

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Ana Paula de Barros Kitagawa¹; Jair Galerani²

RESUMO

A qualidade de vida no trabalho de relevante importância uma vez que, atualmente, em todo o mundo as organizações buscam melhorar sua eficiência, e para que isto ocorra, é importante pensar na satisfação dos próprios colaboradores. O tema qualidade de vida no trabalho vem sendo visto com relativa atenção por parte das organizações que tem uma visão estratégica de sua participação na sociedade e no mundo, buscando melhorar a cultura interna e o clima organizacional de forma a trazer orgulho e satisfação no trabalho por parte de seus colaboradores. Estas iniciativas devem ser seguidas de feedbacks que possam mostrar os resultados e a importância do trabalhador para a empresa, motivando-o a empenhar-se cada vez mais na qualidade de seu trabalho e possibilitando-o recompensas por seus esforços, seja desde um simples agradecimento formal até promoções que lhe garantam justiça e perspectiva de futuro melhores. Assim sendo, os funcionários terão uma vida emocional satisfatória e equilibrada, com a certeza de serem reconhecidos por seu potencial e respeito aos seus direitos principalmente como figura humana. É desta forma, sentindo-se como peça chave da organização que uma empresa pode cobrar que seu funcionário “vista a camisa da empresa”, pois a mesma também se preocupa com ele, é o princípio básico de uma relação de confiança e parceria.

Palavras chave: qualidade, vida, trabalho.

ABSTRACT

The quality of work life that are important because, currently, around the world as organizations seek to improve their efficiency, and for this to occur, it is important to think about the satisfaction of their own employees. For both the subject quality of life at work has been seen with attention on the part of organizations that have a strategic view of their participation in society and the world, seeking to improve the internal culture and organizational climate in order to bring pride and satisfaction at work by their employees. These initiatives should be followed by feedback that can show results and the importance of working for the company, motivating them to engage increasingly in the quality of their work and enabling the rewards for their efforts, either from a simple formal thanks promotions to ensure that justice and better prospects for the future. Therefore, employees will have an emotional life satisfactory and balanced, with the certainty of being recognized for their potential and respect their rights mainly as a human figure. In this way, feeling as the keystone of the organization that a company can collect your official "view of the shirt company", because it also worries him is the basic principle of trust and partnership.

Key-words: quality, life, work.

¹ Administrador de Empresas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina (INESUL), aluno do curso de Pós Graduação “MBA em Gestão de Pessoas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina (INESUL) e Secretário do Centro de Letras e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Londrina.

² Mestre em Gestão de Negócios pela Universidade Estadual de Maringá e professor de finanças pela INESUL.

INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho é uma questão que advém da Revolução Industrial, uma vez que com o advento das indústrias alocadas nos centros urbanos, os novos empregados oriundos do campo e sem qualificações necessárias para o trabalho fabril, aglomeravam-se em casas inadequadas e com poucas condições de higiene, uma vez que as cidades também não tinham a estrutura necessária para comportar essa nova força produtiva.

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi inicialmente apresentado no final da década de 1960 para enfatizar a deficiência da qualidade de vida no local de trabalho. A ênfase original (aproximadamente, de 1969 a 1974) foi influenciada pela preocupação da sociedade norte-americana, genericamente afluenta, em relação aos efeitos do emprego na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores, e com as maneiras de se melhorar a experiência de uma pessoa no trabalho. No final da década de 1970, entretanto, houve uma queda considerável de interesse na QVT, à medida que a sociedade se tornou cada vez mais preocupada com a inflação crescente e a crise energética. (BOWDITCH, 1999)

Ainda segundo Bowditch (1999), de 1979 até a atualidade, atravessa-se o que foi chamado de segundo ciclo de interesse na QVT. Esta preocupação ressurgiu principalmente a partir do declínio da postura competitiva dos Estados Unidos, e da constatação de que o compromisso para com o trabalho e o empregador lá era menor que em outros países.

Muito se tem debatido a respeito das questões da qualidade de vida no trabalho. Melhores condições no trabalho têm sido buscadas por diversas categorias profissionais, tanto no sentido financeiro como nos inúmeros problemas que por vezes chegam a causar desgastes físicos e emocionais nos trabalhadores. O avanço da tecnologia tem feito com que os colaboradores sintam-se ameaçados em seus empregos mas, por outro lado, pode representar um desafio que o motive a buscar melhorar suas capacidades físicas e principalmente intelectuais para tornar-se mais competitivo, eficiente e importante para as organizações, tornando-se apto ao crescimento profissional.

