

CENTRO PAULA SOUZA
Etec de Cidades Tiradentes - Extensão Ceu Alto Alegre
Curso Técnico em Recursos Humanos

Ana Paula Prevedel
Jeniffer Lopes Dos Santos
Luana Pereira Fernandes
Sara De Souza Rocha

A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Um Estudo Sobre a
Motivação e Melhoria no Ambiente Organizacional

São Paulo
2021

**Ana Paula Prevedel
Jeniffer Lopes Dos Santos
Luana Pereira Fernandes
Sara De Souza Rocha**

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Um Estudo Sobre a
Motivação e Melhoria no Ambiente Organizacional**

Trabalho de Conclusão de Curso
Apresentado ao Curso técnico em Recursos
Humanos da ETEC Cidade Tiradentes
extensão Céu Alto Alegre, orientado pela
Professora Michelle Rosa Claro Lopes, como
requisito obrigatório para a obtenção do Título
em Técnico em Recursos Humanos

**São Paulo
2021**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho e subtítulo (se houver)

Trabalho de conclusão de curso apresentado como exigência parcial, para a obtenção do certificado de Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio à Escola Técnica de Cidade Tiradentes.

COMISSÃO JULGADORA

Profº Lilian Rocha

Instituição: Etec de Cidade Tiradentes

Profº Michelle Claro

Instituição: Etec de Cidade Tiradentes

Profº

Instituição: Etec de Cidade Tiradentes

Professor Orientador: Michelle Claro

São Paulo, 01 de dezembro de 2021

Dedicamos esse trabalho primeiramente a Deus, aos nossos familiares e amigos e aos nossos professores, que nos auxiliaram, motivaram e incentivaram em todo o processo de desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso, principalmente às nossas orientadoras Lílian Rocha e Michelle Claro por todo apoio e suporte oferecido do início ao fim para que esse trabalho fosse realizado.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por ter nos proporcionado a oportunidade de fazer esse curso, aos nossos pais por todo apoio oferecido em nossa jornada acadêmica, a professora Lílian Rocha, Michelle Claro e Danielle Claro por toda ajuda e incentivo na realização desse Trabalho de Conclusão de Curso e aos nossos familiares e amigos por toda paciência que tiveram conosco nessa fase tão difícil.

“O significado que você escolhe dar a sua vida determina a qualidade dela” -

Paulo Vieira

RESUMO

A qualidade de vida no trabalho e a motivação são temas que vem tornando-se indispensáveis dentro do ambiente organizacional, pois trata-se da valorização do capital humano, afim de obter melhores resultados dentro e fora da organização, ou seja quando falamos em qualidade de vida no trabalho e motivação estamos nos referindo as estratégias que possibilitam crescimento e vantagens competitivas no âmbito pessoal e organizacional, portanto utilizamos pesquisas documentais, bibliográficas e formulários na realização desse estudo, afim de identificarmos se os colaboradores sabem o que é a qualidade de vida e a motivação, dentro do ambiente organizacional e se as empresas adotam em suas práticas os programas de qualidade de vida no trabalho ou pelo menos alguma estratégia motivacional, afim de melhorar os seus resultados e promover um ambiente organizacional mais eficiente, prazeroso e adequado, logo nesse trabalho o nosso objetivo geral é Implementar programas de qualidade de vida para motivação dos colaboradores e melhoria no ambiente organizacional com intuito de enfrentar os desafios do ambiente competitivo e instável que vivemos.

Palavras-chaves: Qualidade de Vida no Trabalho, Ambiente Organizacional e Motivação

ABSTRACT

Quality of life at work and motivation are themes that have become indispensable within the organizational environment, as it is about the enhancement of human capital, in order to obtain better results inside and outside the organization, that is, when we talk about quality of work life and motivation we are referring to the strategies that enable growth and competitive advantages in the personal and organizational sphere, so we used documentary, bibliographic and forms research in this study, in order to identify whether employees know what quality of life is and motivation, within the organizational environment and whether companies adopt in their practices quality of life programs at work or at least some motivational strategy, in order to improve their results and promote a more efficient, pleasant and appropriate organizational environment, right there work our overall objective is to implement quality of life programs to motivate employees and improve the organizational environment in order to face the challenges of the competitive and unstable environment in which we live.

Keywords: Quality of Work Life, Organizational Environment and Motivation.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT.....	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CLT.....	Consolidação das Leis do Trabalho
EPI.....	Equipamento de Proteção Individual
ISO.....	Organização Internacional de Normalização
OMS.....	Organização Mundial da Saúde
QVT.....	Qualidade de Vida no Trabalho
TQM.....	Total Quality Management

Sumário

INTRODUÇÃO

11

- 1. 11
 - 1.1 Erro! Indicador não definido.
 - 1.2 Erro! Indicador não definido.
 - 1.3 Erro! Indicador não definido.
 - 1.4 11
 - 1.5 11
 - 1.6 12
- 2. 12
 - 2.1 12
 - 2.2 14
 - 2.3 16
 - 2.4 18
 - 2.4.1 18
 - 2.4.2 19
 - 2.5 20
 - 2.5.1 20
 - 2.5.2 21
 - 2.6 22
 - 2.7 24
 - 2.7.1 24
 - 2.7.2 25
 - 2.8 26
 - 2.9 Erro! Indicador não definido.
 - 2.10 30

ANÁLISE GRÁFICOS

34

CONSIDERAÇÕES FINAIS

40

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

41

INTRODUÇÃO

Com o avanço tecnológico e o crescimento organizacional, o aumento da demanda de serviços se torna evidente. Devido a esse crescimento, o capital humano se torna um dos alvos de produção e desempenho na execução de serviços de forma contínua e crescente a fim de alcançar os objetivos organizacionais, no entanto um bom desempenho de tarefas exerce uma função sobre o colaborador seja ela física ou intelectual que por sua vez pode acabar gerando uma pressão sobre o trabalhador. A qualidade de vida no trabalho, busca equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, redução do índice de acidentes no trabalho, promove prazer, satisfação e valorização do colaborador.

O Estudo a ser desenvolvido teve como objetivo refletir e identificar, como qualidade de vida no trabalho, contribui para o processo de motivação e melhoria no ambiente organizacional.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) valoriza aspectos físicos e psicológicos dos colaboradores e atualmente vem ganhando um amplo espaço nas discussões científicas, pesquisas apontam que colaboradores que tem qualidade de vida no trabalho são mais felizes e engajados a produzir mais, relacionando a satisfação do funcionário no desempenho de suas funções.

A qualidade de vida no trabalho considera os aspectos humanos como um todo, nesse sentido a QVT auxilia o crescimento excelente da organização e traz inúmeros benefícios para o bem-estar dos colaboradores. Assim se garante uma boa produtividade, focando em desenvolvimento de ambientes harmoniosos e saudáveis.

Nesse estudo será abordado como as condições de trabalho interferem na rotina e como um ambiente saudável, agradável e adequado para o funcionário, pode garantir motivação, e garantir que as empresas entreguem melhores serviços para os seus clientes, uma vez que o bem-estar do colaborador é a chave para a produtividade nas empresas.

O presente trabalho foi realizado como pesquisa, para identificar como a qualidade de vida pode se tornar um fator primordial e indispensável, trazendo benefícios mútuos para a empresa e para o colaborador.

1. DESENVOLVIMENTO

1.1 Justificativa

A implantação de ferramentas e práticas de qualidade de vida no trabalho, são de suma importância, a fim de manter os colaboradores dentro da empresa e promover retenção e captação de talentos, equilíbrio na vida pessoal e profissional, redução no índice de acidentes no trabalho, prazer, satisfação e valorização do capital humano. Investir em qualidade de vida e motivação no ambiente de trabalho, traz consigo ganhos mútuos, onde tanto as empresas, quanto os colaboradores sentem-se satisfeitos com os resultados positivos que essas práticas proporcionam, pois trata-se de tornar o trabalho , positivo e que estimule as pessoas a oferecerem o seu melhor, possibilitando crescimento pessoal e profissional, esse trabalho tem objetivo de mostrar a importância de implementar a qualidade de vida e a motivação no trabalho, também servirá para material de pesquisas futuras para acadêmicos da área de Recursos Humanos.

1.2 Problemática

Inserção de práticas da qualidade de vida podem desenvolver a motivação e melhoria no ambiente organizacional?

1.3 Hipóteses

- A aplicação de avaliação de desempenho contribui para melhorias na qualidade de vida e motivação dos funcionários
- A prática da qualidade de vida promove satisfação e bem-estar para o colaborador
- A QVT alinha as expectativas do colaborador com os objetivos da organização

1.4 Objetivo Geral

Implementar práticas adotadas na qualidade de vida para motivação dos colaboradores e melhoria no ambiente organizacional.

1.5 Objetivos Específico

- Apresentar as práticas adotadas na qualidade de vida no trabalho;
- Identificar os principais fatores motivacionais;

- Analisar a perspectiva abordada pelas QVT e suas vantagens

1.6 Metodologia

Para o desenvolvimento deste estudo, foi utilizada uma fundamentação teórica, com pesquisas documentais e bibliográficas, utilizando-se livros, artigos, revistas e internet, bem como pesquisa de campo e exploratória através de formulários, onde 77 pessoas responderam para embasamento das hipóteses apresentadas no presente documento, com questionários de perguntas fechadas, afim de identificar o que motiva os colaboradores dentro do ambiente organizacional.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Origem e Conceito de Qualidade

Segundo Paladio (et al., 2012, p.12), o termo qualidade possui várias definições, porém basicamente essa palavra está associada a um determinado padrão de conformidade associado a concepção de produto ou serviço até o pós-venda.

Sobre a definição da qualidade Rodrigues (2014, p. 14), declara que:

O conceito de qualidade de vida é algo antigo em nossa história, onde começou a ser utilizado pelo homem primitivo com a utilização de materiais resistentes, afim de construir o seu armamento, a busca de melhores meios para conseguir excelentes colheitas nas margens do Nilo e até mesmo com a preocupação rigorosa e exagerada nas edificações da Roma antiga em suas obras com relação a qualidade, mas foi a partir do século XVI com a Revolução Mercantil que a qualidade passou a ser vista pelos valores percebidos pelo clientes, pois cada sociedade tinha o seu artesão que fabricava os seus produtos com atributos diferenciados e a partir dessa época os produtos passaram a ser trocados.

