



Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho
no Sector Hoteleiro

Hugo Figueiredo

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional
Orientadora: Professora Fátima Ney Matos, professora auxiliar, tempo integral

Coimbra, Setembro de 2017

Agradecimentos

Devemos sempre uma referência especial àqueles que nos incentivam e contribuem para a nossa formação e evolução. Esta palavra de agradecimento é dirigida primeiramente à minha família, ao seu incentivo, e à minha orientadora Professora Doutora Fátima Matos. À Professora Doutora Ilda Massano Cardoso queria também agradecer a preciosa contribuição. Uma palavra ainda para a empresa hoteleira *Dynamic Minds* e para os seus colaboradores, que contribuíram para este estudo respondendo prontamente ao questionário que lhes foi apresentado.

Muito obrigado

Resumo

Os estudos sobre a motivação e a qualidade de vida no trabalho têm um lugar de realce nos estudos do comportamento organizacional. O objetivo deste trabalho foi identificar se existe relação significativa entre motivação e qualidade de vida no trabalho, a partir do modelo de Walton.

A partir de uma abordagem quantitativa, foi aplicado um questionário baseado no modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho. A investigação foi realizada na empresa Dinamic Mind e foram respondidos e validados 80 questionários. O tratamento dos dados foi feito por meio do software SPSS.

Os resultados confirmam as relações mais fortes dos fatores motivadores (Herzberg, 1993) com a satisfação e dos fatores ambientais como geradores não tanto de motivação, mas de satisfação (ou de insatisfação quando não preenchidos). Walton desenvolveu a sua teoria da QVT como uma concretização e uma operacionalização da tradição teórica da teoria da motivação e, como tal, também revela a consciência do peso de determinadas dimensões na motivação, na satisfação e na insatisfação. As dimensões que mais contribuem para preencher a necessidade de auto-realização têm mais peso na motivação, como a oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades, o crescimento e a segurança, o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

Palavras chave: Motivação. Qualidade de Vida no Trabalho. Fatores motivadores. Fatores ambientais.

Abstract

Studies on motivation and quality of life at work have a place of emphasis in organizational behavior studies. The objective of this study was to identify, based on Walton's model, if there is a significant relationship between motivation and quality of life at work.

From a quantitative approach, a questionnaire based on the Walton model was used to evaluate quality of life at work. The research was carried out at Dynamics Mind and 80 questionnaires were answered and validated. Data were processed using SPSS software.

The results confirm the stronger relationships of motivating factors (Herzberg, 1993) with satisfaction and environmental factors as generators not so much of motivation, but of satisfaction (or dissatisfaction when not fulfilled). Walton developed his theory of QWL as an embodiment and an operationalization of the theoretical tradition of motivation theory and as such also reveals the awareness of the weight of certain dimensions in motivation, satisfaction and dissatisfaction. The dimensions that contribute the most to fulfill the need for self-actualization have more weight in motivation, such as the opportunity to use and develop skills, growth and safety, the balance between personal and work life.

Keywords: Motivation. Quality of life at work. Motivating factors. Environmental factors.

Índice

Introdução	4
1. Teorias da Motivação	5
1.1. As teorias das necessidades de Maslow e Alderfer	6
1.2. A teoria bifatorial de Herzberg.....	7
1.3. Teoria da Motivação baseada nas características do trabalho - Hackman e Oldham	8
1.4. A teoria dos motivos de McClelland.....	9
2. Qualidade de Vida no Trabalho	10
2.1. A QVT na perspectiva de Hackman e Oldham	11
2.2. A QVT segundo Nadler e Lawler	12
2.3. A Qualidade de Vida no Trabalho segundo Walton	13
3. Procedimentos Metodológicos	15
4. Resultados	18
5. Discussão e Conclusão.....	22
Referências Bibliográficas	28
Anexo 1 Tabela de Frequências.....	31
Anexo 2 Carta de pedido de investigação	49
Anexo 3 Teorias da Motivação e da Qualidade de Vida no Trabalho	50
Anexo 4 Escala de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho.....	51

Introdução

As iniciativas no sentido de alcançar formas melhores de organização do trabalho, com vista a promover o bem-estar geral dos trabalhadores, surgiram na década de 1960 (Moretti, 2007), porém, foi na década seguinte que a expressão Qualidade de Vida no Trabalho foi associada à procura de soluções para os problemas no ambiente de trabalho, relacionados com a motivação, humanização e desenvolvimento do potencial dos trabalhadores (Silva, 2006).

Os contributos de Walton (1972), Hackman e Oldham (1975) e Lawler e Nadler (1983), aparecem na linha de uma articulação entre a tradição teórica das necessidades na motivação e as dimensões da QVT, realçando a importância da satisfação das necessidades psicológicas de base para uma qualidade de vida no trabalho.

A partir de uma abordagem quantitativa, foi elaborada a questão desta investigação: existe relação significativa entre motivação e qualidade de vida no trabalho?

O objectivo geral do trabalho foi identificar se existe relação significativa entre motivação e qualidade de vida no trabalho, a partir do modelo de Walton. Especificamente procurou-se:

- verificar se existe relação significativa entre compensação justa e adequada e motivação;
- verificar se existe relação significativa entre condições de trabalho saudáveis e seguras e motivação;
- verificar se existe relação significativa entre oportunidade para o uso e desenvolvimento das capacidades especificamente humanas e motivação;
- verificar se existe relação significativa entre as oportunidades de crescimento contínuo-segurança e motivação;
- verificar se existe relação significativa entre integração social na organização de trabalho e motivação;
- verificar se existe relação significativa entre constitucionalismo na organização do trabalho e motivação;
- verificar se existe relação significativa entre trabalho-espaco total de vida e motivação;
- verificar se existe relação significativa entre relevância social da vida no trabalho e motivação.

Além da introdução, o trabalho está dividido em três secções. Na primeira são apresentadas as principais definições de motivação. A motivação é apresentada como o sistema de regulação dos processos responsáveis pela ativação de comportamentos. A apresentação das teorias da motivação de

Maslow (1943), Alderfer (1980) e Herzberg (1975) permite mostrar a importância conferida à satisfação das necessidades humanas para a dinâmica da motivação. A seguir, são apresentados contributos da teoria da Qualidade de Vida no Trabalho, com destaque para Walton (1972). A teoria de Walton tem as suas raízes nas teorias motivacionais de Maslow (1943), Alderfer (1980) e Herzberg (1975).

Na segunda secção, são apresentados os procedimentos metodológicos, onde estão especificados o tipo de investigação, população e amostra, instrumento de coleta e modo de tratamento dos dados.

A seguir, são apresentados os resultados e, por fim, encontra-se a discussão com a literatura sobre a motivação e qualidade de vida no trabalho e a conclusão, seguida das referências.

1. Teorias da Motivação

De acordo com Sekhar, Patwardhan e Singh (2013) o estudo da motivação no trabalho continua a ter um lugar de realce nos estudos da psicologia do trabalho e do comportamento organizacional. A ênfase no conhecimento e no capital humano não deixa para trás, antes destaca, a necessidade de conhecer os fatores que movem o comportamento humano no trabalho (Gagné e Deci, 2005). A motivação e a satisfação no trabalho estão relacionadas com as necessidades básicas das pessoas e, como tal, estarão sempre no centro dos estudos do comportamento e nos estudos organizacionais (Deci e Ryan, 2014).

