

## **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DO RAMO MADEIREIRO**

Paula Cristina Reis Ferreira (FASF) paulareisferreira@hotmail.com  
Rudy de Barros Ahrens (FASF) rudy\_barros@hotmail.com

### **Resumo**

O presente estudo teve por objetivo analisar a qualidade de vida no trabalho em uma empresa do ramo madeireiro na cidade de Ponta Grossa- Pr. A metodologia utilizada nesta pesquisa teve caráter exploratório-descritivo, de abordagem qualitativa e quantitativa, natureza básica, e estudo de caso. Foi aplicado um questionário estruturado de Timossi (2009) composto por 35 questões, divididos em 8 critérios que identificam a existência de QVT no ambiente organizacional. A pesquisa foi realizada com uma população de 16 funcionários, os quais participaram em sua totalidade. Os principais resultados foram o critério “Trabalho e Vida” que obteve 74,48 % de satisfação e “Relevância Social” com 70,94%, já em contrapartida o critério que apresentou o menor índice de satisfação pelos colaboradores foi “Integração Social” com 59,77%. A média final total obteve 67,28% de satisfação dos colaboradores. Como a média está acima de 50% representa que na empresa pesquisada há qualidade de vida no trabalho. Conclui-se que existe qualidade de vida nesta empresa.

**Palavras-Chaves:** Qualidade Vida no Trabalho, Satisfação, Setor Madeireiro.

### **1. Introdução**

A busca pela QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa, além de estar menos exposto ao stress e doenças do trabalho (RODRIGUES, 1994).

Para Davis e Newstrom (2001) a proposta QVT é desenvolver um ambiente de trabalho que seja tão bom para as pessoas como para saúde econômica da organização.

Um colaborador satisfeito com a empresa que trabalha tende a ser mais produtivo, motivado, criativo, saudável e inovador, promovendo lucratividade e benefícios para a empresa. Comenta Chiavenato (2004) que a QVT envolve todos os aspectos físicos e ambientais, assim como os aspectos psicológicos no local de trabalho, e analisar todos esses aspectos é

fundamental para se obter o grau de satisfação dos colaboradores. Para o autor o objetivo QVT está em promover a satisfação do colaborador, além de valorizar e incentivar seu trabalho.

Para um desenvolvimento organizacional eficaz é preciso que os gestores preocupem-se com as condições de trabalho que oferecem aos seus funcionários, visando proporcionar fatores que contribuam positivamente nas condições e qualidade de vida dos trabalhadores (BORTOLOZO, 2011).

Chiavenato (2009, p. 349) afirma que “as organizações precisam agradecer primeiro seu cliente interno, para satisfazer as necessidades do cliente externo”, o autor ainda diz que a satisfação dos funcionários resulta em serviços e produtos de qualidade, atendendo assim, de forma satisfatória o cliente externo, que a gestão da qualidade total depende do quão os trabalhadores se sentem bem na organização.

Diagnosticar e analisar os reais fatores que levam a insatisfação dos colaboradores pela organização pode ser um aliado para se eliminar pontos negativos que afetam a produtividade, além de promover ações adequadas para tais problemas, uma vez que cada empresa tem sua especificidade. A implantação do programa de QVT requer organização e planejamento organizacional para que os objetivos dos colaboradores estejam de acordo com os objetivos da empresa, gerando de tal forma benefícios para ambos.

Diante disso, essa pesquisa surge com o seguinte problema: Os elevados índices de rotatividade, absenteísmo e acidentes de trabalho nas organizações podem levar a insatisfação dos colaboradores?

Buscando responder a tal problema, propõem-se o objetivo geral dessa pesquisa: analisar a Qualidade de Vida no Trabalho em uma empresa do ramo madeireiro na cidade de Ponta Grossa- Pr.

O presente estudo justifica-se pela existência de rotatividade, absenteísmo e acidentes de trabalho nas organizações, níveis altos de insatisfação dos colaboradores nas empresas que merecem atenção de pesquisadores.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Qualidade de vida no trabalho, origem e conceitos**

De acordo com Rodrigues (1994) o movimento QVT surgiu na Inglaterra em meados dos anos 50, com *Erict Trist* e seus colaboradores, os quais realizavam estudos sobre as relações

entre o trabalho, indivíduo e organização. Um dos fatores de grande relevância para *Eric T. Trist*, em sua pesquisa, foi descobrir o que levava os indivíduos a sentir satisfação em realizar suas atividades dentro da empresa.