Sobre a inserção da qualidade no meio produtivo Paladio (et al., 2012, p.13), afirma que:

Foi a partir da Revolução Industrial, que a modernização foi inserida no meio produtivo, para alcançar a produção em massa, nessa época com a inserção da Administração Científica, a qualidade ganhou um “Inspector”, ou seja um novo cargo aderido pelas empresas de uma pessoa que ficaria responsável pela verificação da qualidade dos produtos, já de 1908 até 1927 o sistema Ford de produção entrou em cena, onde a padronização de todas as peças utilizadas em seus carros era o grande segredo para obter sucesso em sua linha de produção, nessa época outras empresas também investiram nessa ideia, com o intuito de priorizar a conformidade dos seus produtos.

Com a chegada da Segunda Guerra Mundial Rodrigues (2014, p.15), declara que:

A criação de gráficos estatísticos e de controle foram imprescindíveis para obter eficácia e um melhor gerenciamento de controle da produção e qualidade pelas indústrias bélicas norte-americanas, e a partir dos anos 1950, após a guerra os Estados Unidos passaram a ditar os modelos de gestão e expandir no mundo todo e devido à alta demanda os norte-americanos passaram por uma defasagem com relação às técnicas de produção e controle da qualidade, sendo assim no final da década anterior, o Japão entrou em ação através da contribuição de grandes estudiosos com técnicas e teorias, afim de recuperar os aspectos voltados à gestão da qualidade.

Sobre a influência dos japoneses com a inserção da qualidade Rodrigues (2014, p.18) afirma que:

Os japoneses investiram e investem até hoje pesado quando o assunto é “Qualidade”, afim de obter vantagem competitiva no mercado, já em 1987 com o intuito de melhorar e padronizar métodos, procedimentos e técnicas relacionadas com a qualidade, foi criada a norma ISO 9000 que estabelece normas e diretrizes voltadas à gestão da qualidade, afim de propor e garantir a conformidade e expectativas dos clientes, em 1990 o resultado dessas ações foram surpreendentes e o Ocidente aderiu também aos ensinamentos das organizações japonesas.

A qualidade caracteriza-se pelos padrões de conformidade. Segundo Feigenbaum (*apud* Rodrigues, 2014, p.20), “Qualidade é um conjunto de características do produto ou serviço em uso, as quais satisfazem as expectativas do cliente.”

De acordo com Rodrigues (2014, p.19), atualmente com a globalização, a gestão da qualidade envolve a integração dos processos da cadeia produtiva, a fim de propor melhoria contínua, baixos custos e aumentar a competitividade, a seguir a evolução da qualidade.

Figura 1 - Evolução da qualidade ao longo dos anos

Período	Visão	Foco	Base do Desempenho	Técnica Prioritária Base Conceitual	Metodologia	Personalidade
1900/1960	Visão Setorial e Regional na Produção	Produtividade	Eficiência	Inspeção	Administração Científica	Frederick Taylor Henri Ford
1961/1990	Visão Organizacional Global no Negócio	Qualidade (não conformidades)	Eficácia	Controle Estatístico e Garantia da Qualidade	Total Quality Management (TQM)	Walter Shewhart Edwards Deming Joseph Juran Kaoru Yshikawa Armand Feigenbaum
A partir de 1991	Visão Global Ambiental, Social e Interdisciplinar	Qualidade Seis Sigma ou Excelência	Efetividade	Gerenciamento Estratégico da Qualidade	Seis Sigma	Robert Galvin Bill Smith Jack Welch

De acordo com Paladio (et al.; 2012, p.43), a gestão da qualidade iniciou-se na indústria e expandiu para as organizações de serviços, com grande ênfase, pois esse segmento exige que as empresas sejam muito mais personalistas, a fim de satisfazer suas demandas.

Com relação ao investimento na gestão da qualidade Paladio (et al., 2012, p.44), declara que:

O conceito mais claro quando o assunto é qualidade está relacionado com a diferenciação, onde as empresas de todos os segmentos, principalmente os prestadores de serviços, necessitam estudar, e avaliar constantemente os gostos e preferências de seus clientes, investindo em tecnologia, padrões de qualidade acima do que é oferecido por seus concorrentes e produtos diferenciados, com o intuito de permanecer no mundo dos negócios.

2.2 Origem, conceito e evolução da Qualidade de Vida

Para Vergara (2014, p. 95), o investimento em qualidade de vida no trabalho, possui uma série de benefícios, que estão associados diretamente no comportamento e na produtividade da organização, com o intuito de obter vantagem competitiva.

Segundo Chiavenato (2014, p.391), cada pessoa é única, assim como cada organização também é, sendo que cada empresa está inserida em um estilo de gestão que pode ou não ser favorável para aquela determinada pessoa.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 392), a administração tem um grande poder de influência sobre a natureza das pessoas e existem dois estilos de gestão, criados pelo estudioso McGregor, denominados com teoria X e teoria Y, nos quais cada empresa adota um.

Teoria X: Abordagem tradicional, rígida, inflexível e resistente a mudança, onde as pessoas não conseguem sequer compreender o sentido e a razão do seu trabalho.

Teoria Y: Abordagem moderna, flexível e aberta, onde o trabalho se torna algo natural, pois existe foco, propósito e direção, onde as pessoas sabem o real sentido do seu trabalho.

Sobre a necessidade de se investir em qualidade de vida Chiavenato (2014, p.417), fala que:

A relação empresa e empregado necessita de um investimento mútuo, onde ambos saiam ganhando, afinal as pessoas passam a maior parte do seu tempo, no ambiente de trabalho, logo identifica-se a necessidade desse ambiente ser favorável nos aspectos sociais, físicos e psicológicos, a fim de cada pessoa possa desenvolver seu trabalho da melhor forma possível.

Para Ferreira (2011, p.43): a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada com três pontos de vista, são eles:

Do ponto de vista social: Onde com uma visão holística mais aprofundada sobre a qualidade de vida no trabalho, são realizados estudos frequentes com resultados apresentados através de indicadores com o intuito de mostrar em números as necessidades de melhoria e mudanças com reação a satisfação e bem-estar dos trabalhadores.

Do ponto de vista das organizações: Consideram a qualidade de vida no trabalho algo de extrema necessidade, onde as empresas privadas estão investindo na gestão flexível do trabalho, maior consciência ambiental e defesa dos recursos naturais, já as empresas públicas, estão fortalecendo regimes burocráticos e aumentando a exigência nos aspectos voltados a qualidade dos serviços prestados.

Do ponto de vista acadêmico: Onde é feita uma análise mais criteriosa com relação a qualidade de vida no trabalho, com o intuito de diagnosticar problemas e possíveis soluções baseadas em teorias, técnicas e métodos.

Com relação ao ambiente de trabalho Segundo Ferreira (2011, p.118), fala que:

A valorização do tempo de vida que temos é um fator muito importante e que marca profundamente as pessoas, portanto levando em consideração que passamos a maior parte do nosso tempo em vida trabalhando, nasce a necessidade de o ambiente de trabalho ser o mais parecido possível com a nossa casa, ou seja, confortável, aconchegante, ter união, proteger, abrigar e transmitir estabilidade e segurança para todos que convivem naquele ambiente.

Sobre as condições de trabalho Ferreira (2011, p.120), revela que:

O fator “Condições de trabalho adequadas” é o principal para que a relação empresa versus empregado, possa ter ou não sucesso em seu desempenho, onde a qualidade de vida no trabalho depende exclusivamente das condições adequadas e ajustadas que a empresa oferece ao empregado para a execução e desenvolvimento do seu trabalho.

Segundo Chiavenato (2014, p.101), atualmente as organizações modernas, passaram a adotar modelos de gestão estratégicos estruturados com foco na gestão de pessoas, a fim de ter uma maior apoio e discernimento conduzir com êxito o capital humano.

Para Araújo (2014, p.163), cabe aos gestores identificar as habilidades e talentos de suas equipes e adotar estratégias com o propósito de unir forças e identificar a razão motivacional que serve de estímulo para cada um estar ali.

De acordo com Chiavenato (2014, p.340), a organização é um sistema de decisões constantes que envolve uma série de questões voltadas ao comportamento humano, vejamos a seguir as principais teorias utilizadas pelas empresas nesse processo:

Teoria clássica da Administração: Considera que os níveis de produtividade da organização variam de acordo aos incentivos financeiros e as condições físicas de trabalho, essa teoria é foca na estrutura mediante aos níveis gerenciais de acordo com a posição de cada cargo

Teoria das Relações Humanas: Ênfase nas pessoas e leva em consideração valores e objetivos pessoais de cada empregado para poder identificar quais são suas limitações e tratar as pessoas com uma visão empática e humana.

Teoria comportamental: O intuito dessa teoria é propor a racionalização do trabalho, pois trata-se do reconhecimento de cada indivíduo possui suas necessidades e precisa de espaço, privacidade e liberdade para executar o seu trabalho

De acordo com Almeida (2012, p.13), O grande matador da sociedade são os maus hábitos dos estilos de vida, que são frutos da desinformação, afinal quando falamos qualidade de vida no trabalho existem vários fatores atrelados, mas a saúde é o mais importante, pois sem ele não existe trabalho.

2.3 Programas da Qualidade de Vida no Trabalho

Nas últimas décadas, não só no Brasil, mas também em escala global, o conceito de trabalho passou por mudanças fundamentais. Com a abertura do mercado global e a internacionalização da competitividade da empresa, mudanças significativas ocorreram na organização, tendo a qualidade de trabalho e vida (QVT) como parte fundamental do seu planejamento estratégico. A ideia de apoiar tais iniciativas surge da recente questão sobre o que constitui felicidade no trabalho e o que torna o ambiente de trabalho mais ou menos adequado para que os funcionários / garçons se sintam realizados e significativos (Limongi-França, 2004).