A qualidade de vida no trabalho das organizações é um indicador da cultura e do clima de uma organização, refletido pela percepção dos colaboradores. A seguir observa-se uma análise dos fatores condicionantes da qualidade de vida no trabalho de acordo com Albrecht (1998, p. 177):

- Orgulho pelo trabalho realizado;
- Condições de trabalho seguras;
- Remuneração e benefícios adequados;

- Estabilidade no emprego;
- Supervisão competente;
- *Feedback* quanto ao desempenho no trabalho;
- Oportunidades e perspectivas de carreira;
- Uma possibilidade de promoção com base em mérito (Auto-estima);
- Clima social positivo;
- Justiça e *fair play*.

Bom Sucesso (1998, p. 72) complementa essa lista com os seguintes critérios:

- Vida emocional satisfatória;
- Imagem da empresa junto à opinião pública;
- Equilíbrio entre trabalho e lazer;
- Horários e condições de trabalhos sensatos;
- Possibilidade de uso do potencial;
- Respeito aos direitos; e
- Justiça nas recompensas.

Ainda segundo Albrecht (1998), cada um desses fatores representa um aspecto importante da experiência global do trabalho de um indivíduo, ou seja, a totalidade de sua experiência como membro da organização. Cada um deles desempenhando um papel na percepção do indivíduo quanto a como é trabalhar ali.

UM TRABALHO QUE VALHA A PENA FAZER (QUALIDADE/IMPORTANTE/VALIOSO)

A satisfação de se realizar um trabalho está na percepção do resultado ou utilidade que o mesmo possa ter. A motivação percebida pela importância do produto final de um trabalho pode determinar como será o andamento do mesmo, uma vez que um trabalho considerado de pouca importância por aqueles que julgam possuir conhecimento suficiente para realizar tarefas muito mais complexas ou, por acharem que seus resultados serão de pouca valia, acabarão por serem quando não mal feitos, feitos com poucos cuidados e atenção, oportunizando o erro.

Desta forma deve o gestor identificar as potencialidades latentes de cada funcionário e procurar explorá-las ao máximo, dando-lhe a oportunidade de demonstrar seu potencial e contribuir de maneira mais efetiva para com a empresa. Assim, pode ele e também outros funcionários procurar aprimorar ainda mais seus conhecimentos em prol de novas oportunidades, uma vez que o reconhecimento e oportunidades de crescimento dentro da própria empresa se tornam uma realidade.

Apesar disto, muitas vezes mesmo que o trabalho seja de relevante importância, é necessário que outras condições sejam satisfeitas para que a qualidade de vida no trabalho seja percebida pelos colaboradores.

CONDIÇÕES DE TRABALHO SEGURAS

Com relação às condições seguras de trabalho, Chiavenato (1999), salienta a higiene laboral que se relaciona com as condições ambientais que protegem a saúde física e mental dos trabalhadores. Um ambiente saudável deve propiciar condições físicas ambientais que assegurem o cuidado ao organismo biológico do ser humano como, por exemplo, exposição a ruídos, altas ou baixas temperaturas, umidade, falta de luminosidade, ventilação, máquinas e equipamentos adequados às características humanas, dentre outras.

ESTABILIDADE NO EMPREGO

Quanto maior a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho e mais positivo é o clima organizacional. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com o seu próprio trabalho e com as condições de trabalho, mas também com outros fatores, como a sua própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais, fatores esses somente conseguidos a partir da tranqüilidade da estabilidade de emprego. Estes dois últimos itens estão fora do ambiente de trabalho. No entanto, é inegável seu papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários de todos os níveis. Em resumo: desempenho das pessoas = qualificação + satisfação. (MAXIMIANO, 2006 apud BISCAIA, 2009).

