

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
SERGIPE – FANESE  
NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”  
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**FABÍOLA DE ANDRADE SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO  
AMBIENTE DE TRABALHO**

**Aracaju-SE  
2010**

**FABÍOLA DE ANDRADE SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO  
AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão da FANESE, como requisito para obtenção do título de especialista em gerenciamento de projetos.

Aracaju-SE  
2010

**FABÍOLA DE ANDRADE SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO  
AMBIENTE DE TRABALHO**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-  
Graduação e Extensão da FANESE, como requisito para obtenção do  
título de especialista em Gerenciamento de Projetos**

---

**Guilherme Filho**

---

**Guilherme Filho**

---

**Fabíola de Andrade Santos**

**Aprovada com Média: \_\_\_\_\_**

**Aracaju(SE), 28 de Fevereiro de 2010**

## RESUMO

No ambiente organizacional existe uma busca incessante pelo diferencial da competitividade. A gestão das empresas é gerida por pessoas que evoluíram social e economicamente em busca da maior riqueza e do acúmulo de capital. Esse com uma influência direta sobre a produtividade. Desse modo faz-se necessário investir nos profissionais durante o exercício de suas funções, fazendo com que busquem formas inovadoras de promover a qualidade de vida no trabalho. Este artigo objetiva caracterizar as estratégias de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em diferentes organizações, tendo por base sua conceitualização. Neste contexto, o objetivo do texto visa ressaltar a importância da Qualidade de vida no trabalho a partir de dados secundários de sete empresas que foram premiadas nos dois últimos anos por sua atuação em ações globais de QVT.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho (QVT). Gestão de projetos. Empresa.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Fase da Implantação Estratégica do Programa de QVT.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Dados sobre programas de qualidade de vida no trabalho em algumas empresas.

## SUMÁRIO

|   |       |           |
|---|-------|-----------|
| <b>RESUMO</b>   | ..... | <b>3</b>  |
| <b>LISTA DE TABELAS</b>   | ..... | <b>4</b>  |
| <b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b>   | ..... | <b>5</b>  |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>   | ..... | <b>6</b>  |
| <b>2 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A RELAÇÃO<br/>COM AS EMPRESAS</b>    | ..... | <b>8</b>  |
| <b>3 PROJETO DE GESTÃO DE PESSOAS E A QUALIDADE<br/>DE VIDA NO TRABALHO</b> | ..... | <b>11</b> |
| <b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>   | ..... | <b>14</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>   | ..... | <b>17</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>  | ..... | <b>18</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A última década foi marcada por uma fase de constante transição e adaptação que se reflete na busca incessante pelo diferencial da competitividade no ambiente organizacional. Tal desafio, por sua vez, pode ser apontado como um dos principais responsáveis pela necessidade da qualidade (MORETTI, 2007).

A Qualidade de Vida no Trabalho - QVT sempre foi uma preocupação constante do homem desde o início de sua existência, porém a evolução social e econômica mundial deixou, em vários momentos, esse assunto de lado em prol da busca constante pela maior riqueza e constante acumulação de capital (SOUZA JR., 2003).

É indiscutível que o capital humano de uma organização tenha influência direta sobre sua produtividade, o que leva a área de gestão de pessoas a preocupar-se cada vez mais com o desgaste sofrido pelos profissionais durante o exercício de suas funções, fazendo com que busquem formas inovadoras de promover a qualidade de vida no trabalho. Tais ações objetos de inúmeros estudos e artigos contribuem para elevar a satisfação do trabalhador e da atividade empresarial (SOUZA, 2009).

Os projetos a que se propõem essas ações são cada vez maiores e mais complexos. Qualquer empresa pode gerenciar atividades repetitivas, baseadas em padrões históricos, mas o desafio está em gerenciar atividades nunca tentadas no passado e que podem jamais vir a se repetir no futuro, como cita Kerzner (2002). Essa avaliação de resultados de gestão de pessoas tem um papel importante em ambientes empresariais competitivos, pois instrumentaliza os gestores de negócios e profissionais da área a monitorar as práticas de gestão de maneira a propiciar e monitorar a realização dos objetivos da empresa (OLIVEIRA et al, 2005).

