

QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO: FATORES DECISIVOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA.

¹Antonia Maria Gimenes² Matheus Toledo Bechara,³ Renato Nogueira Perez Avila,⁴Alexandra Laitano

RESUMO

Este artigo demonstrou a importância da qualidade de vida dos colaboradores, em proporcionar uma maior participação por parte dos mesmos, onde foi analisado o histórico sobre QVT nas organizações e o impacto que esta ação causa sobre o nível de motivação e satisfação de um colaborador. Esta é uma das ações que as organizações realizam com o objetivo de promover no ambiente de trabalho condições que melhorem o desenvolvimento de seus colaboradores. Justificou-se a relevância do presente trabalho, com o intuito de buscar e obter respostas que auxiliem a empresa a identificar possíveis falhas no setor Central de Atendimento e diminuir a rotatividade neste departamento. Este trabalho teve como objetivo principal verificar quais fatores são mais importantes para um bom nível de QVT no trabalho e conscientização por parte da empresa da necessidade de QVT como fator principal para um bom desempenho de seus colaboradores. Para tanto foi realizada pesquisa de campo e aplicado um questionário que serviu como instrumento de coleta de dados. Após análise concluiu-se a necessidade de criar um ambiente de participação, de integração com superiores e colegas de equipe, através de medidas que promovam e valorizem o desenvolvimento pessoal do indivíduo, como oferecendo congratulações, elogios e premiações.

PALAVRAS-CHAVES: Qualidade de vida, Desempenho, rotatividade

ABSTRACT

This article demonstrated the importance of quality of life of employees , to provide greater participation by them, where we analyzed the history of QWL in organizations and the impact that this action because of the level of motivation and satisfaction of an employee . This is one of the actions which organizations carry out with the aim of promoting the work environment conditions that enhance the development of its employees. Justified the relevance of this work, in order to seek and obtain answers to help the company identify possible flaws in the Central sector of Service and decrease turnover in this department . This study aimed to determine which factors are most important to a good level of QWL at work and awareness on the part of the company's need for QWL as the main factor for a good performance of your employees. For that was done field research and a questionnaire that served as a data collection instrument. After analysis concluded the need to create an atmosphere of participation and integration with higher and teammates through measures that promote and enhance the personal development of the individual as offering congratulations , praise and awards.

KEY WORDS: Quality of life, performance, turnover

¹. Especialista em Administração de Empresas. Com ênfase em MBA Executivo em Gestão de Negócios. Professora e Coordenadora da Graduação dos Cursos de Tecnólogos em RH, Finanças e Logística do Instituto de Ensino Superior de Londrina - Faculdade INESUL de Cursos Técnicos. Consultora e Palestrante em diversas áreas da Gestão. ² Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Londrina, especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão de Recursos Humanos;³. Tecnólogo em processamento de dados. Licenciatura Plena em Informática. Especialista em Ciência da Computação. Mestre em Sistema de Gerenciamento de Telecomunicações. Doutor em Ciência da Comunicação. Professor e Coordenador de Pesquisa. ⁴ Acadêmica do curso de TRH da INESUL - Instituto de Ensino Superior de Londrina.

1.INTRODUÇÃO

A importância da qualidade de vida no trabalho dentro das organizações vem sendo um assunto de extrema relevância e discussão no âmbito organizacional, pois no mercado altamente competitivo em que convivemos, é importante que sejam adotadas e desenvolvidas ações de melhoria para o bem-estar biológico, psicológico e social do funcionário.

O objetivo geral do presente estudo foi verificar quais fatores são mais importantes na promoção de um bom nível de qualidade de vida no trabalho: Os objetivos específicos foram: Analisar o histórico sobre QVT dentro das empresas, verificar o impacto que a qualidade de vida no trabalho exerce sobre o nível de motivação dos funcionários de uma empresa e por fim, quais são os principais recursos utilizados pelas empresas para promover um bom nível de qualidade de vida no trabalho.

Justifica-se a relevância do presente artigo por conta do levantamento de informações realizado, que irá ajudar acadêmicos, funcionários e donos de empresa a entender melhor o assunto, e com isso, entender como a qualidade de vida no trabalho é importante para o bom funcionamento de uma organização. Além disso, o estudo é relevante também por destacar como práticas de QVT melhoram tanto o clima organizacional como o nível de motivação de colaboradores.

