

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O PAPEL DO GESTOR DE PESSOAS

Alvino D. da Silva¹
Julia A. S. do Nascimento²
Laysa M. Meneguelli³
Sibéria R. de Souza⁴
Thalita D. de Souza⁵
Victor Miranda de Oliveira⁶

RESUMO

Nas últimas décadas a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido valorizada tanto no ambiente organizacional quanto nas pesquisas acadêmicas, por compreenderem a importância dos trabalhadores no crescimento e no desenvolvimento organizacional. Nesta perspectiva, este estudo tem como objetivo refletir sobre a relevância do gestor de pessoas para a promoção da QVT no ambiente de trabalho. Assim, para alcançar tal propósito realizou-se uma investigação bibliográfica sobre os temas que permeiam o assunto proposto, em que destaca-se autores como Walton (1973); Limongi-França (2015) e Ferreira (2015). Mediante isso, após debate sobre as abordagens teóricas, constata-se que o gestor de pessoas assume um papel central nas ações de promoção da melhoria do ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Dimensões Biopsicossocial. Gestor de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o trabalho tem sofrido grandes mudanças por conta da competitividade no mercado empresarial, na economia, nas relações sociais e na tecnologia. Essas transformações influenciam a forma como as

¹ Graduado em Gestão de Recursos Humanos - CES/JF - alvinoduarte@protonmail.com

² Graduada em Gestão de Recursos Humanos - CES/JF - joelmasantosjf@hotmail.com

³ Graduada em Gestão de Recursos Humanos - CES/JF - alvinoduarte@protonmail.com

⁴ Graduada em Gestão de Recursos Humanos - CES/JF - siberiarsouza@gmail.com

⁵ Graduada em Gestão de Recursos Humanos - CES/JF - thalitaddsouza@gmail.com

⁶ Mestre em Administração - UFRRJ - victoroliveira@cesjf.br

organizações planejam as suas ações em um ambiente competitivo voltado para a produtividade.

Assim, a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e o bem-estar do trabalhador, tem se intensificado, uma vez que a insatisfação com a QVT é um problema que afeta a maioria dos atores sociais, independentemente de sua ocupação. Essa insatisfação é prejudicial tanto para o trabalhador, como para a organização. Com efeito, os gestores, via de regra, buscam maneiras de reduzi-la, em todos os níveis organizacionais (WALTON, 1973).

Nesta perspectiva, busca-se por profissionais que se adaptem às exigências do “mundo” do trabalho contemporâneo e ao mercado competitivo. Desta maneira, a QVT conquista um espaço como um aspecto inerente ao processo de competitividade aliado ao bem-estar na instituição, sendo que salienta-se a importância do gestor de pessoas como agente central deste processo (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

Tendo em vista essa nova configuração das relações de trabalho, o objetivo deste estudo está em refletir sobre a relevância do gestor de pessoas para a promoção da QVT no ambiente de trabalho. Para atingir ao objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de cunho exploratório, tendo em vista a necessidade de se ampliar embasamento teórico sobre QVT e suas especificidades.

Além desta instrução, este trabalho apresenta os principais conceitos que permeiam a temática qualidade de vida do trabalho, sua evolução e apresenta modelos de QVT, com ênfase na proposta de Walton (1973), referência na área. Posteriormente, discute-se o papel do gestor de pessoas frente à adoção de políticas de QVT no ambiente de trabalho e, por fim, apresentam-se as considerações finais do artigo.

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Contemporaneamente, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é tratada como um dos fatores fundamentais do sucesso organizacional, tendo em vista que o mercado consumidor e o ambiente de trabalho estão valorando crescentemente a aplicação desse conceito. Evidencia-se que as organizações priorizam ações intrínsecas que visam o bem-estar e a saúde dos empregados, até por compreenderem a relevância do papel das pessoas nos processos organizacionais (CONSTANTINO *et al.*, 2015).

Muito dessa valorização e utilização dos conceitos e programas de QVT, tanto no ambiente organizacional quanto no meio acadêmico, deve-se ao entendimento de que “no limiar do século XXI o trabalho não é indolor para seus principais protagonistas (trabalhadores) e muito menos neutro para o efetivo funcionamento das organizações” (FERREIRA, 2015, p. 131). Nesse contexto, a pesquisa de Ferreira e Torres (2015), alude a uma emergência quanto à reflexão e aplicação de práticas efetivas de QVT, tendo em vista um cenário preocupante no que refere-se a acidentes relacionados ao trabalho e aos custos inerentes a esses afastamentos, tanto para a empresa em si quanto para a esfera pública.