A Gestão da Qualidade de Vida do Trabalho representa, atualmente, uma condição estratégica de competitividade das empresas no mercado global, vez

que a produtividade dos empregados associa-se a um nível satisfatório de qualidade de vida em seu ambiente de trabalho (NISHIMURA E GIULIANI, 2010).

Este artigo objetiva caracterizar as estratégias de QVT em diferentes organizações, tendo por base sua conceitualização. Neste contexto, o artigo estrutura-se numa revisão teórica sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e sua relação com as empresas, projeto de gestão de pessoas. A fim de ilustrar as estratégias de QVT que as organizações têm utilizado, foram coletados dados secundários de sete empresas que foram premiadas nos dois últimos anos por sua atuação em ações globais de QVT.

## 2 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A RELAÇÃO COM AS EMPRESAS

As empresas brasileiras vêm desenvolvendo e implantando projetos nas suas diversas áreas de atuação, utilizando novos modelos de gestão, com a nítida necessidade de acompanhar as exigências do mercado competitivo e suas transformações, que fazem da condição do trabalho, a preservação da integridade do indivíduo e as respostas a essas transformações mercadológicas, desafios e metas a serem superadas para garantir segurança, conforto e desejo de permanecer dentro da organização para aqueles que nela trabalham (COUTINHO, 2009).

Entram nessa discussão, tanto as práticas e as ações para melhoria da condição do trabalhador, quanto à forma como elas poderão ser identificadas, desenvolvidas, implantadas e mantidas. De um lado está a gestão de projetos, que busca, de forma sistêmica: facilitar o planejamento, execução e acompanhamento dos projetos dentro de uma organização e, do outro, os PQVT, Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, que estão inseridos na estrutura dos programas de gestão de pessoas, porém podem estar à margem do portfólio de projetos da organização (COUTINHO, 2009).

O termo qualidade de vida foi mencionado pela primeira vez por Lyndon Johnson em 1964, presidente dos Estados Unidos na ocasião, onde afirmou que os objetivos de uma nação não podem ser mensurados através do balanço bancário, mas sim, da qualidade de vida proporcionada às pessoas (FLECK et al, 1999). Mas ao contrário do que pode parecer, a preocupação com o estilo de vida é muito antiga, e surgiu com Sócrates por volta de 400 a.C. (ANDUJAR, 2006).

De acordo com Gaspar (2001), pode-se definir qualidade de vida como “um conjunto subjetivo de impressões que cada ser humano possui, sendo simultaneamente um produto de diversos fatores que o afetam e um processo que ele experimenta a cada momento”. Tal afirmação sustenta a teoria de que

a qualidade de vida varia de indivíduo para indivíduo, e provém do resultado da variedade de experiências presenciadas pelo indivíduo. Maslow (2000) criou um conjunto hierárquico de necessidades conhecido como pirâmide de Maslow, dividida em 5 partes, na base ficariam as necessidades fisiológicas e no cume, a necessidade de auto-realização, se o indivíduo não se sentir motivado nunca subirá à pirâmide. Então Santos (2002) conclui, uma boa qualidade de vida deve oferecer condições para que as pessoas venham a desenvolver o máximo de suas potencialidades, em todas as suas atividades.

Tais conceitos exprimem a idéia de que a qualidade de vida se relaciona diretamente ao prazer pessoal, e que sofre interferência da vida cotidiana em todos os seus aspectos, o que conduz à compreensão de que Mion *et al* (2006) estavam corretos ao apontar a qualidade de vida como um fator diretamente dependente da satisfação do indivíduo, bem como dos ambientes com os quais este tem contato.

Partindo dessa premissa, não se tem dúvida de que diversos são os fatores influenciáveis na qualidade de vida no trabalho. Desta forma, a avaliação da qualidade de vida no trabalho pode ser vista como o resultado de pequenos detalhes que, ao acumularem determinado nível de enfermidades (físicas ou mentais), pode resultar na queda do desempenho do colaborador, e por conseqüência, numa deficiência na cadeia produtiva da empresa.

