



Fundação Presidente Antônio Carlos - FUPAC
Graduação em Psicologia

ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO NA QUALIDADE DE VIDA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Role of the psychologist in the quality of life in business organizations

Ingrid Florêncio Apolinário¹, Marília Barroso de Paula²

¹ Graduanda do curso de graduação de Psicologia da Faculdade Presidente Antônio Carlos-FAPAC

² Psicóloga pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, Pós Graduada em Políticas Públicas e Gestão Social pela UFJF; Mestre em História e Filosofia da Psicologia pela UFJF.

RESUMO

O presente artigo consiste abordar, através de uma revisão bibliográfica, a qualidade de vida no mercado de trabalho. Este está em constante transformação, o que reflete na vida de todos, tanto empresários quanto trabalhadores, que sempre devem estar atualizados e qualificados. Produtividade, competitividade e sustentabilidade das empresas são um desafio para o psicólogo no cargo de Gestor de Recursos Humanos, que é o encarregado para instaurar processos de modernização e reestruturação organizacional, levando em consideração a qualidade de vida no trabalho. Os objetivos do estudo são definir a qualidade de vida, bem como seu aspecto histórico e a importância de um ambiente de trabalho saudável, além disso, será analisado o papel do psicólogo nas organizações empresariais. Assim, o bem-estar dos funcionários pode ser considerado um desafio às práticas de gestão, voltadas para a promoção da qualidade de vida no trabalho.

Palavras chaves: Qualidade de vida. Ambiente de trabalho. Gestor de recursos humanos.

ABSTRACT

This article is addressing , through a literature review, the quality of life in the labor market . This is constantly changing , reflecting in everyone's life , both entrepreneurs and workers, who must always be updated and qualified . Productivity, competitiveness and sustainability of enterprises are a challenge for the psychologist in charge of Human Resources Manager , who is responsible to bring modernization and organizational restructuring , taking into account the quality of work life . The objectives are to define the quality of life as well as its historical aspect and the importance of a healthy work environment also psychologist 's role will be examined in business organizations . Thus, employee well-being can be considered a challenge to management practices , aimed at promoting the quality of life at work.

Key words: Quality of life. Work environment. Human resources manager.

Endereço para correspondência: Ingrid Florêncio Apolinário.
Rua Alfêres Joaquim da Rocha, 522, Patrimônio. Tocantins – MG, Cep-36512-000.
Email: ingrid_apolinario2006@hotmail.com

1.INTRODUÇÃO

Na área da saúde, o interesse pelo conceito de qualidade de vida pode ser considerado recente. Os fatores que marcam o processo saúde-doença possuem muitas causas. A melhora da qualidade de vida passou a ser um dos resultados esperados a ser alcançado, tanto das práticas assistenciais quanto das políticas públicas para promoção da saúde e da prevenção de doenças (Seidl & Zannon, 2004).

Segundo Rocha e Fernandes (2008), estamos vivendo em um ritmo acelerado de produção tecnológica, o que, conseqüentemente, acarreta mudanças nas relações desenvolvidas no âmbito do trabalho, refletindo perdas na qualidade de vida.

Atualmente, aproximadamente dois milhões de pessoas morrem a cada ano, vítimas de acidentes de trabalho e de doenças ou lesões relacionadas ao trabalho. Outros 268 milhões são vítimas não fatais no local de trabalho e 160 milhões de novos casos de doenças relacionadas ao trabalho ocorrem por ano. Além disso, 8% do ônus global causado por doenças derivadas da depressão são atualmente atribuídos aos riscos ocupacionais (Neira, 2010).

De acordo com Grande *et al.* (2013), na Constituição da República Federativa do Brasil, a carga horária de trabalho semanal são de 44 horas. Conclui-se então, que o local de trabalho ocupa cerca de oito horas diárias do indivíduo, ou seja, consome grande parte de seu dia. Por isso, torna-se necessário investigar e promover programas de promoção à saúde do trabalhador, pois beneficiam a qualidade de vida no ambiente de trabalho, que é grande consumidor do tempo dos trabalhadores.

