

Qualidade de vida no trabalho:
 Um estudo sobre o ambiente organizacional moderno¹

Autores:
 Ana Paula de Souza BARREN²
 Izamara Cristina JACOB³
 Sandro Augusto Teixeira de MENDONÇA⁴

Data de submissão e aprovação do artigo: 01/10/2017

¹ - Este artigo foi escrito para cumprimento das exigências e requisito para aprovação da disciplina TCC II. A orientação da produção do artigo ficou sob-responsabilidade do Professor Dr. Sandro Augusto Teixeira de Mendonça.

² - Aluna do curso de Administração da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB), desde 2014-2017.

³ - Aluna do curso de Administração da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB), desde 2014-2017.

⁴ - Possui graduação em Bacharelado em Ciências Sociais pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) (1995), graduação em Estudos Sociais pelo Centro de Ensino Superior de São Carlos (ASSER) (1991), mestrado em Conservação e Manejo de Recursos pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) (2000) e doutorado em Ciências da Engenharia Ambiental pela Universidade de São Paulo (USP) (2006). Atualmente é professor III (doutor) e coordenador de Ensino, de Extensão e de Pesquisa e Pós-Graduação da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB). Tem experiência interdisciplinar em Ciências Sociais, Ciências Sociais Aplicadas e Filosofia, com ênfase em Sociologia, Sociologia da Educação e Organizacional, Sociologia Rural, Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental e Governança Corporativa, Filosofia e Filosofia da Educação, Metodologia Científica. Principais temas: Condições de vida e trabalho, políticas públicas, pesca profissional artesanal, rio São Francisco.

**Qualidade de vida no trabalho:
Um estudo sobre o ambiente organizacional moderno**

RESUMO

A temática da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está relacionada com as estratégias corporativas pautadas pela qualidade e produtividade. Ela é o movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e um instrumento que objetiva gerar uma maior humanização do trabalho, uma maior participação dos trabalhadores nas decisões e problemas organizacionais e o aumento do bem-estar destes. A presente pesquisa objetivou entender a QVT e sua contribuição para o crescimento do colaborador e da empresa. O ambiente de trabalho é o local onde as pessoas passam a maior parte do dia e o que acontece nesse ambiente reflete de forma positiva ou negativa na saúde física, mental e social dos colaboradores. Por meio da Pesquisa Bibliográfica verificou-se que a QVT gera satisfação para os colaboradores e produtividade para empresa, em função da dignidade humana gerada. Portanto, os programas de QVT adequados promovem a satisfação de trabalhar e a saúde do trabalhador reverbera na qualidade e produtividade do trabalho.

Palavras-chave: 1 Bem-estar de colaboradores, 2 Produtividade da empresa, 3 Dignidade humana.

ABSTRACT

**Quality of life at work:
A study of the modern organizational environment**

The Quality of Life at Work (QLW) theme is related to corporate strategies based on quality and productivity. It is the reaction movement to the rigor of Taylorist methods and an instrument that aims to generate a greater humanization of work, a greater participation of workers in organizational decisions and problems, and an increase in their welfare. The present research aimed to understand the QLW and its contribution to the growth of the employee and the company. The workplace is where people spend most of the day and what happens in this environment reflects positively or negatively on the physical, mental and social health of employees. Through the Bibliographic Survey it was verified that the QLW generates satisfaction for the employees and productivity for the company, in function of the human dignity generated. Therefore, adequate QLW programs promote the satisfaction of working and the health of the worker reverberates on the quality and productivity of the work.

Key words: 1 Well-being of employees, 2 Productivity of the company, 3 Human dignity.

APRESENTAÇÃO

Considera-se que as transformações e adaptações organizacionais são necessárias para o desenvolvimento das empresas, tendo a Gestão de Pessoas um papel fundamental nesse processo.

A Gestão de Pessoas tem a função de gerenciar o comportamento dos indivíduos que fazem parte da organização, utilizando-se de recursos que buscam valorizá-los perante a empresa.

As organizações modernas estão investindo em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Elas querem com isso se destacarem e a preocupação com o bem-estar pessoal e profissional tem aumentado em decorrência das constantes mudanças globais. Em virtude disso, a QVT torna-se uma ferramenta importante para a organização a fim de proporcionar aspectos positivos para o colaborador e para a empresa.

A partir da década de 1960, cientistas, gestores e sindicatos notaram a importância da QVT no âmbito organizacional, os estimulando buscar formas de organizar o trabalho com o objetivo de reduzir os impactos negativos na saúde dos colaboradores. Diante disso, a temática QVT vem conquistando espaço no mundo empresarial, pois, tornou-se um diferencial entre as empresas, gera benefícios para as mesmas e aos colaboradores deixando-os motivados e comprometidos com a empresa.

A QVT é um tema relevante e benéfico aos colaboradores e empresa; porém, é necessário o uso de programas adequados para a obtenção da satisfação das pessoas. Manter um clima amistoso no ambiente corporativo é essencial para a qualidade de vida, uma vez que, a maior parte do tempo as pessoas passam nas instituições de trabalho.

Os acontecimentos do ambiente de trabalho influenciam no comportamento e rendimento das pessoas impactando a saúde do colaborador. É dever da empresa criar estratégias que transforme o ambiente corporativo em um ambiente de qualidade, com segurança, e que gere motivação e desenvolvimento para todos dentro da organização.

Com a relevância desse assunto, o presente trabalho tem como intenção explicitar a problemática: Como os programas de QVT podem gerar bem-estar e satisfação aos colaboradores e também produtividade para a empresa?

Para comprovação da problemática apontada, a presente pesquisa teve como objetivo estudar os principais conceitos de QVT e como eles podem contribuir para motivação dos colaboradores e, por conseguinte, para a evolução da empresa.

Através de Pesquisa Bibliográfica verificou-se que QVT traz benefícios para a empresa e seus colaboradores tais como: desenvolvimento da autoestima, empatia, motivação, diminuição de acidentes e doenças ocupacionais, maior produtividade, melhora a imagem da empresa junto aos colaboradores e sociedade, e com este desenvolvimento é possível reverter ou amenizar desgastes físicos e emocionais gerando satisfação no ambiente de trabalho em função da dignidade humana gerada.



DESENVOLVIMENTO

Em decorrência das transformações organizacionais, as empresas são desafiadas constantemente, exigindo de seus gestores comprometimento e atenção com as análises dos ambientes organizacionais e estratégias na busca pela sua sobrevivência, impulsionando seu crescimento (GULINI, 2005).

