

FATOR DE INFLUÊNCIA PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.

Thaíse Marília de Moura Morais¹
Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

Este artigo é uma pesquisa e tem como objetivo tratar acerca da qualidade de vida nas organizações e mostrar que este tema ganha destaque devido o declínio que muitas empresas passam e não sabem a razão. Este artigo aborda temas atuais que nos permite enxergar a necessidade da mudança na cultura da empresa e um novo olhar do gestor para com seus colaboradores. Através de pesquisas, foi possível perceber métodos eficazes capazes de evitar demissões/afastamentos por falta de acompanhamento de pessoas específicas nos setores, e o impacto que a má gestão causa na vida de todos os envolvidos. A conclusão mostra que o próprio gestor pode auxiliar essas pessoas no aprendizado diário, com treinamentos, estratégias, habilidades e atitudes, possibilitando uma nova perspectiva de vida com o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores que para autores são tidos como talentos, tornando os indivíduos aptos para exercerem a sua função.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Organizações. Colaboradores.

INFLUENCE FACTOR FOR THE QUALITY OF WORKING LIFE AND EMPLOYEES.

ABSTRACT

This article aims to address about the quality of life in organizations and show that this issue is highlighted because of the decline that many companies spend and do not know the reason. This article discusses current issues that allows

¹Acadêmica do curso de Gestão de Pessoas, do Centro Universitário UNI RN. E-mail: thaise_marilia@hotmail.com

²Professora Orientadora do curso de Gestão de Pessoas, do Centro Universitário UNI RN. E-mail: anarosagsc@gmail.com

us to see the need for change in the company culture and a new look manager towards its employees. Through research, it was possible to realize effective methods to avoid dismissals / removals for lack of monitoring of specific people in the sectors, and the impact that bad management can cause in lives of all involved. The conclusion shows that the own manager can assist these people in daily learning, with training, strategies, skills and attitudes, providing a new perspective on life with the professional and personal development of employees who for authors are considered talents , making individuals fit to exercise their function.

Keywords: Quality of life. Organizations. Contributors.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como principal objetivo relatar a importância da qualidade de vida nas organizações, e o papel de quem está gerindo pessoas, o que se tem feito para mudar o quadro atual, analisar o comportamento dos colaboradores, identificar os principais pontos negativos da gestão, descrever a necessidade de cada um, com intuito de melhorar a convivência entre eles, fazendo correlações entre mudanças, aprendizagem e desenvolvimento de pessoas.

A escolha do tema se deu devido a observações no convívio diário com colaboradores de várias organizações e como essa insatisfação afeta seu desempenho e desenvolvimento, assim como também a rotatividade nessas organizações onde se pode analisar como principais fatores a falta de motivação e insatisfação que afetam diretamente na qualidade de vida do indivíduo. A percepção nas formas de administrar/gerir bem diferentes, com níveis educacionais também diferenciados. No entanto, percebe-se que não é fácil mudar a cultura de uma empresa, mesmo que ela esteja disposta a mudar, para que ocorra uma mudança no ponto de vista dos gestores, onde os empresários estão lucrando e os negócios vão bem, é necessário também uma mudança na cultura onde eles não veem necessidade de mudanças.

A insatisfação no ambiente de trabalho gera muito faltosos sem justificativas, atestados, falta de compromisso, as ditas “panelinhas”, não existia um entrosamento entre as equipes e gestores, o rendimento caindo, acúmulo de tarefas, surge a

dúvida por várias vezes do que seria, que a falta de motivação por parte dos colaboradores é um ponto a se pensar, mas infelizmente ia além, na verdade falta muito para mudar este quadro, desde um simples elogio, até uma mudança brusca no ambiente de trabalho, o bem-estar, a autoestima dessas pessoas não existiam.

Se perguntado para os funcionários o que era qualidade de vida no trabalho, a resposta era unânime entre os colaboradores, os mesmos ressaltavam a necessidade de salários dignos, ninguém pensava em um ambiente propício com ventilação, iluminação adequada, salas organizadas, todas as ferramentas necessárias para a execução do trabalho, higiene, incentivos, seja com cursos, palestras, bonificações e enfim com os resultados obtidos um aumento salarial. O resultado de tudo mostra que o sucesso de uma empresa se faz com todos, não apenas com administradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITO HISTÓRICO

Segundo CHIUZI, 2010. p. 1-2-3-4), no ano de 1700 o trabalho era algo artesanal e produzido sob demanda exclusiva com a prática do escambo como movimentação financeira predominante. A figura do homem trabalhador era o artesão que tinha as competências para desenvolver seus produtos manufaturados em troca de nutrimentos básicos para sua sobrevivência. Na Inglaterra por volta de 1715 (início do século XVIII) a população inicia um crescimento exponencial extremamente veloz e a crescente demanda por produtos institui a escassez de matéria prima (como lã e algodão, por exemplo) para os trabalhadores da manufatura.

Eis que aqueles detentores de maiores posses, pela primeira vez, tiveram a ideia de, então, adquirir matéria prima em maior quantidade para armazenar e, durante os momentos de escassez, oferecer aos artesãos que fabricassem produtos para eles (para que trabalhassem como empregados).

Desta forma os artesãos não mais produziram seus próprios produtos, ao invés disso, seriam remunerados por aquele dia de trabalho. A este fenômeno deu-se o nome de *enclosure* “área cercada, delimitada”. Com a escassez de matéria prima, os trabalhadores rurais partiram para os grandes centros metropolitanos onde

já estavam se estabelecendo as indústrias, fato este que durou até 1750. O maior problema encontrado foi a falta de experiência dos trabalhadores. As metrópoles não comportavam mais o grande número de pessoas que lá chegavam quase que diariamente, necessidades básicas do ser humano não eram atendidas tais como saneamento, água potável e até mesmo comida para todos.

Estas condições precárias eram seguidas de consequências imediatas como a baixíssima expectativa de vida, elevando o alto índice de mortalidade infantil. Com a contínua expansão industrial, por volta de 1829 o cenário apresentado era o de pressão por mais produção, as indústrias passam a ter maiores poderes políticos (em função do alto acúmulo de capital) submetendo seus trabalhadores a uma jornada de trabalho desumanizante que girava entre 18 e 22 horas diárias.

