COLABORADORES É SATISFATÓRIO



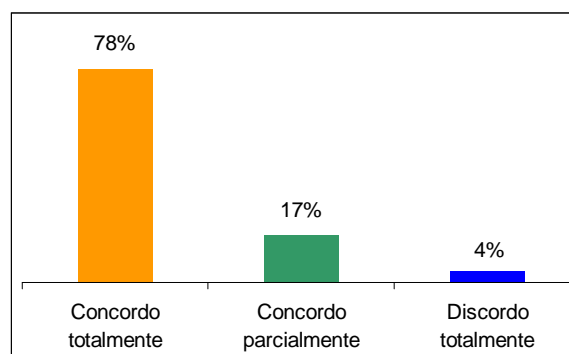
- No total, 65% dos professores afirmam que o relacionamento do corpo docente é bom, e 35% acham o relacionamento não muito bom. Isto nos informa que a maioria dos professores já estão cientes que trabalham em equipe e que o bom relacionamento é algo fundamental para que o trabalho seja realizado com maior eficácia. O bom relacionamento proporciona harmonia no ambiente do trabalho e faz com que as coisas aconteçam com mais naturalidade, mudando o foco do trabalho, de obrigação para colaboração. Essa parcela de 35%, é o percentual de professores que devem ser ajustados e expostos com mais freqüência pelo restante dos professores. Deste modo eles passaram a participar mais do trabalho, expor suas opiniões com mais freqüência, e com o tempo eles apresentarão um entrosamento perfeito. Essa “aproximação” dos professores insatisfeitos às equipes, deve ser feita com calma pelos líderes e membros das equipes.

16. Meu superior está atento às necessidades individuais da minha equipe.

TABELA 16 - MEU SUPERIOR ESTÁ ATENTO ÀS NECESSIDADES INDIVIDUAIS DA MINHA EQUIPE

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	18	78
Concordo parcialmente	4	17
Discordo totalmente	1	4
TOTAL	23	100

GRÁFICO 16 - MEU SUPERIOR ESTÁ ATENTO ÀS NECESSIDADES INDIVIDUAIS DA MINHA EQUIPE



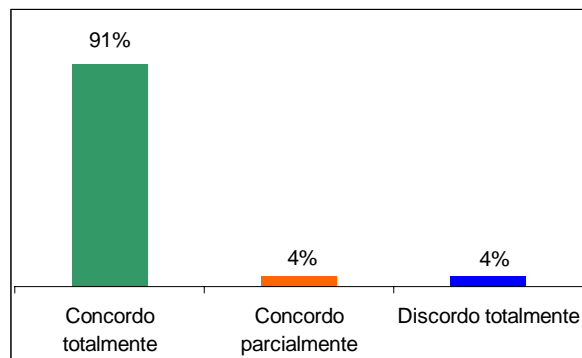
- Os índices nos mostram que a maioria dos professores (79%) afirmam que seu superior tem conhecimento de suas necessidades individuais, o que é muito positivo, pois sabendo lidar com as diferenças entre seus colaboradores, os líderes obtêm uma equipe de trabalho 100% satisfeita. Os 21% restantes afirmam que seus superiores não conhecem suas necessidades individuais, provavelmente pela tendência que os líderes apresentam de tentar tratar todas as pessoas da mesma forma. Os líderes tem que ter a consciência de que as pessoas são diferentes, apresentam prioridades diferentes, tem dificuldades diferentes, apresentam comportamento diferente, e por isso devem ser tratadas com diferença. Por esta razão é que os líderes devem estar atentos às características de cada membro de sua equipe, pois se as necessidades de cada integrante forem satisfeitas, o desempenho da equipe se torna maximizado.

17. Meu superior valoriza um trabalho bem feito.

TABELA 17 - MEU SUPERIOR VALORIZA UM TRABALHO BEM FEITO

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	21	91
Concordo parcialmente	1	4
Discordo totalmente	1	4
TOTAL	23	100

GRÁFICO 17 - MEU SUPERIOR VALORIZA UM TRABALHO BEM FEITO



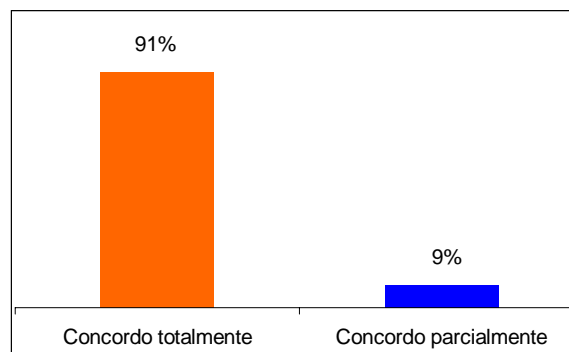
- Obtivemos um índice muito favorável nesta questão. 92% dos professores reconhecem que seu superior valoriza seu trabalho, isto gera motivação aos colaboradores, trazendo dedicação e responsabilidade. O fator mais importante deste aspecto é que quando os colaboradores são reconhecidos pelos trabalhos desenvolvidos, eles criam a imagem de que são importantes para a instituição, e como já citado foi anteriormente, o sentimento de ser importante para o seu trabalho, gera inúmeros benefícios individuais. Concluimos que os líderes estão desempenhando um papel muito importante para o aumento da qualidade de vida na instituição.

18. Meu superior trata todos igualmente com respeito.

TABELA 18 - MEU SUPERIOR TRATA TODOS IGUALMENTE COM RESPEITO

RESPOSTA	Abs.	%
Concordo totalmente	21	91
Concordo parcialmente	2	9
TOTAL	23	100

GRÁFICO 18 - MEU SUPERIOR TRATA TODOS IGUALMENTE COM RESPEITO



- Novamente os resultados na avaliação do papel dos líderes foi positiva. 91% dos professores concordam que seus líderes os tratam com respeito, e 9% concordam parcialmente.

O respeito na relação líder-liderado é o primeiro passo para que o colaborador apresente condições favoráveis para desenvolver seu trabalho, e um dos fatores mais importantes para a obtenção de uma melhor qualidade de vida.

Conclusão

O intuito desta pesquisa foi saber em que estágio estamos quando tratamos de qualidade de vida dos funcionários, em diversos aspectos. O resultado da pesquisa foi positivo não apenas pelo seu resultado favorável, mas pelo conhecimento que pudemos obter sobre certas opiniões dos professores e principalmente pela iniciativa de conhecer mais os professores e nos aproximarmos deles, tornando nossa relação mais estreita.

Existem muitas coisas a serem melhoradas para a qualidade de vida do Bom Jesus ser da forma como esperamos, mas mudanças serão feitas e providências serão tomadas para que com o passar do tempo as coisas se ajustem naturalmente e possamos continuar a buscar a melhoria contínua na instituição.