

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE  
PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS**

**Raphael Zei Cartaxo Silva**

**A importância da motivação e da qualidade de vida no trabalho para os  
funcionários da área de tecnologia da informação**

**SÃO PAULO  
2009**

**Raphael Zei Cartaxo Silva**

**A importância da motivação e da qualidade de vida no trabalho para os funcionários da área de tecnologia da informação**

Monografia entregue como trabalho de conclusão de curso como parte dos requisitos para a obtenção do grau de pós-graduação em gestão de projetos.

ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup>: Dra. Élide Jacomini Nunes

**SÃO PAULO  
2009**

**Dedico este trabalho a todos meus familiares, amigos e namorada que me incentivaram e apoiaram.**

## **AGRADECIMENTOS**

**Aos colegas do curso de pós-graduação pelo companheirismo,  
à Profª Dra. Élide Jacomini Nunes, que me orientou no desenvolvimento desta  
monografia e aos meus familiares, amigos e namorada que, diretamente ou  
indiretamente, possibilitaram a realização deste trabalho.**

**No meio de qualquer dificuldade encontra-se a oportunidade.  
Albert Einstein**

## RESUMO

O mercado de trabalho na área de tecnologia da informação está cada vez mais globalizado e concorrido. Os funcionários dessa área sofrem forte pressão para manter-se atualizado e preparado para esse mercado. Chegam a passar a maior parte do seu dia no trabalho, ultrapassando facilmente às 9 horas da jornada de trabalho. Infelizmente, muitas organizações têm a cultura que seus funcionários devem chegar ao trabalho, executar o seu serviço e encerrar o expediente. Esquecem que seus funcionários são seres humanos, que possuem motivos e necessidades. Como todo ser humano, quando suas expectativas e objetivos não são alcançados, acabam ficando desmotivados e sua produtividade diminui afetando diretamente a organização. Porém, trabalhar com a motivação das pessoas é um assunto muito complexo, pois motivação é uma força interna de cada indivíduo e cada um tem sua forma de ser motivado. Os profissionais de tecnologia da informação ainda possuem outro agravante, sofrem com o avanço tecnológico que é bem mais rápido do que sua capacidade emocional. Por isso, a importância da motivação e qualidade de vida no trabalho para os profissionais dessa área. As organizações devem proporcionar um ambiente motivador e que atenda as necessidades de seus funcionários, pois em troca ela ganhará produtividade e competitividade no mercado.

Palavras-chave: Motivação, Qualidade de vida no trabalho, Tecnologia da informação.

## **ABSTRACT**

The labor market in the IT field is every time more globalized and competitive. The employees of this field suffer strong pressure to keep themselves up to date and prepared for it. They can spend most of day working easily surpass in the nine hours of a day work. Unfortunately many organizations have a culture that your employees should get to work, do their jobs and close the business. They forget that their employees are human beings who have needs. Like all human beings, when their expectations and goals are not been reached, they become discouraged and their productivity decreases, affecting directly the organization. However, working with the motivation of people is a very complex, since motivation is an internal strength of each individual and each has its way of being motivated. The professionals of information technology have yet another aggravating, suffer with the technological advancement that is much faster than his emotional capacity. Therefore, the importance of motivation and quality of life for professionals working in this area. Organizations should provide a motivating environment and that meets the needs of their employees, because in exchange they gain productivity and competitiveness in the market.

Keywords: Motivation, Quality of work life, Information technology.

## Sumário

1. Introdução .....	10
2. Motivação .....	13
2.1. O que é motivação .....	13
2.2. Teorias de motivação .....	13
2.2.1. Taylor: a motivação segundo a Organização Racional do Trabalho.....	14
2.2.2. Maslow: a hierarquia das necessidades. ....	14
2.2.3. MacGregor: com sua teoria X e Y.....	15
2.2.4. Herzberg: a teoria dos dois fatores.....	17
2.3. Motivação e as empresas de TI .....	18
2.4. Como construir um ambiente motivador.....	19
3. Qualidade de Vida no Trabalho.....	23
3.1. O que é qualidade de vida no trabalho.....	23
3.2. Qualidade de vida e as empresas de TI.....	25
3.3. Indicadores de qualidade .....	27
3.3.1. Modelo HRONEC .....	27
3.3.2. Modelo SINK & TUTTLE.....	28
3.3.3. Modelo TQC Japonês.....	28
3.3.4. Modelo GOLDRATT & FOX.....	29
3.3.5. Modelo Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ.....	29
3.3.6. Modelo SEBRAE de Qualidade Total .....	30
3.3.7. Modelo GIL .....	30
4. Estudo de Caso.....	32
4.1. Quem é a TOTVS?.....	32
4.2. Histórico .....	33
4.3. Pesquisa com os colaboradores .....	35
4.4. Entrevista com analista de Recursos Humanos.....	38
Conclusão .....	43
Anexos .....	44
Referência Bibliografia .....	46
Bibliografia.....	47

## Lista de Figuras

Figura I: A hierarquia das necessidades. ....	14
Figura II: Teoria X e Y. ....	16
Figura III: Fatores higiênicos e motivacionais. ....	17
Figura IV: Fatores satisfacientes e insatisfacientes. ....	17
Figura V: Equilíbrio entre o funcionário e a empresa. ....	19
Figura VI: Evolução do conceito de QVT. ....	24
Figura VII: Categorias conceituais de QVT. ....	25
Figura VIII: Evolução TOTVS. ....	35
Figura IX: Resultado pesquisa motivação. ....	36
Figura X: Resultado pesquisa qualidade de vida no trabalho. ....	37

## 1. Introdução

Esse trabalho tem a finalidade de demonstrar a importância e os benefícios que as organizações na área de TI<sup>1</sup> podem ter ao motivar seus funcionários e fornecer uma qualidade de vida no trabalho.

Funcionários motivados trabalham com mais vontade e determinação, sentem que fazem parte da organização e vão tratá-la com muita mais dedicação e respeito. Uma organização que contribui com a motivação de seus funcionários aumenta sua produtividade e competitividade no mercado.

A motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo (Revista de Ciência Empresariais, 2005, p. 21)

O mercado de trabalho na área de TI está cada vez mais globalizado e concorrido com isso os funcionários estão passando a maior parte de seu dia no trabalho. Uma organização que tem consciência desse atual cenário deve proporcionar uma qualidade de vida no trabalho para seus funcionários.

No fim do século passado e início do século atual, o mundo sofreu e tem sofrido transformações notáveis, principalmente no que concerne à tecnologia e à informática, sem falar nos efeitos da globalização sobre o trabalhador e no próprio mundo de trabalho (SILVA, 2007, s. p.)

Estuda-se o conceito e práticas de como executar a motivação e qualidade de vida no trabalho dentro das organizações. Elaborou-se um estudo de caso em uma organização de TI para saber como seus funcionários se sentem motivados e gratificados com o ambiente em que trabalham.

O resultado esperado com o final do estudo para a sociedade é conscientizar as organizações que seus funcionários não são uma máquina de trabalho e que precisam de cuidado e respeito e que proporcionar uma qualidade de vida no trabalho é fundamental. As organizações estão o tempo todo planejando e buscando tornarem-se dinâmicas e competitivas e a melhor maneira é buscar essa força dentro da sua própria estrutura, ou seja, criar um ambiente motivador para os seus funcionários fazendo sentir prazer pelo lugar onde trabalham. “As condições de trabalho, tais como ambiente aprazível, boas instalações, bom refeitório, preocupação com segurança, influem para tornar as pessoas mais produtivas” (Revista de Ciência Empresariais, 2005, p. 24)

---

<sup>1</sup> Tecnologia da Informação

A motivação depende de pessoa para pessoa, cada um tem seu jeito de se motivar e de como ser motivado, por isso é um assunto muito complexo, pois estamos tratando de emoções e sentimentos de pessoas.

Contudo muitas organizações e funcionários desconhecem que motivação é uma força que surge de dentro para fora de cada indivíduo e que precisa ser estimulada e acabam criando um ambiente hostil e desagradável para trabalhar.

A primeira coisa que precisamos deixar bem claro é que ninguém motiva ninguém. É a própria pessoa que se motiva. Motivar, é ter “motivos”. Ter motivos para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para querer vencer e aprender. O que a empresa deve e pode fazer é criar condições necessárias à motivação. Isto quer dizer criar um clima em que as pessoas se sintam motivadas a empreender e fazer o necessário (MARINS, 2007, p. 17)

Infelizmente hoje ainda existem muitas organizações que pensam que seus funcionários devem chegar ao serviço efetuar o trabalho do dia e voltar para suas residências, que a empresa é um lugar apenas para trabalhar e nada mais.

Enquanto esse paradigma não for quebrado, ou seja, considerar que a motivação e a qualidade de vida no trabalho não são fundamentais no dia a dia da empresa e de seus funcionários, muitas organizações não terão sucesso e muitas pessoas não terão o prazer de trabalhar.

O problema é que o desenvolvimento tecnológico é bem mais rápido do que o da capacidade emocional das pessoas, contribuindo para que os trabalhadores se sintam totalmente despreparados para enfrentar tal transição (SILVA, 2007, p. XIV)

Esta monografia foi desenvolvida com base em pesquisa teórica relevando os autores Luiz Marins, Walmir Rufino da Silva, Anne Bruce, Eda C. Fernandes, Gustavo G. Boog e Steve Chandler dentre outros pesquisadores e estudiosos sobre o tema proposto.

O estudo de caso foi realizado na TOTVS empresa de grande porte na área de TI, e se efetuou de modo exploratório com os funcionários da organização através de questionários, levantando os principais pontos que os levam a serem motivados e ainda, o que os mesmos consideram como qualidade de vida no trabalho. Foi realizada também uma entrevista com uma analista de RH<sup>2</sup> sobre os itens mais citados nos questionários respondidos pelos colaboradores.

Portanto o objetivo desse estudo é apresentar o conceito de motivação e qualidade de vida no trabalho, demonstrando para as organizações de TI os benefícios e como colocar isso em prática através do estudo de caso realizado.

---

<sup>2</sup> Recursos Humanos

Veja a seguir como será a estrutura do trabalho com a divisão dos capítulos e uma breve descrição de cada um:

Capítulo I – Introdução. Apresentação e objetivo da monografia, demonstrando a importância da motivação e da qualidade de vida no trabalho para os funcionários da área de TI;

Capítulo II – Motivação. É abordado o conceito, tipos e teorias de motivação, como a motivação afeta cada indivíduo e que o papel da organização é criar um ambiente motivador;

Capítulo III – Qualidade de vida no trabalho. Estuda-se os benefícios que as organizações têm em criar qualidade de vida para seus funcionários e para si mesma e modelos para auxiliarem a medição do assunto abordado;

Capítulo IV – Estudo de caso. Realizado em uma organização de TI demonstrando como a mesma cria um ambiente motivador e proporciona uma qualidade de vida para seus funcionários e como esses funcionários se sentem motivados e o que consideram qualidade de vida no trabalho.

