

**QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO:** a importância do emocional dos colaboradores\*

**QUALITY OF LIFE IN THE WORK ENVIRONMENT:** the importance of employees emotions\*

**Hemilly Cristina Correa Fonseca\*\***

**Wanessa Prazeres de Sousa\*\***

**Edilson Diniz\*\*\***

## **INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO**

---

### **RESUMO**

Observa-se, o quanto as empresas estão se desenvolvendo para alcançar as mudanças constantes do mercado de trabalho. Neste caso, é inevitável que se cobre mais de seus funcionários para que se tenham profissionais preparados e qualificados. Com tudo, não basta apenas cobrar dos mesmos e sim, encorajá-los e motivá-los, pois, a gestão tem total possibilidade de crescimento, e para isto a QVT - qualidade de vida no trabalho, traz os requisitos de higiene e segurança para dentro das organizações, onde se tornar de total importância, pois seu objetivo é identificar em que os fatores da qualidade de vida, auxilia na importância do emocional do colaborador, e através da metodologia de pesquisa bibliográfica pode-se com prender a sua implantação e analisar as suas falhas e assim ajustar todos os pontos para que funcionários e empresa tenham um ambiente saudável, garantindo também a integridade física de seus colaboradores. Neste resumo identifica-se o quanto a qualidade de vida é essencial para um ambiente de trabalho, tanto para empresa, quanto para um profissional, vamos verificar também os principais impactos que causam no emocional dos colaboradores, e analisar a implantação do QVT, e em que seus benefícios trazem de positivo para ambas as partes.

Palavras chaves: Qualidade De Vida. Emocional. Benefícios. Ambiente Organizacional.

### **ABSTRACT**

It is observed, how much companies are developing to achieve the constant changes in the labor market. In this case, it is inevitable that more of its employees are covered so that they have prepared and qualified professionals. However, it is not enough just to charge them, but to encourage and motivate them, because the management has a full possibility of growth, and for this QWL - quality of life at work, brings hygiene and safety requirements to within organizations, where it becomes of total importance, as its objective is to identify in which factors of quality of life, it helps in the importance of the employee's emotionality, and through the bibliographic research methodology it is possible to grasp its implementation and analyze its failures and thus adjust all points so that employees and the company have a healthy environment, also ensuring the physical integrity of its employees. This summary identifies how much quality of life is essential for a work environment, both for the company and for a professional. that its benefits bring positive to both parties.

Keywords: Quality of Life. Emotional. Benefits. Organizational environment.

## **1 INTRODUÇÃO**

---

\* Artigo apresentado para a conclusão do curso em Gestão de Recursos Humanos da Instituto de ensino IESF –Instituto de Ensino de Superior Franciscano.

\*\* Graduandos do 4º período do curso de Gestão em Recursos Humanos da Instituto de ensino IESF – E-mail: wanessanosestudios@gmail.com

\*\*\* Bacharel em Administração e Marketing e Mestre em Ciências da Educação.

Basicamente pode-se dizer que a qualidade de vida nada mais é que o grau satisfação do indivíduo, o bem-estar do mesmo e a produtividade dentro da organização. No entanto, a QVT também tem a função de analisar fatores internos que possibilitam a identificação das falhas em seu ambiente de trabalho que irá sustentar a implantação de um sistema dentro das organizações, e carrega determinados critérios de metodologia e desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho.

Portanto, destaca-se os critérios incluídos pela QVT, tais como, a remuneração adequada para seus colaboradores, ambiente de trabalho com condições seguras e saudáveis, oportunidade de crescimento interno, que venha garantir um futuro ao empregado e a interação social. Incluir-se também na qualidade de vida a preocupação com as questões comportamentais de seus colaboradores, de forma que, auxiliam no desenvolvimento de seus comportamentos individuais e sociais na organização.

Com a evolução e as mudanças constantes do mercado de trabalho, as empresas buscam recrutar cada vez mais profissionais qualificados, e notam o quanto a QVT é necessário no ambiente corporativo, pois através dela o gestor tem a possibilidade de implantar recursos que iram agregar no ambiente de trabalho. A QVT busca melhorar as condições de seus funcionários no ambiente de trabalho, trazendo conforto, priorizando a satisfação e os cuidados com a saúde de seus colaboradores, e mantendo o bem-estar nas organizações.

Diante dessas circunstâncias, surgem os problemas de pesquisa deste estudo. Se a qualidade de vida no ambiente de trabalho pode atribuir de maneiras positivas em vários aspectos da empresa, e propiciar melhorias para ambos os lados. Em que esses fatores da qualidade de vida auxiliam na importância do emocional dos colaboradores? E, quais são os principais causadores desse desequilíbrio emocional?

Como supostas respostas para esses problemas, têm-se as seguintes hipóteses: reconhecer a importância da qualidade de vida no ambiente de trabalho, a fim de identificar e amenizar os fatores contribuintes para o desequilíbrio emocional, sobrecarga de responsabilidades e estresse nas atividades dos colaboradores, bem como manter o bem-estar na organização para ambas as partes.

Este artigo tem como objetivo geral identificar em que os fatores da qualidade de vida auxiliam na importância do emocional dos colaboradores. Entre os seus objetivos específicos, observa-se os fatores da QVT na motivação e bem-estar da organização, buscando destacar a sua implantação e, principalmente, explicar a importância dos seus benefícios para as empresas.

Adotou-se há este artigo a metodologia bibliográfica, que fornece a utilização do método de pesquisa teórica, no qual utiliza-se livros, artigos e também a tecnologia, buscando informações por meio da internet, pois através desta ferramenta se tem informações atualizadas sobre o tema abordado, facilitando o entendimento, identificação e a compreensão dos fatores que a QVT auxilia no emocional dos colaboradores nas organizações.