Para Maximiano (2012, p.4), as organizações são agrupamentos orientados por objetivos: “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos”. Já Latorre (2015, p.21) define organização como uma unidade planejada e coordenada por sujeitos formais “planejadas intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos em um conjunto de atividades e forças coordenadas conscientemente por duas ou mais pessoas”.

Segundo Silva (1986), a origem das organizações se deu da evolução do sistema de cooperação, onde acontece a alienação do trabalhador por conta do domínio do capital, criando-se, assim, uma hierarquia burocrática que divide o trabalho do artesão, em partes seguindo uma linha de produção, onde cada um passa a realizar uma função e suas habilidades são transferidas por máquinas, e o trabalho complexo passa ser simples e repetitivo.

Deste modo, considera-se que há uma correlação entre organização e burocracia; porém, em tal reflexão e de acordo com Thompson (1967⁵ apud MATOS e LIMA, 2007. p.7), existe um “crescente desequilíbrio entre os direitos de posições de autoridade, de um lado, e as capacidades e habilidades exigidas na era tecnológica, do outro, o que gera tensões e inseguranças no sistema de autoridade”. Neste sentido, como forma de defesa da maioria dos funcionários surge a

⁵ - THOMPSON, V. A. Moderna organização. Rio de Janeiro: Centro de Publicações Técnicas da Aliança para o Progresso Missão Norte-Americana de Cooperação Econômica e Técnica no Brasil – USAID, 1967.

organização informal (MATOS e LIMA, 2007).

Levando em consideração o fato de se ter atribuições específicas na organização, a Gestão de Pessoas entra em ação para liderar os processos organizacionais com o intuito de superar os desafios competitivos em relação as mudanças globais (GIL, 2007).

Portanto, o contexto de Gestão de Pessoas agora também denominado gestão de talentos humanos é constituído por pessoas e organizações, no qual, ambas dependem uma da outra para atingirem seus objetivos. “A moderna Gestão de Pessoas (GP) consiste em várias atividades interativas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores, tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham” (CHIAVENATO, 2008. p.14).

Deste modo, verificou-se que para a organização alcançar seus objetivos com êxito é preciso saber centralizar os esforços das pessoas para que estas também atinjam seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando; portanto, há a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas quanto aos seus colaboradores, o que é compromisso da Gestão de Pessoas de administrar esses processos (GIL, 2007).

A Gestão de Pessoas busca aprimorar seus procedimentos com a implantação da QVT dentro das organizações, mostrando para os colaboradores a importância deles para a empresa, gerando motivação dos mesmos, e ao mesmo tempo aumentando a produtividade da empresa (CARVALHO, 2014).

Diante do exposto, as organizações passaram por inúmeras transformações e buscam crescer e se destacar no mundo empresarial. Um dos fatores que influenciaram essas mudanças foi a globalização, o qual proporcionou uma visão global do negócio, fazendo com que os gestores fossem em busca de novas estratégias para reestruturar os processos organizacionais (MENEHELLI, 2017).

Guidi (2014) destaca que no início do século XX as organizações adotavam o modelo mecanicista. Ele valorizava a linha de trabalho pautada no aumento do

capital em função da extração da mais valia. Nesse sistema os proprietários dos meios de produção que faziam parte das grandes potências da época exploravam a força de trabalho em troca de um pequeno salário, mas, com o aumento das multinacionais essa concepção foi evoluindo passando a valorizar seus empregados e oferecendo benefícios com o intuito de obter lucro e desenvolver a vontade de trabalhar, garantindo, assim, que as organizações atingissem seus objetivos à contento.

Afirma Juchem (2011) que a globalização fez com que as empresas se modernizassem em meio ao cenário competitivo e econômico, passando por diversas mudanças como: terceirização das tarefas operacionais, delegar tarefas táticas aos gerentes de linha, buscar consultoria interna de Recursos Humanos que atuam para facilitar os processos das atividades estratégicas, orientando pessoas com o propósito de gerar benefícios aos colaboradores e empresa.

Diante disso, Buccelli (2017) relata que para a sobrevivência das organizações se faz necessário aprender, inovar e definir novas estratégias e ações que visam minimizar o impacto das mudanças impostas ao ambiente organizacional e, assim, conseguir agregar valores para a organização como um todo.

Uma das características adotada pelas empresas que buscam manter-se em equilíbrio no mercado é a admissão de uma gestão mais flexível que facilita a forma de estruturá-la, analisar cenários alternativos e investir em novos desenvolvimentos. Para tanto, é essencial a adequação e adaptação das organizações frente às modernizações (WEG, 2009).

Considerando que a produtividade das organizações não dependem apenas de fatores econômicos, mas também da conduta social, as empresas buscam apoio juntamente ao departamento de Gestão de Pessoas para a implantação da QVT com o objetivo de otimizar o potencial humano, gerando dignidade humana. Portanto, fica evidente que a qualidade de vida proporcionada as pessoas é essencial para o desenvolvimento da organização (BARBOSA e SILVA, 2002).

A qualidade de vida é um termo utilizado por diversas áreas de estudo e,

mesmo com tanta relevância na literatura brasileira, ainda não existe um consenso conceitual que de fato a defina. Porém, há coerência na definição entre diversos pesquisadores pelo fato de estarem relacionadas aos fatores de saúde e aos elementos como trabalho, relacionamento social e outras circunstâncias do cotidiano que são cruciais para a vida das pessoas (PEREIRA et al., 2012; DANTAS et al., 2003).

Na lógica da QVT, para muitas pessoas o trabalho é definido como estrutura de tempo: dia, meses e anos; definido como divisor de atividades e até legitimado socialmente as fases da vida como: estudo, trabalho e aposentadoria. Por outro lado, no sentido avaliativo, alguns veem o trabalho como forma de aplicação de capacidade em que se tornarão responsáveis pela própria condição humana (BASTOS et al., 1995).

Chiavenato (2004, p.61) define trabalho como sendo todas atividades praticadas pelos seres humanos que propiciam a transformação do sistema produtivo. Para o autor “Trabalho é toda atividade humana voltada para a transformação da natureza, no sentido de satisfazer uma necessidade. Trata-se de um dos fatores de produção para os economistas, juntamente com a natureza e o capital”.

Desse modo, considerando as atividades de desenvolvimento humano, o trabalho exerce grande influência sobre a motivação, satisfação e produtividade dos colaboradores. Vale destacar que os problemas de desempenho são visíveis em muitas organizações e inclusive se tornou um dos fatores de maior preocupação por parte dos gestores (MORIN, 2001).

Almeida et al. (2012) ressaltam que a QVT depende das ações de cada indivíduo dentro das organizações, independentemente do nível hierárquico que fazem parte. O autor contribui ainda dizendo que com possíveis mudanças de hábito, o grau de melhoria e satisfação de todos os envolvidos na organização pode se expandir.

