

A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Luciana de Oliveira Patique ¹ Antônio Carlos Estender ²

RESUMO

Os objetivos deste estudo foi compreender esta relação, demonstrando como pode beneficiar não apenas o trabalho a ser realizado, mas desenvolvendo novas estratégias, assim como motivar os colaboradores a desempenhar melhor as suas funções. Abordou-se levantamento das percepções dos stakeholders sobre a QVT identificando semelhanças e diferenças entre a literatura e os resultados obtidos através das entrevistas e com as percepções dos entrevistados. Analisou-se a elaboração de ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos entrevistados para a produção de ações que possibilitem atingir os objetivos. A pesquisa qualitativa incluiu 15 pessoas entrevistadas, de diferentes hierarquias e as amostras foram analisadas de forma empírica.

Palavras-Chave: Investimento. Organização. Planejamento. Saúde.

ABSTRACT

The objectives of the present study were to understand the importance of quality of life at work; demonstrating how it can benefit not only in the work to be done; but developing new strategies, in order to motivate employees to perform their duties better; to carry out a survey of the *stakeholders* 'perceptions about QWL, identifying similarities and differences between the literature and the results obtained through the interviews and with the interviewees' perceptions; to elaborate actions based on the perceptions of the situations lived by the interviewees for the production of actions that allow to reach the objectives. The research was qualitative, with a total of 15 people interviewed, from different hierarchies and the samples were analyzed in an empirical way.

Key words: Investment. Organization. Planning. Health.

¹ Luciana de Oliveira Patique - Bacharel em Administração

² Antonio Carlos Estender – Mestre em Administração e Professor na Universidade Guarulhos

Endereço para correspondência: estender@uol.com.br

Submetido em 02/02/2018 Aceito em 04/04/2018.

Os autores declaram não haver conflito de interesse.

1 INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho é uma ferramenta essencial para identificar a importância dos colaboradores e para uma organização, os programas de QVT têm como finalidade proporcionar ambientes de trabalhos mais agradáveis, condições melhores nos aspectos: saúde, físico, emocional, social; além de tornar equipes mais comunicativas, integração dos setores com seus superiores, entre outras vantagens favoráveis a satisfação de todos aqueles inseridos na organização. Qualidade de vida no trabalho também é uma forma de satisfazer e valorizar os colaboradores para que eles se sintam motivados em seu próprio trabalho melhorando as condições produtivas na organização.

Rodrigues (1994) vem analisando o tema conforme apontado na revisão de literatura, em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para qualidade de vida no trabalho, o que demanda a construção de um modelo gerencial que explicita como estes diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas para o desenvolvimento organizacional.

Como a qualidade de vida no trabalho pode melhorar a produtividade? Por que a qualidade de vida no trabalho ajuda os colaboradores? Quais os processos para atingir a qualidade de vida no trabalho?

Os objetivos do presente artigo são compreender a importância da qualidade de vida no trabalho; demonstrando como a qualidade de vida no trabalho pode melhorar a organização; desenvolvendo novas estratégias para motivar os colaboradores a desempenhar e atingir melhor as suas funções; realizar levantamento das percepções dos stakeholders sobre a qualidade de vida no trabalho identificando as semelhanças e diferenças entre a literatura e os resultados obtidos com as entrevistas e com as percepções dos entrevistados; elaborar ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos entrevistados para a produção de ações que possibilitem atingir os objetivos.

O propósito da pesquisa é motivar os colaboradores no ambiente de trabalho, para obter mais produtividade e desempenho. Além disso, manter o ambiente agradável e que oferecem estratégias de motivação tanto para os empregadores como para os colaboradores para poder atingir as suas funções. A contribuição mais relevante é de natureza empírica/ gerencial, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados ao objeto de pesquisa, para assim gerenciar as metas e objetivos definidos pela organização, desta forma é possível contribuir para a melhora do ambiente organizacional.

O presente estudo visa a contribuir para a elucidação de questões relacionadas ao objeto de pesquisa, almeja-se preencher a lacuna empírica/gerencial identificada na relação entre qualidade de

vida no trabalho. A contribuição mais relevante é de natureza empírica/ gerencial, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados ao objeto de pesquisa, para assim gerenciar as metas e objetivos definidos pela organização, desta forma é possível contribuir para a melhora do ambiente organizacional.