Para Rosa (2015) a inversão da pirâmide etária brasileira, ou seja, o quantitativo maior de pessoas adultas e idosas, também contribuiu para reforçar o papel da QVT, uma vez que torna-se necessário analisar o indivíduo com relação a sua capacidade de trabalho, no que tange a realização de atividades físicas, mentais, funcionais e sociais.

Neste artigo, adota-se o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho apresentado por Limongi-França (2015, p. 19) ao afirmar que “Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto de escolhas de bem-estar que busca o equilíbrio dinâmico e equitativo das diversas necessidades do ser humano, nos fatores biológico, psicológico, social e organizacional”. Esse posicionamento amplo sobre as dimensões que interferem na QVT vai ao encontro do conceito

adotado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) que, a partir de 1986, expandiu o entendimento sobre saúde como sendo um sistema complexo de bem-estar e não somente ausência de doença. Assim, acredita-se na proposta Biopsicossocial e Organizacional elaborada por Limongi-França, em 1996, uma vez que esse conceito abrange os campos biológico, psicológico e social e, ainda, introduz nesse entendimento o aspecto organizacional (LIMONGI-FRANÇA, 2015).

O quadro 1 apresenta as quatro dimensões supracitadas:

QUADRO 1: As dimensões Biopsicossocial e Organizacional

DIMENSÃO	CONCEITO
BIOLÓGICO	Características físicas herdadas e adquiridas, bem como os aspectos metabólicos (alimentação, atividades físicas) e ergonômicos. Referem-se especialmente aos hábitos saudáveis.
PSICOLÓGICO	Afetos, emoções, memória, desejos, personalidade e necessidades. Sintetizada especialmente pela autoestima e reconhecimento.
SOCIAL	Crenças e valores compartilhados, grupos de convivência e afinidades, suporte e acesso condições sociais e econômicas.
ORGANIZACIONAL	Missão e valores da organização, tecnologia, mercado e demandas de gestão, produtividade e lideranças. Representado especialmente por lideranças, comunicação e produtividades saudável.

Fonte: Adaptado de Limongi-França (2015)

A inclusão da dimensão organizacional torna-se relevante para o contexto da QVT, tendo em vista a necessidade de uma visão sistêmica sobre o indivíduo e, ainda, a compreensão de que a gestão das organizações influencia e deve atuar frente a atual condição do trabalho.

Na perspectiva apresentada por Ferreira (2006 *apud* Medeiros e Ferreira, 2015) a QVT apresenta duas ênfases distintas e interdependentes: a organizacional e a individual. No que tange aos aspectos organizacionais incluem-se as diretrizes e normas da empresa, relações socioprofissionais no trabalho que busquem uma promoção de bem-estar do indivíduo e da equipe,

bem como o desenvolvimento de cada trabalhador. Referente à ênfase dos sujeitos a QVT:

se expressa por meio das representações globais que estes constroem sobre o contexto da produção no qual estão inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (FERREIRA, 2006 *apud* MEDEIROS E FERREIRA, 2015, p. 172).

Nesse entendimento, as ações individuais e organizacionais devem ser interligadas, entretanto, grande parte das investigações revelam que o foco de muitas organizações está no sujeito, ou seja, na capacidade do indivíduo de se adaptar às condições do trabalho e se manter funcional frente às atividades cotidianas. Assim, poucas são as organizações que atuam de forma preventiva e alteram as próprias condições e processos do trabalho com o objetivo de eliminar a causa de fatores negativos e nocivos ao QVT dos funcionários (FERREIRA, 2006 *apud* MEDEIROS E FERREIRA, 2015).

Nesse sentido, autores como Fernandes (1996) demonstram preocupação quanto aos programas de QVT tornarem-se apenas formas de alienar os trabalhadores e não irem, de fato, ao encontro de uma proposta ampla sobre saúde e bem-estar no ambiente de trabalho.