Com o advento das mudanças globais a partir de meados do século XX, as

organizações sentiram a necessidade de se adaptarem aos novos cenários. Concomitante a tais mudanças, a QVT passou por várias mudanças conceituais abarcando a valorização dos comportamentos e atitudes pessoais, reestruturação do trabalho, a inovação e a melhoria do ambiente organizacional, a fim de proporcionar condições de trabalho que gerasse motivação, recompensas, comunicação, oportunidades, realização pessoal e profissional para o trabalhador (HONÓRIO e MARQUES, 2001).

Existem diversas abordagens conceituais sobre a QVT. Rodrigues (1994) afirma que a QVT tem sido preocupação para o homem e sempre esteve direcionada para facilitar e trazer a dignidade humana ao trabalhador.

França (1997) corrobora dizendo que a QVT é um agrupamento de processos que busca melhorias no âmbito organizacional para contribuir com o crescimento de todos os envolvidos.

Segundo Moreira (2006), a QV tem relação expressa com os elementos subjetivos e elementos objetivos. Para o autor “a qualidade de vida possui uma relação direta tanto com os elementos subjetivos (que são geradores singulares de bem-estar), quanto com os elementos objetivos (bens materiais e serviços, indispensáveis para o alcance e manutenção da dignidade humana)”. Dessa forma, a QVT engloba o gerenciamento dos riscos das necessidades humanas visando evitar que a empresa empregadora não respeite a dignidade do colaborador (FERREIRA, 2010).

A QVT auxilia as organizações à terem melhor desempenho na modificação do comportamento organizacional, pois antes de tudo, os trabalhadores são seres humanos que enfrentam eventualidades internas e externas. Estes estão sujeitos a vários problemas que quando subestimados ou negligenciados pelos gestores, podem acarretar comportamentos que poderão interferir no clima organizacional e, conseqüentemente, afetar a competitividade da empresa no mercado. Vale mencionar que o comportamento e as necessidades de cada pessoa são específicas, por este motivo, deve-se atentar a esses aspectos não utilizando de

ações padronizadas para solucionar uma diversidade de situações (REZENDE e ARAUJO, 2011).

Os programas de QVT são ações que as organizações praticam para proporcionar bem estar aos colaboradores. Também se caracteriza por desenvolver e manter o comprometimento e a motivação do trabalhador, contribuindo com inúmeros benefícios (ALVES, 2011).

As organizações modernas estão aderindo os programas de QVT a fim de proporcionar e contribuir para uma vida saudável e de qualidade aos colaboradores, de modo que eles exerçam seu papel na sociedade com eficácia. Posto isto, as experiências positivas relacionadas à saúde e bem estar dos colaboradores são fenômenos essenciais para o desempenho adequado e competitivo das organizações. Quanto mais satisfeitos e felizes estiverem os colaboradores, mais produtivos serão. (FERNANDES, 1996).

Gil (2001), afirma que os programas de QVT tem o propósito de criar uma organização humanizada por meio da responsabilidade, autonomia no trabalho, recebimento de *feedback* de desempenho, diversidade e adequação de tarefas, e desenvolvimento do potencial humano dos trabalhadores.

Segundo Santos (2010), com a implantação dos programas de QVT as organizações adquirem melhores resultados organizacionais, tais como: redução das reclamações, menor rotatividade de pessoal, menor índice de absenteísmo, isto é ausência no processo de trabalho, menor incidência de doença; redução de custos com contratações e assistência médica; conflitos interpessoais; aumento da produtividade; estímulo aos funcionários pela busca de aperfeiçoamento profissional; aumento do sentimento de confiança e credibilidade do colaborador com a empresa; entre outros.

Vasconcelos (2001) salienta que os programas de QVT proporcionam maior resistência ao estresse, estabilidade emocional, motivação e eficiência no trabalho, beneficia as empresas com uma força de trabalho favorável, bem como com a redução da rotatividade e incidência de acidentes, gerando produtividade e um

ambiente de trabalho saudável.

Na busca pela excelência e atendimento das necessidades humanas, no que se refere a implantação dos programas de QVT, algumas etapas e critérios devem ser seguidos. A princípio não se deve dispensar o apoio teórico na prática técnica, mesmo que os programas já estejam sendo executados. As fases para implantação se aplicam a todas organizações, sendo elas: Sensibilização, preparação, diagnóstico, concepção e implantação do projeto (GONÇALVES et al., 2013).

Alves (2011) aponta algumas ações de promoção e programas de QVT. Destaca-se que a ginástica laboral são séries de exercícios físicos e de relaxamentos praticados e orientados no ambiente de trabalho e, que proporciona melhores condições físicas e mental para os colaboradores. Reduz afastamento por motivos de saúde, lesões causadas por postura inadequada e movimentos repetitivos; reduz sedentarismo, melhora o ritmo; aumenta a resistência; coordenação; proporciona bem estar; autoestima; disposição para o trabalho; melhora a interação entre os colaboradores e aumenta a produtividade devido a realização de pausas estimular a concentração das pessoas nas atividades, as tornando mais comprometidas com a produção.

O treinamento e desenvolvimento são processos para mudanças de comportamento, comunicação, liderança, motivação e habilidades. É considerado uma ferramenta que garante a competitividade no mercado, ajuda capacitar e reter o pessoal, alinham as atividades com o propósito das pessoas e organização. Sua prática resulta em melhor relacionamento em equipe, aumento da capacidade intelectual, aperfeiçoamento das atividades, aumento da produtividade, satisfação profissional, e entre outros (Idem).

As ações de estudo de cargos e salários são mecanismo que estabelecem a remuneração paga aos colaboradores, a fim de tornar condizente o salário com o cargo e função exercida e, contribuem para o aumento da motivação, satisfação e produtividade das pessoas e organização (Idem).

Os benefícios são vantagens e facilidades oferecidas aos funcionários, pode

ser monetária ou não monetária. É também conhecido como remuneração indireta, isto é, parte do salário convertido em serviços, tais como: planos de assistência médica, assistência odontológica, vale-alimentação ou cesta básica, vale-transporte, gratificações. Quaisquer que sejam a espécie dos benefícios, deixam os colaboradores mais motivados ao cumprimento de suas funções, aumenta a satisfação das necessidades pessoais, contribui para o aumento da produtividade e lucro da empresa (Idem).

As campanhas preventivas são conjunto de medidas de prevenção de doenças e acidentes que educa, estimula e capacita as pessoas se auto cuidar e auto tratar. As campanhas contribuem para a redução de afastamentos e faltas por motivos de doenças ocupacionais e, lesões por esforço repetitivo. A realização das mesmas pode ser feita com palestras educativas com ações individuais e corretas (Idem).

