

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS – GRADUAÇÃO “LATU SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

GILNÁ SOUZA XAVIER

**VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL,
PRODUTIVIDADE E QUALIDADE DE VIDA**

**ARACAJU – SE
2006**

GILNÁ SOUZA XAVIER

**VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL,
PRODUTIVIDADE E QUALIDADE DE VIDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado Núcleo de Pós-graduação e Extensão da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe como exigência para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

ORIENTADORA: Profa. M.Sc. Gisélia Varela

**ARACAJU – SE
2006**

GILNÁ SOUZA XAVIER

**VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL,
PRODUTIVIDADE E QUALIDADE DE VIDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-graduação e Extensão da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, como exigência para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

BANCA EXAMINADORA

1º Examinador

2º Examinador

3º Examinador

Aracaju, _____ de _____ de _____.

“Os homens admiram a altura dos montes, as imensas ondas do mar, as vertiginosas correntes dos rios, a latitude interminável dos oceanos, o curso dos astros, e se esquecem do muito que têm de admirar a si mesmos.”

(Santo Agostinho).

Dedico este trabalho a todos aqueles que acreditam e torcem por mim.

RESUMO

O presente trabalho traz uma sistematização dos estudos sobre a valorização do ser humano nas organizações dando um enfoque relevante a melhoria da qualidade de vida nas organizações. Aborda a importância das pessoas no sucesso organizacional: as transformações da organização que tem como desafio manter competitiva no mercado além de estar atenta para considerar o ser humano na sua unidade e especificidade, como um ser singular, de palavra, de desejo e de emoções como também um ser que é objeto e sujeito, sendo assim, a organização constrói um ambiente propício à motivação e ao exercício da criatividade. Também destaca a profissionalização em relação com a produtividade: a importância das pessoas vistas como capital natural da organização, o trabalho em equipe objetiva transferir e obter conhecimentos para um desempenho mais elevado, valorizado e efetivo, existindo assim, interesse máximo pela produção e pelas pessoas. Já o conhecimento organizacional, constitui os alicerces da história e da cultura da organização formado por experiências, valores, informações do contexto e da criatividade aplicado pelo ser humano, sendo preciso ser eficiente e competitivo. Sendo os valores corporativos semelhantes aos valores individuais o modelo de gestão une por meio de desenvolvimento e da valorização desses que se consegue operar, toda tecnologia e obter êxito organizacional. Por fim conceituando e analisando a qualidade de vida no trabalho e suas dimensões, além de avaliar as dificuldades e obstáculos enfrentados para a adequada aplicação de programas de qualidade de vida no trabalho como ferramenta de gestão, a empresa ressalta a transformação do ambiente de trabalho em um lugar agradável, onde possamos sentir a alegria e satisfação nas nossas atividades profissionais.

Palavras-chave: ser humano, organização, interação, motivação, trabalho em equipe, conhecimento, valorização, qualidade de vida.

ABSTRACT

The present work brings a systematization of the studies on the valuation of the human being in the organizations giving an excellent approach the improvement of the quality of life in the organizations. It approaches the importance of the people in the organizational success: the transformations of the organization that has as challenge to keep competitive in the market beyond being intent to consider the human being in its unit and especificidade, as a singular being, of word, desire and emotions as well as a being that is subject object and, being thus, the organization constructs an environment propitiates to the motivation and the exercise of the creativity. Also it detaches the professionalization in relation with the productivity: the importance of the seen people as capital natural of the organization, the work in objective team to more transfer and to get knowledge for a raised, valued and effective performance, thus existing, maximum interest for the production and the people. Already the organizacional knowledge, constitutes the foundations of the history and the culture of the organization formed for experiences, values, information of the context and the creativity applied for the human being, being necessary to be efficient and competitive. Being the similar corporative values to the individual values the management model joins by means of development and of the valuation of that if it obtains to operate, all technology and to get organizacional success. Finally appraising and analyzing the quality of life in the work and its dimensions, beyond evaluating the difficulties and obstacles faced for the adjusted application of programs of quality of life in the work as management tool, the company standes out the transformation of the environment of work in a aprazível place, where let us can feel the joy and satisfaction in our professional activities.

Word-key: human being, organization, interaction, motivation, work in team, knowledge, valuation, quality of life.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 A Importância das Pessoas no Sucesso Organizacional	12
2.1.1. As Organizações	12
2.1.2. A Interação entre Pessoas e Organizações	14
2.1.3. Motivação nas Organizações	17
2.2. Profissionalização em Relação com a Produtividade	20
2.2.1. Trabalho em Equipe	20
2.2.2. Conhecimento Organizacional	24
2.3. Qualidade de Vida no Trabalho	27
2.3.1. Valorização das Pessoas	27
2.3.2. Qualidade de Vida no Trabalho como Ferramenta de Gestão	28
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	38

1. INTRODUÇÃO

No século XX, as organizações passaram por três fases a seguir: a era da industrialização clássica - as pessoas eram consideradas como recursos de produção, como máquinas e como capital; a era da industrialização neoclássica – as pessoas eram consideradas como recursos vivos e não como fatores de produção; a era da informação – as organizações passam a administrar, sobretudo, com as pessoas.

Hoje, falar em pessoas significa falar do patrimônio maior de uma organização, também definido como capital intelectual. Representando começo, meio e fim de uma organização, as pessoas iniciam e impulsionam suas empresas fazendo com que essas alcancem o sucesso.

Este trabalho tem como objetivo fazer com que as pessoas tenham consciência da sua importância na organização, valorizando-se profissionalmente, que resultará numa maior produtividade com qualidade de vida no trabalho.

A justificativa do tema valorização profissional, produtividade e qualidade de vida têm tudo a ver com o capital de gente, de talentos e de competências. É através do equilíbrio das relações, e também do amadurecimento dos integrantes desse processo, indivíduo e empresa, que será possível obter êxito da dinâmica organizacional.

Portanto, o trabalho está assim dividido: Na primeira parte é abordada a importância das pessoas no sucesso organizacional, dando destaque às organizações e a interação entre pessoas e organizações. Na segunda parte é abordada a profissionalização em relação com a produtividade, destacando a importância do trabalho em equipe e o conhecimento organizacional. A última parte ressalta a qualidade de vida no trabalho, destacando a valorização das pessoas e a qualidade de vida no trabalho como ferramenta de gestão.