As definições de motivação apresentam como traço comum a referência aos processos que movem os indivíduos para uma ação com vista a objetivos e à satisfação das suas necessidades vitais. Assim, Greenberg e Baron (2007) definem a motivação como “o conjunto de processos que iniciam, dirigem e mantêm o comportamento humano para o alcance de algum objetivo” (p. 1909).

Por sua vez, George e Jones (1997) referem a propósito do processo de motivação que “as forças psicológicas internas de um indivíduo determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos” (p. 163).

Deci (1992), um dos criadores da Teoria da Autodeterminação na Motivação, refere a este respeito que “o termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: aquilo que energiza a ação, de que forma é direcionada, em que medida ela é voluntariamente controlada” (p. 9).

Kanfer (1990) enfatiza também na sua definição a importância “dos mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forçam a ação” (p. 330).

Nas várias definições aparece a noção de regulação e de força, ou drive, que move o comportamento, como se vê em Fineman, Yiannis e Sims (2010), “motivação é o conjunto de forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento” (p. 273).

Desta forma é possível perceber a presença de quatro componentes: a ativação, a direção, a intensidade e a persistência das forças e dos motivos. Motivação é o sistema de regulação dos processos responsáveis pela ativação de comportamentos (com importância central da satisfação de necessidades), pela direção (a escolha de uma ação de entre várias), pela sua intensidade, ou nível de esforço, e ainda pela sua persistência na ação (Sekhar, Patwardhan e Singh, 2013).

A motivação liga-se diretamente com o desempenho individual, que contribui para a performance da organização e que funciona também como catalisador para todos os membros da organização levarem a cabo as suas tarefas e funções melhor do que habitualmente as desempenhariam. Assim, a organização tem bom desempenho, porque cada pessoa contribui para que esta atinja as suas metas (Sekhar et al., 2013).

1.1. As teorias das necessidades de Maslow e Alderfer

Abraham Maslow foi pioneiro no estudo das dinâmicas da motivação humana. No seu modelo, os conceitos de “interesse” e de “necessidade” são centrais e constituem o marco teórico que todas as teorias têm de seguir ou confrontar. Este autor desenvolveu o primeiro modelo teórico da motivação, assente numa hierarquia de necessidades humanas, que seria aplicado mais tarde no contexto organizacional. Maslow propõe uma teoria hierárquica das necessidades a partir da sua prática e observações clínicas (Gomes, 2012).

Maslow (1943) pretendeu dar resposta a questões como: “o que é que nos motiva?”, “quais os fatores da motivação?”. Segundo o autor, a motivação seria impulsionada pela vontade de preencher as necessidades humanas – estas constituiriam a força interna da motivação. Maslow (1970) afirma que os indivíduos hierarquizam as suas necessidades e procuram preenchê-las segundo uma prioridade crescente que vem desde as necessidades fisiológicas, às necessidades de segurança, de amor (relações sociais, relações de afeto, de pertença e afiliação), necessidades de reconhecimento e de auto-realização (evolução, desenvolvimento, crescimento). A motivação para realizar uma dada

necessidade, bem como a força desta necessidade, prolonga-se enquanto o indivíduo não a conseguir preencher. A não realização das necessidades mais básicas pode contribuir para adiar a realização das necessidades superiores na hierarquia (Maslow, 1970).

Na linha de Maslow, Alderfer (1980) construiu também uma teoria da motivação assente em necessidades, a teoria ERD (Existência, Relações, Desenvolvimento), destinada a ser aplicada em contextos de trabalho. Esta teoria sugere que a motivação é dirigida por uma tensão (uma força interna) no sentido da satisfação de três tipos de necessidades: necessidades de existência (E), necessidades de relação social (R) e necessidades de desenvolvimento pessoal (D) (Alderfer, 1980).

A motivação depende da intensidade da necessidade, bem como do grau de satisfação do desejo, quanto mais satisfeito, menos ativo. Alderfer propõe uma escala de necessidades dispostas em três categorias ao longo de um contínuo que vai do mais concreto (as necessidades de existência), ao mais abstrato (necessidades de desenvolvimento pessoal) (Gomes, 2011). Contudo, não propõe uma hierarquia entre tipos de necessidades, pois a intensidade das necessidades é sempre subjetiva, sujeita a flutuações no tempo, sendo uma dada necessidade suscetível de ser compensada por outra (como nos casos de frustração e de regressão) (Gomes, 2011).

1.2. A teoria bifatorial de Herzberg

A teoria de Herzberg (1975) afirma igualmente que a motivação é provocada pela procura de uma satisfação ótima de certas necessidades. A aplicar também ao contexto do trabalho, o autor distingue duas categorias de fatores que intervêm de forma diferente no mecanismo de motivação. A primeira categoria agrupa os fatores que têm a capacidade de dar satisfação aos trabalhadores, os fatores de motivação. Estes incitam os indivíduos a se esforçarem para conseguir determinados objetivos. Herzberg (1966) propõe uma lista de fatores motivadores: a realização do trabalho bem feito, o reconhecimento face à realização, à responsabilidade, à promoção e à possibilidade de desenvolvimento. Os fatores da segunda categoria (fatores higiénicos) já não teriam a mesma capacidade de dar satisfação, mas ausentes poderiam gerar insatisfação. São fatores do ambiente laboral, não sendo, segundo Herzberg, a verdadeira origem da motivação, podendo levar o indivíduo a agir sem motivação genuína (Marques, 2000). São fatores tais como: a liderança (as suas qualidades e defeitos), a política e a administração da organização, salário e benefícios, as condições de trabalho, as relações com os colegas, subordinados, superiores, o prestígio, a segurança de emprego e fatores da vida pessoal (influência da empresa na vida pessoal).

Herzberg (1993) afirma que os fatores motivadores têm a ver com o conteúdo do trabalho, estão associados à satisfação com o trabalho e tendem a suscitar sentimentos de crescimento pessoal. Quanto aos fatores higiênicos, relacionam-se com o contexto do trabalho, com as circunstâncias nas quais os trabalhadores realizam as atividades. Herzberg defende que a insatisfação é independente da satisfação, ou seja, os fatores de motivação podem produzir satisfação ou não satisfação, mas não são a origem da insatisfação. Pelo contrário, os fatores higiênicos podem gerar insatisfação, mais do que satisfação. Assim, Herzberg distingue duas categorias de necessidades: fisiológicas, ligadas aos fatores de higiene e, psicológicas, ligadas aos fatores motivadores. Este tipo de análise apresenta as bases do conceito de enriquecimento do trabalho (Pina e Cunha, 2014).