SUPERVISÃO COMPETENTE

A participação é vista como muito mais do que simplesmente mais uma ferramenta gerencial. Embora possa haver condições sob as quais a gerência participativa não fá funcionar, os gerentes têm a obrigação básica de criar condições que levem à gerência participativa. Outros pesquisadores, entretanto, vêem a gerência participativa como uma técnica que só deve ser usada em certas situações. A participação, segundo Bowditch (1999, p. 225) deve ser usada para:

1. Permitir que indivíduos competentes contrib uam para uma decisão;
2. Tratar de abordagens ou pontos de vista conflitantes; ou
3. Obter novas fontes de conhecimento e experiência.

Ainda segundo o autor, as decisões autoritativas, por outro lado, são preferíveis quando:

1. Uma pessoa tem claramente mais conhecimento do que as outras;
2. Há pouco, ou não há, tempo para discussão; e
3. As pessoas preferem e são capazes de trabalhar sozinhas. (BOWDITCH, 1999, p. 225).

FEEDBACK QUANTO AO DESEMPENHO NO TRABALHO

Além do feedback quanto ao desempenho no trabalho, deve a empresa também poder ter um retorno, que muitas vezes se dá por meio de questionários, do clima organizacional para avaliar a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores.

O feedback de pesquisa também foi sugerido como um modo de melhorar a eficácia global da organização, para fazer parte de perfis com base em dados sobre o clima organizacional, para aprimorar as relações de trabalho e para determinar uma abordagem pragmática no tocante aos problemas inerentes às pessoas que trabalham juntas. (BOWDITCH, 1999).

Para tanto, Bowditch (1999) sugere que este processo se dê em cinco etapas distintas:

1. A entrada na organização cliente, onde são feitos o contrato inicial do agente de mudança com a gerência e o diagnóstico preliminar;
2. A fase de planejamento e desenvolvimento, na qual serão realizadas reuniões através das quais serão elaborados os questionários;
3. A fase de implementação e administração, onde o questionário piloto é distribuído a uma parte do quadro funcional;
4. Fase de análise e feedback, onde é feita a análise preliminar dos dados e realimentada por relatórios e reuniões, aprofundando o planejamento dos grupos de trabalho;
5. Continuidade do programa e desenvolvimento organizacional, onde as informações geradas são utilizadas na solução dos problemas organizacionais tais como reformulação de cargos, necessidade de treinamento e outros. (BOWDITCH, 1999).

OPORTUNIDADES PARA APRENDER A CRESCER NO EMPREGO

Embora as atividades da Qualidade de Vida no Trabalho pareçam englobar uma grande variedade de ações, a intenção na tomada de decisões participativa e do envolvimento dos funcionários nos diversos níveis da hierarquia das organizações nesse procedimento é um fator de central importância. (BOWDITCH, 1999).

Uma das modalidades de oportunidade para crescimento dos membros do grupo de trabalho é o da gerência participativa, onde determinadas funções e responsabilidades são atribuídas a alguns funcionários.

A gerência participativa, a qual tem por objetivo envolver os funcionários nos problemas da empresa e em suas decisões, tem maior probabilidade de dar certo quando há um grande nível de interdependência entre diferentes cargos; e o ambiente é dinâmico. Desta forma, o modelo de envolvimento de um funcionário é mais adequado a trabalho complexo (grande

interdependência, dinamismo), e as abordagens mais tradicionais de controle gerencial e obediência são mais eficientes com tarefas simples e repetitivas, as quais apresentam pouca interdependência e um ambiente mais estável para se trabalhar. (BOWDITCH, 1999).

Desta forma, é fundamental não se ter uma visão muito simplista dos efeitos da participação nos resultados em forma de atitude, como a satisfação no trabalho, e trabalho como produtividade.

Embora haja vários benefícios em se ter a participação no próprio local de trabalho, desde uma maior capacidade para acolher mudanças e um melhor trabalho em equipe a uma melhor padrão na qualidade das decisões gerenciais e um maior comprometimento com a organização por parte dos funcionários, há inúmeras barreiras que precisam ser superadas. As principais foram sugeridas por Anthony (et al., apud BOWDITCH, 1999, p. 222) no que diz respeito a:

Barreiras de organização:

- Organizações tradicionalistas;
- Valores e filosofia autoritários;
- Estruturas organizacionais burocráticas, excessivamente rígidas;
- Falta de um clima de apoio;
- Falta de um sistema de recompensas que encoraje a participação;

Barreiras dos gerentes:

- Hábitos gerenciais;
- Mau entendimento da gerência participativa;
- Suposições baseadas na Teoria X;
- Percepções de insegurança em posições gerenciais;
- Medo de perda de poder, falta de disciplina, pouca visibilidade, trabalho que não será concluído e assim por diante.