A perspectiva metodológica dessa pesquisa inicialmente tem um enfoque exploratório e descritivo, tem substancia, porque conforme Rodrigues (2006, pág.90) esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal aprimorar idéias, buscar informações sobre um determinado assunto ou descobrir um problema para estudo.

Complementarmente esse trabalho foi solidificado em pesquisa bibliográfica e observações eventuais no ambiente de trabalho da autora.

As conclusões dessa pesquisa não intencionam esgotar discussões nem propor alternativas imediatas de melhoria da relação patrão x empregado, e sim revelar e repensar a valorização profissional e a qualidade de vida dos diversos atores de uma relação comercial respeitando os princípios básicos da gestão de pessoas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A importância das pessoas no sucesso organizacional

2.1.1. As Organizações

Considerada um organismo vivo, a organização é capaz de produzir um senso de identidade e um projeto coletivo, fundamentados na compreensão compartilhada de seu significado, do que pretende e de seus ideais.

Tais fundamentos concorrem para a transformação da organização. A nova era, competitiva vem se constituindo rapidamente no ambiente organizacional.

O desafio para as organizações é manter-se competitiva no seu mercado de atuação, conciliando interesses, adotando uma postura de aprendizagem contínua, respeitando as diferenças, identificando oportunidades e competências sem, contudo, descuidar do processo de humanização (fonte).

Neste contexto, surge a necessidade de encontrar um modelo de gestão que seja capaz de integrar as propostas contidas no planejamento estratégico ao gerenciamento das atividades agregadoras de valor, com uma visão clara do mercado (Chiavenato, 2004).

Há pouco tempo atrás organizações tratavam as pessoas de maneira genérica e padronizada, isto é, como se todas fossem iguais, hoje, vivemos, a era do capital intelectual, onde as pessoas são tratadas, como colaboradoras. tanto é, que a administração de recursos humanos está enfatizando as diferenças individuais, quanto maior a diferenciação das pessoas tanto maior seu potencial de criatividade e inovação. (Chiavenato, 2004).

Pode-se afirmar que diante das mudanças atuais está surgindo um novo modelo de organização, focada em resultados, visando obter um bom desempenho no mercado e enfrentar uma concorrência cada vez mais acirrada.

A organização emergente é acima de tudo social, são pessoas, tendo como propósito potencializar os pontos fortes das pessoas e tornar irrelevantes suas fraquezas. (Drucker, 1997).

A responsabilidade social além de destacar-se tem se tornado um diferencial competitivo entre as organizações, como forma de superar as desigualdades sociais.

Comenta-se que se torna imperativo superar questões econômicas, sociais, filosóficas, ambientais entre outras que estão tornando insustentável a sobrevivência da espécie humana e que as empresas precisam refletir sobre seu papel nesse contexto uma vez que, são construções sociais, sujeito e objeto da realidade da qual fazem parte e participam tanto do agravamento, como da superação dos problemas existentes. (Vergara e Branco, 2001)

Enfatiza-se também, que as organizações deste século “serão julgadas por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas, sejam empregados, clientes, fornecedores, concorrentes e cidadãos em geral, e pelas relações responsáveis com o ambiente natural”. (Vergara e Branco, 2001).

Diante de um novo paradigma de foco de resultados, a estrutura organizacional de uma empresa precisa estar ajustada no sentido de refletir flexibilidade, agilidade e competência técnica. Porém, como tudo somente ocorre através das pessoas, é preciso sem dúvida que as organizações, estimulem e retenham os seus talentos.

Desde Galileu Galilei o homem descobriu que o mundo era redondo, no entanto, o rumo dos negócios foi construído de quadrados, caixas e pirâmides, utilizando-se de uma linguagem de comando e controle, ordem e previsão.

Nesses novos tempos, os líderes precisam aprender a trabalhar com estruturas circulares, fluídas e flexíveis e carecem dominar três requisitos: gerenciar em prol da missão, da inovação e da diversidade. (Hesselbein, 1997).

É preciso que as empresas tornem seus colaboradores competentes, comprometidos e motivados, portanto, é preciso que se admita a complexidade humana.

2.1.2. A Interação entre Pessoas e Organizações

Sendo uma organização um sistema de atividades conscientemente coordenadas de mais de duas pessoas, a integração entre elas é essencial para a existência da organização.

A interação entre pessoas e organizações, chamamos de gestão de pessoas que se refere aos indivíduos, que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis (Chiavenato, 2004).

O marketing de relacionamentos é uma estratégia baseada no cliente, o que implica em uma visão unificada dele, acessível a vários departamentos “Uma boa estratégia deve sempre ter em vista não apenas as necessidades da alta direção, mas também dos usuários – que podem ser clientes, funcionários ou parceiros” (Greenberg, 2002).

Para que as organizações sejam bem sucedidas é necessário que os seus administradores tenham habilidades interpessoais além de ser pessoas capazes de se comunicarem e, que estejam dispostas a contribuir com ação conjunta para alcançarem um objetivo comum (Chiavenato, 2004).

Administrar significa alcançar objetivos organizacionais por meio de liderança. Isso equivale dizer que toda pessoa é um administrador, pelo menos em algum setor de sua vida.

Administração é “trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais” (Hersey / Blanchard, 2004).

Esta é uma definição que se aplica a qualquer organização, seja ela: uma organização empresarial, uma organização educacional, uma organização hospitalar, uma organização política ou até mesmo uma organização familiar.

Na análise das relações interpessoais deve-se levar em conta a tríade: pensamento, sentimento e comportamento, independente de estes se apresentarem de forma coerente ou incoerente no desempenho do indivíduo em uma dada situação (Almir e Zilda Del' Prette, 2001).

As funções básicas de gestão de pessoas é considerada um modelo a ser seguido pelas organizações, portanto, torna-se relevante manter a integração, verificar como esta área está assumindo as funções básicas: integração e interdependência (Chiavenato, 2004).