Em meio a tantos desafios em prol da melhoria de processos, redução de custos e aumento da satisfação dos clientes, mais empresas brasileiras implantam o Programa de Qualidade Total (PQT) porque, para uma política de qualidade nas empresas, se faz necessário pensar na qualidade de vida de seus trabalhadores e em seus direitos trabalhistas (Monaco & Guimarães, 2000).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) deve ser introduzida visando promover a melhoria das condições do indivíduo e da organização. A partir do momento em que a empresa possui informações que valorizem a QVT, pode então direcionar e apoiar programas de promoção à saúde, conquistando melhores condições de trabalho e permitindo a utilização de seu potencial produtivo (Timossi, Francisco, Santos Junior & Xavier, 2010).

Os objetivos deste estudo são, inicialmente, fazer uma breve definição de qualidade de vida no trabalho, destacando seu aspecto histórico bem como a importância que o mesmo aconteça de forma saudável a fim de que as funções desempenhadas pelos colaboradores

sejam satisfatórias. Além disso, analisaremos o papel do psicólogo responsável pelos recursos humanos como atuante no desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, tida como importante ferramenta no bem estar das pessoas dentro das organizações empresariais.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Definição de Qualidade de Vida no Trabalho

Há vestígios de que o termo Qualidade de Vida (QV) surgiu pela primeira vez na literatura médica, na década de 30, com base em estudos com objetivo de sua definição e que faziam referência à avaliação da QV (Seidl & Zannon, 2004).

Qualidade de vida é, de um modo geral, como o indivíduo se avalia no contexto cultural e dos sistemas de valores, baseando-se nos objetivos, expectativas e padrões. Em sua definição, deve-se considerar a subjetividade, que é a percepção do indivíduo sobre o seu estado de saúde e a multidimensionalidade (Rocha & Fernandes, 2008).

O fundamento da qualidade de vida veio por meio da transformação no valor do trabalho, que passa de sacrifício a prazer, de realização do ser humano e crescimento interior. Atualmente, a mesma envolve programas que visam a competição externa, problemas de qualidade e insatisfação dos empregados. Com isso, a qualidade de vida no trabalho evoluiu, através de pesquisas e intervenções em empresas, visando quantificar a satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho e saúde mental (Paiva & Couto, 2008).

Na última década, devido à globalização, as empresas têm sido pressionadas por uma disputa acirrada de mercado. Levando a organização a ser compreendida como unidade social, artificialmente criada e estruturada, mutável para se manter no tempo e com objetivo de alcançar metas que satisfaçam às necessidades de seus participantes e da sociedade (Monaco & Guimarães, 2000).

O primeiro interesse de empresários e gestores sobre a qualidade de vida no trabalho se insere numa história nova, das formações socioeconômicas capitalistas. No entanto, apenas na década de 1970, a QVT passou a ser objeto de interesse, principalmente, nas grandes corporações, o que foi de grande importância para implantação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT). Os modelos sociais e técnicos capitalistas determinam novos parâmetros para a competitividade empresarial. É no contexto de crise dos padrões de acumulação Taylor-fordista, que um processo de reestruturação produtiva se instaura,

desencadeando transformações institucionais no meio produtivo, no setor de trabalho e no papel dos estados nacionais (Ferreira, Alves & Tostes, 2009).

As empresas estão em um contexto de hipercompetição no mercado de trabalho e a pressão sobre os indivíduos aumenta de forma significativa. Há um dilema entre os objetivos individuais e organizacionais: por um lado está a qualidade de vida dos colaboradores e do outro a gestão de resultados (Boog, 2002).

As transformações no campo produtivo se fazem presentes através da redução do papel exercido pelo Estado, políticas governamentais de valorização do capital financeiro, flexibilização dos contratos trabalhistas, aumento crescente das taxas de desemprego e exclusão social, além da baixa e instável expansão da riqueza para a sociedade como um todo (Ferreira, *et al.*, 2009).

Estudos relacionados à qualidade de vida no trabalho foram iniciados na década de 1950 e pode ser observado em diversas fases. Seus precursores foram Eric Trist e seus colaboradores do Tavistok Institute, Londres. No entanto, apenas em 1960 que o movimento se desenvolveu, através da importância de organizar melhores formas de trabalho, tendo como finalidade, diminuir efeitos negativos sobre o trabalhador e chegar ao seu bem-estar geral. A primeira fase do movimento foi até 1974, quando houve desinteresse pela QVT e maior preocupação com questões econômicas. A partir daí, empresas deixaram os interesses dos funcionários em segundo plano. Passados cinco anos, reapareceu a preocupação com a QVT devido à perda de competitividade das indústrias norte-americanas, o que desencadeou a investigação dos estilos gerenciais utilizados em outros países. Com isso, houve a relação da produtividade à melhoria da QVT (Tolfo & Piccinini, 2001).