Na década de 60 o movimento começou a crescer, pois os trabalhadores daquela época já buscavam bem estar no trabalho e as empresas queriam diminuir os resultados negativos em relação à saúde física e mental de seus funcionários.

O tema QVT teve sua maior força na década de 70 nos Estados Unidos através do professor *Louis Davis* o qual desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos, com isso o movimento passou a ser mais conhecido intensificando a preocupação com o bem estar e saúde dos trabalhadores (CHIAVENATO, 2004).

Os sindicatos junto aos trabalhadores passaram a exigir melhores condições de trabalho, como salários compatíveis com seus cargos, ambientes mais seguros e adequados ao trabalho executado, maiores participações nas decisões da empresa, em compensação trabalhariam com maior satisfação e motivação, atendendo os objetivos da empresa (FRANÇA, 1997).

O atual cenário mundial é caracterizado por mudanças constantes. Esta situação tem um impacto direto sobre as organizações e sobre os indivíduos que ficam a cada dia mais sobrecarregados e com maiores dificuldades de fazer escolhas que lhes permitam buscar melhores condições de trabalho e de qualidade de vida. Demonstrar preocupação com o ser humano no ambiente de trabalho é necessário, visto que este exerce um papel determinante para o sucesso do processo produtivo da organização (VARGAS, 2010).

Para Tolfo e Piccinini (2001) as organizações voltam seus interesses nas pessoas, pois são elas de modo geral que possibilitam a obtenção de maior vantagem competitiva, sendo necessárias ações que propiciem a Qualidade de Vida no Trabalho.

Isso proporciona melhora no trabalho da organização, um ambiente de trabalho mais seguro, bom relacionamento interpessoal, desenvolvimento das tarefas com menos stress e esgotamento, além de colaboradores mais motivados, produtivos e satisfeitos com a empresa que atuam. Em contrapartida elevam o nível de produção trazendo uma vantagem competitiva para a organização.

Segundo França (1997, p.80) “QVT é o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”.

Complementa Ferreira (2011) que a QVT é um preceito de gestão organizacional expressado por um conjunto de normas diretrizes e práticas no âmbito das condições de trabalho a qual visa o bem-estar individual e coletivo, o crescimento dos trabalhadores e o exercício da cidadania no âmbito do trabalho.

A QVT envolve uma constelação de fatores, tais como: o reconhecimento por alcançar resultados, o salário compatível, os benefícios, o bom relacionamento do grupo, o ambiente psicológico e físico dentro do ambiente de trabalho, o poder de decisão e a participação dos colaboradores. Esses fatores afetam as atitudes pessoais do trabalhador e estimula a produtividade individual, a motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudança no ambiente de trabalho, criatividade, possibilidade de estar engajado e participar ativamente na organização (CHIAVENATO, 2004).

Assim, acrescenta ainda Chiavenato (2004) que analisar todos esses fatores é essencial para saber o grau de satisfação de cada colaborador, pois não há um padrão de qualidade de vida que satisfaça a todos, cada indivíduo tem diferentes necessidades, é necessário que haja uma boa gestão de qualidade de vida na organização para diminuir ao máximo as necessidades de todos, para que se tenha um ambiente agradável, seguro e produtivo.

### **2.1.1 Modelos de indicadores QVT**

Ao longo dos anos diversos estudiosos desenvolveram modelos de indicadores sobre QVT no ambiente organizacional, cada modelo oferece um referencial para avaliar o nível de satisfação e insatisfação dos funcionários, enfatizando determinadas categorias e indicadores pessoais. Tais modelos servem de referência para implantar programas QVT, porém é necessário estar adaptado de acordo com as condições e necessidades do local a ser pesquisado. Abaixo são apresentados os modelos de *Nadler* e *Lawer*, *Hackam* e *Oldhan*, *Walton* e *Timossi*. Estes são os modelos mais referenciados e utilizados, pois são instrumentos validados e reconhecidos internacionalmente.

### **2.1.2 Modelo QVT de *Nadler* e *Lawer* (1983)**

Segundo os autores *Nadler* e *Lawer* (1983) esse modelo está fundamentado em quatro aspectos; os quais quando incrementados, há uma melhora no ambiente de trabalho e na resolução de problemas. Os fatores segundo os autores que determinam a QVT são:

- Participação dos colaboradores nas decisões;
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho;

- Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional;
- Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas, psicológicas e horário de trabalho, etc.