Conforme está descritos por vários autores, entre eles Carvalho e Nascimento (1997), Chiavenato (1999), Marras (2000), Milkovich e Boudreau (2000), as funções básicas da área de gestão de pessoas concentram-se em: administração de cargos e salários, recrutamento e seleção, manutenção de pessoas, gerenciamento do desempenho e formação profissional.

As funções de gestão de pessoas são definidas em seis processos são eles:

Agregar pessoas, que inclui o recrutamento e seleção; aplicar pessoas incluindo desenho, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho; recompensar pessoas abrangendo recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais; desenvolver pessoas envolvendo treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e processos de comunicação e consonância; manter pessoas incluindo administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida; manutenção de relações sindicais e processo de monitorar pessoas, que se referem ao acompanhamento e controle das atividades das pessoas e dos resultados, incluindo banco de dados e sistemas de informações gerenciais. (Chiavenato, 1999).

O que se torna relevante é verificar como a área de gestão de pessoas está assumindo esses processos. Em todos eles é necessário introduzir melhorias de modo a atenderem o contexto atual das organizações.

Assim há o que se mudar no processo de recrutamento e seleção, buscando não somente profissionais que detenham o conhecimento, mas especialmente que tenham aspirações e vontade para aprender mais e continuamente. A moderna administração de recursos humanos procura tratar as pessoas como pessoas não apenas como importantes recursos organizacionais, rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção. (Monteiro).

Portanto a tendência é fazer com que as pessoas em todos os níveis hierárquicos da organização não sejam, meramente, executoras das suas tarefas, mas também administradoras destas tarefas.

Ao executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas. (Chiavenato, 2004).

Portanto, cada vez mais, para criar e estabilizar posição de vantagem competitiva sustentável, as melhores organizações estão investindo na aplicação de conceitos como: aprendizagem, conhecimento e competência (Chiavenato, 2004)

Hoje, os trabalhadores por sua vez, vêm aumentando, de forma considerável, seus patamares de educação e aspirações ao mesmo tempo, que o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas.

2.1.3. A Motivação nas Organizações

Os indivíduos comportam-se dentro da organização com complexidade a depender de suas características de personalidade como também das características da organização.

Motivo é “tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (Chiavenato, 2004)

A motivação relaciona-se com o sistema de cognição da pessoa “a maneira de uma pessoa perceber e interpretar a si própria ou em seu meio externo”. A motivação, nesse aspecto, está relacionada com o sistema de cognição da pessoa. (Chiavenato, 2004).

A cognição humana caracteriza o filtro pessoal através do qual a pessoa se vê e sente e percebe o mundo que existe a seu redor. (Chiavenato, 2004).

Perceber é organizar interiormente os elementos levados pelos sentidos. Perceber é conhecer, através dos sentidos, objetos e situações. (Teles, 1995).

O mesmo autor ainda diz que cada homem vive mais em função do seu mundo interior do que em função da realidade objetiva. Muitas vezes o que uma pessoa sente, pensa, e imagina, depende mais de sua experiência interior dos fatos e acontecimentos objetivos.

Perceber envolve captação e reação perante o que é percebido, “a percepção é a interpretação daquilo que se recebe do meio externo pelos cinco sentidos (visão, audição, olfato, tato, paladar)” (Forgus, 1981, P.21).

Portanto a motivação se tornou de suma importância para as organizações como incentivo as inovações. O novo mundo do trabalho mostra que a responsabilidade dos

trabalhadores cresceu e o poder se pulverizou, logo, muitas das competências exclusivas aos gerentes passam a ser responsabilidade de todos.

Hoje, e cada dia mais, o sucesso no ambiente de trabalho dependerá dos ambientes propícios à criatividade e inovação. O diferencial competitivo dependerá da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos e solucionar problemas de forma criativa e inovadora.

Entre os vários autores que definem e estudam a motivação, tem-se em Abraham Maslow, que o processo motivacional do indivíduo realiza-se com a satisfação das necessidades que esse autor colocou em forma de hierarquia, ou seja, os motivos seguem uma ordem de prioridade caracterizada por:

- Necessidades Fisiológicas: fome, sede, ar;
- Necessidades de Proteção: segurança, ausência de perigo ou privação;
- Necessidades Sociais: amor, filiação, aceitação;
- Necessidades de Estima: aprovação, reconhecimento, status
- Necessidades de Auto-realização: a potencialidade individual.

Nesta seqüência apresentada, a necessidade de proteção só será percebida após a necessidade fisiológica ter sido satisfeita; a necessidade social só será percebida se a necessidade de proteção e fisiológica estiver satisfeitas, e assim por diante.

Uma necessidade só será percebida se às imediatamente anterior estiverem satisfeitas (Maslow, 1970).

Fernando Brasil considera que “as pessoas que conseguem tranqüilamente fingir em várias situações, sem se expor aos efeitos nocivos da tensão; entretanto, parece que são minorias” (Brasil, 2004, pg. 35).

No geral, o que mais se vê são profissionais tensos e desmotivados, que normalmente não percebem que o problema é a diferença extrema entre o que são internamente e o que tem que ser demonstrado para o externo. (Brasil, 2004).

O mesmo autor ainda diz que estar motivado é o mesmo que estar com vontade, ter garra, ter prazer, força. Concordo com o autor, é preciso ultrapassar metas para alcançar os seus objetivos. Para que o individuo sinta-se motivado, ou seja, ter vontade de fazer algo com garra, com prazer é preciso proporcionar-lhe algo que satisfaça seus motivos, suas necessidades, seus anseios. Não basta entender o mundo dos negócios sem compreender as sutilezas humanas e agir de forma conseqüente.

Entende-se, que a organização com cultura e valores compatíveis, com sua prática é centrada no desenvolvimento das competências de seus colaboradores, conseqüentemente, mostra claramente aos trabalhadores o quanto eles são importantes para a organização. Os fatores de motivação têm relação com a natureza e o conteúdo do trabalho que os membros de seu grupo estão efetuando. Quando esses fatores estão presentes, elevam os níveis de motivação. (Chang, 1996).

Estes fatores de motivação encorajam equipes a vencer barreiras incluindo a realização, considerando o trabalho, interessante e desafiante, obtendo o progresso ou desenvolvimento das oportunidades e aumento de responsabilidade (Chang, 1996).