## **2. Motivação**

### **2.1. O que é motivação**

Conforme definido no dicionário da língua portuguesa Houaiss (2001), conjunto de processos que dão ao comportamento uma intensidade, uma direção determinada e uma forma de desenvolvimento próprias da atividade individual.

Motivação é um assunto muito complexo, pois estamos tratando de emoções e sentimentos dos seres humanos, pois se trata de uma energia que depende de pessoa para pessoa, cada um tem seu jeito de se motivar e de como ser motivado.

Segundo Silva (2007), a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são, às vezes, definidos como necessidades desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos; fundamentalmente, os motivos ou necessidades são a mola de ação.

As necessidades e os desejos dos seres humanos são infinitos e mudam freqüentemente e a energia que impulsiona essas mudanças é a motivação. Por isso que a motivação está dentro de cada indivíduo e ninguém pode alterá-la.

Para Boog (2008), a motivação é uma porta que só abre por dentro. É algo que brota muito mais do coração que da mente das pessoas. Ninguém tem o poder de motivar ninguém. Motivação significa sempre automotivação, pois é cada pessoa, a cada momento, que faz as escolhas. Podemos, quando muito, sensibilizar as pessoas, tocando algo dentro delas que as leve, por si próprias, a abrirem essa porta.

A motivação é uma energia interna de cada indivíduo, porém, pode ser diretamente sensibilizada pelo ambiente externo, ou seja, outro indivíduo ou alguma coisa. As pessoas podem sentir-se influenciadas por outras pessoas a fazer algo e da mesma forma o contrário pode acontecer. Então existem as pessoas que possuem uma energia de motivação que sensibiliza as outras pessoas e existem também as pessoas que precisam de um apoio externo para liberar sua motivação.

### **2.2. Teorias de motivação**

A seguir serão apresentadas as principais teorias sobre motivação, para melhor entendermos a sua origem e ajudar a sua aplicação nas organizações de tecnologia da informação.

### 2.2.1. Taylor: a motivação segundo a Organização Racional do Trabalho

Segundo Taylor (1982), o princípio da divisão do trabalho afirma que se pode alcançar o Máximo de eficiência no trabalho, se o mesmo for simplificado e especializado no mais alto grau em toda a extensão em que é realizado.

Então quanto menos complexa a execução de uma tarefa e quanto mais padronizada e rotineira ela for, a produtividade máxima dos funcionários serão atingidas e através da influência do dinheiro sobre o processo de motivação a mesma será mantida.

Porém, não foi exatamente isso que aconteceu, pois a motivação por influência do dinheiro é de rápido resultado, entretanto é de curta duração e ainda trouxe insegurança e competitividade entre os funcionários.

Entretanto, nesse ambiente de incentivo a produtividade máxima, os trabalhadores perceberam que estavam arriscando sua própria segurança no trabalho, pois, apesar de salários mais altos, normalmente, se deveria diminuir o quadro de pessoal e aumentar a competitividade entre eles, para atingir a mesma produtividade. A partir de tal situação, eles optaram por adotar atitudes que salvaguardassem a restrição da produtividade, garantindo, dessa forma, a sua permanência no emprego. (SILVA, 2007, p. 17)

### 2.2.2. Maslow: a hierarquia das necessidades.

Maslow desenvolveu uma teoria motivacional na qual as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de importância, e conforme cada nível é satisfeito a necessidade de outro surge no lugar, como demonstrado na figura a seguir:

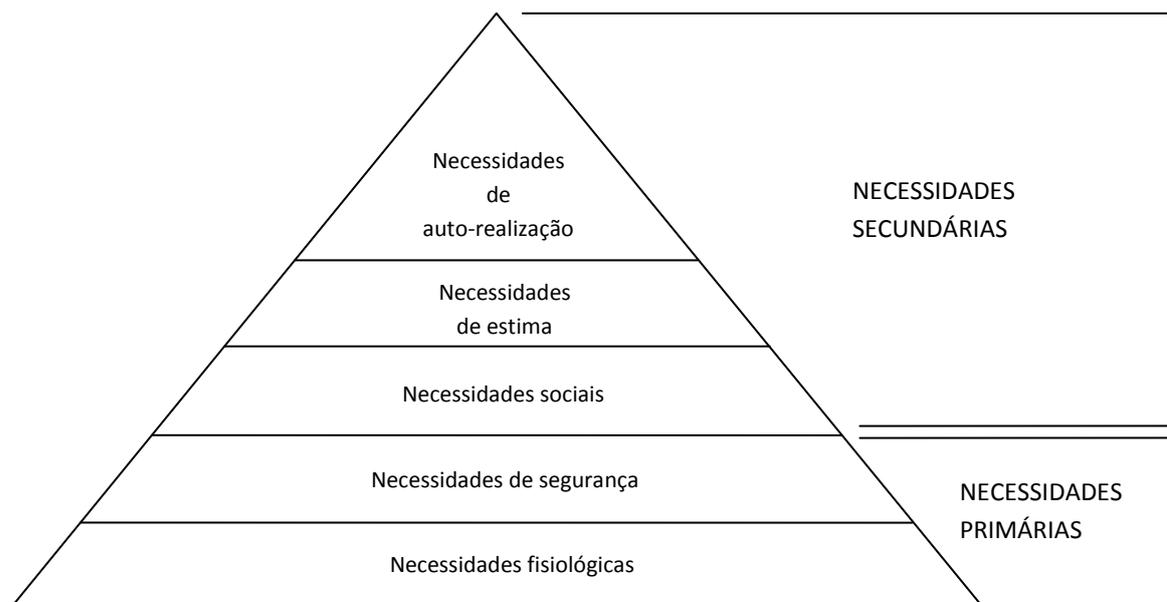


Figura I: A hierarquia das necessidades.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 253)

As necessidades fisiológicas são relacionadas com a sobrevivência, alimentação e vestuário do indivíduo e podem ser supridos através do conforto físico, intervalos de

descanso, dentre outros. Há também necessidades de segurança, condições seguras de trabalho, remuneração e benefícios. Quando essas necessidades estão satisfeitas, surgem as necessidades de participação, amizade com os colegas, gerente amigável e aceitação. Já as necessidades de estima compreendem a autoconfiança, status, consideração, independência, autonomia e criatividade. Por fim, no topo da hierarquia estão às necessidades de auto-realização, relacionadas ao próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo. Compreende o trabalho desafiante, diversidade e autonomia nas tomadas de decisões.

### 2.2.3. MacGregor: com sua teoria X e Y.

Sugerindo dois extremos de motivação através da ação do gerente X, considerado um gerente conservador e autoritário e do gerente Y, assumindo o papel de gerente flexível e inovador, Douglas McGregor, correlaciona os dois tipos de gerência, conforme a tabela a seguir.

#### Suposições sobre a natureza humana segundo McGregor

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas são naturalmente preguiçosas; preferem não fazer nada.	As pessoas são naturalmente ativas; colocam os objetivos e gostam de se esforçar.
As pessoas trabalham principalmente por dinheiro e recompensa de status.	As pessoas buscam muitas satisfações no trabalho: orgulho pela realização gosto pelo processo; sentimento de contribuição; prazer de associação; estimulação de novos desafios etc.
As pessoas são apenas crianças crescidas; são naturalmente dependentes de líderes.	As pessoas normalmente amadurecem depois da infância; aspiram à independência, auto-realização e responsabilidade.
As pessoas esperam e dependem de diretrizes de cima; não querem pensar por si mesmas.	As pessoas próximas à situação vêem e sentem o que é necessário e são capazes de autodireção.
É preciso que se diga, mostre e treine as pessoas nos métodos adequados de trabalho.	As pessoas que compreendem e se preocupam com o que estão fazendo podem planejar e melhorar seus próprios métodos de fazer trabalho.
As pessoas precisam de supervisores que as olhem suficientemente de perto para serem capazes de elogiar um bom trabalho e criticar os erros.	As pessoas precisam sentir que são respeitadas como capazes de assumir responsabilidade e de autocorreção.

As pessoas precisam de instruções específicas sobre o que fazer e como fazê-lo; problemas mais amplos de política não são da sua conta.	Precisam de uma compreensão sempre maior; elas sempre precisam apreender o significado das atividades nas quais estão engajadas; elas têm uma fome cognitiva tão ampla quanto o universo.
As pessoas gostam de ser tratadas com cortesia.	As pessoas necessitam de um respeito genuíno vindo de seus companheiros.
As pessoas são naturalmente compartimentadas; as exigências do trabalho são inteiramente diferentes das do lazer.	As pessoas são naturalmente integradas; quando trabalho e jogo são muito nitidamente separados, ambos se deterioram; "a única razão que um homem sábio pode dar para preferir o lazer ao trabalho é a melhor qualidade do trabalho que ele pode fazer durante o tempo de lazer".
As pessoas naturalmente resistem a mudanças; elas preferem permanecer nas velhas rotinas.	As pessoas naturalmente cansam-se das rotinas monótonas e gostam de novas experiências; em algum grau, todos são criativos.
O trabalho é o principal e deve ser feito; as pessoas são selecionadas, treinadas e ajustadas a trabalhos pré-definidos.	As pessoas são o principal e buscam auto-realização; os trabalhos devem ser planejados, modificados e ajustados às pessoas.
As pessoas são formadas pela hereditariedade, infância e juventude; como adultos elas permanecem estáticas; "cachorro velho não aprende truques novos".	As pessoas crescem continuamente; nunca é muito tarde para aprender; elas gostam de aprender e aumentar sua compreensão e habilidade.
As pessoas precisam ser "inspiradas" (com "papos" animadores), pressionadas ou dirigidas.	As pessoas precisam ser liberadas, encorajadas e assistidas.

Figura II: Teoria X e Y.

Fonte: KOLB et al. (1990,p. 162)

Segundo Silva (2007), McGregor disse que, provavelmente, o número de chefias que compartilham as convicções descritas na Teoria X é maior do que o dos adeptos da Teoria Y. Esta conclusão, aliás, é coerente com as características do tipo de organização que emergiu da Revolução Industrial, o que nos leva a crer que um grande caminho ainda terá que ser percorrido, até vermos a maioria das organizações constituir-se em ambientes estimuladores da auto-realização do seu pessoal.

### 2.2.4. Herzberg: a teoria dos dois fatores.

A teoria da motivação de Herzberg (Chiavenato,2003) faz a distinção entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho. Os fatores que levam a satisfação no trabalho são denominados higiênicos. Estes fatores estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado. Os fatores motivacionais são aqueles que estão diretamente relacionados com a tarefa ou o trabalho, e influenciam diretamente a produtividade dos membros da organização.

#### Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg

<b>FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)</b>	<b>FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)</b>
<b>CONTEÚDO DO CARGO</b> Como o indivíduo se sente em relação ao CARGO	<b>CONTEXTO DO CARGO</b> Como o indivíduo se sente em relação à EMPRESA
1. Trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade	1. Condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Figura III: Fatores higiênicos e motivacionais.

Fonte: Chiavenato (2003, p. 546).