Aliam-se a isso as condições insalubres do local de trabalho e encontra-se um contexto onde o principal problema encontrado na gestão desses trabalhadores foi logicamente o da fadiga. A saúde dos trabalhadores começa a chamar a atenção, ou melhor, a falta dela. O alto número de empregados que estavam em óbito elevou esta questão a patamares de alta atenção dos industriais da época dirigindo sua cautela para a otimização do desenho do ambiente de trabalho e das tarefas buscando diminuir tais problemas. Tem-se como modelo de homem do trabalho o “homem máquina” culminando com o início da medicina ocupacional (ainda que precária e rudimentar).

Ainda em (CHIUZI 2010), entre 1880 e 1920 algumas mudanças significativas ocorrem, tais como o início da troca dos motores a vapor para a energia eletromecânica. Em decorrência da falta de experiência o que ocorre é uma inconsistência oscilatória de produção entre altos e baixos devido à constante quebra de maquinário, falta de peças e demais problemas relacionados a esta nova tecnologia. Tal cenário incentivou a transformação na estrutura ocupacional a medida que foram sendo requisitados cada vez mais trabalhadores “especializados” nas máquinas assim como em sua manutenção. Em 1919, ao final da primeira Guerra Mundial, em um período pós conflito o que se encontra são fábricas inteiras sem ter o que produzir, pois toda a sua produção fora destinada a materiais estritamente bélicos ou então, mesmo aquelas que mantiveram sua produção original, se depararam com a escassez de matéria prima mundial.

Aproveitando este ensejo, os trabalhadores unem-se (aproveitando a “desorganização” industrial e a escassez de homens para o trabalho) em formas de sindicatos e são formados os primeiros partidos políticos de trabalhadores no mundo todo ganhando força de massa e dando início a um período conflituoso política e socialmente. Ainda neste período, a reconstrução das indústrias ocorrera adotando o modelo da administração científica, contudo, os resultados não foram como o esperado.

Carente de respostas tem-se o avanço dos estudos sociológicos dentro das organizações e pesquisadores como Elton Mayo e Munsterberg indicam a presença de uma organização formal (tal como era concebida concretamente e visivelmente manifesta) e uma organização informal que ponderava e englobava todas as interações humanas e sociais que ocorriam dentro do ambiente de trabalho. A partir daí a escola de relações humanas enaltece em resposta ao modelo do “homem emocional”. Este sendo reconhecido não apenas como um ser isolado, mas também como pertencente a um grupo e continuamente utilizando suas competências sociais.

A evolução tecnológica volta a ser acelerada com a engenharia e a invenção de novas máquinas ainda é uma crescente. Logo os problemas de inadaptação entre homem e máquina abrolham mais intensamente no formato de dores, fadiga e desenvolvimento de doenças crônicas em decorrência desta relação laboral. Assim, o grande desafio pertencente a este contexto era o de ajustar (e acoplar) a máquina ao homem para que as competências fossem integradas em benefício da população de capital. É nesta época que temos o nascimento da ergonomia e o modelo “homem máquina”.

Na década dos anos 1940 as mudanças de mercado começam a ocorrer mais frequentemente. Entra-se na fase da transição para a economia mais livre (com menos fronteiras) e muitas organizações passam a ser internacionais. Neste movimento há também uma mutação na própria visão de organização e de trabalhadores como recursos humanos. Agora as empresas (indústrias) são vistas como sistemas abertos e a gestão de pessoas passa por uma “engenheirização de contingências”, este termo destaca a criação de procedimentos e formulários para tudo (recrutamento e seleção de pessoas, treinamentos, análises de cargos, entre

outros) acarretando um fenômeno de reinstitucionalização do trabalho como aponta Bendassoli (2008).

Já em 1954 a gestão de pessoas (e todas as outras áreas) passa por um dos maiores impactos, senão o maior deles, que foi a inserção dos computadores no mundo do trabalho. Em meados da década de 60 surge o termo Administração de Recursos Humanos, conhecida atualmente como RH e Gestão de pessoas, embora ambas executem responsabilidades diferentes nas organizações o resultado é praticamente o mesmo, já que um depende do outro. Portanto, gestão de pessoas ou administração de recursos humanos são uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações, muitas vezes, a gestão de pessoas é confundida com o setor de Recursos Humanos, porém RH é a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza e gestão de pessoas, tem como objetivo a valorização dos profissionais.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS X QUALIDADE DE VIDA

É direito de todos os cidadãos termos qualidade de vida em todos os aspectos, seja ele profissional/pessoal. No entanto, não é o que acontece nas empresas e na saúde pública do Brasil. 6 Empresas sem as mínimas condições básicas para manterem seus funcionários com saúde e salários dignos, continuam em atividade sem nenhuma fiscalização dos órgãos públicos.

Muitos se veem obrigados a permanecerem nelas, mais pela necessidade e compromisso com a família, do que o compromisso para com a empresa. Isto exige cada vez mais dos trabalhadores a capacidade de suportar cobranças, assédio moral, e conviver constantemente sob pressão.

Embora a intenção seja visualizar as pessoas com recursos, isto é, como portadores de habilidade, conhecimentos, capacidades, nunca podendo esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características, personalidade, sensibilidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares, etc. (CHIAVENATO 2000, p. 138).

Em decorrência disto, alguns fatores surgem e evidenciam a deterioração da qualidade de vida principalmente no trabalho, aumento no número de doenças, desânimo, mau humor, dificuldades nos relacionamentos interpessoais, desmotivação, o sedentarismo, baixos salários, acúmulo de tarefas, por

consequência de tudo isso, leva-se o indivíduo a se afastar das suas atividades, seja por doenças, ou até mesmo demissões.

2.2.1 PROBLEMAS DE SAÚDE NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Chiavenato (2010, p. 472), os principais problemas de saúde nas organizações estão relacionados com:

1. Alcoolismo e dependência química de drogas, medicamentos, fumo etc.
2. AIDS: é a síndrome de deficiência imunológica adquirida que ataca o sistema que protege o organismo de doenças.
3. Estresse no trabalho, ansiedade, aflição e angústia.
4. Exposição a produtos químicos perigosos, como ácidos, asbestos etc.
5. Exposição a condições ambientais frias, quentes, contaminadas, secas, úmidas, barulhentas, pouco iluminadas etc.
6. Hábitos alimentares inadequados: provocando obesidade ou perda de peso.
7. Vida sedentária, sem contatos sociais e sem exercícios físicos.
8. Automedicação e ausência de cuidados médicos adequados.

