

O DESENVOLVIMENTO DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE CONSTRUÇÕES.

Marcia Esperidião¹, Marcos Hidemi de Lima²
Renato Nogueira Perez Avila³, Amanda Dellarosa⁴

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral desenvolver um diagnóstico organizacional sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), na empresa Vectra Construtora Ltda. O estudo tem por finalidade conhecer a opinião dos colaboradores da empresa quanto às condições de trabalhos ali existentes. Inicialmente, será realizada uma revisão bibliográfica do tema visando ampliar o conhecimento. A seguir, será efetuado um estudo exploratório e descritivo na empresa, onde será diagnosticada a política de Qualidade de Vida do Trabalho adotada pela mesma. Com base nos dados coletados e na revisão bibliográfica, efetua-se sugestões e recomendações visando um melhor ambiente interpessoal.

Palavras chave: Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, Motivação, Clima Organizacional, Treinamento aos Funcionários e Conforto no Ambiente de Trabalho.

ABSTRACT

The research had as a general goal to develop a diagnosis about the quality of life in the work (QLW) in the company, Vectra Construtora Ltda. The study wanted to know the opinions of the workers about the condition of the the work. First, a review of the bibliography of the subject was done to get more knowledge. Then a study was done to explore and describe where the policy for the quality of life was found. Based on that information and with the review of the bibliography, some ideas and recommendations will be made, aiming to make it a better place to work.

Keywords: Quality of Working Life - QVT, Motivation, Organizational Climate, Employee Training and Comfort in the Workplace.

¹ Mestranda em Administração de Empresas / UEL, Especialista em Administração Estratégica e RH, Professora e coordenadora do curso de Administração na Faculdade Integrado – INESUL. ² Graduado em letras, especialista em literatura brasileira, mestre e doutor em letras, professor de Metodologia da pesquisa, ³ Graduado em Tecnologia em Processamento de Dados, Graduado em Licenciatura Plena em Informática, Especialista em Ciência da Computação e Mestre em Telecomunicações, Doutorando em Ciência da Educação, docente de vários cursos de Graduação da INESUL, ⁴ Graduanda em Administração na Faculdade Integrado INESUL.

INTRODUÇÃO

Programas de Qualidade de Vida no Trabalho encontra-se cada vez mais em evidência nas empresas. A QVT tem sido tema de várias pesquisas ao longo das últimas décadas. Isso porque é considerada de suma importância para a melhoria das condições de trabalho dos funcionários de uma empresa e para o aumento da produtividade da mesma.

Muito ainda precisa ser feito para transformar o ambiente de trabalho num local melhor para a satisfação dos clientes externos, pois para que isso aconteça os funcionários da empresa devem estar satisfeitos, proporcionando maior produtividade, tendo assim uma melhor qualidade dentro da organização.

Tendo isso em mente, será elaborado um diagnóstico sobre a Qualidade de Vida no Trabalho como ferramenta de gestão, na empresa Vectra Construtora Ltda.

Prosseguindo, será destacado os programas de Qualidade de Vida da empresa, suas dificuldades e seus obstáculos, proporcionando assim uma melhoria no programa adotado pela empresa.

Esse trabalho se torna de primordial importância uma vez que, de acordo com a visão dos atuais administradores e empresários, o fator humano nas empresas está colocado num patamar superior, comprovando que a força de trabalho é o maior bem que uma organização possui, portanto investir em QVT é uma ótima fonte de crescimento para as organizações.

Além disso, diversos autores já comprovaram que um funcionário satisfeito, que exerce suas funções com motivação, se traduz em maior qualidade final dos produtos e serviços, maior produtividade e menor quantidade de acidentes. De acordo com Chiavenato (1999),

“O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho implica um profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.”

Também se deve destacar que para atender bem o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus funcionários responsáveis pelos produtos ou serviços oferecidos.

Sendo assim, pode-se concluir que a empresa que investe diretamente no seu funcionário estará indiretamente investindo em seus clientes e futuramente tendo o retorno para a empresa. Sendo ainda que esse projeto é de fácil execução para a empresa e não requer muitos recursos financeiros.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

O conceito de Qualidade de Vida do Trabalho (QVT) surgiu na década de 50, na Inglaterra, à partir dos estudos de Eric Trist e colaboradores, do Tavistock Institute, pretendendo analisar a relação indivíduo – trabalho – organização (RODRIGUES, 1994).