A relação entre o programa de qualidade de vida no trabalho e os trabalhadores é bastante ampla, envolvendo aspectos organizacionais e sociais, o que confirma perspectivas biológicas, psicológicas e sociais. Todos esses planos mencionados confirmam ainda mais a importância do bem-estar dos colaboradores para a saúde do trabalhador e da organização, sendo as organizações as maiores beneficiárias dessa ação. Segundo Chiavenato (2014), nesses planos, pode-se destacar o seguinte:

- Integração social nas organizações: evidência da importância da igualdade de oportunidades de crescimento dentro da organização.
- Condições de segurança e saúde ocupacional: envolve uma melhor jornada de trabalho e visa melhorar a ergonomia no trabalho, melhorando o bem-estar das pessoas.
- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança: A empresa possui um plano de carreira claro, para que os colaboradores tenham visão de crescimento e sensação de segurança no trabalho para trabalhar por muito tempo.

Chiavenato (2014) cita os oitos fatores que afetam a QVT segundo Walton (1973):

- Remuneração justa e adequada;
- Condições de segurança e saúde no trabalho;
- Utilização e desenvolvimento de capacidade;
- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança;

- Integração social na organização • Constitucionalismo;
- Trabalho e espaço vital total;
- A relevância social da vida profissional.

A QVT está fundamentada em alguns programas e na medida em que esses programas são incrementados, há a melhora na QVT. Entre eles: Os funcionários participam da tomada de decisões; reorganizam o trabalho por meio de tarefas enriquecedoras e grupos de trabalho independentes; inovação no sistema de recompensas para afetar o ambiente organizacional; melhorar o ambiente de trabalho, incluindo condições físicas e mentais; flexibilizar os horários de trabalho etc. (Limongi-França, 2004).

Esses aspectos mostram que o ser humano passou a fazer parte integrante da organização e mostram a evolução de sua importância. Por exemplo: A tendência de participar na tomada de decisões dá lugar à ideia que não era popular até recentemente, que os funcionários deveriam ter um desempenho simples e outros com mais capacidades, planejadores e "pensadores" (Marques, 2019).

Para Guitierrez e Carvalho (2007) as dimensões do cargo são o alicerce da QVT, e esses aspectos vão produzir estados psicológicos fundamentais, levando a resultados pessoais e profissionais que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho.

Segundo Chiavenato (2004) as dimensões essenciais tendem a promover a motivação, a satisfação e a qualidade do trabalho e a reduzir a rotatividade e o absenteísmo. Os aspectos baseados nos cargos são:

- Várias habilidades: a posição ocupada deve exigir uma variedade de diferentes habilidades e conhecimentos.
- Reconhecimento da tarefa: Enfatize que o indivíduo atribui importância à sua tarefa, e o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que ele perceba que produziu resultados tangíveis.
- O significado da tarefa: A pessoa deve compreender claramente como seu trabalho tem consequências e impactos no trabalho de outras pessoas.
- Autonomia: A responsabilidade pessoal pelo planejamento e execução das tarefas e a independência na execução das tarefas são protegidas. Um exemplo é a prática de gerenciamento de metas, porque fornece um papel importante para os trabalhadores estabelecerem suas metas e encontrarem planos para alcançá-las.

Portanto, é óbvio que a empresa deve avaliar a importância dos seus colaboradores para si própria, proporcionar um ambiente de trabalho com condições suficientes para o desenvolvimento das suas funções, um local onde possam resolver os problemas de forma independente, com confiança e motivação dentro da organização (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

O modelo de gestão baseado na qualidade de vida no trabalho, todas as tarefas são pensadas para atender aos requisitos de trazer satisfação no trabalho, um ambiente propício ao desenvolvimento de tarefas, enfim, um profissional integrado proativo, e todas as equipes de trabalho, uma boa aplicabilidade da QVT pode fornecer uma empresa com maior produtividade (CHIAVENATO, 2014).

2.4 Cultura e Clima Organizacional

O clima organizacional está diretamente conectado a qualidade de vida no trabalho. A qualidade de vida e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal são cada vez mais importantes para manter um bom clima organizacional e contribuir para cultura organizacional. “Com isso, para mensurar o nível de qualidade de vida dos colaboradores, é necessário desenvolver pesquisas de clima organizacional.” (Portal convenia, Furtado,2019)

O cenário empresarial exige, planejamentos, que há pouco tempo seriam considerados impensáveis, por meio da gestão de pessoas e da possibilidade de uma qualidade de vida, beneficia as empresas com atualidade e assim conseguem manter uma boa cultura e clima organizacional. (Furtado, 2019)

2.4.1 Cultura Organizacional

Segundo Lanzer (2013), “a cultura organizacional, é um conjunto de valores e normas escritas e não escritas, que dão a um grupo de pessoas a noção do que é certo ou errado, do que é aceito e não aceito naquele grupo”. Assim a cultura organizacional, pode se diferenciar de uma organização para outra, pode se modificar as regras que influenciam nas atitudes cotidianas dos colaboradores, ela pode ser vista e guiada por interações internas da organização. Podendo ser considerada a maior influência dentro do ambiente de trabalho.

Para Schein (1984:1985), ao desenvolver uma cultura organizacional, é preciso compreender alguns fatores organizacionais, como; (I) Nível dos artefatos e das criações básicas: os valores compartilhados de forma consciente aos colaboradores; (II) Nível de valores básicos: hábitos adotados pelas empresas, enfatizando padrões; (III) Nível das Hipóteses Inconscientes básicas: comportamentos padronizados, vão se transformando em normas inconscientes.

O estudo da cultura em uma organização é necessário em todos os momentos que se procura entender sua dinâmica interna, todos os elementos como símbolos, cerimônias e mitos, fazem parte de uma cultura organizacional, e sua pretensão é comunicar valores e as crenças aos seus empregados. (Cavedon, 2008)

Dentre todas as informações trazidas até aqui, a cultura organizacional, traz normas e conceitos para guiar comportamentos de uma organização no dia a dia, e assim direcionar a um sistema de valores, criando formas de interações para cada organização. (Chiavenato, 2008, p.435).

2.4.2 Clima Organizacional

Segundo Amaru (2000), estudar o clima organizacional é necessário para compreender a organização e suas técnicas administrativas, assim contribuem para qualidade de vida no trabalho e promove engajamento e rendimentos dos colaboradores.

O clima é representado pelos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização, e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. (Amaru 2000, p. 321 apud Fezer 2021).

Para Lanzer (2017, p. 24), clima organizacional são efeitos causados pela cultura de uma organização. Em seu contexto defende a ideia de que o clima é uma medida coletiva de como integrantes de um grupo se sentem com relação no seguimento de normas.

O clima organizacional não é estável, ele vive em constantes mudanças, sua base são as alterações aplicadas e administradas pela instituição. Em uma analogia básica, o clima é um de sentimentos em determinados momentos. “Clima Organizacional é simplesmente, na minha definição, uma medida coletiva de como os integrantes de um grupo (ou departamento, ou organização) se sentem”. (Lanzer, 2017, p.25)

McClelland e Mcber (1985), acreditava que um clima organizacional contribuía para qualidade de vida no trabalho, desde que fosse construída adequadamente, sendo necessário padronizar alguns conceitos e estímulos, como; (I) Flexibilidade: a diminuição de burocracia, era a chave para inovação; (II) Responsabilidade: encorajamento para assumir riscos e consequências; (III) Compromisso com a equipe: dedicar-se a cooperação entre as equipes. Ressaltando que o clima é um fenômeno

temporário, alinhado com as mudanças suscetíveis da instituição, é medido e atribuído ao coletivo, ou seja, não é representado por uma única pessoa, para representação é necessário o envolvimento de duas ou mais pessoas, e assim gera possibilidades de metrificar estatística do clima organizacional.

Chiavenato (2005), defendia o clima organizacional, como uma ferramenta interna, onde o clima era composto pela qualidade do ambiente, influenciando o comportamento de todos os membros.

[...] O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. (Chiavenato, 2005, p.52).

Na concepção de Santana e Araújo (2007) o clima organizacional pode ser caracterizado como um conjunto de sentimentos compartilhados por seus membros ao redor do ambiente de trabalho. Os autores também apontam como as particularidades de uma organização, afetam na qualidade de vida no trabalho e constrói um clima dentro do ambiente de trabalho.

Em última análise, as pesquisas de clima são essenciais para coleta de dados, assim o clima é moldado por inteligência coletiva, do que as pessoas veem sobre a organização, por meio de experiências e práticas vividas no cotidiano, junto com as políticas estruturais, moldando o comportamento e criando um ambiente mais propício a obtenção de melhores resultados. (Souza 2015).

2.5 Origem E Conceito De Motivação

2.5.1 Origem da Motivação

Segundo Wikipédia, a enciclopédia livre. A palavra motivação vem do termo latins motus (“movido”) e motio (“movimento”). Em alguns estudos a motivação é o incentivo para as pessoas, seja no ambiente pessoal ou profissional para realizar determinadas ações. A motivação está associada à vontade e interesse individual, ou seja, a motivação ganha origem, quando despertamos a vontade para fazer esforços, com objetivo de alcançar determinadas metas.

[...] A motivação implica a existência de alguma necessidade, seja ela absoluta, relativa, de prazer ou de luxo. Quando uma pessoa está motivada a “algo”, é necessário ou conveniente. Visto isso, a motivação é o vínculo que leva essa ação a satisfazer a necessidade. (Portal Conceito,2011).

Segundo Cortella (2018), “A motivação é uma porta, que se abre por dentro”, compreende que a motivação, significa estar sempre em movimento, ter um ponto de partida para cada ação, uma busca de movimentos interiores, onde não se pode confundir motivação com estímulos. Porque é possível gerar sentimentos de contribuições, mas não é possível obrigar a fazer algo que não deseje.

Para Robbins (2008), a origem da motivação, foi criada a partir de um processo de intensidade, direção e insistência de esforços para alcance de objetivos. De uma maneira genérica, a motivação está ligada a um conjunto de impulsos, para se obter o alcance de determinadas metas.