Barreiras dos subordinados

- Falta de entendimento da gerência participativa;
- Percepção de falta de competência;
- Falta de vontade de participar;
- Falta de conhecimento;
- Falta de conscientização das expectativas quanto à participação;
- Medo de falhar, de ter seu cargo eliminado, de ter de trabalhar mais, de sanções do grupo;

Barreiras da situação:

- Limitações da tarefa;
- Limitações de tempo;

- Influências externas, tais como ameaça à vantagem competitiva e a valores culturais, bem como leis e regulamentos que exijam obediência imediata.

Uma vez ultrapassadas essas barreiras, abrem-se caminhos para uma atuação mais proativa por parte dos colaboradores, que tem chance de mostrar-se capazes de desempenhar tarefas mais complexas ou gerar inovações, podendo galgar melhores posições ou salários na organização. Um desafio dentro desta concepção, segundo Biscaia (2009) parece ser conseguir que os colaboradores tenham essas tão sonhadas idéias e as compartilhem com seu grupo de trabalho. E ainda mais, idéias inteligentes e aplicáveis, que possam ser utilizadas rapidamente para inovar em um produto e/ou serviço.

Para que isto se torne factível, é necessário que exista um ambiente favorável, um local de trabalho motivante e que aperfeiçoe o desempenho dos funcionários. Qualquer indivíduo só se sente verdadeiramente motivado à aprimorar seus conhecimentos e produzir, se isto lhe trazer satisfação pessoal.

UMA POSSIBILIDADE DE PROMOÇÃO COM BASE EM MÉRITO

A promoção com base no mérito remete à uma das teorias administrativas que contempla esse tipo de motivação, a teoria das expectativas. Essa teoria oferece uma forma para se compreender como a motivação atua de forma prática. Para compreendê-la melhor, Bowditch (1999) pede para supor que haja uma recompensa na forma de uma promoção ou bônus em dinheiro para a preparação de um relatório especial, que precise ser bem feito e que será útil para a empresa. A recompensa é importante para o indivíduo, de modo que ele está disposto a dedicar-se em fazer um relatório bem elaborado. No entanto, se o funcionário tiver dúvidas quanto ao tipo de relatório que a administração quer, sua dedicação pode ser percebida como inútil.

As principais implicações que podem ser extraídas da teoria das expectativas, de acordo com Bowditch (1999) são:

- 1) As recompensas ou outros resultados para motivar as pessoas precisam ser desejados por esses indivíduos. Desta forma, os gerentes tem que identificar para o funcionário o valor dos resultados da tarefa à ele incumbida.
- 2) Se os colaboradores tiverem de ser motivados, é necessário que percebam que o seu esforço faz diferença real nas recompensas e/ou resultados.

- 3) Os funcionários também precisam ter a percepção de que sua dedicação em cumprir determinada tarefa em tempo hábil e com a qualidade necessária resultará em bom desempenho pessoal e para a organização.

Uma outra teoria motivacional diz respeito ao modelo caminho-reta. Nesta teoria, Bowditch (1999) esclarece que as pessoas serão motivadas a produzir quando perceberem que seus esforços as levarão a um desempenho bem-sucedido e à recompensas almejadas. Os esforços da gerência no sentido de motivar, portanto, devem se concentrar em esclarecer o “caminho” de um subordinado para uma meta ou objetivos desejados.

“As pessoas têm sonhos, desejos e vontades que muitas vezes são diferentes das metas da empresa. Assim, a empresa deve não só se preocupar em bater as suas metas e aparecer em primeiro no ranking de vendas do trimestre, mas também em apoiar seus funcionários no sentido de que eles também realizem seus sonhos pessoais, que devem ser valorizados pelos gerentes de cada área.” (BISCAIA, 2009, online).

A promoção ou recompensa, como foi visto, é um fator motivacional importante, desde que o funcionário perceba também o valor do seu trabalho para a empresa. A “recompensa” pode ser vista a princípio como um fator material mas isso depende de inúmeros fatores individuais. O funcionário pode, por exemplo, ter maior satisfação com o reconhecimento verbal de um superior hierárquico do que propriamente com algo de valor mensurável economicamente.

