Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

CRISTIANE BARBOSA

QUALIDADE DE VIDA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Assis
2014

CRISTIANE BARBOSA

QUALIDADE DE VIDA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial para a conclusão do curso de Administração.

Orientadora: Márcia Valéria Seródio Carbone

Assis

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

BARBOSA, Cristiane
Qualidade de Vida e Motivação no Trabalho / Cristiane Barbosa. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014
36 p.

Orientadora: Márcia Valéria Seródio Carbone
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA

1. Qualidade de Vida 2. Motivação no Trabalho

CDD: 658
Biblioteca FEMA

QUALIDADE DE VIDA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

CRISTIANE BARBOSA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação em Administração, analisado pelo seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Márcia Valéria Seródio Carbone

Analisador (1): _____

Assis
2014

RESUMO

Este trabalho teve como objetivos apontar a importância na Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, seus modelos e dificuldade de implantação nas organizações, preocupando-se sempre com a saúde o bem estar e a motivação do trabalhador. Esta última é uma das premissas fundamentais da QVT, fazendo do serviço um lugar agradável e prazeroso de estar. Para o desenvolvimento deste trabalho, fez-se uma revisão da bibliografia disponível em livros.

Palavra-chave: Qualidade de Vida; motivação; trabalho.

ABSTRACT

This study aimed to highlight the importance in quality of work life, their models and difficulty of deployment in organizations, worrying always about the health and well-being and motivation of the worker who is one of the premises of QWL, making every service pleasant and enjoyable place to be. For the development of this work was done a review of the literature available in books.

Keyword: quality of working life; motivation; work.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1- Pirâmide de Maslow- HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.....22

Figura 2- A teoria dos dois fatores de Herzbeng.....23

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 8
2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 9
2.1 Origem 9
2.2 Conceito 10
2.3 Como manter a qualidade de vida no trabalho 13
3. MOTIVAÇÃO 16
3.1 Conceito 16
3.2 Motivações do empregado 17
3.3 Motivação e satisfação 19
3.4 Motivações e o seu papel nas organizações 19
4. TEORIA DAS MOTIVAÇÕES 21
4.1 Teorias das Necessidades de Maslow 21
4.2 Dois fatores de Herzberg 23
5. MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 25
6. FATORES DETERMINANTES DE QVT 27
6.1 Fatores crítico QVT 28
6.1.1 Estresse no trabalho 28
6.1.2 Legislações e os Programas de Segurança e Saúde no Trabalho 29
6.1.3 Saúde Ocupacional 30
6.1.4 Segurança no Trabalho 30
6.1.5 Programa de Bem-Estar dos Funcionários 31
6.1.6 Produtividade 32
6.1.7 Legitimidade 32
6.1.8 Praticas e valores de QVT 33
6.1.9 Nova competência 33
7. CONSIDERAÇOES FINAIS 34
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 35

1. INTRODUÇÃO

A abordagem das primeiras demandas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu apartir da Revolução Industrial e da precariedade das condições de trabalho que caracterizam esse período. Nos anos de 1960 os estudos da QVT foram marcados pela preocupação crescente da sociedade dos Estados Unidos acerca dos efeitos do trabalho sobre a saúde e o bem estar dos trabalhadores a satisfação com o trabalho e então só na década de 70 surge a QVT.

Nos dias de hoje, os conceitos de QVT vêm sendo aplicados em um ambiente organizacional globalizado, competitivo e dinâmico, impulsionado por mudanças ocorridas na economia mundial, na inovação nas relações sociais e políticas e nas relações de trabalho. Dentro desse contexto, a qualidade passou a ser gestada em muitas organizações como forma de se aproximar da produtividade e de processos de mudanças que levassem a melhoria de sua posição competitiva no mercado.

O presente trabalho tem como objetivo enfocar a importância da tecnologia da qualidade de vida no trabalho como fundamental no processo de motivação das pessoas dentro das organizações. Terão mais chances de sobreviver às empresas que se propuserem a atender aos anseios, expectativas e objetivos dos funcionários, compatibilizando-os com o alcance de resultados favoráveis para estas.

Cada vez mais as empresas se perguntam: como é possível manter pessoas motivadas?

Um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado. Uma parte da motivação no trabalho de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela.

2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Neste capítulo apresentaremos a origem e os conceitos da qualidade de vida no trabalho

2.1 ORIGEM

A qualidade de vida no trabalho remontou a 1950, com o surgimento da abordagem sociotécnica. Somente na década de 60, as preocupações com os efeitos do trabalho na saúde e no bem estar geral dos trabalhadores e com as formas de se melhorar o desempenho das pessoas no trabalho ganharam vigor, principalmente por meio de iniciativas de cientistas sociais, lideres sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e bem estar geral dos trabalhadores. Essa fase do movimento estendeu se até 1974, quando o assunto começou a perder interesse em virtude de questões econômicas.

A QVT é decorrente de uma perspectiva da administração de ceder prioridades das maquinas e produção ao fator humano e grupos sociais, denominado como abordagem humanística. Embora em 1789, Robert Owen, já se preocupasse e lutasse por melhorias no sistema de trabalho dos seus conterrâneos escoceses, apenas a partir de 1930, as ciências sociais, a psicologia, começaram a se preocupar com as pessoas através das relações interpessoais, motivação e treinamento.

A partir de 1957, surgiu nos Estados Unidos, uma teoria conhecida como comportamento que seguido a teoria das relações humanas, comprovou a existência comportamental nas organizações com relação à liderança, motivação de funcionário, diferenças de personalidade, desenhos de cargo e desenho organizacional, administração de conflitos e técnicas de negociação.

