

A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO MUNICÍPIO DE RESENDE COSTA/MG

Autor: Diogo Bittencourt
Co-autora: Kelly Torres

Resumo

As organizações se diferenciam pelos programas de estímulos que oferecem para os funcionários sendo um chamativo importante que impulsiona o colaborador a manter-se motivado com autoestima alta e comprometido com a empresa. O presente trabalho tem como objetivo analisar a qualidade de vida no trabalho como estratégia de gestão, através de um estudo de caso em uma empresa no município de Resende Costa/MG. Para o alcance dos resultados, realizaram-se pesquisas bibliográficas buscando entender os principais elementos da gestão estratégica e qualidade de vida no trabalho para fundamentar a pesquisa. Os resultados confirmam uma satisfação no trabalho pelos seus funcionários, entretanto, foram propostas sugestões em busca de melhorias sobre a gestão estratégica com intuito de obter um retorno de qualidade e produtividade financeira positiva para a organização.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Empresa, Satisfação.

INTRODUÇÃO

As grandes empresas que implantam métodos de gestão da qualidade de vida no trabalho estão alcançando a satisfação de seus trabalhadores, pois, observa-se uma maior produtividade e resultados na qualidade de seus serviços, apresentando assim uma diferenciação no mercado.

Dessa forma, a pergunta problema que origina essa pesquisa é como a qualidade de vida no trabalho pode se tornar uma estratégia de gestão em uma empresa no município de Resende Costa - MG?

Nesse sentido, o artigo propõe-se analisar as estratégias adotadas pela empresa "X" que busca a fidelização do cliente como obtenção de vantagem competitiva em função da qualidade de vida no trabalho que remete em valorizar o cliente, a partir de seus colaboradores.

Essa é uma pesquisa qualitativa que foi realizada através de um estudo de caso com aplicação de questionário para 25 colaboradores da empresa, no

intuito de entender melhor a gestão desenvolvida pelos gestores agregando resultados no que se refere à qualidade de vida no trabalho.

Portanto, o embasamento deste artigo está estruturado nos seguintes capítulos: Gestão estratégica, Gestão estratégica de pessoas, qualidade de vida no trabalho e evolução da qualidade de vida no trabalho.

1- Gestão Estratégica

Segundo Ghemawat (2005), o conceito de estratégia está agregado a várias definições com vários autores deixando claro suas especificações, mas não existe uma definição única que todos aceitem, embora sejam todas reconhecidas.

De acordo com Mintzberg (2000), a estratégia tem um vínculo com o ambiente militar, abordada muitas vezes por vários autores em como se ganhar uma guerra ou um combate, diante disso, hoje é trazido para mundo contemporâneo como se fossem as organizações, sendo elas entre seus concorrentes e sua competição pelo mercado, sobrevivência no meio empresarial, entre outras.

“O Planejamento Estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos.” Embasa-se nas formas de como são feitos os objetivos para fim de chegar a um resultado específico, analisando as estratégias da organização em busca de um crescimento significativo. (CHIAVENATO 1987, p. 447),

Já Porter (1996), a estratégia é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor. Assim, quando um planejamento estratégico é bem executado, a missão da empresa será alcançada com mais facilidade e conseqüentemente seu crescimento.

Contudo, em um processo de planejamento estratégico existem finalidades tais como controle e avaliação, dissertadas por Oliveira (2004, p. 266 e 267), como a identificação de problemas onde ocorrem erros e falhas que acabam desviando do planejado, com o intuito de evitá-los; Os resultados obtidos estejam os mais próximos possíveis do que foi estabelecido; As

estratégias organizacionais estejam o mais perto da situação desejada; Gerar constantemente informações para que os objetivos estabelecidos tenham um desempenho significativo e rápido.

2- Gestão Estratégica de Pessoas

Para Storey (2007), a gestão estratégica de pessoas é uma especificação da gestão estratégica, contudo ela se desenvolveu desde antes da época da civilização antiga quando uma pessoa é subordinada a outra, sendo essa pessoa, controladora ou coordenadora do trabalho para a produção de bens e serviços. Embasa-se diretamente em como a pessoa relacionará o trabalho para uma melhor gestão e conseqüentemente um avanço em seus serviços agregando valor a organização e ao meio em que está.