Portanto a motivação consiste em alinhar o conhecimento teórico com a prática no mundo corporativo, de forma que as ações sejam planejadas com maior coerência em seus propósitos, de maneira que otimizem os resultados que a organização, os gestores, os colaboradores estejam aspirando.

2.2 Profissionalização em Relação com a Produtividade

2.2.1. Trabalho em Equipe

O ser humano por natureza é proativo, quando orientado para satisfazer suas necessidades pessoais e para alcançar os seus objetivos. Ele também é social, quando se envolve com outras pessoas dentro e fora do ambiente da organização. (Chiavenato, 2004).

No entanto o ser humano possui necessidades variadas, percebe e também avalia, pensa e escolhe. Porém, sua capacidade física e mental é limitada.

Sendo assim, o ser humano é um ser complexo, cada pessoa é um mundo à parte, uma realidade distinta das demais.

O conceito de homem complexo pressupõe que, em suas transações com o ambiente organizacional, os indivíduos sejam motivados por um desejo de usar suas habilidades de solucionar problemas ou de dominá-los se defrontam. (Chiavenato, 2004)

Nesta mesma linha de pensamento Paul e Kenneth (2004), diz que,

Produzir e implementar são papéis importantes; porém, em um ambiente em constante mutação, o gerente deve ter discernimento, critério para mudar as metas e métodos utilizados para atingi-las. No papel de inovador, cabe-lhe atuar como empresário, pois, além de executar plano e implantar decisões, terá de criar seus próprios planos de ação por iniciativa própria. Inovar enfatiza o subsistema informativo / decisório. (Paul e Kenneth, 2004)

Produzir, implementar e inovar, combinados não bastam para que a administração funcione adequadamente muitas organizações, geridas por um excelente empresário – administrador – realizador, geralmente seu fundador, não sobrevivem quando tal indivíduo morre ou por alguma razão é substituído. O sucesso de uma organização requer o desempenho de um quarto papel: integrador, quando um dos quatro papéis gerenciais não é

desempenhado adequadamente, instaura-se um certo estilo de desadministração. Adizes, argumenta:

Poucos gerentes desempenham com igual perfeição os quatro papéis de administradores, empresários e integradores. Por isso, discutir o papel do gerente, como se faz na literatura pertinente é um equívoco teórico, pois ninguém administra sozinho. Administrar requer várias pessoas desempenhando papéis que podem parecer conflitantes, mas, na verdade, são intercomplementares. Precisamos de indivíduos com qualidade de empresário e integrador, capazes de conduzir a organização por novos caminhos. Precisamos de administradores aptos a traduzir essas novas ações em sistemas operativos que produzam resultados. E precisamos de executores capazes de colocar esses sistemas em ação, estabelecendo o padrão para uma operação eficiente. (Adizes, 1980).

Rensis Likert e seus colegas do Instituto de Pesquisa Sociais da Universidade de Michigan destacaram a necessidade de considerar dois tipos de recursos, que exigem uma administração adequada, os recursos humanos e os recursos de capital.

Este mesmo grupo realizou várias pesquisas comportamentais em diversas organizações, implantou programas de mudanças organizacionais em diversas empresas. Programas estes que visava ajudar as empresas a passar das suposições para as teorias, ou seja, da manutenção de um comportamento imaturo para o encorajamento e desenvolvimento de um comportamento maduro (Likert, 1958).

O mesmo autor verificou ainda que os estímulos administrativos predominantes nas empresas podem ser representados num contínuo que vai desde a administração que não tem confiança em seus colaboradores / subordinados até a administração que tem plena confiança em seus colaboradores / subordinados. Conseqüentemente, todas as forças sociais contribuem para atingir objetivos empresariais estabelecidos.

O grupo de Likert desenvolveu um instrumento que permite aos membros avaliar a sua organização em termos de sistema de administração. Entre elas estão incluídas: a liderança, a motivação, a comunicação, a tomada de decisão, a interação e influência, fixação de objetivos e processo de controle utilizado pela organização.

Na década de 20 e começo da de 30, a tendência iniciada por Taylor passou a ser substituída pelo movimento de relações humanas promovido por Elton Mayo e seus colaboradores.

Estes teóricos argumentavam que, além de procurar os melhores métodos tecnológicos para aumentar a produção, a administração devia interessar-se também pelas questões humanas.

Sustentavam que os verdadeiros centros de poder numa organização eram as relações interpessoais que se desenvolvem dentro da unidade de trabalho.

O estudo dessas relações seria a coisa mais importante a ser considerada pela administração na análise da organização. A organização deveria ser desenvolvida em torno dos trabalhadores, levando em consideração os sentimentos e atitudes humanas (Elton Mayo, 1933).

Para um melhor desempenho é necessário focalizar sua atenção nos aspectos humanos dos problemas dos seus subordinados no espaço para criar grupos eficazes de trabalho visando um desempenho mais elevado. Ou seja, é preciso que a organização esteja concentrada no colaborador / indivíduo.

O trabalho em equipe é um outro elemento de satisfação e comprometimento da atividade exercida pelo colaborador, bem como com a organização. (Revista FAE BUSINESS, 2003).

O destaque dado ao trabalho em equipe está baseado no princípio organizador e não em modismos gerenciais. Baseia-se em uma crença na importância básica das equipes como meio de executar o trabalho e promover a autonomia e responsabilidade canalizando idéias e energia de todos. (Conte, 2003).

Ouchi ressalta a importância do trabalho em equipe e exemplifica:

A capacidade de trabalhar em equipe é particularmente importante em dois casos: tomada de decisão e alocação de recursos. Inevitavelmente, os gerentes de divisão discordarão, algumas vezes, sobre as características do computador central que deverá ser adquirido; que empresa de transportes deverá ser contratada; ou que divisão deve desenvolver um novo produto. Se os gerentes se reúnem, discutem seus problemas, achando soluções, então podem fazer recomendações à cúpula da empresa. Todavia, se não atuarem como uma equipe, cada gerente geral de divisão irá, individualmente, avistar-se com o presidente e os assessores da empresa a fim de expor seu problema, na esperança de obter vantagens sobre os outros. Dessa forma a equipe empresarial inchará como um balão, a administração de cúpula se tornará mais poderosa, as decisões da empresa ficarão mais centralizadas, os gerentes de divisão se queixarão de burocracia e inflexibilidade e a companhia será prejudicada. Em resumo criar-se-á um constrangimento tão grande que aprisionará a todos. (Ouchi, 1985).