Assim, entende-se que QVT pode ser uma forma de aumentar a produtividade da empresa, caso ela seja trabalhada de forma correta e praticada a partir da compreensão da verdadeira função dessa questão para todo o desenvolvimento da organização e dos sujeitos. Compreende-se que os funcionários precisam de uma boa condição de trabalho, a fim de garantir uma melhoria contínua no desempenho das atividades e, principalmente, os programas de QVT devem ser sugeridos com a participação dos funcionários e não apenas pela cúpula organizacional. O objetivo vai ao encontro de uma cultura organizacional que privilegie e dissemine a preocupação com saúde e bem-estar dos trabalhadores, observando as variáveis que influenciam tanto no

comportamento do indivíduo nas suas relações, como em um ambiente propício que valorize a qualidade de vida.

Entretanto, o gerenciamento com eficácia da QVT ainda constitui, nos dias atuais, um desafio organizacional e político. Desafio político tendo em vista a carência de políticas, leis e especialistas qualificados e organizacional no que refere-se a ações re-estruturadoras dos processos de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

2.1 EVOLUÇÃO DA PROPOSTA DE QVT

A preocupação com a QVT não é exclusiva do contexto atual, tendo em vista que desde os primórdios da civilização os indivíduos sempre buscaram maneiras de amenizar a busca pela sobrevivência. Nesse sentido, Sant'Anna, kilimnik e Moraes (2011, p. 3) afirmam que “a História e a Paleontologia, por exemplo, dão inúmeras provas de que este, desde os tempos mais remotos, o homem tem buscado desenvolver artefatos, ferramentas e métodos que possibilitam minimizar os desgastes decorrentes do trabalho”.

Para Rodrigues (1994), a questão de QVT é uma preocupação do ser humano desde os primórdios da sua existência, sempre com o intuito de preservar a saúde pessoal. O autor ainda remete aos ensinamentos de Euclides de Alexandria, há 300 anos a.C., com os princípios da geometria sobre a melhoria dos métodos de trabalho agrícola, e também à “Lei das Alavancas” de Arquimedes, há 287 a.C., que veio com a proposta de minimizar os esforços dos trabalhadores.

Com o advento da Revolução Industrial e a evolução da Administração enquanto ciência iniciou-se um movimento, motivado eminentemente por questões econômicas, em torno das condições de trabalho e da satisfação dos funcionários, entretanto, os estudos se reduziam à relação entre remuneração e satisfação dos empregados. Contudo, ao promover a fragmentação do trabalho e transformar o indivíduo em uma mera peça de engrenagem do

sistema de produção, os métodos tayloristas provocaram aumento nos níveis de absenteísmo, sabotagens, movimentos grevistas e os mais diversos conflitos, proporcionando uma diminuição na produtividade e nos lucros das empresas (SANT'ANNA, KILIMNIK E MORAES, 2011).

A partir dos estudos da Escola das Relações Humanas, experiências foram desenvolvidas e sinalizaram que o indivíduo possui características muito mais complexas e os fatores psicológicos, comportamentais e sociais fazem parte da dinâmica dos mesmos (SANT'ANNA, KILIMNIK E MORAES, 2011).

As pesquisas de Mayo apresentaram as seguintes inferências: o trabalho é uma atividade grupal; o trabalhador é uma pessoa cujas atitudes e eficiências são condicionadas pelas demandas sociais; e a colaboração grupal não decorre por acidente. Esta deve ser planejada e desenvolvida (RODRIGUES, 1994). Assim, a partir das décadas de 1950 e 1960 reconheceu-se que a QVT teve origem na abordagem comportamental (SANT'ANNA, KILIMNIK E MORAES, 2011).

Paschoal e Medeiros (2015, p. 134) ressaltam que desde o fim da década de 1960 discute-se sobre o conceito de QVT, sendo que “inicialmente o fenômeno foi considerado uma variável, transformando-se sucessivamente em uma abordagem, um método, um movimento e, finalmente, uma panaceia para todos os problemas organizacionais” (PASCHOAL E MEDEIROS, 2015, p. 134).

A partir da abordagem comportamental diversas teorias: Hierarquia das Necessidades (Maslow); Dos dois fatores (Herzberg); X e Y (McGregor), sobre motivação partiram do princípio de que, mediante oportunidades e estímulos adequados as pessoas passam a exercer suas atividades como maior motivação, sendo esta uma mola propulsora para direcionar o comportamento ao alcance dos objetivos organizacionais (RODRIGUES, 1994).

Nadler e Lawler (1983), ao procederem uma análise da evolução do movimento em torno da QVT, concluem que, inicialmente era tratada como uma reação individual e, depois, como um elo de projetos cooperativos de

trabalho, desta forma, passou a ser compreendida como um meio para enriquecimento do ambiente de trabalho e para o alcance de maiores níveis de produtividade e satisfação (SANT'ANNA, KILIMNIK E MORAES, 2011).