Deste modo, a implantação da QVT é fundamental no crescimento e desenvolvimento de uma determinada empresa, alcançado assim o seu sucesso organizacional, pois uma organização agradável e saudável é sempre bem-vista no universo empresarial, atraindo diversos talentos para a organização. Além disso, o QVT busca sempre priorizar seus fatores, principalmente aqueles que

afetam diretamente aos seus colaboradores, como segurança, motivação e saúde mental.

Com tudo, é de grande importância que a gestão busque sempre identificar e solucionar as necessidades de sua equipe para que se mantenha o padrão de satisfação, visto que, funcionários desmotivados se tornam profissionais estressados e com baixo rendimento em suas atividades, prejudicando assim, seu desempenho pessoal e profissional.

A qualidade de vida abrange benefícios que irão impactar diretamente nos resultados de seus funcionários. De modo que, os colaboradores tenham um dia produtivo e satisfatório, para que se sintam realizados e produtivos dentro da empresa. Uma das principais causas de desequilíbrio emocional dos trabalhadores surgem da falta de motivação, alteração de humor, frustrações, e a grande falta de reconhecimento profissional e um ambiente de trabalho desagradável, no qual afeta o colaborador dentro e fora de seu ambiente de trabalho, causando desequilíbrio emocional no indivíduo. Por tanto, a QVT é essencial nas organizações e para o desempenho de seus subordinados, pois a implantação desse sistema auxilia nas questões emocionais dos empregados.

Com finalidade de pesquisa para obter informações sobre o tema qualidade de vida no trabalho, e a importância do emocional dos colaboradores, este estudo foi separado em sete capítulos, sendo eles capítulos e subcapítulos onde na introdução é apresentado um breve resumo da proposta do tema abordado. No segundo capítulo destaca-se os diversos conceitos existentes sobre a qualidade de vida no trabalho, suas práticas e implantação, e é apresentado os benefícios do programa de implantação da QVT. Já no terceiro capítulo, aborda-se os fatores mais relevantes que a QVT fornece para ambas as partes dentro da organização. Contém um resumo no qual se compreende a importância da motivação no ambiente de trabalho, e os tipos de motivação que podemos encontrar no programa de QVT. Nas considerações finais irá ser abordado os questionamentos de melhorias do programa de QVT.

## **2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

A qualidade de vida no trabalho, muito conhecida como QVT, segundo o livro dos autores Bueno e Bowdith (2013), começou a ser apresentada a sociedade em meados da década de 1960, abordando as falhas da qualidade de vida no ambiente de trabalho e originou-se por volta dos anos de 1969 a 1974, motivado pela inquietação da sociedade norte-americana e pelos efeitos que o emprego causava a seus indivíduos. Em 1969 e 1973, foram realizadas diversas pesquisas sobre o estudo da qualidade de vida e suas preocupações sobre a satisfação, saúde, bem-estar e a produtividade de seus indivíduos dentro das organizações.

Percebe-se que o conceito de qualidade de vida é um tema muito abordado e abrangente no universo empresarial tanto para empregado quanto para empregador, e cada indivíduo possui percepções diferentes sobre o seu conceito. Segundo o livro de Bueno e Bowdith (2013 p. 206-207), diz que, “a

QVT não passa de uma definição elaborada de desenvolvimento organizacional. Outros, entretanto, argumentam que a QVT é muito mais ampla e diversificada”.

No ambiente de trabalho é notável que a falta de implantação da qualidade de vida é uma das grandes causadoras de problemas entre os funcionários, onde se pode identificar as informações individuais e coletivas, que irão impactar diretamente o clima organizacional afetando principalmente o bem-estar.

No entanto com as mudanças no universo organizacional, a QVT passou a ser um dos assuntos mais abordados no meio empresarial, pois a qualidade de vida nada mais é que a busca constante pelo bem-estar e pela satisfação dos seus colaboradores, e estar interligada a saúde emocional e física de seus indivíduos, promovendo também a produtividade e inovações dentro da empresa, no qual irá beneficiar positivamente seus colaboradores profissionalmente e pessoalmente.

Afirmam os seguintes autores, Fernandes e Gutierrez (1998, p. 185 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 34) “relatam a experiência brasileira em QVT e experiências inovadoras em vários países desenvolvidos”. Ou seja, está ferramenta além de implantar melhorias, possibilita também inovações dentro do ambiente de trabalho através da metodologia da qualidade de vida no trabalho.

Pode-se conceituar a qualidade de vida como um mecanismo de valorização dentro do ambiente organizacional, pois abrange também, critérios de compensação, a seus indivíduos, tais como, condições seguras e saudáveis, remuneração, desenvolvimento humano e oportunidades.

Embora as empresas tendem a ter uma visão extremamente estratégica voltada ao lucro, nota-se que as organizações estão cada vez mais atentas com as questões individuais e comportamentais de seus colaboradores no ambiente de trabalho, proporcionando capacitação e desenvolvimento, para que todos possam atingir resultados eficazes, e fazendo assim, uma inclusão social entre ambas as partes para que se tenha um ambiente organizacional harmônico.

A qualidade de vida no ambiente é afetada, ainda, por questões comportamentais que dizem respeito as necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, com, entre outros, variedade, identidade e tarefa e retroinformação. (FERNANDES e GUTIERREZ 1998, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 21)

Reforçando as informações já ditas acima, pode - se destacar uma declaração dada a revista Gazeta Mercantil de Prestes Rosa sobre a qualidade de vida, no qual afirma que:

Qualidade de vida é a busca contínua de melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas tecnologias como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe. No contexto empresarial ela se insere na qualidade organizacional no repensar contínuo da Empresa. (PRESTES ROSA 1998, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 42).

A implantação da QVT passa a ser de total valor para o administrador e principalmente para a organização, pois a mesma engloba não só colaboradores mais também seus diretores e gerencia.

Perante ao que vem descrito em seu livro, segundo Limongi-França (2014), a qualidade de vida é muito ligada pela saúde e segurança no trabalho, porém, poucos sabem que em seu conceito encontra-se, habilidades, atitudes e conhecimentos, que complementam o método de sua implantação. Deste modo, possuem fatores relevantes que as completam, tais como, produtividade, legitimidade, experiência, competências gerenciais e interação social.