Para maioria dos funcionários, ao satisfazer os fatores motivacionais, causa uma satisfação da auto-realização e enquanto esse objetivo não for alcançado dificilmente causará uma insatisfação, pois essa busca é constante e motivadora até serem completados, já os fatores higiênicos acontece o inverso uma vez conquistado esses fatores causam nos funcionários uma sensação de merecimento e direito, porém, a ausência pode causar uma total insatisfação prejudicando diretamente a organização, a figura a seguir retrata exatamente esse cenário.

Fatores satisfacientes e fatores insatisfacientes como dois contínuos separados.

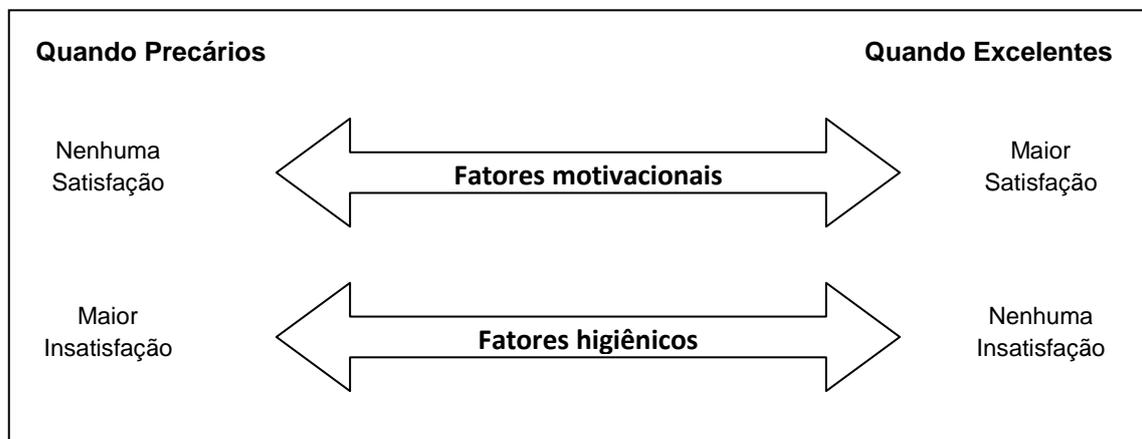


Figura IV: Fatores satisfacientes e insatisfacientes.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 252).

### **2.3. Motivação e as empresas de TI**

Motivação para a maioria das organizações de TI está relacionada a aumento de salário, basta dar um aumento em tempos e tempos para seus funcionários que eles estarão totalmente motivados a produzirem o máximo de si, e que o dinheiro é o fator mais importante para a motivação.

Infelizmente, as grandes maiorias das organizações de TI estão equivocadas ao pensarem desse jeito. Pois a motivação de um indivíduo não é de fora para dentro, mas sim de dentro para fora, o grande papel de uma organização é criar um ambiente motivador para seus funcionários, os fazerem sentirem prazer em trabalhar, despertar a motivação dentro de cada funcionário, a ponto deles sentirem que fazem parte da organização e quem tem autonomia para tomar decisões e ajudarem a empresa que eles trabalham a crescer e assim crescer junto com ela.

Aumento salarial é importante sim, porém, é um estímulo de motivação com efeito rápido, porém de curta duração. Os funcionários procuram acima do aumento salarial, reconhecimento, treinamento, sucesso na carreira, autonomia na tomada de decisão, flexibilidade e acima de tudo se sentirem importante para a organização, esse tipo de motivação requer investimento da organização, mas é um estímulo de motivação em longo prazo.

Principalmente funcionários na área de TI, por trabalharem numa área tão dinâmica e que exige a toda hora novos conhecimentos, para esses funcionários uma organização que oferece treinamentos, capacitação e cursos, e não só aumento de salário, é uma empresa com um diferencial motivador e que por sua vez traz a gratidão aos seus funcionários.

Percebemos que hoje em dia os principais fatores de motivação são autonomia e iniciativa. A empresa deve ser capaz de oferecer a seus funcionários a autonomia necessária para que possam exercer sua criatividade e tomar decisões. (Marins, 2007, p.17)

Como o poder de escolha é natural de todo ser humano, uma organização em que os funcionários possam ter a liberdade de expressar suas idéias e até mesmo colocá-las em prática, faz com que os mesmo vistam a camisa da empresa e se empenhem mais, pois iram tratá-la como se fossem deles.

Outro fator importante para estimular a motivação é a flexibilidade, como os funcionários de TI passam a maior parte de seu dia dentro da organização, ou alocado em cliente durante toda a semana, não sobra tempo para organizar a sua vida pessoal, infelizmente a maioria das organizações ainda pensa que seus funcionários devem apenas chegar ao ambiente de trabalho, executar seu serviço e voltar para suas casas e lá terão todo o tempo do mundo para administrar sua vida pessoal, e se um funcionário pensar em faltar para resolver algum tipo de problema

pessoal será descontado na folha de pagamento, sem direito de negociar a ausência.

É de extrema importância para os funcionários que a organização seja flexível, pois ser uma empresa mais humanizada e que dê para seus colaboradores uma oportunidade de negociação e equilibrar a sua vida pessoal e profissional, se um dia um funcionário precisar sair à tarde para resolver um problema particular, negociar se o mesmo pode chegar mais cedo para poder sair mais cedo ou se poderá ir ao fim de semana repor essa ausência. Isso faz o funcionário se sentir valorizado e que a organização tem importância e preocupação com o seu bem estar.

Uma organização voltada para o ser humano e não voltada totalmente para o capitalismo, que saiba criar um ambiente motivador para seus funcionários tem a garantia que eles executaram seus serviços com mais produtividade, empenho e dedicação, vão vestir a camisa da empresa, vão defendê-la com unhas de dentes e transmitir que essa empresa é a melhor possível para se trabalhar.

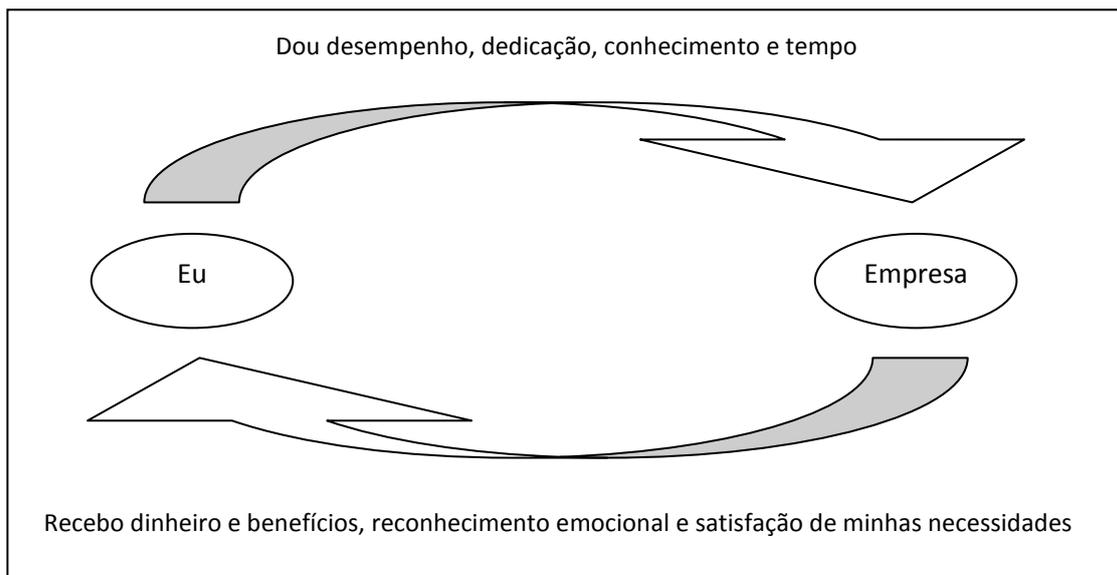


Figura V: Equilíbrio entre o funcionário e a empresa.

Fonte: Boog (2008, p. 13)

Essa relação entre empresa e funcionário é feita entre o equilíbrio e complemento entre as duas partes, onde a organização capacita e fornece condições humanas e motivadoras para seus funcionários, e os mesmo fornecer mão de obra com entusiasmos e dedicação na execução de seus trabalhos. Um ambiente com essa relação saudável só tendem a crescer, tornando esse laço mais forte e favorecendo ambas as partes.

#### 2.4. Como construir um ambiente motivador

Após pesquisa, conceituação e teorias de motivação, juntamente com o trabalho realizado de Anne Bruce (2006), veremos a seguir algumas dicas de como

empresas e gerentes podem criar um ambiente motivador para os funcionários de TI.

Segundo Bruce (2006), monte uma equipe motivada, descubra por que seus colaboradores querem ser motivados por você, reconheça que a verdadeira motivação está dentro de você e direcione os colaboradores para o que é mais importante e significativo para a empresa e para a equipe. Medo e manipulação não apresentam bons resultados, usar a técnica do torrão de açúcar, mais conhecida como “motivação por incentivos”, raramente funciona, por isso desenvolva uma abordagem que promova o propósito e o crescimento pessoal. Saiba o que impulsiona as pessoas, aprecie o que cada pessoa tem de especial e peça opiniões para aumentar a satisfação, pois as pessoas valorizam objetivos cheios de significados.

Um bom líder é aquele que participa da seleção e preparação de sua equipe, pois criar uma equipe com colaboradores determinados e pró-ativos aumenta a produtividade e motivação do resto do grupo, e que incentivar o aumento de produção através de prêmios é perigoso, além de contribuir para que as pessoas não queiram aprimorar o lado profissional, as mesmas não mais ficaram incentivadas com prêmios mais simples e exigiram prêmios mais caros. E para o profissional de TI o fator mais estimulante é o desafio e o reconhecimento do seu trabalho.

Para Bruce (2006), faça com que os colaboradores se sintam parceiros e encoraje o pensamento empreendedor, explique como o negócio funciona e deixe que os colaboradores se sintam “donos do negócio”. Mostre como o negócio funciona, fale sobre dinheiro, incentive a administração do tipo “livro aberto”, ajudando as pessoas a enxergar o cenário mais amplo. Conheça seus concorrentes, ensine os colaboradores a serem competitivos, monte um arquivo sobre a concorrência comparando sua empresa com a concorrência.

Quanto mais o colaborador se sentir importante e responsável nas tarefas que executa maior será a dedicação e interesse em ajudar o crescimento da organização, e para transmitir essa responsabilidade o líder deve estimular o interesse da equipe em querer saber sobre a cultura, área de atuação, objetivo e visão da empresa que trabalha e das empresas concorrentes.

Conforme Bruce (2006), encoraje decisões de risco inteligentes, diga aos colaboradores que risco é a chave para o sucesso, delegando poder para que tome decisões de risco e estimulando a tomada de decisão de risco como um comportamento a ser aprendido. Incentive o desenvolvimento de pensamentos criativos e inovadores, pense grande e pense virtualmente, enfatizando os aspectos positivos das soluções inovadoras.