1.3. Teoria da Motivação baseada nas características do trabalho - Hackman e Oldham

A teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (1975) centra-se nos efeitos conjuntos das forças que incitam a necessidade de desenvolvimento pessoal e das características do emprego, sobre a motivação e a satisfação no trabalho. Os autores desenvolveram um modelo centrado nas características do trabalho suscetíveis de influenciar a motivação intrínseca. Identificaram cinco características que influenciam o nível potencial de motivação para um emprego: a variedade de competências, a identidade de tarefas, o sentido ou o significado da tarefa, a autonomia e o feedback (Marques, 2000). O potencial de motivação associado a um emprego pode gerar motivação interna se contribuir para três tipos de necessidades de desenvolvimento pessoal: o trabalhador sente-se responsável pelos resultados do trabalho, sendo a autonomia a característica do trabalho que contribui para realizar esta necessidade; o indivíduo deve sentir que o seu trabalho tem um significado, para tal deve encontrar três traços no emprego: a variedade de competências requeridas, a identidade da tarefa e o seu significado; o conhecimento dos resultados do trabalho realizado. A percepção que tiver dos resultados depende de uma quinta característica do emprego: a qualidade do feedback (Pina e Cunha, 2014).

As três necessidades de desenvolvimento pessoal referidas podem manifestar-se diferentemente segundo as pessoas. Quanto mais as necessidades de crescimento pessoal forem elevadas, mais as três percepções serão importantes na apreciação do potencial de motivação associado ao trabalho. Assim, a motivação interna supõe o crescimento sob o efeito multiplicador da força das necessidades de desenvolvimento e de realização de um trabalho com potencial de motivação elevado. Este processo multiplicador funciona segundo quatro tipos de variáveis afetivas e de comportamento: a motivação

interna em relação ao trabalho, a satisfação no trabalho, a qualidade do trabalho realizado e o absentismo (ou o alheamento voluntário) (Hackman e Oldham, 1976).

1.4. A teoria dos motivos de McClelland

A teoria dos motivos de David McClelland, desenvolvida nos anos sessenta, tenta explicar a motivação humana, também através das suas necessidades, mas numa perspetiva diferente das teorias anteriormente apresentadas.

A teoria das necessidades de McClelland segue também o pressuposto segundo o qual a vontade de satisfazer uma necessidade é o que motiva os indivíduos. McClelland propõe três necessidades fundamentais: afiliação, realização ou sucesso e poder. Estas necessidades predominam de forma diferente nos indivíduos. Tal como em Alderfer, não há uma hierarquização das necessidades. A necessidade de afiliação consiste na valorização da associação a outras pessoas, necessidade de pertença. A necessidade de realização, ou sucesso, consiste na relevância dada aos desafios e à realização de objetivos e metas (Pina e Cunha, 2014).

A necessidade de poder assenta na procura de ter influência sobre as outras pessoas, de ser capaz de motivá-las para objetivos. A personalidade de cada indivíduo está marcada pela predominância de uma destas necessidades.

Segundo McClelland (1987), a avaliação da motivação de um indivíduo depende da capacidade de interpretar o seu projeto de ação. Com o intuito de analisar estas necessidades humanas o autor utilizou o Teste de Aperceção Temática - TAT (*Thematic Apperception Test*), uma técnica de cariz psicanalítico, realizando as suas investigações com base nas necessidades de sucesso, afiliação e poder (Pina e Cunha, 2014). McClelland em vez de olhar às necessidades primárias, considera antes as que são secundárias ou instruídas, ou seja, coloca em evidência as necessidades que os indivíduos desenvolveram através das suas vivências, das necessidades adquiridas socialmente à medida que foram interagindo com o seu ambiente (McClelland, 1987). A teoria defende a existência de três fontes fundamentais de motivação para os indivíduos. A primeira é a necessidade de sucesso, que se pode definir como o desejo de ser excelente, de atingir objetivos que se revelem verdadeiros desafios e riscos calculados, com moderada possibilidade de sucesso, através do esforço individual e com alguma competitividade, ou seja, de fazer algo melhor ou mais eficiente do que já foi feito antes. Caracteriza-se também, por um desejo forte de assumir

responsabilidades pessoais no cumprimento de uma tarefa ou na resolução de um problema, bem como, por um forte desejo de obter reforços regulares sobre o seu desempenho (Miner, 2005).

Através das suas investigações, McClelland chegou ainda à conclusão de que, para os indivíduos com necessidade de realização, o dinheiro não é um forte motivador e funciona mais como um sinal de reconhecimento e uma forma de feedback (McClelland, 1987). Quando este motivo não é acompanhado de uma forte motivação para o poder, a eficácia da liderança pode ser afetada negativamente. Isto pode acontecer porque, mais do que obter sucesso individual, é fundamental que os líderes consigam obter resultados através do grupo ou equipa que lideram.

A necessidade de afiliação está relacionada com o desejo de interação social e pode ser definida como um padrão de comportamento caracterizado pelo desejo de manter relações pessoais estreitas, amigáveis e cooperativas (McClelland, 1987). Ao analisar esta teoria observa-se uma grande semelhança entre a necessidade de afiliação proposta por McClelland e as necessidades de tipo social avançadas por Maslow (1943). É caracterizada também por um desejo forte de aprovação e de confiança dos outros, com propensão para agir em conformidade com os desejos, as normas e os valores dos outros, quando pressionados por pessoas cuja amizade valorizam, bem como, por um interesse genuíno e sincero pelos sentimentos dos outros (Pina e Cunha et al., 2014).

McClelland (1987) defende que todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, apesar de existir uma característica mais predominante em cada indivíduo, ou seja, um dos tipos de necessidade irá influenciar mais uns indivíduos do que outros.

As necessidades individuais influenciam o comportamento humano no trabalho. Desta forma, quando alguém se sente intrinsecamente recompensado pelo seu desempenho, a motivação será afetada de forma positiva e direta. Por outro lado, qualquer sentimento de injustiça vai reduzir a satisfação e a motivação para desempenhar as suas funções no futuro (McClelland, 1987).

2. Qualidade de Vida no Trabalho

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho é definida por Limongi-França (1996) como “o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações de gestão, tecnológicas e estruturais do ambiente de trabalho” (p. 8). Walton (1972) afirma que a QVT tem vindo a ter uma crescente utilização para descrever aspetos relacionados aos valores ambientais e humanísticos.

A partir de autores como Walton (1972), Hackman e Oldham (1975) e Lawler e Nadler (1983) procuraremos encontrar os fatores decisivos na teorização da qualidade de vida no trabalho. Nas suas propostas estes autores privilegiam os aspetos relativos à satisfação do trabalhador em relação às condições do ambiente laboral e em relação ao próprio trabalho realizado, propondo alternativas para obter bons índices de QVT, nomeadamente: a reestruturação dos cargos, a reorganização dos postos de trabalho, a formação de equipas e a introdução de níveis maiores de participação nas decisões.

Jonker, Gerritsen, Bosboom e Steen (2004) indicam que num período de relativa estabilidade económica, as necessidades sociais e psicológicas começaram a ser valorizadas e os estudos sobre QVT procuraram indicadores que possibilitassem aferir o bem-estar subjectivo das pessoas. De acordo com Kanikadan (2007), a QVT ainda é alvo discussões, ora a ser considerada mais um modismo na área da gestão, ora a ser considerada uma mais-valia para as empresas.

A produtividade das empresas, segundo Chiavenato (2008), assenta sobre a saúde e a segurança e, o autor afirma que organizações saudáveis devem assegurar o bem-estar físico e mental dos trabalhadores.