Para o desenvolvimento da pesquisa, em termos metodológicos, será adotada a abordagem qualitativa. Para Collis; Hussey (2005), em relação aos procedimentos serão realizadas entrevistas. As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cuja percepção se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações via questionários a um grupo de stakeholders acerca do questionamento/problema estudado para em seguida, mediante análise, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. A população entrevistada foi de 15 pessoas de diferentes hierarquias e as amostras foram analisadas de forma empírica.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Por qualidade de vida, no trabalho, pode-se entender como sendo um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como idéia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quando estão satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho. Assim o objetivo é analisar quais as tarefas dadas para serem realizadas com eficiência.

Segundo a definição de Ferreira (1986), qualidade é um substantivo feminino abstrato, empregado em nossa língua com diversos sentidos ou significados; disposição moral ou intelectual das pessoas, o seu dote, o dom, a virtude; um atributo, uma propriedade, uma condição das coisas ou pessoas, capaz de distingui-las umas das outras e de lhes determinar a natureza; escala de valores, que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar, ou recusar qualquer coisa.

Para Walton (1973), a “expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. Portanto para o autor a QVT deveria responder alguns questionamentos antes de ser implantada, tais como:

Como deveria a QVT ser conceituada e como ela pode ser medida? Quais os critérios apropriados e como eles são interrelacionados? Como cada um é relacionado produtividade? São estes critérios uniformemente destacados em todos os grupos de trabalho? (WALTON; 1973, p.11).

França (1997) destaca que qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no 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 diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Segundo Limongi-França e Zaima (2002), a QVT pode ser entendida como um [...] conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. Estas ações acabam por influenciar o colaborador durante o desenvolvimento de suas atividades.

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no 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 representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implementação de projetos voltados para preservação e desenvolvimento das pessoas durante o trabalho na empresa (FRANÇA; 1997 p. 80).

Para Werther e Davis (1983), o crescente interesse em melhorar a QVT demonstra claramente a evolução da sociedade, em geral, e o nível de instrução das pessoas. A democratização, nas relações de trabalho, fez com que cada vez menos os trabalhadores aceitassem, de maneira acomodada, o autoritarismo de seus superiores.

De acordo com Rodrigues (1994), a QVT tem sido uma preocupação do homem, desde o início de sua existência, com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar aos trabalhadores; na execução de suas tarefas, já para Chiavenato (2008) relata que a qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais. Isso resulta em um ambiente de trabalho agradável, amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização.

Já Feigenbaum (1994) entende que QVT baseia-se no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais naturais, nos ambientes em que os funcionários se encontram intrinsecamente envolvidos nas decisões que influenciam diretamente suas atuações, entretanto Rodrigues (2001) afirma que 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.

Nas palavras de Julião (2001), a QVT tem, como objetivo, o grau de satisfação do funcionário com a empresa; podendo ser vista também, como uma forma de respeitar os funcionários, dentro das organizações, Rodrigues (1994, p.95) admite "que a QVT é o ponto vital, não só para a realização do homem no trabalho, mas também, em toda sua existência", e para Barçantes e Castro (1995, p.25), enfatizam que "qualidade é, antes de tudo, uma atitude. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho".

2.2 MODELOS DE QVT DE NADLER E LAWLER

Para Nadler e Lawler (1983), a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

1. Participação dos funcionários nas decisões;
2. Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
3. Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional e
4. Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho.

Na medida em que esses quatro aspectos são incrementados, haverá uma melhoria na QVT.

2.3 MODELOS DE QVT DE HACKMAN DE OLDHAN

Hackman e Oldhan (1975) apresentam um modelo de QVT no qual as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais de trabalho que afetam a QVT. As dimensões do cargo são:

- 2.3.1 Variedades: o cargo deve requerer varias e diferentes habilidades, conhecimentos e competência da pessoa;
- 2.3.2 Identidade da tarefa: o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável;
- 2.3.3 Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências o impacto sobre o trabalho das outras;
- 2.3.4 Autonomia: a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia e independência para desempenhá-las;

2.3.5 Retroação do próprio trabalho: a tarefa de proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa autoavaliar seu desempenho;

2.3.6 Retroação extrínseca: deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.

2.3.7 Inter-relacionamento: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou clientes internos e externos.

Tais fatores são refletidos dentro da organização de maneira em que as pessoas passam a desenvolver suas atribuições de forma diferenciada, a fim de contribuir com a QVT e ainda assegurar-se de um trabalho satisfatório e bem elaborado.