As orientações nutricionais referem-se ao acompanhamento periódico para reeducação alimentar que visa oferecer melhor qualidade de vida e hábitos saudáveis. As orientações nutricionais ajuda reduzir o índice de obesidade, aumenta a disposição e desempenho e, por conseguinte, aumento da produtividade (Idem).

A Avaliação de desempenho são processos que permite a empresa medir e avaliar o desempenho e comportamento de cada colaborador na organização. Os resultados da avaliação possibilita a empresa tomar decisões a respeito de salários, bonificações, treinamento, promoções, proporcionar crescimento e desenvolvimento dos colaboradores (Idem).

A Higiene e Segurança do Trabalho são normas e procedimentos que objetiva proteger a integridade física e mental dos colaboradores, buscando preservá-los dos riscos de saúde provenientes do ambiente, tais como: umidade, iluminação inadequada, temperatura e ruídos. A Segurança do Trabalho são medidas adotadas a fim de minimizar os acidentes com o uso de equipamentos adequados que evitem lesões. A adequação de seus fatores, gera um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Locais para descanso e alimentação adequados também são

considerados fatores de Higiene e Segurança do Trabalho (Idem).

Diante disso, verifica-se que as organizações que implantam os programas de qualidade sem fazer uma análise do ambiente organizacional e um planejamento estratégico, possivelmente terão resultados contrários ao desejado, pois cada organização possui qualidade própria não se encaixando ao perfil de quaisquer programas padronizados (ALVES, 2011).

Coutinho et al. (2010) reiteram que a quantidade e diversidade de ações de QVT implantadas nas organizações reforçam a necessidade das práticas de gestão do programas de QVT, capazes de colaborar na implantação, manutenção e mensuração dos resultados.

Não obstante, os modelos de gestão e organização do sistema produtivo passam por alterações, em decorrências de mudanças tecnológicas, transformações conceituais da filosofia e sistemas de gestão de Recursos Humanos, que são considerados uma das fontes primordiais para a vantagem competitiva das organizações (ROTH, 2011).

Diante disso, a adequação às mudança é importante para que a produtividade da empresa seja mais um fator competitivo, pois contribui positivamente ou negativamente para o crescimento econômico da empresa e do país. Além de ser um fator de influência interna e externa da organização, a produtividade também é influenciada pelo custo do trabalho, pelo volume do investimento no negócio pela gestão e métodos de trabalhos, pela quantidade dos produtos e pelo uso da tecnologia (NIGRO, 2005).

A produtividade e seus indicadores sempre foram utilizados pelas pessoas, organizações e nações com a finalidade de medir e acompanhar o desenvolvimento de suas atividades. Durante muito tempo as organizações mediram o nível de produtividade por meio da comparação entre os resultados produtivos e a quantidade de empregados, focados na expansão de seu negócio em decorrência do aumento da produção. Com o tempo, as formas de medir foram se modificando e passou a relacionar os resultados da produção com outros recursos como: matéria

prima, insumos e energia (KING, et al., 2011).

Segundo Nigro (2005), existem duas formas de conceituar produtividade: parcial e total. A primeira deve ser utilizada para determinar seu índice, ou melhor, indicar a quantidade de horas de trabalho por unidade produzida, ou seja, produtividade parcial é a relação entre o produzido e os recursos consumidos, são os elementos essenciais da produção de produtos ou serviços. Já a produtividade total representa a melhora do produto por conta do aperfeiçoamento da produção com o uso das novas tecnológicas e avanço da gestão de qualidade.

Várias organizações têm buscado revisar as suas estratégias com o intuito de criar vantagens competitivas permanentes. O crescente aumento dos fatores de competitividade, pressões trabalhistas, distribuição de ganhos e preservação do meio ambiente, faz com que as empresas obtenha uma gestão de produtividade integrada. No entanto, para determinar a produtividade nas organizações é necessário criar um modelo de gestão integrado e coerente a estrutura da empresa, e assim contribuir para o crescimento da empresa. (KING, et al., 2011).

Segundo Martin (2004), a falta de um sistema que ofereça proteção social adequados, bem como condições para a realização das necessidades humanas descritas por Maslow, são os aspectos e fatores que representam os motivos das falhas e problemas das organizações, e que dificultam a QVT.

Figura 1 Pirâmide de Maslow



Fonte: Ramos e Ferreira (2010, p.77).

As necessidades apresentadas na pirâmide de Maslow representam os desejos das pessoas em relação a si próprias, ao trabalho e a sociedade. Como visto, a hierarquia de Maslow é definida em uma série de cinco necessidades (RAMOS e FERREIRA, 2010).

As necessidades fisiológicas representam as necessidades fundamentais para a sobrevivência, tais como: a alimentação, sono, satisfação sexual, proteção e etc. As necessidades de segurança estão vinculadas com as necessidades de se sentir seguro e protegido. Elas surgem quando as necessidades fisiológicas são realizadas. As necessidades sociais são necessidades de conviver com as pessoas, se sentir parte de um grupo, ter amigos, receber carinho, afeto entre outros. Já as necessidades de autoestima e de auto realização incluem a realização própria, reconhecimento do potencial de si mesmo, autoconfiança, prestígio profissional e a realização de todas as outras necessidades, representa a realização pessoal e a capacidade de desenvolver suas potencialidades, respectivamente (Idem).

Segundo Gonçalves et al. (2013), a falta de motivação dos colaboradores para realização de um bom trabalho, muitas vezes é decorrente da falta de preocupação das organizações ao proporcionar qualidade de vida aos mesmos. Portanto, a solução é as organizações se conscientizarem sobre o fato de que ter maior produtividade e desempenho do negócio é imprescindível gerar qualidade de vida aos colaboradores, pois qualidade de vida deveria ser um direito do trabalhador.

Com a busca por diferencial e vantagem competitiva no mercado, muitas organizações percebem a necessidade da valorização do colaborador; portanto, nota-se que a QVT e a produtividade são componentes intrínsecos para a progressão do ser humano e da organização (SILVA e MATOS, 2017).

Uma das preocupações e propósito das organizações é diminuir os conflitos no ambiente de trabalho, bem como os resultados negativos das organizações provindos dos fatores citados anteriormente, sendo essas algumas das condições que influenciam na sobrevivência da organização. A fim de reverter esse quadro muitas utilizam como estratégias os programas de QVT, que são fontes que geram

motivação aos funcionários e aumento na produtividade (RIBEIRO e SANTANA, 2015).