A necessidade de PQVT nas organizações são associadas à aceleração de mudanças no âmbito de trabalho, com ênfase na intensidade das inovações tecnológicas, o conteúdo de conhecimento relacionado à produção, à diminuição de vida útil dos produtos e os processos de produção que constantemente mudam. Um pensamento novo vem se fazendo presente nas organizações, onde não importa apenas a qualidade final de produtos e serviços, mas que venha acompanhada de qualidade de vida no trabalho, levando em consideração os funcionários (Ferreira, *et al.*, 2009).

Segundo Timossi *et al.* (2010), a qualidade de vida no trabalho inclui muitos aspectos que afetam o colaborador em sua saúde e desempenho. É possível perceber, que, de forma generalizada, a investigação da QVT preocupa-se principalmente com a satisfação do colaborador em relação a muitos fatores, como o salário, segurança, saúde, condições físicas

de trabalho, desenvolvimento das capacidades e múltiplas habilidades, autonomia, informação, crescimento profissional e integração social.

A satisfação dos trabalhadores encontra-se relacionada ao desenvolvimento da qualidade de serviços e produtos. Por isso, algumas organizações optam por investigar fatores relacionados à saúde dos colaboradores, como estilo de vida, satisfação, qualidade de vida, lazer e hábitos cotidianos, para melhor atender às necessidades de seus funcionários (Timossi *et al.*, 2010).

A utilização do conceito de qualidade de vida no trabalho vem sendo ampliada e procura valorizar dimensões mais amplas que apenas o controle de sintomas, a diminuição da mortalidade ou o aumento da expectativa de vida. Visa também satisfazer a pessoa tanto no âmbito institucional, quanto pessoal, oferecendo condições ambientais que estimulem a promoção da saúde (Oliveira, *et al.*, 2012).

O reconhecimento no trabalho é visto como ponto crucial da relação do indivíduo com o trabalho e a organização, o qual possui influências diretas na motivação e valorização do trabalhador; é também importante em processos de construção da identidade, saúde e prazer no setor de trabalho. O citado conceito contribuiu para nossa compreensão do processo de retribuição simbólica em julgamentos sobre o fazer das pessoas. A psicodinâmica revela a comparação entre falta de reconhecimento e processos de sofrimento, adoecimento e despersonalização (Bendassolli, 2012).

No Brasil, vem crescendo o interesse pela qualidade de vida. Trabalhos publicados no Brasil contribuíram para o avanço das pesquisas sobre qualidade de vida no país (Seidl & Zannon, 2004).

No capítulo a seguir, serão apresentados alguns aspectos que caracterizarão o ambiente de trabalho. Estes são de grande importância para os colaboradores ao exercerem suas atividades cotidianas. O ambiente de trabalho está sendo cada vez mais usado como um espaço para promoção de saúde e para atividades preventivas, não só para evitar doenças e acidentes de trabalho, mas para diagnosticar e melhorar a saúde das pessoas em geral (Neira, 2010).

2.2 Ambiente de trabalho saudável

Um ambiente de trabalho saudável pode ser definido como aquele em que os gestores e trabalhadores cooperam em prol da promoção da segurança, saúde, sustentabilidade e bem-estar de todos (Neira, 2010).

De acordo com alguns autores, esse momento com grandes mudanças no ambiente de trabalho, encontra-se localizado na fase da “terceira Revolução Industrial”. Com tantas mudanças e o mercado de trabalho cada vez mais acirrado, os trabalhadores se tornam fonte de interesse, pois é através deles que há competitividade nas organizações. Isso faz com que seja necessário ações que promovam qualidade de vida no trabalho. Entretanto, há comentaristas que defendem que a valorização das pessoas em seu ambiente de trabalho é mais superficial do que real (Tolfo & Piccinini, 2001).

Conforme Neira (2010), há preocupação de muitos profissionais do mundo com relação à segurança, saúde e bem-estar dos trabalhadores, mas essa questão vai além dos indivíduos e suas famílias, pois é importante quando se refere a aspectos das empresas e comunidades, assim como para as economias nacionais e regionais.