Aquele líder que acha que toma de decisão é sinônimo de poder e autoritarismo e que os demais colaboradores de sua equipe devem apenas executar o que foi mandado por ele e não devem palpar e nem dar um parecer, além desse líder ficar sobrecarregado terá uma equipe estagnada sem interesse e cada vez mais desmotivada. Para desenvolver uma equipe que se automotiva, é preciso criar uma equipe com capacidade e liberdade para a tomada de decisão, permitir a discussão de novas idéias e soluções que ajudem no planejamento de projetos futuros.

Publicado por Bruce (2006), ressalte a relação entre motivação e desempenho, saiba o impacto que você provoca nas pessoas, deixe claro o que você considera um bom desempenho e principalmente diga o que espera das pessoas e seja específico. Ajude sua equipe a atingir uma performance de alto nível, incentive as pessoas a superarem seus próprios limites, estabeleça padrões e seja claro e defina a responsabilidade de cada um. Faça com que se comprometam com suas idéias e com a deles, incentive a equipe a elevar os padrões de desempenho e performance, colocando no papel tudo o que você e seus colaboradores concordaram em fazer com isso determine uma linha de ação e vá em frente.

O papel do líder é manter o equilíbrio entre a motivação e o desempenho de toda a sua equipe, pois se um colaborador transmitir para os demais colegas de trabalho que está insatisfeito e infeliz com seu trabalho irá causar uma queda de produção na equipe, um desequilíbrio de energia e ainda poderá despertar em outro funcionário essa desmotivação. Por isso a importância de um relacionamento claro e sincero com a equipe como um todo e com cada funcionário individualmente.

Conceituado por Bruce (2006), defina antecipadamente a recompensa e a meta de desempenho, aumente a autonomia, aumente a visibilidade dentro da organização e coloque o sucesso na vitrine. Sempre espere o melhor dos colaboradores, consiga o que você pediu, aja conforme as expectativas e crie um ambiente de alta performance e alta produtividade. Inspire sua equipe a aumentar a produtividade, distribua prêmios, reconheça, elogie e acima de tudo treine. Crie um programa de incentivos para levantar o moral, seja flexível com os colaboradores, motive com criatividade. Delegue poder, ajude os colaboradores a transformar responsabilidade em motivação, deixe-os experimentar o poder e redefina seu papel como gerente.

Somente o reconhecimento e elogio pelo esforço do seu trabalho, não fazem os colaboradores se sentirem totalmente satisfeitos, o reconhecimento através de atividades fora do trabalho contribuem e muito para a motivação da equipe. Além de bônus, aumento de salário e participação no lucro, uma ferramenta poderosa para renovar a energia do grupo, é após aquela semana corrida em que toda a equipe se dedicou se entregou aquele projeto onde a vida profissional está ocupando muito mais tempo do que a vida particular de todos os colaboradores. Nada é mais gratificante ao final dessa semana ou projeto o líder presentear sua equipe, com um

jantar, um *happy hour* ou qualquer outra atividade de lazer que faça o estresse passar e que prepare a equipe para outro projeto.

Como definido por Bruce (2006), estimule a responsabilidade em todos os momentos, encoraje os colaboradores a acreditar nele próprios, ajude os outros a superar as barreiras para o sucesso e delegue responsabilidades aos colaboradores. Tenha confiança num futuro melhor, entenda o fenômeno do potencial humano construindo uma relação de confiança e mostrando aos colaboradores que eles merecem sua confiança. Levante o moral da equipe, faça o que você diz que vai fazer, privilegie a integridade sendo verdadeiro e mostre seu lado humano.

Estimular o crescimento intelectual da equipe não só trás benefícios para os funcionários, mas também trás benefícios grandiosos para o líder, pois terá uma equipe mais preparada e qualificada para o mercado, terá melhor qualidade na execução dos serviços evitando o retrabalho das tarefas e conseqüentemente diminuindo o custo do projeto, além de contribuir com o aumento da produção ajudando diretamente a organização.

Finalmente Bruce (2006) enfatiza, divirta-se e fique motivado, estimule a “motivação-diversão”, pois diversão pode rimar com obrigação, o mais importante e reconhecer o poder da diversão. Combata a falta de entusiasmo, selecione as pessoas certas e mantenha os melhores profissionais, proteja a dignidade e a auto-estima dos colaboradores. Conquiste a confiança dos colaboradores, saiba o que mantêm os melhores talentos e entenda as razões que motivam os colaboradores a ficar deixando valores e atitudes serem seu guia. Coloque o coração e a alma em sua equipe, inspire o trabalho em equipe, lidere com o coração e estimule o espírito de equipe. Libere o poder do potencial humano, treine-os, lidere-os e ame-os.

Um líder autoritário, conservador e principalmente que acha que o trabalho é apenas um lugar em que as pessoas só devem trabalhar, terá ao seu lado não uma equipe, mas sim pessoas com rancor, infiéis e totalmente desaminadas, fazendo o fracasso o maior sucesso que esse líder possa alcançar. Criar, estimular e permitir uma ambiente agradável, com alegria, diversão e união da equipe, é uma atitude de um verdadeiro líder. Combater o stress, a rotina e as dificuldades do cotidiano com divertimento e descontração ameniza essa sensação ruim da equipe fazendo o dia passar mais tranquilo e sereno, pois rir é o melhor remédio não tem nenhum efeito colateral é só traz coisas boas.

### 3. Qualidade de Vida no Trabalho

#### 3.1. O que é qualidade de vida no trabalho

Conceituado por França (1996), qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnósticos e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Através dos estudos realizados, Qualidade de Vida no Trabalho é quando uma organização proporcionar uma estrutura apropriada e um lugar agradável para se trabalhar, um ambiente motivador e descontraído e que cuide do bem estar dos funcionários.

Para entendermos melhor QVT<sup>3</sup> acompanharemos a evolução de sua concepção através da tabela a seguir como definido por NADLER e LAWLER (apud FERNANDES,1996).

#### EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QVT

Concepções evolutivas do QVT	Características ou Visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do individuo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o individuo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o individuo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.

<sup>3</sup> Qualidade de Vida no Trabalho

3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declarações ideológicas sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos "administração participativa" e "democracia industrial" eram freqüentemente ditos como idéias do movimento QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um "modismo" passageiro.

Figura VI: Evolução do conceito de QVT.

Fonte: NADLER e LAWLER (apud FERNANDES, 1996,42)

Feigenbaum (Conte, 2003) entende que QVT é baseada no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os funcionários encontram-se intrinsecamente envolvidos nas decisões que influenciam diretamente suas atuações. Fernandes (1996) conceitua QVT como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem estar do trabalhador e na produtividade das empresas.

Completando o conceito de qualidade de vida serão apresentadas as principais categorias sobre QVT conforme WALTON continuando (apud FERNANDES, 1996).

### CATEGORIAS CONCEITUAIS DE QVT

<b>Crítérios</b>	<b>Indicadores de QVT</b>
1. Compensação justa e adequada	Eqüidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidade múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Figura VII: Categorias conceituais de QVT.

Fonte: WALTON (apud FERNANDES, 1996,48)

### 3.2. Qualidade de vida e as empresas de TI

Foi se o tempo em que local de trabalho era apenas para trabalhar, hoje esse conceito mudou totalmente, como o aumento da jornada de trabalho, a necessidade de cumprir prazos e metas e uma maior cobrança de comprometimento e conhecimento fazem os funcionários de TI adotarem seus trabalhos como um segundo lar.

Antigamente os funcionários de TI tinham mais tempo para ficar em casa e levavam os problemas do trabalho para a casa, hoje esse quadro mudou como os funcionários passam mais tempo no trabalho acabam levando seus problemas particulares para o trabalho, não possuem mais tempo para cuidar direito da saúde e nem desfrutar um pouco do lazer durante a semana, e infelizmente nem para os finais de semana estão sobrando tempo o suficiente para o descanso, pois na área de TI muitas vezes o serviços tem que ser realizado quando não existe ou após o expediente do cliente.

Com isso os funcionários de TI do tempo de hoje, não procuram somente empresas que pagam bons salários, mas estão à procura de empresas que proporcionam uma qualidade de vida para o seu dia-a-dia, procuram empresas humanizadas que se preocupam com o bem estar de seus funcionários.

A valorização humana na empresa importa na consideração da plenitude de realização do homem, cujos referenciais para nós são os quatros pólos existenciais: fé, amor, trabalho e lazer (MATOS, 1997, p. 17)

Hoje os funcionários buscam nas empresas de TI flexibilidade no horário, pois precisam resolver seus problemas particulares e na maioria das vezes é em horário comercial, e por ventura se precisar resolver esse problema durante a semana, não há nada mais humano e gratificante do que uma organização que libere um dia para o funcionário resolver seu problema, e que o mesmo possa repor essa ausência em outro dia.

Empresas TI que tem a consciência e cuidado com seus funcionários, sabem que informática é umas das áreas que mais prejudicam a saúde de seus colaboradores, por passarem a maioria do tempo “trancado” no escritório e na frente do computador, muitos têm dores nas cotas e nas pernas, dores de cabeça causada pelo esforço da visão e aumento da obesidade por passarem todo tempo sentados sem uma atividade física.

Uma organização que se preocupa com a saúde de seus funcionários, fornece aulas de laboral acompanhada por uma fisioterapeuta, sessões de massagens e um ambulatório caso o funcionário tenham um desconforto físico. Cuidar da saúde e também cuidar do lazer dos colaboradores, uma empresa com essa visão disponibiliza nos horários vagos, ou seja, no almoço e depois do expediente, atividades para o lazer, como por exemplo, todas sextas feiras exibir um filme, ou ter uma sala de descanso e relaxamento, proporcionar uma área de recreação como quadra poliesportiva e churrasqueira, aulas de alongamento e *yoga*, ainda existem empresas que disponibilizam períodos de integração e *coffee break* para seus funcionários. Não importa o que a empresa realize para estimular seus funcionários, o importante é fazer, fazer o funcionário sentir amor por onde trabalha.

"É fato: os efeitos de tirar um cochilo durante o dia são benéficos. Uma pausa ajuda a interromper o ciclo de estresse", afirma a médica Dalva Poyares, coordenadora do Instituto do Sono de São Paulo (MACEDO, 2007).

Uma organização moderna sabe que uma boa relação entre empresa e funcionário só tende a crescer e beneficiar ambas as partes, pois de um lado as organizações terão funcionários felizes e gratificados com o lugar em que trabalha e do outro as empresas terão funcionários dedicados, mais produtivos e com prazer em trabalhar e ir trabalhar.

### **3.3. Indicadores de qualidade**

Não há uma fórmula exata para se medir a qualidade de vida no trabalho, porém existem indicadores de qualidade dentro de uma organização que mostram a capacitação profissional e sua produtividade. A seguir serão apresentadas as principais metodologias de sistemas de medição de desempenho, conforme artigo publicado por Grando (1998).

#### **3.3.1. Modelo HRONEC**

Segundo Grando (1998), Hronec apóia seu Sistema de Medição de Desempenho em três categorias de medidas:

- a) Qualidade – quantifica a excelência do produto ou do serviço;
- b) Tempo – quantifica a excelência do processo;
- c) Custo – quantifica o lado econômico da excelência.