2.1. A QVT na perspectiva de Hackman e Oldham

Hackman e Oldham (1975) sustentaram que a avaliação da QVT deveria seguir três dimensões: a tarefa, os estados psicológicos críticos e os resultados pessoais e profissionais. Estas dimensões estão ligadas à teoria da motivação dos autores conhecida como modelo das características do trabalho. Na dimensão de “tarefa” os autores indicam cinco atributos importantes para a satisfação no trabalho: a variedade das competências requeridas, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o feedback. A dimensão dos “estados psicológicos críticos” inclui a perceção do significado do trabalho e da responsabilidade pelos resultados reais do trabalho. A dimensão “resultados pessoais e profissionais” identifica a satisfação geral como consequência de um estado satisfatório de equilíbrio do indivíduo e da sua vertente profissional, conforme Figura 1, a seguir.

Figura 1

Modelo de QVT de Hackman e Oldham.



Fonte: adaptado de Hackman e Oldham (1975).

2.2. A QVT segundo Nadler e Lawler

Nadler e Lawler (1983) são, ao lado de Walton, autores pioneiros na tematização dos temas da QVT, em particular na sua relação com a motivação. Para os referidos autores, a QVT constitui uma forma de ter em conta as pessoas, o trabalho e a organização. Assim, destacam dois elementos centrais: a preocupação tanto pelo impacto do trabalho nas pessoas como sobre a eficácia organizacional e ainda a ideia de participação das pessoas na resolução dos problemas da organização. Nesta abordagem os autores incluem considerações sobre programas e propostas de realização de QVT. O aspeto mais crítico, dizem Nadler e Lawler, do sucesso de tais programas é a estrutura dos mesmos (Segurado e Aguilló, 2002). A regularidade e a eficácia de um programa de QVT requer uma base teórica concetual sólida e uma boa estruturação (Nadler e Lawler, 1983a). A base teórica refere-se à conceção, ao contexto em que são criados e às condições em que são desenvolvidos. Através da realização de investigações, os autores identificaram seis aspetos que contribuem para averiguar e acompanhar o sucesso de tais programas: a perceção das necessidades; foco nos problemas identificados na organização; a estrutura para identificar e solucionar o problema; os efeitos visados para os processos e para os resultados; os vários sistemas envolvidos; o compromisso da organização.

Nadler e Lawler (1983) afirmam que o êxito de um programa de QVT depende de três necessidades básicas: 1) o desenvolvimento de um projeto coerente com o contexto onde será aplicado; 2) o estabelecimento de mudanças nos sistemas de gestão e nas disposições organizacionais; 3) mudança no comportamento dos gestores. Os autores argumentam que os gestores, para além de estarem comprometidos com o processo, devem participar no mesmo ativamente para que possam difundir-lo em toda a organização. Consideram ainda que o principal fator determinante de sucesso, da viabilidade e do impacto dos programas de QVT é a estrutura dos programas, ou seja, a natureza dos seus conteúdos.

2.3. A Qualidade de Vida no Trabalho segundo Walton

A partir de Walton (1974) procuraremos encontrar os fatores decisivos na teorização da Qualidade de Vida no Trabalho. Nas suas propostas este autor privilegia os aspetos relativos à satisfação do trabalhador em relação às condições do ambiente laboral e em relação ao próprio trabalho realizado, propondo alternativas para obter bons índices de QVT, nomeadamente: a reestruturação dos cargos, a reorganização dos postos de trabalho, a formação de equipas e a introdução de níveis maiores de participação nas decisões.

A Qualidade de Vida no Trabalho tem as suas raízes nas teorias de Maslow, Herzberg e McGregor. As necessidades de realização, tal como aparecem na teoria hierárquica das necessidades, são comparáveis com os factores da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (Segurado e Aguilló, 2002). As necessidades básicas, que podem ser satisfeitas com dinheiro vêm primeiro, num nível mais baixo, seguidas das boas condições de trabalho. Depois vem o planeamento de carreira e o desenvolvimento das capacidades humanas. As necessidades de estima, de Maslow, são comparáveis com o item da QVT oportunidade de desenvolvimento. Por fim, a ideia de um trabalho com desafios é reivindicada por Walton para satisfazer a necessidade de auto-realização da hierarquia das necessidades de Maslow. A QVT igualmente diz respeito à satisfação, quer dos fatores higiénicos de Herzberg, quer dos fatores motivadores, no sentido de melhor desenvolver a vida dos trabalhadores (Segurado e Aguilló, 2002).

Walton (1974) afirma que a QVT aparece no sentido de descrever os valores ambientais e humanos negligenciados pelas sociedades industriais na sua pressão pela produtividade, pelo lucro e pelo crescimento económico. Walton (1974) concebe o trabalho como um meio através do qual o indivíduo realiza a sua vida. A compensação recebida pelo trabalho não é um conceito absoluto e constitui

apenas uma forma de procurar um consenso sobre os padrões objetivos e os subjetivos para averiguar a adequação da retribuição (Walton, 1974).

As investigações realizadas por Walton resultaram na proposta de oito categorias conceituais, ou dimensões de avaliação da QVT, categorias que têm sido utilizadas como indicadores (Segurado e Aguiló, 2002), conforme Quadro 1, a seguir:

Quadro 1

Indicadores de QVT segundo Walton

Crítérios (categorias conceituais)	Fatores determinantes (ou indicadores de QVT)
Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> - Salário adequado - Compensação justa. - Salários maiores em empresas mais lucrativas. - Ganhos sobre a produtividade. - Proporcionalidade interna entre os salários. - Proporcionalidade externa entre os salários.
Condições de trabalho saudáveis e seguras	<ul style="list-style-type: none"> - Horas razoáveis de trabalho. - Ambiente físico seguro e salubridade (espaço físico com menor risco de doenças e acidentes). - Limitação de idade para exercer determinados trabalhos potencialmente nocivos para o bem estar pessoal, superior ou inferior a certa idade.
Oportunidade para o uso e desenvolvimento das capacidades especificamente humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia. - Possibilidade de exercitar talentos e habilidades. - Informações e perspectivas sobre o processo total do trabalho e sobre os resultados das suas ações no processo. - Tarefas completas o tarefas fragmentadas significantes.
Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento. - Possibilidade de aplicação, esperada, de conhecimentos e capacidades. - Oportunidades de progressão na carreira. - Segurança no emprego e no rendimento.
Integração social na organização de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de prejuízos - Crença na igualdade de direitos. - Mobilidade (para as pessoas com potencial para promoção profissional). - Grupos primários de apoio para ajuda recíproca, suporte socio-emocional e reconhecimento da individualidade. - Relações. - Sentido de comunidade. - Abertura interpessoal para o intercâmbio de ideias e sentimentos.
Constitucionalismo na organização do	<ul style="list-style-type: none"> - Direito à privacidade pessoal. - Direito à liberdade de expressão verbal. - Direito a tratamento equitativo.

trabalho	- Gestão baseada na lei: oportunidades iguais e de acesso a processo legal e acesso aos recursos (Direito do trabalho).
Trabalho e espaço total de vida	- Equilíbrio entre vida profissional e vida familiar. - Jornada de trabalho estável. - Transporte para o trabalho em tempo que não prejudique estar em família. - Promoções que não impliquem constantes mudanças geográficas.
Relevância social da vida no trabalho	- Ação organizacional socialmente responsável. - Ação organizacional socialmente responsável pelas práticas de emprego. - Ação organizacional socialmente responsável pela disposição de base da organização. - Imagem da organização.