A idéia de que as pessoas socialmente competentes são aquelas que ganham mais do que perde não somente para si mais para aquelas com quem interagem, decodifica os desempenhos esperados, valorizados e efetivos.

Assim, os objetivos, de uma interação social, podem ser para transmitir ou obter conhecimentos, informações, argumentar e convencer nas exposições de idéias, planos e estratégias associada à valorização do trabalho em equipe.

Almir e Zilda Del' Prette (2001), defendem que a análise das relações interpessoais deve levar em conta a tríade pensamento, sentimento e comportamento, independentemente de estes se apresentarem de forma coerente ou incoerente no desempenho do individuo em uma dada situação.

Conclui-se que para que uma organização seja bem sucedida é necessário à realização do objetivo e a manutenção do grupo, ou seja, a organização mais desejável é aquela que trabalha em equipe, onde existe interesse máximo pela produção e pelas pessoas.

2.2.2. Conhecimento Organizacional

O conhecimento de uma organização constitui-se em ativo invisível que é acumulado ao longo do tempo e, desta forma, está impossibilitado de ser negociado ou facilmente imitado por concorrentes, uma vez que representa a base e os alicerces da história e da cultura da organização.

Conhecimento não é dado nem informação, mas está relacionado a ambos. Podemos pensar em informação como sendo dado que faz sentido, que faz diferença. Mas o conhecimento seria então um conjunto formado por experiências, valores, informações do contexto e criatividade aplicada. (Cláudio, 2003).

Para Nonaka e Takeushi (1997), a maioria das empresas japonesas propõe um modelo simples e inteligente para representar a geração de conhecimento na empresa. O que ele chama de “empresa criadora de conhecimento” baseia-se na interação organizacional entre o conhecimento explícito e conhecimento tácito como fator de inovação.

O conhecimento explícito é aquele registrado de alguma forma, e assim disponível para as demais pessoas. O conhecimento tácito é aquele que as pessoas possuem, mas não está descrito em nenhum lugar, residindo apenas na cabeça das pessoas (Nonaka e Takeushi, 1997).

O interesse das organizações no conhecimento se deve por estar associado à ação. Um melhor conhecimento pode levar as melhores decisões em marketing, vendas, produção, distribuição, e assim por diante.

Numa sociedade industrial, quanto mais o ser humano consome uma determinada matéria-prima, menos ela estará disponível. Enquanto que na sociedade do conhecimento

2.3. Qualidade de Vida no Trabalho

2.3.1. Valorização das pessoas

As crenças e valores que as pessoas formam desde o nascimento são carregadas consigo para dentro da empresa.

Se essas crenças e valores corporativos, definidos pela Alta Administração, forem muito diferentes dos valores individuais, a convivência dos empregados no ambiente de trabalho será muito mais difícil, prejudicando o desempenho da organização. Por outro lado, quanto mais próximos forem os valores de um indivíduo daqueles preconizados pela organização maior será a produtividade para a mesma, além da promoção de um estado mais elevado de realização das pessoas (Barret, 2000).

Segundo Livia Barbosa (2001), os valores de uma sociedade, construídos historicamente, influência, inclusive, os processos de gestão de desempenho das organizações.

No atual contexto de elevado grau de diversidade, é fundamental para as organizações, ter consciência de suas crenças e valores para que se possa desenvolver um modelo de gestão que as una na essência, constituindo assim, sua identidade própria.

Tem-se hoje uma concepção que as empresas são sistemas vivos e que não são mudadas por apenas uma pessoa, mas, sim por pessoas e lideranças que estão na base das organizações, os quais compõem o capital natural da empresa (Artigos: Valorização das pessoas, o novo paradigma nas empresas).

O capital natural é uma questão bem difícil de mudar, pois as empresas acham que esses recursos são infinitos (Senge, 2000).

pessoas, através dos meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas web, etc.(Chiavenato, 2004).

Além disso, às pessoas obtém conhecimento daqueles que já o têm, através de aprendizado interpessoal e compartilhamento de experiências e idéias.

Assim as organizações passaram a se preocupar com o seu capital intelectual, com sua inteligência competitiva, enfim, com a gestão do conhecimento.

Muito do que é feito então em gestão do conhecimento é em cima dessas sucessivas passagens de conhecimento tácito para explícito, e vice-versa, na chamada espiral do conhecimento. O que à tecnologia de informática e a área de gestão de pessoas tem feito nesta linha é facilitar e organizar esses processos de conversão de conhecimentos (Lopes, 2006).

Pode-se dizer que marketing de relacionamentos é uma ferramenta de grande utilidade para a organização identificar o cliente-alvo, oferecer um serviço diferenciado, estimulando os funcionários a realizar um trabalho de orientação ao cliente, com empatia e responsabilidade em todo tipo de interação que venha a surgir (Greenberg, 2002)

A comunicação é um elemento de fundamental importância para o desenvolvimento das atividades da organização é bom deixar bem claro aos colaboradores quais são os objetivos e quais as necessidades a serem atendidas e depois lhe dá liberdade para realizar o trabalho.

Daqui pra frente para criar a empresa do conhecimento, as empresas devem retomar radicalmente o paradigma empreendedor, cuja especialidade é inovar. Os colaboradores do conhecimento não se deixarão tratar como empregados, eles querem ser sócios, querem liberdade, querem impor seus valores, querem ser protagonistas. (Cabral, 2002).

quanto mais se extrair informações de uma fonte mais potencializa esse conhecimento que não se esgota ao se utilizar (Lopes, 2006).

Esse conhecimento é o fundamento das competências essenciais da organização, uma vez que ela pertence ao seu capital humano. Logo, as competências essenciais configuram-se por conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, resultantes da aprendizagem, produzindo vantagens competitivas para a organização.