Nessa perspectiva, o status de uma empresa está relacionado à sua rotatividade e consigo as noções dos Recursos Humanos (RH), pois se não tiver uma boa gestão de RH, maior será sua rotatividade, e nisso mostrará o quanto a cultura organizacional da empresa é forte.

Kaufman (2008), diz que na produção, a gestão estratégia veio a partir da década de 1980, quando começaram a investir no capital humano, uma forma de vantagem competitiva com seus funcionários dando certa liberdade, autonomia, para desenvolver maiores capacidades, como também espaços para a inovação. Esses investimentos eram introduzidos no intuito de alimentar recursos estratégicos, que conseqüentemente, obtém mais resultados que no jeito tradicional, que não há tanta autonomia, gerando assim, uma organização mais flexível e inteligente, já que hoje em dia o mercado engole aquelas organizações ultrapassadas.

A gestão estratégica se desenvolve em como será implementada na organização, em que planejar a definição do negócio, pra onde a empresa quer chegar, impactando diretamente na sua missão, como também na determinação dos objetivos estratégicos que almeja chegar, pois se não for decifrado pela organização, qualquer caminho servirá.

3-Qualidade de vida no trabalho

Uma boa qualidade de vida é almejada por todos, e se implantada de forma eficaz dentro uma organização complementando a gestão estratégica, a tendência da empresa será o crescimento. A qualidade de vida vem se tornando cada vez mais abrangente nas pessoas, com suas crenças, culturas, funções no trabalho e também com a visão que o indivíduo tem da qualidade de vida com base no bem estar.

A qualidade de vida indica o nível das condições básicas e complementares do ser humano. Essa avaliação é feita de acordo com parâmetros como: Educação, profissão, escolaridade, saúde, bem-estar físico, mental, psicológico, emocional, os relacionamentos sociais, e outras necessidades inerentes a vida humana.

De acordo com esse conceito, seu interesse é adotado muitas vezes como uma visão semelhante de saúde (Michalos, Zumbo & Hubley, 2000), como bem estar e satisfação pessoal (Renwick & Brown, 1996), a qualidade de vida apresenta-se como um conjunto de estudos que necessita de certas definições onde possibilitam a compreensão em certa área.

Dessa forma a relação de qualidade de vida, pode estar inserida em muitos contextos, desde a qualidade de vida no trabalho, na saúde, na alimentação, na economia e nos fatores sociais em que se vive.

No trabalho, ela é capaz de indicar o nível de satisfação do profissional em comparação à função desenvolvida na organização, na saúde contribui para melhorar o bem estar e disposição dos cooperados, na alimentação a qualidade de vida está relacionada com os hábitos alimentares e socialmente com as condições de vida de cada um.

Entende-se por qualidade de vida no trabalho de acordo com Chiavenato (2004), o conjunto de recursos tanto físicos e ergométricos, como psicológicos e motivacionais oferecidos pela organização.

A qualidade de vida no passado representava, para o funcionário possuir bens materiais e dinheiro. Hoje, essa realidade é diferente, uma vez que existe uma maior preocupação das pessoas em possuir melhores condições de trabalho, segurança, saúde, motivação e satisfação dentro da empresa.

4-Evolução da Qualidade de vida no trabalho

De acordo com Ferreira (2009), a preocupação com a Qualidade de vida no trabalho (QVT) toma impulso após a Primeira Grande Guerra Mundial, quando uma série de fatores econômicos, políticos e sociais se agravaram, despertando o interesse sobre as necessidades dos trabalhadores. As preocupações com eles eram muito mais de cunho econômico do que ético. Os primeiros programas de segurança no trabalho foram difundidos nas décadas de 1930 e 1940.

Com o passar dos tempos, a qualidade de vida passou a ser cada vez mais alvo de estudo, e a partir dos anos 80 começou a ser expressa numa perspectiva multidimensional: biológica, psicológica, econômica e cultural, uma vez que a qualidade de vida depende destes fatores e é subjetiva.