A questão da qualidade de vida no trabalho passou a ser explorada somente quando se percebeu a importância desta na lucratividade das empresas. A preocupação com o colaborador passou a ser intensificada mais tarde. Assim afirma AYRES *et al* (2004, p.04):

inicialmente a questão da Qualidade de Vida no Trabalho foi encarada como uma reação individual ao trabalho, em seguida passou a ser uma preocupação dos gestores na medida que pode contribuir para o aumento da produtividade e atualmente seu conceito extrapola o ambiente organizacional e passa a possuir uma preocupação mais global para o ser humano.

Essa perspectiva faz com que a adoção de programas de qualidade de vida no trabalho por parte das empresas tenha se intensificado. Algumas das atividades enquadradas em programas com esse propósito são: ergonomia, incentivo a prática de atividades físicas, programas de lazer, ginástica laboral, conscientização antialcoolismo e anti-tabagismo, reeducação alimentar e acompanhamento psicológico.

Então, as novas políticas de Recursos Humanos procuram estimular uma maior qualificação daqueles que pretendem continuar no mercado de trabalho. A maior cobrança encontra-se ao nível das habilidades e competências pessoais do trabalhador quando estes são selecionados. Hoje, diferentemente do Taylorismo, não mais o uso máximo da força física do trabalhador é explorada, mas seu esforço mental, pois, visto de outro ângulo, todas as facilidades ofertadas pelas organizações, bem como a preocupação com a qualidade de vida do trabalhador fora do ambiente de trabalho, nada mais são do que instrumentos de maior inserção deste com o projeto proposto para o alcance de resultados da empresa. Nesse contexto, a organização assume características de maior especialização institucional, trazendo grande perigo para o trabalhador, que faz da empresa parte inseparável de um todo: sua vida. As empresas seduzem e seqüestram os indivíduos de si mesmos (SHIRATO, 2002).

A qualidade de vida está relacionada com a satisfação que você sente ao realizar as coisas. Aprender a gerenciar a qualidade de sua vida está longe de ser uma questão subjetiva. Na verdade está relacionada com uma mudança de atitude mental (NAKAI, 2003,p.74).

### 3 PROJETO DE GESTÃO DE PESSOAS E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O ponto de vista empresarial da atualidade prevê que o verdadeiro diferencial das empresas são os recursos humanos nela presentes, e não mais a tecnologia empregada. A tecnologia é fundamental, mas o que difere uma empresa comum de uma empresa líder no mercado é o capital intelectual conforme defende Cavalcanti (apud FRANÇA JÚNIOR; PILATTI, 2004, p.05-06):

A tecnologia, no fundo iguala as empresas; as pessoas é que fazem a diferença. E a nova economia exige uma nova forma de gestão, tanto das pessoas quanto da tecnologia. Não mais aquela empresa hierarquizada, onde manda quem pode obedece quem tem juízo, mas uma empresa que valoriza a criatividade e compartilhamento de idéias, uma empresa que aprende com seus colaboradores, parceiros e clientes.

Através da avaliação do potencial humano de cada empresa, consideráveis ganhos podem ser auferidos, como por exemplo, a possibilidade de direcionar os investimentos para os resultados que agregam valor para a organização, alinhando a gestão de pessoas aos objetivos e metas da empresa (SAMMARTINO, 1995). Esse processo pode ser otimizado, superando-se alguns obstáculos que a avaliação encontra especificamente nas atividades de Gestão de Pessoas. Tomando-se como exemplo os programas de treinamento, desenvolvimento, Universidades Corporativas, planos de remuneração e de benefícios, Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, percebe-se que, muitas vezes, os resultados decorrentes destas atividades não estão ligados de maneira direta com a obtenção de valores financeiros, ao contrário do que ocorre com outras atividades da empresa, como, por exemplo, a promoção de vendas.

À proporção que os conceitos sobre QVT evoluíram, surgiu a necessidade de considerá-los como projetos, programa e sua gestão, com uma metodologia capaz de contribuir na implantação de ações para melhoria, tanto da

produtividade, da administração dos recursos escassos e da vida dos empregados.