Esses pesquisadores desenvolveram uma abordagem sócio - técnica da organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele. (RODRIGUES, 1994).

No entanto, só a partir da década de 60, houve um novo impulso nos movimentos de QV, sendo desenvolvidas inúmeras pesquisas sobre melhores formas de realizar o trabalho, enfocando aspectos da saúde e bem-estar geral dos trabalhadores. O ano de 1974 caracterizou-se pelo início da desaceleração dos estudos da QVT causado, basicamente, pela crise energética ligada ao aumento do preço do petróleo e pela alta inflação que atingiram os países do ocidente, em particular dos Estados Unidos, gerando um deslocamento da atenção das empresas para a luta pela sobrevivência, deixando os interesses dos empregados em segundo plano (VIEIRA, 1996).

Em 1979, a partir da constatação da diminuição do comprometimento desses empregados em relação ao seu trabalho, houve uma retomada do movimento da QVT.

A QVT tem sido pesquisada em diversos países. No Brasil, só a partir dos anos 80, se iniciaram estudos na área, ainda muito influenciados pelos modelos estrangeiros.

Apesar dos inúmeros estudos, o conceito de QVT Chiavenato (2002) comenta que, com o mesmo título, QVT é aplicada numa diversidade de mudanças propostas nas organizações de trabalho, o que leva a uma confusão considerável.

Fernandes (1988), esclarece, no entanto, que os diversos conceitos de QVT voltam-se, geralmente, para três principais aspectos: a reestruturação do desenho dos cargos e novas formas de organizar o trabalho; a formação de equipes de trabalho semi-autônomas ou auto gerenciadas; e a melhoria do meio ambiente organizacional.

Nesse campo, houve grandes progressos devido a modo de organizações do trabalho, estando parte das empresas valorizando seus integrantes, possibilitando maior atuação no processo de produção, aumento da motivação no trabalho e garantindo uma maior qualidade do produto, bem como o favorecimento da saúde mental e física do trabalhador.

Segundo Chiavenato (1999), *“A moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas como pessoas e, simultaneamente, com importantes recursos organizacionais, mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção. Pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos”*.

Pesquisas recentes demonstram que, para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim, segundo Chiavenato (2002).

A competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. Para atender ao cliente externo, não se deve esquecer o cliente interno. Para conseguir o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecidos.

A gestão da qualidade total em uma organização depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isto depende de quão bem se sentem as pessoas trabalhando dentro da organização.

Para Lacaz (2000), é inadmissível falar em qualidade do produto sem tocar na qualidade dos ambientes e condições de trabalho, o que seria sobremaneira auxiliado pela democratização das relações sociais nos locais de trabalho.

Para proporcionar condições para que haja melhora na qualidade de vida no trabalho e do trabalhador algumas empresas preocupadas com este enfoque e em manter também a qualidade de seus produtos e a produtividade têm utilizado estratégias para favorecer estas condições, como por exemplo, a ginástica laboral, períodos de descanso dentro da rotina do trabalho (pausas), maior participação do trabalhador na organização e tomada de decisões no processo de produção, dentre outras.

Segundo Cocco (2001), *“as empresas devem pensar na saúde do trabalhador numa nova perspectiva, a da promoção à saúde no trabalho, que tem reflexões na competitividade das empresas e do próprio país, além de investir na qualidade de vida no trabalho e do trabalhador.”*

Isso ocorre devido a determinados aspectos serem importantes tanto para a empresa quanto os países, como é o caso do custo com os dias de afastamento, a retirada precoce do trabalho por invalidez e os acidentes de trabalho. Deve ainda ser considerada a relação saúde mental e trabalho, uma vez que tem se elevado o número de pessoas acometidas, principalmente por distúrbios leves, como ansiedade, tristeza, depressão e stress.

O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da QVT. Se a QVT for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical, etc).

“Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.” (CHIAVENATO, 1999).

Por outro lado à importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização. Portanto, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais. Por esta razão, vários

autores apresentam modelos de QVT. Na opinião de CHIAVENATO, os mais importantes são: **Nadler e Lawler** que citam:

1. Participação dos funcionários nas decisões.
2. Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho.
3. Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.
4. Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho e etc.