Gonçalves et al. (2013) reforçam que a QVT deveria ser um direito do trabalhador e estabelece profundo respeito pelas pessoas e auxilia as organizações a terem colaboradores motivados e que trabalhem ativamente nas atividades elevando os níveis de qualidade, produtividade e adequando as formas de recompensa. Por meio da QVT as organizações têm grandes chances de dispor de um ambiente de trabalho salubre para todos, criando oportunidades para a geração de novas ideias para os processos organizacionais.

A princípio, as barreiras para a implantação dos programas de QVT estão relacionadas a cultura das organizações, área de Recursos Humanos e a relação da empresa com o funcionário. As mudanças desses processos podem ocasionar a aversão das pessoas, gerando resistências intencionais e não intencionais que impactam na implantação dos programas de forma positiva ou negativa (GOMES et al., 2017).

Timossi et al. (2006) afirmam que a cultura organizacional é um dificultador inicial na implantação da QVT, pois empecilhos são gerados ao se cogitar possíveis mudanças de princípios, crenças e valores que terão de ser executadas; porém, quando entendido o conceito de QVT, a organização passa a auxiliar e valorizar os programas.

Apesar da tendência nos modelos atualizados de Gestão de Pessoas, a dificuldade de alguns líderes compreenderem como incorporar os programas de QVT às estratégias da organização ainda é uma característica existente no ambiente organizacional. O custo é uma preocupação, pois algumas organizações não se sentem asseguradas quanto ao retorno que terão as suas finanças e à melhoria da produtividade (OGATA e SIMURRO, 2009).

A busca por melhorias por meio da QVT não pode ser encarada como custo no planejamento, visto que, levando em conta os custos gerados com ações trabalhistas e afastamentos são superiores aos das medidas preventivas. Sendo

assim, a organização deve ter práticas preventivas o que tornará as atividades mais humanizadas; portanto, cada organização deve mudar sua cultura de práticas de saúde e redução de riscos no âmbito de trabalho (ALVES, 2011).

Existe considerável dificuldade por parte dos profissionais que trabalham com os programas de QVT em esclarecer aos líderes quais investimentos serão essenciais e quais as vantagens concebidas para a empresa. Assim sendo, a organização deve identificar através de um questionário em que fase a mesma se encontra para melhor se preparar e implantar dos programas e ações de QVT (OGATA e SIMURRO, 2009).

Dessa forma, a falta de consciência da gerência e do departamento de Recursos Humanos quanto ao bem-estar dos funcionários, provocará impacto a prática de QVT devido à inexistência de ações preventivas e programas de QVT que minimize os problemas do dia a dia nas atividades, desgastes físicos e emocionais dos colaboradores (RIBEIRO e SANTANA, 2015).

Outro fator é a inadequada coordenação, pois a pessoa encarregada de coordenar a implantação dos programas deve dispor de características tais como: ser organizada, apresentar habilidade interpessoal, ter espírito de liderança; e não ser uma pessoa persistente, com ideias fixas que por vezes pode incomodar ou aborrecer os outros. Dispor de uma boa coordenação pode garantir uma implantação eficaz e com bom funcionamento ao longo do tempo (FILHO, 2010).

Todavia, vale destacar que a QVT não pode ser confundida com benefícios nem atividades festivas, mesmo que essas sejam importantes (ALVES, 2011). É necessário que a alta administração da organização tenha essa consciência e procure detectar as necessidades das equipes para pôr em prática estratégias de melhorias que visem solucionar e prevenir contextos relativos a motivação e satisfação dos colaboradores (RIBEIRO e SANTANA, 2015).

Na medida em que as organizações se modernizam e buscam competitividade, ter uma equipe preparada para encarar os desafios cotidianos é imprescindível para alcance dos objetivos. Diante da competitividade e da

globalização as empresas precisam de profissionais com novas competências e que contribuem para evolução da equipe, por meio da interação e troca de informações (MELLO, 2010).

No ambiente laboral, a formação acadêmica e especialização são fundamentais, sendo que as habilidades e qualidades dos trabalhadores fazem toda diferença para que consigam atender às exigências das atividades. Dentre várias características destaca-se o trabalhador dotado de “iniciativa, criatividade, liderança, aprendizagem contínua, boa comunicação, habilidade para trabalhar em equipe e capacidade de planejamento da carreira” (IBE-FGV, 2013. s/n).

Diante do contexto supracitado é importante que as organizações implementem ações e estratégias que preserve a dignidade humana dos colaboradores.

Verifica-se que a função da dignidade humana é garantir aos trabalhadores, por meio de leis constitucionais, proteção de direitos que satisfaça suas necessidades biológicas; que sejam respeitados individualmente, notados no meio social e sejam valorizados. Vale ressaltar que os seres humanos concretizam suas realizações quando o ambiente em que estão inseridos apresenta as seguintes dimensões: “a ética, a política, a religião, a ciência, a economia e a arte, de maneira harmônica, interativa e interdisciplinar. Por vez, a dignidade humana tem valor único e individual e jamais poderá ser sacrificada por quaisquer interesses coletivos” (SANTOS, 2012. s/n).

É crescente o número de pessoas que buscam trabalho em empresas que ofereçam benefícios aos colaboradores e que valorizem seu potencial. O interesse das pessoas passa a ser ainda maior quando a organização disponibiliza plano de carreira para seus empregados, estimulando, assim, o crescimento pessoal e profissional do indivíduo dentro da organização (SOUZA, 2016).

RESULTADOS

A QVT tem contribuído sobremaneira para o crescimento do colaborador e da empresa. Ela pressupõe a implementação de programas específicos que favorecem tanto o trabalhador quanto a empresa. Esse método busca atender as necessidades humanas pautado na humanização e responsabilidade social da empresa reduzindo efeitos negativos do trabalho em relação a saúde física e psíquica dos colaboradores.

Considerada como um movimento de resposta contrária aos métodos tayloristas, o referencial teórico e conceitual da QVT passou por uma evolução gerada em decorrência da globalização. Considerando que seu foco é tornar as organizações mais humanizadas, a abordagem humanista passou a ser vista como um conjunto de processos criados a partir das demandas das empresas e das pessoas ao identificar falhas, fazer planejamento, avaliar e transformar o local de trabalho em um ambiente agradável, entre outros.

Os processos da QVT passam por eventualidades, de acordo com a realidade e contexto de cada empresa. Ela é importante para o alinhamento dos objetivos da organização e dos colaboradores. A QVT serve para identificar as necessidades das pessoas e das empresas, considerando a situação do ambiente corporativo, sua cultura, crenças e valores, o que legitima as ações pertinentes para cada caso e, desta forma, contribuí para a realização de todos.