CLIMA SOCIAL POSITIVO

Uma outra preocupação em se tratando de qualidade de vida no trabalho, segundo Bowditch (1999) diz respeito a reestruturação da natureza do trabalho que os empregados realizam e do local de trabalho propriamente dito, para propiciar um ambiente mais compatível com as necessidades individuais e com as estruturas sociais maiores no espaço de trabalho.

Outro ponto ressaltado por Bowditch (1999) diz respeito à pesquisa de feedback realizada pela empresa. Neste sentido, quando os empregados se dão ao tempo e trabalho de participar de um programa de *feedback* de pesquisa, surgem expectativas de que as informações geradas venham a ser utilizadas para melhorar diversos aspectos da vida organizacional. Se os resultados da pesquisa forem ignorados pelos gerentes, os empregados poderão depois sentir uma frustração ainda maior, a qual pode se manifestar através de comportamentos disfuncionais no trabalho, como por exemplo a rotatividade.

AVALIAÇÃO DA QVT

Sendo possível medir a qualidade de vida no trabalho, será possível geri-la, e pode-se medi-la com grande facilidade. Tudo que é necessário se fazer é elaborar um questionário e solicitar aos funcionários que forneçam suas percepções quanto aos dez fatores, por exemplo, numa escala de cinco pontos, do tipo concordo-discordo. Acrescentar os fatores demográficos básicos (idade, sexo, origem étnica, nível de instrução, tempo de casa, e classificação funcional) e ter-se-á um questionário simples que poderá dizer muito sobre o clima da organização. De acordo com Albrecht:

“É uma boa idéia medir a QVT em bases regulares e periódicas, embora relativamente poucas organizações o façam. Conservando o questionário em termos sucintos e simples, o processo de mensuração também se torna simples e administrável. Também se torna de fácil leitura e interpretação de resultados para os administradores.” (ALBRECHT, 1998, p. 178).

Uma avaliação da qualidade de vida no trabalho lhe dá tanto uma visão de curto prazo da situação quanto uma noção de quaisquer necessidades de melhoria de clima. Também proporciona um barômetro permanente do sucesso na criação de uma cultura de serviço. (ALBRECHT, 1998).

RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa teve por objetivo medir qual o grau de satisfação do colaborador em relação a:

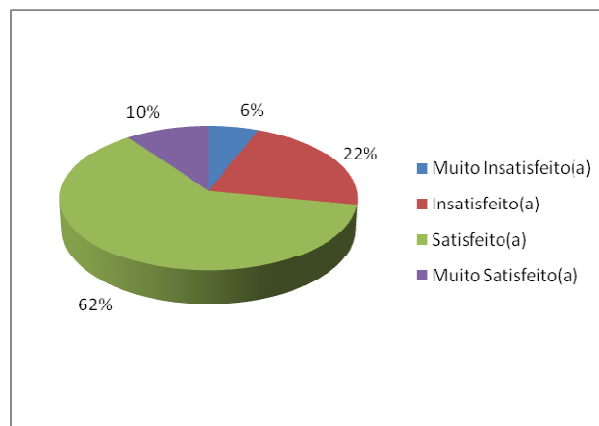


Figura 1 - Ambiente Físico do Trabalho (condições de bem-estar e organização para o desempenho do trabalho)

Fonte: da autora (2009)

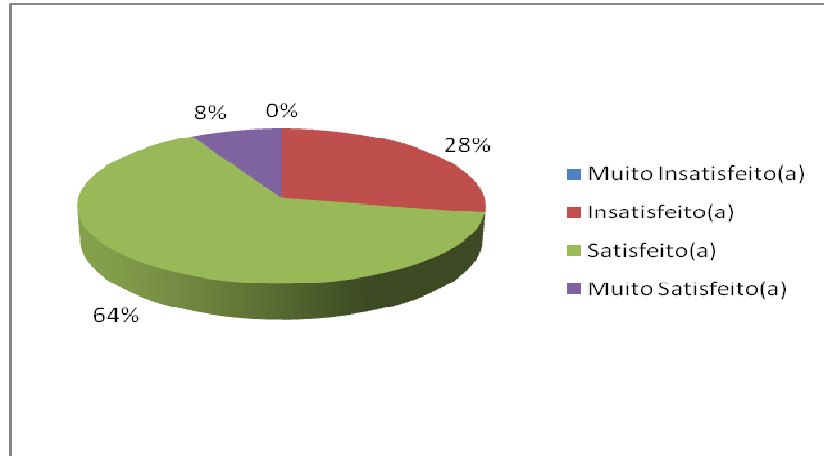


Figura 2 - Jornada de Trabalho (horas trabalhadas diariamente)