Então em 1979, retomou-se o interesse pela QVT, principalmente no EUA, motivação pela constatação de que o modelo oriental, mais preocupado com a

valorização do individuo e do trabalho em equipe, começava a gerar um maior compromisso destes com o trabalho, ao mesmo tempo em que aumentavam os níveis de produtividade em suas empresas.

De acordo com Rodrigues (1994, p. 76), “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o inicio de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada pra facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

A relação entre QVT é o trabalho propriamente dito, apresenta grandes mudanças e inovações, dentre as quais podemos dizer que o empregado passou de mero coadjuvante a participador e fiel defensor da empresa em aspectos relacionados ao bem-estar ocupacional. Bem estar esse que, em empresas que não adotam a QVT, piorou com o crescimento e as necessidades de se bater metas, de se produzir mais, entre outros quesitos.

Empresas que tratam o tema QVT de maneira responsável têm um diferencial em seu contexto organizacional, pois seus colaboradores dão mais valor ao seu trabalho, no tocante em que a empresa se preocupa com o bem-estar do mesmo, diferencial este que podemos verificar em uma maior motivação e comprometimento na produtividade, redução de fadiga, redução do absenteísmo, dentre outros benéficos à empresa.

2.2 CONCEITO

Existem varias conceituações e formas metodológicas de abordagem em qualidade de vida no trabalho independentemente do conceito que os diversos autores adotam, é preciso enfatizar que as categorias conceituais não podem ser vistas de forma excludente ou limitadas, mas de forma sistêmica e em constante interação. Por exemplo, há um equivoco em limitar a qualidade de vida no trabalho a ações

relacionadas a laser (sob as mais diferentes formas) ou preocupações com aspectos da saúde ocupacional e, em particular, ergonomia e ambientes físicos de trabalho, em que pese à importância destes fatores.

De acordo com Chiavenato (2004, p, 448)o termo qualidade de vida no trabalho foi moldado por Louis Davis, na década de 70 , onde estava sendo desenvolvido um projeto sobre desenho de cargos, assim para ele, o conceito de qualidade de vida no trabalho nada mais é do que a preocupação com o bem estar geral e a saúde dos trabalhadores no momento da realização de suas tarefas. Os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória tem o trabalho como único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente na vida do homem de hoje. No entanto; questiona-se sobre quais seriam os métodos necessários para alcançar a qualidade de vida no trabalho, posto que as organizações, de modo geral, gostariam de ser vistas como o melhor lugar para se trabalhar. Dessa forma, Chiavenato (2004) evidencia que, para que isso ocorra, é imprescindível a existência de qualidade de vida, definida pelo autor como “criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas – e segurança -, seja em suas condições psicológicas e sociais”. O autor acrescenta ainda que a junção de todos estes fatores constitui um ambiente agradável e satisfatório, melhorando de forma substancial a qualidade de vida das pessoas nas organizações.

Anderson Souza (2011, p 75) baseando- se em Guest (1979) conceitua QVT como:

> Um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-o em decisões que o afetam em seu trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhoria da produtividade e eficiência em si; eles também são extrínsecos no que diz respeito ao trabalhador vê como fins de auto-realização e auto-engrandecimento.

Para Chiavenato (1998, p, 296), alguns fatores como o desempenho do cargo e o clima organizacional determinam a qualidade de vida no trabalho nas organizações, se a qualidade do trabalho for pobre, pode ocasionar a alienação do empregado,

levam a má vontade, declínio de produtividade, absenteísmo, roubos etc. Já se a qualidade de vida no trabalho for boa, proporcionará um clima de confiança e respeito mútuo dentro da organização. A última década tem sido marcada por mudança constantes nas organizações, assim como a busca por padrões de desempenho e produtividade cada vez, mas elevado.

Na opinião de Limongi- França (2004) existe crescente consciência ou percepção da importância de QVT para o administrador, independentemente de sua área de atuação ou nível de formação. O chão de fábrica é o tradicional alvo de programa de saúde ocupacional e de segurança no trabalho. Atualmente, a QVT passa a englobar outras categorias de colaboradores incluindo gerência e alta direção. Como diz o mesmo autor, embora a QVT esteja mais associada a questões de saúde e segurança no trabalho, seu conceito passa a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos, legitimidade, experiência, competência gerencial e mesmo integração social.

> A gestão de Qualidade de vida no trabalho pode ser definida como: -"capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnostico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e constituída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização-". (CHIAVENATO, 2004, P. 435)

Já para Fernandes (1996), a expressão qualidade de vida no trabalho, não se pode atribuir a uma definição consensual. O conceito engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento as necessidade e aspirações humanas, calcadas na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa.Ele também afirma que o conceito de QVT é de certa forma abrangente e precisa ser definido com clareza, uma vez que como enfatizam Werther e Davis os cargos postos de trabalho representam não apenas uma fonte de renda para os trabalhadores, mas também um meio de satisfazerem suas necessidades de toda ordem com reflexos e evidentemente em sua qualidade de vida.

Segundo Rodrigues (1999), com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas, a qualidade de vida sempre foi objeto de preocupação da raça humana. Historicamente exemplificando, os ensinamentos de Euclides (300 a.C.) de Alexandria sobre os princípios da geometria serviram de inspiração para a melhoria do método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, assim como a lei das Alavancas de Arquimedes, formulado em 287 a.C., veio a diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores.