2.4 MODELOS DE QVT DE WALTON

Para Walton (1973), existem oito fatores que afetam a QVT, a saber:

2.4.1 Compensação justa e adequada: a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre remuneração dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho);

2.4.2 Condição de segurança e saúde no trabalho: envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem-estar da pessoa;

2.4.3 Utilização e desenvolvimento de capacidades: proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retroinformação quanto ao seu desempenho;

2.4.4 Oportunidade de crescimento contínua e segurança: no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e segurança no emprego de forma duradoura;

2.4.5 Interação: integração social na organização, eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito;

2.4.6 Constitucionalismo: refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização;

2.4.7 Trabalho e espaço total de vida: o trabalho não deve absolver todo o tempo e energia de trabalhador em detrimento de sua vida familiar ou particular, de seu lazer e atividades comunitárias.

2.4.8 Relevância social da vida no trabalho: o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para as pessoas em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, prática de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

3. ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

Esta seção trata das estratégias de pesquisa que foram adotadas para a realização da pesquisa, de acordo com os objetivos propostos. Na metodologia foi utilizada pesquisa de campo, com abordagem qualitativa e como técnica de pesquisa, entrevistas.

Assim sendo, para atingir os objetivos propostos, delineou-se uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2008), um estudo de caráter exploratório, busca o entendimento do fenômeno na sua complexidade. A pesquisa exploratória deve proporcionar maior familiaridade, com o fenômeno, ao envolver técnicas específicas, como por exemplo, o levantamento bibliográfico.

Respeitando esta abordagem, e seu caráter exploratório, o estudo contempla a revisão da literatura, acerca da qualidade de vida no trabalho, dentro dos moldes de (2011), onde a pesquisa exploratória possui a finalidade de buscar relações entre conceitos, características e ideias.

Já na pesquisa descritiva se realiza o estudo, registro e interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Nesse tipo, após a coleta de dados é feita uma análise da empresa, sistema de produção ou produto, por isso também pode ser entendida como um estudo de caso (CERVO, 2007).

Quanto à abordagem da pesquisa, foi utilizada a qualitativa, que é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve o questionamento e os procedimentos que emergem dos dados coletados no ambiente do entrevistado, a análise dos dados é indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca dos significados dos dados (CRESWELL, 2010).

O Instituto Nacional do Seguro Social – INSS foi criado em 27 de junho de 1990, durante a gestão do então presidente Fernando Collor de Melo, por meio do Decreto nº 99.350, a partir da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS com o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS, como autarquia vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social – MPAS, atual Ministério da Previdência Social – MPS. O Instituto possui em seu

quadro administrativo quase 40.000 servidores ativos, lotados em todas as regiões do País, que atendem presencialmente mais de quatro milhões de pessoas todos os meses. Conta com uma rede altamente capilarizada, de cerca de 1.200 unidades de atendimento, as chamadas Agências da Previdência Social (APS), presentes em todos os estados da Federação.

A pesquisa qualitativa explora o conjunto de opiniões que, neste estudo, busca compreender a importância da QVT; demonstrando como esta pode beneficiar os serviços; desenvolvendo novas estratégias para motivar os colaboradores a desempenhar e atingir melhor as suas funções; realizar levantamento das percepções dos stakeholders sobre a qualidade de vida no trabalho identificando as semelhanças e diferenças entre a literatura e os resultados obtidos com as entrevistas e com as percepções dos entrevistados; elaborar ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos entrevistados que contribuem para a administração pública.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa configura-se como estudo de campo. A pesquisa de campo, conforme Filho (1998), é aquela em que o pesquisador deverá fazer uma coleta de dados, mas como o universo é grande demais, impossibilita uma coleta total. Esta será feita a partir de uma amostra, determinada cientificamente. Essa forma de consulta pode se dar por meio de questionário, entrevistas junto aos envolvidos. As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com *stakeholders* de diferentes níveis hierárquicos. Alguns dos entrevistados concederam mais de um depoimento, colaborando significativamente com a pesquisa, permitindo a análise e considerações, de acordo com objetivos previamente estabelecidos. Essa pesquisa tem como base observar os fatos tal como ocorrem.

Quanto às técnicas, estas se referem aos procedimentos que foram utilizados para coletar os dados empíricos durante a realização da pesquisa, além da observação direta, por meio das técnicas de observação, na qual a coleta é realizada utilizando-se de sentidos e significados construídos pelo pesquisador em relação a determinados aspectos da realidade observada. A coleta de dados foi realizada durante o mês de Setembro de 2017, por meio de entrevistas, orientada por um roteiro semiestruturado; constituído a partir dos objetivos propostos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Depois de realizar a tabulação dos dados coletados, chegou-se aos seguintes resultados: Processo de Treinamento: esse processo possui cinco etapas: Diagnóstico, Desempenho, Implementação e Avaliação. Dessa forma o colaborador, após o treinamento, está capacitado a exercer com mais qualidade as atividades diárias, uma vez que adquiriu conhecimentos mais profundos, acerca de sua área de atuação; o que acaba gerando ganhos para todos.

