

Qualidade de vida no trabalho: fator motivacional nas organizações

Bianca Vieira Giraudó¹

bianca.vieiragr@gmail.com

Marcos André de Souza Nunes²

marcosnunes@famaqui.com.br

Resumo

Este trabalho realizou uma pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho e motivação nas organizações, onde teve como objetivo geral demonstrar como a qualidade de vida afeta na motivação dos colaboradores. Definiu como questão norteadora: É possível traçar uma relação entre qualidade de vida, motivação e resultados organizacionais? A partir disso foram elaborados os objetivos específicos: conceituar a qualidade de vida no trabalho e motivação; estabelecer um paralelo entre qualidade de vida e motivação e apresentar os reflexos da Hierarquia das Necessidades de Maslow na motivação empresarial. Foi realizado um estudo bibliográfico, sendo efetuado primeiramente a revisão da literatura, através de uma pesquisa de autores e conceitos, visando a fundamentação teórica do estudo, abordando os assuntos sobre a qualidade de vida, a qualidade de vida no trabalho, a motivação e a motivação organizacional, após, apresenta-se a hierarquia das necessidades de Maslow e a qualidade de vida como fator motivacional na organização. Por fim, é realizado as considerações da autora, onde aponta-se dados relevantes referentes a pesquisa e aos assuntos propostos no estudo realizado.

Palavras-chave: Qualidade de vida, motivação, organização.

Abstract

This work carried out a survey on quality of life at work and motivation in organizations, which aimed to demonstrate how quality of life affects employee motivation. Did you define as a guiding question whether it is possible to trace a relationship between quality of life, motivation and organizational results? From this, the specific objectives were elaborated: to conceptualize the quality of life at work and motivation; establish a parallel between quality of life and motivation and present the reflections of Maslow's Hierarchy of Needs in business motivation. A bibliographical study was carried out, firstly a literature review was carried out, through a search of authors and concepts, aiming at the theoretical foundation of the study, addressing the issues of quality of life, quality of life at work, motivation and organizational motivation, then, Maslow's hierarchy of needs and quality of life as a motivational factor in the organization are presented. Finally, the author's considerations are carried out, where relevant data regarding the research and the subjects proposed in the study are pointed out.

Keywords: Quality of life, motivation, organization.

¹ Bacharelanda de Administração da Faculdade Mário Quintana – FAMAQUI.

² Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Especialista em Psicologia Organizacional pelo Centro Universitário Cidade Verde – UNICV. Especialista em Gestão e Docência Universitária pelo Centro Superior de Tecnologia–TECBRASIL. Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Universidade de Caxias do Sul–UCS. Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade da Serra Gaúcha–FSG. Professor na Faculdade Mário Quintana–FAMAQUI.

Introdução

Atualmente, a sociedade está em constante mudança, especialmente ao que diz respeito à qualidade de vida. A atenção com o conforto e satisfação do indivíduo está sendo de extrema importância para as pessoas, não somente no âmbito pessoal mas também no profissional.

Nas organizações as pessoas que até então eram somente consideradas recursos, através da crescente valorização dos conhecimentos e habilidades dos indivíduos e das organizações, passaram a ter uma posição de destaque o que exige mais atenção, cuidado e reconhecimento. Sendo assim, é importante que as organizações estejam cientes que os colaboradores são humanos, formados por objetivos pessoais e necessidades.

Visando oferecer um melhor ambiente profissional, a organização vem, cada vez mais, se preocupando com as condições de trabalho oferecidas para os colaboradores, o que proporciona fatores que contribuem de forma positiva na qualidade de vida, tendo em vista o ambiente físico e também os aspectos psicológicos dos colaboradores.

Os colaboradores necessitam de motivação para realizarem suas atividades de forma produtiva. Desse modo, destaca-se a importância da abordagem da qualidade de vida nas organizações, no qual a principal finalidade consiste na satisfação pessoal dos colaboradores no desempenho das suas atividades organizacionais.

Por essas razões, definiu-se como questão norteadora, deste estudo: É possível traçar uma relação entre qualidade de vida, motivação e resultados organizacionais?

Por essas razões, elaborou-se o seguinte objetivo geral: Demonstrar como a qualidade de vida afeta na motivação dos colaboradores. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) conceituar a qualidade de vida no trabalho e motivação; b) estabelecer um paralelo entre qualidade de vida e motivação; c) apresentar os reflexos da Hierarquia das Necessidades de Maslow na motivação empresarial.

Baseando-se nestas presunções e na pesquisa bibliográfica demonstrada a seguir, o presente estudo apresentará conceitos e resultados das pesquisas referentes as questões indispensáveis para a compreensão do tema da qualidade de vida no trabalho como fator motivacional nas organizações.