### **2.1.3 Modelo QVT de *Hackam e Oldhan* (1975)**

O modelo de *Hackam e Oldhan* (1975) dedica-se ao modelo de cargos. Para os autores os estados psicológicos que devem ser satisfeitos através do trabalho, os deixando motivados internamente, satisfeitos e produtivos. As dimensões são;

- Variedade das habilidades;
- Identidade de tarefa;
- Significado de tarefa;
- Autonomia;
- Retroação do próprio trabalho;
- Retroação extrínseca;
- Inter relacionamento;

### **2.1.4 Modelo QVT de *Walton* (1973)**

Para *Walton* (1973) o modelo compreende condições físicas, financeiras, realização e motivação do trabalhador, bem como relações interpessoais no ambiente de trabalho e relevância social de uma organização. Trata-se de um modelo quantitativo e qualitativo, sendo o mais utilizado atualmente pelas organizações como base para programas de implantações.

Para o autor existem oito categorias conceituais que afetam os trabalhadores, assim descritas:

- Compensação justa e adequada;
- Condições de trabalho;
- Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades;
- Oportunidades de crescimento e segurança;
- Integração social no trabalho;
- Constitucionalismo;
- Trabalho e o espaço de vida;
- Relevância social da vida no trabalho;

### **2.1.5 Modelo de *Timossi* (2009)**

O modelo de *Walton* (1973) é um dos mais aceitos e utilizados por pesquisadores brasileiros, apesar de sua aplicabilidade ser problemática, por causa da linguagem. Para *Timossi et al.*

(2009), é comum que colaboradores, ao responderem ao instrumento, apresentem dificuldades em interpretar e entender a forma original do modelo, em virtude da utilização de termos e expressões técnicas que, em muitos casos, tiveram origem em traduções literais. Outra dificuldade é a ausência de perguntas diretas e específicas para a definição de cada critério.

Para facilitar a leitura dos pesquisadores Timossi (2009), adaptou o questionário desenvolvido por Walton (1973), deixando uma linguagem mais simples e direta, através de questões mais claras e uma escala de respostas objetiva, tal aplicação permite fácil entendimento a pessoas de diferentes níveis de escolaridade, o que garante a obtenção de resultados fidedignos sem alterar critérios e objetivos do instrumento original (TIMOSSI et al., 2009).

### **3. Metodologia**

Quanto a sua natureza, a presente pesquisa, é básica, com relação ao objetivo trata-se de uma pesquisa exploratória- descritiva, quanto à abordagem é qualitativa e quantitativa, além disso, essa pesquisa teve como procedimento técnico um estudo de caso

No intuito de atingir o objetivo dessa pesquisa, foi aplicado entre os colaboradores de uma empresa do ramo madeireiro, o questionário baseado no modelo Walton (1973) adaptado de Timossi et al. (2009) de avaliação QVT. O questionário conta com 35 questões fechadas relacionadas aos diversos assuntos que tratam sobre QVT. Foram aplicados 16 questionários em uma população de 16 funcionários, o que representa 100% de participação.

### **4. Resultados e discussões**

#### **4.1 Perfil sócio demográfico**

Nessa seção apresenta-se o perfil sócio demográfico dos pesquisados. Os resultados constataram que entre os 16 colaboradores que foram pesquisados 18,75% são do sexo feminino e 81,25% do sexo masculino. Encontram-se na faixa etária entre 26 a 33 anos 18,75%, entre 34 a 41 anos 25%, no entanto onde se localiza o maior percentual é entre as idades de 42 a 49 que representa 43,75%, já com mais de 50 anos tem-se o menor percentual com 12,50%. Quanto ao estado civil 93,75% são casados e 6,25% solteiros.

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, com menos de 1 ano 12,50%, já com 1 a 3 anos 6%, entre 3 a 5 anos 6%, e o maior índice é 75% onde se tem os colaboradores com mais de 5 anos na empresa. Com relação a renda individual 68,75% estão na faixa entre 1 a 2 salários mínimos e os que recebem de 2 a 5 salários mínimos totalizam 18,75%, de 5 a 10 salários mínimos com percentual de 12,50%.

Assim percebe-se que o perfil pesquisado em sua maioria é do sexo masculino, acima de 42 anos, casados, renda mensal entre 1 a 2 salários mínimos e com mais de 5 anos de empresa.