Segundo dados do Ministério da Saúde, um dos inúmeros afastamentos do trabalho é a depressão e o estresse, entre outras. Estando em primeiro lugar o estresse, o mesmo é causado no ambiente de trabalho. Uma das alternativas para a diminuição desses números seria trabalhar a motivação e a autoestima dos colaboradores, enfatizando a importância do mesmo dentro da organização.

2.2.2 COMO REDUZIR O ESTRESSE NO TRABALHO

Para Chiavenato (2010, p. 475), existem várias maneiras de aliviar o estresse, indo desde maior tempo de sono a remédios exóticos como feedback e meditação. Albrecht sugere as seguintes medidas para reduzir o estresse:

1. Relações cooperativas, recompensadoras e agradáveis com os colegas.
2. Não tentar forçar mais do que cada um pode fazer.
3. Relações construtivas e eficazes com o gerente.
4. Compreender os problemas do chefe e ajudá-lo a compreender os seus.
5. Negociar com o gerente metas realísticas para o trabalho. Estejam preparados para propor metas, apesar daquelas que lhe foram impostas.

6. Estude o futuro e aprenda como se defrontar com eventos possíveis.
7. Encontre tempo para desligar-se das preocupações e relaxar.
8. Ande pelo escritório para manter sua mente tranquila e alerta.

No Brasil, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) tem mantido representação desde a década de 50, com programas e atividades, a Organização tem como prioridade o trabalho forçado, trabalho infantil e o tráfico de pessoas para fins de exploração sexual e comercial. Mesmo com toda fiscalização não se tem conseguido inibir o trabalho escravo desumano do Brasil e no mundo, empresas sem nenhuma estrutura física adequada para manter seus funcionários/colaboradores, continuam em atividade e escravizando os mais humildes.

A QVT deve ter como meta a geração de uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolva relativo grau de responsabilidade e de autonomia no que se refere a cargo, recebimento de recursos de feedback do desempenho, tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. (WALTON, 1976, p. 297).

As organizações precisam reunir recursos e competências para garantirem a permanência do empregado na mesma, e juntos alcançarem os objetivos traçados.

2.2.3 SUGESTÕES PARA TORNAR SAUDÁVEL O AMBIENTE DE TRABALHO

Chiavenato (2010, p. 472), relaciona alguns pontos importantes para tornar o ambiente saudável:

1. Assegure que as pessoas respirem ar fresco. O custo desta providência é ridículo quando comparado com as despesas de limpeza.
2. Evite materiais suspeitos que emitam odores ou toxinas. Estabeleça uma regra geral: evitar todo material ou instalação que emita odor ou toxinas.
3. Proporcione um ambiente livre de fumaça. Proíba ou estabeleça um local destinado aos fumantes com um sistema de ventilação.
4. Adote dutos limpos e secos. Dutos de ventilação ou ar condicionado quando úmidos favorecem o aparecimento de fungos e, conseqüentemente, doenças.
5. Preste atenção às queixas das pessoas. Registre as reclamações e tome providências quanto à higiene do trabalho.

6. Proporcione equipamentos adequados. Evite traumas físicos com o uso da ergonomia. Ergonomia significa adequação do ambiente e condições de trabalho com o indivíduo. Cada pessoa é diferente e requer o uso de equipamentos que se ajustem às suas características individuais.

Para tanto, faz-se necessário alinhar visão, missão, objetivos organizacionais e individuais; definir filosofia, valores e competências essenciais, este é o papel de quem está gerindo pessoas, embora muitos não implantem estes pontos nas organizações, se ambas não estiverem alinhadas, uma complementando a outra, e principalmente em uso a mesma não permanecerá por muito tempo no mercado.

Esse novo profissional precisa atuar em sintonia com os outros profissionais de gestão, pois assim será possível elaborar e consolidar planos, projetos e ações que visem colaborar para a melhoria da atuação dos funcionários, bem como para melhorar o desempenho da empresa. (GREGO, 2004, p. 4).

Verifica-se a necessidade de um novo olhar dos gestores para com os seus colaboradores, seria uma junção de saberes, e acima de tudo um colaborando com o outro.

Uma empresa sempre é a associação de pessoas, para explorar uma atividade com objetivo definido, liderada pelo empresário, pessoa empreendedora, que dirige e lidera a atividade com o fim de atingir os objetivos também definidos. (HOLTZ, 2006, p. 1).

O empresário pode ser um bom empreendedor, porém se falando em administrar ou gerenciar pessoas não por isto, a necessidade de uma pessoa específica na gestão de pessoas de uma empresa. Não apenas uma pessoa para gerir pessoas, enxergar também que se faz necessário um supervisor em cada área específica da empresa. Como transformar o ambiente de trabalho em um ambiente de aprendizagem permanente para todos os envolvidos na empresa? E Holtz (2006, p. 2), acredita que “Pedagogia e Empresa fazem um casamento perfeito”, e através de pesquisas a mesma comprova a necessidade dos trabalhos motivacionais dentro das organizações e a satisfação dos gestores por esses trabalhos e seus resultados. É pensando neste contexto que percebemos a necessidade da mudança nas empresas, o respeito para com o colaborador, uma nova atitude perante as dificuldades de todos.

Qualidade de vida na empresa é tudo que remete ao bem-estar de uma perspectiva de trabalho ideal, e o que seria ideal para o bom funcionamento de uma empresa? Ética em todos os procedimentos, metodologia em tudo que for executado no ambiente de trabalho, transparência na gestão, ambientes agradáveis e propícios ao trabalho, não sobrecarregar os funcionários, um bom relacionamento entre as equipes e superiores, equipamentos de proteção individual (EPI), e motivação.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer pessoas por meio de suas experiências na organização. A qualidade de vida e suas necessidades no trabalho afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade individual, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças. (CHIAVENATO, 2009, p. 59).

O gestor precisa entender que para a lucratividade da empresa e o desempenho dos colaboradores, são necessários investimentos em todo seu quadro de funcionários, desde cursos de reciclagens até modificações no prédio em que estão.