Método

A metodologia utilizada para o alcance dos objetivos propostos foi um estudo bibliográfico, pois as informações foram levantadas através de livros e estudos voltados para o

tema, com a finalidade de conceituação e acompanhamento dos principais pensamentos a respeito do tema. De acordo com Gil (2002, p.44), “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Deste modo, a pesquisa bibliográfica precisa de um estudo e análise, além da dedicação do pesquisador para reunir e analisar os documentos escolhidos.

A pesquisa bibliográfica é utilizada como ponto de partida para as pesquisas, pois contribui para a apuração do tema estudado através do conhecimento registrado tradicionalmente em livros e documentos.

Segundo Lakatos (2007, p.185):

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Sendo assim, compreende-se que a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda literatura já publicada, afim de servir de apoio para o pesquisador no desenvolvimento de suas pesquisas.

Fundamentação teórica

A fundamentação teórica corresponde em basear-se em outros autores para aprofundar aspectos teóricos da pesquisa. De acordo com Mello (2006, p. 86): “a fundamentação teórica apresentada deve servir de base para a análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do relatório final. Dessa forma, os dados apresentados devem ser interpretados à luz das teorias existentes”. Portanto, a seguir, relata-se os principais conceitos referentes ao tema de estudo.

Qualidade de vida

O termo qualidade de vida (QV) foi mencionado pela primeira vez por Arthur Cecil Pigou no ano de 1920 no livro “*The Economics of Welfare*”, conforme Sharon Wood Dauphinee (1999), Pigou discutiu sobre o suporte para pessoas menos favorecidas e o impacto sobre suas vidas, porém o termo foi desvalorizado e esquecido, voltando a ser mencionado anos depois.

A qualidade de vida está associada a melhoria dos padrões de vida. Minayo et al. (2000, p.10), orienta que qualidade de vida:

é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial. Pressupõe a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera seu padrão de conforto e bem-estar. O termo abrange muitos significados, que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades que a ele se reportam em variadas épocas, espaços e histórias diferentes, sendo, portanto, uma construção social com a marca da relatividade cultural.

Deste modo, pode-se observar que a qualidade de vida está ligada as considerações de padrões de conforto para o indivíduo e coletivo, sendo relativo aos valores diferentes individuais.

Gonçalves (2004, p.13) define qualidade de vida como “a percepção subjetiva do processo de produção, circulação e consumo de bens e riquezas. A forma pela qual cada um de nós vive seu dia-a-dia”. O modo como encontramos maneiras de viver com mais qualidade está vinculada à busca pela felicidade em diferentes situações do cotidiano.

Entende-se então que a qualidade de vida é um conjunto de condições que contribuem para a felicidade e o bem-estar físico e mental do indivíduo, respeitando suas crenças, particularidades e exigências.

Qualidade de vida no trabalho (QVT)

A qualidade de vida no trabalho é um conjunto de práticas adotadas pela empresa no intuito de oferecer um ambiente de trabalho mais saudável e adequado, visando o aumento de satisfação dos colaboradores, para que assim se possa realizar as atividades laborais com mais conforto.

De acordo com Chiavenato (2015, p.419):

No fundo, a QVT busca uma visão integral e ética do ser humano em seu relacionamento com as organizações. Tem sido utilizada como indicadora das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de QVT implica profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

A qualidade de vida no trabalho vem ganhando visibilidade ao longo dos anos devido as mudanças no ambiente organizacional, existindo uma conscientização de que o ambiente de trabalho interfere diretamente na qualidade de vida do trabalhador.

A qualidade de vida no trabalho refere-se às condições de vida no local de trabalho, o ambiente organizacional deve ser capaz de promover saúde, satisfação, motivação e bem-estar dos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2014, p.6):

Para mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando as práticas gerenciais. Em vez de

investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investir diretamente nos clientes, estão investindo nas pessoas que os atendam e os sirvam e que saibam como satisfazê-los e encantá-los. E ganham mais com isso. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

Assim, pode-se observar que o modelo organizacional vem mudando ao longo dos anos, fazendo com que as organizações comecem a se preocupar com a qualidade de vida dos seus funcionários para que tenham funcionários motivados a produzir constantemente para a organização.

Certos autores entendem a qualidade de vida no trabalho como uma metodologia. Deste modo, Rodrigues (2012, p.5) afirma que:

A qualidade de vida é uma metodologia que envolve pessoas, trabalho e organização, tendo como objetivo a busca do bem-estar, a participação, a integração do trabalhador aos objetivos organizacionais e a eficácia organizacional, através da melhor qualidade e maior produtividade.

