



REVISTA CIENTÍFICA - COSMOPOLITA EM AÇÃO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Artigo Original

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: AUTO-REALIZAÇÃO HUMANA E MOTIVAÇÃO

QUALITY OF WORKING LIFE: HUMAN AND MOTIVATIONAL SELF-REALIZATION IN THE ORGANIZATION

Pedro Filho Ferreira de Moura¹, Flávia Moreno Alves de Souza²

¹ Graduando do Curso de Administração.

² Professora Mestre em Ciência da Informação

Resumo

Torna-se importante considerar a necessidade de as organizações refletirem acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Diante dessa demanda, objetivou-se, com esta pesquisa, mensurar o nível de satisfação e de insatisfação na organização dos funcionários, a fim de colaborar com a melhoria da qualidade de vida no trabalho e com o desempenho de suas funções, preservando sua integridade física, psíquica e social. Como objetivos específicos, buscou-se (i) identificar o perfil do usuário, analisando sua classe social, cor, raça e idade; (ii) mensurar o nível de (in)satisfação dos colaboradores na organização; (iii) levantar os fatores motivacionais e desmotivacionais na organização; e (iv) investigar como o debate acerca da Qualidade de Vida no Trabalho é considerado pela organização. Para tanto, foi aplicado como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista estruturada, contemplando questões direcionadas aos objetivos de pesquisa, com roteiro previamente estabelecido, para verificar a qualidade de vida dos colaboradores da empresa Caesb. Como resultado principal, evidenciou-se a importância do debate acerca da Qualidade de Vida no Trabalho na organização, buscando compreender melhor as necessidades dos colaboradores.

Palavras-Chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Auto – realização humana e motivação.

Abstract

It is important to consider the organizations need to reflect on the Quality of Working Life (QWL). Faced this demand, the objective of this research is to measure the level of staff's satisfaction and dissatisfaction in the organization in order to contribute improving the quality of working life and the performance of its functions, preserving their physical, psychic and social. The specific objectives are (i) identify the user profile, analyzing their class, color, race and age; (ii) measuring the level of employees' (in)satisfaction in the organization; (iii) raise the motivational and demotivational factors in the organization; and (iv) investigate how the debate about Quality of Working Life is considered by the organization. Thus, it was used as data collection instrument was a structured interview, contemplating questions directed to the research objectives, with pre-established script, to check the quality of working life of Caesb's employees. The main result showed the importance of the debate on Quality of Working Life in the organization, seeking a better comprehension about the employees' needs.

Keywords: Quality of Working Life; Human self-realization; Motivational self-realization.

Contato: pedro.poup@gmail.com

1. Introdução

Torna-se importante considerar a necessidade de as organizações refletirem acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A busca por altos salários e jornada de trabalho confortável não são as únicas necessidades desse sujeito, visto que ele almeja crescimento na empresa, valorização de suas ações na empresa e desejo de aprendizagem.

A discussão sobre a QVT está cada vez mais inserida na agenda do mundo do trabalho. Esse tema se torna pertinente, conforme elucida Ferreira (2011, p. 92-3), em decorrência de três

grandes pontos de vista: (1) o social, por perceber que o mundo do trabalho faz parte da vida em sociedade e requer condições mais favoráveis, eliminando ou atenuando indicadores críticos existentes; (2) o organizacional, por estabelecer como real necessidade o enfrentamento de problemas no cotidiano das organizações; e (3) o acadêmico, por trazer à tona a reflexão quanto à necessidade de intervenção das ciências do trabalho e da saúde.

Um aspecto fundamental para ampliar o debate acerca da QVT é a auto - realização humana, considerada por Araújo e Leal (2009),

como o movimento de busca daquilo que os sujeitos realmente são e de tentativa de transcender os principais obstáculos que os aprisionam. Essa necessidade interna, ressaltam os autores Araújo e Leal (2009), se relaciona com a esfera do trabalho.

Bergamini (1997, p. 31), por sua vez, aponta para a existência de carências interiores que, quando não atendidas, podem gerar desequilíbrio e, por conseguinte, ameaças à integridade do sujeito. Na tentativa de sair dessa situação, comenta Bergamini (1997), há a crença da existência de estados mais confortáveis, que pretendem re-estabelecer o equilíbrio, denominados psicodinâmica motivacional. Os funcionários em uma empresa deparam com situações similares em suas atividades profissionais: desequilíbrio e tentativa de re-estabelecê-lo por meio da motivação.

- **Justificativa:**

Face ao exposto, a auto-realização humana e a motivação como fatores fundamentais para a qualidade de vida no trabalho torna-se fundamental, uma vez que ambas colaboram fortemente para o sucesso da empresa, podendo, inclusive, potencializar os lucros e os níveis de satisfação de todos os sujeitos envolvidos (empregador, funcionário, clientes).

- **Objetivo Geral:**

Objetivou-se, nesta investigação, mensurar o nível de satisfação e de insatisfação na organização dos funcionários, a fim de colaborar com a melhoria da qualidade de vida no trabalho e com o desempenho de suas funções, preservando sua integridade física, psíquica e social.

- **Objetivos Específicos:**

- (1) Identificar o perfil dos usuários.
- (2) Mensurar o nível de satisfação e de insatisfação dos colaboradores na organização.
- (3) Levantar os fatores motivacionais e desmotivacionais na organização.
- (4) Investigar como a organização considera o debate acerca da QVT.

2. Revisão da literatura

2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

A discussão sobre a origem da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se deu, de acordo com Fernandes e Coronado (2008), no início da década de 1970, por meio de investigações do professor Louis Davis (Ucla, Los Angeles), com a finalidade de ampliar o seu trabalho sobre o projeto de delineamento de cargos. Nesse mesmo período, surgiu, principalmente nos Estados Unidos, um movimento pela qualidade de vida no trabalho, devido à preocupação com a competitividade internacional, e ao grande

sucesso dos estilos e das técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, centrados nos colaboradores, através de práticas gerenciais, capazes de reduzir conflitos (FERNANDES E CORONADO, 2008).

Prosseguem Fernandes e Coronado (2008) esclarecendo que o movimento da qualidade de vida do trabalho foi motivado pelas lutas de trabalhadores e de estudantes contra alguns modelos de organização do trabalho, datados da década de 1950. Segundo Rodrigues (2009, p. 76),

a qualidade de vida no trabalho 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 ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Para Silva e Tolfo (1999, p. 5), o estudo da qualidade de vida envolve temas como “motivação, satisfação, condições de trabalho, estresse, estilos de liderança”. Apesar de serem fatores associados, esta pesquisa focalizará aspectos relativos à motivação e à auto-realização humana no trabalho.