Quando há um equilíbrio nas três categorias acima citadas, qualidade, tempo e custo, significa que a produtividade de uma organização está estabilizada e dentro do planejado, conseqüência essa, devido ao bom desempenho e motivação dos funcionários.

O autor também descreve três níveis de mobilização das medidas de desempenho na organização:

- a) Humano – as pessoas que executam as atividades, orientadas por um conjunto de medidas de desempenho;
- b) Processo – a série de atividades que consomem recursos e fornecem um produto as clientes da empresa, sejam internos ou externos;
- c) Organização – compreendendo os níveis de desempenho das pessoas e do processo.

Efetuada uma análise macro do meio ambiente da organização, quando há um equilíbrio entre funcionários, processo e organização, é destacado a qualidade de vida no trabalho, pois os principais elementos desse sistema estão em sintonia.

### 3.3.2. Modelo SINK & TUTTLE

Para Grando (1998), Sink e Tuttle definem um conjunto abrangente de sete critérios de desempenho: qualidade, eficácia, eficiência, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade. O modelo proposto, com sete critérios de desempenho, possui uma metodologia geral de medição de desempenho composta de seis fases para apoiar o desenvolvimento das medidas operacionais:

- Fase 0 – Preparação;
- Fase 1 – O que medir;
- Fase 2 – Desenvolver o processo de medição;
- Fase 3 – Coletar os dados necessários;
- Fase 4 – Validar o output do processo;
- Fase 5 – Vincular com a melhoria.

Para uma organização conquistar o sucesso no mercado de trabalho, é preciso ter os setes critérios destacado acima desenvolvido e maduro, e uma forma de medição que a organização pode utilizar é fazer com que todos os critérios de desempenho passe pelas seis fases do processo de medição.

### 3.3.3. Modelo TQC Japonês

Publicado por Grando (1998), conforme Falconi (1992), no TQC (Total Quality Control), estão definidos itens de controle (IC) e itens de verificação (IV) que consistem, respectivamente, de índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos (resultados) e sobre as causas (meios) de cada processo, visando medir a qualidade total, permitindo que o mesmo seja gerenciado através de ações sobre os meios. Os itens de controle são definidos sobre as dimensões da qualidade: qualidade, custo, entrega, moral e segurança, os quais almejam o desempenho em relação à satisfação de todas as pessoas atingidas no processo.

Dimensão dos itens de Controle e Verificação:

- Qualidade: Dimensão ligada à satisfação do cliente interno ou externo; inclui a qualidade do produto/serviço, qualidade da rotina da empresa, qualidade do treinamento, qualidade da informação, qualidade da administração, qualidade da empresa e dos objetivos;
- Custo: Deve ser considerado o custo final do produto/serviço e também os custos intermediários;
- Entrega: São medidos índices de atraso dos produtos/serviços, índices de entrega em lugar errado e em quantidades erradas;
- Moral: Mede o nível de satisfação das pessoas. São medidos os índices de *turn-over*, absenteísmo, índice de reclamações trabalhistas;
- Segurança: É avaliada a segurança dos empregados e dos usuários do produto.

O modelo TQC japonês é um sistema gerencial que envolve todos os funcionários em todos os setores da empresa, visando satisfazer suas necessidades, e com base na medição dos cinco itens de controle e verificação acima citados, a organização consegue medir o grau de satisfação dos seus funcionários e manter a qualidade de vida no trabalho.

#### **3.3.4. Modelo GOLDRATT & FOX**

Conforme Grando (1998), segundo estes autores, a meta de qualquer organização é ganhar dinheiro. Como critérios de medição de desempenho, para avaliar a aproximação da empresa em direção à sua meta, são utilizados Medidas Operacionais Globais: Lucro líquido, retorno sobre o investimento, fluxo de caixa, ganho, inventário e despesa operacional. Para que a meta da empresa seja atingida, deve-se trabalhar no sentido de aumentar o lucro líquido, aumentar o retorno sobre o investimento e aumentar o fluxo de caixa.

Como medição de desempenho o modelo de Goldratt & Fox, visam o ganho e a rotatividade do capital da organização, porém uma organização só consegue obter lucro estável quando seus funcionários, processos e a própria organização estão em equilíbrio, caso a medição da lucratividade esteja baixo é necessário que a organização busque encontrar a solução dentro de seu ambiente a começar pelos seus colaboradores, pois um reflexo da perda de produtividade e lucratividade está diretamente ligada com o desempenho e motivação de seus funcionários.

#### **3.3.5. Modelo Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ**

Conceituado por Grando (1998), o PNQ enfatiza o fato de que os Indicadores de Desempenho (IDs) devem contemplar os efeitos interativos das funções nas organizações e das interações desta com o meio em que atua. Salaria ainda que as medidas de desempenho, como ferramentas de planejamento e controle, devem ser de fácil utilização e não ambíguas, possibilitando sua utilização na tomada de decisões e sua compreensão por todos na empresa.

O PNQ propõe a classificação dos IDs em quatro categorias: Satisfação do cliente, desempenho financeiro, desempenho operacional e clima organizacional. As medidas de desempenho englobadas, nessas categorias propostas permitem uma avaliação de toda a organização, devendo considerar também os efeitos de uma categoria de desempenho.

A utilização do PNQ é para promover o aumento da competitividade das empresas e a melhoria da qualidade das seguintes gestões: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Na gestão de pessoas, o sucesso de uma empresa depende cada vez mais da motivação, habilidade, conhecimento e criatividade de seus funcionários, por isso a importância da organização investir em oportunidades, aprendizado e

desenvolvimento de seus funcionários, além de criar um ambiente favorável e proporcionar uma qualidade de vida no trabalho.

### **3.3.6. Modelo SEBRAE de Qualidade Total**

Como definido por Grandó (1998), o modelo de indicadores proposto pelo programa SEBRAE de Qualidade Total para Micro e Pequenas Empresas, dispõe de um rotineiro sistema de acompanhamento dos fatos e medição dos resultados que mais interessam no seu negócio. Indicadores de Qualidade: são aqueles que medem diretamente os desempenhos relacionados às necessidades dos clientes. Indicadores de Produtividade: são aqueles que medem o desempenho dos diferentes processos da empresa.

As vantagens destacadas, através da implantação de um sistema de medição bem-feito são:

- Fornecer informações confiáveis sobre o que está certo ou errado na empresa;
- Induzir esforço concentrado em direção aos pontos prioritários;
- Fornecer a base para o consenso sobre problemas, soluções e procedimentos.

Uma organização que consegue desenvolver uma forma de medição de qualidade que visa à satisfação dos seus clientes conforme o desempenho de seus processos, ou seja, o cliente participa do processo de qualidade da empresa, assim a organização consegue aproximar o cliente do trabalho realizado, onde o mesmo identifica se o produto está dentro ou não do esperado por ele, diminuindo o risco do retrabalho e o desgaste dos funcionários que executaram a tarefa, reduzindo a urgência e o estresse no trabalho e aumentando assim a qualidade de vida no trabalho.

### **3.3.7. Modelo GIL**

Finalmente Grandó (1998) destaca o modelo proposto por Gil, onde não enquadra os indicadores da qualidade (IQ) em categorias, simplesmente devem ser gerados, segundo os desejos de seus consumidores e acompanhados por sistemas de informações que exibem a intensidade da qualidade praticada nas organizações. Gil define uma metodologia de desenvolvimento e implantação de indicadores da qualidade, descrita a seguir:

- Planejamento de projetos IQs;
- Caracterização do meio ambiente;
- Desenvolvimento de indicadores da qualidade;
- Implantação de indicadores da qualidade;
- Acompanhamento e manutenção de indicadores da qualidade.

O modelo apresentado utiliza como forma de medição da qualidade uma estruturação organizacional que envolve a alta administração, a assessoria de qualidade organizacional, auditoria de sistemas e consultoria em informática. Através de sistemas de informações voltados para área gerencial a organização consegue um controle automatizado dos trabalhos realizados por seus funcionários, garantindo a estabilidade da performance e da qualidade dos serviços realizados por eles, caso um funcionário esteja produzindo muito abaixo do esperado é possível monitorar pelo sistema gerencial e desenvolver uma medida de motivação e recuperação junto a esse funcionário.

#### 4. Estudo de Caso

O estudo de caso foi feito através de uma pesquisa, tendo como instrumento de coleta de dados formulários respondidos por doze colaboradores da área de desenvolvimento de software da TOTVS, empresa líder de mercado no Brasil em tecnologia da informação, através desses formulários respondidos pelos colaboradores sobre motivação e qualidade de vida no trabalho e entrevista com uma analista de recursos humanos sobre os assuntos referidos, foram confrontados os dados e levantados os principais pontos discutidos neste estudo.

##### 4.1. Quem é a TOTVS?

A caracterização da empresa estudada neste tópico é fiel ao proposto no site institucional da mesma.

A TOTVS (2009) é uma empresa de software, inovação, relacionamento e suporte à gestão. Sua atividade principal é o desenvolvimento de software, complementada com modelo expandido de negócios. É líder absoluta no Brasil tendo alcançado 38,03% de *share* de mercado. É a 9ª maior empresa de ERP<sup>4</sup> do mundo e 1ª sediada em países emergentes. Foi a primeira companhia desse setor em toda a América Latina a abrir capital. Possui atualmente uma carteira com mais de 22.500 mil clientes ativos e conta com o apoio de quase nove mil participantes.

Hoje a TOTVS é uma organização com referência de mercado na área de tecnologia em todo o Brasil e América Latina, é reconhecida pelo mercado, por sua visão estratégica e soluções de TI para as empresas, por isso vem sendo destaque entre as empresas que mais cresceu durante os últimos anos.

A TOTVS (2009) fornece ao mercado soluções administrativas, sistêmicas, de processos, de desempenho e de infra-estrutura, em seis ramos de negócios: software, tecnologia, BPO, consultoria, infra-estrutura e educação a distância, que garantem maior competitividade e permitem a cada cliente focar em sua atividade-fim. Focada no conceito “*One Stop Shop Provider*” - ser uma provedora completa de serviços ligados à gestão possui atualmente mais de 200 canais de distribuição e está presente em 22 países, além do Brasil: Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile, Bolívia, Peru, Colômbia, Equador, Venezuela, Guatemala, México, Costa Rica, Porto Rico, Estados Unidos, Canadá, Portugal, Angola e Moçambique.

---

<sup>4</sup> Enterprise Resource Planning, são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema

O desenvolvimento de softwares da TOTVS é destinado a gerenciar e automatizar os processos das empresas, e são divididos em módulos, tais como recursos humanos, logísticas, finanças, faturamento, manufatura, jurídico, hospitalar, dentro outros, e todos esses módulos fazem parte do ERP denominado Protheus.

A TOTVS (2009) é uma empresa que aprendeu a ser igual, sendo sempre diferente e que desenvolveu negócios, pensando simples, promovendo rupturas e sendo referência, com o único objetivo de fornecer ferramentas e plataformas que possibilitam a todos os clientes tornarem-se cada vez mais competitivos e inovadores, conseguindo serem iguais no acesso às informações do mundo e serem diferentes na compreensão e execução de suas missões e visões.