Fonte: da autora (2009)

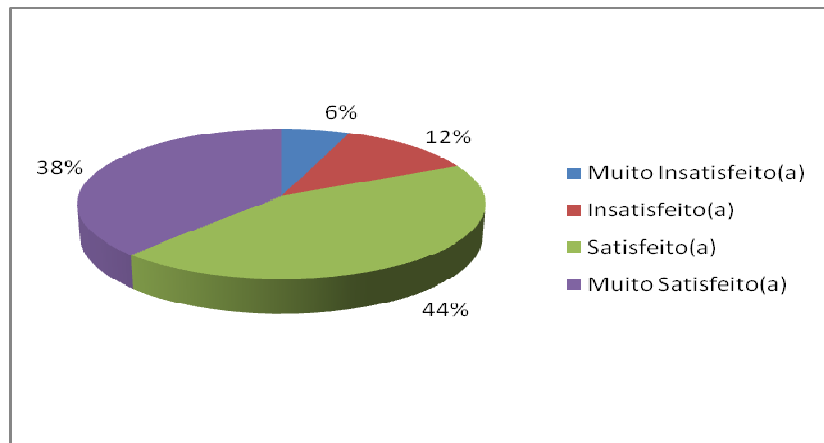


Figura 3 - Imagem da Empresa (orgulho e satisfação por fazer parte desta empresa)

Fonte: da autora (2009)

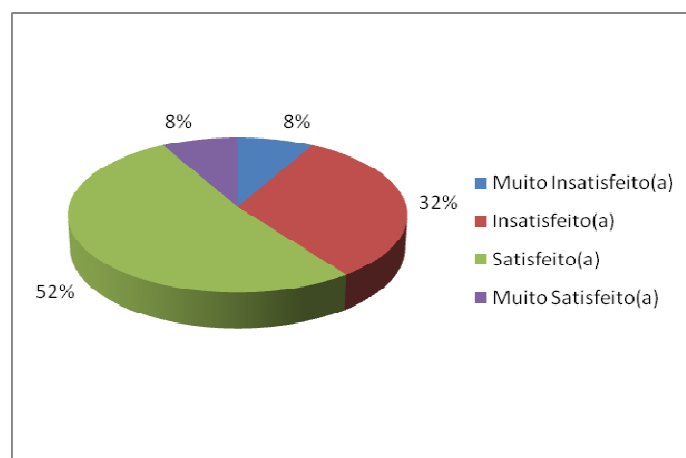


Figura 4 - Salário e Remuneração (salário compatível com o mercado)

Fonte: da autora (2009)

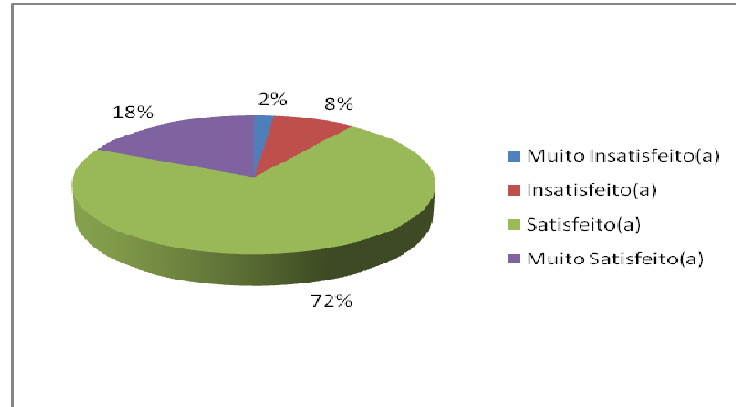


Figura 5 - Informações sobre o Trabalho (informações recebidas sobre seu desempenho no trabalho)