#### I. Produtividade

Observasse que na produtividade destaca-se dentro da implantação da QVT, apesar de haver resistência de sua utilização em algumas gestões, nota-se que a produtividade é essencial dentro de um ambiente de trabalho, não só com intenções de buscar melhorias para a empresa, mais por ser uma ferramenta estratégica de atrair e manter seus colaboradores satisfeitos e comprometidos em alcançar resultados positivos, mantendo sempre a organização preparada para a competitividade do mercado.

#### II. Legitimidade

Nas práticas de competências da QVT, encontra-se a legitimidade, onde é utilizada nas organizações, e possibilita que o administrador tenha uma visão mais ampla sobre o programa da QVT, no qual tem-se o objetivo de buscar sempre o compartilhamento, e responsabilidade dos seus envolvidos dentro da organização, pois a legitimidade é um investimento feito pela empresa de forma estratégica para se tornar mais eficaz no mercado organizacional.

#### III. Perfil do Administrador

No ambiente de trabalho, é possível encontra alguns grupos que sejam resistentes e que contém dificuldades de adaptação mediante as mudanças organizacionais. O gestor é um exemplo dentro da corporação, deste modo, o perfil do administrador deve ser preciso diante de seus subordinados, pois suas ações serão refletidas futuramente.

Neste caso, o administrador teve conter uma visão ampla e focada, para que o mesmo conseguir fazer a implantação da QVT, possibilitando melhorias e resultados favoráveis dentro da organização.

#### IV. Práticas e valores nas empresas

Entretanto, para que uma empresa obtenha crescimento nas práticas da QVT, é essencial que suas atividades sejam compartilhadas e executadas em grupos. Com isso, pode-se introduzir uma inclusão social dentro das organizações, e agregar valor visto que a qualidade de vida envolve a aceitação de todos os indivíduos, para que se promova relacionamentos saudáveis no ambiente de trabalho, trazendo benéficos importantes que irão impactar diretamente empregado e empregador, refletindo assim, no atendimento de seus clientes.

#### V. Novas Competências

Ainda que o conceito da QVT seja essencial as questões de saúde e doença nas organizações, uma nova competência passa a ser abordada com frequência no meio empresarial, em que engloba habilidades, as responsabilidades sociais e as relações do trabalho visões de informações e tecnologia nas quais são de extrema importância para o administrador, tornando -

se um conceito de QVT mais abrangente, facilitando o desenvolvimento e a implantação da mesma dentro do ambiente de trabalho.

**Figura 1:** Modelo conceitual de competência BEO, bem-estar nas organizações



**Fonte:** Limongi-Franca (2010, p. 94 *Apud* Pinto; de Paula; Boas 2012 p. 8).

Portanto, o modelo conceitual, traz novas ideias e novas propostas administrativas, para estabelecer um nível elevado de interação de bem-estar nas organizações.

## 2.1 Benefícios da QVT

Todo e qualquer indivíduo passa boa parte de seu dia em seu ambiente de trabalho, fazendo da empresa sua segunda casa, diante disso, é notável que o empregado ao ingressar em uma determinada instituição, esperar encontrar um ambiente organizacional estruturado e saudável, que atendam todas as necessidades do colaborador, para que os mesmos venham desempenhar suas funções com maior índice de qualidade e possam apresentar resultados positivos que são estabelecidos pela empresa.

A qualidade de vida é um programa voltado para a satisfação dos seus indivíduos, buscando sempre manter o bem-estar dentro do ambiente de trabalho, promovendo sempre a produtividade e cuidando dos aspectos físicos e psicológicos de seus colaboradores.

No entanto, a QVT impõe diversos benefícios que são importantes para empregado e empregador, no qual interfere diretamente em seus resultados organizacionais. Segundo Fernandes (1996, p. 45-46) “gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

O programa de qualidade de vida é um elemento estratégico dentro das organizações. Deste modo, a QVT engloba alguns fatores de benefícios que fazem total diferença no desenvolvimento da empresa o programa impõe pontos

negativos e positivos e a partir de sua implantação, o gestor consegue identificar essas informações.

Podemos encontrar visões diferentes de vários autores em relação à qualidade de vida no ambiente de trabalho, contudo, para Chiavenato (2014, p. 420) os fatores relevantes sobre a QVT são:

- Satisfação com o trabalho executado;
- Possibilidade de futuro na organização;
- Reconhecimento pelos resultados alcançados;
- Ambientação psicológico e físico de trabalho;
- Liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões;
- Possibilidade de estar engajando e de participar ativamente;

As empresas buscam sempre o melhor para a organização e para seus colaboradores. Afinal, para que a empresa consiga alcançar resultados lucrativos no meio empresarial, e mesma necessita de funcionários ativos e satisfeitos. Segundo Werther (1983, p. 71) diz que, "além de promover oportunidade de emprego, os departamentos de pessoal também procuram melhorar a qualidade de vida no trabalho. Os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos produtivos e satisfatórias."

Diante da implantação da QVT, podemos observar seus benéficos, tais como, redução de rotatividade nas empresas, saúde e segurança, interação social entre seus indivíduos, produtividade e clima organizacional, estes benéficos promovem melhorias no comportamento e desenvolvimento do colaborador, profissionalmente e pessoalmente. Segundo Werther (1983, p. 47) fala que, "a qualidade de vida no trabalho é afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benéficos e projeto de cargo. Porém é a natureza do cargo que envolve mais nitidamente o trabalhador."

#### I. Redução de Rotatividade

Conhecida também por turnover, é um grande vilão para gestores e profissionais de RH dentro do ambiente organizacional. Com a implantação do sistema de QVT esse problema pode ser melhorado, de forma que, irá interferir na redução de gastos na empresa e reduzir o índice de desligamento de funcionários. A QVT contém fatores de investimento através de treinamento adequado aos seus colaboradores, valorizando e aprimorando suas competências e habilidades, e o encaixando em uma função no qual o mesmo irá trazer mais resultados, fazendo com que se tenha uma baixa rotatividade, pois dessa forma se influencia a retenção de talentos.