Limongi-França *et al* (2010) diz que o movimento de QVT no Brasil, teve como precursora Eda Fernandes no início da década de 90, com seu primeiro livro sobre o tema, lançado em 1992 a autora traz a expressão QVT, que vem associada à melhoria das condições de trabalho, dos programas de lazer, das instalações apropriadas e, acrescenta-se, do conjunto de benefícios ao indivíduo.

Atualmente, pergunta-se sobre a verdadeira função da QVT e qual a sua contribuição para a sociedade. Limongi-França (2011) faz alguns questionamentos sobre esse tema: se a QVT é consequência da pressão da vida moderna para adaptação à vida globalizada, se é uma necessidade, ou se é um modismo pós-industrial.

Esta nova realidade social, no entanto, reflete que o mundo do trabalho vem passando por profundas transformações que estão relacionadas às condições econômicas, sociais, políticas, demográficas, tecnológicas (ZANELLI, 2010) que ocasionam uma maior preocupação das empresas com a QVT, com os padrões de comportamento que produzem efeito na estrutura e no funcionamento da organização. Da mesma forma, que criar espaços de discussões de políticas e pensar no trabalhador como um ator social consciente de seus direitos, responsável socialmente, valorizando o conhecimento individual e coletivo.

2.2 MODELOS DE QVT

A partir da leitura de artigos acadêmicos e demais literaturas sobre QVT, percebeu-se que vários pesquisadores têm se dedicado na elaboração de modelos que buscam avaliar a QVT, dentre eles destacam-se: Hackman & Lawrence (1971); Walton (1973); William Westley (1979); Nadler & Lawler

(1983); K. Davis & W. Werther (1983); Huse & Cummings (1985) e Samir & Salomon (1985). No entanto, optou-se por trabalhar com o modelo de Walton (1973), no qual destaca-se por ser amplamente utilizado por pesquisadores da área e abranger um leque considerável de dimensões na investigação da QVT.

2.2.1 O Modelo de Walton (1973)

Walton (1973) com intuito de oferecer um modelo que investiga a QVT, estabeleceu oito categorias e dimensões, a saber: compensação justa e adequada; segurança e saúde nas condições de trabalho; oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas; oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional; integridade social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total na vida e relevância social do trabalho. O quadro 02 apresenta o modelo de Walton (1973), bem como suas categorias, dimensões e subdimensões.

QUADRO 2: Modelo de Walton (1973) para investigação da QVT

CATEGORIAS	DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES
1. Compensação justa e adequada	1.1 Renda adequada ao trabalho; 1.2 Equidade interna; 1.3 Equidade externa;	Refere-se a percepção dos trabalhadores referente a remuneração. Para Walton (1973) a compensação justa e adequada pode ser vista por diferentes perspectivas: em relação ao salário; a responsabilidade e a experiência; habilidades; adequação e honestidade na compensação.
2. Segurança e saúde nas condições de trabalho	2.1 Jornada de trabalho; 2.2 Ambiente físico seguro e saudável;	As condições de trabalho preveem horários razoáveis, mantendo as condições físicas que evitem danos à saúde e a segurança do trabalhador.

IV SEMINÁRIO DE EXTENSÃO E PESQUISA

05 A 07 DE NOVEMBRO DE 2018



3. Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas	3.1 Autonomia; 3.2 Significado da tarefa; 3.3 Identidade da tarefa; 3.4 Variedade de habilidades; 3.5 Retroinformação;	Oportunizar o crescimento pessoal de acordo com suas competências, assim como, estabelecer no desenho de cargo o desafio pessoal-profissional.
4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional	4.1 Possibilidade de Carreira; 4.2 Crescimento profissional; 4.3 Segurança no emprego;	Proporcionar ao indivíduo a oportunidade na carreira, a educação continuada e o uso do conhecimento.
5. Integração social na organização	5.1 Igualdade de oportunidades; 5.2 Relacionamento; 5.3 Senso comunitário;	No que tange o respeito às raças, credo, estilo de vida e aparência física, proporcionando um ambiente ausente de preconceitos;
6. Constitucionalismo	6.1 Respeito às leis e aos direitos trabalhistas; 6.2 Privacidade pessoal; 6.3 Liberdade de expressão; 6.4 Normas e rotinas;	Defendendo os direitos e deveres legais dos atores sociais, defendendo a privacidade, o livre posicionamento, o tratamento justo e a liberdade de expressão.
7. Trabalho e espaço total na vida	7.1 Papel balanceado no trabalho;	Propiciar e estimular efeitos positivos em outras esferas: relação com familiares; espaços comunitários, equilíbrio entre vida pessoal, equilíbrio entre carreira, promoção e qualidade de vida no trabalho.
8. Relevância social do trabalho	8.1 imagem da empresa; 8.2 Responsabilidade social pelos serviços; 8.3 Responsabilidade social pelos empregados.	São ações referentes à preservação do meio ambiente, ao relacionamento social e o desenvolvimento local, estimulando a geração de emprego.