Para a sociedade em geral, o advento da era do conhecimento é uma oportunidade imperdível, mas ao mesmo tempo uma séria ameaça, é preciso ser eficiente e competitivo.

As pessoas derivam conhecimento das informações de diversas formas: por comparação, pela experimentação, por conexão com outros conhecimentos e outras pessoas.

Assim sendo, trata-se de uma oportunidade de superação de desafios e afirmação de capacidades para todos, trabalhadores e empresários. A ameaça é séria para aqueles trabalhadores e empresas que se deixaram ficar para trás, não acordando a tempo para essa nova era .

Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores e não simplesmente os executores de suas tarefas.

Ao executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas. (Chiavenato, 2004).

Nas organizações o conhecimento se encontra nos documentos, na base de dados e no sistema de informação, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas. O conhecimento assim como a informação é transmitida por pessoas e para

As empresas na maioria das vezes não percebem que são totalmente dependentes do capital natural, muito mais que o capital financeiro.

O grande sucesso da empresa depende da valorização dos funcionários. Essa é uma política nova que deve ser absorvida pelas empresas do futuro, para que isso aconteça a empresa deve ceder espaço aos seus funcionários, pois o bem maior é o que está armazenado na mente humana e, por isso, torna-se um bem frágil (Dolabela, 2000).

Os valores pessoais não podem ser impostos. É necessária a nossa aceitação, a nossa vontade de mudar, o nosso querer. Temos que ter humildade para aprender, confiar, dialogar, respeitar, inovar e ser ético.

O nosso crescimento pessoal se refletirá na organização e o fará dar bons frutos, que beneficiarão seus funcionários, a indústria, seus trabalhadores e toda a sociedade.

2.3.2. A qualidade de vida no trabalho como ferramenta de gestão

A qualidade resulta de um comportamento positivo dos colaboradores e a melhor ferramenta para alcançar a excelência da mesma é a mente humana que interpreta e faz com que as coisas aconteçam, propõe melhorias e mudanças necessárias.

A qualidade de vida no trabalho como ferramenta de gestão tem sua origem e evolução na busca da integração entre objetivos individuais e organizacionais (Vasconcelos, 2001).

Para oferecer uma interessante e abrangente visão da evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho Nadler e Lawler apud Fernandes (1996), França (1997) e Rodrigues (1999) destaca a tabela a seguir:

TABELA I

EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas como integração social e técnica.
4. QVT como movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditas como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produção, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de qualidade de vida no trabalho fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler apud Fernandes (1996).

Mesmo com os sucessivos processos de downsizing, reestruturação e reengenharia que marcaram toda a década de 90, nota-se que hoje, as pessoas têm trabalhado mais, e, por extensão, têm tido menos tempo para si mesma (Veiga,2000).

Com base nessa realidade, Handy, declarou:

O problema começou quando transformamos o tempo em uma mercadoria, quando compramos o tempo das pessoas em nossas empresas em vez de comprar a produção. Quanto mais tempo você vende, nessas condições, mais dinheiro fará. Então, há uma troca inevitável entre o tempo e o dinheiro. As empresas, por sua vez, tornam-se exigentes. Querem menos tempo das que eles pagam por hora, porém mais das pessoas que pagam por ano, porque, no último caso, cada hora extra durante o ano é gratuita. (Handy, 1995).

França (1997), conceitua a qualidade de vida no trabalho como sendo o conjunto de ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho.

Esclarece ainda que a origem do conceito vem da medicina psicossomática que propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana que divide o ser humano em parte. E conclui, afirmando que:

No contexto do trabalho esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana. Esta ética busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho. (França, 1997).

Para Sucesso (1998), pode-se dizer, de maneira geral, que a qualidade de vida no trabalho abrange:

- Renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais;
- Orgulho pelo trabalho realizado;
- Vida emocional satisfatória;
- Auto-estima;
- Imagem da empresa / instituição junto à opinião pública;

- Equilíbrio entre trabalho e lazer;
- Horários e condições de trabalho sensato;
- Oportunidades e perspectivas de carreira;
- Possibilidade de uso do potencial;
- Respeito aos direitos; e
- Justiça nas recompensas.

A implantação de programas de qualidade de vida e promoção de saúde proporcionariam benefícios tanto ao indivíduo - maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e melhor relacionamento, como também a empresa – com uma força de trabalho mais saudável, menor absenteísmo/rotatividade, menor número de acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e, por último um melhor ambiente de trabalho (Silva e De Marchi, 1997).

A Qualidade de Vida no Trabalho não é um assunto novo, porém a sua aplicação tem sido inadequada, é preciso que seja desenvolvida a conscientização e preparação para uma postura de qualidade em todos os sentidos como também a coerência em todos os enfoques (Limongi e Assis, 1995).

Com relação às perspectivas e desafios a revista HSM Management publicou um levantamento efetuado pela consultoria internacional Baim & Company sobre as ferramentas gerenciais mais utilizadas pelos executivos na América do Sul, Europa, Estados Unidos e Canadá (HSM Management, 2000),

A ferramenta mais voltada aos interesses pessoais dos executivos foi **Remuneração por Desempenho**, com 78%, 67% e 77% de preferência, respectivamente (tabela II). Nota-se, portanto, que em termos de incentivo e bem-estar do trabalhador o foco, de um modo geral, é eminentemente pecuniário.

TABELA II

RANKING COMPARADOS

América do Sul	Europa	Estados Unidos e Canadá
Benchmarking – 85%	Benchmarking – 88%	Planejamento Estratégico – 92%
Planejamento Estratégico – 83%	Planejamento Estratégico – 77%	Missão / Visão – 86%
Gestão de Qualidade Total – 83%	Aferição da Satisfação do Cliente – 76%	Aferição da Satisfação do Cliente – 80%
Terceirização – 80%	Remuneração por Desempenho – 67%	Benchmarking – 79%
Remuneração por Desempenho – 78%	Terceirização – 67%	Terceirização – 78%
Aferição da Satisfação do Cliente – 65%	Segmentação da Clientela – 66%	Remuneração por Desempenho – 77%
Segmentação da Clientela – 55%	Missão / Visão – 65%	Alianças Estratégicas – 69%
Missão / Visão – 50%	Gestão de Qualidade Total – 65%	Estratégias de Crescimento – 66%
Estratégias de Crescimento – 50%	Retenção do Cliente – 65%	Competências Essenciais – 63%
Reengenharia – 40	Estratégias de Crescimento – 62%	Reengenharia – 60%

Fonte: Adaptado da revista HSM Management (2000: 130)

Diga-se, a propósito da rentabilidade empresarial, Silva e De Marchi (1997) estimam que as quinhentas maiores empresas listadas pela revista Fortune enfrentarão problemas no futuro, uma vez que são crescentes as despesas relacionadas com assistência médica.