Na medida em que esses quatro aspectos são incrementados, haverá uma melhoria na QVT (CHIAVENATO, 1999).

Encontra-se também os modelos de Hackman e Oldhan, que para eles, as dimensões do cargo produzem resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT como se pode observar :

1. Variedade de habilidades: o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa.
2. Identidade da tarefa: o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável.
3. Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz conseqüências e impactos. Sobre o trabalho das outras.
4. Autonomia: a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia e independência para desempenhá-las.
5. Retroação do próprio trabalho: a tarefa deve proporcionar informações de retorno à pessoa para que ela própria possa auto-avaliar seu desempenho.
6. Retroação extrínseca: deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.
7. Inter-relacionamento: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

Para os autores, as dimensões do cargo são determinantes da QVT pelo fato de oferecerem recompensas intrínsecas que produzem a satisfação no cargo e automotivam às pessoas para o trabalho. Hackman e Oldhan utilizam um modelo de pesquisa sobre o diagnóstico das

características do cargo para medir o grau de satisfação geral e o grau de motivação interna como diagnóstico da QVT. (CHIAVENATO, 1999).

Na opinião de CHIAVENATO temos também o Walton, que para ele existem oito fatores que afetam a QVT, a saber :

1. Compensação justa e adequada: a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho).
2. Condições de segurança e saúde no trabalho: envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico adequados à saúde e bem-estar da pessoa.
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades: proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retroinformação quanto ao seu desempenho.
4. Oportunidades de crescimento contínuo e segurança: no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e segurança no emprego de forma duradoura.
5. Integração social na organização: eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, fraqueza interpessoal e ausência de preconceito.
6. Constitucionalismo: refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização.
7. Trabalho e espaço total de vida: o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias.
8. Relevância social da vida no trabalho: o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização.

“A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.” (CHIAVENATO, 1999).

Saúde Ocupacional

Uma maneira de definir saúde é a ausência de doenças. Contudo, os riscos de saúde como riscos físicos e biológicos, tóxicos e químicos, assim como condições estressantes, podem provocar danos às pessoas no trabalho. O ambiente de trabalho em si também pode provocar doenças. Uma definição mais ampla de saúde é um estado físico, mental e social de bem-estar. Essa definição enfatiza as relações entre corpo, mente e padrões sociais. A saúde de um empregado pode ser prejudicada por doenças, acidentes ou estresse. Os gerentes devem assumir também a responsabilidade de cuidar do estado geral de saúde dos funcionários, incluindo seu bem-estar psicológico. Um funcionário excelente e competente, mais deprimido e com baixa auto-estima, pode ser tão improdutivo quanto um funcionário doente e hospitalizado.

A saúde ocupacional está relacionada com a assistência médica preventiva. A Lei nº 24/94 instituiu o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que exige o exame médico pré-admissional, o exame médico periódico, o de retorno ao trabalho (no caso de afastamento superior a 30 dias), o de mudança efetiva de função, antes da transferência, o exame médico demissional, no 15 dias que antecedem o desligamento definitivo do funcionário.

O programa de medicina ocupacional envolve os exames médicos exigidos legalmente, além de executar programas de proteção de saúde dos funcionários, palestras de medicina preventiva, elaboração do mapa de riscos ambientais, relatório anual e arquivos de exames médicos com avaliação clínica e exames complementares, visando à qualidade de vida dos funcionários e maior produtividade da organização.

Os programas de saúde começaram a atrair a atenção muito recentemente. As conseqüências de programas inadequados são perfeitamente mensuráveis: aumento de pagamentos por indenizações, aumento dos afastamentos por doença, aumento dos custos de seguros, aumento do absenteísmo e rotatividade do pessoal, baixa produtividade e baixa qualidade, além de pressões sindicais.

Um programa de saúde ocupacional requer as seguintes etapas

- Estabelecimento de um sistema de indicadores, abrangendo estatísticas de afastamentos e acompanhamento de doenças;
- Desenvolvimento de sistemas de relatórios médicos;

- Desenvolvimento de regras e procedimentos para prevenção médica;
- Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de saúde ocupacional.