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI- Project Management Institute), (2004) conceitua gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos, sendo realizado através da aplicação e da integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle, e encerramento, sendo o gerente de projetos a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto. É importante ressaltar, segundo Hallows (2002), que o gerenciamento de projetos deve ser controlado no aspecto organizacional e não no individual, o que tem gerado uma busca pela criação e manutenção de departamentos ou estruturas organizacionais, como os escritórios de projetos, também conhecidos como *Project Management Office* (PMO).

A definição de estratégia é complexa, mas há certo consenso sobre suas principais dimensões. De modo geral, a estratégia posiciona uma organização para a obtenção de vantagem competitiva, envolvendo escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para acionistas e outros *stakeholders* ao proporcionar valor para o cliente (KLUYVER e PEARCE, 2006).

A implantação estratégica de um programa de QVT, embora seja única a cada empresa, a título de sistematização, requer o estabelecimento de algumas fases que, independentemente das características particulares, aplicam-se a todas as empresas. A tipologia delineada pela equipe de estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, Canadá (JOHNSTON; ALEXANDER e ROBIN, 1981), propõe fases específicas para o desenvolvimento de experiências com QVT (quadro 1).

### FASES DA IMPLANTAÇÃO ESTRATÉGICA DO PROGRAMA DE QVT

- a) **Sensibilização:** é a fase em que os representantes da organização, do sindicato e consultores trocam suas respectivas visões sobre o conjunto das condições de trabalho e seus efeitos sobre o funcionamento da organização, e buscam juntos os meios de modificá-las.
- b) **Preparação:** é a fase onde são selecionados os mecanismos institucionais necessários à condução da experiência, formando-se a equipe do projeto, estruturando os modelos e os instrumentos a serem utilizados.
- c) **Diagnóstico:** esta fase compreende dois aspectos: a coleta de informações sobre a natureza e funcionamento do sistema técnico, e o levantamento do sistema social em termos de satisfação que os trabalhadores envolvidos experimentam sobre suas condições de trabalho.
- d) **Concepção e implantação do projeto:** à luz das informações colhidas na etapa precedente, a equipe do projeto, dispondo de um perfil bastante preciso da situação, estabelece as prioridades e o cronograma de implantação da mudança relativa a aspectos que se mostraram passíveis de melhorias em termos de:
- tecnologia: métodos de trabalho, fluxos, equipamentos, etc;
  - novas formas de organização do trabalho: equipes semi-autônomas autogerenciadas;
  - métodos de gestão: supervisão, tomada de decisão, controle de execução, etc.;
  - práticas e políticas de pessoal: formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração;
  - ambiente físico: segurança, higiene, fatores de estresse, etc.;
- e) **Avaliação e difusão:** embora a avaliação imediata de tais projetos constituam-se em tarefa difícil pela dificuldade de informações confiáveis, é necessária para prosseguir a implantação das mudanças além do grupo experimental, bem como posterior difusão para os outros setores.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Podemos citar sete instituições que desenvolveram com sucesso um programa de qualidade de vida no trabalho (NISHIMURA E GIULIANE 2010). (Tabela 1)

Tabela 1. Dados sobre programas de qualidade de vida no trabalho em algumas empresas.

| Empresa  | Ramo                                       | Ano de premiação | Programa                      | Objetivos  |
|--|--|------------------|-------------------------------|--|
| Belgo Mineira  | Telecomunicações e Tecnologia              | 2006             | Programa Bem-Estar BMS        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscientizar sobre a importância da saúde física e mental;</li> <li>• Desenvolver o potencial humano mental, emocional e espiritual;</li> <li>• Promover maior integração entre os colaboradores de diferentes funções;</li> <li>• Promover maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;</li> <li>• Manter os colaboradores mais saudáveis, aptos, equilibrados e motivados.</li> </ul> |
| Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte – Emater - RN | Órgão público Estadual                     | 2006 (ABQV)      | Programa Ser- Viver           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscientizar e sensibilizar para a melhoria do estilo de vida;</li> <li>• Realizar atividades que estimulam o envolvimento em atividades saudáveis;</li> <li>• Monitorar a qualidade da saúde física e mental e condições ergonômicas</li> </ul>   |
| Instituto Nacional de Metrologia, Normalização   | Autarquia da Administração Pública Federal | 2006 (PNQV)      | Qualidade de vida no trabalho | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar a melhoria do bem-estar físico, mental e sócio-ambiental dos</li> </ul>  |