A arte de sedução dos colaboradores chegou ao ponto de Useem (2000) assim se referir as 100 melhores empresas para se trabalhar da revista Fortune:

Bem-vindo à nova cidade-empresa. Isto não é uma cidade, literalmente falando, mas um parque de escritório corporativo ou campus. É um lugar para viver. É um lugar onde você pode se alimentar, tirar uma soneca, nadar, comprar, rezar, lutar kickbox, tomar uma cerveja, cuidar das suas incumbências, começar um romance, fazer seu tratamento dentário, empenhar espada de plástico e esculpir modelos nus. É onde você pode trazer todo o seu ser – mente, corpo e espírito – para trabalhar a cada dia. Que é uma coisa boa, porque você estará aqui, se não do berço ao túmulo como nas velhas cidades-empresas, mas certamente do amanhecer ao anoitecer (Fortune, 2000).

As organizações estão se esforçando para literalmente monopolizar a atenção e o coração dos seus colaboradores. No entanto, não serão estes os benefícios suficientes, fica bem evidente a falta de outras dimensões. De Masi se refere às políticas de recursos humanos dessa forma:

As empresas preferiram incorporar as mesmas e o balcão do bar, as bancas de jornais, as piscinas e as quadras de tênis, fingindo que houvesse trabalho suficiente para ocupar seus empregados por oito horas ou mais por dia, em vez de admitir a oportunidade de reduzir os horários de permanência dentro das suas dependências (De Masi, 1999).

Hoje, entre os desafios que apresenta para o mundo empresarial, dois são fundamentais: O primeiro desafio refere-se à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição.

O segundo desafio refere-se a capacidade de a empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida ((Silva e De Marchi, 1997).

É precisamente isso que não vem acontecendo de maneira satisfatória. A consultoria Deloitte Touche Tohmatsu realizou pesquisa que destaca a jornada média efetiva dos executivos brasileiros que é de 50,19 horas.

Já Veiga (2000) informa que é de 54 horas a jornada média dos executivos brasileiros (Tabela III). Tais estatísticas derrubam o mito de que os brasileiros não são muito dados ao trabalho.

Confrontando com outros países, referente às horas médias de trabalho por ano, somos um dos países mais produtivos do mundo. Somos freqüentemente elogiados, por executivos que aqui aportam para um período de treinamento, pela nossa dedicação, criatividade e flexibilidade (Vasconcelos, 2001).

TABELA III

HORAS DE TRABALHO POR SEMANA – EXECUTIVOS

Brasil	54
Estados Unidos	50
Inglaterra	45
França	44
Espanha	43
Holanda	37

Fonte: Adaptado de Veiga (2000: 126).

Apesar dos resultados apresentados, há um reconhecimento generalizado a respeito do valor e da necessidade da utilização de programas de qualidade de vida, mas, por outro lado, as ações que dão sustentação ainda não são suficientes, a maior barreira para sua implementação está na falta de importância estratégica e na baixa relevância financeira desses programas. Programas estes que são vistos como despesas e não como investimentos, segundo Limongi e Assis (1995) (Vasconcelos, 2001).

TABELA IV

MÉDIA DE HORAS POR ANO, POR PAÍS

CINGAPURA	2.307
HONG KONG	2.287
MALÁSIA	2.244
TAILÂNDIA	2.228
CHILE	2.112
REPÚBLICA CHECA	2.062
ESTADOS UNIDOS	1.966
BRASIL	1.927
MÉXICO	1.909
CORÉIA	1.892
JAPÃO	1.889
TURQUIA	1.875
AUSTRÁLIA	1.866
ISLÂNDIA	1.839
NOVA ZELÂNDIA	1.838

Fonte: Adaptado de Veiga (2000: 128)

Além do trabalho as pessoas precisam ter outros compromissos em suas vidas, como a família, os amigos e os hobbies pessoais.

Não é justo que um local de trabalho seja a única coisa nas vidas das pessoas, um contexto com essa característica, não permite que as pessoas se desenvolvam ou se tornem mais completamente humana (Levering, 1986).

Em Freitas, ele diz que:

Não está sendo solicitado que as empresas (e acrescentaríamos nós, seus dirigentes) abram mão de sua visão monetarizada de mundo, mas que elas honrem em ações o que costumam pregar em discursos que dizem que o ser humano é o seu principal “ativo”. O ser humano, mortal e frágil, tem lá seus defeitos, comete erros e faz suas bobagens, mas quando ele é estimulado a

substituir o coração por um chip ou máquina registradora, o mundo deve ter medo (Freitas, 1999).

Portanto, é chegada a hora de agirmos como seres racionais, a infelicidade causada no ambiente moderno de trabalho precisa ser banida. “O novo desafio que marcará o século XXI é como inventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida e do trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade” (De Mais, 2000, pg.43).

É nas organizações que passamos a maior parte de nossas vidas, natural seria que pudéssemos de fato, passar algumas horas vivendo, criando e realizando plenamente – com qualidade de vida, satisfação e alegria.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É chegado o momento de olhar as coisas com mais cuidado, de perceber a importância da simplicidade e de fortalecer laços eternos. A valorização profissional, produtividade e a qualidade de vida são fatores que o indivíduo interage com o mundo externo, portanto, como o sujeito é influenciado e como ele influencia. É o equilíbrio entre forças internas e forças externas.