2.5.2 Conceito de Motivação

“A motivação pode ser considerada como o impulso que leva uma pessoa a pensar e realizar uma ação entre aquelas alternativas que se apresentam numa determinada situação”. A motivação está conectada ao desejo consciente de obter alguns propósitos. (Nascimento, 2012)

Chiavenato (2000), associava que a motivação tentava explicar, como o desejo poderia direcionar algumas ações, moldando determinados objetivos. Acreditava que a motivação direcionava ao cumprimento de tarefas e realizações pessoais.

A motivação é como uma medição de capacitação do profissional, está relacionada aos desempenhos profissionais e pessoais na apresentação de oportunidades, e se torna essencial para manter uma boa qualidade de vida no trabalho.

[...] Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. Sabe-se que a motivação tem sempre a origem numa necessidade. Assim cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidade distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. (GIL, 2014, p.202 apud Teixeira, Spaziani, Santos)

Ribas (2011), considerava que o conceito de motivação, era um processo de escolhas, que intensifica o esforço e a persistência de cada pessoa para o alcance de intenções.

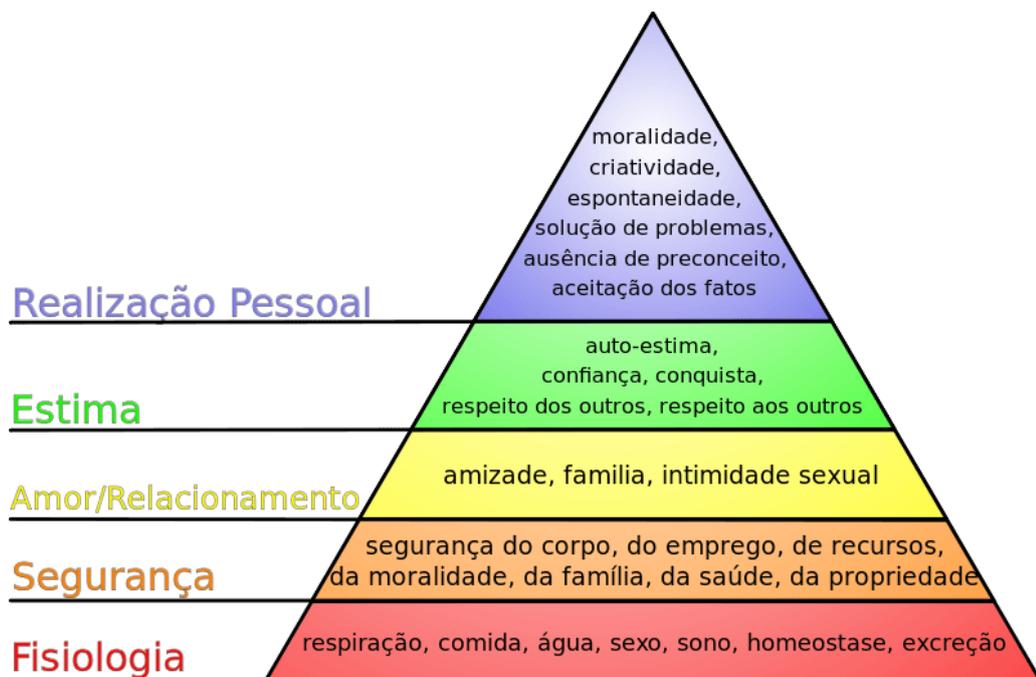
Já Costantino (2010), acreditava que a motivação é o equilíbrio de comportamentos e é pertencente ao pensar, interpretar e elaborar de cada indivíduo. São ações associadas ao desejo e emoções.

A motivação é compatível com um processo de comportamentos humanos, se define por estímulos pessoais. “A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e pode estar ligada a um desejo” (Bergamini, 1988, p.64)

A motivação é diferente para cada pessoa, os impulsos que contribuem para motivação sempre têm um envolvimento implícito (que não está dito, mas pode ser percebido) ou explícito (que é expresso sem dúvidas nem equívoco) para cada pessoa. (Chiavenato 1987, p.271)

Em última análise, Maslow (1943), defendia que a motivação era determinada pelas necessidades humanas básicas, segundo ele, nos tornamos mais motivados e felizes, quando atingimos nossa satisfação pessoal, com isso ele criou uma pirâmide para hierarquia de necessidades, nessa pirâmide é sugerido que nós seres humanos, somos motivados quando se satisfazemos em cinco necessidades básicas, sendo elas: fisiológicas, de segurança, social, de autoestima e de realizações pessoais.

Figura 1 - Reprodução da Pirâmide de Maslow



Fonte: <https://www.sbcoaching.com.br/piramide-maslow/>

2.6 Liderança

Para Chiavenato (2000, p.89)

Liderança é um conceito básico de medidas para conduzir e conhecer os indivíduos, é crer nos comportamentos humanos como uma influência em determinados grupos de indivíduos onde liderança contribuiu no comportamento das pessoas. O mesmo defendia algumas teorias sobre liderança, que são classificadas em três grupos:

- Traços da personalidade. Segundo ele essa teoria, o líder possui características importantes personalidade para qualificação que a função exige.
- Estilos de liderança. Já esta teoria, o autor defendia os quatro estilos de liderança: autocrática, participativa, democrática e liberal.
- Liderança situacional. Nesta teoria, a defesa era a posição do o líder, para assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e desafios apresentados.

Portal Conceito (2017), define liderança como uma direção de pessoas, determinar e influenciar comportamentos para atrair bons resultados. Associa a liderança a cargos de autoridades, onde é exercido uma liderança formal, ou seja, a liderança é o destaque em um processo para engajar pessoas. Acreditando nisso, para adquirir uma boa liderança, é preciso saber ser um bom líder, e ter algumas características essenciais como:

- Saber ouvir
- Ser transparente
- Saber trabalhar em equipe
- Ter paixão pelo que faz
- Ser humilde
- Acompanhar as mudanças
- Dar o exemplo
- Saber delegar

Gordon (2018), acreditava que a liderança precisa ser positiva em todos os ambientes organizacionais, assim se formava grandes líderes e ajudava ajuda nas práticas e estratégias da organização, com o objetivo de incentivar o melhor de cada pessoa, aumentando o desempenho das equipes, conseqüentemente contribuindo para os resultados da empresa, para o autor esse tipo de liderança valorizava as competências de todos os envolvidos.

[...] Liderança positiva nada tem a ver com falsa positividade. Mas tem tido a ver com coisas concretas que tornam grandes os grandes líderes. Pessimistas não mudam o mundo. Críticos escrevem palavras, mas não descrevem o futuro. Derrotistas fixam-se nos problemas em de tentar resolvê-los. A história demonstra que são os otimistas, os confiantes, os sonhadores, os realizadores e os líderes positivos aqueles que mudam mundo. (Gordon, 2018.p).

A liderança não poder ser vista como posição, nem como medo para outras pessoas, ela precisa ser vista como talento para incentivar e fortalecer as capacidades das pessoas, " Deixar que o talento para a liderança de cada pessoa dentro da organização cresça e se desenvolva mais rápido aqui do que na concorrência". (Sharma, 2011 O Líder Sem Status p.256).

Segundo Wikipédia, a enciclopédia livre. “Liderança é considerada a habilidade de motivar, influenciar, inspirar e comandar um grupo de pessoas a fim de atingir objetivos”. É o conhecimento para agir, motivar e incentivar determinados grupos de pessoas.

Para Rodrigues (2021), a liderança era classificada em estilos, uma a definição de características próprias, onde: “A liderança buscavam identificar traços de personalidade, a fim de caracterizar os líderes”.

Robbins (2002 apud Santos 2009) definia liderança como " a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”, sem um encorajamento e estímulos, não há como ter uma boa liderança no coletivo.

Segundo Chiavenato (2005, p. 183 apud, Brandão 2009). “Liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana”. Pode-se concluir que a liderança está diretamente ligada a tomada de decisões, gerando uma relação de compromisso, ofertando um amplo crescimento nas organizações.

Segundo Alves (2008 apud Roberto 2017), a habilidade de liderar é muito importante, e espera-se que aqueles que ocupam cargos de gestão liderança, sejam líderes competentes para engajar seus funcionários a sempre buscar o melhor para empresa.

De acordo com Vergara (2000, p. 104 apud Brandão 2009). A liderança requerida nesses novos tempos é um processo de construção do ser, e essa construção é de responsabilidade de cada pessoa. Quando ela opta por, simplesmente, viver sua vida, expressando-se com plenitude e dignidade, suas ações ganham valor. E ela torna-se líder.

2.7 Estabilidade E Segurança no Ambiente De Trabalho

2.7.1 Estabilidade

Estabilidade no Trabalho “é a prerrogativa jurídica de natureza infindável concedido ao obreiro em qualidade de um cenário caracterizado de caráter total, de modo a proporcionar a continuidade inconstante no tempo do elo empregatício, livremente da escolha do empregador.” (Fernandes, 2015)

Para o Portal Jus Brasil (2015), a estabilidade pode ser:
a) definitiva ou provisória; é definitiva a garantia que não tem prazo determinado (estável decenal, servidores públicos etc.). Provisória, por sua vez, é aquela garantia de emprego que só vale pelo prazo estipulado em lei (exemplo: dirigente sindical, copeiro, gestante, acidentado etc.).

b) absoluta ou relativa; tem estabilidade absoluta o empregado que só pode ser demitido por justa causa (ex.: dirigente sindical). O detentor de estabilidade relativa, por sua vez, só não pode ser dispensado arbitrariamente, mas o pode pôr um dos motivos do art. 165 da CLT, ou ainda, no caso do aprendiz, nas hipóteses do art. 433 da CLT.

c) Pessoal ou altruísta A estabilidade pessoal (ou personalíssima) é adquirida em função de circunstância pessoal do trabalhador (acidentado, gestante etc.). A estabilidade altruísta, por sua vez, visa à representação de terceiros (copeiro, dirigente sindical etc.).

Já para o portal Site Contábil (2020), “A estabilidade no emprego é o direito do empregado em permanecer empregado durante certo período, mesmo contra a vontade da empresa.”