Contemporaneamente, pode-se perceber que qualidade de vida reúne um conjunto de percepções que fazem com que a felicidade se mantenha em nossa volta, sendo baseada em fatores que auxiliam a nos dedicarmos a todos os desafios propostos. As organizações deveriam investir nos fatores necessários para oferecer ao funcionário uma boa condição de trabalho e, com isso, acabariam investindo na qualidade de vida do seu colaborador, havendo benefício financeiro tanto para empresa, quanto para empregado.

Chiavenato (1999), *apud* Carvalho *et al.* (2013, p.23), alerta para o fato de que a QVT se relaciona diretamente com a maximização do potencial humano, e essa ação depende do modo como o trabalhador se sente na organização.

Em consonância com esse pensamento, Bortoloz e Santana (2011, p. 3) sugerem que o investimento em qualidade de vida pode transmitir confiança aos funcionários da organização, por atuar nas esferas de bem-estar, satisfação, segurança, saúde e motivação desses colaboradores.

Albuquerque e Limongi-França (1998, p.42) definem QVT como um

conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano durante a realização do

trabalho.

Para que as empresas propiciem QVT, há alguns fatores muito simples a serem instaurados, independentemente do porte da empresa. A organização precisa, no entanto, investir uma porcentagem do seu dinheiro em uma atividade social na qual todos se beneficiam.

As principais articulações no estudo da QVT são apontadas por Walton (1973), *apud* Tolfo e Piccinini (2001, p.167-8), ao perceber que o princípio básico da QVT se ancora na humanização do trabalho e na responsabilidade da empresa. Com isso, na concepção do autor (1973), *apud* Tolfo e Piccinini (2001, p.167-8), deve-se ter atenção especial às necessidades dos sujeitos, bem como suas aspirações, sendo necessário, muitas vezes, reestruturar o desenho de cargos e encontrar novas formas de organizar o trabalho, de modo a otimizar o poder das equipes, dando-lhes maior autonomia, e a melhorar o meio organizacional.

Monaco e Guimarães (2000), por sua vez, apresentam um modelo de racionalização que objetiva a máxima produtividade associada à redução de custos. Esse modelo busca sensibilizar as empresas para a reflexão acerca das reais necessidades dos seus clientes. Entretanto, esclarecem as autoras (2000), a preocupação das empresas em relação ao seu micro e macro ambiente, espaço onde ocorrem constantes melhorias, se volta para a necessidade de envolver os colaboradores ativamente no alcance de metas; na contramão desse pensamento, há discursos funcionalistas e gerenciais que defendem ser preocupação das empresas a introdução de novas técnicas de gestão e desenvolvimento constante do pessoal, para que, por meio dessas práticas, haja aumento de produtividade para, em última instância, chegar à melhoria das condições desses colaboradores.

Guimarães (1995) e Monaco e Guimarães (2000) reconhecem que a QVT está relacionada com projetos ergonômicos dos postos de trabalho, referente a organização, limpeza, segurança, conforto ambiental, controle da poluição física e acústica, controle da temperatura e da luminosidade, mas não se restringe exclusivamente a essas condições físicas, pois pode incluir também itens como oferta de benefícios sociais e, o mais importante, as relações de trabalho e ambiente social, por proporcionar ao trabalhador o seu desenvolvimento como pessoa capaz de refletir e de produzir ideias.

Sauer e Rodriguez (2014, p. 100) citam a abordagem proposta por Walton (1973), que considera relevante discutir não somente as necessidades básicas do trabalhador, mas também as organizacionais. Ao se referir à QVT, Walton (1973), na percepção de Sauer e Rodriguez (2014), destaca ser necessário conhecer as preferências humanas, culturais,

sociais, familiares, educacionais e de personalidade, não importa a perspectiva que se tenha sobre QVT.

Nas palavras de Oliveira (1998), *apud* Vasconcelos (2001, p. 32), as empresas exigem de seus funcionários compromisso com o trabalho e doação de seu capital intelectual. As organizações, destaca o autor (1998), não se preocupam com seus funcionários, inclusive, algumas acreditam que eles devem ter responsabilidade, a fim de se manterem em seus postos atuais.

Hoje, os empregados têm de apresentar um conjunto de habilidades cada vez maior, com a finalidade de conseguir um bom emprego numa organização que o remunere o de modo justo para que ele, consequentemente, possa ter uma vida digna (VASCONCELOS, 2001, p. 32).

Para Warr (2007), *apud* Macedo (2015, p.19), há 12 características centrais que envolvem todos os contextos de trabalho remunerado, que são:

oportunidade de controle pessoal, oportunidade para o uso de habilidades, metas geradas pelo ambiente, variedade do trabalho, clareza do ambiente, contato social, disponibilidade de dinheiro, segurança física, posição social, suporte do supervisor, oportunidades na carreira e equidade.

Além dessa enumeração, Warr (2007), *apud* Macedo (2015, p. 19), julga relevante diferenciar um ambiente de trabalho de outro, pois cada uma das características citadas influencia, sobremaneira, nos comportamentos organizacionais, na saúde mental e no bem estar do trabalhador.

Limongi-França (2012, p. 174) divide a QVT em quatro domínios: (a) biológico (hábitos saudáveis e atividades físicas); (b) psicológico (clima organizacional, oportunidades na carreira, relacionamento interpessoal e intrapessoal); (c) social (cursos, lazer, previdência e família); e (d) organizacional (imagem corporativa, inovação e tecnologia, ergonomia, natureza da atividade, políticas e rotinas de recursos humanos).

Lacaz (2000, p. 154), por seu turno, considera fundamental o controle, que envolve a autonomia e o poder que os trabalhadores detêm sobre os processos de trabalho relacionados à saúde, à segurança e às relações com a organização de trabalho. O autor (2000, p. 154) ainda considera essencial o respeito à individualidade (e as necessidades individuais) de cada sujeito.

Em análise similar, tanto Limongi-França e Assis (1995), quanto Albuquerque e Limongi-França (1998) asseveram existir hoje muitas interpretações para a QVT: desde o foco médico da ausência de doenças da pessoa até as

exigências de recurso, objetos e procedimentos que atendam a demandas coletivas em determinada situação, compondo amplos programas de QVT.