A expectativa pessoal dos profissionais é que, se as empresas esperam qualidade nos produtos e serviços por elas oferecidos, ações de valorização e qualidade de vida no trabalho devem ser incorporadas definitivamente no cotidiano das empresas. E que ao conceberem estas ações é necessário que haja um monitoramento observando se está tendo um efetivo envolvimento e participação dos colaboradores atuando com satisfação e motivação para a realização de suas atividades.

Não poderia deixar de registrar que devido a escassez do tempo para a realização do trabalho como também a falta de material disponível nas bibliotecas locais, o trabalho poderia ser melhor elaborado. Mas, trabalhamos com o que temos ao nosso alcance.

Concluindo assim que o tema: valorização profissional, produtividade e qualidade de vida é um tema muito abrangente, atual, e que, tem tudo a ver com o que o ser humano deseja alcançar, que é a felicidade. Cada item é uma consequência do outro sendo que a integração dos três formam o grande desafio para uma organização atingir a plenitude.

REFERÊNCIAS

ASSIS, M. P.de. **Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios**. ERA Light. São Paulo, 1995.

BARBOSA, Lívia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**, Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BARRET, Richard. **Libertando a alma da empresa**. São Paulo: Cultrix, 2000.

CABRAL, Aldo. C.; STADLER, C. E. E.; RUSSO, Everton.; SOUZA, C. Nunes.; SOKOLOWSK, C. V.; GALVÃO, Fabiano.; OBERG, Fernando S. G.; FREITAS, Hélio R.; KOBNER, Jefferson H.; MARTINS, Jocenei; FERREIRA, Lucimar P.; CORDIAL, Leandro; VLOET, Paulo José.: **Valorização das Pessoas: O novo paradigma nas empresas**. O site do programa Jovem Empreendedor on line [On Line].[acessado em 16/10/2006]. Disponível em <http://www.empreendedores.net/artigos.asp?cod=31> on line/.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8.ed. São Paulo:Atlas, 2004.

CONTE, A. Lázaro. **Qualidade de Vida no Trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais**. Revista FAE Business, n.7, nov. 2003 [acessado em 14/10/2006]. Disponível em <http://www.fae.edu/publiuacões/pdf/revista>. on line.

DEL' PRETTE, A., & DEL' PRETTE, Z.A P. **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. Petrópolis: Vozes, 2001.

DE MAIS, Domenico. **O futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 3ª.ed., Rio de Janeiro: Editora José Olympio Ltda. E Brasília: Rdit. Da UNB, 2000.

DOLABELA, Fernando. **Poder e glória para todos**. Exame. São Paulo, 2000.

FORGUS, Ronald H. **Percepção: O processo básico do desenvolvimento cognitivo**. ed. São Paulo: EPU, 1981.

FRANÇA, A. C. Limongi, **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, vol. 1, nº2, 1997.

FREITAS, M. Ester. **O Day-After das Reestruturações: As irracionalidades e a coisificação do humano**, ERA Light. São Paulo, 1999.

HANDY, Charles. **A era do paradoxo: Dando um sentido para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. ed. São Paulo: EPU, 2004.

HSM MANAGEMENT. **Quem tem medo das ferramentas gerenciais?** Barueri, nº 19, 2000.

HESELBEIN, Francês. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas do amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

ICHAK, Adizes. **How to Solve the Mismanagement Crisis** (Los Angeles: MDOR Institute, Inc., 1980).

JOHN, A. **Marketing: Comportamento do administrador e do comprador**. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

LEVERING, Robert. **Um Excelente Lugar para se Trabalhar: o que torna alguns empregados tão bons (e outros tão ruins)**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1986.

LIKERT, Rensis. "Effective Supervision: an Adaptive and Relative Process". *Personnel Psychology*, II (3), 1958.

LOPES, B. A. V. **Conhecimento como Fator de Produção**. *Inf.& Soc.:* João Pessoa, v.16, n.1, 2006, [acessado em 13/10/2006]. Disponível em <http://www.informacaoesociedade.upb.br>. on line.

MAYO, Elton. **The Human Problems of na Industrial Civilization**. New York: The Macmillan Company, 1933

MATOS, Francisco G. **Empresa Feliz**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MORAES, Clair V.: **A diversidade nas Organizações e o Indivíduo**. [On Line]. 2006. [acessado em 17/10/2006]. Disponível em <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22T.html> - 11k _ on line.

NONAKA, I. e TAKEUSHI, H., **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OUCHI, William, G. **Sociedade M: a força do trabalho em equipe**. ed. Nobel, 1985.

PEREIRA, Cláudio Souza, et. Al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PAUL, Hersey. e KENNETH, H. Blanchard., **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas de Liderança Situacional**. Ed. EPU. São Paulo, 2004.

RODRIGUES, Auro de Jesus, **Metodologia Científica: Completo e Essencial para a Vida Universitária**. São Paulo: Editora Avecamp, 2006.

SILVA, Fernando Brasil da. **A Psicologia dos Serviços em Turismo em Hotelaria.** ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SILVA , M. A. Dias da e DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho.** São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

SILVA, Patrícia R. **Pessoas e Organizações: Uma relação em busca do equilíbrio.** Rev. Perspec. Contemp. Campo Mourão, v1, n.1, jan./jul., 2006. [acessado em 13/10/2006]. Disponível em <http://www.revista.grupointegrado.br/perspectivascontemporaneas/include/getdoc> _ lon line.

SUCCESSO, E. de P. Bom. **Trabalho e Qualidade de Vida.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora eDunya Editora, 1998.

TELES, Antonio Xavier. **Psicologia Moderna.** 33ed. São Paulo: Ática, 1995

TAYLOR, Frederick W. **Motivation and Personality.** New York: Harper & Brothers, 1970.

USEEM, Jerry. **Welcome to the new company town, Fortune.** New York, n° 1, 2000.

VASCONCELOS, A. Ferreira. **Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas.** Caderno de PESQUISAS EM Administração, São Paulo, v.08, n°1, jan/mar/2001. [acessado em 09/10/2006]. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos.v08-1.art03>. _ on line/.

VEIGA, Aínda. Tempos Modernos. **Revista Veja.** São Paulo: Editora Abril, edição 1643, ano 33, n° 34, p.122-129, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant e BRANCO, Paulo Durval. **Empresa humanizada: a organização necessária e possível.** ERA- Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2001.