Fonte: Adaptado a partir de Segurado & Aguilló (2002).

3. Procedimentos Metodológicos

Para a realização deste estudo, foi escolhida a abordagem quantitativa, do tipo survey. De acordo com Fink (1995), aplica-se survey quando o interesse é obter descrições quantitativas de uma população por meio da aplicação de um instrumento de coleta pré-definido, como o questionário. Foi realizado um corte transversal (cross-sectional), pois a coleta dos dados foi realizada em um só momento (Sampieri, Collado e Lúcio, 2006).

Uma investigação quantitativa caracteriza-se pelo uso de técnicas estatísticas no seu desenvolvimento e os resultados podem ser quantificáveis, ou seja, as informações são disponibilizadas em números (Moresi, 2003). Neste trabalho foram aplicados o Coeficiente de Correlação de Pearson, para identificar eventuais correlações entre as dimensões da escala de Walton e o Alpha de Cronbach, para verificar a consistência interna da referida escala.

A investigação foi realizada na empresa Dynamic Mind - Atividades Turísticas Lda. que atua no segmento da gestão de hotelaria, exploração de bares e discotecas, do Porto até Leiria. Com sede em Viseu, a empresa tem acima de 250 funcionários em diferentes pontos do país.

Inicialmente foi enviada uma carta à organização em causa, pedindo a sua colaboração para esta investigação. A carta pode ser consultada no Anexo 1.

Após a autorização da empresa, foi aplicada uma Escala de avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho baseada no modelo de Walton (1974), disponível no Anexo 2. Esse tipo de questionário é muito utilizado em estudos sobre QVT e foi traduzido para o português por Campos e Souza, de

acordo com Nunes (2008). Foi aplicada em Portugal, em hotelaria, com o intuito de verificar o tempo de resposta, a compreensão dos itens e as dificuldades suscitadas.

O questionário foi dividido em oito blocos, conforme as dimensões propostas por Walton (1974). O bloco 1, salário, foi formado por quatro questões:

1.1. Em que medida está satisfeito com o seu salário (remuneração)?

1.2. Em que medida está satisfeito com seu salário, se o comparar com o salário dos seus colegas?

1.3. Em que medida está satisfeito com as recompensas e a participação em resultados que recebe da empresa?

1.4. Em que medida está satisfeito com os benefícios extras (alimentação, transporte, médico, dentista, etc) que a empresa oferece?

O bloco 2 incluiu seis questões relativas à dimensão condições de trabalho:

2.1. Em que medida está satisfeito com sua jornada de trabalho semanal (quantidade de horas trabalhadas)?

2.2. Em relação a sua carga de trabalho (quantidade de trabalho), como se sente?

2.3. Em relação ao uso de tecnologia no trabalho que faz, como se sente?

2.4. Em que medida está satisfeito com a salubridade (condições de trabalho) do seu local de trabalho?

2.5. Em que medida está satisfeito com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela empresa?

2.6. Em relação ao cansaço que seu trabalho lhe causa, como se sente?

O bloco de 3 agrupou as cinco questões relativas à dimensão “uso das capacidades no trabalho”:

3.1. Está satisfeito com a autonomia (oportunidade tomar decisões) que possui no seu trabalho?

3.2. Está satisfeito com a importância da tarefa/trabalho/atividade que faz?

3.3. Em relação à polivalência (possibilidade de desempenhar várias tarefas e trabalhos) no trabalho, como se sente?

3.4. Em que medida está satisfeito com a sua avaliação de desempenho?

3.5. Em relação à responsabilidade conferida (responsabilidade de trabalho dada a você), como se sente?

O bloco 4 incluiu quatro questões relativas à dimensão oportunidades de desenvolvimento e crescimento no trabalho:

4.1. Em que medida está satisfeito com a sua oportunidade de crescimento profissional?

4.2. Em que medida está satisfeito com o treino que teve?

4.3. Em relação às situações e a frequência em que ocorrem as demissões no seu trabalho, como se sente?

4.4. Em relação ao incentivo que a empresa dá para estudar, como se sente?

O grupo 5 reuniu quatro questões incluídas na dimensão “integração social no trabalho”:

5.1. Em relação à discriminação (social, racial, religiosa, sexual, etc) no seu trabalho como se sente?

5.2. Em relação ao seu relacionamento com colegas e chefes no seu trabalho, como se sente?

5.3. Em relação ao comprometimento da sua equipe e colegas com o trabalho, como se sente?

5.4. Em que medida está satisfeito com a valorização de suas ideias e iniciativas no trabalho?

O grupo 6 agrupou as quatro questões incluídas na dimensão de respeito pela legalidade e pelos padrões (constitucionalismo) do trabalho:

6.1. Em que medida está satisfeito com a empresa por ela respeitar os direitos do trabalhador?

6.2. Em que medida está satisfeito com sua liberdade de expressão (oportunidade de dar suas opiniões) no trabalho?

6.3. Em que medida está satisfeito com as normas e regras do seu trabalho?

6.4. Em relação ao respeito a sua individualidade (características individuais e particularidades) no trabalho, como se sente?

O grupo 7 inclui três questões sobre o espaço que o trabalho ocupa na vida do trabalhador:

7.1. Em que medida está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua vida/rotina familiar?

7.2. Em que medida está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua possibilidade de lazer?

7.3. Em que medida está satisfeito com seus horários de trabalho e de descanso?

O bloco 8 inclui cinco questões sobre relevância social e importância do trabalho:

8.1. Em relação ao orgulho de realizar o seu trabalho, como se sente?

8.2. Está satisfeito com a imagem que esta empresa tem perante a sociedade?

8.3. Em que medida está satisfeito com a integração comunitária (contribuição com a sociedade) que empresa tem?

8.4. Em que medida está satisfeito com os serviços prestados e a qualidade dos produtos que a empresa fabrica?

8.5. Em que medida está satisfeito com a política de recursos humanos (a forma da empresa tratar os funcionários) que a empresa tem?

Responderam ao questionário 80 funcionários do grupo, sendo que em Coimbra todos os 65 funcionários responderam. Essa amostra foi não probabilística por acessibilidade e os questionários foram disponibilizados para todos os funcionários, em versão impressa.

A aplicação dos questionários foi efetuada durante duas semanas do mês de Junho de 2017 e os 80 questionários que retornaram foram considerados válidos. Foi realizado um pré-teste com 10 voluntários, para averiguar o entendimento das perguntas, possíveis resistências em alguma das questões e o tempo necessário para o preenchimento dos questionários. Os inquiridos foram informados do teor da investigação e foi assegurada a confidencialidade e o anonimato dos dados. Pela homogeneidade de competências do quadro funcional da empresa, pode-se inferir que a amostra possui as mesmas características básicas da população, fator essencial na representatividade da mesma (Vieira Neto, 2004).