Após a análise do perfil sócio demográfico, buscou identificar a QVT, o qual pode ser visto no próximo item.

#### 4.2 Análise qualidade de vida no trabalho

Para que fosse possível analisar a QVT é importante verificar os dados estatísticos da pesquisa, o qual demonstra com clareza o teor das respostas obtidas. Estes dados estatísticos podem ser vistos conforme Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Dados estatísticos pesquisa de QVT

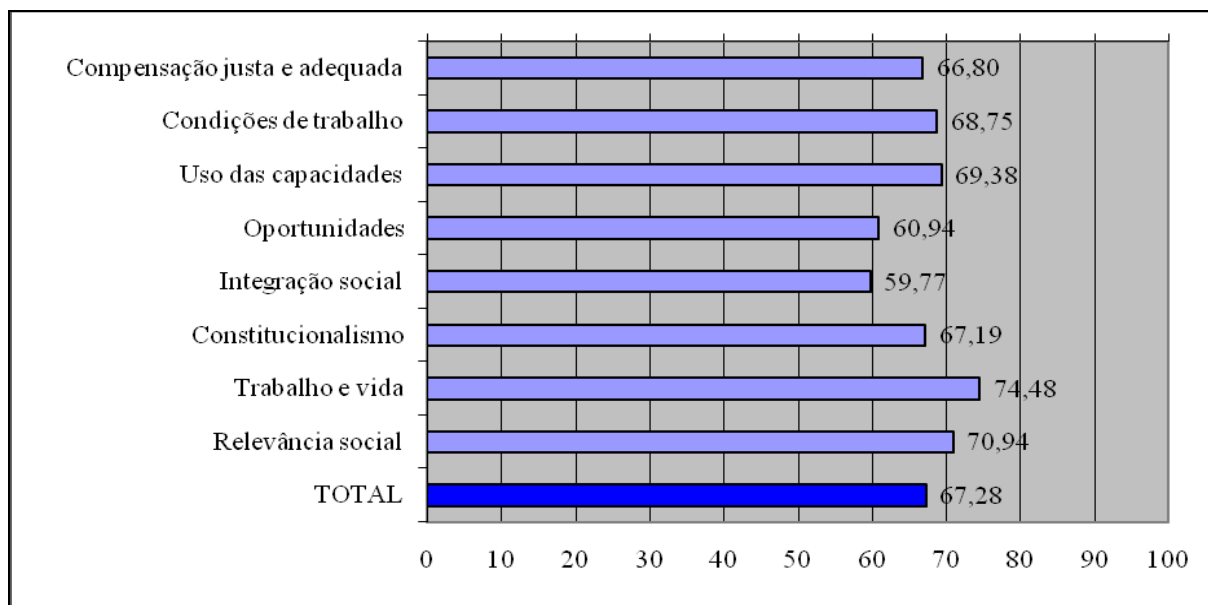
	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	COEF. VARIACÃO	MÍNIMO	MÁXIMO	AMPLITUDE
Compensação justa e adequada	3,67	0,48	13,09	3,00	4,50	1,50
Condições de trabalho	3,75	0,30	8,11	3,33	4,33	1,00
Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais	3,78	0,52	13,80	3,00	4,80	1,80
Oportunidade de crescimento e segurança	3,44	0,46	13,41	2,50	4,50	2,00
Integração social no trabalho	3,39	0,69	20,32	2,00	4,25	2,25
Constitucionalismo	3,69	0,62	16,88	2,25	5,00	2,75
Trabalho e vida	3,98	0,46	11,64	2,67	5,00	2,33
Relevância social	3,84	0,46	12,07	2,60	4,40	1,80
<b>TOTAL</b>	<b>3,69</b>	<b>0,35</b>	<b>9,54</b>	<b>3,19</b>	<b>4,40</b>	<b>1,21</b>

Fonte: Autores (2016)

Com base nos dados coletados, constatou-se que a média totalizou 3,69, o que representa que a avaliação foi acima da média estipulada pela escala de Likert. A média de desvio padrão foi de 0,35 e o coeficiente de variação 9,54. Os valores mínimos e máximos variaram em 3,19 e 4,40 respectivamente e a amplitude foi de 1,21, representando que a pesquisa possui fundamentos estatísticos.