O modelo de gestão de pessoas adotado pelas organizações será o diferencial no cenário empresarial, pois segundo Chiavenato (2011, p.1), diz que “se as pessoas dentro das organizações tiverem a oportunidade de progressão, elas vão poder dar o melhor delas, originando resultados positivos para a empresa em questão”. Fica claro que, se os colaboradores estiverem em um ambiente agradável, com ferramentas para darem andamento ao trabalho, segurança, e com bons salários, terão sim um bom desempenho, além da queda significativa de atestados. A preocupação da sociedade com a qualidade de vida das pessoas deslocou-se há pouco tempo para a situação de trabalho, como parte integrante de uma sociedade complexa e de um ambiente heterogêneo. A 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 a seus efeitos potencializadores sobre a produtividade e a qualidade. (CHIAVENATO, 2009, p. 61).

A preocupação da sociedade com a qualidade de vida vem aumentando com o passar dos anos, porém, não é o que se vê das autoridades. O descaso é nítido,

tanto dos governantes, como dos órgãos que não procuram amenizar o sofrimento das pessoas.

A questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiras da organização. O ideal é tratar as pessoas como parceiras das organizações e não como simples recursos organizacionais, já que dependem também dos gestores para o sucesso de todos. (CHIAVENATO, 2010, p. 472).

Por este e outros motivos devem ser vistas como parceiras organizacionais, pois elas contribuem com o conhecimento, sejam eles de mundo ou acadêmico, habilidades, competências, e o mais importante são de grande valia para as organizações.

Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados. E quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. (CHIAVENATO, 2009, p. 11).

Não adianta ter fixado na parede a missão, visão e valores, se na prática é totalmente diferente. É preciso investir na qualidade de vida dessas pessoas que fazem as coisas acontecerem. Sem contar que as empresas ganham e muito investindo na qualidade de vida dos colaboradores.

A QVT é 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 a propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. (ALBURQUE E LIMONGI, 1998, p. 41).

Os autores acreditam que envolver diagnósticos e implantações de melhorias nas organizações, trariam um melhor desempenho das pessoas na realização do trabalho, isto faz com que elas se sintam satisfeitas e motivadas, o ser humano quando se sente uma peça chave em qualquer situação ou local onde estão inseridos, se sobressai muito bem e busca dar continuidade, o bem-estar faz toda diferença.

Detoni (2001, p. 50), evidencia que “a preocupação com a QVT existe desde os primórdios da vida humana, objetivando facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador no processo de execução dos seus deveres. ”. O autor reforça ainda mais a importância da Qualidade de vida no trabalho, sabemos que quando estamos bem com o nosso trabalho, as outras coisas tendem a fluir bem melhor, mesmo passando por dificuldades em outro setor da vida. Os benefícios para os gestores são inúmeros, pois os colaboradores estarão alegres, otimistas, dispostos a ajudar uns aos outros, sentirão prazer no trabalho em equipe.

Independentemente das percepções que os empregados possam ter acerca justa e adequada, segurança no emprego, supervisão competente; feedback quanto ao desempenho no trabalho; oportunidades de crescimento intelectual e profissional; possibilidade de/do que é Qualidade de vida no Trabalho, esta deve envolver: Um trabalho que valha a pena ser feito; condições de trabalho seguras; remuneração promoção; bom clima social e justiça. (DETONI, 2001, p. 50).

A divulgação por parte dos funcionários do bom funcionamento da organização mesmo que eles não tenham instruções, levam os mesmos a comentarem com familiares e amigos, do quanto é satisfatório trabalhar nesta empresa. E que pretendem continuar prestando serviço.

O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores na determinação da QVT. Se não houver uma boa qualidade de trabalho, logo haverá a alienação do empregado, a insatisfação e a má vontade, chegando ao declínio da produtividade. Quando a qualidade do trabalho é boa, tudo muda e fica diferente, conduzindo-se a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar as suas contribuições. (CHIAVENATO, 1999, p. 392).

Passamos a maior parte de nossas vidas nas empresas, assim como nos sentimos bem em nossas casas, devemos nos sentir bem na empresa. Não basta altos investimentos por parte dos gestores, se o funcionário não colaborar, é necessária a participação, o comprometimento, a busca pelo saber “conhecimento”, o desempenho é fundamental de todos. Muitos colaboradores são acomodados, aceitam tudo, não questionam, não ajudam os colegas, passam a maior parte do tempo nas redes sociais, esquecem-se do trabalho e quando são avaliados ou passam por algum método de desempenho acabam sendo demitidos, ou trocam de

setor, é necessária uma avaliação criteriosa, pois este indivíduo pode contaminar os outros colaboradores com as suas atitudes, muitos chegam a falar mal da empresa, este não quer nada com nada e também não quer ver ninguém feliz.

Os objetivos organizacionais são amplos, em geral, para permitir criatividade e certa individualidade na fixação de metas pessoais e providências que tragam melhoria de desempenho e forte impacto motivacional. A melhoria de desempenho tem maior probabilidade de ocorrer quando se utiliza fixação de metas. Trata-se aqui não apenas da avaliação do desempenho do indivíduo aos olhos de seu gerente, mas também de sua auto apreciação, de sua auto avaliação, de seu próprio orgulho de realização, que constituem componentes motivacionais extremamente importantes. (CHIAVENATO, 2009, p. 156).

Ser consciente de onde você está e aonde se quer chegar, traçar objetivos, buscar metas, ser coerente, trabalhar em equipe, tornará o ambiente agradável e não acarretará em danos futuros, nas avaliações e até mesmo indicações para outras empresas.

2.3 AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Já pararam para pensar como as pessoas estão sendo tratadas nas organizações, onde estão inseridas, seja elas privadas ou não? Como é o ambiente, o tratamento entre patrão e funcionários? Para muitos a relação empregador e empregado ainda é vista como uma barreira, onde o empregador manda e o empregado obedece, porém, ao passar dos anos é notório a mudança neste cenário, para tanto, se percebe uma mudança na cultura das empresas, onde patrões se tornam amigos de funcionários, sendo que internamente faltam ambientes confortáveis, segurança no trabalho, falta de ferramentas para o andamento do trabalho. Então, seriam apenas estratégias dos empresários para manterem os colaboradores nas “empresas”, ou gestores já estão mudando o comportamento diante das mudanças que estão ocorrendo no mercado de trabalho.