#### II. Saúde e Segurança

Para muitos trabalhadores, a saúde e segurança no ambiente de trabalho, são fatores que mais afetam o colaborador. A falta de motivação, e um ambiente desagradável, são fatores prejudicam totalmente a saúde física e mental de muitos indivíduos, causando vários afastamentos de suas atividades por consequências de stress e vários outros tipos de doenças.

Com o programa de QVT, os gestores conseguem identificar as falhas em seu ambiente organizacional, com isso, planeja e promove mudanças de melhorias na qualidade de vida de seus empregados, além de manterem um

ambiente seguro e saudável, tanto físico quanto mental, a empresa também sai ganhando, evitando afastamentos constantes na organização.

### III. Interação Social

É preciso valorizar suas equipes, e o programa de qualidade de vida abrange esse benéfico, de forma que, além de beneficiar seus próprios funcionários, a empresa também lucra, pois, profissionais satisfeitos se tornam mais engajados e comprometidos em desempenha suas funções com responsabilidade, fora que se consegue obter relacionamentos dentro do ambiente de trabalho.

### IV. Produtividade

A partir do momento em que as empresas observam que profissionais satisfeitos, motivados e felizes produzem mais, as organizações investem mais e mais no programa de qualidade de vida, promovendo o desenvolvendo e capacitando seus indivíduos, pois ambas as partes são beneficiadas.

### V. Clima Organizacional

Quando se fala em clima organizacional, muitos remetem o mesmo a cultura organizacional fazendo as duas coisas serem um só. Porém, segundo Buono e Bowditch (2013), o conceito de clima organizacional é buscar compreender os indicadores e expectativas que a empresa transmitir para seus colaboradores, mediante a isto, se consegue identificar a satisfação dos mesmo e o quanto o clima organizacional é importante dentro da organização.

Os benéficos que o programa de qualidade de vida fornece para as empresas, tendem a contribuir para o crescimento da organização, valorizando seus profissionais, motivando, mantendo seus salários em dia, capacitando para que o indivíduo crença profissionalmente e pessoalmente, mantendo sempre um ambiente saudável e seguro, promovendo sempre uma boa comunicação e interação com todos dentro da instituição.

Desta forma o colaborador irá sentir quão importante ele é para a organização, o mesmo sentira prazer em fazer parte da empresa, com isso, o retorno vem em forma de resultados, que promovem um ambiente agradável e favorável.

Com tudo, o programa de qualidade de vida é extremamente essencial dentro das organizações, e vale a pena o gestor investir nesse sistema, pois além de melhorar as questões no ambiente de trabalho, a QVT contribui para o desenvolvimento humano de seus indivíduos, tornando assim, capazes de tomar decisões e expor novas ideias, que ajudaram a empresa a evoluir dentro do universo organizacional, aprimorando também o legado de cultura e valores da empresa.

## 3 FATORES MOTIVACIONAIS

Embora atualmente a motivação seja um dos fatores organizacionais mais estudados, antes ela se dava apenas através de remuneração aos colaboradores e lucros para a organização. Em vista disso, é fundamental

valorizar tais fatores que contribuem imensamente para uma boa qualidade de vida no trabalho, favorecendo um ambiente de trabalho mais produtivo e entusiasmando seus colaboradores.

A motivação trata-se de uma força que impulsiona o indivíduo a se engajar em determinada ação, envolver-se em projetos e atingir objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais. Segundo Menegolla e Sant Anna (1993; pág. 77 a 86) “Um objetivo pode ser definido como um propósito ou alvo que se pretende atingir. Tudo aquilo que se deseja alcançar através de uma ação clara e explícita, pode ser chamado de objetivo”.

Os fatores que indicam a motivação e que despertam a satisfação têm como principal característica estarem ligados ao trabalho em si e as possibilidades de progresso e crescimento dentro da empresa. (BERGAMINI, 1994, p.205).

Através desses comentários, pode-se citar como fatores motivacionais:

- Gestores que sabem liderar;
- Estabilidade e Segurança no trabalho;
- Equipe com boa relação e comunicação;
- Possibilidade de crescimento profissional;
- Reconhecimento e respeito;
- Metas impostas para alcançar os objetivos;

Segundo Herzberg (1997), os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos daqueles responsáveis pela insatisfação profissional, pois o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional.

Existem duas críticas interessantes feitas por Fleury and (*apud* SIEVERS, 2002, p. 250), sobre o modelo tradicional de entender a motivação:

Ele afirma que ela só passou a ser um tópico quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido, e essa perda esta diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho, originada pela busca excessiva de eficácia. Para ele, essa é uma perspectiva sombria da natureza humana, que não considera o subjetivismo do homem e reduz sua atuação profissional a mera relação com um sistema que o controla e dirige.

### **3.1 A Importância da motivação no ambiente de trabalho**

A motivação está presente no cotidiano de um indivíduo desde o nascer, sendo assim, precisa-se da mesma para muitas coisas devido a sua tendência de impulsionar a realização de determinadas tarefas, metas e objetivos.

Um grande exemplo disso é encontrado em etapas da infância de um bebê, quando o mesmo estar prestes a dá seus primeiros passos, os pais tendem a motiva-lo para que ele consiga realizar tal objetivo.

No entanto, o mesmo acontece dentro das organizações, o ser humano precisa ser motivado e ter uma alta motivação consigo mesmo, para que venha cumprir com suas atividades com eficiência.

Por ser a grande causadora de diversos atos comportamentais e de desempenho, a motivação vem ganhando destaque e sendo de grande importância dentro do ambiente de trabalho, sendo também um grande desafio para os gestores, pois notam que o mercado está cada vez mais constante e o quanto é necessário motivar seu colaborador, visto que, é uma peça importante no qual reflete no desempenho de seus funcionários.