Os principais problemas de saúde nas organizações estão relacionados com:

- Alcoolismo e dependência química de drogas, medicamentos, fumo, etc;
- AIDS: é a síndrome de deficiência imunológica adquirida que ataca o sistema que protege o organismo de doenças;
- Estresse no trabalho;
- Exposição a produtos químicos perigosos, como ácidos, asbestos, etc;
- Exposição a condições ambientais frias, quentes, contaminadas, secas, úmidas, barulhentas, pouco iluminadas, etc;
- Hábitos alimentares inadequados: obesidade ou perda de peso;
- Vida sedentária sem contatos sociais e sem exercícios físicos;
- Automedicação sem cuidados médicos adequados.

Sugestões para tornar saudável o ambiente de trabalho

- Assegure que as pessoas respirem ar fresco. O custo desta providência é ridículo quando comparado com as despesas de limpeza;
- Evite materiais suspeitos que emitam odores ou toxinas. Estabeleça uma regra geral: evitar todo material ou instalação que emita odor ou toxinas;
- Proporcione um ambiente livre de fumaça. Proíba o fumo ou estabeleça um local destinado aos fumantes com um sistema de ventilação;
- Adote dutos limpos e secos. Dutos de ventilação ou ar-condicionado, quando úmidos, favorecem o aparecimento de fungos;
- Preste atenção às queixas das pessoas. Registre as reclamações e tome providências quanto à higiene do trabalho;
- Proporcione equipamentos adequados. Evite traumas físicos com o uso da ergonomia. Ergonomia significa adequação do ambiente e condições de trabalho com o indivíduo. *“Cada pessoa é diferente e requer o uso de equipamentos que se ajustem às suas características individuais”*.(CHIAVENATO, 1999).

Estresse no Trabalho

Segundo CHIAVENATO (1999), *“estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa a estímulos ou estressores no ambiente. É uma condição dinâmica, na qual uma pessoa é confrontada com a oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja.”*

O autoritarismo do chefe, a desconfiança, a pressão das exigências e cobranças, o cumprimento do horário de trabalho, a chateza e monotonia de certas tarefas, o moral baixo dos colegas, a falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas, como também provocam estresse no trabalho. O estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocada por diversos agentes agressores como trauma, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflitivas e problemáticas, etc. Certos fatores relacionados com o trabalho, como sobrecarga de atividade, pressão de tempo ou relações problemáticas com chefes ou clientes provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão, etc. Alguns problemas humanos, como dependência de álcool e abuso de drogas, muitas vezes são decorrentes do estresse no trabalho ou na família.

Existem duas fontes principais de estresse no trabalho: ambiental e pessoal. Primeiro, uma variedade de fatores externos e ambientais podem conduzir ao estresse no trabalho. Incluem a programação do trabalho, maior ou menor tranquilidade no trabalho, segurança no trabalho, fluxo do trabalho e o número e natureza dos clientes internos ou externos a serem atendidos. Pesquisas revelam que o ruído ambiental decorrente de máquinas funcionando, pessoas conversando e telefones tocando contribuem para o estresse em 54% das atividades de trabalho.

Na mesma situação, cada pessoa reage de diferentes maneiras aos fatores ambientais que provocam o estresse. Personalidades do tipo A – aquelas pessoas que são viciadas no trabalho (workaholics) e que são impulsionadas para alcançar metas – geralmente estão mais sujeitas ao estresse do que as outras. A tolerância para a ambigüidade, paciência, auto-estima, saúde e exercícios físicos e hábitos de trabalho e de sono afetam o modo como elas reagem ao estresse. Além do trabalho, problemas pessoais, familiares, conjugais, financeiros e legais ajudam a aumentar o estresse dos funcionários.

O estresse no trabalho provoca sérias conseqüências tanto para o empregado como

para a organização. As conseqüências humanas do estresse incluem ansiedade, depressão, angústia e várias conseqüências físicas como distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismo e acidentes. Em certos casos, envolvem abuso de drogas, alienação e redução de relações interpessoais. Por outro lado, o estresse também afeta negativamente a organização ao interferir na quantidade e qualidade do trabalho, no aumento do absenteísmo e rotatividade e na predisposição a queixas, reclamações e greves.