Uma empresa brasileira atuando na prestação de serviços na área de informática, desenvolvimento de software e soluções de tecnologia, a TOTVS é um modelo de crescimento e inovação, conseguiu chegar onde está graças à elaboração de softwares de gestão empresarial para pequenas e médias empresas. Sua sede fica na Av. Braz Leme no bairro de Santana em São Paulo com aproximadamente 3.000 funcionários.

#### **4.2. Histórico**

Conforme TOTVS (2009), tudo se iniciou em 1983 com a fundação da empresa Microsiga Software. Com uma história de crescimento e sucesso ao longo da década de 90 e 2000, a empresa passou por várias transformações, entre elas: a obtenção de certificações de qualidade ISO, o desenvolvimento de linguagem de programação proprietária, a realização do processo de internacionalização, e aumento da capilaridade por canais próprios e por um pioneiro projeto de franquias.

Na época de 80 a Microsiga já era uma empresa de informática com reconhecimento no mercado, porém a empresa buscou o diferencial para inovar e crescer, hoje isso é um dos pontos fortes da empresa, e para buscar esse diferencial a TOTVS obteve o certificado ISO de padronização de qualidade atraindo mais segurança e confiabilidade de seus clientes. Já na parte de desenvolvimento de software para não depender de terceiros para construir seus produtos a TOTVS desenvolveu sua linguagem de programação própria o ADVPL (*Advanced Protheus Language*), onde a própria empresa se encarrega de customizar e evoluir a linguagem.

Segundo a TOTVS (2009), isso permitiu que a empresa crescesse e ampliasse o escopo de sua atuação de forma estruturada. No ano de 2005, dando seqüência a esse crescimento, foi adquirida a Logocenter, que na época figurava como a 5ª maior empresa de ERP no mercado brasileiro. Nesse momento, nasce a TOTVS. Ainda nesse mesmo ano foi criada a TOTVS *Consulting*, representando a entrada do grupo no negócio de consultoria de estratégia, processos e resultados. Também em

2005, a TOTVS conquistou a certificação CMMI<sup>5</sup> (*Capability Maturity Model Integration*), nível 2. Dando continuidade ao processo de expansão, a TOTVS realizou em março de 2006 seu IPO no Novo Mercado da Bovespa-Brasil (TOTS3), inovando mais uma vez e tornando-se assim a primeira empresa brasileira do setor de TI a abrir capital. No mês seguinte, a TOTVS realizou a aquisição da RM Sistemas, na época a 3ª maior empresa brasileira de software, que já possuía uma unidade de negócio na Europa, em Portugal, o que ampliou ainda mais a abrangência territorial da TOTVS.

Com uma visão de estratégia eficiente a Microsiga adquiriu a Logocenter, umas das suas concorrentes diretas, deixando de ser uma empresa e tornando-se o grupo TOTVS, como a inovação faz parte da cultura da empresa, foi criado a TOTVS *Consulting*, para apoio dos produtos das antigas empresas do novo grupo e mais uma vez para se diferenciar das outras empresas da área de informática a TOTVS conquistou o certificado CMMI, cuja aquisição, significa maturidade no processo de desenvolvimento de softwares, e ainda abriu seu capital na bolsa de valores. Ao perceber que adquirindo suas concorrentes o crescimento organizacional e do mercado era certo, o grupo TOTVS comprou mais uma concorrente direta a RM, fortalecendo mais ainda o grupo.

Para a TOTVS (2009), o ano de 2007 foi marcado pela consolidação da expansão da empresa no mercado brasileiro e internacional. A empresa reforçou sua presença no mercado não apenas crescendo de forma orgânica, mas também realizando aquisições de empresas especializadas nos setores varejista (Midbyte – Vitrine) e de soluções para escritórios de advocacia e departamentos jurídicos (BCS Sisjuri). Ainda em 2007, ampliando seu campo de atuação e conquistando novos nichos de mercado, a TOTVS e a *Quality* criaram uma *joint venture*, chamada TQTVD (TOTVS/*Quality* para TV Digital) com o objetivo de fornecer um *middleware*, tecnologia, serviços e inovação para viabilizar a interatividade na TV Digital brasileira. Neste mesmo ano, as empresas que formavam o grupo (Microsiga, Logocenter, RM Sistemas, Midbyte (Vitrine) e BCS (Sisjuri), deixaram de ser marcas e tornaram-se produtos pertencentes a uma única bandeira TOTVS. Reunidas, elas reforçam o TODO e promovem ainda mais qualidade e competitividade, resultando na excelência de nossas operações.

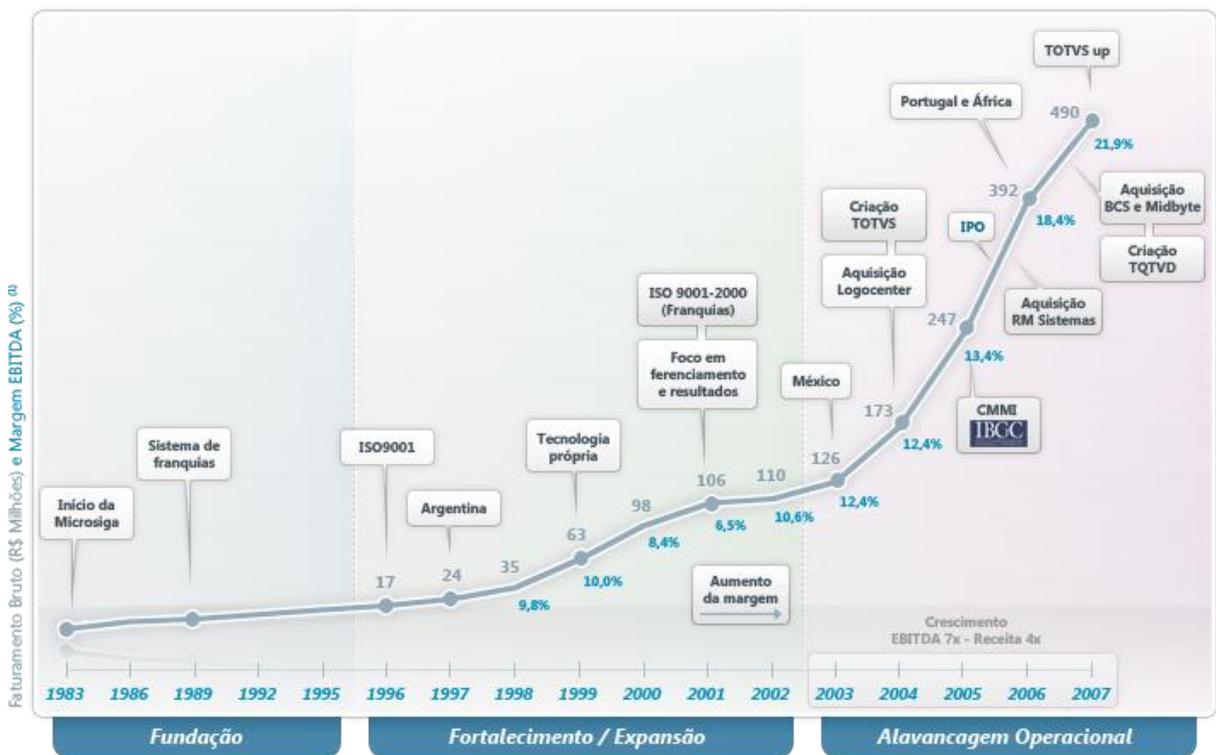
Após a aquisição de suas concorrentes diretas a TOTVS percebeu a importância das pequenas empresas que dominavam seus setores como, por exemplo, a Midbyte no setor varejista e a BCS no setor jurídico. Mais uma vez buscando o diferencial e a inovação a TOTVS cria a TQTVD conquistando o mercado de TV digital.

---

<sup>5</sup> Capability Maturity Model Integration é um modelo para avaliação da maturidade dos processos de software de uma organização

Finalmente conforme caracterizado pela TOTVS (2009), no ano de 2008, o grupo se uniu a Datasul, alcançando 38,03% de *share*. Com isso, a companhia se tornou a maior empresa de Sistema de Gestão Empresarial (ERP) do Brasil, a 9ª maior empresa de ERP no mundo e a 1ª em países emergentes.

Com seu capital aberto na bolsa de valores e com aplicações de seus acionistas a TOTVS já ocupava o 1º lugar de entre as empresas que desenvolvem ERP no Brasil, mantendo seu planejamento estratégico, adquiriu mais uma vez sua concorrente direta a Datasul, que ocupava o 4º lugar no mercado, conquistando 38% do mercado e firmando a liderança no segmento, o 2º lugar é ocupado pela empresa alemã SAP com 23% e o 3º lugar é ocupado pela empresa americana Oracle com 17% do mercado no Brasil.



(1) Margem EBITDA não inclui despesas extraordinárias

Figura VIII: Evolução TOTVS.

Fonte: TOTVS, 2009.

### 4.3. Pesquisa com os colaboradores

Como o trabalho é focado para funcionários de TI, a pesquisa foi realizada com doze colaboradores na área de desenvolvimento de software da TOTVS, essa pesquisa foi realizada com o propósito de saber como os colaboradores se sentem motivados e o que consideram fundamental para se ter qualidade de vida no trabalho.

Para obter o resultado final da pesquisa a mesma foi dividida em três etapas, a primeira etapa foi entregue um questionário perguntando para cada colaborador os cinco itens mais importantes sobre motivação e qualidade de vida no trabalho para

ele. Após análise de todos os questionários respondidos foi elaborado uma padronização dos setes itens mais citados de cada assunto, iniciando assim a segunda etapa.

Na segunda etapa foi encaminhado outro questionário com as respostas padronizadas sobre motivação e qualidade de vida realizadas na primeira etapa, nesse questionário os colaboradores tiveram que priorizar numa escala de um a sete, onde um é o mais importante e sete o menos importante, de todos os itens e não podendo repetir a nota por item.

Na terceira e última etapa com o recebimento de todos os itens priorizados conforme a importância de cada colaborador foi atribuída para cada nota um peso, para a elaboração dos gráficos comparativos a seguir, primeiro iremos analisar o resultado da pesquisa sobre motivação.