Com tudo, o conceito de motivação é muito variável, segundo o livro de Buono e Bowditch (2013), as pessoas tendem a ter perspectivas distintas sobre o significado de motivação, e para alguns gerentes as pessoas podem ser motivadas pelas relações sociais, por manter seus colaboradores felizes e fornece um ambiente de trabalho agradável.

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores e chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas numa necessidade distintas e não se pode, a rigor. Afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra. (GIL, 2012, p. 202).

Em seu livro, segundo Robbins (2009), pode-se concluir que a motivação se define como um comportamento externo, no qual funcionários motivados sejam mais dedicados, se mantendo mais focados e mais enforcados do que as pessoas desmotivadas. Ou que a motivação é um ato de ser capaz de realizar tarefas específicas, com isso, o indivíduo preza pela capacidade de ação e satisfação estimulando suas necessidades de cumprir suas metas e atingir resultados positivos de acordo com suas atividades ou funções.

Os autores behavioristas verificam que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2004, p. 329)

É notável que alguns colaboradores não desempenham suas atividades de maneira correta ou com eficiência, devido a não estarem em uma função que faça o funcionário feliz ou por estarem atuando em uma função inferior de sua formação.

Com relação a isso, é necessário que o líder alinhe o funcionário em atividades que encaixe com seu perfil, pois com isso empresa só tem a ganhar obtendo retornos favoráveis.

Além disso, os gestores precisam ficar atentos aos seus colaboradores, as questões financeiras e de segurança proporcionam uma ótima motivação entre seus empregados. Porém, não basta focar apenas nisso, o líder deve sempre observar as questões emocionais de seu colaborador, afinal, a organização precisa deste indivíduo para atingir duas metas, visto que um colaborador desmotivado irá impactar negativamente em seus resultados.

Os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar as

condições para as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho sejam capazes de satisfazê-los. (GIL, 2012, P.202).

Desta forma, o gestor consegue identificar o pivô desses problemas referentes a organização, e os mesmos devem procurar solucionar, buscando ouvir mais suas equipes, valorizar, motivar mantendo sempre um índice de emocional apropriado e sendo grandes incentivadores do crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores.

### **3.2 Tipos da Motivação**

É fato que a motivação do colaborador pode influenciar na sua produtividade dentro da organização, para Chiavenato (2005), um funcionário feliz pode ajudar a gerar lucros maiores. Porém, nem sempre as pessoas observam os fatores que as motivam, o que se deve ao fato de que enquanto a minoria dos profissionais buscam o aperfeiçoamento das suas habilidades e oportunidades de crescimento profissional na empresa, a maioria das pessoas se deixam acomodar pela situação ou simplesmente pela estabilidade que lhe é oferecida pelo cargo atual. Em contrapartida, também conforme Chiavenato (2005), com o tempo aquelas pessoas que ingressaram e permaneceram em uma organização, passam a desenvolver necessidades e expectativas que precisam ser atendidas para estimular os seus esforços no desempenho de suas tarefas. Afinal, é natural que após um tempo de empresa, os colaboradores esperem mais reconhecimento através de novas oportunidades de crescimento profissional.

Nota-se que quando um gestor sabe impulsionar a sua equipe, oferece um grande diferencial competitivo para a empresa, pois estimula os seus colaboradores em suas motivações pessoais e profissionais, ajudando a mantê-los engajados em suas atividades e dispostos a enfrentar junto à empresa os desafios do mercado. Para isso, é fundamental entender e saber diferenciar os tipos de motivação, afinal sabe-se que os colaboradores são pessoas distintas umas das outras, com necessidades e problemas diferentes, e para que os gestores possam motiva-los, é essencial entender a situação para saber qual tipo de motivação usar diante daquela circunstância.

Diante desses obstáculos relacionados a motivação dos colaboradores, inúmeras teorias sobre motivação foram desenvolvidas desde a década de 1950 e, embora atualmente tenham a sua validade questionada, elas tornaram-se fundamentos para novas teorias relacionadas à motivação dos trabalhadores. “As antigas teorias, especialmente aquelas intuitivamente lógicas, parecem não morrer facilmente” (ROBBINS, 2009, p.133).

Dessa forma, essas antigas teorias tornaram-se de extrema importância para o estudo do comportamento, motivação e satisfação dos indivíduos nas organizações, e como citado anteriormente, inspiram e fundamentam as novas teorias. Como exemplo, podemos citar a teoria de Herzberg que foi amplamente divulgada e poucos são os executivos que não conhecem as suas recomendações (ROBBINS, 2009, p.136).

Independentemente da quantidade de teorias criadas, existem três em específico que se destacam diante da área de motivação no trabalho, conhecidas como: a Teoria dos dois Fatores, a Teoria da Hierarquia das Necessidades e as Teorias X e Y, as quais serão abordadas a seguir.

### 3.2.1 A Teoria dos dois Fatores

Esta teoria da motivação foi formulada pelo psicólogo Frederick Herzberg, cujo o objetivo de estudo era identificar os fatores que causavam a satisfação e a insatisfação dos empregados em seu ambiente de trabalho, buscando explicar o comportamento das pessoas diante desse ambiente que ocupada grande parte do nosso cotidiano. Nessa teoria, Herzberg afirma que o rendimento dos colaboradores varia de acordo com a sua satisfação no trabalho, ou seja, dependendo de como se sentem naquele ambiente. Também, é explicado e apresentado a existência de dois fatores responsáveis pela satisfação e motivação das pessoas no ambiente corporativo (CHIAVENATO, 2004, p.333-334) que são:

#### I. Fatores higiênicos ou extrínsecos

São referentes às situações e fatores externos do ambiente, pois costumam ser encontrados em meio ao ambiente que rodeia as pessoas e, portanto, abrangem as condições nas quais elas desempenham as suas funções. Podendo facilitar o comportamento dos funcionários, porém, quando ausentes, costumam desencorajar os colaboradores a tentarem o seu melhor no trabalho.