Por meio desta afirmação, entende-se que para existir qualidade de vida no trabalho, é necessário que todos os meios envolvidos estejam com o mesmo objetivo na busca pelas melhorias relacionadas a qualidade e produtividade organizacional.

Para que seja feita a promoção da qualidade de vida no trabalho é fundamental entender quais fatores influenciam o colaborador no ambiente organizacional. Segundo Cavassani (2006, p.6):

A qualidade de vida no ambiente de trabalho não se limita apenas prevenir acidentes de trabalho; tem que abranger todas as esferas da organização. Deve ser desenvolvido um estudo criterioso para apurar as causas de insatisfação dos funcionários, tanto a vida familiar como a vida social devem ser consideradas, tendo em vista que as mesmas se refletem no ambiente de trabalho, afetando a qualidade da produção e o desempenho em suas funções.

Desta forma, conclui-se que para promoção da qualidade de vida é necessário analisar a organização como um todo, levando em consideração todos os aspectos importantes de seus colaboradores, assim como quais ações a empresa deve tomar depois desta análise para que as mudanças aconteçam.

Sabe-se que são muitos os benefícios da implantação adequada da qualidade de vida no trabalho. Segundo o blog Alelo (2018) os principais benefícios da QVT são: “Maior engajamento das equipes; Redução do *Turnover*; Melhora na saúde do trabalhador; Melhor clima organizacional; Aumento da produtividade; Motivação e valorização profissional.” Pode-se perceber que a implantação da qualidade de vida no trabalho possui diversos benefícios importantes para a saúde física e mental no colaborador, e deve ser colocada em prática, visto que o colaborador passa a maior parte do seu dia exercendo suas funções dentro da organização.

Por fim, entende-se que a qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações adotadas

pela organização no intuito de melhorias no ambiente organizacional, para que os colaboradores possam desempenhar suas funções com mais conforto e motivação.

Motivação

A motivação é algo particular de cada indivíduo, pois cada pessoa tem seu processo motivacional distinto. Segundo Maximiano (2003, p.267): “A palavra motivação deriva do latim *motivus*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão.” Considera-se que a motivação é o fator impulsionador para tomada de decisões e o modo de agir do ser humano.

A motivação pode ser vista como um impulso que faz com que o ser humano busque a realização de seus objetivos e a satisfação de suas necessidades.

Segundo Lieury & Fenouillet (2000, p.9):

A motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade.

Por esta razão, a motivação está diretamente ligada a persistência e vontade que o ser humano terá para exercer suas atividades e necessidades. Desta maneira, conclui-se que a motivação é de extrema importância para que o ser humano consiga realizar suas tarefas com uma boa performance, melhorando o desempenho de seus resultados e alcançando um maior contentamento.

Motivação Organizacional

A motivação organizacional refere-se a uma união de componentes oferecidos pela empresa aos colaboradores, com a finalidade de garantir a motivação e o engajamento dos mesmos.

De acordo com Gil, (2001, p.210):

Têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

Percebe-se que motivar os colaboradores não é uma tarefa fácil, visto que cada pessoa é única e cada uma possui uma diferente visão sobre fator motivacional, por isso se faz necessário que a organização crie diferentes formas de estímulo dentro da organização.

É habitual observar nas empresas que existem colaboradores que exercem suas funções apenas por obrigação, devido a existência de fatores internos que as induzem a realizarem suas

tarefas sem dedicação.

Para Chiavenato (1987, p.270):

De um modo genérico, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos de raciocínios do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. Cognição (ou conhecimento) representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesma e sobre o ambiente que as rodeia. O sistema cognitivo de cada pessoa inclui o seus valores pessoais e é profundamente influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, por seus processos fisiológicos, por suas necessidades e experiências anteriores. Assim todos os atos do indivíduo são guiados pela sua cognição pelo que ele pensa, acredita e prevê.

Assim, entende-se que o colaborador trabalha regularmente na busca das suas necessidades, e a organização deve estimular seus colaboradores para que os mesmos possam atingir maiores rendimentos em suas tarefas empresarias.