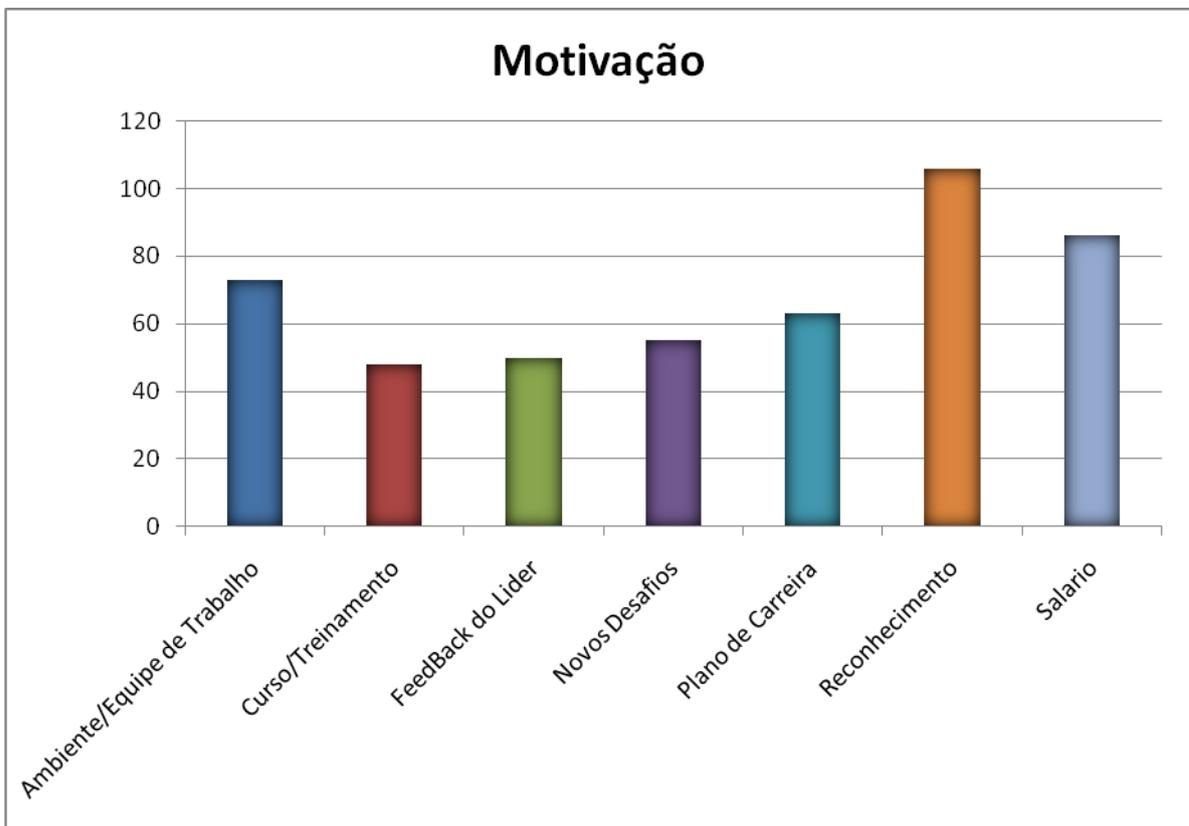


Figura IX: Resultado pesquisa motivação.

A pesquisa mostra que o mais importante para os colaboradores é o reconhecimento pelo seu trabalho realizado, seja por um elogio ou por uma confiança na tomada de decisão. O segundo item mais votado foi o salário, todos querem um salário digno para manter conforto e um padrão de vida. O terceiro item foi o ambiente/equipe de trabalho, trabalhar num ambiente com infra-estrutura e limpeza adequada e com companheiros dedicados são fatores importantes para os pesquisados. O quarto item escolhido pelos colaboradores foi o plano de carreira, ter a segurança e

oportunidade de um crescimento profissional é de muita importância. O quinto item escolhido foi novos desafios, ter a oportunidade de executar novos trabalhos e resolver problemas complexos são fatores motivacionais para funcionários de TI. O sexto item mais votado foi feedback do líder, é de extrema importância para os colaboradores obter uma resposta de seu líder referente ao trabalho realizado e que o mesmo espera de trabalhos futuros. Por último o item mais citado foi o curso/treinamento, por se tratar de uma profissão que o funcionário deve estar sempre atualizado perante o mercado e as novas tecnologias, os participantes da pesquisa consideram muito importante o auxílio da empresa com cursos e treinamentos.

Terminado a análise da pesquisa de motivação iniciaremos agora a análise da pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho conforme o gráfico a seguir.



Figura X: Resultado pesquisa qualidade de vida no trabalho.

A pesquisa mostra que o item mais votado foi o planejamento do trabalho, para os colaboradores o trabalho bem planejado e sem prazos curtos são o ideal para uma qualidade de vida no trabalho. O segundo item foi benefícios, ter direito a vale transporte, fretados, vale refeição, hora extra, férias e etc. são o diferencial para qualquer funcionário. O terceiro item foi ambiente descontraído, para os participantes um ambiente onde todos são amigos e não exista aquele clima pesado é necessário para o dia a dia. O quarto item citado foi flexibilidade, no caso dessa pesquisa que foi elaborada com funcionários da área de desenvolvimento de software e que não envolve atendimento direto com o cliente, para os funcionários o importante é completar as nove horas diárias, porém sem um horário restrito para entrada e saída ou em caso de uma necessidade de resolver um problema particular

ter a maleabilidade de repor as horas ou dia de ausência. O quinto item foi cuidado com a saúde, para os participantes da pesquisa uma empresa que preza pela saúde de seus funcionários certamente proporciona uma qualidade de vida, através de plano de saúde e odontológico, ambulatório, aulas de laboral para alongar o corpo, massagens e até como citado na primeira etapa da pesquisa sala do sono, um lugar reservado para tirar uma soneca durante o horário de almoço. O penúltimo item foi integração dos funcionários, e de fundamental importância a empresa estimular a integração de seus funcionários, através de intervalos durante o expediente para um descanso e para recuperar as energias e também festas comemorativas como a junina e a de fim de ano. Para finalizar a pesquisa atividades físicas/lazer foi o último item, empresas que proporcionam qualidade de vida através de atividades físicas como, por exemplo, yoga, futebol, vôlei e basquete após o expediente ou espaço reservado para churrasco, biblioteca e exibição de filmes durante os horários vagos conseguem transmitir que empresa não é só lugar para se trabalhar mas que também é um lugar para diversão.

A seguir será apresentada uma entrevista realizada com uma analista de recursos humanos da TOTVS sobre motivação e qualidade de vida no trabalho para saber como a empresa pratica os assuntos abordados e se os mesmos estão de acordo com que seus colaboradores esperam.

#### **4.4. Entrevista com analista de Recursos Humanos**

Foi realizada entrevista com Gisele Ferreira Maziero, analista de Recursos Humanos da TOTVS que trabalha na área de recrutamento de colaboradores de implantação e desenvolvimento de softwares para área de TI.

Conforme entrevista o fator que mais motiva os colaboradores na TOTVS além de uma boa remuneração e de todos os pacotes de benefícios que é oferecido pela empresa é o reconhecimento pelo trabalho realizado.

Como visto o mais importante além da remuneração e os benefícios, é o reconhecimento e as oportunidades que a empresa pode oferecer, porém não adianta o profissional estar preparado para um determinado cargo se a empresa não possui oportunidade para essa vaga e vice-versa.

A TOTVS está com oferta de vagas, porém as maiorias dos novos colaboradores não estão totalmente preparados para assumir logo a vaga preenchida, é preciso prepará-lo antes começar de fato suas atividades.

Para isso a TOTVS oferece treinamentos internos, particulares, além disso, existem os treinamentos através de e-learning, e isto é uma forma de capacitá-los e motivá-los, pois os treinamentos oferecidos pela empresa ficam abertos para todos os funcionários.

As pessoas se sentem motivadas, quando são preparadas, valorizadas e reconhecidas pela empresa, e a forma que a TOTVS oferece isso são através dos benefícios, subsídios, cursos, bolsas de graduação e línguas. Ao entrar na empresa todos os colaboradores participem de um treinamento com duração de um mês para ter uma base de todos os produtos que ela desenvolve (MICORSIGA, DATASUL, BCS, RM, etc.) fazendo com que os novos funcionários se sintam familiarizados com sua nova casa.

Para a TOTVS a tomada de decisão por parte de seus colaboradores é uma troca entre o líder e funcionário, é uma relação de confiança. Os líderes delegam responsabilidade aos participantes conforme correspondem às expectativas. O papel do gestor é que todos de sua equipe possam ter autonomia o suficiente para resolver e solucionar cada vez mais os problemas sem depender dele.

O foco da TOTVS na gestão de liderança é capacitar a pirâmide de cima para baixo, o papel do RH é preparar os gestores e os líderes para que eles possam e tenham condições de capacitar suas equipes de forma motivadora e independente.

A área de TI é uma área muito competitiva exige muito conhecimento, além das atualizações os funcionários sempre devem estar ligados no que acontece no mercado, nas novas versões e tecnologias, a TOTVS tem uma linguagem própria de programação que é o ADVPL, que não é muito conhecida no mercado, então é um desafio para empresa capacitar seus funcionários com esse novo conhecimento e isso não deixa de ser uma forma de reconhecimento perante o mercado, pois a empresa está crescendo muito e já é uma vitrine para empresas menores.

As pessoas que trabalham na TOTVS sentem-se importante em fazer parte desse time, porque é uma empresa que está na mídia, é a nona maior do mundo e possui capital aberto, tornando-se uma empresa renomada, dessa forma isso faz com que os colaboradores se sintam valorizados e reconhecidos.

A TOTVS para proporcionar um ambiente descontraído e agradável disponibiliza para seus colaboradores um intervalo de quinze minutos tanto no período da manhã quanto no período da tarde, oferecendo café, leite, chá e sucos. Aproveitando e estrutura arborizada e quiosques é um momento que a empresa oferece descanso e contribui para a integração de seus funcionários.

Além disso, a TOTVS possui um espaço de lazer com churrasqueira e quadra poliesportiva que é disponibilizado no horário de almoço e depois do expediente para seus colaboradores, para prática de ioga, futebol, vôlei, ping-pong, festas, etc. A empresa oferecer esse espaço sem nenhum custo apenas deve ser reservada a data com antecedência.

Nas datas comemorativas são realizadas as festas juninas e de fim de ano, a TOTVS traz para seus colaboradores empresas com desconto seu seus produtos, exemplo boticário e natura. Ela também oferece descontos de ingressos para teatros e parque de diversões, então dessas formas que são proporcionados um ambiente mais agradável e também para que seus os funcionários fiquem mais integrados e se sintam em casa.

Em relação à área de TI onde os funcionários têm que efetuar seu trabalho após o expediente, com, por exemplo, colaboradores da área de infra-estrutura que precisam atualizar servidores e implantar sistemas em seus clientes após horário comercial. Uma forma que a TOTVS tenta minimizar o sobrecarregamento de seus colaboradores é criando revezamento de equipe e equipes de plantão, porém é um perfil da profissão de TI começar seu trabalho quando as empresas, em que são sendo prestados os serviços, estão terminando seus expedientes, então o funcionário deve estar preparado para esse tipo de serviço.

Para proporcionar qualidade de vida para seus funcionários, a TOTVS oferece uma estrutura arborizada onde o estrutura dos prédios se adaptaram ao terreno, ou seja, existem árvores no meio das salas, como por exemplo, no hall central e até mesmo na sala do presidente. Oferecendo assim um ambiente relaxante e um bem estar para todos.