Os fatores higiênicos dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento etc. Esses fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. Embora a ausência deles desmotive, a presença não é elemento motivador, sendo tais fatores também conhecidos como extrínsecos ou ambientais (HERZBERG, 1997).

#### II. Fatores motivacionais ou intrínsecos

Estão relacionados ao que o indivíduo desempenha, ou seja, as atividades exercidas no local de trabalho, o desejo de crescer profissionalmente e a auto realização. Referem-se à força interior do próprio ser, aquela na qual é capaz de se manter ativa mesmo diante de adversidades exteriores, costuma ser impulsionada por um prazer na realização de determinada atividade.

Quando estes são adequados, os indivíduos não se mostram insatisfeitos, embora também não estejam satisfeitos. Se quisermos motiva a força de trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados ao trabalho em si ou a resultados diretos, como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas são características consideradas intrinsecamente recompensadoras. (ROBBINS, 2005, p. 51).

Segundo Vergara (2012), os fatores higiênicos, quando presentes, deixam de causar insatisfação, mas não chegam a causar a satisfação. Já os fatores motivacionais, se presentes causam satisfação, e se ausentes deixam de causa-la, porém não chegam a causar insatisfação.

Dessa forma, quando esses fatores são positivos, provocam grande satisfação nas pessoas, porém, quando negativos, encadeiam à insatisfação e desmotivação pessoal e profissional. Quando aproveitada de maneira correta na organização, serve como estímulo na obtenção de metas corporativas, como aquele bônus oferecido aos vendedores que alcançam determinado valor de faturamento, por exemplo.

Para Ferreira et al. (2006), uma das maiores contribuições da Teoria dos Dois Fatores para a compreensão da motivação para o trabalho foram: a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realizar e planejar seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada do papel da remuneração sobre a motivação para o trabalho.

Ambas as motivações geram mais disposição para agir e conquistar, podendo afetar positiva ou negativamente o ser humano. Porém, embora se pareçam, os fatores satisficentes (motivacionais) e insatisficentes (higiênicos) – também chamados por Herzberg, não se vinculam entre si. Visto que, os fatores motivacionais correspondem a como o profissional se sente em relação ao seu cargo, enquanto os fatores higiênicos referem-se a como a pessoa se sente na empresa.

[...] As *recompensas extrínsecas* são os resultados que nos vêm à mente quando pensamos genericamente sobre recompensas: salário, benefícios adicionais e condições de trabalho agradáveis são exemplos comuns. Em contrapartida, as *recompensas intrínsecas* são mais intangíveis por natureza, e compreendem coisas como a realização pessoal e profissional, a estima de outras pessoas, ou o interesse que um trabalho possa despertar numa pessoa. Assim, as recompensas intrínsecas são intimamente ligadas à natureza do trabalho em si, ao passo que as recompensas extrínsecas se relacionam ao contexto e os aspectos materiais do trabalho sendo executado. (BOWDITCH e BUONO, 2011, p. 53).

### 3.2.2 A Teoria da Hierarquia das Necessidades

O psicólogo americano Abraham H. Maslow (1954, *apud* ROBBINS, 2005), propôs “A Teoria da Hierarquia das Necessidades”, também conhecida como “Pirâmide de Maslow”, em seu artigo chamado “A teoria da motivação humana”, nele é apresentado a ideia de que existem cinco categorias das necessidades humanas, e que para alcançar a autorrealização é necessário escalar está hierárquica (ROBBINS, 2009, p.133). Sendo elas: fisiológicas, segurança, afeto, estima e autorrealização.

- I. Necessidades fisiológicas: estão relacionadas a fome, sede, abrigo, sexo entre outras carências do próprio corpo.
- II. Necessidades de segurança: associadas a segurança e proteção tanto contra danos físicos, quanto emocionais.

- III. Necessidades Pessoais: relacionam-se ao amor, afeto, amizade e a sensação de fazer parte de um determinado grupo.
- IV. Necessidades de auto-estima: referente aos fatores internos, tal com a autonomia, o respeito próprio e realização; e aos fatores externos como o reconhecimento, status e a atenção.
- V. Necessidades de autorrealização: possui a intenção de tornar-se aquilo que se é capaz de ser; ligada ao crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

**Figura 2:** Hierarquia das Necessidades de Maslow



**Fonte:** Robbins, \_2009, p.4

Acredita-se que os indivíduos nascem com as necessidades fisiológicas, pois elas são primárias, enquanto as demais necessidades somente serão adquiridas com o tempo. Sendo assim, Maslow dividiu estas categorias em patamares mais altos e mais baixos. Onde as necessidades primárias, consideradas básicas, são representadas pelas fisiológicas e as de segurança, enquanto as necessidades secundárias, são sinalizadas como as sociais, de estima e de auto realização. Podendo os quatro primeiros níveis destas necessidades serem satisfeitos por aspectos extrínsecos, ou seja, fatores externos, ao ser humano e não apenas por sua vontade.

Maslow foi um dos principais especialistas a propor uma abordagem mais humanizada no estudo dos fenômenos comportamentais e psicológicos. E, os seus estudos, segundo Chiavenato (2005), foram fundamentais para o entendimento da motivação, levando em conta o fator satisfação dos indivíduos, e seu desenvolvimento próprio. Já na atualidade, a sua pirâmide transformou-se em uma ferramenta muito utilizada no marketing para entender o comportamento do consumidor, afinal ao identificar as necessidades pessoais dos clientes, torna-se mais fácil agradá-los e conquista-los.

Para Maslow, os indivíduos vivem buscando satisfazer as suas necessidades, com o objetivo de conquistar a autor realização e, para isso, é necessário suprir vários níveis, desde os elementos primordiais para a sobrevivência, até os relacionados a socialização e autoestima. Porém para uma nova etapa ser alcançada, a anterior deve ser ao menos parcialmente sanada.