Fonte: Adaptado de Walton (1973)

Neste contexto, Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011) endossam que o levantamento da percepção dos trabalhadores em termos das dimensões apresentadas no quadro 2, permite estabelecer prioridades e programas de ação capazes de elevar a qualidade de vida no trabalho dos mesmos.

3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa é, segundo Gil (2010), um conjunto de ações propostas para encontrar a solução de um problema, que tem por base métodos científicos, racionais e sistemáticos.

Assim, este trabalho contou com uma pesquisa bibliográfica de cunho exploratório, que teve como objetivo agregar e compilar conceitos relevantes para balizar as descobertas deste trabalho. Nesse entendimento, destaca-se autores como Walton (1973); Limongi-França (2015) e Ferreira (2015) (VERGARA, 2007), dentre outros, e uma busca a outros referenciais teóricos por meio artigos científicos e dissertações de diversos pesquisadores da área.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No século XXI, entende-se como certo que o trabalho exerce uma forte influência sobre a vida dos trabalhadores, tendo em vista que muitas atividades laborais dependem, ainda, de força motora para sua execução e, tantas outras, exigem com frequência um complexo exercício de raciocínio para sua execução (FERREIRA, 2015). Nesse entendimento, constata-se que a organização necessita entender os impactos de suas atividades nos indivíduos, com o objetivo de fornecer uma sérias de programas que possam amenizar tais impactos e prevenir possíveis acidentes de trabalho.

Assim, conhecer o modelo Biopsicossocial e Organizacional proposto por Limongi-França (2015) torna-se primordial para os gestores de pessoas, pois eles conseguirão, a partir deste entendimento, vislumbrar os trabalhadores como indivíduos complexos e compreender que as ações organizacionais impactam diretamente nas dimensões sociais, psicológicas e biológicas dos colaboradores.

Nesse sentido, entende-se que o gestor de pessoas deve se atentar para os mais diversos aspectos que podem promover um ambiente de trabalho

mais propício ao desenvolvimento das atividades tanto no sentido do convívio entre os funcionários, como no que se refere a um *layout* agradável e adequado a cada função. Assim, critica-se a visão de que o funcionário deve, exclusivamente, se adequar ao ambiente de trabalho proposto pela empresa, uma vez que nesse cenário o trabalhador acarretaria todos os ônus que por ventura recaiam sobre sua saúde física e psíquica. Ao contrário, as ações organizacionais devem se interligar as individuais, na busca por um equilíbrio saudável e produtivo para ambas as partes envolvidas.

Nesse panorama, ainda há diversos desafios que precisam ser superados, principalmente nos aspectos políticos e organizacionais. No que refere-se as ações organizacionais, sabe-se que o gestor de pessoas deve atuar de forma efetiva promovendo programas de QVT, bem como uma cultura que entenda e importância da valorização dos funcionários para a produtividade da empresa.

Por fim, o renomado modelo de Walton (1973) adotado neste trabalho serve como direcionamento para que os gestores de pessoas saibam sobre quais dimensões organizacionais devam agir para promover qualidade de vida para seus colaboradores, sendo que o modelo deve ser utilizado também como base para pesquisas que indiquem como a empresa caminha neste aspecto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas abordagens teóricas analisadas, constata-se que a QVT tem sido cada vez mais discutida entre teóricos e profissionais da área, uma vez que este fator contribui para o sucesso das organizações dos mais diversos ramos de atividade. Sendo que o gestor de pessoas torna-se um agente central no que refere-se a adoção dessa ferramenta nas empresas.