Os trabalhadores nessa época vivenciavam um período de questionamentos em relação ao funcionamento de suas estruturas e tarefas. Houve vários movimentos reivindicatórios e manifestos de estudantes franceses e trabalhadores americanos, favorecendo assim uma nova mentalidade, a respeito de seus direitos e a consciência da importância da qualidade de vida no trabalho.

Segundo Queiroz (1996), Abraham Maslow foi o primeiro a relacionar a teoria da motivação humana com as necessidades humanas. Sua teoria diz que os indivíduos possuem necessidades primárias e secundárias que devem ser saciadas em uma ordem.

Herzberg (1968) constatou que os fatores que causam a insatisfação dos empregados são puramente ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada. São relacionados à natureza das relações interpessoais, condições do ambiente de trabalho, salário etc.

Pesquisas recentes, segundo Chiavenato (2004), demonstram que para alcançar a qualidade e produtividade, as empresas precisam de pessoas motivadas a realizar suas atividades executadas e recompensadas adequadamente por suas contribuições, assim a competitividade passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho.

5- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

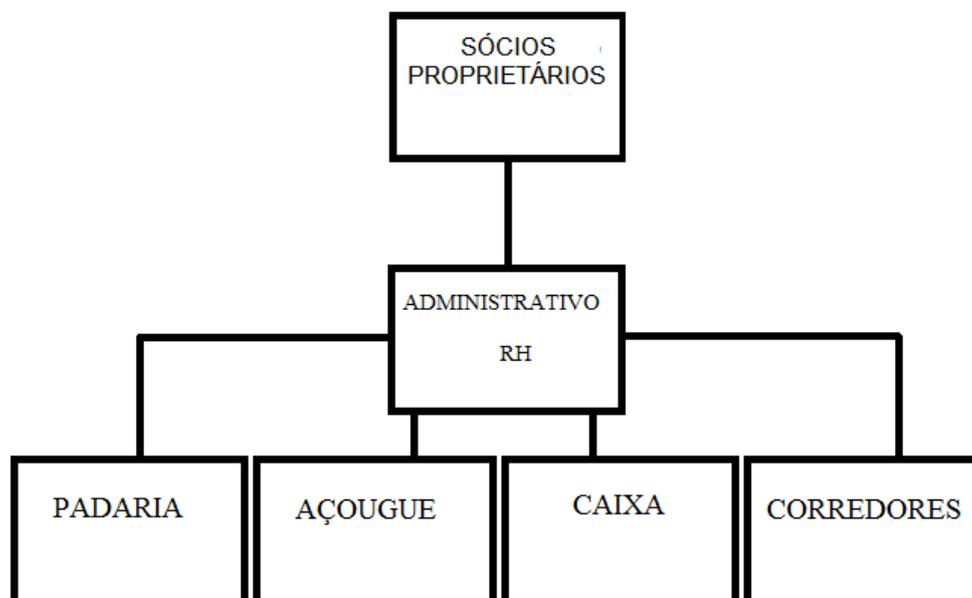
5.1 – Histórico da empresa

A empresa Sérgio Marcos Teodoro e Cia LTDA (Razão Social), cujo nome fantasia é Supermercado Nossa Senhora da Penha foi inaugurada em Dezembro de 1995.

Localizado no centro da Cidade de Resende costa, é um tradicional supermercado conhecido e de grande popularidade na cidade que conta com um quadro de funcionários com 33 colaboradores, distribuído nas áreas de operadoras de caixa, balconistas da padaria, açougueiros, padeiros, repositores e auxiliares administrativos.

A empresa é dirigida por dois sócios, sendo eles Sérgio Tonioli responsável por compras e RH e Sérgio Marcos Teodoro responsável pelo financeiro.

Figura 1 - Estrutura organizacional



Fonte: dados da pesquisa

O Supermercado Nossa Senhora da Penha tem uma estrutura organizacional pequena e sem muita burocracia, pois os sócios “preferem” trabalhar em um ambiente mais informal resolvendo diretamente os contratempos quando surgem. Apesar desse sistema de informalidade, todos os colaboradores são responsáveis pelo bom atendimento e resultados positivos da organização. Como regra geral, o bom convívio com a equipe é essencial para o bem estar dentro do ambiente que passamos a maior parte do dia. Inaugurada em 1995, a empresa foi fundada pelo sócio Sérgio Marcos Teodoro, em um pequeno cômodo da Avenida Monsenhor Nelson.