Soares (2015 apud Castro, 2005) defendia "a estabilidade é um dos aspectos da continuidade da relação de trabalho, ou uma maneira de obtê-la. É um instituto que protege o trabalhador contra a dispensa abusiva"

Outras situações de estabilidade no trabalho, segundo Salem (2021), são:
Estabilidade por acidente de trabalho; A estabilidade por acidente de trabalho está prevista no artigo 118 da Lei nº 8.213/91. Ela garante ao trabalhador que não seja demitido nos próximos 12 meses após a cessação do auxílio-doença acidentário.

Estabilidade da gestante; A estabilidade da gestante é uma garantia de emprego em que o empregador não pode demitir sem justa causa sua funcionária grávida. Essa garantia vale desde a confirmação da gravidez até 5 meses após o parto.

Para Antônio (et al., 2021), estabilidade no trabalho é um direito para todos, ou seja, é uma garantia de direitos para um planejamento em determinadas situações, " a estabilidade no emprego para todos os trabalhadores, já que a relação de emprego deveria perpetuar no tempo para o empregado ter segurança de planejar seu futuro."

Estabilidade é a vantagem jurídica de caráter permanente deferida ao empregado em virtude de uma circunstância tipificada de caráter geral, de modo a assegurar a manutenção indefinida no tempo do vínculo empregatício, independentemente da vontade do empregador. (Delgado apud Castro, 2005).

2.7.2 Segurança No Ambiente de Trabalho

Segurança do trabalho é o conjunto de normas, atividades, medidas e ações preventivas praticadas para melhorar e garantir a segurança dos ambientes e campos de trabalho. A Segurança do Trabalho também atua na prevenção de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, além de proteger a integridade física do trabalhador. (Oliveira, 2021).

Segundo portal BeeCorp, o objetivo de promover segurança no trabalho era:

- Redução de acidentes e doenças relacionadas às atividades laborais, garantindo a integridade dos funcionários;
- Definição de responsabilidades para o empregador, eliminando condições de trabalho que gerem inseguranças na empresa;

- Foco na saúde dos trabalhadores, conscientizando-os sobre a importância da prevenção;
- Certificação de que equipamentos de proteção individual (EPI) estão em bom funcionamento, realizando ensaios constantes para checagem de desempenho;
- Realização de cursos, workshops, palestras, entre outros formatos de atividades educativas sobre boas práticas de segurança e redução de acidentes de trabalho;
- Participação de comissões técnicas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT);
- Seguir a legislação vigente e os requisitos legais que a compõe;
- Propor melhores condições de trabalho, visando a saúde física, mental e social de cada colaborador, entre outros.

Já o Portal Metadados (2021), “Segurança no ambiente de trabalho” é um conjunto de práticas de prevenção para proteger o colaborador de riscos ocupacionais e acidentes de trabalho, proporcionando um ambiente laboral saudável, a fim de que tenha condições de executar suas tarefas da melhor forma possível.”

Roskan (2015 apud Pavam, (2009). Para manter, a segurança no ambiente de trabalho é necessário união e participação dos trabalhadores e uma gestão participativa, seja de forma preventiva ou de forma paliativa.

Marçal (2021), acreditava que segurança no trabalho estava ligado ao comportamento das pessoas, “Comportamento e Segurança, caminham juntas. Pois segurança, é estar livre de riscos e danos. Comportamento, é como eu me comporto diante de situações.”

Para o Governo de São Paulo, (2021), segurança no ambiente de trabalho, é uma necessidade fundamental para organização, trabalhadores e para sociedade. Provendo segurança você ganha um retorno de qualidade ao trabalho executado.

Em última análise a segurança no ambiente de Trabalho, " pode ser entendida como os conjuntos de medidas que são adotadas visando Minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem com a física e a Capacidade de trabalho do trabalhador (Carlos, 2019, p.418).

2.8 Desenvolvimento Pessoal E Organizacional

Entende-se por trabalho imaterial o conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandas como condição indispensáveis à produção. (Grisce, 2008, p.4)

O desenvolvimento pessoal e organizacional defende uma estrutura na qual evidenciam a importância da qualidade de vida dos colaboradores para o sucesso

organizacional, segundo (Dutra 2009) o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. Semelhante ao que se diz (Chiavenato 2013), as pessoas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização.

Em geral (Dutra 2009), afirma que as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas, o que torna cada vez mais importante o desenvolvimento de pessoas.

Milkovich e Bourdreau (2010) definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados. Da mesma forma que para Pacheco (Et Al.,2005, p.3) “o processo de desenvolvimento de pessoas inclui treinamento e vai além; compreende o autodesenvolvimento, processo esse que é intrínseco a cada indivíduo.”

O desenvolvimento profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. Chiavenato (2000 apud Carlos, 2012)

Nota-se aqui uma significativa relação com a trajetória do colaborador dentro da organização. Assim, o desenvolvimento tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, de maneira a maximizar seu desempenho profissional e motivacional (Aquino, 1980 apud Carlos, 2012).

Pacheco (et al 2005) definem o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios, dessa forma, sempre que um indivíduo concluiu um estágio, ele já está preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal. Algumas características individuais da pessoa em treinamento (experiência, vivência, percepção, capacidade de autodesenvolvimento) são de extrema importância para obtenção dos resultados esperados. Para (Aquino 1980) “o desenvolvimento tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, de maneira a maximizar seu desempenho profissional e motivacional.”

Assim como se refere a OMS (Organização Mundial da Saúde), “a qualidade de vida está diretamente ligada ao bem-estar do ser humano.” Conforme afirma

também Chiavenato (2005) “cuidar do capital humano das mesmas, é um elemento fundamental do seu capital intelectual, e a base do seu sucesso”

O desenvolvimento é um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para empresa, nesse contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências (Milkovich Bourdreau, 2010)

No entanto, a satisfação com o emprego pode estimular o alcance de níveis de desempenho corporativo e pessoal. E quando se diz a respeito do desempenho pessoal logo se vê o pensamento cujos valores são muito próximos de aspectos de realização humana.

O desenvolvimento profissional, na sua ligação com o desenvolvimento pessoal, implica que o indivíduo esteja inserido numa situação profissional em que utilize as suas capacidades de raciocínio, de criatividade, de tratamento de informação, de comunicação com os chefes, colegas e colaboradores, de resolução de problemas, de concertação interdisciplinar etc. O desenvolvimento aparece indissociável do desenvolvimento pessoal: estes dois aspectos de uma mesma realidade encontram a sua coerência numa determinada ideia de desenvolvimento social da empresa. (LeBouedec, 1988, pg.263)

Para a melhoria da qualidade de vida no trabalho o desenvolvimento pessoal se torna uma potente estratégia segundo Gustavo e Magdalen boog (2002, p 406)

O conjunto das ações de uma empresa envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, visando atender às escolhas de bem-estar das pessoas que atuam em uma empresa, unidade de negócio ou setor específico.

Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações é investir na qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente, atender melhor os consumidores e ampliar vendas (Tachizawa et al, 2006).

Pacheco (et al 2005) concluem que “O desenvolvimento será mais rápido e vantajoso se o colaborador estiver exercendo um cargo de que ele gosta e tiver aptidão no que faz”. Desenvolvimento tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, de maneira a maximizar seu desempenho profissional e motivacional.

2.9 Gestão De Conflitos

“O termo conflito tem sua raiz etimológica no latim, conflitos, que significa desacordo, choque. O vocábulo, na língua portuguesa, expressa profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes” (Houaiss, 2001, p. 797).

Conceitualmente, o conflito pode ser definido como o conflito de duas forças de oposição. O conflito é o resultado da natureza e o resultado do pensamento humano. As pessoas continuam a entrar em conflito consigo mesmas, o que é resultado do pensamento racional, do pensamento e da busca de auto posicionamento (Berg, 2012).

Berg (2012) divide o conflito em três tipos, a saber: conflito pessoal, conflito interpessoal e conflito organizacional. Conforme o autor:

Conflito interpessoal é o que costumávamos chamar de conflito interno, ou seja, o que a pessoa enfrenta consigo mesma, é uma luta interna entre seus pensamentos.

O conflito interpessoal já é externo, é um conflito que ocorre entre diferentes indivíduos e eles veem o mundo de maneiras diferentes.

O conflito organizacional é um tipo de organização que ocorre e é causado pelo resultado da dinâmica organizacional.

Chiavenato (2014, p. 389) argumenta que existem vários tipos de conflitos, que se dividem principalmente em conflitos internos e conflitos externos, sendo os conflitos internos conflitos entre os indivíduos e eles próprios. O autor ainda expõe que:

Os conflitos externos podem ser subdivididos em uma série de níveis, como interpessoal, intragrupo, intergrupo, interorganização e interorganização. Conforme já enfatizado, a maior dificuldade é administrar esses conflitos de forma a não impactar negativamente as pessoas envolvidas.

Os conflitos são inevitáveis, e o que os gestores precisam fazer é entender possíveis soluções ou soluções. Ele também argumentou que a resolução de conflitos é quase sempre uma análise das condições que causaram o conflito. Portanto, compreender o tipo e a natureza dos conflitos dá aos gerentes mais sabedoria para agir e faz de suas decisões uma ferramenta com melhores condições para manter o sentimento de felicidade entre as partes em conflito. (Farias et al, 2014, p. 2)

O conflito nas organizações pode decorrer de diversos fatores, entretanto, há alguns fatores que são mais decorrentes, embora as organizações sejam uma fonte inesgotável de conflitos, de forma que quanto maior a organização, maiores serão as tendências de conflitos (Martinelli; Almeida, 2009, p. 38). A identificação dos fatores causadores dos conflitos organizacionais é um ponto importante para a gestão da resolução e prevenção dos conflitos.

Para as organizações, a capacidade de administrar conflitos é extremamente importante e, segundo Martinelli e Almeida (2009, p. 38), essa é uma das maiores qualidades de um administrador. A premissa da abordagem estruturada é que os conflitos são causados por diferentes condições, limitações e escassez de recursos e interdependência. A ideia desse método é que, se o gerente operar em qualquer um desses elementos, ele pode controlar os conflitos com mais facilidade.