Fonte: da autora (2009)

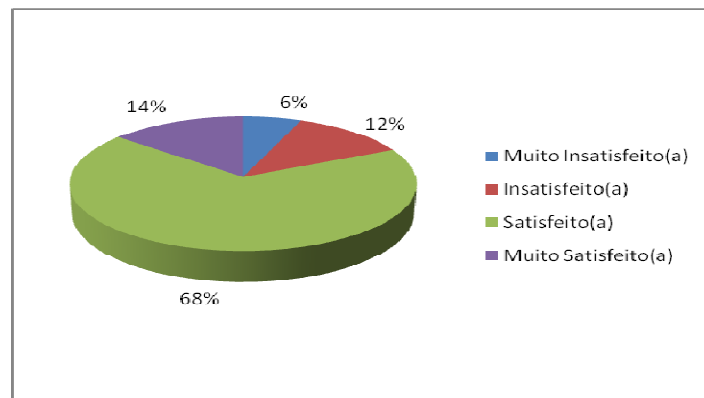


Figura 6 - Autonomia no Trabalho (independência para realização de suas tarefas)

Fonte: da autora (2009)

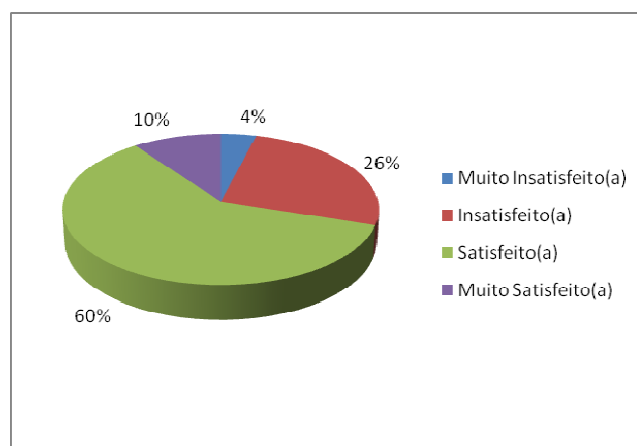


Figura 7 - Oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional

Fonte: da autora (2009)

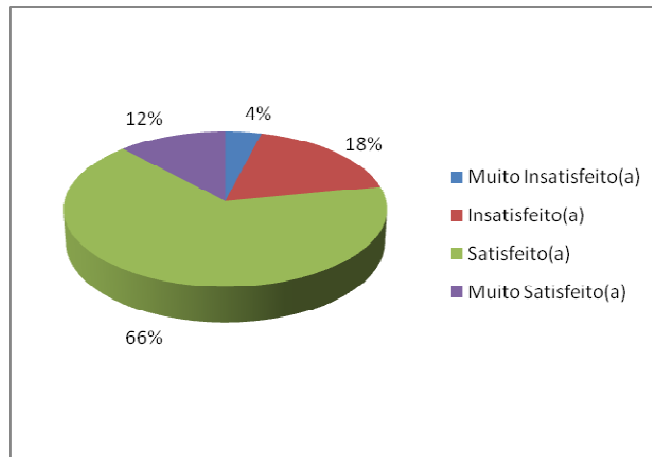


Figura 8 - Nível de comunicação interna.

Fonte: da autora (2009)

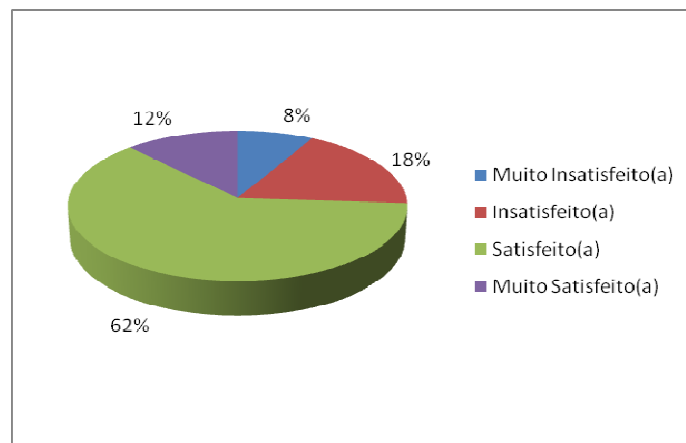


Figura 9 - Forma de avaliação do desempenho do seu trabalho.