Pode-se dizer que as empresas estão identificando cada vez mais que é necessário se preocupar com o ser humano que trabalha em sua empresa o qual passa mais horas do seu dia realizando seu trabalho do que na sua casa passando a ser necessário a valorizar cada vez mais os colaboradores e a manter sua auto-estima e sua auto-realização em graus elevados. Por isso, torna-se cada vez mais necessário o investimento em qualidade de vida no trabalho, e estudos que analisem melhor este conceito.

No referencial teórico são validados conceitos e teorias, para depois, com a aplicação da pesquisa, seja feita uma análise sobre quais os fatores que mais exercem impacto positivo e negativo no nível de qualidade de vida dos funcionários de uma organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

De acordo com (WALTON,1973), o termo Qualidade de Vida frequentemente é usado para descrever valores humanos e ambientais que foram deixados de lado pelas sociedades industriais em favor dos avanços tecnológicos, da produtividade e do crescimento econômico. Chiavenato (2004) destaca que o termo foi criado na década de 70 por Louis Davis, quando o mesmo criava um projeto de desempenho de cargos. Para ele, o conceito de Qualidade de Vida refere-se à saúde e ao bem-estar do trabalhador quando o mesmo desempenha suas atividades profissionais.

Segundo o autor, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está relacionado com a preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Atualmente, abrange tanto os aspectos físicos e ambientais, como também os aspectos psicológicos que um local de trabalho possa oferecer a um funcionário.

“A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade”. (CHIAVENATO, 2004).

Conforme (MAXIMIANO,2000) o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem como base o enfoque biopsicossocial. Este enfoque ressalta que a saúde não está relacionada somente com a falta de doenças, mas como também ao bem estar biológico, psicológico e social do funcionário. O mesmo autor ainda destaca:

“Além do enfoque biopsicossocial o conceito de qualidade de vida no trabalho baseia-se em uma visão ética da condição humana. A ética, como base da QVT procura identificar, eliminar ou minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais. Isso envolve desde a segurança do ambiente físico, até o controle do esforço físico e mental requerido para cada atividade, bem como a forma de gerenciar situações de crise, que comprometam a capacidade de manter salários e empregos.”

De acordo com (LIMONGI-FRANÇA,2011), a Qualidade de Vida no Trabalho QVT, existe com o objetivo de promover um ambiente para o desenvolvimento do indivíduo, promovendo um ambiente que lhe dê suporte, conscientizando a empresa que a saúde do trabalhador esta diretamente relacionada à sua qualidade e

produtividade. Para o mesmo autor, está crescendo a consciência e a importância da QVT para os administradores, independente da área de atuação ou níveis de formação. Atualmente, a QVT passa a englobar outras categorias de colaboradores, indo dos funcionários que lidam com a parte operacional até a alta diretoria.

(CHIAVENATO, 2004) ainda destaca que a QVT tem sido uma das ferramentas mais úteis nas organizações, pois serve para identificar o grau de satisfação dos colaboradores com o seu trabalho, sendo um indicador de experiências humanas no ambiente de trabalho.

2.2 A ORIGEM DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A expressão QVT teve início na década de 70, pelo professor Louis Davis (UCLA, Los Angeles), ampliando o seu trabalho sobre o projeto de delineamento de cargos, onde surge o movimento pela qualidade de vida no trabalho, centrado nos empregados, onde havia o objetivo de integrar interesses dos empregados e empregadores através de práticas gerenciais capazes de reduzir conflitos e aumentar a motivação nos empregados, tendo como base os trabalhos dos autores da escola de Relações Humana, como Maslow, Herzberg e outros.

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

No início do século XVIII, ocorreram grandes mudanças nos processos industriais, estimulando a produção em grande escala. Com o passar do tempo, as indústrias sentiram a necessidade de aumentar a produtividade. Diante esta questão, (RODRIGUES, 2011) observa que se tornou impossível ignorar a presença do homem nas linhas de produção, uma vez que proprietários de indústrias buscavam freneticamente encontrar formas e métodos para se produzir mais.

No entanto, o autor atesta que a relação entre boas condições de trabalho e aumento na produtividade só começou a ser percebida e levada a sério quase duzentos anos depois, quando os primeiros estudos à Qualidade de Vida no

Trabalho e melhoria da capacidade produtiva foram desenvolvidos por Frederick Taylor no final do século XIX. Os estudos trouxeram como resultados a divisão de tarefas e a especialização dos trabalhadores, eliminando esforços desnecessários, trabalhariam mais e cansariam menos, deixando um forte legado na mecanização do trabalho do homem nas indústrias contemporâneas.