A sociedade vive novos paradigmas sobre modos de vida dentro e fora da empresa, construindo novos valores relativos às demandas de QVT. Nesse contexto, diversas ciências têm dado contribuições específicas, destacando-se entre elas, a partir da sistematização de Rodrigues (2015, p. 3), com base nas obras de Limongi-França e Assis (1995) e de Albuquerque e Limongi-França (1998), as seguintes:

Saúde – nessa área, a ciência tem buscado preservar a integridade física, mental e social do ser humano e não apenas atuar sobre o controle de doenças, gerando avanços biomédicos e maior expectativa de vida.

Ecologia – vê o homem como parte integrante e responsável pela preservação do sistema dos seres vivos e dos insumos da natureza.

Ergonomia – estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa. Fundamenta-se na medicina, na psicologia, na motricidade e na tecnologia industrial, visando ao conforto na operação.

Psicologia – juntamente com a filosofia, demonstra a influência das atitudes internas e perspectivas de vida de cada pessoa em seu trabalho e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho.

Sociologia – resgata a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando suas implicações nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa.

Economia – enfatiza a consciência de que os bens são finitos e que a distribuição de bens, recursos e serviços deve envolver de forma equilibrada a responsabilidade e os direitos da sociedade.

Administração – procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados em ambiente cada vez mais complexo, mutável e competitivo.

Engenharia – elabora formas de produção voltadas para flexibilização da manufatura, armazenamento de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho e controle de processos.

Além desses domínios, é salutar apresentar, nesta pesquisa, as contribuições de Walton (1973), *apud* Tolfo e Piccinini (2001, p. 169), em

relação às dimensões e seus respectivos indicadores de QVT.

- Compensação justa e adequada: equidade salarial interna, equidade salarial externa e benefícios.
- Condições de trabalho: condições físicas seguras e salutaras e jornada de trabalho.
- Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades: autonomia e possibilidades de autocontrole, aplicação de habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do trabalho.
- Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: oportunidade de desenvolver carreira e segurança no emprego.
- Integração social no trabalho: apoio dos grupos primários, igualitarismo e ausência de preconceitos.
- Constitucionalismo: normas e regras, respeito à privacidade pessoal e adesão a padrões de igualdade.
- Trabalho e espaço total à vida: relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado.
- Relevância social da vida no trabalho: relevância do papel da organização em face do ambiente.

Ao analisar essas oito dimensões, Silva e Tolfo (1999) avaliam ser uma oportunidade de o pesquisador analisar os aspectos positivos e os negativos apresentados na situação de trabalho, capaz de promover a possibilidade de analisar as condições e as práticas organizacionais como aspectos voltados para a satisfação do trabalhador na empresa.

2.2 Auto-realização humana

As preocupações com os trabalhadores e com auto-realização humana, destaca Rodrigues (2009, p. 36), começaram nos anos 1920, com as atividades voltadas à produção industrial. A primeira tentativa de se correlacionar essas preocupações se deu entre 1924 e 1927, na “Western Electric Company”.

Segundo Homans (1971, p. 6), *apud* Rodrigues (2009, p.36), essa organização preocupava-se constantemente com o bem estar dos seus colaboradores, buscando, com isso, manter os salários altos, oferecer boas condições de trabalho e, caso necessário, adaptar os funcionários às suas funções, a fim de ter bom relacionamento com seus trabalhadores.

É necessário salientar, inicialmente, que, em

se tratando de trabalho, o ser humano tem sentimentos, ambições e expectativas na organização. Deve-se, assim, abandonar essa ideia que o trabalhador só ingressa na empresa com a exclusiva intenção de receber o salário no final do mês. É comum que os colaboradores se frustrem com a organização que não deseja crescer e que, muitas vezes, não aproveitam suas ideias.

Araújo e Leal (2009) advertem que as empresas necessitam estabelecer novos tipos de gestão capazes de valorizar o gosto do funcionário pelo local de trabalho, assim como reforçar a crença em suas próprias potencialidades, de modo que esses indivíduos possam exercitar sua criatividade e suas potencialidades, conectando as necessidades do sujeito às sociais.

Quando o trabalhador ingressa em uma organização, nas palavras de Davis e Newstrom (1991, p. 65), *apud* Moretti e Treichel (s/d, p. 6), ele leva consigo certas forças e certas necessidades que podem afetar seu desempenho na situação de trabalho, podendo ser facilmente perceptíveis, embora difíceis de determinar e de satisfazer, especialmente por variarem enormemente de uma pessoa para outra.

Para Silva (2001, p. 229), *apud* Cattani *et al.* (s/d, p. 4), é fundamental que o trabalhador, em pleno exercício de suas funções, avalie essas necessidades, compreendidas pela auto-imagem, pela valorização pessoal e pela possibilidade de promoção na organização.

Nesse sentido, Chiavenato (2012, p. 12) esclarece que “o ser humano é considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente”. Esse processo ocorre contínua e infinitamente de modo que, ao satisfazer determinada necessidade, o indivíduo já esteja diante de outra. Apesar de esta discussão se centralizar na auto-realização humana, como motivação, não há como deixar de contemplar as motivações fisiológicas e psicológicas, abordadas por Chiavenato (2012, p. 12), por ser de suma importância que o funcionário esteja em harmonia com seu corpo físico e mental.

As fisiológicas, consideradas primárias (vitais ou vegetativas), relacionam-se com a alimentação, o sono, a atividade física, a satisfação sexual, o abrigo, a proteção contra os elementos e a segurança física contra os perigos; as psicológicas, por sua vez, consideradas secundárias, se voltam para as necessidades de segurança íntima, de participação, de autoconfiança e de afeição (CHIAVENATO, 2012, p. 113-4).

Ao cuidar dessas necessidades mais elementares, o funcionário passa a outra demanda: as necessidades de auto-realização, que são, de acordo com Chiavenato (2012, p. 114), “mais elevadas e decorrem da educação e da cultura da pessoa”. Em geral, argumenta o

autor (2012, p. 114), essas necessidades raramente são atendidas plenamente, uma vez que o funcionário, cada vez mais, busca maiores satisfações e estabelece metas crescentemente sofisticadas.