Para Fischer (2002, p. 11), “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso.” Por esse motivo, desenvolveu e organizou uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas. O modelo de gestão de

pessoas vai além, requer mudanças na cultura da empresa, ela define e determina o que é necessário para todos os envolvidos permanecerem na organização.

O autor aponta que para o sucesso nas organizações requer na gestão, no comportamento dos que fazem a empresa, no geral uma mudança em todo o corpo da empresa, isto é, o que irá determinar que as empresas continuem de portas abertas, e a permanência de quem faz a empresa, no caso os colaboradores.

Vivemos em uma sociedade de organizações, pois nascemos nelas, aprendemos nelas, servimo-nos delas, trabalhamos nelas e passamos a maior parte de nossas vidas dentro delas. Assim, o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. (CHIAVENATO, 2009, p. 5,7).

Desta forma, o colaborador precisa sentir e saber que faz parte do corpo da organização, que a empresa só funcionará se ambos andarem de mãos dadas, tendo em vista que o colaborador quer alcançar seus objetivos, sonhos e a empresa o sucesso, e ele tem que ser de todos.

As pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade-fim da organização. E esse é o chamado capital humano que serve de combustível e faz a máquina (organização) andar e chegar ao destino. (ARAÚJO E GARCIA, 2009, p. 4).

“Sabemos que o clima organizacional contribui sim para o bom funcionamento da empresa, porém não é o único ponto de partida para que realmente tenhamos um ambiente saudável.” Segundo os autores Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005, p. 1) entendem que há três fatores que as pessoas desejam na organização e que entendemos contribuir para um clima altamente positivo:

□ **Equidade:** no sentido de perceber que os superiores de qualquer nível são justos na sua relação com a estrutura social, seja com relação à remuneração, seja com relação às avaliações realizadas ou eventuais conflitos interpessoais.

□ **Realização:** há estudos que colocam a realização como sendo fator altamente relevante para as pessoas que ocupam posições superiores e não para as pessoas que têm atribuições de pequeno, quando têm algum, poder decisório.

□ **Companheirismo:** embora reconheçamos que a competição entre pessoas de mesma posição seja algo previsível, não podemos deixar de reconhecer que, no geral, as pessoas buscam uma relação amistosa, porque assim têm maiores possibilidades de manutenção na posição.

É essencial a identificação por parte dos gestores ou responsável pelo setor de Recursos Humanos (RH), eventuais contratempos nas relações interpessoais, visando uma melhor convivência dos colaboradores, vamos deixar claro que, esse “bom clima” na organização não tem que vir apenas dos colaboradores e sim de todos que fazem a organização. E não basta apenas um bom clima organizacional, existem outros fatores que equilibram a qualidade de vida na empresa, um ambiente aconchegante, com ventilação, iluminação adequada, ferramentas acessíveis, segurança no trabalho, na verdade condições para executar as tarefas do dia a dia, todos esses fatores juntos trará a excelência na qualidade do trabalho dos colaboradores e gestores, ambos satisfeitos com o resultado na organização.

Não há qualidade de vida no trabalho sem Qualidade total, ou seja, sem a empresa seja boa. Não confundir QVT com política de benefícios, nem com atividades festivas de conagraçamento, embora essas sejam importantes em uma estratégia global. A qualidade tem a ver essencialmente com a cultura organizacional. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a elas e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa-empregado. O ser humano fazendo a concepção da empresa e em suas estratégias. (MATOS, 1997, p. 40).

Uma das maiores preocupações das empresas na atualidade é com os clientes, e a guerra pela competitividade, ficando de lado o ambiente de trabalho.

Com essa visão dos gestores, como os clientes avaliam a atuação das empresas do ponto de vista do tratamento para com os colaboradores?

Sabemos que os clientes querem rapidez e qualidade nos atendimentos, e não podemos esquecer que existem muitos clientes por aí tratando os funcionários mal, isso também entra na qualidade de vida da empresa, a maneira como os

colaboradores são tratados externamente diz muito de como eles se comportarão internamente.

2.4 COMO O PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS PODE AUXILIAR NA QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES?

As organizações procuram trabalhadores pensantes, proativos, dinâmicos, flexíveis a mudanças. Passou-se o tempo em que ser honesto era um dos pré-requisitos para a vaga de emprego, mesmo com estudo no caso no século XX o ensino médio, ou até mesmo um curso superior era mais que necessário um antecedente criminal, sabemos que as empresas continuam com este critério de solicitar os antecedentes criminais, para assim efetivar o funcionário na empresa, mas já não é mais rigoroso como há algumas décadas atrás.

Para tanto, com a presença do profissional ligado a qualidade de vida do profissional nas organizações, muitas mudanças surgiram e isso é recente, esse papel nas empresas é fundamental, promovendo a aprendizagem e o conhecimento nas organizações, desenvolvendo suas competências, saberes e fazeres e assim proporcionar um ambiente saudável e motivacional.

Quando falamos de educação já não discutimos se ela é ou não necessária. Parece óbvio, para todos, que ela é necessária para a conquista da liberdade de cada um e o seu exercício da cidadania, para o trabalho, para tornar as pessoas mais autônomas e mais felizes. A educação é necessária para a sobrevivência do ser humano. Para que ele não precise inventar tudo de novo, necessita apropriar-se da cultura, do que a humanidade já produziu. Se isso era importante no passado, hoje é ainda mais decisivo, numa sociedade baseada no conhecimento. (GADOTTI, 2009, p. 17)

O autor deixa claro a necessidade que todos temos de aprender, de se apropriar do novo, de exercitar o que aprendemos e dividir o nosso aprendizado, o pedagogo se encaixa direitinho nas organizações por este motivo, por estar disposto a colaborar e dividir o que aprendeu. Se junta a fome do saber que muitos colaboradores têm, porém não tem oportunidade, muitas vezes devido ao cansaço e falta de incentivo das empresas.

Muitos nem concluíram os estudos, nem pretendem concluir, caíram no comodismo, não tem uma visão de mundo, que podem ir além, com o auxílio do

gestor através de treinamentos, palestras, cursos, é possível mudar a visão de nossos colaboradores nas organizações.