O contexto de programa de QVT é amplo e envolve diversos conteúdos que oportuniza melhorias e possui um leque de opções de ferramentas para aplicação de atividades e projetos. No entanto, existe necessidade do constante estudo de suas variáveis, isto é: da cultura, comportamento organizacional, clima organizacional, estágio de prontidão que a empresa se encontra e que apresenta a capacidade de receber ou não as mudanças, pois o que pode ser relevante para uma organização

ou grupo pode não ser para outros.

Sabe-se que não é aconselhável implantar quaisquer programa desenvolvido sem análise e planejamento, pois, o que determina quais programas e ações que serão capazes de sanar as carências e deficiências do ambiente organizacional de cada empresa é a própria estrutura organizacional. Portanto, é preciso fazer uso correto das fontes de informações disponíveis.

Os programas e ações comuns e mais usados pela maioria das empresas e, que geram resultados satisfatórios são: ginástica laboral, treinamento e desenvolvimento, estudo de cargos e salários, benefícios, campanhas preventivas, orientações nutricionais, avaliação de desempenho e, higiene e segurança do trabalho.

Os programas e ações de QVT funcionam como uma espécie de instrumento de atração, no qual concilia os interesses dos trabalhadores e organização, estimulando o desenvolvimento pessoal e profissional, em razão de que o objetivo principal dos programas de QVT é formar uma organização mais humanizada, onde as pessoas sintam-se motivadas a interagir socialmente, buscar novos conhecimento, aderir novos hábitos, conquistar novas habilidades e aumentar o seu bem estar físico e mental.

É perceptível os resultados positivos dos programas e ações de QVT nas empresas que aderem os processos de melhoria realizados e seguidos corretamente quando todos são implantados. Para isso, as organizações devem realizar processos de preparação e sensibilização, diagnóstico, concepção e implantação de projetos de QVT, pois são fatores determinantes para que não ocorra ou ao menos minimize as chances de resistências dos colaboradores.

Os resultados e conquistas das empresas estão relacionados com a qualidade de vida proporcionada aos trabalhadores. Empresas que tem como um de seus principais objetivos promover o bem-estar, desenvolver um ambiente de trabalho satisfatório e humanizado, terão colaboradores mais motivados e produtivos.

O desempenho e a força das empresas dependem das pessoas que nelas trabalham. Por isso, a ausência da QVT afeta significativamente o comportamento e desempenho dos colaboradores que, por conseguinte, afetam a competitividade no mercado e sobrevivência da organização.

Considerando que as pessoas passam a maior parte do dia no local de trabalho, as pressões cotidianas podem causar conflitos e estresse. Sendo assim, pode-se afirmar que uma empresa de qualidade não necessariamente é aquela que paga melhor, mas sim a que desenvolve estratégias com o objetivo de construir um ambiente descontraído, que promove motivação aos colaboradores, por meio da realização de suas necessidades básicas e profissionais.

Se preocupar com o funcionário é a chave para a redução de custos com tributos gerados pelo afastamento por motivos de saúde, absenteísmo, rotatividade e segurança, visto que, esses fatores estão relacionados com as condições sociais que a empresa oferece. Portanto, a produtividade e qualidade dos produtos e serviços só são alcançadas com a prática diária das ações de QVT nas relações com todos envolvidos na empresa.

A QVT possibilita melhor convívio do colaborador com a organização, os tornando mais confiantes e satisfeitos com o local de trabalho. Assim, ao serem motivados buscam novos conhecimentos e aperfeiçoamento profissional, estreitam o relacionamento interpessoal e o contato com familiares se torna mais saudável devido a redução do nível de estresse. É sabido que as pessoas menos estressadas e tristes aproveitam mais o tempo no trabalho e são mais produtivas, bem como em outras áreas da vida, em razão do equilíbrio psíquico que aprendem a ter por meio das ações e programas de QVT.

As melhores condições de vida no ambiente de trabalho refletem diretamente na produtividade dos colaboradores e das empresas, pois pessoas que se sentem valorizadas e motivadas trabalham com mais empenho, dedicação e comprometimento, dando o melhor de si no alcance dos objetivos e êxito da empresa.

O investimento em equipamentos sofisticados, adesão de tecnologia avançada, melhoria nas instalações físicas são apenas alguns fatores que geram produtividade e qualidade de vida para o trabalhador. No entanto, não é o suficiente para que a organização e as pessoas tenham melhor desenvolvimento. É fundamental que os gestores e líderes tenham atenção e cuidado com as situações que rodeiam cada indivíduo.

Verificou-se que a qualidade de vida do trabalhador e a produtividade são fatores indistintos. Desta forma, ficou evidente que o investimento em QVT é importante não só para os colaboradores, mas para a empresa como um todo, sendo que sua ausência pode gerar transtornos significativos para a organização e para o profissional acarretando perda de produtividade.

Mudar as rotinas e as práticas organizacionais de uma empresa não é uma tarefa simples. Muitas delas enfrentam obstáculos na implantação da QVT devido à falta de comprometimento de toda a organização. Este fator é fundamental para concretização dos processos de implantação das estratégias de melhorias.

Os entraves da implantação da QVT dizem respeito a diversos outros fatores e variam de acordo com o contexto organizacional de cada empresa. Uma das dificuldades que as empresas lidam é com a resistência das pessoas às mudanças, que decorre da falta de comunicação, adesão de programas padronizados e pessoas despreparadas para administrar os processos. Outros entraves, correspondem a falta de esclarecimento dos investimentos necessários e das vantagens concebidas para a organização e colaboradores, o qual gera dúvidas sobre implantar ou não os programas e ações de QVT. Há também a falta de suporte, de recursos financeiros, entre outros.

Diante dos fatos, para que consigam proceder com as mudanças e minimizar os impactos nas etapas de implantação, as organizações devem ter consciência que a QVT é um investimento que gera qualidade de vida aos colaboradores e leva a melhorar a produtividade.

Desta forma, os cuidados devem ser redobrados principalmente com os tipos de programas e ações a serem colocados em prática, com a comunicação, o tipo de abordagem e o momento ideal para sua realização. Deve ficar evidente o motivo das mudanças, bem como os benefícios e vantagens que serão gerados para as pessoas e empresa.

Os profissionais de Recursos Humanos, gestores e líderes são encarregados de realizar tarefas relativas a QVT; portanto, os mesmos devem estar capacitados, preparados e comprometidos com os objetivos e metas das organizações para logo, gerenciar a mudança de forma transparente, conduzir e participar dos processos de gestão com eficácia. Não deve haver qualquer tipo de preconceito e discriminação e a partir daí consigam envolver todos nas etapas de implantação e controle da QVT.