Segundo o mesmo, as dificuldades eram enormes, pois não havia experiência, o dinheiro para investimento era pouco e sem funcionários suficientes. Foi necessária muita força de vontade para que o negócio se firmasse e desse certo no mercado. O sócio começou vendendo apenas verduras e a cada dia formava-se uma clientela a mais. Dentro de alguns meses sua cunhada resolveu ajudar e enquanto ela ficava na loja, ele ia aprendendo e conhecendo os fornecedores dos produtos.

Sendo uma pessoa expansiva, alegre e motivado, não demorou muito para que os clientes chegassem e pedissem outros produtos, sendo o motivo dessa procura de diversidades o ponto inicial para que uma pequena mercearia surgisse. A partir daí não parou de crescer.

O crescimento exigia mais responsabilidades, mais funcionários e mais investimentos e a fim de agregar valor, firmou-se sociedade com um novo sócio, Sérgio Tonioli, tornando possível a contratação de mais funcionários, sendo preciso mudar de lugar para acompanhar o crescimento. Foi assim que começou uma história de sucesso por muito tempo. O supermercado cresceu, os clientes chegaram, os investimentos realizados e tudo corriam com fluidez. Em 2010, já havia uma filial e uma churrascaria de grande apreço turístico.

Mas em setembro de 2014 um incêndio pôs fim a essa história ocasionando perda total de tudo que levou anos para ser construir. A população da cidade se mostrou abalada e muito comovida pelo fato de um dos maiores supermercados ser destruído da noite para o dia.

Segundo o proprietário era para ser o fim de uma história, mas felizmente não foi. Com muita garra e trabalho em oito meses reconstruíram um novo supermercado. O que não era feito no antigo foi projetado no novo contendo estruturas modernas, espaço amplo e muita vontade de recomeçar.

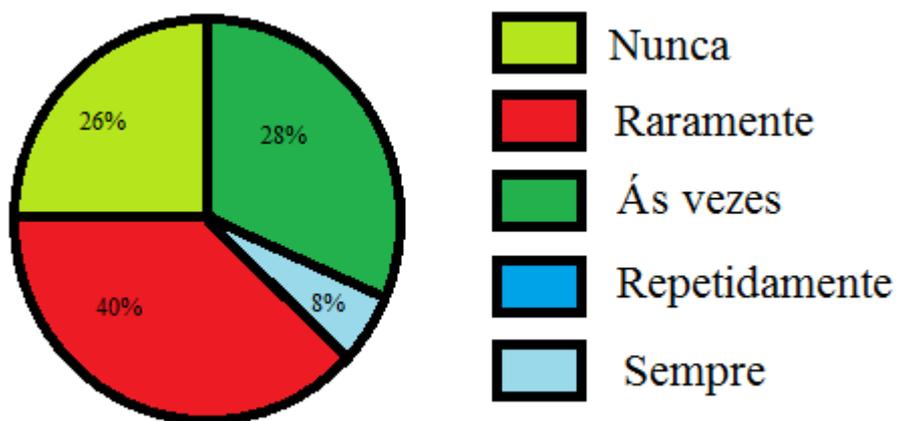
5.2 – Análises dos dados

Nesta etapa do trabalho, apresenta-se a análise e interpretação dos dados coletados a partir de um questionário aplicado aos colaboradores nos meses de abril e maio de 2017, na empresa “X” em Resende Costa.

O questionário buscou identificar e documentar o grau de motivação e satisfação dos funcionários, obtendo assim informações da realidade para responder a investigação e alcançar os objetivos propostos pelo estudo.

Por meio da análise de dados dos colaboradores estudados na empresa “X” de Resende Costa, a figura 1 procurou mostrar o quanto à pessoa se sente entediada em realizar o seu trabalho, com o intuito de entender o grau de satisfação do colaborador em trabalhar e o quanto ele sente prazer em exercer suas obrigações.