O intuito desses incentivos nas empresas é provocar mudanças no comportamento das pessoas em direção a um objetivo, e qual seria esse objetivo? Definir estratégias, diminuir a rotatividade, reduzir os custos da empresa sem afetar os funcionários, garantir a satisfação e a permanência de todos, melhorar o ambiente em questão, com uma aprendizagem contínua.

É pensando neste cenário que o gestor organizacional vem ocupando um espaço que antes era apenas para administradores de uma forma geral, processos que antes era restrito ao setor de RH, hoje é feito pelo gestor especializado em recursos e valorização de capital humano.

E esta evolução/mudança ainda não foi aceita totalmente pela grande massa. Às vezes é difícil aceitar o novo, aceitar uma mudança, porém é necessário. Segundo Gardner (1995, p. 21), embora todas as pessoas possuam as sete inteligências latentes, por diversos fatores educacionais, de ambiente, de estímulos, são comuna predominância de uma ou outra. O autor deixa claro que é possível sim encontrarmos pessoas que se destacam em um determinado setor e em outro não.

Podemos afirmar que encontraremos equipes com diferentes inteligências, diferentes capacidades perceptivas, emocionais e intuitivas. Cabe ao setor de RH/Gestor as necessidades de cada equipe, compreender que a grande estratégia é associar as diferentes habilidades, inteligências e potenciais das pessoas, direcionando os colaboradores e empresa ao alcance dos objetivos.

2.5 COMO TRABALHAR A MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS?

Motivação é um sentimento interno e individual, é um desejo de ir além a cada vitória conquistada, mas o ambiente em que estamos inseridos também contribui para nos motivarmos e motivar as pessoas ao nosso redor.

O que nos motiva em nosso cotidiano, o que nos faz sentir bem ao ponto de passar nosso entusiasmo para as outras pessoas, seja no trabalho, ou em família, alguém bem sucedido ou uma família bem estruturada, uma família com base. São junções que somadas causam bem-estar no ser humano, hoje, um dos

temas mais estudados em gestão de pessoas, é a motivação nas empresas, e é um dos temas que requer cuidados e preocupação pela parte gestora da empresa.

Ao que tudo indica, existe disparidade entre o que se entende por motivação e o que se espera dela na prática, ou seja, o que se pratica sobre motivação nas organizações está muito distante da discussão e do entendimento conceitual dos estudiosos no assunto. (CASADO, 2002, p. 247).

Como o autor mesmo fala a prática da motivação nas organizações está longe do que se espera dela, já que na teoria a motivação é algo interno do indivíduo, porém se, algo ou alguém nos motivar vamos além das expectativas criadas.

Onde entraria a motivação nas organizações e como motivá-los? Primeiro que os gestores precisam estar motivados, precisam acreditar nos seus produtos e serviços, para assim, passar a motivação para seus colaboradores. Elogios, bonificações, trabalhos em equipes, ambientes organizados, folgas, psicólogos disponíveis, transformar ações em atitudes, cursos, palestras, reuniões periódicas, programas de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho, são pontos que motivam os colaboradores a permanecerem na organização e acima de tudo motivados e motivando, Segundo Maslow (2002, p. 251-252), o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. São elas:

- Auto-realização
- Auto-estima
- Sociais
- Fisiológicas

Para cada indivíduo suas necessidades podem não estar relacionadas desta forma necessariamente, cada indivíduo tem sua particularidade. Alderfer (2002, p. 253), ressalta que, existem três níveis de necessidades que se alinham com as necessidades de Maslow.

- Existência – entendem-se as preocupações de garantir as exigências materiais humanas básicas.
- Relacionamento – entendem-se o desejo de manter intercâmbios pessoais relevantes.
- Crescimento – é o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal.

Ambas as teorias estão relacionadas ao viver, ao comportamento humano, aos fatores externos, é provável que a motivação interna seja um fator preponderante para a ascensão do indivíduo, atrelado a motivação externa alcançando objetivo desejado que é o sucesso.

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e auto identidade (BERGAMINI, 1997, p.54).

Aversa (2012, p. 1), nos dá 10 dicas para motivar no trabalho:

1. Elimine sua confusão sobre o processo de motivar os demais. Siga as regras básicas para inspirar as pessoas, conforme definido na literatura clássica. Comunique aos demais que o que fazem é importante. Agradeça. Ofereça e peça ajuda. Dê autonomia para as pessoas fazerem seu trabalho. Ofereça um leque variado de tarefas.
2. Não aposte nos motivadores errados. De acordo com a pesquisa realizada por Rewick e Lawler (S.A), os principais motivadores no trabalho são: Desafio no trabalho; concretizar algo que vale a pena; aprender coisas novas; desenvolvimento pessoal e autonomia. Fatores como remuneração, cordialidade, elogio ou ainda oportunidade de promoção. Ofereça desafio.
3. Estabeleça metas eficazes. A maioria das pessoas se anima com metas - gostam de ver quem corre mais rápido, quem marca mais pontos e quem trabalha melhor. Gostam de metas realistas, porém flexíveis. Geralmente, ficam mais motivadas quando participam da elaboração das metas.
4. Conheça os funcionários. O que as pessoas fazem? Diante do que demonstram suas emoções? Que valores são representativos para elas? Essas são as respostas imediatas das pessoas que revelam o que é importante para elas. Utilize-as para motivá-las.

5. Lide com a sua intolerância. Ao tentar abordar alguém, tente não julgá-lo. Você não precisa concordar, apenas compreender para poder motivar. O fato de que você não ficaria motivado da mesma forma é irrelevante.

6. Crie empatia. Isso demonstra respeito pelo raciocínio do outro. Falar a mesma língua facilita a comunicação e lhe dá as informações de que você precisa para motivá-los.

7. Não se isole dos demais. Diga aos outros quem é você. Para lidar com você, ele precisa saber como você pensa e por quê. Diga qual é a sua perspectiva, as perguntas que você faz, os fatores que leva em conta etc. Se não puder explicar seu raciocínio, o outro não vai saber lidar com você de maneira eficiente. Fica mais fácil acompanhar alguém que compreendemos.