A hierarquia das necessidades de Maslow

O princípio da hierarquia de necessidades, proposta pelo psicólogo Abraham H. Maslow, fundamenta-se na ideia de que cada ser humano se esforça para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. Segundo o site do Governo Federal (2018) a pirâmide de Maslow “é um esquema que apresenta uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto.” Visto isso, se entende que as pessoas perseguirão suas realizações pessoais somente após a resolução das necessidades relacionadas à fisiologia, segurança e estima.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Quora (2021)

Visualizando a Figura 1, pode-se perceber que as necessidades fisiológicas compõem a sobrevivência do indivíduo. As necessidades de segurança consistem na busca de proteção em defesa dos perigos. As necessidades sociais envolvem a aceitação, afeto, amizade e interação social. A estima abrange a autoconfiança, o respeito e a consideração. A necessidade de auto realização refere-se ao auto desenvolvimento.

Para Maslow (1970) as necessidades são consideradas o princípio da teoria da motivação e denominadas de motivadores psicológicos. Conforme apresentado na figura 1, as necessidades básicas e hierarquizadas são: fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto realização. Quando uma necessidade já está completa, manifesta-se outra para mobilizar o ser humano.

A motivação conseqüentemente, é algo particular do ser humano, pois depende da situação e do momento em que ela ocorre, e também da forma como foram assimiladas as experiências individuais.

Murray (1986, p.22) acredita que: “Uma pessoa é motivada, em qualquer momento, por uma variedade de fatores internos e externos. A força de cada motivo e o padrão de motivos influem na maneira como vemos o mundo, nas coisas em que pensamos e nas ações em que nos empenhamos”. A motivação então, é determinada de maneiras diferentes, de acordo com cada indivíduo e suas necessidades, porém ela respeita uma hierarquia, começando por aquilo que é considerado mais básico para a sobrevivência de cada um.

Qualidade de vida como fator motivacional na organização

A qualidade de vida está diretamente ligada a motivação dos colaboradores. Para que se tenha motivação faz-se necessário gerar um ambiente de trabalho confortável e saudável para que o colaborador possa exercer suas funções com mais satisfação. Segundo Davis e Newstrom (1992, p.47), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação no trabalho, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”. Os colaboradores necessitam de mais do que apenas necessidade de trabalhar, para que eles continuem realizando suas tarefas de maneira a colaborar com o crescimento da organização, é necessário que a empresa entenda as necessidades dos colaboradores como um todo.

A maior parte da motivação de um colaborador é saber que faz parte de um papel significativo para o andamento da organização e que diversas pessoas necessitam do seu trabalho. Segundo Weiss, (1991, p.32) “As pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”. Muitos colaboradores buscam o crescimento profissional

como forma de motivação, e para isso, se possível, a organização deve dispor de um plano de carreira onde os colaboradores possam se desenvolver.

A qualidade de vida no trabalho também pode ser caracterizada com a existência dos “benefícios sociais”.

Segundo Chiavenato (2008, p.290), os benefícios sociais:

Representam compensação financeira indireta por meio de recompensas e serviços proporcionados pela organização, além de salários, como pagamentos legalmente impostos pela previdência social, seguros, planos de aposentadoria, pagamento por tempo não trabalhado, bônus baseados no desempenho e pacote de serviços relacionados com: alimentação, transporte etc.

Sendo assim, praticamente todas as organizações possuem ao menos um modo de benefício social além do trabalho para seus colaboradores. Estes benefícios auxiliam na qualidade de vida do colaborador, pois auxiliam no desenvolvimento cultural e também no aumento do poder econômico dos mesmos.

Visto isso, pode-se observar que a motivação está diretamente ligada com a qualidade de vida no trabalho, pois quando o colaborador possui qualidade para realizar suas tarefas, ele estará sempre disposto a desenvolvê-las de maneira a colaborar com o seu crescimento pessoal e com o crescimento da organização.

Considerações Finais

Diante deste estudo, torna-se evidente que a qualidade de vida no trabalho é de extrema importância e relevância para que seja possível atingir maior satisfação e motivação dos colaboradores, aumentando consequentemente a produtividade nas organizações. A motivação do colaborador está atrelada a diversos fatores, tanto físicos como psicológicos, que variam de acordo com cada indivíduo.

Abordar a qualidade de vida nas organizações se tornou uma fator fundamental, visto que a empresa busca que o colaborador tenha condições de efetuar com eficácia suas tarefas, através da mútua satisfação. Ressalta-se que um colaborador motivado e satisfeito, se torna mais produtivo e exerce suas tarefas com mais comprometimento e excelência.