A postura e atitude correta dos coordenadores da QVT contribui para a identificação de comportamentos negativos e positivos, análise do grau de realização das expectativas dos colaboradores e empresa e, ajuda no fornecimento e recebimento de *feedback*.

Deste modo, ficou evidente que mesmo diante das dificuldades as empresas precisam alinhar suas estratégias rapidamente à fim de proporcionar melhores condições de vida aos colaboradores que, por conseguinte, proporcionará melhor funcionamento da organização, compreensão e comprometimento de todos, maior produtividade e, vantagem competitiva no mercado.



CONCLUSÃO

A qualidade de vida se tornou condição de sobrevivência das empresas e de desenvolvimento do ser humano. Em virtude disso, as organizações devem enfrentar as constantes transformações do mercado, fazer uso de suas competências internas e aderir um modelo de gestão que se ajuste ao seu contexto organizacional para criar e implantar técnicas mais ágeis e eficazes nos processos de configuração do âmbito empresarial, a fim de satisfazer as necessidades dela e de seus colaboradores.

A QVT contribui para o crescimento do colaborador e da empresa. Os programas e ações de QVT adequados geram uma organização mais humanizada e possibilita aos colaboradores vislumbrarem maior dignidade humana. A QVT permite alinhar os interesses dos *stakeholders* com as estratégias da empresa e auxilia no atendimento das necessidades funcionais e psicológicas.

A predisposição dos colaboradores está relacionada com as condições sociais que lhe são oferecidas. Portanto, as condições adequadas de um ambiente de trabalho resultam na melhoria da saúde física e psíquica das pessoas, no bem-estar e na auto realização de seus desejos e, conseqüentemente na melhoria da produtividade.

Considerando que a qualidade de vida no trabalho gera satisfação para os colaboradores e produtividade para a empresa verificou-se que a qualidade de vida no trabalho é um método que busca atender as necessidades humanas pautado na humanização e responsabilidade social da empresa. Ela leva a maior satisfação entre os colaboradores provocando maior produtividade para a empresa em função da dignidade humana gerada.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. A. B.; GUTIERREZ, G. L.; MARQUES, R. **Qualidade de vida**. São Paulo, 2012. 142p. Escola de Artes, Ciências e Humanidades – EACH/USP. Disponível em: < http://each.uspnet.usp.br/edicoes-each/qualidade_vida.pdf>. Acessado em: 24 de março de 2017.
- ALVES, E. F. **Programas e ações em qualidade de vida no trabalho: possibilid e limites das organizações**. Revista Eletrônica Fafit/facic, v.2, n.1, jan./jun. 2011. p.14-25.
- BARBOSA, S. L.; SILVA, C. L. M. Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações. **Uma Análise Arquetípica**, v.6, p.7-32, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n3/v6n3a02.pdf>>. Acessado em: 18 de março de 2017.
- BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. **Significado do trabalho**: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 6, p.20-29, nov/dez. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a04v35n6.pdf>>. Acessado em: 24 de março de 2017.
- BRASIL. Constituição (2012). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <file:///C:/Users/Windows/Downloads/constituicao_federal_35ed.pdf>. Acessado em: 28 de abril de 2017.
- BUCELLI, D. O. **Aprendizado e cultura da inovação no ambiente organizacional**. São Paulo, 2007. 31p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. Disponível em: < <http://www.uniemp.org.br/livros/educacao-para-inovacao/h-Dalton.pdf>>. Acessado em: 18 de março de 2017.
- CARVALHO, M. F. S. Gestão de Pessoas: **Implantando qualidade de vida no trabalho sustentável nas organizações**. Revista Científica do ITPAC, Araguaína, v.7, n.1, Pub.6, Jan 2014.
- CARVALHO, F. J.; MARTINS, T. P. E.; PAPANDRÉA, J. P. **Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações**. Edição em foco, edição n.7, p. 21-31, 2013.
- CHIAVENATO, I. Administração Científica. In: **Introdução à teoria geral da administração**. 3ª Edição. RJ. Elsevier, 2004. p.41-62.
- CHIAVENATO, I. Introdução a Moderna Gestão de Pessoas. In: **Gestão de pessoas**. 3ª Edição. SP: Elsevier, 2008. p.3-32.

- COUTINHO, M. L. G.; MAXIMIANO, A. C. A.; LIMONGI-FRANÇA. A. C.
Implementação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho com o Modelo de Gestão de Projetos. Revista de Gestão de Projetos – GeP. São Paulo, v 1, p. 172-89, 2010.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho:** como medir para melhorar. Salvador BA: Casa da Qualidade, 1996. 128p.
- FERREIRA, R. R.; FERREIRA, M. C.; ANTOGLA, C. S.; BERGAMASCHI, V.
Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores, R.Adm, São Paulo, v.44, n.2, p.147-57, Abr/Jun 2009.
- FERREIRA, T. K. M.; TODESCAT, M.; WEINZIERL, G. **Qualidade de Vida no Trabalho:** um desafio a ser perseguido. Congresso Virtual Brasileiro – Administração, v.1, p. 1355-75, 2010.
- FERREIRA, T. M. (2010). **O valor das pessoas e da inovação nas empresas modernas.** Disponível em: <
<https://www.infoq.com/br/news/2010/03/inovacaoempresas-modernas>>. Acessado em: 19 de março de 2017.
- FILHO, H. R. P. (2010). **Os entraves na implantação de programas de qualidade de vida.** Disponível em:< <https://qualidadeonline.wordpress.com/2010/08/25/os-entraves-na-implementacaode-programas-de-qualidade/>>Acessado em: 21/11/2016.
- FRANÇA, A. C. L. **Indicadores empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho:** esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura com certificação ISSO 9000. São Paulo, 1996. 226p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. Disponível em:
 <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Stress_qualidade_de_vida/008%20-%20Indicadores%20empresariais%20de%20QVT.pdf>. Acessado em 19 de abril de 2017.
- FRANÇA, A. C. L. **Qualidade de vida no trabalho:** conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. Revista brasileira de medicina psicossomática, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas.** Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo, Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas.** Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007. Disponível em: <
<https://pt.slideshare.net/maiaracfds/antoniocarlos-gil-gesto-de-pessoas-enfoque-nos-papis-profissionais>>. Acessado em: 11 de março de 2017.

GOMES, R. K.; CLAUMANN, P. D. C.; CARRERA, L. C. M.; ZANARDI, E. Os benefícios e dificuldades na gestão da qualidade de vida no trabalho. Revista Administração de empresas, v.13, n.14. 2014. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/1030/717>>. Acessado em 16 de abril de 2017.