8. Vá além do estritamente profissional. Tome conhecimento de três coisas a respeito de todos, que não sejam relacionadas ao trabalho – seus interesses, hobbies, filhos ou qualquer outra coisa sobre o que possam conversar. Se fizer algumas perguntas pessoais, descobrirá que tem alguma coisa em comum com praticamente todo mundo. Ter algo em comum ajudará a fortalecer a relação e individualizar a maneira como você motiva os demais.

9. Lide com os casos mais difíceis. Se uma pessoa fica sensível com algum assunto, ela reagirá melhor diante de uma ajuda direcionada. Se ela não estiver motivada, procure os motivos, tanto pessoais quanto profissionais. Essa pessoa pode reagir a um desafio de trabalho.

10. Não oriente em demasia. Delegue e dê autoridade o quanto puder. Envolver a pessoa na criação de metas e na determinação do processo de trabalho para que ela tenha êxito. Peça a opinião dela sobre as decisões que você tomou. Peça ajuda para avaliar o trabalho da unidade. Compartilhe o sucesso. Examine os fracassos junto com ela. Use todas as ferramentas disponíveis.

A implantação de um novo modelo organizacional diante das novas mudanças do mercado na atualidade é essencial para manter os colaboradores motivados, não esquecendo os valores e o diálogo, valores é porque a sociedade saberá como a empresa se comporta, se a mesma participa de eventos beneficentes, de causas sociais, e como é o tratamento com seus colaboradores, e

através do diálogo descobrimos o que está ocasionando o baixo rendimento do colaborador, o mesmo pode estar afetando a empresa e os outros colaboradores.

3 METODOLOGIA

Na busca pela qualidade de vida na empresa geralmente são feitas pesquisas de campo com intuito de identificar o que ocasiona demissões, afastamentos por doenças e o baixo rendimento dos colaboradores, observa-se a estrutura física em que os prédios se encontravam, alguns sem as mínimas condições de se manterem em funcionamento, existe também a falta de recursos financeiros para investimento na estrutura e funcionários, para isto, são analisados indicadores operacionais e lucratividade da empresa.

Percebe-se que a falta de um ambiente adequado e organizado, ventilados, limpeza no ambiente de trabalho, fardamentos limpos, com iluminação adequada, e equipamentos de segurança são uma das causas, salientando que, existem outras causas, a falta de diálogo, de motivação por parte dos responsáveis pelas equipes de trabalho, de campanhas preventivas, como prevenção ao tabagismo, administração do estresse, educação nutricional, atividades físicas regulares, incentivos, bonificações, tudo que leva o indivíduo ao bem-estar, e a satisfação plena no trabalho.

Para dar embasamento ao artigo foi realizada pesquisa bibliográfica, principalmente, possibilitando a contextualização do referencial teórico e pesquisas virtuais.

É necessário traçar metas, rever visões, missões e valores que não batem com a realidade das organizações vividas no momento.

4 RESULTADOS

Espera-se que uma nova visão e missão nas organizações ocorram uma mudança na forma de gerir pessoas, com intuito de diminuir a rotatividade dos funcionários, comodismo, e doenças causadas pela falta de acompanhamento adequado, e ambientes favoráveis ao trabalho, com isto reduziremos os custos no processo admissão/demissão da organização.

Para Chiavenato (2009, p. 61), a 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 a seus efeitos potencializadores sobre a produtividade e a qualidade.

É evidente para os colaboradores o que eles representam para as organizações, para os funcionários eles não passam de lucro, sempre o lucro, o lucro é garantia de sucesso para os gestores, não importando a realidade em que seus funcionários estão inseridos dentro de ambientes sem as mínimas condições de trabalho. E a satisfação, reivindicações, e o bem-estar no trabalho que o autor cita, não passam de teorias que muitas vezes não saem do papel.

Segundo Walton (1976, p. 297), a QVT deve ter como meta a geração de uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolva relativo grau de responsabilidade e de autonomia no que se refere a cargo, recebimento de recursos de *feedback* do desempenho, tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

De maneira geral, a busca por uma organização mais humana, uma organização que se preocupe não apenas com seus colaboradores, mas com um todo, esse todo inclui a sociedade de uma forma transparente, onde a mesma saiba da realidade em que vivem seus funcionários/talentos/colaboradores, a origem dos seus produtos, a qualidade dos seus serviços prestados, se está de acordo com as normas previstas em lei, sem agredir o meio ambiente, e os demais que consomem esses produtos/serviços.

Como podemos transformar este local de trabalho em um ambiente confortável, e com uma aprendizagem contínua e como isso é possível e através de qual profissional? Cada vez mais as empresas sentem a necessidade de educar ou reeducar seus funcionários, e buscam por pessoas capacitadas na área de recursos humanos com o intuito de melhorar a qualidade de vida dos que fazem a organização, e para que eles permaneçam focados na aprendizagem e motivação.

Nada pode justificar a minimização dos seres humanos, no caso das maiorias compostas de minorias que não perceberam ainda que juntas seriam a maioria. O avanço e/ou da tecnologia, pode legitimar uma “ordem” desordeira em que só as minorias do poder esbanjam e gozam enquanto a maioria em dificuldades até para sobreviver se diz que a realidade é assim mesmo, que sua fome é uma fatalidade do

fim do século. Não junto a minha voz à dos que, falando em paz, pedem aos oprimidos, aos esfarrapados do mundo, a sua resignação. Minha voz tem outra semântica, tem outra música. Falo da resistência, da indignação, da “justa ira” dos traídos e dos enganados. Do seu direito e do seu dever de rebelar-se contra as transgressões éticas de que são vítimas cada vez mais sofridas. (2000, p. 113-114).

Conscientizar a população dos seus direitos/deveres, é responsabilidade das autoridades, embora os governantes fechem os olhos para a realidade de muitas empresas que, exploram, sugam até o último suor do trabalhador com trabalhos escravos, essas empresas sem nenhuma condição de permanecerem em atividade, uma realidade que muitos trabalhadores honestos continuarão presenciando na mídia e fora dela, através de relatos dos colegas/amigos da nossa ou de outras organizações no mundo a fora.

É bom registrar que o profissional de RH pode intervir nesse processo de esclarecimento da população/colaborador/gestor, de uma forma aonde o mesmo não venha agredir o empresário com acusações, e sim o ajudando na administração da sua empresa, mostrando caminhos a seguir, lembrando que é uma ponte para solucionar junto com os outros gestores os problemas da empresa.