Conforme França (1997, p. 80), Qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no meio ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnostico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

2.3 COMO MANTER A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

É melhorar a satisfação do trabalhador dando o devido valor, incentivando-o no seu trabalho. A QTV envolve toda a empresa e, principalmente, a qualidade de vida, pois o que mais se deseja na vida é a felicidade, constituindo-se em busca antiga do homem. Porem, para ser feliz, é preciso ter saúde, satisfação consigo próprio e com seu trabalho, e tudo isso compreende a qualidade de vida. Entretanto, muito se tem falado sobre QVT. Mas a satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida do individuo como um todo. Os trabalhadores que possuem uma vida familiar insatisfatória têm no trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais (Rodrigues, 1999).

Contudo, dizer às pessoas que se espera que elas façam o melhor significa que estas são consideradas capazes de alcançar altos padrões e, de acordo com Davis

e Newstron (1991, p. 28), o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação, que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana.

Para que a pessoa tenha boa saúde física ou mental, deve haver um clima adequado propiciado pela organização, que por sua vez resultará numa boa qualidade de vida no trabalho, favorecendo a formação e a manutenção de indivíduos mais criativo, serenos, responsáveis e com capacidade para demonstrar ou desenvolver novas habilidades gerando, assim, um melhor retorno para a própria empresa.

De acordo com Werther (1983, p.71), além do desafio de proverem oportunidade de emprego, o departamento de pessoal também procura melhorar a qualidade de vida no trabalho, tornando os cargos produtivos e satisfatórios. Embora sejam usadas muitas técnicas diferentes sob o titulo qualidade de vida no trabalho, a maioria dos métodos acarreta à reformulação de cargos com a participação dos trabalhadores afetados.

Não há Qualidade de vida no trabalho sem qualidade total, ou seja, sem que a empresa seja boa. Não confundir QVT com política de benefícios, nem com atividades festivas de congraçamento, embora essas sejam importantes em uma estratégia global.

> A qualidade tem a ver essencialmente com a cultura organizacional. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a elas e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa- empregado. O ser humano fazendo a concepção da empresa e em suas estratégias**,** (MATOS, 1997, p. 40).

Segundo Werther (1983, p.47),“a qualidade de vida no trabalho é afetada por muitos fatores: supervisão, condição de trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo. Porém, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador”. E esse autor também verifica que o trabalho em equipe é algo complicado, pois

compor um grupo de trabalho significa colocar em cena, para atuação produtiva, conjunta, diferentes personalidades, historia de vida, experiências, competências, visões de mundo e graus de conhecimentos. O trabalho é importante para que os departamentos possam responder antecipadamente aos desafios organizacional, ambiental e comportamental e as mudanças, em quaisquer destes fatores, podem afetar a qualidade de vida no trabalho.

Se o impacto destas mudanças pudesse ser previsto, os departamentos estariam mais aptos a responder. Entretanto, pode-se incentivar o trabalhador, proporcionando um ambiente de participação, de integração com supervisores, com colegas, de acordo com as necessidades dos empregados, cabendo às empresas criar um ambiente em que as pessoas se sintam bem e os gerentes demonstrando que as pessoas têm um papel importante dentro da organização.

3. MOTIVAÇÃO

O presente capítulo aborda a motivação, considerado-a um fator preponderante na satisfação dos recursos humanos e consequentemente na qualidade de vida no trabalho.

3.1 CONCEITO

Um dos fatores internos de uma organização que influenciam no comportamento das pessoas é a motivação. Segundo Chiavenato (1998), a motivação é utilizada em diversos sentidos, de um modo geral é o motivo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, dá origem a uma relação no comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estimulo externo da organização como por fatores intrínsecos (internos) do indivíduo.

A integração e a produtividade são desafios e até impossível de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo. O ponto de partida para estudarmos a integração e a produtividade da força de trabalho é a motivação do trabalhador analisada no contexto global e não como simples manifestação da personalidade.

De acordo com o autor Maximiano (1995, p. 318), “motivação, é o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam ou provocam algum tipo de ação de comportamento”.

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo. A motivação no trabalho é um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo a realização de tarefas, do cargo e ao seu pleno potencial.

3.2 MOTIVAÇÕES DO EMPREGADO

Ter um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades podem estimular a motivação para o trabalho. As pessoas podem ser motivadas para o bem ou para o mal, fazendo aparecer o melhor ou o pior do que elas têm. Se os funcionários não estão motivados a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta, pode-se convencê-las a fazer algo que elas preferiram não fazer, mas a menos que estejam prontos a assumir as atitudes e os valores do motivador, os comportamentos não serão permanentes. Segundo Davis e Newstron (1991, p, 47), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.

Dizer às pessoas que se espera que elas façam o melhor significa que estas são consideradas capazes de alcançar altos padrões sobre os quais concordam. Segunda Davis Newstron (1992, p. 28) “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. Os funcionários precisam saber o que a administração espera que produzam, e de que maneira. E estes mesmos administradores precisam saber o que os funcionários esperam que se faça para tornar possível esse trabalho. Responsabilidades são os resultados que se espera obter nas pessoas que se está procurando motivar. Se estas pessoas não sabem que resultado está se esperando delas, certamente não poderão atingi-los.

A motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na empresa e que outras pessoas contam com ela. Segundo Weiss, (1991, p, 32) “As pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Pode ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”.

A vontade de trabalhar bem deteriora e as pessoas ficam desmotivadas, apenas por haver obstáculos em seu caminho, ou se não entendem o que se espera delas, ou

como seu trabalho será avaliado. Os obstáculos mais são criados frequentemente pelos supervisores.