Figura 1: O quanto você está entediado em realizar o seu trabalho?



Fonte: dados da pesquisa

Fazendo a análise desse resultado, 26% nunca estão entediados, 40% raramente, 28% às vezes e 8% sempre entediados com seus serviços. Conclui-se que são dados alarmantes, visto que para um funcionário está entediado,

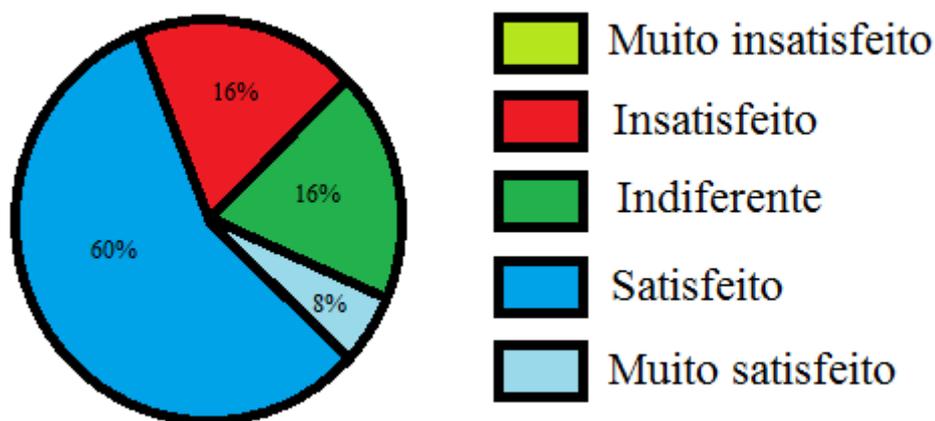
significa menos motivação e menos produtividade, assim, ocorre estresse dentro da organização.

Adequar-se para identificar esse tipo de estresse na empresa é essencial, pois não basta ter apenas um colaborador com uma competência técnica, deve-se também capacitá-lo para a realização de tarefas, e nisso, a valorização dos colaboradores pode vir a ser um ponto chave de estarem entediados.

Segundo Chiavenato (2004), a qualidade e produtividade, as organizações precisam das pessoas motivadas para que suas atividades executadas sejam mais eficientes, adequando recompensas, para que então a empresa seja muito mais competitiva.

Já na questão 2, os respondentes informaram o quanto estão satisfeitos com seus salários.

Figura 2: O quanto você está satisfeito com seu salário:



Fonte: dados da pesquisa

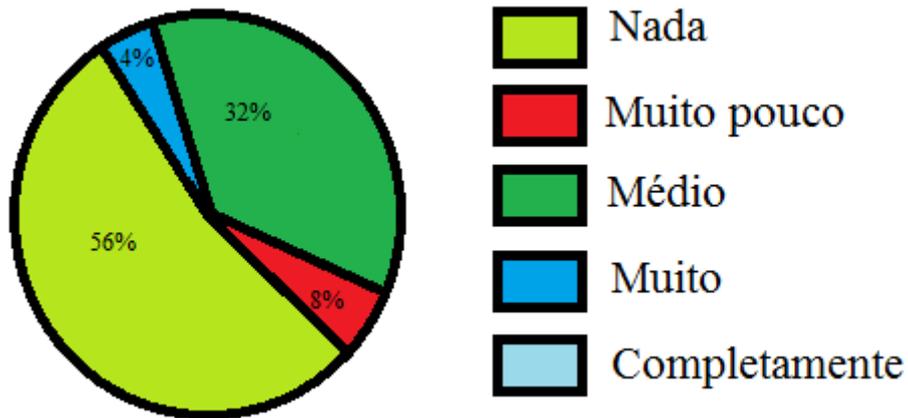
De acordo com os resultados da figura 2, a maior parte dos entrevistados com 68% consideram o salário satisfatório e 32% que precisa ser melhorado, ou seja, é preocupante esse fato, pois assim o colaborador não se sente valorizado dentro da empresa e conseqüentemente não trará os benefícios desejados que a organização precisa.