Ainda, conclui-se que cabe ao gestor de pessoas analisar as demandas dos funcionários e adequarem as suas necessidades às da organização, uma vez que não se deve admitir que apenas os indivíduos se adequem ao trabalho e

arquem com todas as suas implicações, uma vez que deve haver, por parte da empresa, uma responsabilidade social para com seus *stakeholders*.

Nesse cenário, cabe ao gestor de pessoas promover políticas internas que vão ao encontro de uma proposta de qualidade de vida para os trabalhadores e muitas dessas ações podem ter como base o modelo de QVT adoto neste trabalho, tendo em vista que o mesmo aborda várias dimensões que impactam diretamente na produtividades dos funcionários.

Conclui-se ainda que a pesquisa empírica e delimitada a um contexto organizacional específico sempre irá auxiliar o gestor de pessoas a compreender como sua organização está sendo vista pelos clientes internos no que refere-se a QVT, com o objetivo posterior de agir de forma mais assertiva frente aos aspectos mais deficitários.

QUALITY OF LIFE AT WORK: THE ROLE OF THE MANAGER OF PEOPLE

ABSTRACT

In the last decades Quality of Life at Work (QWL) has been valued both in the organizational environment and in academic research, because they understand the importance of workers in growth and organizational development. In this perspective, this study aims to reflect on the relevance of the personnel manager to the promotion of QWL in the work environment. Thus, to achieve this purpose, a bibliographical research was carried out on the themes that permeate the proposed subject, in which authors such as Walton (1973); Limongi-France (2015) and Ferreira (2015). Therefore, after debate on the theoretical approaches, it is verified that the people manager assumes a central role in the actions to promote the improvement of the working environment.

Keywords: Quality of life at work. Biopsychosocial dimensions. Personnel manager.

REFERÊNCIAS

CONSTANTINO, Maria Aparecida da Cruz *et al.* Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas organizacionais. In: TAVEIRA, Izabela Maria Resende; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras.** Ed: CRV, 2015.

FERNANDES, EDA CONTE. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar.** Ed. Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Mário César; TORRES, Camila Costa. Qualidade de Vida no Trabalho: uma alternativa em ergonomia da atividade para mudanças sustentáveis nas organizações. In: TAVEIRA, Izabela Maria Resende; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras.** Ed: CRV, 2015.

_____. Apresentação. In: TAVEIRA, Izabela Maria Resende; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras.** Ed: CRV, 2015.

_____. Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Paralelo, 15, 2012a.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3ª edição, São Paulo, Atlas, 2010.

HAGEMEYER, Regina C. de C. **Dilemas e desafios da função docente na sociedade atual: os sentidos da mudança.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a04.pdf>>. Acesso: 18 de out. de 2016.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. A abordagem Biopsicossocial e organizacional BPSO-96 para a QVT. In: TAVEIRA, Izabela Maria Resende; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras.** Ed: CRV, 2015.

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho-QVT: Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade pós-industrial.** São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

_____. *et al.* Saúde com qualidade de vida organizacional e pessoal: de onde vem e para onde vai este caminho de sustentabilidade?. In: MARRAS, Jean Pierre. **Gestão Estratégica de Pessoas: conceitos e tendências.** São Paulo; Saraiva, 2010.

MEDEIROS, Luiza Ferreira Rezende de; FERREIRA, Rodrigo Rezende. **Qualidade de Vida no Trabalho:** contribuições para a promoção do bem-estar no trabalho.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.

PASCHOAL, Tatiane; MEDEIROS, Luiza Ferreira Rezende de. As ações de QVT aumentam o bem-estar no trabalho? Resultados de uma pesquisa exploratória em organizações públicas. In: TAVEIRA, Izabela Maria Resende; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho:** estudos e metodologias brasileiras. Ed: CRV, 2015.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho:** evolução e análise do nível gerencial. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

ROSA, Maria Aparecida. Capacidade para o trabalho e qualidade de vida entre profissionais da área da saúde. In: TAVEIRA, Izabela Maria Resende; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho:** estudos e metodologias brasileiras. Ed: CRV, 2015.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda; MORAES, Lúcio Flávio Renault. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. In: SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. **Qualidade de Vida no Trabalho:** abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZANELLI, J. C. **Estresse nas organizações de trabalho:** compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.

WALTON, R. E. Quality of working live: what is it? **Sloan Management Review**, 15 (1), 1973.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Humans Relations**, V. 32, N. 2, P. 111-123, 1979.