Visto que, quando uma etapa é realizada, ela deixa de ser um elemento motivador do comportamento, e possibilita o destaque de outra necessidade como a motivação. Dessa forma, se o indivíduo sentir-se ameaçado enquanto estiver subindo está hierarquia, ele não buscará satisfação nas necessidades de nível superior até que a sua necessidade de segurança seja corrigida. Quando uma pessoa atende os níveis necessidades fisiológicas e de segurança, motivadores de nível superior despertam, lembrando que o ser humano será motivado pelas necessidades que mais lhe importarem.

### 3.2.3 As Teorias X e Y

Essas teorias foram desenvolvidas no final da década de 50 pelo professor de psicologia e economista Douglas McGregor, um dos pensadores mais influentes em termos de relações humanas, em sua obra chamada *The Human side of Enterprise* (1960).

Segundo Robbins (2005, p. 152), Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano, onde as mesmas são divididas em premissas. Sendo a Teoria X considerada negativa e estando relacionada a subserviência e controle, enquanto a Teoria Y é classificada como positiva e refere-se à potencialidades e desenvolvimento pessoal.

Depois de observar a forma como os executivos tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas e que eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários conforme este conjunto de premissas. (ROBBINS, 2009, p.133).

Essas teorias usam como base suposições referentes à motivação de profissionais de determinada organização, tratando-se de dois perfis de personalidade e comportamento dos colaboradores. Tendo em vista que, na Teoria X, a autoridade é quem estabelece a direção e o controle, e na Teoria Y quem determina essa autoridade é a integração.

A Teoria X supõe que necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos. A Teoria Y supõe que necessidades de alta ordem dominam os indivíduos. McGregor (1980) acreditava que as pressuposições da Teoria Y eram mais válidas do que as da Teoria X. Consequentemente, o autor propôs idéias, como tomada de decisão participativa, cargos de responsabilidade e desafiadores e boas relações de grupo como abordagens que maximizariam a motivação de um empregado no trabalho. (MATTA, p.37, 2012).

#### I. Teoria X:

Baseia-se na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, respaldada pela Teoria Clássica de Fayol, a Teoria da Administração Científica proposta por Taylor e na Teoria da Burocracia de Max Weber. Onde o homem pela sua natureza humana não possui iniciativa, é indolente, preguiçoso, não deve usar a criatividade, não tem proatividade e evita o trabalho. Desta forma, as pessoas devem ser dirigidas e controladas visando à ordem dentro das organizações (PINTO; COSTA, 2009).

Sendo assim, a motivação seria quase irrelevante, fazendo-se necessário o uso da autoridade para garantir o controle e uma direção aos funcionários. Robbins (2009), alega que a Teoria X defende que os indivíduos não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, evitam responsabilidades, e colocam a segurança acima de qualquer outro fator associado ao trabalho.

De acordo com Ferreira, Pereira e Reis (2002, p. 41):

O homem apresenta-se então como um ser carente, que se esforça para satisfazer suas necessidades e garantir a sua sobrevivência através de atividades compulsórias e pouco interessantes para a sua realização pessoal. Com isso, a motivação por estímulo só funciona até certo ponto e a autoridade passa a ser fundamental para assegurar a direção e o controle dos funcionários.

Segundo a Teoria X, existem quatro pressupostos para os gerentes (MATTA, p. 36-37, 2012):

- Os empregados, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho;
- Por eles não gostarem de trabalhar, devem ser coagidos, controlados e ameaçados com punições, caso não alcancem as metas;
- Os colaboradores evitam responsabilidades e buscarão orientação formal quando necessitarem;
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostram pouca ambição.

## II. Teoria Y:

Para esta teoria, o trabalho é algo natural, comum e habitual quando as condições são favoráveis, pois se os funcionários estiverem comprometidos com os objetivos da empresa, eles demonstrarão auto orientação, podendo aprender a aceitar as responsabilidades e tornando-se capazes de tomar decisões inovadoras. Portanto, através de um ambiente organizacional adequado, o desenvolvimento dos recursos humanos pode ser otimizado e melhor aproveitado.

As pessoas realizarão a auto orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com a organização; a pessoa deve aprender a aceitar e até procurar a responsabilidade. A habilidade de tomar decisões de forma inovadora pode ser despertada em qualquer membro da organização e não apenas nos ocupantes de cargos gerenciais (MATTA, p.37, 2012).

McGregor também determinou a Teoria Y, que foi baseada pela Teoria Comportamental, a qual o homem deve ser considerado dinâmico, proativo, deve utilizar sua criatividade no ambiente organizacional, baseada em valores humanos e sociais. O colaborador deve ser encorajado na busca do seu crescimento individual, através de desafios, gostando de receber responsabilidades. Para colaboradores com estilo da Teoria Y, é importante a descentralização do poder, a construção coletiva, na qual os colaboradores dirigem suas atividades, buscando auto realização (PINTO; COSTA, 2009).

Porém, sabe-se que existem dificuldades na integração dos interesses pessoais e organizacionais. Por isso, essa teoria propõe o desenvolvimento de ambientes e processos de trabalho mais propícios para a participação e para o engajamento daqueles que estão de fato envolvidos na resolução das tarefas e atividades. Sendo assim, é dever da empresa investir em planejamento e ferramentas que auxiliem no desenvolvimento dos seus colaboradores.

Em contraste com essas visões negativas sobre a natureza dos seres humanos, McGregor (1980) enumerou as quatro pressuposições positivas, que ele chamou de Teoria Y, (MATTA, p. 37, 2012):

- Empregados podem ver trabalho como sendo tão natural quanto descanso ou lazer.
- Pessoas exercitarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
- A pessoa comum pode aprender a aceitar e, até procurar, responsabilidade.
- A habilidade de tomar decisões inovadoras está amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente de domínio exclusivo daqueles que ocupam posições gerenciais.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como objetivo apontar a importância do emocional dos colaboradores diante da qualidade de vida no trabalho, para tal foi utilizado como metodologia, a realização de pesquisas bibliográficas, através de livros, artigos e informações por meio da internet. Sendo assim, tornou-se viável o esclarecimento, a identificação e a compreensão de tais aspectos relacionados ao tema abordado.