Em consonância com essas três necessidades (fisiológica, psicológica e de auto-realização), Monte (s/d, p. 8) correlaciona-as, destacando que, ao se adotar a paradigma da auto-realização, há benefícios diretos na saúde do indivíduo (esfera fisiológica) e na saúde das relações interpessoais da organização (esfera psicológica). O autor (s/d, p. 5) lista, a partir da escala de Schwartz, 10 tipos motivacionais, que são:

poder (busca da preservação de uma posição social dentro de um sistema social); auto-realização (busca do sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com as regras sociais); hedonismo (busca de prazer e gratificação para si mesmo); estimulação (busca de novidade e estimulação na vida); autodeterminação (busca de independência de pensamento e ação); universalismo (compreensão e proteção do bem-estar de todos e da natureza); benevolência (preocupação com o bem-estar de pessoas próximas); tradição (respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias de uma cultura ou religião); conformismo (restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas); segurança (busca de segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do *self*).

Ao tentar dar sentido à natureza humana, Maslow (1970), *apud* Araújo e Leal (2009, p. 2), avalia que a auto-realização constitui a principal força motivadora do ser humano, que busca um comprometimento individual consigo, a fim de alcançar o máximo do seu potencial. Entretanto, ela não se restringe a aspectos emocionais do funcionário, mas abarca também, por exemplo, aspectos racionais.

Leal (2003, p. 96), *apud* Araújo e Leal (2009, p. 2), relaciona as ações sociais a um tipo de racionalidade, como pode ser visto a seguir:

- racional motivada pelos fins (*racionalidade instrumental*): determinada por comportamentos esperados tanto dos objetos do mundo exterior quanto dos outros homens. (...) Nesse caso se fala em *ação social motivada* pela **racionalidade instrumental**;
- racional motivada pelos valores (que mais tarde será chamada

por Ramos (1981) de *racionalidade substantiva*): determinada pela crença consciente em valores – éticos, estéticos, religiosos ou sob qualquer outra forma que se manifestem – próprios e absolutos de uma conduta, sem relação alguma com o resultado; nesse caso, se pode falar em *ação social valorativa, motivada pela racionalidade valorativa*;

- afetiva: especialmente emotiva, determinada por afetos e estados sentimentais do momento; nesse caso se fala em *ação social afetiva, motivada pela racionalidade afetiva*;
- tradicional: determinada por um costume arraigado; nesse caso se fala em *ação social tradicional, motivada pela racionalidade tradicional*.

Em suma, é necessário considerar que o atendimento à demanda da auto-realização humana colabora, abundantemente, para a qualidade de vida no trabalho. Assim, como ressaltam Moretti e Treichel (s/d, p. 13), em decorrência da competitividade entre as empresas, as organizações vêm buscando a qualidade de vida, que transcendeu a mera competição para se tornar condição de sobrevivência, o que inclui, conseqüentemente, a auto-realização humana nessa condição.

2.3 Motivação

Em pesquisa nos dicionários, Lobos (1975, p. 17) esclarece que a definição de motivação é proveniente da palavra *motivo*, encontrada nos dicionários como “algo que motiva o ser humano a agir de certa maneira”. Logo, na pesquisa do autor (1975), a palavra *motivação* compreende a ação de agir de forma motivadora. Braghirolli *et al.* (2002, p. 81), por seu turno, relacionam motivação com carência, necessidade que impele à obtenção daquilo que falta ao sujeito, e exemplificam a fome, o sexo, a provação social e o prestígio. Esses motivos, segundo os autores (2002), impulsionam o sujeito a desencadear ações.

Para Murray (1964), *apud* Lobos (1975), o termo *motivação* tem diferentes concepções. As teorias cognitivas, para o autor (1964), se solidificam a partir da vontade do homem para alcançar seus objetivos conscientes e seus desejos. Percebe-se, a partir das contribuições dessas teorias, certa fragilidade por não explicar a fonte desses desejos do sujeito e não considerar seus motivos inconscientes.

Gomes e Quelhas (2003, p. 4) alertam para a diversidade do significado do termo *motivação* entre os autores, alternando desde a concepção de “resposta dos indivíduos a estímulos externos até atitudes e comportamentos desencadeados por estímulos originados no nível mental

inconsciente”. E acrescentam que existem reflexões em torno da criação e do aumento da motivação diante de recompensas salariais, mas há também pensamentos em torno da impossibilidade de uma pessoa motivar a outra.

Quando sentimos desejos ou necessidade de alguma coisa, nasce em nós um estado de motivação, que constitui, nas palavras de Rogers *et al.* (1997), *apud* Todorov e Moreira (2005), sentimento interno que nos impulsiona a fazer algo.

Na visão de Chiavenato (2009a, p. 121), a motivação engloba um conjunto de conhecimentos provenientes da sua natureza humana, sendo necessário conhecer a motivação do sujeito para que se possa compreendê-lo. Chiavenato (1994, 1997, 2008, 2009a, 2009b) complementa esse pensamento com a sistematização do ciclo motivacional, composto das seguintes etapas:

uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado de tensão leva o indivíduo a um comportamento ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e à sua forma de ajustamento ao ambiente (CHIAVENATO, 2009a, p. 123).

Em continuidade a essa discussão, Chiavenato (1994, p. 171-2) destaca que o ciclo motivacional pode ser resolvido por meio de três modos distintos, a saber:

- A satisfação da necessidade: com a descarga da tensão e o retorno ao estado anterior de equilíbrio dinâmico. O ciclo motivacional se fecha plenamente, pois o comportamento foi eficaz no alcance do seu objetivo. É o caso de um indivíduo que sonha com uma promoção e a consegue após algum tempo.
- Frustração da necessidade: quando alguma barreira a satisfação da necessidade, que permanece insatisfeita e mantém do estado de tensão no organismo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira, impedido a satisfação da necessidade, provocando um estado de frustração. O comportamento não foi eficaz no alcance do seu objetivo de atingir a satisfação da necessidade. É o caso de um indivíduo que almeja uma promoção no seu trabalho e não consegue alcançá-la até o final de sua vida

profissional.

- **Compensação da necessidade:** quando a necessidade não é satisfeita, mas compensada através de um meio indireto ou alternativo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira impeditiva e indivíduo encontra um desvio ou substituto para avaliar a tensão ou reduzir a insatisfação. O comportamento busca eficácia através de um meio diferente de alcançar a satisfação, que é a compensação por alguma outra coisa. É o caso de um indivíduo que pretende uma promoção no seu trabalho e, com compensação, ganha apenas um aumento razoável de salário.