Muitos deles pedem coisas impossíveis enquanto outros não pedem nada. Muitos deixam de fornecer os recursos necessários para execução das tarefas. Alguns não são coerentes em suas expectativas e as mudam com frequência. Muitos têm uma constância excessiva em suas expectativas, tornando-se inflexíveis, e não são capazes de enfrentar alterações de trabalho. Outros ainda são sensíveis às necessidades de seus empregados. A falta de capacidade ou de habilidade do empregado forma uma barreira enquanto que a empresa ergue barreiras quando não proporcionam treinamento, oportunidades de carreira ou recompensas apropriadas.

> Conseguir o máximo e o melhor dos outros quer dizer que você deve estabelecer padrões elevados, mas razoáveis, deve reconhecer suas próprias responsabilidades, bem como a dos empregados, e deve deixar que o empregado pague o preço pelo mal resultado, ou receba a recompensa pelo sucesso (WEISS, 1991, p, 36).

De acordo com Matos (1997), os fatores que influenciam decisivamente sobre a motivação humana são: trabalho em grupo, reconhecimento, segurança e integração ao grupo, necessidades fisiológicas, necessidade de segurança material, necessidades sociais, necessidade do ego, necessidade de autor-realização.

O ambiente das sociedades industriais avançadas nas quais a sobrevivência não constitui mais a principal motivação para o trabalho está gerando uma nova atitude face à organização.

A capacidade de liderança de um administrador envolve a capacidade de motivar, dirigir, influenciar e comunicar-se com seus subordinados. Os administradores só podem liderar se os subordinados estiverem motivados para então segui-los.

De acordo com Chiavenato (2004), a motivação constitui-se de um importante campo para o conhecimento e explicação da natureza humana e seus comportamentos. Para entender esse comportamento faz-se necessário conhecer

sua motivação, bem como a interação da mesma no indivíduo. O referido autor continua seu pensamento destacando a dificuldade em estabelecer exatamente um conceito para motivação, uma vez que o mesmo é utilizado em diferentes sentidos. Sua teoria aborda a idéia de que o “motivo” é tudo aquilo que impulsiona o indivíduo a agir de uma forma específica. Esta tentativa de gerar uma ação pode ser provocada por um estímulo externo e também pode ser gerada internamente através de processos mentais do indivíduo.

3.3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

“A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades (Bergamini, 1997, p. 25).”

Quando uma necessidade surge, e o equilíbrio do organismo é rompido, causa tensão, insatisfação e incomodidade. Esse desequilíbrio desenvolve um comportamento ou uma ação que gera a motivação visando à satisfação de uma necessidade. Quando essa se realiza, o individuo volta ao seu estado de equilíbrio, então uma necessidade satisfeita não é motivação do comportamento.

Desta maneira, a utilização do tempo de motivação como sinônimo de satisfação é incorreta, visto que a motivação se origina das necessidades humanas e não dos fatores que satisfazem esta necessidade. Assim, o ciclo motivacional é entendido por cinco etapas: equilíbrio, estímulo ou incentivo, necessidades, tensão, comportamento ou ação e satisfação. Conforme este processo, não se pode nem motivar e nem colocar necessidades nos indivíduos, pois ambas partem de uma questão psicológica, do próprio individuo.

3.4 MOTIVAÇÕES E O SEU PAPEL NAS ORGANIZAÇÕES

A motivação é peça fundamental para alcançar os objetivos propostos pela organização. Desta forma, essa questão tornou uma grande preocupação, porque

nenhuma pessoa desmotivada trabalhará com determinação para atingir as metas da organização.

Por essa razão, as empresas tentam motivar seus funcionários, através de vários fatores, dentre elas o estabelecimento de metas.

De acordo com Bateman (2006, p.424), “Fornecer metas relacionadas ao trabalho é uma forma extremamente eficaz de estimular a motivação. São algumas das metas especifica, quantificáveis desafiadoras e atingíveis para satisfazer tanto as equipes como os indivíduos, mas essas metas devem ser estabelecidas sem excluir as outras dimensões do desempenho organizacional”.

Assim as empresas investem em novas tecnologias, informática, comunicação e qualificação do emprego, tudo isso para manter um nível de produtividade. São esses mecanismos utilizados para satisfazer o quadro de funcionários, além de oferecer prêmios.

A ciência administrativa mostra que as teorias motivacionais tiveram um efeito muito importante para o trabalhador e sua produtividade e os cuidados que as empresas dão a essa questão de motivação fizeram com que muitas criassem programas como QVT. Para Bateman e Shell (2006, p. 443), “estes programas foram projetados para criar um ambiente de trabalho que aumente o bem-estar dos funcionários e satisfazer à ampla gama de suas necessidades”. Este programa é ligado aos objetivos da empresa, associados perfeitamente com as metas organizacionais e os interesses dos trabalhadores. Assim, o objetivo deste programa é a satisfação do empregado em conjunto com os resultados operacionais.

4. TEORIA DAS MOTIVAÇÕES

Existem diversas teorias apresentadas pelos estudiosos sobre o comportamento humano. Neste capítulo apresentaremos as mais importantes e praticáveis no contexto organizacional, como a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos dois fatores de Herzberg.

4.1 TEORIAS DAS NECESSIDADESDE MASLOW

Segundo Bateman e Snell (2006) as pessoas têm necessidades que as energizam e motivam em direção a metas, são essas necessidades quando atendidas ou não que afetam o seu comportamento no trabalho. Assim as necessidades motivam o comportamento humano dando-lhe direção e conteúdo.