No que diz respeito a QVT, seja para a melhoria da qualidade de vida pessoal, a melhoria do convívio social, uma maior satisfação e motivação do trabalhador com a instituição e, a melhora na produtividade das empresas. Desta forma a qualidade de vida é de grande importância dentro do ambiente organizacional não apenas pelos seus benefícios quanto a saúde mental e física, mais sim, efeitos que o programa de qualidade de vida irá trazer para ambas as partes dentro da empresa. Em vista disso, constata-se a correlação da motivação com a qualidade de vida no trabalho, sendo necessário que os gestores visem sempre o futuro, a motivação vem ganhando espaço dentro do ambiente organizacional, valorizando, adaptando e acompanhando seus colaboradores em suas funções e observando suas necessidades, para assim buscar seus resultados.

Com base nos fatores de motivação e QVT levantados e aclarados neste estudo, e das teorias motivacionais apresentadas no decorrer na pesquisa, torna-se compreensível a tamanha importância e relevância que a qualidade de vida no trabalho fornece aos colaboradores da empresa, além de elucidar a necessidade do entendimento e aplicação da motivação organizacional nas empresas.

Desta forma, abordar a QVT e a motivação nas organizações, não é apenas uma forma de marketing para o público alvo se interessar nos produtos e na empresa em si, esses fatores oferecem um diferencial competitivo para a empresa diante do mercado de trabalho exigente e concorrido da atualidade. Além disso, tais aspectos organizacionais, são essenciais para o bem-estar físico e mental dos maiores bens das empresas, os seus funcionários. Afinal, está pesquisa expôs o quanto o emocional abalado dos colaboradores pode afetar negativamente os objetivos da instituição, assim como também apontou os inúmeros benefícios que podem ser concedidos à empresa quando os colaboradores estão bem mentalmente, e satisfeitos com o ambiente de trabalho.

## REFERENCIAS

ALELO. **Qualidade de vida no trabalho, principais benefícios e técnicas de implementação na empresa.** Disponível em: <<https://blog.alelo.com.br/gestao/qualidade-de-vida-no-trabalho-beneficios-e-tecnicas/>>. Acesso 09/11/2021.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

BUONO, A. F.; BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional,** São Paulo, Cengage learning, 2013.

CARTAXO, Danielle. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/qualidade-de-vida-no-trabalho>>. Acesso em: 06/11/2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos,** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas,** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos.** São Paulo: Manole, 2014.

COSTA, Jana. **A Importância da Motivação no Trabalho.** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-motivacao-no-trabalho>>. Acesso em: 06/12/2021.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para Melhorar.** Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS Ana Carla Fonseca; PEREIRA Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias – Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas.** São Paulo: Thomson Learning, 2002.

FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R. C. P. M **Fatores de Motivação no Trabalho: O Que Pensam os Líderes**. 30º encontro do EnANPAD, Salvador, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMONGI-FRAÇA, A.C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARQUES, José R. **CONHEÇA A TEORIA DE HERZBERG**. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-motivacao-2/>>. Acesso em: 28/10/2021.

MARQUES, Roberto. **CONHECENDO AS TEORIAS DE X E Y DE MCGREGOR**. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/conhecendo-as-teorias-de-x-e-y-de-mcgregor/>>. Acesso em: 30/11/2021.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

MATTA, P. R. T. **Motivação: Impacto e Aplicabilidade dentro das empresas**. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Paulista, UNIP: 2012.

MENEGOLLA, M.; SANT. A., MARTINS I. **Por que planejar? Como planejar: currículos**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

OLIVEIRA, Diogo. **Teoria de Mcgregor: Tudo sobre as Teorias X e Y**. Disponível em: <<https://blog.softensistemas.com.br/teoria-de-mcgregor/>>. Acesso em: 25/11/2021.

OLIVEIRA, J. C.; BARBOSA, K. L.; HEGEDUS, C. E. N.; **UM ESTUDO DE CASO DOS FATORES MOTIVACIONAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – CAMPUS DE ALEGRE**. Revista Contemporânea de Economia e Gestão, vol. 15, núm. 2, pp. 59-85, 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/5707/570761052004/html/>>. Acesso em: 20/11/2021.

PERIARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona**. Disponível em: <<https://www.gov.br/infraestrutura/pt->

br/assuntos/gestao-estrategica/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>. Acesso em: 17/11/2021.

PILATTI, L. A. Qualidade de Vida e Trabalho: perspectivas na Sociedade do Conhecimento. In: VILARTA, Roberto et al. (orgs.). **Qualidade de vida e novas tecnologia**. Campinas: IPES, 2007.

PINTO; DE PAULA; BOAS. **Qualidade de Vida no Trabalho e o Novo Serviço Público: proposta de um modelo corporativo**. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EnAPG353.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG353.pdf)>. Acesso em: 30/11/2021

PINTO, M. L. M.; COSTA, M. B. S. **Gestão Participativa: a trajetória no Brasil**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 3, n. 1, p. 36-46, jan/abr, Rio de Janeiro, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

SILVA, Douglas. **O que é Teoria dos Dois Fatores? Como aplicar em uma empresa?**. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/teoria-dos-dois-fatores/>>. Acesso em: 28/11/2021.

TOLENTINO, Carolina. **TEORIA DOS DOIS FATORES**. Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/teoria-dos-dois-fatores.htm>>. Acesso em: 04/11/2021

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. – 12 Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_, S. C. **Métodos de pesquisa em administração** – 2 Ed. – São Paulo, Atlas, 2012.

WERTHER JR, W; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw Hil, 1983.