Fonte: da autora (2009)

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observou-se pela pesquisa, um índice significativo de colaboradores que mostraram estar satisfeitos com as condições de vida no trabalho, com aproximadamente 60% em média, entre todas as perguntas. Apesar disto, o nível de insatisfação girou em torno de 20%, demonstrando que não há hegemonia quanto ao fator satisfação, estando uma parcela da amostra pesquisada insatisfeita com alguma situação no trabalho.

Os graus de insatisfação predominantes dizem respeito à jornada de trabalho (28%), Salário e remuneração (32%) e Oportunidade de treinamento e desenvolvimento pessoal (26%).

Quanto aos fatores de maior satisfação no trabalho encontram-se o Ambiente Físico do Trabalho (62%), as informações recebidas sobre o trabalho (72%), a autonomia do trabalho (68%) e o nível de comunicação interna (68%).

Já com respeito a “muita insatisfação” com algum fator, apesar de, em média, não ter passado dos 10% do total de respostas, os mais significativos foram: Salário e remuneração (8%), Autonomia no trabalho (6%) e forma de avaliação do desempenho no trabalho (8%).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente de trabalho atual cada vez mais se constitui em mudanças rápidas e em muitas ocasiões em uma certa turbulência. Os administradores não só passam a enfrentar uma complexidade maior de suas atribuições, as quais passam a envolver questões técnicas e sociais dentro do quadro funcional que coordenam como também devem estar atentos às transições ocorridas na sociedade como um todo, permitindo-lhes uma visão e entendimento holístico das situações vivenciadas internamente pelos funcionários.

A qualidade de vida no trabalho é um paradigma abrangente e diversificado que aborda diversos aspectos interrelacionados da convivência entre pessoas e seus cargos dentro da organização. Este tema tornou-se foco de muitos estudos e pesquisas em todo o mundo, uma vez que é uma situação vivida por toda sociedade industrial.

A organização, de maneira geral, proporciona fatores de satisfação a seus funcionários, pois se constatou, pela pesquisa, uma grande porcentagem de colaboradores satisfeitos com a mesma. Apesar disto, a atenção aos fatores de insatisfação poderiam levar a soluções que garantissem uma melhor qualidade de vida ao funcionário e conseqüentemente maiores e melhores resultados. Um desses fatores diz respeito à avaliação do desempenho de trabalho que poderia ser melhor trabalhada pelos superiores e supridas de diversas formas, desde simples elogios até mesmo brindes oferecidos aos funcionários que superassem as expectativas.

Outro fator a ser considerado diz respeito ao treinamento e desenvolvimento pessoal. Neste sentido poderiam ser ofertados a esses funcionários cursos de aperfeiçoamento, o que os valorizariam em sua individualidade e retornaria em benefícios à organização sob a forma de serviços executados por pessoas cada vez melhor qualificadas e com plenas condições de mostrarem suas capacidades, uma vez que a pesquisa mostrou haver uma boa autonomia no trabalho.

Todos os fatores que poderiam levar à insatisfação no trabalho também poderiam ser discutidos através de reuniões internas com essa finalidade, uma vez que a pesquisa trouxe também a informação de haver uma boa comunicação interna, o que facilita em muito o conhecimento dos problemas e sua efetiva solução, que poderiam advir inclusive de sugestões dos próprios colaboradores.

Concluindo, uma organização que preze pelo bem estar de seus funcionários deve estar atenta à satisfação no trabalho, uma vez que pequenas atitudes podem trazer melhor conforto aos colaboradores e melhores resultados à própria organização. É como um organismo vivo que, quando cuida de si próprio, tende a ter uma vida mais saudável e prolongada.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

BISCAIA, Bruno. **O profissional e o ambiente favorável à criatividade**. Disponível em: <<http://dinheirama.com/blog/2009/07/23/o-profissional-e-o-ambiente-favoravel-a-criatividade/>>. Acesso em 20 out. 2009.

BOM SUCESSO, Edna de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark e Dunya, 1998.

BOWDITCH, JAMES L. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUBLIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.

MOURA, Ana Rita de Macedo. **Trabalho em equipe**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004.