GUIDI, M. F. (2014). **Ambiente de trabalho flexível contribui para aumento da produtividade, dizem especialistas**. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/gestao-empresarial/noticias/ambiente-de-trabalhoflexivel-contribui-para-aumento-da-produtividade-dizem-especialistas-8102.html>>. Acessado em: 19 de março de 2017.

GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial**. Biguaçu, 2005, 150p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI.

HONÓRIO, C. L.; MARQUES, L. A. **Reforma estrutural das telecomunicações no Brasil**: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho em uma empresa de telefonia celular. Revista de Administração, São Paulo v.36, n.2, p.57-66, abr/jun 2001.

IBE-FGV. (2013). **Mercado de Trabalho: especialistas apontam o perfil do novo trabalhador**. Disponível em: <http://www.ibe.edu.br/mercado-de-trabalhoespecialistas-apontam-o-perfil-do-novo-trabalhador/>>. Acessado em: 26 de abril de 2017.

JUCHEM, D. M.; ROSSATI, R. W.; GOMES, B. N. **GESTÃO DE PESSOAS: O perfil das boas organizações para se trabalhar**. Revista ADMpg Gestão Estratégica, Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p.131-138, 2011.

KING, N. C. O.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. (2011). **Produtividade Sistêmica: conceitos e aplicações**. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/prod/2013nahead/aop_T6_0007_0812.pdf>. Acessado em: 13 de abril de 2017.

LATORRE, S. Z. **Mas afinal, o que é essa tal de organização**. In: **Organizações: definição, tipologias e abordagens**. SP: Senac, 2015. p.19-42.

MACEDO, M. M. **Gestão da Produtividade nas empresas**. Revista Organização Sistêmica, vol.1, n.1, jan/jun. 2012.

MARTIN, A. M. T. **Produtividade versus Qualidade de Vida no Trabalho**: uma análise dos aspectos que afetam o desempenho, criatividade, relacionamento e auto-estima dos funcionários no ambiente de trabalho. Niterói – RJ, 2004. 118p. Monografia (pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes.

MATOS, F. R. N.; LIMA, A. C. **Organizações modernas e a burocracia: uma afinidade eletiva**". RAE-eletrônica, v. 6, n. 2, p. 1-11, 2007. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000200007.pdf>. Acessado em: 18 de março de 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. Da revolução humana a revolução digital. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012. 504p.

MELLO, F. B. (2010). **Quais são as características que as empresas esperam de um profissional?**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/quais-sao-as-caracteristicas-que-as-empresas-esperam-de-um-profissional/30327/>>. Acessado em: 25 de abril de 2017.

MENEGHELLI, L. **O ambiente das organizações na era da globalização**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-03.pdf>>. Acesso em 19 de março de 2017.

MOREIRA, M. M. S. **Qualidade de vida: expressões subjetivas e Histórico-sociais**. Serviço Social em Revista, Londrina, v.9, n.1, jul/dez 2006. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c-v9n1.htm>>. Acessado em: 10 de abril de 2017.

MORIN, E. M. Recursos humanos: **Os sentidos do trabalho**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 3, p.8-19, Jul./Set. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. Acessado em: 24 de março de 2017.

NIGRO, I. S. C. (2005). **Refletindo sobre Produtividade**. Disponível em: [file:///C:/Users/Windows/Downloads/Nigro_ISC_Refletindo%20sobre%20a%20produtividade%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Windows/Downloads/Nigro_ISC_Refletindo%20sobre%20a%20produtividade%20(1).pdf)>. Acessado em 14 de abril de 2017.

OGATA, A.; SIMURRO, S. Guia prático de Qualidade de Vida - Como planejar e gerenciar o melhor programa para sua empresa. In: **Metodologia para Implementação de Programas de Bem-estar e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009. p.41-6.

PEREIRA, E. F.; TEIXEIRA, C. S.; SANTOS, A. **Qualidade de vida: abordagens, conceitos e avaliações**. Rev. bras. Educ. Fís. Esporte, São Paulo, v.26, n.2, p.24150, abr./jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbefe/v26n2/07.pdf>>. Acessado em: 24 de março de 2017.

RAMOS, D. S.; FERREIRA, C. L. **O aumento da produtividade através da valorização dos colaboradores: uma estratégia para a conquista de mercado**. Revista de Engenharia e Tecnologia, v.2, n.2, ago. 2010.

REZENDE, D. O.; ARAUJO, M. P. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo,

2011. 66p. Dissertação (Bacharel em administração) – Universidade Nove de Julho, UNINOVE.

REZENDE, F. P.; FREITAS, F. O.; SILVA, E. A. T. O. **Cultura Organizacional e Resistência a Mudança**. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 16p. 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/30514808.pdf>>. Acessado em 22 de abril de 2017.

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. **Qualidade de vida no trabalho**: fator decisivo para o sucesso organizacional. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. v.2, n.2, p. 75-96, jun. 2015.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. RJ: Editora Vozes, 1994. 206p.

ROTH, C. W. (2011). **Qualidade e Produtividade**. Disponível em: <http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_automacao/quarta_etapa/qualidade_produtividade_2012.pdf>. Acessado em: 13 de abril de 2017.

SANTOS, A. **A importância da qualidade de vida no trabalho nas organizações**, 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-importanciadaqualidade-de-vida-no-trabalho-nas-organizacoes/45111/#ixzz4QfvwdOKR>>. Acessado em: 21 de novembro de 2016.

SANTOS, M. C. A aplicabilidade do princípio da dignidade da pessoa humana na relação de emprego. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 98, fev. 2012. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11169>. Acessado em 28 de abril de 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo. Cortez, 2000.

SILVA, F. L. G. As origens das organizações modernas: **Uma perspectiva histórica (burocracia fabril)**. Revista, Adm. Emp.; Rio de Janeiro 26(4), p. 41-44, out/nov. 1986.

SILVA, J. M.; MATOS, F. R. N. (2017). **Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade na Indústria da Castanha**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/COR/2003_COR2009.pdf>. Acessado em 11 de abril de 2017.

TIMOSSI, L. S.; FRANCISCO, A. C.; MICHALOSKI, A. O. **As dificuldades e os fatores culturais no processo de implementação de um programa ergonômico e ginástica laboral em um órgão público federal**: um estudo e caso. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, Outubro de 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_TR500332_7499.pdf>.

Acessado em 12 de abril de 2017.

VASCONCELOS, F. A. **Qualidade de Vida no Trabalho: ORIGEM, EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS.** Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, n 1, jan/março 2001.

WEG. (2009). **Flexibilidade para se moldar ao mercado.** Disponível em: <<http://old.weg.net/files/weg-em-revista/WR-57.pdf>>. Acessado em: 17 de março de 2017.