Para Cruz e Araújo (2005, p. 2), a motivação consiste em força propulsora, capaz de incentivar o sujeito a alcançar os seus objetivos, as suas necessidades e os seus desejos, sendo ela ativada por uma energia interna, que motiva o sujeito a entrar em ação. Bergamini (1997) assume que a motivação no trabalho se alinha com a necessidade de estimular os colaboradores a alcançarem suas metas e seus objetivos na organização.

Segundo Todorov e Moreira (2005), a motivação reúne combinações biológicas e psicológicas, cuja finalidade consiste em desencadear ações que possibilitem alcançar metas (ou o contrário dela). Em sintonia com esse pensamento, Lieury & Fenouillet (2000), *apud* Todorov e Moreira (2005), acrescentam que quanto mais motivado estiver o sujeito, maior será a sua persistência em atingir seus objetivos.

Associadas a essas reflexões estão os estudos na área da Psicologia, que têm contribuído, conforme esclarece Heredia (1997), com respostas parciais no que diz respeito à motivação humana. Para a autora (1997),

conceitos de *vontade*, de *instinto*, de *pulsão*, de *impulso*, de *incentivo*, de *auto-realização pessoal*, de *expectativas* ou de *atribuições causais* têm sido esgrimidos como argumentos capitais na análise da motivação.

Antes da Revolução industrial, o principal recurso de motivação nas organizações consistia no uso de punições, promovendo, por consequência, medo generalizado entre os colaboradores. Essas punições não se direcionavam apenas a aspectos psicológicos, mas alcançam restrições financeiras, chegando, inclusive, a causar prejuízos de ordem física (BERGAMINI, 1997, p. 19).

Os *redutores de motivação*, segundo Feinberg (1975, p. 115), devem ser evitados, posto que, se há fatores inaceitáveis para o sujeito, eles funcionarão como motivadores negativos, capazes de impedir o sujeito a atingir desempenho

suficiente, afetando, inclusive, aspectos salariais e condições físicas de trabalho.

Era necessário, nesse sentido, investigar os aspectos que influenciavam na motivação dos funcionários nas organizações. Herzberg (1997, p. 116-7) destaca que os sujeitos têm duas grandes necessidades: o impulso natural e os impulsos adquiridos. O primeiro serve para evitar sofrimentos causados pelo próprio meio ambiente; o segundo, por sua vez, se condiciona às necessidades básicas. O autor (1997) exemplifica que a fome, como impulso natural (impulso biológico básico), motiva o sujeito a ganhar dinheiro, e essa última ação acaba se tornando um impulso adquirido (impulso específico).

De acordo Minicucci (1995, p. 221), as organizações vêm fazendo pouco no sentido de mensurar a motivação no trabalho. O autor (1995, p. 222) enfatiza que as organizações deveriam fazer o teste de satisfação com os seus colaboradores, a partir de uma escala relacionada com o ambiente de trabalho, solicitando que eles se expressem através dela. Com o passar do tempo, todavia, esse método tornou-se totalmente inadequado, pois elas não eram eficazes na mensuração do nível de motivação.

Assim como na avaliação desse método, Chiavenato (2011, p. 314-7), a partir das contribuições de McGregor quanto à Teoria X e à Teoria Y, avalia ser o profissional da Teoria X (tradicional, mecanicista, pragmático, duro, rígido, autocrático, arbitrário) inadequado para as demandas sociais atuais. Já o profissional da Teoria Y (moderno, aberto, dinâmico, encorajador) tende a avaliar um colaborador com baixa produtividade como desmotivado (e não como acomodado, preguiçoso, sem ambição, resistente às mudanças ou dependente, como faria o profissional da outra teoria).

Em sintonia com o perfil de profissional da Teoria Y, Bergamini (1997) trata de duas categorias de motivação, inerentes às práticas sociais dos funcionários: a motivação extrínseca e a motivação intrínseca. O autor (1997, p.39) relata que a motivação extrínseca está ligada ao condicionamento dos funcionários, por recompensas externas com o intuito de promover um desempenho satisfatório, visto que o comportamento humano pode ser planejado, modelado ou mudado, a partir dessas recompensas ou de punições provenientes do meio externo.

As motivações intrínsecas, assegura Bergamini (1997), relacionam-se com as emoções, os impulsos, o instinto dos sujeitos, ou seja, aspectos relacionados com a individualidade dos colaboradores. Assim, o autor (1997, p. 109) esclarece que desrespeitar esses aspectos torna latente um clima generalizado de frustração e bloqueia o potencial criativo desses sujeitos. Em síntese, podemos compreender que a motivação extrínseca (externa) se relaciona com aspectos

sociais da empresa (das relações entre os funcionários) e a motivação intrínseca (interna) com as necessidades individuais do funcionário.

Em consonância com esse pensamento, Sievers (1997, p. 48-9) ressalta que o contexto da motivação abarca aspectos psíquicos e biológicos (o que, para Bergamini (1997), recebe o nome de motivações intrínsecas e extrínsecas), em que são estabelecidas as relações entre motivos (internos) e comportamentos (externos), sendo estes determinados por aqueles.

Kolb *et al.* (1978, p. 76) chamam a atenção para a importância de se compreender que a criação de um clima organizacional pode manejar a motivação dos funcionários e, com isso, aumentar a eficiência da organização, canalizando “esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais”. Um alto potencial de motivação está associado, conforme aponta Hertel & Wittchen (2009, p. 36), a uma alta motivação intrínseca, a uma alta qualidade de performance e a uma alta satisfação no trabalho.

3. Materiais e Métodos

Esta pesquisa, inserida em abordagem qualitativa, objetiva ter acesso à percepção dos colaboradores da empresa Caesb no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho, investigando, mais especificamente, a auto-realização humana e motivacional. Como o interesse deste trabalho centra-se na percepção desses funcionários, optou-se pelo uso de entrevistas individuais, como método, conforme assegura Flick (2009, p. 106), de modo a possibilitar a reflexão sobre o assunto abordado, a partir de entrevista estruturada.

Nas palavras de Flick (2009, p. 16), a pesquisa qualitativa possibilita usar o texto como material de análise e interessa-se, sobretudo, pela perspectiva dos colaboradores do estudo, de suas práticas e de seus conhecimentos cotidianos relacionadas ao aspecto investigado.

Ao se eleger a pesquisa exploratória, almejou-se, assim como previu Vieira (2002), trazer informações que resolvam determinado problema ou respondam dada questão de pesquisa, não havendo, entretanto, qualquer intuito de testar hipóteses.