A TOTVS contribui para a sociedade a preservação da praça do canteiro central da Av. Braz Leme, onde os moradores têm a sua disposição uma pista de corrida, instrumentos para realizar atividades físicas além de uma área de descanso. Além disso, a empresa mantém uma ONG para crianças e jovens carentes, com a renda das vendas de utensílios de escritório como canetas, cadernos, lápis, mochilas, etc. A loja fica dentro da própria empresa.

Dentro da TOTVS existe um programa para pessoas com necessidades especiais, onde as mesmas recebem um curso de preparação e capacitação por seis meses e ao termino desse curso os participantes mais destacados são efetivados e para atender os colaboradores especiais a estrutura foi adaptada para atendê-los.

As maiorias dos colaboradores pesquisados consideraram os trabalhos sem urgências como o fator principal de qualidade de vida. A TOTVS reconhece essa peculiaridade da área de TI, mas infelizmente esse tipo de acontecimento faz parte da profissão, o que pode ser feito é o gestor da área tentar planejar ao máximo os projetos para minimizar esse tipo de ocorrência e até mesmo os trabalhos de finais de semana.

Na TOTVS os horários são bem flexíveis temos uma carga horária de oito horas e mais uma hora de meia de almoço, o ideal seria a entrada no trabalho às oito da manhã e o término às cinco e meia da tarde, porém é o participante que faz seu

horário desde que cumpra às oito horas da carga horária, tudo depende também do acordado com o líder e da demanda do serviço.

A TOTVS não é uma empresa em que se paga os melhores salários, porém está dentro da média, mesmo assim muitas pessoas que querem trabalhar na empresa por ser uma organização que está na mídia e mesmo em tempo de crise mundial em comparação com o primeiro trimestre de 2008 e 2009 teve um crescimento de vinte e três por cento. A TOTVS não sentiu a crise mundial, pelo contrário está contratando pessoas e isso causa uma motivação e segurança para todos os funcionários, além do reconhecimento pelo mercado é uma empresa em ascensão.

As motivações por salário são de curto prazo, então o que motiva as pessoas são os desafios dentro da sua própria área ou oportunidades de crescimento em outras áreas. A TOTVS sabendo disso através de ações salariais e promoções internas, mantém uma política de buscar primeiro o preenchimento de uma vaga internamente para depois procurar mão de obra no mercado e ao fazer isso motiva seus funcionários para novos desafios.

Existe uma vantagem de se trabalhar em uma empresa grande, que são as oportunidades que ela oferece, porém se o colaborador ficar quietinho no seu canto ele não vai ser percebido, pois a concorrência na área de TI é muito grande e se o colaborador não lutar por essas oportunidades as mesmas não apareceram. Então uma filosofia que a TOTVS emprega é que a oportunidade não é sorte, é fazer acontecer e a TOTVS proporciona totais condições para que isso aconteça.

Um exemplo de oportunidade é o caso do diretor da área de serviços, Gustavo Bastos, que entrou com analista na TOTVS e hoje ocupa o cargo de diretor com trinta de dois anos, uma pessoa super jovem e com uma responsabilidade muito importante, e conseguiu chegar onde está, pois buscou desafios e chamou a responsabilidade para si, e é esse tipo de atitude que a TOTVS espera de todos os seus participantes.

Hoje na TOTVS existem reuniões mensais dos líderes para avaliar o desempenho dos analistas, através dessa ferramenta os líderes podem acompanhar a motivação e evolução de seus colaboradores, outro ponto em que se pode avaliar um colaborador é na hora da contratação, durante o processo seletivo o líder percebe o potencial do funcionário que irá contratar. É papel do RH é ajudar a desenvolver o lado técnico do colaborador e proporcionar oportunidades para ele, agora depende do funcionário se ele quer ou não crescer na empresa.

Fora as reuniões mensais dos líderes outra ferramenta importante para medir o desempenho e a satisfação dos funcionários num modo geral com a TOTVS, é o programa “fale com o presidente” uma pesquisa de campo que envolve todos os funcionários a responderem um questionário, onde os resultados são analisados

diretamente pelo presidente da empresa. Hoje essa pesquisa é anual, está sendo analisada a possibilidade de alterar essa pesquisa para acontecer semestralmente, pois é uma ferramenta de comunicação importante entre funcionário e a empresa.

O último resultado dessa pesquisa realizada no final de 2008 apontou que os funcionários estão de uma forma geral, satisfeitos com a empresa em relação a benefícios, oportunidades e estrutura, um único ponto que está abaixo da média é a liderança, por isso o foco da empresa neste ano é treinar e capacitar os líderes, para que os mesmos possam criar um ambiente de trabalho mais agradável e manter suas equipes motivadas com o trabalho.

O trabalho do líder reflete na equipe. É nele que a equipe tem de se espelhar. O líder que não tem uma capacitação e um envolvimento com o trabalho dificilmente terá uma equipe motivada e que quer crescer, afinal o líder é avaliado pela satisfação da sua equipe, por isso nosso foco na liderança.

O funcionário não deve esperar o *feedback* do líder, se alguma coisa não estiver agradando o colaborador o mesmo deverá procurar o líder para conversar sobre o assunto, tem líder que a cada três meses marca um feedback com sua equipe, porém tem certos assuntos que o colaborador quer conversar antes, logo não deve esperar os três meses para poder conversar, pode solicitar um *feedback* antes. Como dito antes o funcionário tem que fazer a oportunidade e não esperar ela acontecer.

Para a TOTVS, é importante também motivar os funcionários porque hoje vivemos num mundo capitalista, e funcionário motivado traz uma rentabilidade e produtividade maior para a empresa em contrapartida a empresa oferece mais oportunidade e crescimento para os funcionários tanto na vida profissional quanto na vida pessoal.

## Conclusão

Uma organização de TI motivadora é aquela que disponibiliza para seus colaboradores cursos e treinamentos, capacita e treina líderes para executar *feedback* e a integração da equipe, estimula novos desafios e autonomia na tomada de decisão, crie planos de carreira, motive o trabalho em equipe, ofereça uma boa remuneração e reconheça o esforço e o trabalho de seus funcionários.

Proporcionando uma qualidade de vida para todos os funcionários através de atividades físicas e lazer, valorizando a integração, a saúde, a flexibilidade no horário, que permita um ambiente descontraído e ofereça benefícios. Como a profissão de TI é bastante dinâmica, que a maioria dos projetos sejam bem planejados para minimizar ao máximo o stress dos funcionários e o mesmo possa ter o equilíbrio da vida profissional e particular.

Conforme a análise da pesquisa com os colaboradores e entrevista com analista de RH da TOTVS, podemos concluir que a relação entre empresa e funcionário é uma parceria de confiança e troca, pois um depende do outro e ninguém consegue caminhar sozinho.

É de responsabilidade da empresa desenvolver técnicas e ferramentas para manter esse ciclo sempre funcionando, pois depende dela proporcionar um ambiente motivador e com qualidade de vida para seus funcionários, pois uma organização que não investe nos seus funcionários fatalmente terá sucesso.

Nessa parceria as empresas esperam de seus funcionários motivação, crescimento profissional, qualidade nos serviços realizados e aumento da produtividade. Os funcionários esperam das empresas oportunidade de crescimento, ambiente motivador e com qualidade de vida com uma boa remuneração, benefícios e acima de tudo reconhecimento.

Havendo equilíbrio nessa troca, de um lado existirão funcionários com vontade de aprender mais, de oferecer o melhor de si e vestir a camisa da empresa. Com isso a empresa ganhará mais produtividade, competitividade no mercado e aumento na lucratividade.

O tema para o próximo estudo a ser realizado será sobre a qualidade de vida nas grandes metrópoles e nas zonas rurais.

## Anexos

### Anexo I

1ª parte da pesquisa sobre motivação foi pedido para que os pesquisados listassem cinco itens mais importantes sobre o assunto.

Motivação

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

### Anexo II

1ª parte da pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho foi pedido para que os pesquisados listassem cinco itens mais importantes sobre o assunto.

Qualidade de Vida no Trabalho

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

### Anexo III

2ª parte da pesquisa sobre motivação foram padronizadas as respostas da 1ª parte e solicitado aos pesquisados que numerassem a prioridade dos itens padronizados de um a sete, onde um é o mais importante e sete o menos.

Motivação:

Padrão	Prioridade
Salário	
Reconhecimento	
Ambiente/Equipe de Trabalho	
Curso/Treinamento	
Novos Desafios	
Plano de Carreira	
Feedback do Líder	

**Anexo IV**

2ª parte da pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho foram padronizadas as respostas da 1ª parte e solicitado aos pesquisados que numerassem a prioridade dos itens padronizados de um a sete, onde um é o mais importante e sete o menos.

Qualidade de Vida:

<b>Padrão</b>	<b>Prioridade</b>
<b>Flexibilidade</b>	
<b>Atividades Físicas/Lazer</b>	
<b>Integração Funcionários</b>	
<b>Cuidado com a Saúde</b>	
<b>Ambiente Descontraído</b>	
<b>Benefícios</b>	
<b>Planejamento do Trabalho (sem urgências)</b>	

## Referência Bibliografia

- BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. *Con-Viver em Equipe*. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2008.
- BRUCE, Anne. *Como motivar sua equipe*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Campus, 2003.
- CHIAVENATO, I. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Campus, 2005.
- DICIONÁRIO Houaiss da Língua Portuguesa. 1ª Edição: Objetiva, 2001.
- FERNANDES, Eda C. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade Edit. Ltda., 1996.
- FRANÇA, A.C.L. *Indicadores empresariais de qualidade de vida: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificações ISO 9000*. Tese de Doutorado, São Paulo: FEA/USP, 1996.
- GRANDO, Sílvio Cezar; GODOY, Leoni Pentiado; WACHHOLZ, Luís Carlos. *Implementação de sistemas de medição de desempenho baseados em indicadores da qualidade*, 1998.
- KOLB, D. A. et al. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARINS, Luiz. *Desmistificando a motivação no trabalho e na vida*. São Paulo: HARBRA, 2007.
- SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES Cláudia Medianeira Cruz. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.
- TOTVS, TOTVS S/A. Disponível em:  
<http://www.totvs.com/company>. Acesso em 1º de junho de 2009.

## Bibliografia

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

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

CATHO, *Uma soneca no trabalho*. Disponível em:  
[http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo\\_ed=158&secao=200](http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo_ed=158&secao=200). Acesso em 1º de junho de 2009.

CHANDLER, Steve; RICHARDSON, Scott. *Motivando para o sucesso: conquiste resultados incríveis sem levar a sua equipe à loucura*. Campinas: Verus, 2008.

CONTE, Antonio Lázaro. *Qualidade de vida no trabalho*. Revista FAE BUSINESS, n.7, 2003.

IORELLI, J. O. *Psicologia para administradores*. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. *Stress e trabalho*. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1999.

INFO, *Grupo Totvs compra a Datasul*. Disponível em:  
<http://info.abril.com.br/aberto/infonews/072008/22072008-22.shl>. Acesso em 1º de Setembro de 2009.

LOPES, Tomas V. Monteiro. *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MATOS, F.G. Fator QF – *Ciclo de felicidade no trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1997.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis: Vozes, 1994.