Após a análise dos dados estatísticos buscou-se analisar a QVT na empresa estudada, e esta se obteve os seguintes resultados:

Figura 1 – Percepção dos pesquisados



Fonte: Os autores (2016)

#### 4.2.1 Critério I - Compensação justa e adequada

O item compensação justa e adequada, está relacionada ao salário (remuneração), ao salário se comparado com os dos colegas, recompensas e participação de resultados e os benefícios, tais como transporte e alimentação (WALTON, 1973). O resultado obtido foi 66,80% de satisfação. Isso significa na percepção dos colaboradores que o salário e os benefícios estão adequados com a função desempenhada dentro da organização.

De acordo com Milkovich (2006) os objetivos dos sistemas de remuneração são motivar comportamentos produtivos e controlar os custos trabalhistas, ao mesmo tempo em que busca a satisfação das necessidades e do sentimento de justiça dos empregados

#### 4.2.2 Critério II - Condições de trabalho

Nesse critério percebe-se que 68,75% dos pesquisados estão satisfeitos com as condições de trabalho, onde se tem jornada de trabalho semanal, quantidade de trabalho, uso de tecnologia no trabalho, salubridade, equipamentos de segurança e cansaço (WALTON, 1973). Através do resultado nota-se que é positiva a aceitação dos equipamentos de segurança pelos funcionários como forma de prevenir acidentes, bem como na percepção dos mesmos o ambiente de trabalho é agradável.



Considera Marras (2000) que conforme a legislação o empregador obrigatoriamente deve fornecer gratuitamente os equipamentos individuais de segurança necessários para a proteção dos colaboradores nas suas atividades dentro da organização.

#### **4.2.3 Critério III - Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades**

Com relação ao uso das capacidades, verifica-se que existe satisfação com um índice de 69,38%. Tem-se nesse critério a oportunidade de tomar decisões, importância da tarefa/atividade desempenhada, desempenhar várias tarefas no ambiente de trabalho, avaliação de desempenho e responsabilidade conferida (WALTON, 1973). Com o resultado nota-se que há comprometimento por parte dos funcionários com a empresa.

A organização deve treinar colaboradores de modo que cada vez mais pessoas estejam preparadas para assumir responsabilidades e enfrentar desafios e isso envolve a habilidade de disseminar conhecimento, dar oportunidades e saber delegar tarefas (SANTOS, 2011). Esse critério pode ser considerado como o terceiro critério mais satisfatório para os colaboradores.

#### **4.2.4 Critério IV - Oportunidades de crescimento e segurança**

No item oportunidades de crescimento e segurança percebe-se que o total foi de 60,94%, significando que mais da metade dos colaboradores estão satisfeitos com as oportunidades de crescimento e segurança oferecidas pela empresa que estes acreditam na possibilidade de crescimento profissional. Este critério possui relação com a oportunidade de crescimento profissional e os treinamentos que a empresa disponibiliza ao seu colaborador, demissões no trabalho e incentivo a estudar. (WALTON, 1973).

Os treinamentos proporcionam oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas (CHIAVENATO, 2009).

#### **4.2.5 Critério V - Integração social no trabalho**

Já no item integração social no trabalho o resultado foi de 59,77%, o que significa que um pouco mais da metade dos colaboradores estão satisfeitos com o relacionamento deste indivíduo com seus colegas e a chefia, ao comprometimento seu com os demais e a ausência de discriminação social, racial ou sexual no ambiente de trabalho e valorização das idéias (WALTON, 1973). Este critério teve o menor índice, demonstrando que para 40,23% dos colaboradores o relacionamento entre eles e chefia no ambiente de trabalho é insatisfatório.

Chiavenato (2007, p. 390) diz que “relacionamento interpessoal significa facilidade de interagir com os outros, capacidade de trabalhar em equipes ou com pessoas”.

#### **4.2.6 Critério VI – Constitucionalismo**

No item constitucionalismo a satisfação dos pesquisados foi de 67,19%%, esse critério está diretamente ligado ao direito e deveres dos colaboradores, suas características individuais e oportunidades em dar opiniões (WALTON, 1973). Com o resultado nota-se que a empresa transmite de forma clara e objetiva os direitos e deveres dos colaboradores, bem como respeita o individualismo e privacidade.

Um dos fatores que influencia no nível QVT dos indivíduos é a atuação da organização frente às leis (RODRIGUES, 2009).