O tipo de raciocínio desse projeto aplica-se no raciocínio indutivo, por “um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, se infere uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas” (LAKATOS e MARCONI, 2001, p. 86).

Com relação a esse tópico, Creswell (2010) assegura que a pesquisa qualitativa, a partir da década de 1980, buscou atender a grupos minoritários, adquirindo uma lente geral, capaz de moldar as questões formuladas, de informar como

se dá a coleta e a análise de dados e de promover ações ou mudanças. Esta pesquisa, de certo modo, atende a um grupo minoritário, que está numa relação de poder em desigualdade com os coordenadores.

No que concerne à concepção filosófica, Creswell (2010) aponta que os sujeitos buscam, naturalmente, o entendimento de mundo em que vivem, a partir dos significados subjetivos relativos às suas experiências, que propiciam ao pesquisador qualitativo ter acesso à complexidade dos pontos, e não ao estreitamento destes. Parte-se do pressuposto de que este trabalho é formado por uma concepção construtivista social, situado em abordagem típica da pesquisa qualitativa. Para o autor (2010, p. 31), “os construtivistas sociais defendem suposições de que os indivíduos procuram entender o mundo em que vivem e trabalham”.

Nesse sentido, o homem, para Severino (2000), era considerado objeto puramente natural, cujo conhecimento negligenciava aspectos relativos à condição específica do sujeito, ao encontro da perspectiva deste trabalho, visto que os próprios participantes (ou a empresa) podem desconhecer aspectos que colaboram com a (in)satisfação no trabalho.

Quanto ao método/técnica de coleta de dados, utilizou-se, inicialmente, a entrevista estruturada, visto que, segundo Creswell (2010, p. 208),

os pesquisadores qualitativos coletam pessoalmente os dados por meio de exame de documentos, de observações do comportamento ou de entrevista com os participantes. Eles podem utilizar um protocolo- instrumental para a coleta de dados, mas são eles próprios que coletam as informações.

Em consonância com Creswell (2010), esta pesquisa elegeu, como instrumento de coleta de dados, roteiro de entrevista estruturada, no qual as questões são direcionadas e estabelecidas e seguem um roteiro previamente estabelecido. Flick (2004, p. 108) destaca ser relevante “definir as pessoas certas que tornarão a experiência relevante para o estudo”, assim como foi selecionado para este estudo.

Para Malheiros (2013, p.132), o roteiro da entrevista estruturada se “desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados”. O roteiro de entrevista estruturada desta pesquisa pretende, em consonância com os objetivos específicos, (i) identificar o perfil do usuário; (ii) mensurar o nível de (in)satisfação dos colaboradores na organização; (iii) levantar os fatores motivacionais e desmotivacionais na

organização; e (iv) investigar como a organização considera o debate acerca da QVT.

Segundo Stake (2011), esse método deve ser escolhido em alinhamento com a questão de pesquisa, com o estilo de investigação (alguns pesquisadores optam por questões abertas, outros pelo uso de categorias na emissão de respostas do tipo sim/não).

De acordo com Stake (2011), a entrevista pode ser empregada para diversos propósitos, a saber:

- (a) obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada;
- (b) coletar uma soma numérica de informações de muitas pessoas;
- e (c) descobrir sobre "uma coisa" que os pesquisadores não conseguiram observar por eles mesmos.

Outro método de pesquisa associado ao roteiro de entrevista estruturada foi o estudo de casos, por ser tratar de uma "estratégia de investigação em que o pesquisador estuda um grupo cultural intacto em um cenário natural durante um período de tempo prolongado, coletando, principalmente, dados observacionais de entrevista" (CRESWELL, 2010, p. 37).

Portanto, a escolha deste método/técnica de pesquisa justifica-se por compreender a necessidade de investigar diversas percepções acerca da qualidade de vida no trabalho.

Por fim, alinhando-se ao método/técnica de pesquisa ao ambiente de estudo, foi escolhido, para esta pesquisa, o ambiente natural de trabalho dos colaboradores, dado que, conforme destaca Creswell (2010, p. 208), "os pesquisadores qualitativos tendem a coletar os dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado". Desse modo, esta pesquisa baseia-se no contexto inerente dos participantes, e não em uma situação artificial.

A técnica de análise de dados para esta pesquisa, assim como recomenda Flick (2004), no debate acerca da pesquisa qualitativa, foi a codificação, classificada com uma das mais aplicadas quando os dados resultam de entrevistas de grupos focais ou de observações. Para Creswell (2010, p. 219), a codificação constitui "o processo de organização do material em blocos ou segmentos de texto antes de atribuir significado às informações".

4. Universo da Pesquisa

A QVT vem, desde 1970 ao longo desses anos, mostrando para as organizações que ela precisa ser estudada, a fim de possibilitar a análise do perfil dos seus colaboradores, verificado sua auto-realização humana e sua motivação. Esta

pesquisa foi realizada no mês de maio e junho, com dez colaboradores da empresa Caesb, a partir de uma entrevista estruturada.

5. Pré - Teste

O pré-teste foi realizado no dia 18 de maio de 2016 na turma de 7º semestre do curso de Administração da Faculdade Icesp de Brasília, contando com a colaboração de seis estudantes, cuja faixa etária variava entre 19 a 29 anos.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi o roteiro de entrevista estruturada, no qual, para a seleção da amostra, utilizou-se o método não probabilístico de conveniência, em que o pesquisador retira da amostra uma parte que seja prontamente acessível, escolhendo o elemento que lhe convém. O roteiro continha, no total, 33 perguntas, sendo 31 delas fechadas e 2 abertas. As perguntas foram divididas em dois blocos, a saber: (i) informações sociodemográficas; e (ii) avaliação dos funcionários da Caesb sobre a qualidade de vida no trabalho.

O teste teve início às 21h02, o primeiro aluno terminou de responder o questionário às 21h20, levando 18 minutos, e o último aluno às 21h30. A duração total da coleta de dados levou exatamente 28 minutos.

No momento em que o teste foi aplicado, os alunos tiveram tempo livre para responder, não havendo quaisquer esclarecimentos por parte do pesquisador. Ao final do teste, foi perguntado mais sugestões por parte de todos que participaram, e não houve nenhuma. Sendo assim, não houve a necessidade de mudar qualquer pergunta para que o questionário pudesse ter êxito com os futuros indivíduos que seriam entrevistados.