|                                  |                               |             |                                 |  |
|----------------------------------|-------------------------------|-------------|---------------------------------|--|
| e Qualidade Industrial - Inmetro |                               |             |                                 | servidores e colaboradores;<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Contemplar ações de saúde: exames, reeducação alimentar, ginástica laboral, saúde bucal, saúde da mulher, campanha de vacinação, entre outras.</li> </ul>  |
| Siemens                          | Eletroeletrônico              | 2006(ABQV)  | Programa de qualidade Bem-te-vi | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combater os hábitos de sedentarismo, alimentação tápida e desbalanceada, tabagismo e estresse;</li> </ul>   |
| Elektro                          | Energia elétrica              | 2005 (PNQV) | Programa "Estar bem Elektro"    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a valorização do indivíduo e a melhoria da saúde, segurança e qualidade de vida dos colaboradores;</li> <li>• Garantir a qualidade de vida e o bem-estar dos colaboradores, proporcionando oportunidade culturais, desenvolvimento de habilidade artísticas, benefícios com a atividade física, orientação sobre alimentação saudável e cuidados com a saúde.</li> </ul> |
| Motorola                         | Telecomunicações e Tecnologia | 2005 (ABQV) | Programa "Motoviva"             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar ações de capacitação do funcionário para o autogerenciamento da saúde e ações que mantenham um ambiente de suporte saudável;</li> <li>• Contribuir com os objetivos de negócio provendo aos funcionários ferramentas para um estilo de vida saudável, através de políticas, educação, ambiente e recursos favoráveis.</li> </ul>   |

|                           |                         |   |             |  |  |
|---------------------------|-------------------------|---|-------------|--|--|
| ABB – Asea<br>Brow Boveri | Tecnologia<br>automação | e | 2005 (PNQV) | Programa<br>de<br>Qualidade<br>de Vida<br>ABB. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer aos funcionários um leque de opções para que eles mantivessem em equilíbrio físico, mental, social e espiritual</li> </ul> |
|---------------------------|-------------------------|---|-------------|--|--|

Observa-se de acordo com o levantamento de gestão de projetos em 7 instituições que as mesmas contrataram uma consultoria especializada para elaborar o diagnóstico e capacitar o grupo de trabalho na operacionalização do programa. Percebe-se o envolvimento da alta direção das empresas nos programas, sendo que em duas delas foram implantados pela Diretoria (Técnica e de Administração e Finanças).

Nos demais casos, em duas empresas a área de Recursos Humanos é responsável, em uma empresa a área de Saúde e Segurança no Trabalho, e em outra, a área de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida. Uma das instituições tem o programa de QVT inserido em seu Planejamento Estratégico, e uma outra atribui ao programa a missão de contribuir com os objetivos de negócio, visando ter pessoas de alta performance na empresa.

Quanto à definição de Qualidade de Vida adotada pelas empresas, em linha geral é referenciado o contexto de saúde física e mental, passando pelas vertentes de saúde social, emocional, profissional, intelectual, espiritual e outras, de cunho psicossocial. Três das empresas projetam a promoção de um “estilo de vida saudável” nos programas. Sobre os indicadores de QV considerados, pode-se observar em algumas empresas a elaboração de um diagnóstico tendo por parâmetros indicadores internos, em sua maioria aplicada através de exames médicos periódicos e questionários. Também houve menção de uma empresa em mesclar os indicadores internos com os externos, referenciados pela Organização Mundial da Saúde (WHOQOL Group).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A consciência de implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho deve se sustentar no preceito de que melhorando a qualidade de vida dos colaboradores, conseqüentemente se estará melhorando a organização como um todo. Assim como os colaboradores devem estar comprometidos com suas funções na empresa, esta deve oferecer um ambiente propício para que os colaboradores venham a desenvolver o melhor de suas potencialidades e capacidades.