#### **4.2.7 Critério VII - Trabalho e vida**

O item trabalho e vida apresentaram o maior percentual com 74,48%, classificando-o assim como o primeiro critério em satisfação entre os colaboradores, critério este, que está relacionado com a influência que o trabalho exerce na vida pessoal do colaborador, analisa também a possibilidade de lazer, e se eles estão satisfeitos com os horários trabalhados bem como horários de descanso (WALTON, 1973). Nota-se que existe equilíbrio entre o trabalho e vida familiar.

Comenta Chiavenato (2010, p. 490) que “o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias”.

#### **4.2.8 Critério VIII - Relevância social**

Por fim, o último critério a ser analisado é relevância social e importância do seu trabalho, nele é possível verificar orgulho ao realizar seu trabalho, imagem da empresa perante a sociedade, contribuição com a sociedade, qualidade dos produtos e serviços que a empresa fabrica e forma de como a empresa trata seus funcionários (WALTON, 1973). Este item obteve-se um percentual de 70,94% sendo o segundo critério mais satisfatório para os colaboradores, concluindo que os mesmos sentem orgulho pela empresa que trabalham.

A relevância social tem significado importante para os colaboradores tanto na concepção sobre a instituição como também na sua própria auto-estima (FRANÇA, 2002).

Diante disso, evidencia-se ao final que houve uma média total de 67,28% de satisfação dos colaboradores, como a média está acima de 50% representa que nessa empresa há qualidade de vida no trabalho.

## **5. Conclusão**

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a qualidade de vida no trabalho em uma empresa do ramo madeireiro na cidade de Ponta Grossa, esta realizada através de uma pesquisa com os colaboradores sobre a QVT na empresa.

Os resultados apresentaram “trabalho e vida” como o critério mais satisfatório para os colaboradores, representando que existe equilíbrio entre o trabalho, vida familiar e horas de descanso. O trabalho e a família são fatores que podem interferir para uma boa ou má qualidade de vida no trabalho.

A “relevância social” está como segundo critério de maior satisfação, na visão dos funcionários, a empresa é muito bem vista na sociedade pelos seus produtos e serviços prestados, bem como sua contribuição pela prática do emprego, resultando no orgulho dos mesmos em fazer parte dessa empresa.

Com o menor percentual está a “integração social” o que significa que a convivência entre seus colegas e chefia, o trabalho em equipe o respeito, ausência de preconceitos e valorização das ideias ainda está um pouco insatisfatória. O trabalho de uma organização não é feito somente por uma só pessoa, é fundamental que haja respeito, união, cooperação entre os colaboradores, além de uma boa comunicação para que todos os objetivos dessa organização sejam atingidos.

O desafio da empresa é compreender que essa insatisfação pode levar a baixa produtividade, e para evitar isso adotar medidas de melhorias é fundamental. A motivação dos colaboradores na empresa diminui o absenteísmo, rotatividade, os acidentes de trabalho, bem como aumenta a produtividade, promovendo boa lucratividade para empresa.

Por fim, conclui-se que nessa empresa há qualidade de vida no trabalho, pois a média final apresentou 67,28% o que representa de forma geral que a maioria dos colaboradores encontra-se satisfeitos com a empresa, que a mesma promove o bem estar organizacional, preza pela qualidade de vida de seus funcionários o que resulta em boa produtividade e satisfação profissional dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

- BORTOLOZO, A. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. 2011. 132 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Centro Universitário Filadelfia, Unifil, Londrina, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 2001.
- FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina psicossomática**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p.79-83 abri/jun 1997.
- FRANÇA, A. C. L; et al. **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. 2. v.2. São Paulo: Gente, 2002.
- FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 1ed. Brasília: LPA, 2011.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, G. T. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise do nível gerencial Fortaleza: Unifor, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise do nível gerencial. 12 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.
- SANTOS, C. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, Rio de Janeiro, n.13, p. 195-206, jul.2011.
- TIMOSSI, L. et al. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista da Educação Física/UEM**, [s.l.], v. 20, n. 3, p.395-405, 5 out. 2009.
- TOLFO, S.; PICCININI, V. C. As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 5, n. 1, jan./abr. 2001. .
- VARGAS, D. O. **Qualidade de Vida no Trabalho**: em uma agência bancária de Porto Alegre. 2010. 62 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- WALTON, R. E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management**, 15(1): p.11-21, 1973.