A teoria da motivação humana de Maslow é a essência de uma hierarquia das necessidades humanas, constituída pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais. Para desenvolver essa teoria, Maslow organizou cinco principais tipos de necessidades humanas numa hierarquia. A hierarquia das necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide, pois sua ordem é crescente de baixo para cima.

Pirâmide de Maslow

Figura 1: Pirâmide de Maslow - Hierarquia Das Necessidades

Fonte: (http://site.suamente.com.br/teoria-da-piramide-das-necessidades/)

Necessidades fisiológicas são as necessidades como: comida, água, sexo. Estão relacionadas com a sobrevivência dos indivíduos.

Necessidades de segurança é a procura do individuo pela proteção contra a ameaça ou privação, o desejo de estabilidade, a fuga do perigo. Também estão relacionadas com a sobrevivência do individuo.

Necessidades Sociais são as necessidades de amizade, afeição, aconchego e amor, se relaciona com adaptação do individuo da social. Essa necessidade é uma das mais importantes pra determinar o comportamento humano.

Necessidades de Estima são as necessidades de independência, realização, liberdade, status, reconhecimento e autoestima.

Necessidades de autor-realização são as necessidades que se conscientizam do próprio potencial total de cada um, torna-se tudo aquilo que se é capaz, isto é, a plena realização do individuo.

Cabe ressaltar que de acordo com Chiavenato (1993, p, 541), “quando uma necessidade de nível mais baixa é atendida, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado possa se desenvolver”. Isso acontece porque o homem é um eterno insatisfeito e possui uma serie de necessidades na qual uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita, antes que a outra se manifeste como prioritária.

Entretanto, Bateman e Snell (2006, p, 431) “apontam que a hierarquia de Maslow é uma teoria simplista e não totalmente precisa da motivação”. Por exemplo: nem toda pessoa progride ao longo das cinco necessidades nem da ordem hierárquica. Isso porque aquilo que é necessidade básica para um indivíduo, pode não ser para outra pessoa. O conceito de autor-realização para Maslow significa fazer de cada escolha uma opção pelo crescimento, escolha esta que depende do individuo estar sintonizado com sua própria natureza intima, responsabilizando-se por seus atos, independentemente de opinião dos outros.

4.2 DOIS FATORES DE HERZBERG

O estudo de Herzbeng divide as necessidades como satisfação no trabalho e da motivação, ou seja, dois fatores que orientam o comportamento humano, fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

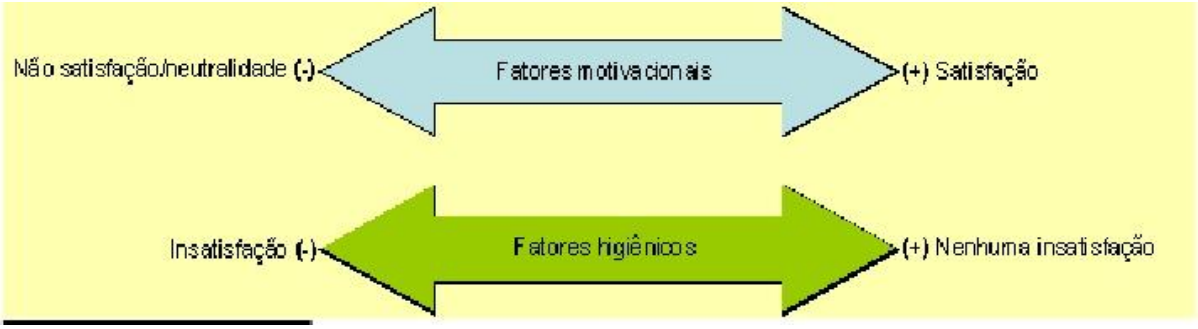

Figura 2- A teoria dos dois fatores de Herzberg

Fonte: CHIAVENATO, 1995, P.112

Os fatores higiênicos, que estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado são: supervisão, relação interpessoal, condições físicas, salário e os benefícios. Quando esses fatores são favoráveis, apenas evitam o descontentamento, não influenciando melhoras no desempenho, caso contrário, tem peso negativo na motivação laboral. Mas para Bateman e Shell (2006, p. 434), esses fatores bons, não vão tornar as pessoas verdadeiramente satisfeitas ou motivadas a desempenhar bem sua função, apenas deixarão de ficar insatisfeitos.

Ademais são conhecidos ainda como fatores extrínsecos, já que se origina do ambiente que rodeia as pessoas e as condições que elas desempenham no seu trabalho. Mas em caso de insuficiência, provocaria insatisfação, porém atendida elas não despertaria motivação.

Os fatores motivacionais estão diretamente relacionados com a tarefa ou trabalho, e tratam das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de aspirações individuais como liberdade, criatividade e inovação. São fatores que estão presentes nas funções da maioria dos funcionários que tantos são gratificantes quando motivadoras (Bateman, Shell, 2006).

Com isso, são entendidas também como fatores intrínsecos que se relaciona com o conteúdo e natureza das tarefas e cargos que o individuo executa. A falta desses fatores despertaria a motivação, mas a sua ausência não ocasiona insatisfação.

Tanto a teoria de Maslow quanto à de Herzberg apresentaram um amplo e rico contexto sobre comportamento humano que contribui muito para a formação das teorias da motivação. No entanto, mesmo com as constatações de Maslow e Herzberg a motivação passou por irregularidade, pois foi utilizada como sinônimo de satisfação.

5. MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo ter impulso a ação e ser provocado por um estimulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do individuo. (Chiavenato, 1999).

A motivação está ligada ao processo de compreensão do comportamento humano e por serem as pessoas diferentes, a motivação varia de indivíduo para indivíduo, as necessidades e expectativas variam produzindo diferentes padrões de comportamento, valores sociais, expectativas e que podem variar nas mesmas pessoas ao longo do tempo.

Não há como abordar o tema qualidade de vida no trabalho sem mencionar a motivação das necessidades dos funcionários que compõem a empresa, como aspecto preponderante para a qualidade de vida dos profissionais no ambiente de trabalho.

Dessa maneira como motivar os colaboradores e alcançar os resultados desejados e necessários tem sido tema de preocupação entre as organizações, pois os resultados operacionais dependem em grande parte dos recursos humanos nas organizações. Esta motivação tem duas vertentes teóricas, a behaviorista, onde a motivação pode vir do ambiente dos funcionários. Porem estes enfoques nem sempre são comprovados. As empresas buscam atualmente a aplicação de programas de QVT como forma de alcançar estes resultados.

A fragmentação e a degradação do trabalho e consequentemente do trabalhador, vem obrigando as organizações a buscarem formas de fazer cada vez mais atividades em um menor tempo e a um custo competitivo com o mercado. Para manter o nível de produtividade, as empresas lançam mão de toda sorte de mecanismo para aumentar a chamada Motivação da equipe.

As praticas voltadas à melhoria da qualidade de vida no trabalho impactam positivamente através de um maior comprometimento, fidelidade à empresa, melhoria do clima interno, maior disposição para o trabalho e maior atratividade da empresa por conta dos benefícios oferecidos por esta. No entanto, fica claro também que existe uma lacuna a ser preenchida no que se refere à divulgação dos programas de qualidade de vida no trabalho. Parece ainda não estar claro para os trabalhadores, até mesmo por desconhecimento das ações, as atividades oferecidas nestes programas, o que pode acarretar numa diminuição da percepção dos empregados.

De qualquer forma, deve-se lembrar de que o período em que se passa na organização é quase ou superior até mesmo o que se passa com familiares e amigos. Dessa maneira são imprescindíveis que os colaboradores estejam motivados e convivam em um ambiente organizacional com um mínimo de conforto físico e psíquico. Istoé fundamental para o desenvolvimento do trabalho.

A verdadeira motivação só é efetivamente obtida, quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, dentro e através da própria empresa, através de ambientes em que confiança e a realidade estejam no centro das relações da empresa, onde deve prevalecer a ética e o respeito mútuo entre as pessoas e onde haja esforço continuo para compatibilizar objetivos pessoais com os objetivos empresariais.

6. FATORES DETERMINANTES DE QVT

Neste tópico serão abordados aspectos voltados para a QVT que enfocam aspectos físicos, ambientais e psicológicos no local de trabalho.

A questão foi estudada por autores como Nadler e Lawler, Hackman e Oldman e Walton, que desenvolveram modelos de QVT considerados os mais importantes na atualidade (CHIAVENATO, 1999 p. 392).

No presente estudo, será utilizado como referencial o modelo de Walton por conter aspectos importantes de outros pesquisadores e por ser o mais adequado e atual ao modelo de pesquisa que se propôs a realizar.

A seguir, passa-se a descrever o referido modelo com os oito fatores determinantes que, segundo Walton (in Chiavenato, 1999 p. 394), interfere na QVT:

- Compensação justa e adequada: a justiça distributiva de compensação depende de adequação da renumeração ao trabalho que a pessoa realiza a equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) e a equidade externa (equilíbrio com as renumerações do mercado de trabalho).
- Condições de segurança e saúde no trabalho: envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem-estar da pessoa.
- Utilização e desenvolvimento de capacidades: proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalho, desenvolver sua autonomia, autocontrole e obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retro informação quanto ao seu desempenho.
- Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e segurança no emprego de forma duradoura.

- Integração social na organização: eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito.
- Constitucionalismo: refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrarias e um clima dentro da organização.
- Trabalho e espaço total de vida: o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu laser e atividades comunitárias.
- Relevância social da vida no trabalho: o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em particular de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social e pelos produtos e serviços oferecidos, praticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

Em síntese, após a pormenorização dos aspectos relativos ao modelo apresentado, merece destaque a ênfase dada por Chiavenato (1999, p. 396), ao seguinte aspecto: a qualidade de vida no trabalho (QVT) é atual. Refere à existência de diversos modelos, que abordam varias questões, das quais se destaca a satisfação no trabalho como um dos elementos primordiais. Por este motivo, o fomento de programas de bem-estar dos trabalhadores é algo que deve ser trabalhado neste novo milênio.

6.1 FATORES CRITICOS NA QVT

6.1.1ESTRESSE NO TRABALHO

Chiavenato (2004, p. 433), conceitua estresse como “o conjunto de relações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente”. Nesta premissa, pode-se dizer que é uma condição dinâmica, na qual uma pessoa é controlada com o que ela deseja. São causas: autoritarismo do chefe; desconfiança; pressão das exigências e cobranças; cumprimento do

horário de trabalho; a rotatividade e monotonia de certas atividades; baixa astral dos colegas; falta de perspectiva de progresso promocional, insatisfação pessoal; traumas; emoções fortes; fadiga; exposições a situações conflitivas e problemáticas; sobrecarga de atividades; pressão de tempo para realizar tarefas; relações problemáticas com chefes ou clientes que provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão, dentre outras causas. Outros problemas, também podem ser causados pelo estresse, como a dependência de álcool e abuso de drogas.