O método do processo visa reduzir os conflitos alterando o processo. Uma parte no conflito, um estranho ou até mesmo um terceiro pode fazer essa alteração. Isso pode ser feito de três maneiras:

(a) quando uma parte no conflito cancela a parte que busca o conflito e busca cooperação e chega a um acordo; (b) realiza uma reunião de confronto entre as partes envolvidas, na qual há uma oportunidade de diálogo direto a fim de compreender o motivo do conflito; (c) ou cooperação, geralmente após as etapas anteriores, ambas as partes devem buscar uma solução que beneficie a todos (Farias et al, 2014, p. 3).

O método híbrido mistura elementos do método estrutural e do método de processo. Esta abordagem é alcançada pela adoção de regras que visam a resolução de conflitos ou pela criação de papéis integrados, ou seja, pela criação de um terceiro dentro da organização que procura resolver os conflitos (Farias et al, 2014, p. 3).

Em um mundo globalizado e competitivo, as empresas precisam construir estratégias para que seus objetivos sejam alcançados e para que suas fatias de mercado sejam preservadas, inclusive de gerir conflitos.

Pouco a pouco, o mercado percebe que a satisfação dos clientes internos está diretamente relacionada com a qualidade dos serviços ofertados. Esta compreensão humanística do colaborador leva ao estudo da comunicação interna, que pode ser utilizada como um agente gerador de mudanças em relação ao ambiente institucional (Camacho, 2015, p. 27).

O ambiente de trabalho deve ser favorável, ajudando a elevar a moral e satisfazendo aqueles indivíduos que compõem o ambiente.

Com isso a gestão de conflitos pode propiciar, de acordo com Levy et al. (2016, p. 8):

Bons desempenhos, com alta produtividade dos seus indivíduos, alta criatividade para solução de problemas ou elaboração de novos trabalhos, baixa rotatividade na equipe e entre outros benefícios que estão intrinsecamente associados ao fato da equipe se sentir satisfeita de estar naquele local.

2.10 A influência do RH na Valorização do Capital Humano

O conceito do capital humano pode ser entendido como uma peça-chave para o desenvolvimento econômico, social e organizacional, o contexto surge no século XVII "Os corpos dos homens são, sem dúvida, o mais valioso tesouro de um país" (Davenant, 1890, p.504) para ele é importante reconhecer não somente interesse mercantilistas, mas sim, a intervenção humana que por sua vez exerce um grande papel nas organizações.

Para Carvalho E Souza, (1999, p. 75), o capital humano é definido como

A capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos colaboradores e gestores transformados em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não outros concorrentes.

Da dimensão fisiológica Lacombe (2017) evidência a importância da valorização do capital humano como um todo

O ser humano não é e não trabalha como máquinas. Não é infalível nem pode trabalhar ininterruptamente. Entretanto, o homem é excelente na coordenação. Além disso, diferentemente das máquinas, consegue relacionar a percepção à ação. As pessoas trabalham melhor se não forem vistas como máquinas, ou seja, se o ser inteiro estiver engajado no trabalho: seus músculos, sentidos e cérebro. (Lacombe, 2017)

O conceito de recursos humanos se torna muito valioso para instituir a estrutura no contexto de valorização do capital humano, que por sua vez liga o processo da organização aos modos de conduta dos sujeitos.

Nesse modelo para Delgado (2015): "Em consequência, é promovido um tipo de gestão que é voltado para a potencialização do conhecimento humano."

Para Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005, p. 651), o conceito é visto como "o conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam o seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia de negócios, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico".

Desse modo, o capital humano, segundo Barroso, Silva e Monteiro (2013), acaba por produzir um efeito no qual a criação, a inovação e a adaptação, são definidas como uma troca de conhecimento traduzida pela sabedoria e experiência do sujeito.

Para (Lacombe, 2017) "As organizações são constituídas de pessoas. São elas que agem, que tomam as decisões. Nada acontece numa organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome." No contexto das organizações, o capital humano é um fator muito importante, que reflete, inclusive, no fator financeiro. Se constitui, também, como um ativo de importância essencial nas organizações atuais, aumentando até mesmo seu patrimônio (Refatti, Santos, 2013).

Os sujeitos constituem as organizações e, por conta disso, precisam ser valorizados nelas. A motivação e a produtividade aumentam quando os colaboradores são valorizados, respeitados e sentem-se participantes dos processos de decisão, tendo a sensação de que fazem parte da organização. Quanto aos gestores, cabem dedicarem-se à valorização dos colaboradores e enfatizar que eles fazem parte do crescimento e do sucesso das organizações, para que, a partir do desempenho e habilidade de cada um, a

organização obtenha resultados mais produtivos e inovadores (Rocha, 2017).

Davenport (2001, p. 22) ressalta que:

Conceber os trabalhadores como investidores enfatiza que a ligação entre empregado e empresa deriva da capacidade e disposição de cada uma das partes em propiciar benefícios para a outra. O relacionamento pressupõe benefício mútuo, sem que nenhuma das partes leve vantagem à custa da outra.

Em troca, Barroso, Silva Monteiro (2013) citado por (Delgado, 2015) cita que “a organização transfere métodos e técnicas profissionais com o objetivo de desenvolver mais o conhecimento individual e fazer dele o sucesso da empresa”.

Com isso torna a qualidade de vida no trabalho mais relevante, pois a influência dos recursos humanos em valorizar o seu maior potencial, o capital humano é extremamente importante, assim como cita (Lacombe, 2017).

A preocupação com a qualidade do trabalho é cada vez maior, assim como com a qualidade de vida. O conceito de qualidade de vida no trabalho requer que as organizações sejam capazes de oferecer trabalho qualificado em vez de tarefas, além de juntar novamente o trabalho ao indivíduo e à sua existência (LACOMBE, 2017).

Por outro lado, Davenport (2001) cita que veio aumentando a liberdade das pessoas em buscar novas organizações, afirmando que o capital humano necessita se mobilizar livremente. E acrescenta que:

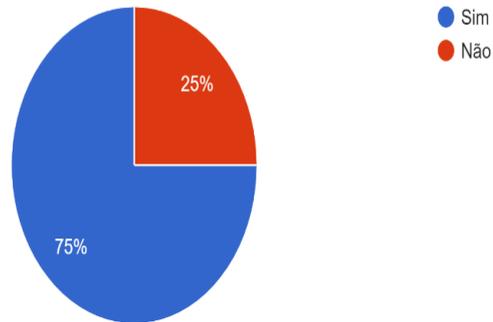
Na nova conjuntura que está emergindo, a própria mobilidade dos empregados com carreiras independentes propicia um poderoso incentivo para que as companhias honrem seus compromissos – o mais importante dos quais é proporcionar trabalho interessante e motivador. Se isso não acontecer, esses funcionários valiosos sairão (Davenport, 2001, p. 27).

Davenport (2001) acrescenta uma série de fatores que também contribuem para a melhoria das condições de trabalho, tais quais, boa chance de promoção, bom salário, remuneração ligada ao desempenho, reconhecimento pelo trabalho bem-feito, oportunidade para o desenvolvimento de capacidades, diminuição da urgência e do estresse, localização favorável, ambiente de trabalho tranquilo e limpo, trabalho com pessoas simpáticas e bom relacionamento com o superior.

ANÁLISE GRÁFICOS

1 - Você sabia antes dessa pesquisa o significado de qualidade de vida no trabalho?

76 respostas

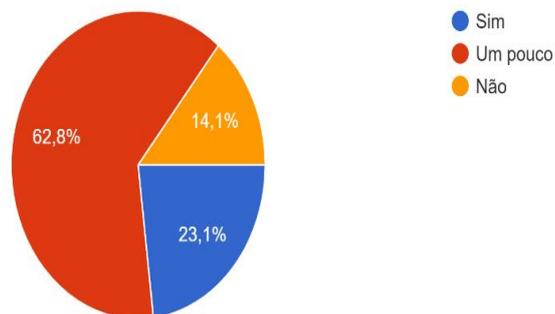


De acordo com gráfico, observamos que a maioria das pessoas com 75%, já possuem o conhecimento sobre o significado de qualidade de vida no trabalho.

Para Ferreira (2011, p.14), a qualidade de vida no trabalho, fortalece o bem-estar, criatividade, autonomia e o respeito as diferenças, isso fortalece a ideia do sentido humano no trabalho, estruturando o funcionamento da sociedade.

2 - Você considera ter qualidade de vida?

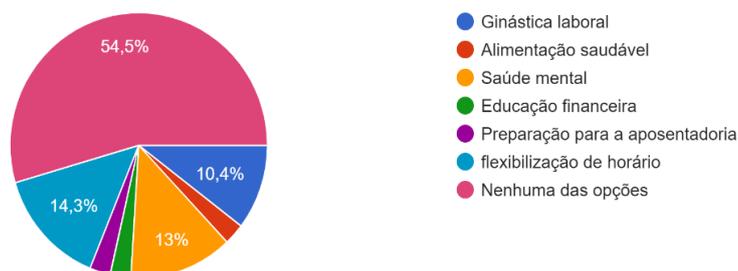
78 respostas



Podemos observar que 62,8% dos entrevistados possuem um pouco de conhecimento na área de qualidade de vida, Conforme Almeida (et., 2012, p.13) a qualidade de vida são ações individuais relacionadas com o uso de bons hábitos, a fim de melhorarmos padrões de bem-estar do indivíduo e isso interfere em seu desempenho coletivo.

3 - A empresa que você trabalha investe em programas de (QVT) Qualidade de Vida no Trabalho? Qual?