O estresse não é necessariamente disfuncional. Algumas pessoas trabalham bem sob pequena pressão e são mais produtivas em uma abordagem de cobrança de metas. Outras buscam incessantemente mais produtividade ou um melhor trabalho. Um nível modesto de estresse conduz a maior criatividade quando uma situação competitiva conduz a novas idéias e soluções. Como regra geral, muitos empregados não se preocupam com uma pequena pressão desde que ela possa conduzir a conseqüências ou resultados positivos.

Como reduzir o estresse no trabalho

Existem várias maneiras de aliviar o estresse, desde maior tempo de sono até alternativas diferentes como biofeedback e meditação. Albrecht sugere as seguintes medidas para reduzir o estresse:

- Relações cooperativas, recompensadoras e agradáveis com os colegas;
- Não tentar obter mais do que cada um pode fazer;
- Relações construtivas e eficazes com o gerente;
- Compreender os problemas do chefe e ajuda-lo a compreender os seus;
- Negociar com o gerente metas realísticas para o seu trabalho. Esteja preparado para propor metas, apesar daquelas que lhe foram impostas;
- Estude o futuro e aprenda como se defrontar com eventos possíveis;
- Encontre tempo para desligar-se das preocupações e relaxar;
- Ande pelo escritório para manter sua mente tranqüila e alerta;
- Verifique os ruídos em seu trabalho e busque meios para reduzi-los;
- Saia do escritório algumas vezes para mudar de sena e esfriar a cabeça;
- Reduza o tempo em que concentra sua atenção. Delegue rotina e papelório;
- Limite interrupções: programe períodos de isolamento e outros de reuniões;

- Não fique muito tempo lidando com problemas desagradáveis;
- Faça uma relação de assuntos preocupantes. Liste os problemas prioritários e as providências sobre cada um para que não fiquem rondando sua memória.

A organização, os gerentes de linha e os especialistas de RH podem colaborar na identificação e redução do estresse no trabalho. Para o gerente de linha, isto inclui monitorar cada subordinado para identificar sintomas de estresse e informar os remédios organizacionais disponíveis, como transferências de cargo ou aconselhamento. Os especialistas de RH podem utilizar pesquisas de atitudes para identificar fontes organizacionais de estresse refinando os procedimentos de seleção e colocação para assegurar uma adequação entre pessoa e cargo, bem como propor um planejamento de carreira de acordo com suas atitudes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Qualidade de vida no trabalho é um dos novos desafios para a administração contemporânea. Ela afeta diretamente a vida dos indivíduos e conseqüentemente os resultados das organizações. Este apresenta os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho na organização. Assim percebe-se a importância de fatores como: igualdade de oportunidades, identidade da tarefa, remuneração justa, feedback, entre outros.

Já que passamos a maior parte da vida no trabalho, nada mais natural que desejarmos que seja um tempo mais proveitoso possível, com assentos confortáveis e saudáveis para a execução do trabalho, até porque isso influenciará e muito na produtividade e na qualidade do serviço prestado, também devemos torná-lo mais participativo, com maior entrosamento entre os colaboradores. Muitas vezes a infelicidade no ambiente de trabalho pode atrapalhar até a vida pessoal, por isso, a cada dia mais temos que nos preocupar mais em ter uma boa qualidade de vida.

Conclui-se também que este estudo é de grande valia, pois servirá de incremento para aprimoramento da gestão da qualidade de vida no trabalho dentro da Vectra Construtora Ltda, verificando através das coletas de dados executados no decorrer do trabalho os pontos fortes e fracos da empresa em estudo.

Poderá ser concluído o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa e, conseqüentemente sua motivação e qualidade de vida no trabalho. Lembrando que a qualidade do trabalho, depende da qualidade de vida das pessoas que estão nele envolvidas.

Segundo Davis e Newstrom (1992, p.123), “*Satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação da vida [...] a satisfação no trabalho influencia também o sentimento de satisfação global com a vida de uma pessoa*”.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. Recursos humanos. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999 b.

COCCO, M. I. M. **Promoção à saúde no trabalho**. Projeto de pesquisa. Campina, 2001.

LACAZ, F. A. C. **Qualidade de vida no trabalho e saúde**. Ciência e Saúde Coletiva, n.5, v.1, 2000.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. UNIFOR: Fortaleza, 1994.

REFERÊNCIAS WEB

<http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>