Para o tratamento dos dados, foi utilizado o software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS, versão 22.0.0.0 .

4. Resultados

A presente parte do trabalho refere-se à apresentação dos resultados. Verificamos na Tabela 1 a consistência interna da escala Walton, por dimensão e escala total. Todos os valores encontrados foram bons e razoáveis, exceção feita para o valor da dimensão D7, que apresenta valores inferiores.

Tabela 1.

Consistência interna da escala e subescalas (dimensões) de Walton

Dimensões	α Alpha Cronbach	Número de itens
Compensação justa e adequada (D1)	0,709	4
Condições de trabalho saudáveis e Seguras (D2)	0,677	6
Oportunidade para o uso e desenvolvimento das capacidades especificamente humanas (D3)	0,765	5
Oportunidades de crescimento contínuo e segurança (D4)	0,561	4

Integração social na organização de trabalho (D5)	0,732	4
Constitucionalismo na organização do trabalho (D6)	0,661	4
Trabalho e espaço total de vida (D7)	0,558	3
Relevância social da vida no Trabalho (D8)	0,715	5
Escala de Walton (Total)	0,90	35

Fonte: Dados da investigação, 2017

Com o intuito de explorar eventuais correlações entre as dimensões da escala de Walton apresentamos, na Tabela 2, os resultados gerados pelo coeficiente de correlação de Pearson.

Todas as dimensões relacionam-se estatisticamente entre si à exceção da D1 (compensação), que não se relaciona com as dimensões 4, 5, 6 e 7. Estas últimas nada têm a ver com a compensação justa e adequada, como a própria teoria de Walton (1974), bem como a teoria da motivação de Alderfer (1980), a teoria bifactorial de Herzberg (1993) e a teoria de McClelland (1987) têm enfatizado.

Em termos de correlações fortes, verificamos que a dimensão D1 (compensação justa e adequada) correlaciona-se com a D2 (condições de trabalho saudáveis e seguras) ($r = 0,442$, $p < 0,000$). Também se relaciona com a dimensão D3 (oportunidade para uso e desenvolvimento das capacidades), de forma menos forte ($r = 0,298$, $p < 0,000$). A dimensão 2 (condições de trabalho saudáveis e seguras) relaciona-se com todas as demais, apresentando correlações mais significativas com as dimensões D5 (Integração social na organização) ($r = 0,489$, $p < 0,000$) e D6 (Constitucionalismo) ($r = 0,494$, $p < 0,000$).

A dimensão D3 (oportunidade para uso e desenvolvimento das capacidades) apresenta correlação com todas as outras dimensões, sendo mais relevantes as correlações com D5 ($r = 0,465$, $p < 0,000$) e D6. A mesma dimensão apresenta também correlação com dimensão D4 ($r = 0,422$, $p < 0,001$).

A dimensão D4 (Oportunidade de crescimento contínuo e segurança) apresenta correlação forte com D5 ($r = 0,364$, $p < 0,000$) e D6 ($r = 0,358$, $p < 0,000$).

No que respeita à dimensão D5 (Integração social na organização de trabalho), apresenta, como já vimos, correlação com a dimensão D6 (Constitucionalismo) ($r = 0,574$, $p < 0,000$) e também com a dimensão D8 (Trabalho e espaço total de vida) ($r = 0,559$, $p < 0,000$).

A dimensão 6 (Constitucionalismo) apresenta correlações mais fortes com as dimensões D7 ($r = 0,412$, $p < 0,000$) e D8 ($r = 0,501$, $p < 0,000$), mas não apresenta correlação com a dimensão D1.

A dimensão D7 (Trabalho e espaço total de vida) apresenta correlações com a dimensão D4, D5 e, mais significativa com a D8 (Relevância social da vida no trabalho) ($r = 0,312$, $p < 0.000$).

A dimensão D8 (Relevância social da vida no trabalho), apresenta, como vimos acima, correlações significativas com as dimensões D3, D5 e D6 e, mais fraca, com a dimensão D7.

Tabela 2.

Matriz de correlação das dimensões da escala Walton

Dimensões		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
D1	R		,442**	,298**	,204	,178	,191	,191	,228*
	P		,000	,007	,070	,115	,089	,090	,042
	N		80	80	80	80	80	80	80
D2	R			,465**	,404**	,489**	,494**	,366**	,361**
	P			,000	,000	,000	,000	,001	,001
	N			80	80	80	80	80	80
D3	R				,422**	,610**	,627**	,355**	,518**
	P				,000	,000	,000	,001	,000
	N				80	80	80	80	80
D4	R					,364**	,358**	,311**	,356**
	P					,001	,001	,005	,001
	N					80	80	80	80
D5	R						,574**	,253*	,559**
	P						,000	,024	,000
	N						80	80	80
D6	R							,412**	,501**
	P							,000	,000
	N							80	80
D7	R								,312**
	P								,005
	N								80

Fonte: Dados da investigação, 2017

De seguida apresentamos a tabela 3 que descreve os resultados em termos de dimensões, notando quanto à dimensão D1 que as respostas vão no sentido de um descontentamento (insatisfação) quanto à remuneração. Nas restantes verificamos a prevalência de respostas “satisfeito” e “muito satisfeito”. Um conjunto de resultados sui generis, muito positivo, que pode ligar-se ao contexto específico de uma empresa de hotelaria que tem a capacidade de apelar aos seus colaboradores.

Tabela 3.*Estatística descritiva das dimensões da escala Walton*

Nível de satisfação	Frequência (n = 80)	Percentagem	% acumulada
Dimensão 1 - compensação justa e adequada			
Muito insatisfeito	2	2,5	2,5
Insatisfeito	34	42,5	45,0
Neutro	13	16,3	61,3
Satisfeito	25	31,3	92,5
Muito Satisfeito	6	7,5	100,0
Dimensão 2 - Condições de trabalho saudáveis e seguras			
Insatisfeito	12	15,0	15,0
Neutro	2	2,5	17,5
Satisfeito	58	72,5	90,0
Muito Satisfeito	8	10,0	
Dimensão 3 - Oportunidade para uso e desenvolvimento das capacidades			
Insatisfeito	14	17,5	17,5
Satisfeito	55	68,8	86,3
Muito Satisfeito	11	13,8	100,0
Dimensão 4 - Oportunidades de crescimento contínuo e segurança			
Insatisfeito	11	13,8	13,8
Neutro	7	8,8	22,5
Satisfeito	54	67,5	90,0
Muito Satisfeito	8	10,0	100,0
Dimensão 5 - Integração social na organização de trabalho			

Insatisfeito	7	8,8	8,8
Neutro	9	11,3	20,0
Satisfeito	26	32,5	52,5
Muito Satisfeito	38	47,5	100,0
Dimensão 6 - Constitucionalismo na organização do trabalho			
Insatisfeito	11	13,8	13,8
Neutro	14	17,5	31,3
Satisfeito	45	56,3	87,5
Muito Satisfeito	10	12,5	100,0
Dimensão 7 - Trabalho e espaço total de vida			
Insatisfeito	22	27,5	27,5
Satisfeito	52	65,0	92,5
Muito Satisfeito	6	7,5	100,0
Dimensão 8 - Relevância social da vida no trabalho			
Insatisfeito	9	11,3	11,3
Satisfeito	59	73,8	85,0
Muito Satisfeito	12	15,0	100,0

Fonte: Dados da investigação, 2017

5. Discussão e Conclusão

Em termos gerais, os resultados estão de acordo com as teses de Walton quanto à QVT e com a teoria bifactorial de Herzberg (1993). Este autor conferiu grande importância aos *fatores motivadores* (trabalho bem realizado, reconhecimento do mesmo, responsabilidade, promoção, desenvolvimento), os quais têm mais capacidade de gerar satisfação. Já os *fatores higiênicos ou ambientais* (liderança, política e administração, condições de trabalho, relação, prestígio, segurança do emprego, influência da empresa na vida pessoal) são segundo aquele autor menos importantes para a motivação, mas podem originar insatisfação.