Relacionamento pessoal: as pessoas vivem, a todo o momento, cercadas de pessoas (no trabalho, com seus colegas, em casa com familiares e, até mesmo, em seus círculos de amigos). Como seres sociáveis, é vital a manutenção dessas conexões, de forma positiva e permanente, gerando crescimento para ambas as partes. A pesquisa apontou que os entrevistados consideram o relacionamento (com colegas e superiores) ótimo, enfatizando que a comunicação entre eles é positiva e muito agradável, entre outros aspectos; e que há um permanente espírito cooperativo entre todos, levando a crer que a instituição se preocupa com o bem estar de seus colaboradores, dando-lhes o apoio necessário.

Estresse no trabalho: o estresse já se tornou um problema, de dimensões praticamente imensuráveis, nas organizações, sendo pouco tempo para concluir as tarefas e a necessidade de realizar muitas ao mesmo tempo.

Após avaliar os resultados, notou-se que a maioria dos participantes não deram opiniões negativas, apontando o trabalho desenvolvido na instituição como estimulante, pois executam todas as tarefas de maneira suave, eficiente e sem pressões, o que promove um ótimo clima e bem estar.

Quadro 1 – Perspectiva acerca da qualidade de vida no trabalho

Entrevistados	Dados da Pesquisa	Soluções
Coordenador (05)	[...] é importante frisar a importância que a QVT apresenta, frente ao desempenho organizacional, salientando-se que a presença ou a ausência de fatores ergonômicos inerentes ao ambiente físico organizacional, bem como fatores estimulantes proporcionados aos trabalhadores, geram percepções e resultados diversos na realização das atividades laborais dos funcionários.	[...] manter um controle frequente, com relação à observação dos fatores ergonômicos, com a finalidade de mantê-los sempre atualizados e funcionais.
	[...] qualidade de vida é um conjunto de ações adotadas pelo o setor de recursos humanos buscando sempre proporcionar aos empregados condições de desenvolver o trabalho de modo prazeroso e com um baixo nível de estresse.	[...] a solução para a situação é proporcionar aos estagiários um curso

<p>Estagiários (05)</p>	<p>[...] acreditamos que os fatores mais agravantes em relação à qualidade de vida é a falta de oportunidade de crescimento, pois os estagiários não possuem um plano de carreira e não são efetivados pelo fato de não terem prestado o concurso publico.</p>	<p>profissionalizante para poderem realizar o concurso público para serem efetivados.</p>
<p>Servidores (05)</p>	<p>[...] qualidade de vida têm como finalidade proporcionar ambientes de trabalhos mais agradáveis, condições melhores nos aspectos: saúde, físico, emocional, social; além de tornar equipes mais comunicativas, integração dos setores com seus superiores.</p> <p>[...] os servidores relatam que não querem passar mais de 8 horas trabalhando, sem um intervalo adequado para poderem almoçar tranquilo.</p>	<p>[...] aumentar o tempo do intervalo dos estagiários para eles poderem ter uma refeição adequada.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados constantes no Quadro 1, observou-se que as percepções dos *stakeholders* que participaram da pesquisa, demonstram que a temática QVT deveria ser um fator de grande relevância em todas as instituições, públicas ou privadas. Salientando-se a importância de discutir essa temática, a partir do instante em que se observa a estreita relação entre as condições de trabalho e a produtividade dos colaboradores.

A QVT tem a finalidade de conciliar a produtividade organizacional com fatores que promovam motivação e satisfação de seus colaboradores e, sendo assim, procurar estabelecer as ideais condições laborais, englobando condições físicas; promovendo saúde, segurança, integração social e desenvolvimento das capacidades humanas, bem como fatores inerentes ao trabalho e ao colaborador.

Torna-se de suma importância, salientar a relevância que a QVT apresenta, perante o desempenho organizacional, destacando que a presença ou a ausência de fatores ergonômicos inerentes ao ambiente físico organizacional, assim como fatores e elementos estimulantes; proporcionados aos trabalhadores, geram percepções e resultados diferentes na finalização das atividades laborais desses funcionários.