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO VISANDO A BUSCA DA AUTO REALIZAÇÃO HUMANA

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

Desde o início das revoluções industriais (séculos XVIII-XIX) as empresas se preocupavam apenas com a quantidade de produção das suas empresas a fim de se aumentar a sua concorrência no mercado e ter um alto nível de vendas e o ser humano era apenas coadjuvante no processo produtivo, onde as condições de trabalho eram precárias com longas jornadas de trabalho.

A QVT hoje pode ser definida como um conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho, onde a empresa tem ciência de que o grande desafio da atualidade do trabalhador é viver com qualidade num mundo de alto desenvolvimento tecnológico, conciliando trabalho e vida pessoal.

É visível a interferência que causa as dificuldades emocionais decorrentes da vida pessoal no desempenho profissional do trabalhador.

2.4 O PODER DO TRABALHO NA VIDA HUMANA.

Não há dúvida de que, sendo o trabalho vital para a vida das pessoas, a satisfação em realiza-lo contribui que tenhamos uma sociedade melhor.

O trabalho como meio de se manter, exige uma certa quantidade de energia física e psíquica do trabalhador.

Práticas inadequadas no ambiente de trabalho geram impacto negativo na saúde física e emocional dos empregados, como baixa motivação, falta de atenção, diminuição de produtividade, onde esta energia negativa se repercute até na sua vida familiar.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um fator muito importante para permanência do empregado no campo onde ele está inserido. A Missão e Visão quando bem trabalhados pela organização transmitem um sentimento coletivo que é fundamental para o cumprimento dos objetivos almejados. Juntamente com a Missão e Visão é muito importante a organização demonstrar suas crenças e valores para contribuir na formação da imagem da empresa e daqueles que fazem parte do quadro de funcionários da mesma. Desta maneira fica mais fácil selecionar os empregados que melhor se identificam com a organização.

Para (DUBRIN, 1998), a cultura organizacional é importante porque sugere que as pessoas são guiadas pelos mesmos valores e entendem os procedimentos e práticas da organização da mesma forma, e com o passar do tempo, estes valores são vistos como uma espécie de tradição da empresa. Ainda na visão do autor, dentro de uma empresa há valores padrão, como ser prestativo e apoiar os novos colaboradores e clientes; para o autor, dentro da cultura organizacional da empresa a conhecimento e ciência destes valores contribuem para melhorar os resultados organizacionais, aprendizado organizacional, e o controle e gestão da cultura.

3. MOTIVAÇÃO

3.1 MOTIVAÇÃO FAZ A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO

A motivação quando trabalhada em aspecto isolado, dificilmente atinge efeito sustentáveis ao longo do tempo, ao contrário quando trabalhado em sistema coletivo. As organizações ao abordarem tal assunto já estão se direcionando para um

futuro melhor, a imagem da organização junto ao empregado já é um conceito formado que ele tem.

As organizações atualmente com o intuito de motivar seu capital humano procuram envolver mais seus funcionários nas tomadas de decisões, inovando no sistema de recompensas e melhorando o ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas. Com essas melhorias haverá uma Qualidade de Vida no Trabalho – QVT proporcionando um clima organizacional muito bom onde será benéfico para ambas as partes.

3. 2 TEORIAS MOTIVACIONAIS DE MASLOW E HERZBERG.

FERNANDES (1996) destaca a importância das teorias motivacionais de Maslow e Herzberg com a pirâmide das necessidades humanas e a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais para o estudo da QVT.

Maslow define um conjunto de cinco necessidades descritas na pirâmide.