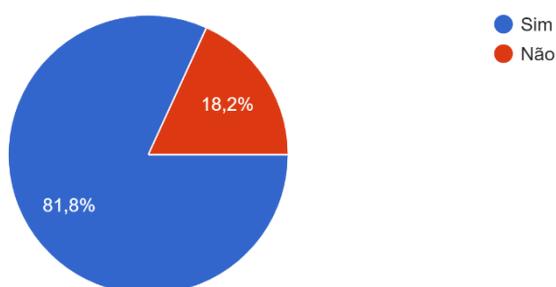
77 respostas



Conforme o gráfico apresentado, identificamos que a maioria das empresas que os entrevistados trabalham, com 54,5% não investem em programas de qualidade de vida no trabalho. Porém 14,3% realizam uma Flexibilização de Horários e 13% investem em algum tipo de Saúde Mental para os colaboradores. Sabendo que as pessoas passam o maior tempo da vida no trabalho, por isso a gestão de pessoas é responsável por assegurar que o ambiente de trabalho, possua as condições legais e morais adequadas. (Chiavenato 2014, p. 401)

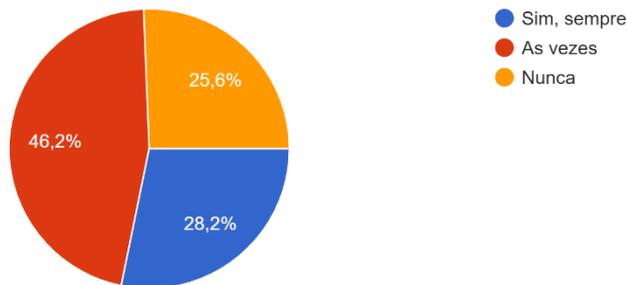
4 - Dos programas de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) citados na questão anterior, você conhece pelo menos um deles?

77 respostas



Com base nos dados apresentados, identificamos que 18,2% dos entrevistados não possuem conhecimento sobre programas de qualidade de vida no trabalho, ou seja, desconhecem ou provavelmente trabalham em empresas que não utilizam dessa metodologia. De acordo com Chiavenato (2014, p.402), a qualidade de vida no trabalho se torna ativa dentro das empresas, a partir do momento em que passa a existir investimento mútuo, onde a empresa e os funcionários ganham.

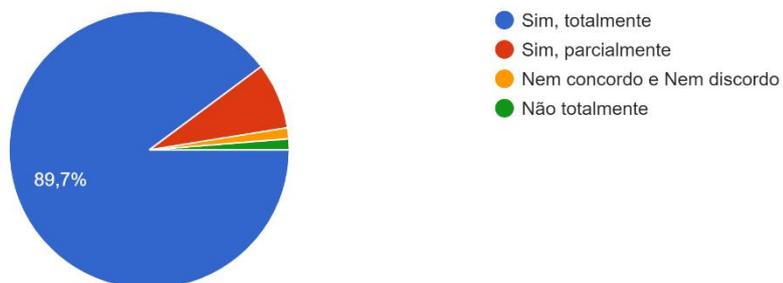
5 - A Empresa que você trabalha oferece vantagens e benefícios, como por exemplo: (Reconhecimento, Participação nos lucros e resultado...Horários flexíveis, Equipe multidisciplinar, etc.)?
78 respostas



Conforme o gráfico apresentado, identificamos que a maioria dos entrevistados, com 46,2% trabalham em empresas que as vezes oferecem vantagens e benefícios, ou seja, não é uma prática constante.

De acordo com Chiavenato (2008, p.8) a gestão de pessoas da atualidade com relação as vantagens e benefícios, cobram dos seus colaboradores participação, negociação e sinergia de esforços.

6 - Você considera importante existir um equilíbrio entre vida pessoal e profissional?
78 respostas

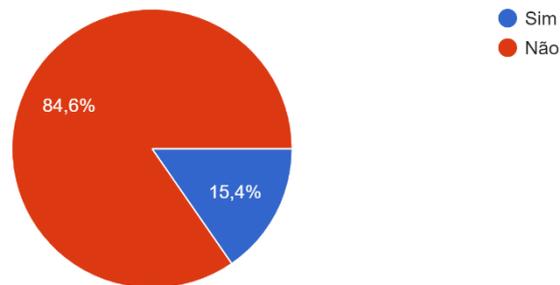


Segundo Chiavenato (2014, p.611) o foco principal da teoria administrativa é descomplicar e simplificar a complexidade do âmbito profissional e cuidar dos aspectos físicos e psicológicos dos funcionários, para obter melhores resultados.

De acordo com gráfico percebemos que a maioria dos entrevistados, nesse caso 89,7% consideram que é importante existir um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

7 - A empresa que você trabalha oferece algum tipo de atividade física para melhorar a sua saúde e bem-estar?

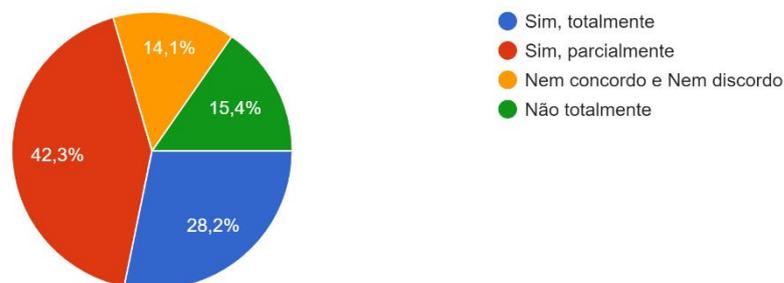
78 respostas



Podemos identificar que a minoria dos entrevistados, nesse caso 15,4% trabalham em empresas que não oferecem nenhum tipo de atividade física para melhorar a saúde de seus colaboradores, ou seja a preocupação com a saúde física dos funcionários tem sido deixada de lado. Para (Wattles, 2020 p.12), a vida é uma substância viva, onde o princípio dessa substância é a saúde plena, a fim de que todas as funções voluntárias do organismo, sejam efetivamente efetuadas.

8 - Você se sente satisfeito (a) com a sua equipe de trabalho?

78 respostas

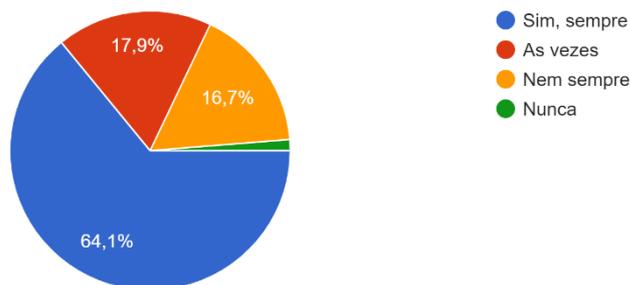


Com base nos resultados obtidos pelos entrevistados, identificamos que a maioria, nesse caso 42,3% sentem-se satisfeitos parcialmente, com relação a suas equipes de trabalho, ou seja essa satisfação parcial obviamente acontece devido as questões que não estão de acordo às suas respectivas expectativas.

Equipe de trabalho trata-se da união de pessoas, trabalhando em só propósito, ou seja, é uma espécie de unidade, onde não existe competição, pois os membros um complementa o outro, sem que ninguém se prejudique. (Maxwell 2012, p.7)

9 - Você se sente capaz de realizar todas as tarefas que são propostas em seu trabalho, dentro da sua função?

78 respostas

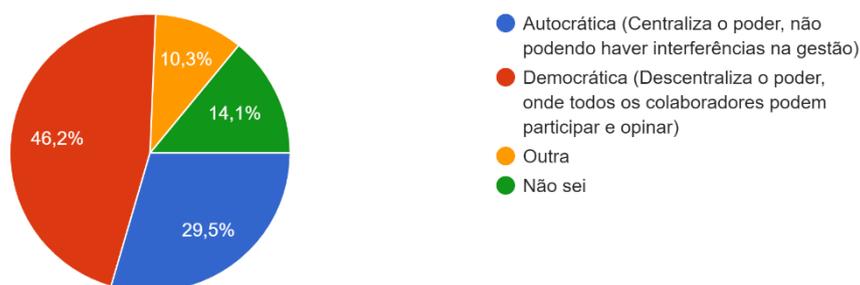


Conforme o gráfico apresentado, identificamos que a maioria, nesse caso 64,1% sentem-se capazes de realizar as tarefas que são propostas em seu trabalho, dentro da sua função, esse resultado é positivo, pois significa dizer que as empresas estão investindo e tendo resultados satisfatórios com relação ao treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Para Fernandes (2013, p.75), as empresas da atualidade estão aderindo a gestão estratégica de pessoas com foco nas competências, onde os funcionários são avaliados constantemente, essa prática reduz erros e falhas e permite com que as pessoas trabalhem na função em que possuem maior aptidão.

10 - A liderança da empresa em que você trabalha é

78 respostas

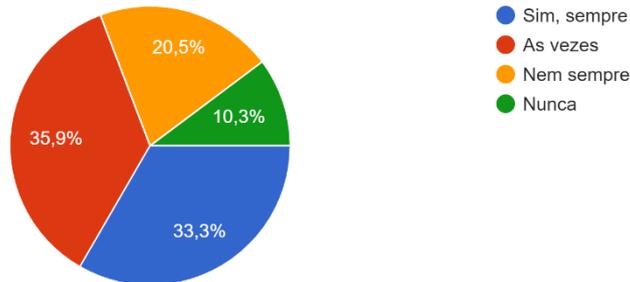


De acordo com Harvard (2011, p.12) a liderança é uma mistura de temperamento atrelado a experiência, onde nem todos nascem com essa característica, contudo não é algo restrito, logo todos podem desenvolver essa habilidade.

Podemos observar que a maioria das empresas, nesse caso 46,2% estão aderindo ao estilo de liderança democrática, onde o poder é descentralizado de modo que todos possam contribuir, participar e opinar nas tomadas de decisões, ou seja as empresas abrem a oportunidade para todos poderem colaborar com suas propostas.

11 - Você tem feedback (informação ou retorno que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão) em seu trabalho?