Tabela 4.*Tabela da Teoria Bifatorial de Herzberg*

Fatores	Dimensões
Fatores Motivacionais	D3; D4 e D8
Fatores Higiênicos	D1; D2; D5; D6 e D7

Fonte: Dados da investigação, 2017

As teses de Herzberg podem articular-se bem com a forma como Walton (1974) concebe as suas oito dimensões da QVT. Ou seja, a dimensão de compensação justa e adequada não é um fator motivador, mas higiênico, podendo gerar insatisfação, mas sendo insuficiente para motivar. As dimensões D2 (condições de trabalho saudáveis e seguras), D3 (oportunidade para uso e desenvolvimento das capacidades), D4 (oportunidade de crescimento contínuo e segurança) correspondem, na nossa opinião, a fatores motivadores, que têm muito mais peso na satisfação e na motivação e, por isso, também apresentam maior correlação entre si.

Em termos de correlações fortes, verificamos que a dimensão D1 (compensação justa e adequada) correlaciona-se com a D2 e a D3. Esta correlação sustentada pela teoria de Walton (1974) e também pela teoria da bifatorial da motivação de Herzberg (1993). Em termos de correlações fortes, verificamos que a dimensão D1 correlaciona-se com a D2 e com a D3 (oportunidade para o uso e desenvolvimento de capacidades), sendo a correlação com a D2 a mais forte. Se prestarmos atenção à teoria das necessidades de Maslow e Alderfer e ainda à teoria bifatorial de Herzberg (com a sua distinção entre fatores motivadores e fatores higiênicos) comprovamos que o desenvolvimento das próprias competências será mais valorizado do que a remuneração. Os trabalhos de Hackman e Oldham (1976) sobre a relação entre motivação, características do trabalho e qualidade de vida no trabalho também vão no mesmo sentido.

A ausência de correlação entre D1 e D4, D5 (integração social na organização de trabalho), D6 (constitucionalismo) e D7 (trabalho e espaço total de vida), está de acordo com a teoria de Herzberg que secundariza a importância da remuneração em termos de motivação. Consistente também com a base teórica de Walton, que releva a qualidade de vida resultante da percepção de competência, desenvolvimento, crescimento, de pertença a uma organização que funciona com regras (constitucionalismo) e permite uma boa relação com o espaço total da vida, secundarizando as meras condições materiais (que, no entanto, podem gerar insatisfação).

As dimensões D2 (condições de trabalho saudáveis e seguras) e D3 (oportunidade para o uso e desenvolvimento das capacidades) correlacionam-se com todas as restantes, também de forma coerente com a literatura sobre QVT. A dimensão D2 apresenta correlações mais significativas com as dimensões D5 (Integração social na organização) e D6 (Constitucionalismo). As condições de segurança têm coerência com o constitucionalismo uma vez que as organizações onde impera a lei e o seguimento de padrões, a boa organização, fornecem condições seguras e as respostas ao questionário demonstram-no no que diz respeito à instituição em análise. O bem-estar e a qualidade de vida assentam, em boa parte, nesta percepção de o trabalhador estar num ambiente seguro e com regras que o orientam (Walton, 1974). A correlação de D2 com D5 é também forte, o que se compreende pela noção de que um ambiente pouco seguro não contribui para uma boa integração (ainda que esta ultrapasse a segurança no trabalho).

A dimensão D3 (oportunidade para uso e desenvolvimento das capacidades) apresenta correlação com todas as outras dimensões, sendo mais relevantes as correlações com D5 e D6. A variedade do trabalho caracteriza-se como um fator preditor positivo do bem-estar, da qualidade de vida no trabalho, com consequências para a motivação. Na medida em que, na realização de trabalhos que envolvem múltiplas tarefas, o colaborador tem maiores oportunidades de usar as suas capacidades e competências. A mesma dimensão apresenta também correlação com a dimensão D4 ($r = 0,422$, $p < 0,001$), provavelmente porque a oportunidade de uso das capacidades é também importante para o crescimento, sendo as duas dimensões importantes para o bem-estar no trabalho (Segurado e Aguilló, 2002). Com efeito, o crescimento de um colaborador dificilmente seria realizável num contexto em que a aplicação e desenvolvimento das capacidades e competências fossem muito limitados.

A dimensão D4 (Oportunidade de crescimento contínuo e segurança) apresenta correlação mais forte com D5 e D6. Trata-se de uma dimensão motivadora (se pensarmos nos fatores motivadores de Herzberg) e de uma dimensão essencial para a QVT segundo Walton (Segurado e Aguilló, 2002). A oportunidade para o crescimento pode mesmo secundarizar outras dimensões. O trabalhador pode mesmo aceitar condições menos satisfatórias se tiver a percepção de estar numa rota de crescimento favorecido pela organização, contribuindo para a integração social (D5) (Nadler e Lawler, 1983). A correlação com D6 (Constitucionalismo) compreende-se bem, na linha de Walton (1974), uma vez que o trabalhador, na empresa investigada, sente que o crescimento está sustentado num respeito por padrões (por exemplo, de resposta às necessidades dos clientes deste tipo de espaços).

No que respeita à dimensão D5 (Integração social na organização de trabalho), apresenta correlação com a dimensão D6 (constitucionalismo) e também com a dimensão D7 (Trabalho e espaço total de

vida), uma vez que a boa integração na organização contribui, na devida medida, para uma relação entre trabalho e espaço total da vida. A percepção relativa ao respeito de padrões (legais, laborais, de segurança, ética) é um fator motivador e pode contribuir para a integração na organização. De referir que a ausência de correlação com a D1 está bem sustentada pela teoria de Herzberg (1993), pelas razões referidas. A remuneração é menos determinante para a motivação do que a integração social na organização. Por sua vez a correlação com D7 compreende-se na medida em que a organização testada segue padrões (D6) e favorece a integração do trabalhador (Nadler e Lawler, 1983), compreensível num estabelecimento de hotelaria noturno.

A dimensão D6 (Constitucionalismo), não apresenta correlação com a dimensão D1 (compensação justa e adequada). Mesmo uma organização que respeite padrões de legalidade pode ter uma política de remuneração baixa-média, oferecendo outras condições (de crescimento e desenvolvimento, de integração) que poderão apelar àqueles que são atraídos para trabalhar numa empresa como a Dynamic Mind. As correlações mais fortes verificam-se em relação às dimensões D7 e D8, de forma coerente com a teoria de Walton (1974), na medida em que o respeito por padrões favorece a relação do trabalho com o espaço total de vida e permite também uma maior relevância da vida no trabalho.