No Bloco A, os participantes não tiveram dificuldades para responder as questões, acharam que estavam bem claras.

No Bloco B, os alunos seriam avaliados quanto à qualidade de vida no trabalho. Foi solicitado, na ocasião, que colocassem o nome da organização em que trabalhavam, em substituição ao nome *Caesb*. Na questão 24, foi perguntado se a organização oferecia programa de treinamento e a maioria afirmou que sim. Porém, quando foi questionado qual(is) programa(s), não foi obtida nenhuma resposta. Ao questioná-los oralmente, alguns colaboradores revelaram que não lembravam quais treinamentos eram oferecidos. Por não perceber a existência de qualquer inadequação, optou-se por não alterar a questão.

Para o pré-teste, o foco principal era saber dos alunos se havia, na organização do trabalho, alguma necessidade de melhoria dentro da organização em que trabalhavam.

Face ao exposto, como não houve qualquer necessidade de alteração, prosseguiu-se para a coleta de dados com o mesmo questionário do pré-teste.

6. Critérios Éticos

Esse projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa, na Plataforma Brasil, na data de 09 de junho de 2016, com o CAAE n. xxxxxx

7. Resultados e Discussão

A análise dos dados pontuou que a faixa etária de 40% da amostra possuía entre 23 a 35 anos, 60% entre 41 a 62 anos. No que diz respeito ao sexo, tem-se que 57,14% da amostra eram do sexo masculino e 42,85%, do sexo feminino.

Em se tratando do estado civil, observou-se que 35% dos entrevistados nunca foram casados; 21,58% estavam casados atualmente; e 48,28% eram divorciados. Quanto à escolaridade, destacou-se que 100% da amostra possuem nível superior completo.

Em relação à cor ou raça, 42,85% se autodeclararam brancos e 57,16%, pardos. Quanto à ocupação profissional, 100% eram servidores públicos.

No universo de referência, constatou-se que, em relação ao nível socioeconômico, 100% pertencem à classe B.

Os dados evidenciaram, como fatores negativos que levavam os colaboradores a permanecer na área de conforto, que os colaboradores na organização Caesb apresentaram baixo nível de satisfação na organização que trabalham.

Após ter acesso a esse dado, foi perguntado se havia cobrança por resultado e 80% afirmaram que, além de essa cobrança ser grande, não havia apoio para execução das tarefas.

Um fato preocupante é que a organização não tinha avaliação de desempenho, de acordo com o relato de 80% dos colaboradores, fazendo com que estes se sentissem esquecidos na organização em que atuam.

No que tange às condições de trabalho, 50% discordaram que elas eram precárias, mas comentaram que não eram totalmente adequadas para a realização de tarefas. 40%, por sua vez, nem concordaram nem discordaram de que havia condição precária.

Quando se trata das decisões na empresa, 70% relataram que não participavam das decisões da organização e, com isso, se sentiam excluídos.

Em momento posterior, indagou-se a respeito da preocupação da organização com o bem estar dos funcionários como fator prioritário. Os resultados revelaram que 90% consideram que a organização não se preocupa com o bem estar dos colaboradores e, ainda, não havia qualquer programa de incentivo motivacional, o que era, na visão dos colaboradores, a razão que causava desmotivação no grupo.

Com relação aos equipamentos de trabalho para a realização das tarefas, 70% avaliam que os

equipamentos não são adequados às tarefas do serviço, além de serem escassos novos equipamentos atualizados para facilitar o desempenho das tarefas na organização.

Sobre a preocupação com meio ambiente, 100% concordaram que a organização tem uma grande preocupação com o meio ambiente, especialmente por ser uma empresa que trabalha com a água e o esgoto da cidade.

A respeito do nível de satisfação profissional com as tarefas realizadas na organização, 40% dos colaboradores consideraram-se satisfeitos, porém 50% deles não estavam nem satisfeitos, nem insatisfeitos.

Outra questão foi relativa à oferta de oportunidades de crescimento para o colaborador por parte da empresa. Nesse tópico, 100% dos entrevistados responderam negativamente, visto que os cargos eram, no geral, promovidos por indicações.

Acerca da oferta de programa de treinamento pela empresa, 50% negaram a existência de tais ações, mas os outros 50% afirmaram que a Caesb promovia essas oportunidades. Para esses colaboradores que responderam positivamente, pediu-se para que eles mencionassem a atividade e todos se referiram a uma que ensinava os profissionais a manusearem o sistema da organização

No geral, ao se indagar se os colaboradores se sentiam realizados na organização em que trabalhavam, 60% responderam que sim, em razão de serem servidores e terem a estabilidade; os outros 40%, por sua vez, não se consideravam realizados, posto que almejavam ter mais oportunidades na organização para mostrarem o seu trabalho.

Encerrada a entrevista, questionaram-se os colaboradores sobre o mal-estar que sentem quando pensavam no trabalho desenvolvido por eles na Caesb. Para 100%, esse sentimento gira em torno da escassez de funcionários nos seus respectivos setores para agilizar o atendimento ao cliente e, devido a esse quadro, os processos tendiam a ficar, cada vez mais, acumulados nas prateleiras. O bem-estar relacionado à empresa estava ligado, para 100% dos participantes, à estabilidade no serviço público.

8. Conclusão

Diante dos achados apresentados nesta pesquisa, conclui-se que os objetivos foram alcançados, visto que os colaboradores se mostraram em busca da sua qualidade de vida no trabalho, buscando, sobretudo, sua auto-realização humana e sua motivação, envolvendo as esferas do trabalho e familiar, com vistas a alcançar suas metas.

Em relação aos objetivos específicos, foi possível cumprir com todos: (i) identificar o perfil do usuário, analisado sua classe social, cor, raça e

idade; (ii) mensurar o nível de (in)satisfação dos colaboradores na organização; (iii) levantar os fatores motivacionais e na organização; e (iv) investigar como o debate acerca da Qualidade de Vida no Trabalho.

Os resultados apresentados apontam a importância do debate acerca da Qualidade de Vida no Trabalho na organização. Os dados obtidos por esta pesquisa destacam a necessidade de aprimoramento maior dentro da organização, buscando compreender melhor as necessidades dos colaboradores.

As evidências científicas desta pesquisa poderão, ainda, subsidiar o processo de tomada de decisão, a formulação e a implementação de

políticas públicas deste agravo.