Este estudo teve como objetivo principal demonstrar como a qualidade de vida afeta na motivação dos colaboradores. A partir disso, permitiu-se o delineamento dos objetivos específicos para conceituação da qualidade de vida no trabalho e motivação, estabelecendo um paralelo entre motivação e qualidade de vida e apresentando os reflexos da hierarquia das necessidades de Maslow na motivação. Para isso, elaborou-se um estudo bibliográfico através de uma pesquisa de conceitos e autores visando a fundamentação teórica do estudo. Desta forma, os

objetivos específicos foram atingidos, conforme relata-se a seguir:

A pesquisa conceituou a qualidade de vida no trabalho e a motivação, observando que a qualidade de vida no trabalho é a união de fatores que proporcionam equilíbrio e satisfação ao colaborador, nos aspectos físicos, emocionais e mentais. É uma estratégia com o intuito de alinhar os interesses do colaborador com os interesses da organização para que se atinja o bem comum. A motivação permite com que o ser humano se mobilize na busca de seus objetivos, impulsionando a agir de determinada forma ou se comportar de uma maneira específica. Conceituando qualidade de vida no trabalho e motivação, consegue-se estabelecer um paralelo entre elas, visto que cada ser humano tem a propensão a desenvolver forças motivacionais de acordo com o ambiente em que vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem suas vidas e consequentemente seu local de trabalho. Para que se tenha motivação, se faz necessário criar um local de trabalho confortável e satisfatório para os colaboradores, onde os mesmos possam desempenhar suas tarefas com qualidade.

Analisando a hierarquia das necessidades de Maslow pode-se perceber que as necessidades são o princípio da teoria da motivação, e na medida que o ser humano alcança suas demandas mais básicas, a busca por novas necessidades aumenta, adquirindo outras mais complexas e assim, sucessivamente. Se as necessidades básicas, denominadas necessidades fisiológicas, não foram plenamente atingidas as necessidades motivacionais não serão buscadas. Por isso, promover a qualidade de vida no trabalho torna-se essencial.

Por fim, pode-se concluir que a qualidade de vida no trabalho afeta diretamente na motivação dos colaboradores, pois a melhor forma de evitar colaboradores desmotivados é investindo em políticas de saúde e bem-estar, que possam proporcionar equilíbrio e satisfação aos mesmos. A qualidade de vida na organização deve abranger fatores pessoais como necessidades e expectativas; fatores físicos como ambiente e máquinas; e organizacionais como procedimentos e normas de melhorias. Deve-se levar em consideração quaisquer ações que tenham como objetivo a melhoria das condições de trabalho, pois a qualidade de vida desempenha um papel crucial no dia a dia dos colaboradores, afetando não somente o ambiente de trabalho mas também na vida pessoal dos mesmos.

Referências

- ALELO. **Qualidade de vida no trabalho, principais benefícios e técnicas de implementação na empresa**. 28 de junho de 2018. Disponível em <<https://blog.alelo.com.br/gestao/qualidade-de-vida-no-trabalho-beneficios-e-tecnicas/>> . Acesso em: 29 de Out. de 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw-Hill, Ltda.1987.

_____. Recursos Humanos – **O Capital Humano das Organizações**. 8ª Edição – Editora: Atlas: São Paulo, 2008.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª. ed. Barueri: Manole, 2014.

DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho** – Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

GONÇALVES, Aguinaldo. Em busca do diálogo do controle social sobre o estilo de vida. In: VILARTA, Roberto (org.) **Qualidade de Vida e políticas públicas: saúde, lazer e atividade física**. Campinas, IPES, 2004, p. 17-26.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOVERNO FEDERAL. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona**. 05/03/20218. Disponível em <<https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>> Acesso em: 04 de Nov. de 2021.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

LIEURY A. & FENOUILLET, F. **Motivação e aproveitamento escolar**. Tradução de Y.M.C.T Silva. São Paulo: Loyola, 2000.

MINAYO, M. C. S.; HARTZ, Z. M. A.; BUSS, P. M. **Qualidade de Vida e saúde: um debate necessário**. Ciência & Saúde Coletiva. Rio de Janeiro, v. 5, n.1, 2000, p. 7-18.

MAXIMIANO, Cesar amaru. **Introdução à administração**. 6. Ed, São Paulo: Atlas, 2003.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. 2.ed. New York: Harper & Row, 1970.

MURRAY, Edward J. **Motivação e Emoção**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S.A., 1986.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina. **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho**. São Paulo, 2005.

QUORA. **O que é a Pirâmide de Maslow?**. 06/06/2021. Disponível em <
<https://pt.quora.com/O-que-%C3%A9-a-Pir%C3%A2mide-de-Maslow>> Acesso em: 04 de Nov. de 2021.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Ações para a Qualidade**. 4ªed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2012.

WEISS, D. **Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.

Wood-Dauphinee S. **Assessing quality of life in clinical research: from where have come and where are we going?** J Clin Epi 1999.