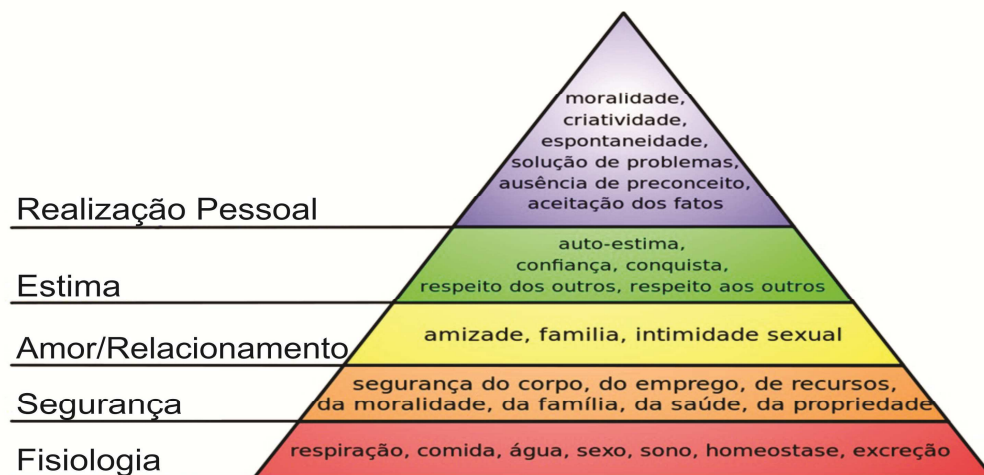


Figura 1: Representação da teoria de Maslow

Pirâmide de Maslow, é uma divisão hierárquica proposta por Abraham Maslow, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de "escalar" uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto realização.

4. MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

4.1 MODELO DE QVT DE WALTON

O modelo de Walton é apresentado em oito categorias. As categorias e indicadores são:

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

Quadro 1: Modelo de Walton

Para (CHIAVENATO 1999) o modelo de Walton é o mais amplo, contemplando processos de diagnósticos de Qualidade no Trabalho, levando em consideração os fatores intra e extra empresa.

4.2 MODELO DE QVT DE HACKMAN E OLDHAN

O modelo de (HACK e OLDHAN, 1975) sobre a QVT considera que “as dimensões do cargo produzem estado psicológicos crítico que conduzem a resultados pessoais e de trabalho” (CHIAVENATO 1999). Suas principais características são:

Variedades de habilidades - o cargo exercido deve exigir várias e diferentes habilidades para utilizar seus conhecimentos e para sentir-se completo, a necessidade humana de auto realizar-se; **Identidade da tarefa** - ressalta a importância do indivíduo sobre as suas tarefas, o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que este perceba que produz um resultado concreto. Representa o quanto o trabalhador se identifica com o que executa; **Significado da tarefa** - a pessoa deve ter uma clara percepção de que forma o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho dos demais ou em relação ao referido processo; **Autonomia** - defende-se a responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas e independência para desempenhá-las. Um exemplo seria a prática de gerência por objetivos, pois proporciona um papel importante aos trabalhadores no estabelecimento de seus próprios objetivos e na busca de planos para consegui-los; **Feedback** - refere-se às informações, pode ser dividido em retroação do próprio trabalho e retroação extrínseca; **Retroação do próprio trabalho** - os superiores devem proporcionar informação de retorno para que o próprio indivíduo possa avaliar o seu desempenho; **Retroação extrínseca** - deve haver um retorno dos superiores hierárquicos ou cliente a respeito do desempenho de sua tarefa; **Inter-relacionamento** - o contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou clientes deveria ser estimulado e possibilitado.

Pode-se compreender deste modo que na ótica de Hackman e Oldhan, a qualidade de vida no trabalho, está associada a aspectos como: motivação interna, satisfação e enriquecimento do cargo, nas necessidades de crescimento do trabalhador, na percepção quanto ao significado da tarefa e na autonomia da tarefa.

4.3 MODELO DE QVT DE NADLER E LAWLER

Partem do preceito de que os indicadores da qualidade de vida no trabalho devem, mutuamente, contemplar o bem-estar do indivíduo e a melhoria da produtividade. Com base nessa perspectiva, os autores elencam quatro indicadores envolvidos pelas esferas psicológica, organizacional, econômica e ambiental. Nessa perspectiva, (NADLER e LAWLER 1983) elencam algumas atividades que devem ser exploradas em programas de qualidade de vida no trabalho:

“**Participação na resolução de problemas:** a resolução de problemas organizacionais deve envolver membros de vários níveis hierárquicos da organização. Isso pode ocorrer através da formação de mesas redondas com representantes de diferentes setores ou a formação de grupos cooperativos formados exclusivamente para a resolução de um problema

específico; **Reestruturação do trabalho:** a reestruturação da natureza básica do trabalho que os colaboradores realizam e os sistemas de trabalho aos quais estes estão inseridos se fazem necessários para tornar o trabalho condizente com os limites individuais e com as estruturas sociais do cenário trabalhista. Deve incluir enriquecimento do trabalho e a utilização de grupos de trabalho autônomos; **Inovação do sistema de recompensas:** as recompensas constituem um fator altamente correlacionado com a motivação, o empenho, conseqüentemente, o desempenho no trabalho. Deve ser enfatizada a criação de um sistema de recompensas inovador e atrativo, que perfaça com que o colaborador sinta-se instigado a melhorar o seu desempenho em virtude das recompensas que lhe serão concedidas. Participação nos lucros e resultados é uma alternativa plausível e viável; **Melhoria no ambiente de trabalho:** a ênfase para se proporcionar um ambiente de trabalho melhor, deve ser conferida à melhoria do trabalho físico e na mensuração de indicadores presentes no trabalho. Algumas mudanças que podem proporcionar melhoria no ambiente de trabalho são: redução da jornada de trabalho, melhorar as condições de trabalho, proporcionar postos de trabalho ergonomicamente corretos, alterar o regulamento da organização e melhorar o ambiente físico em geral”.

5. METODOLOGIA

Quanto à abordagem, foi feita uma pesquisa quantitativa, pois na visão de (GIL, 2006), as pesquisas quantitativas são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos padronizados de coleta de dados, como questionários, por exemplo.

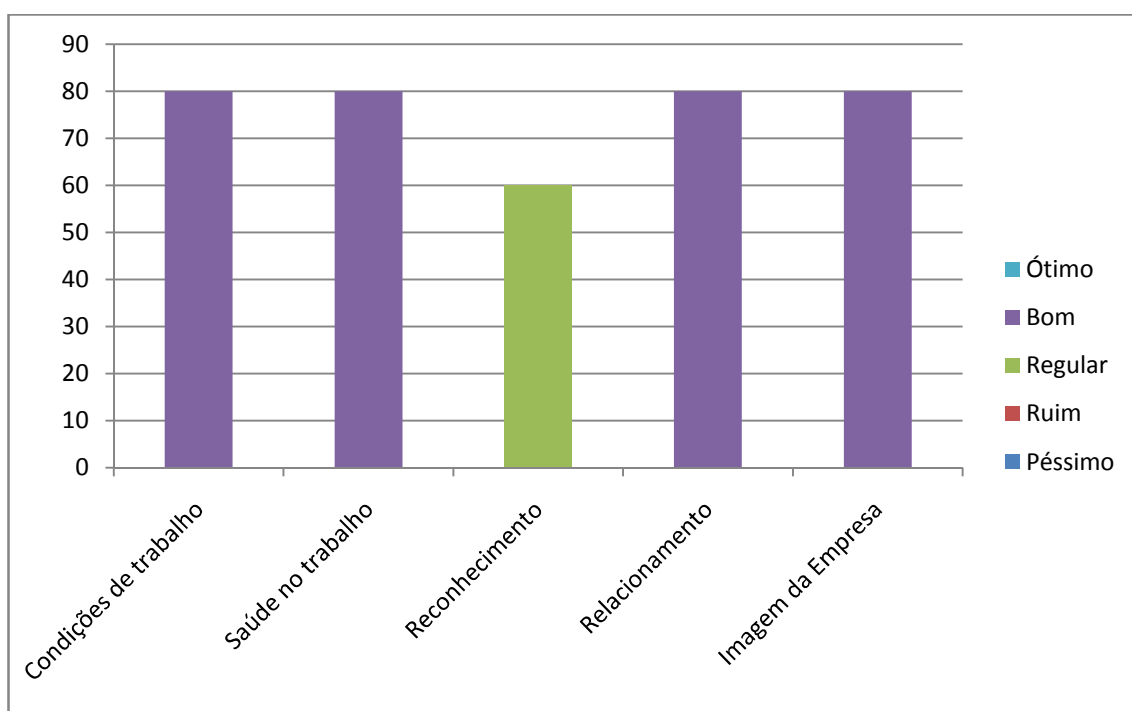
Quanto aos procedimentos, de acordo com (VERGARA, 2004), a presente pesquisa é bibliográfica, pois busca explorar o tema no sentido de validar teoricamente os resultados pretendidos. A presente pesquisa se caracterizou também como um estudo de caso, que conforme (YIN, 2005) trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procura-se compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

A empresa está localizada na cidade de Londrina – Pr., região sul da cidade, atuando como prestadora de serviços no segmento educacional, foram selecionados 06 (seis) colaboradores do setor central de atendimento, para participar da amostra da pesquisa desenvolvida através de questionários. Sendo que apenas cinco destes selecionados devolveram os questionários devidamente respondidos. Hoje a empresa conta com aproximadamente 40 colaboradores na área administrativa.