Segundo Chiavenato (2004) o estresse no trabalho provoca serias conseqüência na Qualidade de Vida no Trabalho, tanto para o funcionário como para a organização, visto que afeta negativamente na realização das tarefas. As consequências incluem: ansiedade; depressão; absenteísmo; rotatividade; angustia; consequências físicas; distúrbios gástricos e cardiovasculares; dores de cabeça; alienação e redução de ralações interpessoais, dentre outras.

6.1.2 LEGISLAÇÕES E OS PROGRAMAS DE SEGURANÇAE SAÚDE NO TRABALHO

Conforme Limongi (2003, p. 38), “o Brasil possui um dos mais detalhados e avançados conjuntos de leis e decretos. Sendo os mais importantes: Programa de Prevenção de Acidentes (PRA) e Programas de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO)”. No que se referem a estes programas as empresas ainda se encontram na fase de aprendizagem e consolidação. No entanto, alguns desses programas já apresentam resultados positivos, uma vez que são os itens mais cobrados pela fiscalização do Ministério do trabalho. Isso se justifica não pela complexidade em adotá-los e implementá-los, mas pelas dificuldades geradas pela grandiosidade do País e pelas diferentes regiões econômicas e empresariais existentes.

6.1.3 SAÚDE OCUPACIONAL

Para Chiavenato (2004) a saúde ocupacional está relacionada com a assistência médica preventiva. Rege-se pela lei24/94 que instituiu o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que dentre outras exige o exame médico pré-admissional, o exame periódico, o de retorno ao trabalho (no caso de afastamento superior a 30 dias), o de mudança afetiva de função, antes da transferência e o exame medico dimensional, nos 15 dias que antecedem o desligamento definitivo do funcionário. O programa de proteção da saúde do trabalhador envolve palestras de medicina preventiva, elaboração do mapa de riscos ambientais, relatório anual e arquivos de exames médicos com avaliação clínicas e exames complementares, todos visando à QVT, assim como maior produtividade para as organizações.

Os programas de saúde começam a atrair a atenção muito recentemente. São conseqüências de programas inadequados: aumento de pagamentos por indenizações, aumento de afastamentos por doença, dos custos de seguros, do absenteísmo, alta rotatividade, baixa produtividade e qualidade, além das pressões sindicais.

> CHIAVENATO (2004, P. 433), diz que um programa de saúde ocupacional requer as seguintes etapas: estabelecimento de um sistema de indicadores, abrangendo estatísticas de afastamentos e acompanhamento de doenças; desenvolvimento de sistemas de relatórios médicos e recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de saúde ocupacional.

6.1.4 SEGURANÇA NO TRABALHO

Entende-se por segurança no trabalho o conjunto das medidas técnicas, educacionais, medicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes, eliminando as condições inseguras do ambiente, instruindo ou convencendo as pessoas da implementação de praticas preventivas. Relaciona-se com condições seguras e saudáveis para as pessoas. A segurança no trabalho abarca três áreas fundamentais de atividades: prevenção de acidentes, de incêndios e de roubos. Sua

finalidade é preventiva no sentido de antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados.

Segundo Chiavenato (2004, p. 437), para que seja implantada a segurança no trabalho dentro de uma empresa é preciso seguir algumas etapas: Estabelecimentos de um sistema de indicadores e estatísticas de acidentes; Desenvolvimento de sistema de relatório de providências; Desenvolvimento de regras e procedimentos de segurança; Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função.

Diante dessas condições, algumas empresas instituem os serviços de segurança próprio, para estabelecer normas e procedimentos que estimulem na prevenção de acidentes e com isso algumas empresas não conseguem obter nenhum resultado e fracassam caso essas normas não sejam devidamente desenvolvidas.

6.1.5 PROGRAMA DE BEM-ESTAR DOS FUNCIONARIOS

O Programa de Bem-Estar dos Funcionários é adotado por organizações que buscam prevenir problemas de saúde de seus funcionários. Assim, o caráter preventivo desse programa, parte do reconhecimento de seu efeito a respeito do comportamento dos funcionários e estilos de vida fora do trabalho, encorajando as pessoas a melhorar seu padrão de saúde.

Para Chiavenato (2004) um programa de bem-estar tem geralmente três componentes, a saber: ajudar os funcionários a identificar riscos potenciais de saúde; educar os funcionários a respeito de riscos de saúde, como pressão sanguínea elevada, tabagismo, obesidade, dieta pobre e estresse; encoraja os funcionários a mudar seus estilos de vida através de exercícios, boa alimentação e monitoramento da saúde.

6.1.6 PRODUTIVIDADE

Produtividade é aproveitar ao máximo os recursos disponíveis, de modo a obter resultados progressivamente competitivos. Ela está associada à função administrativa, que envolve o controle dos processos e abrange a cadeia produtiva, as interações pessoa-trabalho e a sobrevivência da empresa por meio da competitividade.

Em plena era do conhecimento o trabalhador manual cede cada vez mais espaço para o trabalhador do conhecimento. Ele requer ensino e aprendizado contínuo. O trabalhador do conhecimento não é uma questão de qualidade produzida é no mínimo, igualmente importante. Finamente, a produtividade do trabalhador requer que seja visto e tratado como ativo, e não como custo, e que queira trabalhar para a organização. Portanto, prever o futuro da produtividade e da QVT neste panorama é uma das metas de pesquisa e de novos negócios.