Como apresentado por Chiavenato (2004), as organizações precisam dar certos tipos de recompensas para motivar os colaboradores e,

consequentemente, agregar maiores valores a empresa, sendo assim, uma pessoa motivada trará um melhor serviço com maior qualidade.

Na alternativa 3, os colaboradores que responderam o questionário e declararam o quanto acham seu trabalho monótono.

Figura 3: O quanto você considera seu trabalho monótono:



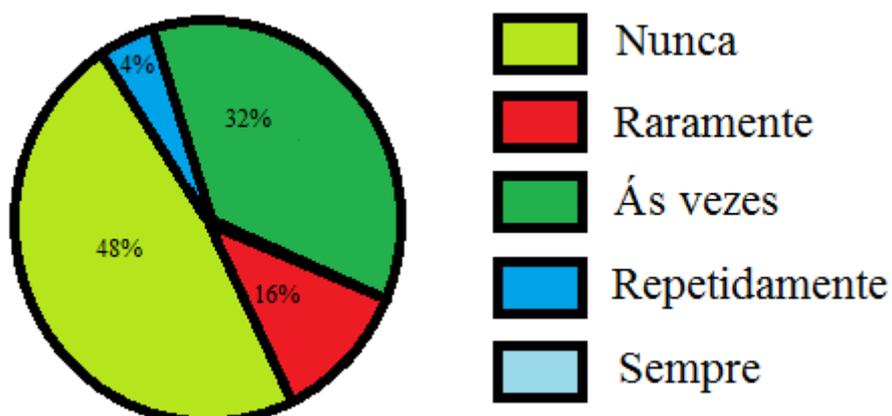
Fonte: dados da pesquisa

Como pode-se observar, na figura 3, 56% dos entrevistados responderam que o trabalho não é monótono, 8% muito pouco e 36% onde precisa ser trabalhada, assim, a gestão deixa a desejar nesse ponto, visto que a monotonia é uma ferramenta que pode ou não gerar desmotivação, mas esteja claro que, mesmo a gestão sendo positiva, sua execução precisa ser trabalhada, pois quanto mais monótono o colaborador enxergar seu serviço, mais desmotivado ele fica.

Assim, de acordo com Chiavenato (2004), um dos graves problemas de uma empresa é o trabalho ou serviços rotineiros, mas quando são bem executados, não enfrentam funcionários desmotivados.

A questão 4 foi perguntado com qual frequência se ampliam os conhecimentos e habilidades através da participação em cursos e treinamentos oferecidos pela empresa.

Figura 4: Com que frequência se amplia os conhecimentos e habilidades através da participação em cursos e treinamentos:



Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a figura 4, pode-se concluir que 48% acham que não existem conhecimentos e habilidades na participação de cursos e treinamentos, 16% raramente, 32% às vezes e 4% repetidamente, em visto disso, é extremamente importante treinamentos e cursos para os colaboradores, pois assim, obtém mais eficiência e agrega maiores valores para empresa. Os resultados obtidos são bastante preocupantes, pois além de ter uma boa parte que não exerce nenhum tipo de curso ou treinamento, indica que a organização não faz gestão alguma nesse quesito, portanto, precisam ser feito análises para desenvolver investimentos nessa questão, uma vez que é de grande influência para o crescimento de uma organização e uma fonte de lucratividade.

Chiavenato (2010) define que o treinamento é uma fonte de lucratividade que ao permitir que as pessoas contribuam para os resultados do negócio, conseqüentemente será uma maneira eficiente de agregar as pessoas, a organização e os clientes.

A questão 5 foi questionado em que medida a pessoa considera o seu trabalho cansativo, em vista disso, 60% dos colaboradores responderam que ficam às vezes cansados, 20% acham o trabalho bastante cansativo, 12% muito pouco e 8% dos entrevistados acham extremamente cansativo o trabalho.