A Qualidade de vida no trabalho (QVT) é uma junção de valores permanentes nas organizações, onde a empresa depende dos colaboradores para a mesma dar resultados, e o colaborador depende da organização para sobreviver e saciar os desejos materiais, para que esta junção ocorra é preciso que todos entrem em sintonia e falem a mesma língua, assim ambos obterão o sucesso almejado.

Alcançar a Qualidade de vida no trabalho (QVT) é um fator determinante para todos os envolvidos na organização, e os benefícios que isto trará para a empresa são inúmeros. Portanto, o mercado cada vez mais exige dos nossos profissionais, então, cada vez mais temos que exigir das empresas qualidade no trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que se foi relatado e vivenciado, verifica-se uma realidade escondida pelas organizações e pela maioria dos governantes, todos em relação ao modelo de gestão, como estão tratando as pessoas no ambiente de trabalho, percebi que não existe uma preocupação por parte dos empresários e representantes do governo no que diz respeito aos direitos dos cidadãos.

Ainda há muito que se pesquisar sobre o comportamento do ser humano, tanto nas organizações, como no cotidiano, já que estão sob influência em qualquer lugar em que estão inseridos, é para se pensar, como estão tratando um ao outro? Será que estão sendo coerentes e sinceros?

A qualidade de vida no trabalho nos faz pensar que, as empresas buscam se tornar referência no mercado, seguindo os melhores padrões de qualidade em seus produtos, e a satisfação plena de seus clientes, mas não tem essa preocupação com seus colaboradores, elas são ágeis e comprometidas para atender seus clientes.

Enquanto não identificarmos quais são as dificuldades dos colaboradores, quais inquietações os afastam do trabalho, enquanto não mudarmos a maneira como estamos interagindo com o outro, continuarão longe do que se espera que é a qualidade de vida em todas as organizações.

As empresas precisam se adequar a nova realidade, a esse novo cenário e o profissional, posicionar-se no mercado juntamente com a sociedade, para se transformar em modelo para outras gerações, a transformação é bem complexa, e é pensando neste contexto que surge a figura do profissional de RH, para auxiliar e agregar valores aos gestores e colaboradores.

Sabe-se que não é fácil mudar a cultura de uma empresa, é indispensável para as organizações que estejam sempre auxiliando e buscando meios para desempenhar seu trabalho da melhor forma possível, os profissionais articuladores de conhecimentos, vivem em busca da qualidade de vida de todos ao seu redor.

REFERÊNCIAS

ALVES, Gerisval Pessoa, ESTEVES, Fernanda da Costa; Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na instituição financeiro São Luiz – MA. **Pt.scribd**.

Disponível em:

<<http://pt.scribd.com/doc/75324752/QUALIDADE-DE-VIDA-NO-TRABALHO-UM-ESTUDO-DE-CASO-EM-UMA-INSTITUICAO-FINANCEIRA-SAO-LUIS-%E2%80%93-MA>>. Acesso em 13 nov. 2013.

ARAUJO, L C G; GARCIA, A A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AVERSA, Pablo; Motivação no trabalho: lucro para os dois lados. **Admite-se**. 2013.

Disponível

em:

<http://www.admite-se.com.br/app/503,10/2013/05/28/interna_naempresa,7128/motivacao-no-trabalho-lucro-para-os-dois-lados.shtml>.

Acesso em 09 nov. 2013.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Significados**. Disponível em

<<http://www.significados.com.br/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 28 ago. 2013.

CHIUZI, Rafael Marcus; A evolução da gestão de pessoas e relações de trabalho nas organizações. Rafaelchiuzi. 2010. Disponível em:

<<http://www.rafaelchiuzi.com.br/espaco/46-textos-de-apoio-para-profissionais-de-rh/165-a-evolucao-da-gestao-de-pessoas-e-relacoes-de-trabalho-nas-organizacoes.html>>. Acesso em: 24 set. 2013.

DAMO, Andreisaet al. Paulo Freire, um educador ambiental: apontamentos críticos sobre a educação ambiental a partir do pensamento Freireano. **Eumed**. 2012.

Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/delos/13/dsmmc.html>>. Acesso em 15 nov. 2013.

Natal/RN, artigo científico depositado em 14 de dezembro de 2013

FERNANDES, Camila Araújo; CORONADO, Ana Beatriz. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional. **Administradores**. 2008. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/>>. Acesso em: 12 out. 2013.

FIDALGO, Diego Maués; Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre o nível de satisfação dos funcionários de uma clínica de exames e diagnósticos por imagem. **Web artigos**. 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/qualidade-de-vida-no-trabalho-um-estudo-sobre-o-nivel-de-satisfacao-dos-funcionarios-de-uma-clinica-de-exames-e-diagnosticos-por-imagem/15032/>>. Acesso em: 12 out. 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As Pessoas na Organização**, ed. Gente, São Paulo, 2002.

GADOTTI, Moacir. **Educação de Adultos como direito humano**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2009.

GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GREGO, M. G. **O pedagogo empresarial**. Rio de Janeiro, 2005.

HOLTZ, M. L. M. **Lições de Pedagogia Empresarial**. Sorocaba: MH Assessoria Empresarial, 2004.

ROCHA, Paulo; Universidade de Michigan aponta 10 questões que atormentam gestores no mundo. **Paulo.** 2010. Disponível em: <<http://www.paulorochaassociados.com.br/?p=40>>. Acesso em 02 nov. 2013.

ROSEANE, Mary Ceroni; O perfil do pedagogo para atuação em espaços não-escolares. **Proceedings.** 2006. Disponível em: <http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC0000000092006000100040&script=sci_arttext>. Acesso em 02 nov. 2013.

<<http://www.oitbrasil.org.br/content/oit-no-brasil>>. Acesso em 03 nov. 2013.

<<http://portalsaude.saude.gov.br/portalsaude/index.html>>. Acesso em 03 nov. 2013.

<<http://www.brasilecola.com/psicologia/motivacao-psicologica.htm>>. Acesso em 09 nov. 2013.

MARINHO, Iris; Motivação nas organizações. Ebah. Disponível em:<<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAYIIAC/motivacao-nas-empresas>>. Acesso em 09 nov. 2013.