9. Agradecimentos:

Eu agradeço a Deus por conceder essa oportunidade de aprendizado. Agradeço também à minha orientadora, pela assistência e pela dedicação nesse processo de pesquisa; aos meus amigos Rodrigo e Alan, por terem colaborado indiretamente nesta pesquisa; ao coordenador da empresa Caesb, por tornar possível a realização desta pesquisa; e às colegas Zenilde e Luzia, por todo apoio em relação aos procedimentos da plataforma Brasil.

10. Referências:

1. ALBUQUERQUE, L. G. de e LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, 1998.
2. ARAÚJO, R. e LEAL, R. S. *O Trabalho como Recurso de Auto-Realização*. Curitiba, p. 1-11, 2009.
3. BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Altas. 1997.
4. BORTOLOZO, A. e SANTANA, D. D. *Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho*. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011. Disponível em: http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420_685_publipg.pdf. Acesso em 11 de outubro de 2013.
5. BRAGHIROLI, E. M.; PEREIRA, S. e RIZZON, L. A. *Temas de Psicologia Social*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
6. CARVALHO, J. F. de; MARTINS, E. P. T.; LÚCIO, L. e PAPANDREA, P. J. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. *Educação em foco*, n. 7, p. 21-31, set. 2013.
7. CATTANI, A.; VILAS BOAS, A. A.; CONCEIÇÃO, R. D. P. da. Fatores Determinantes para Auto-realização: Uma Análise da Empresa Bertolini. Disponível em: <<http://www.pereira.adm.br/artigos/artigo02.pdf>>. Acessado em: 20 de março de 2016.
8. CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas: O Passo Decisivo Para a Administração Participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
9. _____. *Recursos Humanos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
10. _____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
11. _____. *Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos*. 7. ed. Barueri: Manole, 2009a.
12. _____. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009b.
13. _____. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
14. CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Tradução de Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
15. CRUZ, R. B. e ARAÚJO, A. M. O. *A influência de liderança na motivação dentro do contexto organizacional*. Universidade Cândido Mendes, p. 1-41, 2005.

16. FEINBERG, M. R. *Psicologia para Administradores*. São Paulo: IBREX, 1975.
17. FERNANDES, C. A. e CORONADO, A. B. *Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional*. O portal da administração, 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/qualidade_de_vida_no_trabalho_fator_decisivo_no_desempenho_organizacional/26723/>. Acessado em: 13 de março de 2016.
18. FERREIRA, M. C. *Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores*. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.
19. FLICK, U. *Uma introdução à Pesquisa Qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
20. _____. *Desenho da Pesquisa Qualitativa*. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.
21. GOMES, A. A. P. e QUELHAS, O. L. G. A motivação no ambiente organizacional. *Produção Online*, v. 3, n. 3, p. 1-30, 2003.
22. GUIMARÃES, V. N. *Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina*. 1995. 551f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.
23. HEREDIA, E. B. Marco conceptual e investigación de la motivación humana. *Revista eletrônica de motivación y Emoción*, v. 2, n. 1, 1997. Disponível em: <<http://reme.uji.es/articulos/apalmf8342905102/texto.html>>. Acessado em: 1 de abril de 2016.
24. HERTEL, G. & WITTCHEM, M. Work Motivation. In: CHMIEL, N. (Ed.). *An introduction to work and organizational psychology: A European perspective*. 2nd ed. USA: Blackwell Publishing, 2009.
25. HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C. W. e CODA, R. (Orgs.). *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
26. KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; e MCINTYRE, J. M. *Psicologia Organizacional: Uma abordagem vivencial*. Tradução de Edi Gonçalves de Oliveira. São Paulo: Atlas, 1978.
27. LACAZ, F. A. C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 5, n. 1, p. 151-61, 2000.
28. LAKATOS; E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2001.
29. LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Prática de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2012.
30. _____ e ASSIS, M. P. de. Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios. *ERA Light*, p. 26-33, 1995.
31. LOBOS, J. Teorias sobre a motivação no trabalho. *R. Adm. Emp.*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 17-25, 1975.
32. MACEDO, C. L. de O. *Qualidade de vida no trabalho em uma organização pública federal*. 2015. 50 f. Projeto de Monografia (Graduação em Economia) – Faculdade de Economia, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.
33. MALHEIROS, T. M. de C. *Necessidade de informação do usuário com deficiência visual: um estudo de caso da Biblioteca Digital e Sonora da Universidade de Brasília*. 305 f. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.
34. MINICUCCI, A. *Psicologia Aplicada à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

35. MONACO, F. de F. e GUIMARÃES, V. N. Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: O Caso da Gerência de Administração dos Correios. *RAC*, v. 4, n. 3, p. 67-88, 2000.
36. MONTE, R. *Auto-realização como paradigma para novos modelos de organização do trabalho: a experiência da empresa semente uma*. Disponível em: <http://www4.pucsp.br/ictim/portugues/downloads/papers/TL_014.pdf>. Acessado em: 22 de março de 2016.
37. MORETTI, S. e TREICHEL, A. Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana. *Instituto Catarinense de Pós-Graduação*. Disponível em: <www.icpg.com.br>. Acessado em: 11 de março de 2016.
38. RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis: Vozes, 2009.
39. _____. A importância da Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista On-Line IPOG*, v. 1, n. 10, p. 1-14, 2015.
40. SAUER, G. C. e RODRIGUEZ, S. Y. S. Da qualidade de vida à qualidade de vida no trabalho: um resgate histórico e prático. *Revista de Psicologia da IMED*, v. 6, n. 2, p. 98-106, 2014.
41. SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
42. SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: BERGAMINI, C. W. e CODA, R. (Orgs.). *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
43. SILVA, N. e TOLFO, S. da R. Qualidade de Vida no Trabalho e Cultural Organizacional: um Estudo no Ramo Hoteleiro de Florianópolis. *Convergência*, Florianópolis, n. 20, p. 208-300, 1999.
44. STAKE, R. E. *Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Tradução de Karla Reis. Porto Alegre: Penso, 2011.
45. TODOROV, J. C. e MOREIRA, M. B. O conceito de motivação na psicologia. *Revista Brasileira de terapia comportamental e cognitiva*, v.VII, n.1, p. 119-32, 2005.
46. TOLFO, S. da R. e PICCININI, V. C. As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e Prática. *RAC*, v. 5, n. 1, p. 165-93, 2001.
47. VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 8, n. 1, jan./mar. 2001.
48. VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista da FAE*. Curitiba, v. 5., n. 1, p. 61-70, jan/abr., 2002.