Segundo Chiavenato (2000), a motivação está relacionada com necessidades dentro do indivíduo. Assim, tal motivação é movimentada pelas ações que satisfaçam suas necessidades, o que remete na pesquisa, averiguando que a maioria dos entrevistados tem o trabalho que os deixam cansados. Seria de grande valia uma participação dos gestores para avaliar o que os deixam mais cansados pelo desempenho exercido nessas ocasiões, se o fator for psicológico ou físico, alguns dias de descanso poderiam ajudar, já que isso impacta diretamente na qualidade do serviço de seus colaboradores.

A pergunta 6, questiona aos entrevistados o quanto estão satisfeitos com o relacionamento com seus superiores, nisso, a grande maioria com 76% estão satisfeitos, 12% estão muito satisfeitos, 4% indiferente e 8% insatisfeitos.

De acordo com Chiavenato (2010), as empresas se tornam mais bem vistas quando faz o ambiente de trabalho um lugar mais agradável, pois assim o relacionamento interpessoal se torna mais fácil. Como consequência melhora a produtividade, qualificando o clima organizacional. Conclui-se então, que mesmo que a empresa esteja em boas mãos, sabe-se que nem toda gestão vai agradar a todos e nisso a grande maior parte dos entrevistados estão satisfeitos, claro que, mesmo tendo boa gestão nesse quesito, ainda existem segmentos que precisam ser trabalhados.

Questão 7 foi perguntando o quanto estão satisfeitos com o seu relacionamento com os colegas de trabalho, nesse contexto, 44% estão satisfeitos com quem trabalham e 56% estão muito satisfeitos.

Segundo Chiavenato (2000), as pessoas passam a maior parte de suas vidas trabalhando, ou seja, o trabalho vira seu habitat. Seus colegas viram grandes influências para vida, já que passam a maior parte da vida juntos, com isso, se a empresa tiver colaboradores que tenham mais inimigos que amigos dentro da organização, conseqüentemente terão problemas no futuro.

A questão de número 8 foi questionada como que o colaborador avalia as condições de trabalho presentes no seu cargo, tais como temperatura, luminosidade, barulho. 72% estão satisfeitos com as condições de trabalho, 16% indiferentes e 12% estão insatisfeitos com as condições que trabalham.

Herzberg (1968) relata o quanto os fatores que causam a insatisfação dos empregados são relevantes, a respeito de suas produções, que são ambientais e nem tanto a função que a pessoa exerce. Então, são relacionadas

com as relações interpessoais, suas condições de trabalho, salário, etc. É de extrema importância uma organização ter um ambiente de trabalho confortável e agradável para ter um serviço com qualidade e motivação, assim, buscar uma melhora nas condições de serviço tem que ser revisadas pelos gestores já que existem insatisfações.

Na alternativa 9 foi perguntado o quanto o trabalho influencia na sua vida pessoal, assim, 32% responderam que influenciam em nada, 20% muito pouco, 20% as vezes, 24% bastante e apenas 4% extremamente.

De acordo com Simone Hering de Queiroz (1996), Abraham Maslow nos disse na sua teoria da motivação humana em relação às necessidades humanas que os indivíduos possuem necessidades primárias e secundárias que devem ser saciadas em uma ordem. Desse modo, a pequena minoria sofre uma grande influência na vida pessoal, onde pode trazer consequências como desmotivações e uma grande perda do comprometimento com a organização. Uma das razões para uma pessoa está desmotivada pode vir a ser que não está saciada com suas necessidades, e assim, sua capacidade não está sendo executada do jeito que pessoa é capaz.

Na questão 10 foi perguntado aos entrevistados o quanto estão satisfeitos com o tempo de descanso, 72% responderam que estão satisfeitos com seu tempo de descanso, 12% indiferentes e 16% estão insatisfeitos.

Segundo Chiavenato (2004), qualidade de vida no trabalho é o conjunto de recursos tanto físicos e ergométricos, como psicológicos e motivacionais oferecidos pela organização, portanto, se não tiver descanso físico ou psicológico de seus funcionários, eles trabalharão sempre descontentes e desmotivados. Deve-se ressaltar que esse cansaço pode ser impactado diretamente na forma que a jornada de trabalho é exercida, sendo muito cansativa, e para agregar maiores valores para empresa, uma revisão nessa escala da organização seria fundamental.