6.1.7 LEGITIMIDADE

Segundo Limongi (2004, p. 53), “legitimidade pode ser definida como qualidade ou caráter do que é legitimo. Pode ser compreendida, também, como: condição do que se legitimou qualidade do que tem razão de ser na justiça, ou que está em harmonia com os princípios justos, racionais ou legais, boa lógica, coerência ou racionalidade de alguma coisa”. Seguindo este enfoque, o estado é a instituição capaz de garantir obediência e a necessidade de recorrer ao uso da força de forma legítima, desde que dentro dos princípios legais.

Srour (apud LIMONGI, 2004, p. 61) relata que a “ética é o resultado da legitimidade e que também é um dos mais importantes mecanismos de reprodução social, porque define o que é permitido e proibido, justo e injusto, licito e ilícito, certo ou errado”. Assim, ao listar obrigações fins e responsabilidades, suas normas são prescrições que pautam as decisões e moldam as ações dos agentes.

6.1.8 PRATICAS E VALORES DE QVT

As praticas e valores emergentes nas organizações relacionadas às questões de QVT são bastante numerosos e diversificados. Desta forma podem-se citar algumas como: ação voluntaria e atividades de saúde e segurança. Neste cenário há empresa que tem programas institucionais de QVT (empresa que praticam); empresas que criam produto e serviços formados em sua maioria por profissionais liberais ou escritórios especializados em um aspecto de QVT (empresas que vendem); grupos e especialistas que buscam a ampliação da difusão de novos conhecimentos em QVT (empresas que pesquisam e publicam). Pode-se afirmar que essas empresas lidam com desafios de revisão de valores quanto à natureza de resultados de benefícios sociais, além de resultados de desenvolvimento humano e cidadania. O conjunto dessas atividades demonstra a emergência de um fator critico para a administração chamado de nova competência.

6.1.9 NOVA COMPETÊNCIA

Para Limongi (2004), QVT é tratada como uma capacidade peculiar, embora essa seja uma comprovação universal. Reforça a posição da maioria dos administradores os fatos dos programas de QVT serem muito bem focalizados, embora compreendam diferentes habilidades. QVT é uma competência geral para o administrador e uma competência estratégica para a organização. É percebida também como atividade permanente, com forte efeito catalisador nas tarefas psicossocial e organizacional.

Conforme Limongi (2003, p.86):

> “são elementos da Nova competência, para a gestão avançada em QVT: expansão da qualidade de processos e produtos para a qualidade pessoal; gestão de pessoas, com ênfase em estratégia e participação; imagem corporativa integrada ao endomarketing, descontração, atividades físicas, laser e desenvolvimento cultural; desenvolvimento humano e social por meio da educação para a cidadania; saúde como espelho das camadas biológica, psicológica, social e organizacional”.

7. CONSIDERAÇOES FINAIS

O presente trabalho objetivou enfocar a importância da metodologia da qualidade de vida no trabalho como fundamental no processo de motivação das pessoas dentro das organizações

O tema QVT é sem duvida uma constante e dinâmica de todas as organizações. Isso porque o capital humano e sua satisfação na realização do trabalho são essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais.

Pode-se motivar o trabalhador, criando um ambiente de participação, de integração com superiores, com colegas de trabalho, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados. A gerência ou o líder mais próximo tem a responsabilidade de criar um ambiente onde às pessoas possam se sentir bem e precisa estar sempre demonstrando que as pessoas têm um papel importante na organização e que outras pessoas contam com elas.

Somos conscientes de que o trabalho é vital para o ser humano, devemos torná-lo mais participativo, utilizando potencialidades e talentos. Dar-lhes condições de trabalho adequadas, resultará no aumento da saúde mental e física dos trabalhadores.

Assim um programa de QVT deve atingir todos os níveis, direcionando esforços para a canalização da energia disponível para o comprometimento humano. A necessidade de tornar nossas empresas competitivas colocou-nos de frente com a busca pela qualidade, que deixou de ser diferencial competitivo, para se tornar condição de sobrevivência. Portanto, é necessário canalizar esforços para alcançar qualidade, mas sem esquecer o lado humano da organização. A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio de suas experiências na organização.

A QVT afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade individual, tais como motivação para o trabalho, a adaptabilidade de mudança no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar, de aceitar mudanças.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, Thomas S; Sneell, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília W. e Coda, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. 2 Ed. São Paulo; Atlas, 1997

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia comportamento organizacional**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1982

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**- Ed. Compacta, 5. Ed São Paulo, Atlas 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanosnas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

DAVIS, K. e Newstron, J. W. **Comportamento humano no trabalho– Uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho.** São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.

FERNANDEZ, C.E. **Qualidade de vida no trabalho:**como medir para melhorar. 2. ed: Casada qualidade Salvador Editora Ltda, 1996

LIMONGI- FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho: conceito e pratica na sociedade pós- indústria.** São Paulo, Atlas 2004.

LIMONGI- FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho: conceito, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras.** Vol. 1. Rio de Janeiro: s.n. 1997.

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

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e analise no nível gerencial.** Petrópolis: Editoras Vozes, 1999 e 1994.

WEISS, D. **Motivação e resultado _ Como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.

WERTHER, B. W; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

SANT ANNA, Anderson de Souza: **qualidade de vida no trabalho, (recurso eletrônico) fundamentos e abordagens.** Rio de janeiro, Ed. Elsevier, 2011.