Outro fator importante para a implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho é assegurar a mensuração dos benefícios financeiros ocasionados após a implantação do programa. Portanto, é perceptível que a adoção destes programas faz um diferencial na empresa, ao passo que os investidores vêm se conscientizando da importância da qualidade de vida no desenvolvimento humano.

Em função disso, a tendência futura é que estes programas se tornem um pré-requisito para a atuação no mercado. Por fim, é perceptível que a atual conjuntura da situação das empresas em âmbito mundial está sofrendo alterações. A preocupação pela qualidade, antigamente direcionada apenas aos aspectos organizacionais e produtivos, agora é voltada para a qualidade de vida dos colaboradores. Assim como o trabalho é uma necessidade do ser humano, devidas considerações devem ser tomadas para assegurar que este seja executado sob as melhores condições possíveis.

## REFERENCIAS

ANDUJAR, A. M. Modelo de qualidade de vida dentro dos domínios bio-psicosocial para aposentados. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

AYRES, K. V.; SILVA, da. I. P. **Stress e Qualidade de vida no trabalho: a percepção de profissionais do setor de hotelaria.** In: Congresso de Stress da ISMABR e VI Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. Porto Alegre, 2004.

COUTINHO, M. L. G. Práticas de gestão de projetos em programas de qualidade de vida no trabalho. São Paulo, 2009. 191p. Dissertação de Mestrado.

FLECK, M. P. de A. et al. Aplicação da versão em português do instrumento de avaliação da qualidade de vida da organização mundial da saúde (WHOQOL 100). Revista Saúde Pública, São Paulo, v.33, 1999.

FRANÇA JÚNIOR, N. R da.; PILATTI, L. A. Gestão de qualidade de vida no trabalho (GQVT): modelos que os líderes e gestores podem utilizar para propiciar uma melhor qualidade de vida no trabalho. In: Anais do XI SIMPEP. Bauru, 2004.

GASPAR, C. A. de F. Qualidade de vida de trabalhadores que participam de práticas externas de cidadania empresarial: possibilidades de transformações individuais e coletivas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

HALLOWS, J. E. The project management office toolkit. New York: Amacom, 2002.

KERZNER, H. Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KLUYVER, C. A. de; PEARCE, J. A. Estratégia: uma visão executiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MASLOW, A. H. Maslow no Gerenciamento. Ed. Qualitymark. 2000.

MION JÚNIOR, D.; PIERIN, A. M. G.; GUSMÃO, de J. L. **Desafios no controle da pressão arterial no Brasil: a qualidade de vida e a terapêutica anti-hipertensiva.** Disponível em: <http://www.deciomion.com.br/medicos/folhetos/index.asp>>. Acesso

em: 19-set-2006.

MORETTI, S. Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana. Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG. Gestão Estratégica de Recursos Humanos. 2007. Disponível em: < [www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf](http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf) . > Acesso em: 29 de outubro de 2007.

NISHIMURA, A. Z. de F. C.; SPER, E. E.; GIULIANI, A. C. A Gestão Estratégica da qualidade de vida no trabalho. Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP - Mestrado em Administração. 18p. Disponível em < [aznishimur@unimep.br](mailto:aznishimur@unimep.br) >. Acesso em 17 jan 2010.

OLIVEIRA, P. M. de; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da Gestão De Programas De Qualidade De Vida No Trabalho. RAE- eletrônica, v. 4, n. 1. Art. 9, jan./jun. 2005. Disponível em: <[www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica)>. Acesso em 15 jan-2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBok). Newtown, Pennsylvania, 2004b.

\_\_\_\_\_. Using the project management maturity model: strategic planning for project management. 2<sup>nd</sup>. ed. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, 2005.

SAMMARTINO, W. Influência das políticas e práticas de gestão de Gestão de Pessoas no desempenho organizacional: um estudo de caso na área industrial de uma empresa do setor de telecomunicações. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. 1995.

SOUZA JR., O. G. Qualidade de vida no trabalho: uma visão crítica da relação entre o trabalhador e a empresa. Lato e sensu, Belém, v.4, n. 1, out 2003.

WHOQOL Group. The World Health Organization Quality Life Assesment (WHOQOL). Position paper from the world health organization. Oxford, Soc. Sci. Med., v.41, n.10, 1995.