6 .ANALISE E PARECER DOS DADOS COLETADOS

Diante dos dados coletados no questionário aplicado e da observação que foi realizada na empresa estudada, foram abordadas as seguintes variáveis organizacionais: Condições de trabalho, Condições de saúde no ambiente de trabalho, Relacionamento interpessoal, Imagem pública da instituição, Relacionamento com os líderes, Satisfação com o cargo ocupado, Reconhecimento dos funcionários.

O gráfico abaixo mostra a avaliação dos entrevistados a respeito das variáveis pesquisadas:



Como se pôde observar, praticamente todos os pontos avaliados foram considerados “Bons” pelos entrevistados, e o único ponto regular foi o Reconhecimento. Percebe-se que a insatisfação dos funcionários em relação ao reconhecimento do seu trabalho, da sua fidelidade pela instituição acabam forçando estes a procurarem oportunidades melhores, o que faz com que se desligam do quadro de funcionários, gerando como consequência um nível considerável de rotatividade.

7. CONCLUSÃO

Após verificação dos materiais bibliográficos e pesquisa de campo, destacou-se a necessidade pela QVT, buscando uma participação maior por parte dos colaboradores.

Neste caso averiguou-se a necessidade de aderir a programas de qualidade de vida no ambiente de trabalho (QVT), pois é imprescindível a conscientização do colaborador quanto da organização, pois ambos precisam ter a visão de que a QVT é o resultado da soma das necessidades físicas, sociais e psicológicas de cada indivíduo.

Diante disso, conclui-se a importância de criar um ambiente de participação, de integração com seus superiores e colegas de equipe, criando assim um ambiente local onde todos possam se sentir bem. Em paralelo foram apresentados alguns modelos de qualidade de vida no trabalho.

O objetivo deste trabalho foi possível verificar aspectos que possam vir a influenciar no desempenho laboral de cada colaborador, onde estes foram relatados a empresa com o intuito de melhorar a qualidade de seus serviços prestados e que, proporcionasse melhorias considerando que seu capital humano é de extrema valia para o desenvolvimento da organização.

Diante desta análise apresentada à empresa estudada, as sugestões propostas foram: Valorizar a pessoa, profissão e a atividade do profissional, Estimular o pensamento criativo, Aprimorar o relacionamento profissional e o trabalho em equipe, Melhorar sua comunicação e o relacionamento com colegas e clientes, Fazer com que cada colaborador gerencie a própria carreira e o faça enxergar seu trabalho como um investimento.

Ao final conclui-se que a importância de haver uma mudança na integração entre os colaboradores e a forma de agir dos gestores e administradores perante ao quesito valorização e reconhecimento do colaborador se aplica como melhoria de qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Como sugestão de melhoria, recomenda-se que a empresa trabalhe melhor o ponto que foi detectado como o maior comprometedor da qualidade de vida no

trabalho: O reconhecimento pelo trabalho realizado. Isto pode ser feito através de pequenas medidas diárias que promovam a valorização do ser humano dentro do ambiente de trabalho, como oferecer congratulações e elogios pelo trabalho bem feito e fazer críticas apenas construtivas, de forma polida e assertiva. Outra medida muito útil neste sentido é usar mecanismos de premiação para os melhores funcionários, como participação nos resultados e práticas de valorização do funcionário do mês.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos humanos**. 4 Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador/BA: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas enfoque nos Papéis Profissionais**. Editora Atlas, 2007.

JUNIOR Aldo Antônio dos Santos. **A qualidade de vida no trabalho na empresa de Correios e Telégrafos Sediada na Região operacional 08**. Revista Administração OnLine. http://www.fecap.br/adm_online/art34/aldo.htm . Acesso em 11/11/2014

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Qualidade de vida no trabalho**: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x Auto realização humana**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG. <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev03-12.pdf> . Acesso em 18/11/2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005