No que tange à temática, a Constituição Federal no art. 7º XXII dispõe sobre a “redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde e segurança”. Além disso, a CF dispõe nos

arts. 196 a 200 que a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantir e promover a efetividade desse direito, mediante políticas, ações e serviços públicos de saúde, organizados em um sistema único, que podem ser complementados por outros serviços de assistência à saúde prestada por instituições privadas.

A portaria nº 3.214/78 que trata das normas regulamentares ratifica na NR-4- que versa sobre Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho, que as empresas privadas e públicas, órgãos públicos da administração direta e indireta e de poderes Legislativo e Judiciário, que possuam empregados regidos pela consolidação das Leis do Trabalho (CLT), mutirão, obrigatoriamente, Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho, com a finalidade de promover saúde e proteger a integridade do trabalhador no ambiente de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos desse trabalho foram conceituar a QVT como ferramenta motivadora para colaboradores e vantagem competitiva para a organização. A implantação da QVT em uma empresa traz ações que objetivam promover um ambiente de trabalho mais saudável e prazeroso aos funcionários. Para tal foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas, na empresa, o que tornou possível identificar através do objetivo geral os principais fatores que interferem na QVT e na motivação dos funcionários no ambiente de trabalho, sendo utilizada também, a pesquisa bibliográfica e documental, possibilitando um conhecimento maior quanto ao assunto abordado.

A organização estudada satisfaz seus colaboradores não existindo quesitos que apontem para uma insatisfação coletiva, ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, questões de segurança no trabalho, remuneração e a não participação nas decisões da instituição. A busca pela qualidade total antes voltada apenas para o aspecto organizacional, já volta sua atenção para a qualidade de vida no trabalho, buscando uma participação maior por parte dos funcionários; descentralização de decisões; ambiente físico seguro e confortável; oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

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 direção, gerência ou o líder mais próximo, têm a responsabilidade de criar um ambiente onde os colaboradores se sintam bem, pois precisam saber o que a administração espera que eles produzam e de que maneira.

É de suma importância que a insituição demonstre sempre que as pessoas representam um papel importante na organização e que outras pessoas contam com elas.

REFERÊNCIAS

1. ALMEIDA Mário de Souza **Elaboração de Projeto TCC Dissertação e Tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** São Paulo: Atlas, 2011.
2. BARÇANTE Luiz Castro; CASTRO Guilherme Castro. **Ouvindo a voz do cliente interno.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
3. BURGESS PW; SIMONS JS. Theories of frontal lobe executive function: clinical applications. **Effectiveness of Rehabilitation for Cognitive Deficits.** p. 211: 2005.
4. CERVO Arnaldo Luiz; BERVIAN Pedro Alcino; SILVA Roberto. **Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo; Pearson Prentice Hall: 2007.
5. CHIAVENATO Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 2. Ed. Rio de Janeiro; Elsevier: 2004.
6. COLLIS J; HUSSEY R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2 Ed. Porto Alegre; Bookman: 2005.
7. CRESWELL John W. **Projeto de Pesquisa.** Porto Alegre; Penso Editora: 2010.
8. DAVIS Keith; WERTHER Willian.B. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos.** São Paulo; Mc Graw Hill: 1983. 499p.
9. FEIGENBAUM Armand Vallin. **Controle de Qualidade Total.** São Paulo; Makron Books: 1994.
10. PARRA FILHO Domingos; SANTOS João Almeida. **Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo; Futura: 1998.
11. FLEURY M T L; FLEURY A. Construindo o conceito de competência. **Rev. Administração Contemporânea.** Supl.Ed. Esp.: 2001.
12. FRANÇA A C; LIMONGI. 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.79-83: 1997.
13. GIL Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

14. HACKMAN J; OLDFHAM R; GREG R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology** v 60 n. 2; 159-170: 1975.
15. JULIÃO Patrícia. **Qualidade de vida no trabalho: avaliação em empresa do setor automobilístico a partir do clima organizacional e do sistema de qualidade baseado na especificação técnica ISO/TS 16949:2001**. TCC [Bacharelado em Administração] - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <http://files.seguranca-turmaa.webnode.com.br-d9804da7a6/Rela%C3%A7%C3%A3o_Trabalho.pdf>. Acesso em mar. /2018.
16. NADLER D.A; LAWLER E E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics** v. 11 n. 3; p. 20-30: 1983.
17. RODRIGUES Marcus Vinícius Carvalho **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis (RJ); Vozes: 1994.
18. WALTON R.E. Improving the quality of work life. **Havard Business Review**, may-jun, 1974.
19. WALTON, R. Quality of working life: What is it? **Slow Management Review_USA_v.15** n.1; p.11-21: 1973.