Para finalizar, a questão de número 11, perguntou o quanto o entrevistado está satisfeito com o seu trabalho, a grande maioria respondeu com 88% e estão satisfeitos em trabalhar na empresa, 8% indiferentes e apenas 4% estão insatisfeitos.

As organizações precisam fazer investimentos em gestões estratégicas quando necessário, pois nem sempre uma decisão agrada a todos. A

insatisfação de um funcionário de trabalhar pode ser impactada na organização que a equipe foi institucionalizada, com a missão, visão e valores de acordo com as competências da empresa, pois quando um colaborador não se enquadra nas exigências da organização pode causar um clima negativo, riscos nos resultados da empresa. Como lidar com essa situação é fundamental para que haja certo, tendo profissionalismo para buscar a melhor solução.

Chiavenato (1987) acredita que o nível de satisfação de um funcionário está inteiramente ligado ao clima, ou seja, um clima que esteja desfavorável conseqüentemente leva a insatisfação no trabalho e vice-versa.

CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo analisar a qualidade de vida no trabalho como estratégia de gestão na empresa “X” da cidade de Resende Costa/MG. Sendo uma pesquisa de campo, foi realizado um questionário para medir o grau de satisfação dos colaboradores, podendo-se observar na análise de dados que apesar da maioria dos entrevistados estarem satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho, há colaboradores insatisfeitos com a gestão estratégica, devendo esta ser revisada e trabalhada.

Conforme apresentado o resultado do capítulo anterior, a organização satisfaz seus colaboradores apenas no quesito de qualidade de vida no trabalho. A gestão estratégica não está clara ou não está sendo bem executada de forma comunicativa entre seus gestores, mas que fique bem evidenciado que as necessidades primárias de Maslow estão sendo supridas, assim, os colaboradores estão motivados em exercer suas funções.

Investir em gestão estratégica é essencial para o desenvolvimento e sucesso de uma organização. É necessário que os gestores da organização obtenham consciência e busquem sempre identificar as necessidades de sua empresa, para constantemente aplicar melhorias prevenindo situações indesejadas relacionadas com a motivação e satisfação. Toda mudança gera

resistência e nem sempre é benéfica, mas se for bem planejada terá o retorno na qualidade e produtividade financeira da organização.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

_____; **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.

_____; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____; **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

FARQUHAR, Morag (1995) '**Definitions of Quality of Life: a Taxonomy**', Journal of Advanced Nursing, Vol. 22, No. 3, pp502-509

FERREIRA, M. C.. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. São Paulo. Revista de Administração, v.44, n.2, p.21, 2009.

GHEMAWAT, P. **Strategy and the business landscape: core concepts**. 2 ed. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 2005

HERZBERG, Frederick I. 1968. "**One more time: how do you motivate employees?**" Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

KAUFMAN, B. E. (2008). **Managing the human factor: the early years of human resource management in american industry**. Ithaca - NY: Cornell University Press.

MICHALOS, A.C.; ZUMBO, B.D.; HUBLEY, A. **Health and the quality of life: social indicators research**. Social Indicators Research, Prince George, v.51, n.3, p.245-86, 2000.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática.** São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro. Campus. 2005.

_____. **What is Strategy?** Harvard Business Review, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

QUEIROZ, Simone Hering de. 1996. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RENWICK, R.; BROWN, I. **The center for health promotion's conceptual approach to quality of life.** In: RENWICK, R.; BROWN, I.; NAGLER, M. (Eds.). Quality of life in health promotion and rehabilitation: conceptual approaches, issues and applications. Thousand Oaks: Sage, 1996. p.75-86.

RODRIGUES, M A. **Necessidades de Formação: contributo para o estudo das necessidades de formação dos professores do ensino secundário.** Universidade de Lisboa, Lisboa, 1991.

STOREY, J. (2007). **What is strategic HRM?** In J. Storey, (Ed.). Human resource management: a critical text (pp.59–78). London: Thomson Learning.

WALTON, R.E.; **Qualidade de Vida no Trabalho: O que é isto?** São Paulo: Atlas, 1973.