A dimensão D7, trabalho e espaço total de vida, apresenta correlações com as dimensões D4, D5 e D8. Assim os colaboradores que consideram ser mais favorável o seu trabalho e espaço total de vida (D7) são os que se apresentam mais compensados, mais satisfeitos relativamente às oportunidades de crescimento contínuo e segurança (D4), melhor integração social na organização de trabalho (D5) e mais pontuam na relevância social da vida no trabalho (D8) (Nadler e Lawler, 1983). A correlação mais forte é com a dimensão D8 por razões que são compreensíveis: uma abertura maior ao espaço da vida pode também incluir a relevância social da vida no trabalho, num contexto como o de um estabelecimento noturno com nome no mercado.

A dimensão D8, relevância social da vida no trabalho, apresenta correlações significativas com as dimensões D3, D5 e D6 e, mais fraca, com a dimensão D7. A correlação com D3, a mais forte, deve-se, provavelmente, ao facto de o trabalho de hotelaria, no setor da noite, ser especializado, exigir formação de base, e tratando-se no caso em estudo de uma marca de prestígio, favorecendo aqueles que querem crescer e desenvolver-se na carreira, beneficiando também a percepção de uma relevância social da vida no trabalho (Segurado e Aguilló, 2002).

Num balanço final, podemos vincar algumas ideias na linha de Herzberg e de Walton relacionando-as com a tradição da teoria das necessidades na motivação. A oportunidade de usar as suas capacidades supõe alguma autonomia na tomada de decisões e possibilita melhor qualidade de vida e bem-estar no

trabalho, o que possibilita que os colaboradores demonstrem maior comprometimento com a organização (Walton, 1974). O preenchimento das necessidades de auto-realização (Maslow, 1970) é mais importante para a motivação do que a remuneração, não deixando, contudo, de poder gerar insatisfação quando as demais dimensões, fatores motivadores, necessidades não são preenchidas. A relevância social da vida no trabalho significa que os colaboradores, para além de uma compensação justa, valorizam o papel do seu trabalho na vida, sentem que são relevantes, o que está na linha da auto-realização realçada por Maslow, bem como no modelo de Hackman e Oldham (1976).

Com efeito, o crescimento de um colaborador dificilmente seria realizável num contexto em que a aplicação e desenvolvimento das capacidades e competências fossem muito limitadas (Alderfer, 1980). Alderfer (1980), Deci e Ryan (2014), McClelland (1987) aprofundaram a conceção segundo a qual as necessidades de competência e de desenvolvimento são até mais importantes do que a remuneração.

Este trabalho permitiu mostrar em que medida a teoria da motivação, assente nas necessidades específicas do ser humano, tem a capacidade de sustentar teoricamente a teoria da QVT, em particular num contexto (hotelaria) e numa área (estabelecimento de divertimento noturno) muito procurada pelos trabalhadores com formação hoteleira. As teses de Hackman e Oldham (1976) sobre a importância das características do trabalho para a motivação podem também aplicar-se neste contexto. Confirmam-se as relações mais fortes dos fatores motivadores (Herzberg, 1993) com a satisfação e dos fatores ambientais como geradores não tanto de motivação, mas de satisfação (ou de insatisfação quando não preenchidos). Walton desenvolveu a sua teoria da QVT como uma concretização e uma operacionalização da tradição teórica da teoria da motivação e, como tal, também revela a consciência do peso de determinadas dimensões na motivação, na satisfação e na insatisfação. As dimensões que mais contribuem para preencher a necessidade de auto-realização têm mais peso na motivação, como seja a oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades, o crescimento e a segurança, e o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

As necessidades básicas satisfeitas por meio de dinheiro estão num nível inferior, não são necessariamente as mais determinantes, seguidas das boas condições de trabalho. Esta ideia é, aliás, comum a Herzberg (1975) e Walton (1974). Em termos de importância destaca-se o planeamento de carreira e o uso e desenvolvimento das capacidades humanas. As necessidades básicas de estima, de Maslow, são comparáveis com o item da QVT oportunidade de desenvolvimento. Por fim, a ideia de um trabalho com desafios é reivindicada por Walton para satisfazer a necessidade de auto-realização da hierarquia das necessidades de Maslow (1970).

Futuras investigações no contexto hoteleiro e da diversão noturna poderiam centrar-se na problemática do conflito e do seu efeito na motivação (se está ou não ausente, qual o tipo dominante, se é o conflito de função ou o conflito pessoal) e ainda o efeito da perceção de progressão na carreira na motivação.

Referências Bibliográficas

- Alderfer, C. P. (1980). The Methodology of Organizational Diagnosis, *Professional Psychology*, 11, 459-468.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Deci, E. L. (1992). The history of motivation in psychology and its relevance for management. Em V.H Vroom e E. L. Deci (Eds). *Management and motivation* (pp. 9- 29). London: Peguin.
- Deci, E. L. e Ryan R. M. (2014). The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. Em Gagné (2014) *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Fineman, S., Gabriel, Y. e Sims, D. (2010). *Organizing & Organizations*. London: Sage Publications.
- Fink, A. (1995). *The survey handbook*. Thousand Oaks, Sage.
- Gagné, M. e Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26(4), 331–362.
- George, J.M. e Jones, G.R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10(2), 153-170.
- Gomes, D. (2012) *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Greenberg, J. e Baron, R. (2007). *Behavior in Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-70.
- Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1976) Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*. 16(2), 250-279.
- Herzberg, F., Mausner, B. e Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, Nova Jersey: Transaction Publishers.
- Herzberg, F. (1968). One more Time: How do you Motivate Employees. Harvard: *Harvard Business Review*, (Jan- February), pp. 53-64.

- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O. e Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes: Review or Research and Opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- Jonker, C., Gerritsen, D. L., Bosboom, P. R. e Steen, J. T. (2004). A model for quality of life measures in patients with dementia: Lawton's next step. *Dement Geriatr Cogn Disord*, 18(2), pp. 159-64.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. Em M. D. Dunnette, L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 75–170). Palo Alto, CA- Consulting Psychologist Press.
- Kanikadan, A. (2007). *A Qualidade de Vida no Trabalho dos Professores de Inglês*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Limongi-França, A.C. (1996). *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho – Esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000*. Tese de doutoramento. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2ª ed.). New York: Harper & Row Publishers.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Marques, C. A. e Pina e Cunha, M. (2000). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior I. Essential Theories of leadership and motivation*. New York: M.E. Sharpe.
- Moretti, S. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho x Autorrealização Humana*. Instituto Catarinense de Pós-Graduação.
- Nadler, D.A. e Lawler, E. (1983). Factors influencing the success of labor-management quality of work life projects. *Journal of Occupational Behavior*, 1(1), 53-67.
- Nadler, D.A. e Lawler, E. (1983) Quality of Work Life: Perspectives and Directions. *Organizational Dynamics*. 11(3), 20-30.