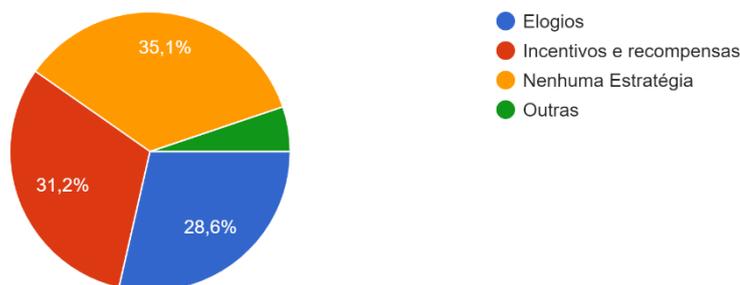
78 respostas



Podemos identificar que a maioria dos funcionários com 35,9% recebem feedback em seu trabalho as vezes, ou seja não é uma prática habitual, logo isso poderá afetar negativamente os resultados, caso existem falhas e erros constantes que não sejam corrigidos. Segundo Stone (2016, p.8), feedback é qualquer retorno que recebemos de informações sobre nós mesmos, em nossa relação em sociedade essa troca precisa ser constante, para que a comunicação e interação flua efetivamente.

12 - Quais estratégias de motivação são utilizadas pelo seu líder para incentivar você e sua equipe?

77 respostas



De acordo com o gráfico, identificamos que a maioria dos funcionários, nesse caso 35,1% não recebem nenhuma estratégia de motivação de seus gestores, a fim de motivar a sua equipe, essa prática não exercida implica de forma negativa os resultados individuais e coletivos das pessoas. De acordo com Kamia (2018, p.12), a motivação nasce da necessidade da satisfação, onde só existirá motivação, se essa tal necessidade for satisfeita, ou seja, a energia que coloca em movimento a ação promove a motivação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo apresentar e analisar o conceito da QVT evidenciando a importância da motivação como melhoria no ambiente organizacional, fazendo uma trajetória com embasamento teórico de autores de grande relevância, que apresenta teorias simples e eficientes. Trata-se de um estudo de caráter planejado e exploratório com intuito de comparar e evidenciar a importância da metodologia da qualidade de vida no trabalho como um processo de motivação das pessoas dentro das organizações.

Com a pesquisa conclui-se que a qualidade de vida no trabalho é uma importante vantagem que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades, que em conjunto com a motivação torna-os mais produtivos e engajados com o próprio trabalho. Os fatores que influenciam a construção da QVT estão totalmente interligados com a liderança e a cultura organizacional da empresa, envolvendo os recursos humanos na valorização do capital humano, a partir de habilidade intelectuais e profissionais do colaborador, realizando uma boa gestão no desenvolvimento de pessoas, potencializando a gestão de conflitos, e permitindo estabilidade e segurança no ambiente de trabalho. No estudo pode ser identificado que a qualidade de vida no trabalho promove a motivação e ajuda as organizações nos aspectos de bem-estar biopsicossocial, já que a qualidade de vida é o poder que estimula os interesses.

Para subsidiar o levantamento de informações foi elaborado um questionário que coletou dados sobre o conhecimento do conceito QVT e a sua aplicação em ambientes cujo mesmo colabora. Frente ao termo a qualidade de vida é conhecido, porém, não é aplicado na gestão, 54,5% de 77 respostas apontam que a empresa no qual trabalha não investe na QVT, no que se diz a respeito à flexibilidade onde a empresa oferece aos seus colaboradores benefícios que potencializam o seu desenvolvimento, nunca sequer ofereceram algum benefício ou recompensa com o intuito de incentivar, motivar e reconhecer o trabalho realizado por cada indivíduo.

No decorrer teórico, percebe-se que a qualidade de vida no trabalho em conjunto com a motivação alcança as expectativas da problemática na qual as inserções de práticas proporcionam um ambiente produtivo saudável e agradável para seus colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marco. et al. Qualidade de vida: **Definição, conceitos e interfaces com outras áreas de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Each/USP, 2012.

Alvarenga, Gabriela Colmenero Lopes. **Motivação No Trabalho**. 2003. 46 f. Dissertação (PÙs-GraduaÁ,,o iLato Sensuê em DocÍncia do Ensino Superior.) – UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES, Rio De Janeiro São Paulo, 2003. Disponível em <file:///C:/Users/user/Downloads/GABRIELA_ALVARENGA_COLMENERO_LOPES-with-cover-page-v2.pdf> Acessado em 07setembro 2021

ARAÚJO, Luís; GARCIA, Adriana. Gestão de Pessoas: **Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, 1980

Bergamini, Cecilia. **Motivação nas organizações**. São Paulo, 2ª ed., 1988.p.37

BERG, Ernesto Artur. Administração de conflitos: **Abordagens Práticas Para O Dia A Dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: **O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração** São Paulo, 2000 9º ed p. 650 Cortella. Mario Sergio disponível em <<https://pt.linkedin.com/pulse/origem-da-motiva%C3%A7%C3%A3o-mario-sergio-cortella>> Acessado em 07 setembro 2021

CAMACHO, Sâmia Beatriz Lobato Monteiro. **GESTÃO DE CONFLITOS: Como Transformar Fraqueza Em Força Organizacional**. Trabalho de CONCLUSÃO DE CURSO (Bacharel em Administração de Empresas) – Faculdade G&P, Pederneiras, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: **O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações**. Barueri, Manole, 2014

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: **O Capital Humano Das Organizações**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: **O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações**. Rio de janeiro: Campus, 1999.

C P P U S I (ISSN2238-9032) Beyer, Anne Louise; Soyler y Vivar, Rodrigo Diaz. 46 **REVISTA CIPPUS** – UNILASALLE Canoas/RS ISSN: 2238-9032 v. 7, n. 1, maio/2019

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: **O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CORDEIRO, Carlos H. da Silva; TEIXEIRA, Marcia Cristina. Análise da Influência da **Qualidade de Vida no Trabalho na Motivação do Servidor Público Estatutário Municipal**

de Vale do Paraíso-RO. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 04. Ano 02, Vol. 01 Julho de 2017. Acesso: 5 abril 2021

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009

DUTRA, Joel Souza. **Gestão De Pessoas: Modelo, Processos, Tendências E Perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, Bruno. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. 1. ed. São Paulo: Elsevier, 2013.

PEREIRA, M. N.; TRELIN, A. T. C. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**: a importância das pessoas nas organizações. Revista Interface Tecnológica 17, 2020. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/716>. Acesso em: 10 mar. 2021.

Ferreira, C. M. **Qualidade de vida no trabalho**: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: LPA edições, 2011.

Geronimo, T. **Produtividade para quem quer tempo**: Aprenda a produzir mais sem
FRANÇA, Limongi França Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FARIAS, Ana Paula da Silva; et al. **Gestão De Conflitos: Um Estudo De Caso Numa Organização Do Setor De Vestuário**. In: X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Pernambuco, 2014.

GUTIERREZ, Gustavo Luís. CARVALHO, Teresa Helena Portela Freire de. GONÇALVES, Aguinaldo (Orgs). **Qualidade de Vida e Novas Tecnologias**. Campinas: Ipês Editorial, 2007

GIL, Antônio Carlos. **Gestão De Pessoas: Enfoque Nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.p. 307

HAVARD, Alexandre. **Virtudes e Liderança: A Sabedoria Das Virtudes Aplicada Ao Trabalho**. 1. ed. São Paulo: Quadrante, 2011.

HOUAISS, A. e VILLAR, M. de S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KAMIA, Meiry. **Motivação sem truques**. 1. ed. São Paulo: Alta Books, 2014.

LEVY, Fernanda; et al. Resultados da Pesquisa conduzida pelo Grupo de Estudos da ABRH-SP sobre **Recursos Humanos e Gestão de Conflitos Organizacionais**. In: Associação Brasileira de Recursos Humanos, São Paulo, 2016.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho - QVT: **Conceitos E Práticas Nas Empresas Da Sociedade Pós-Industrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXWELL C. John. **17 Princípios do trabalho em equipe**. 1. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012.

MOREIRA, Bruna Caroline soares. **Motivação Nas Organizações**. 2015. 37 f. Dissertação (Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis –) – IMESA- Fundação Educacional do Município de rio de janeiro, Rio De Janeiro São Paulo, 2015. Disponível em<file:///C:/Users/user/Downloads/1211390795.pdf> Acessado em 07setembro 2021

MARQUES, José Roberto. **Qualidade de vida no Trabalho**. Site Instituto Brasileiro de Coaching, Goiânia, junho, 2019.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. de. Negociação e solução de conflitos: **Do Impasse Ao Ganha-Ganha Através Do Melhor Estilo**. São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010

MOREIRA, Andréia A. Silva. **Motivação nas organizações: Situação motivacional em uma cooperativa de crédito à luz dos fatores higiênicos e motivacionais de frederick herzberg**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 09, Vol. 11, Acesso: 5 abril de 2021

Nascimento, Rafael Portal Administradores, 2012, **Estudo Da Motivação** disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/motivacao-saiba-mais-sobre-seu-conceito>> Acessado em 07setembro 2021

PALADINI, Pacheco Edson. et al. Qualidade: **Teoria e casos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Portal Conceito disponível em <<https://conceito.de/motivacao>> Acessado em 07setembro 2021

Pirâmide de Maslow disponível em <<https://andrebona.com.br/piramide-de-maslow-por-que-todos-os-profissionais-deveriam-conhece-la/>> Acessado em 07setembro 2021

Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. - Rio de Janeiro: Campos 199

RODRIGUES, Vinicius Marcus. **Ações Para A Qualidade**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Robbins Stephen P, **Comportamento Organizacional**. São Paulo (2008)
<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/8822/teorias-para-a-motivacao.html>> acessado em 04/fevereiro 2015.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. Obrigado Pelo Feedback: **A Ciência E A Arte De Receber Retorno De Chefes, Colegas, Familiares E Amigos**. 1. ed. São Paulo: Portfolio Penguin, 2014.

SANTOS, Letícia Oliveira. **Capital Intelectual**. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/capital-intelectual/43567/> Acesso em 23 de abr 2015.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**- 6ª Ed. Tradução de Ana Beatriz

TACHIZAWA, Takeshy. Gestão com pessoas: **Uma Abordagem Aplicada Às Estratégias De Negócios**. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Constant Sylvania. **Gestão de Pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WHATTLES D. Wallace. A ciência do bem-estar: **Um guia para o uso do princípio universal da vida**. 1. Ed. São Paulo: Montecristo, 2020.