Ao falar de qualidade de vida no trabalho, se faz referências à democratização e satisfação do trabalhador, visando humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo vínculo com a produtividade e principalmente com a satisfação, saúde, segurança e bem-estar do colaborador no seu ambiente de trabalho (Monaco & Guimarães, 2000).

É possível notar que, em longo prazo, as empresas que promovem e protegem a saúde dos trabalhadores estejam entre as mais bem-sucedidas e competitivas. A adesão a princípios como: considerar os custos de prevenção comparado aos custos de acidentes de trabalho, as violações jurídicas de leis e normas de segurança e saúde no trabalho que são passíveis de multa, além da saúde dos trabalhadores, deve ser vista como patrimônio da empresa, evitando afastamentos e incapacidade para o trabalho, diminuindo os custos com saúde e com treinamento e aumentando a produtividade a longo prazo, assim como a qualidade dos serviços (Neira, 2010).

A qualidade de vida no trabalho está associada com a ergonomia dos postos de trabalho, que está ligada à organização, limpeza, segurança, conforto ambiental, controle da poluição física e acústica, controle da temperatura e da luminosidade e também itens como: oferecimento de benefícios sociais e, o mais importante, as relações de trabalho e o ambiente social, onde é proporcionado ao trabalhador o seu desenvolvimento como pessoa que é capaz de refletir e de produzir ideias (Monaco & Guimarães, 2000).

Pode se definir um ambiente de trabalho saudável como o lugar onde os trabalhadores e gestores contribuem para melhora frequente da proteção e desenvolvimento de segurança, bem-estar e saúde de todos os trabalhadores. Por meio dessa definição, podemos observar como a saúde ocupacional se transformou do foco sobre o ambiente físico de trabalho para a

inserção também de fatores psicossociais, que são aqueles que afetam uma pessoa psicologicamente ou socialmente e de práticas de saúde individual (Neira, 2010).

Estudos têm considerado e analisado a existência efetiva de intervenções de programas de promoção à saúde do trabalhador. É possível observar diferentes intervenções como: ginástica laboral, e-mails coletivos, aconselhamentos individuais ou coletivos e intervenções educativas (Grande *et al.*, 2013).

Para sobreviver, as organizações desenvolvem um novo modelo organizacional coerente com o seu novo ambiente, visando integração, flexibilidade, incentivo, dinamismo, participação do trabalhador, trabalho cooperativo e em equipe. Com isso pretendem melhorar a organização da força de trabalho para, promover permanentemente a evolução tecnológica e obter competitividade (Reis, Fernandes & Gomes, 2010).

Os reais impactos das mudanças acontecidas no universo do trabalho sobre os colaboradores e a organização do trabalho, com frequência deixam de ser analisados suficientemente, tanto teórica quanto empiricamente. Nos Estados Unidos há uma estrutura voltada para a humanização do trabalho, às condições adequadas à sua realização e à possibilidade dos empregados desenvolverem habilidades por meio das suas atividades laborais. Essa abordagem foi definida como QVT e foram desenvolvidos vários modelos para o seu estudo e aplicação (Tolfo & Piccinini, 2001).

Segundo Ferreira *et al.*, (2009) as organizações percebem a importância da QVT por meio de uma perspectiva de enfrentamento dos problemas vivenciados constantemente nos ambientes de trabalho, no qual a qualidade de vida é considerada como uma real necessidade.

No Brasil tem aumentado a produção científica sobre o tema, com destaque para a Administração e a Psicologia. As publicações em QVT têm enfatizado diferentes aspectos: conciliação dos interesses das organizações e dos indivíduos; saúde, estilo de vida e ambientes de trabalho; segurança e higiene no trabalho; conflitos decorrentes das relações interpessoais; fatores críticos de gestão; saúde mental, organização, entre outros (Ferreira, *et al.*, 2009).

A seguir, se fará uma breve consideração acerca da atuação do psicólogo responsável pela gestão de recursos humanos, os desafios que o mesmo enfrenta dentro das organizações bem como as práticas possíveis à profissão.

2.3 Gestor de recursos humanos enquanto psicólogo

Nas últimas três décadas estão ocorrendo transformações econômicas, tecnológicas e institucionais, que têm transformado bruscamente o modo de gerenciar as organizações. Tais mudanças têm promovido repercussões na saúde e na integridade do trabalhador (Reis, *et al.*, 2010).

Desde os anos 40, a psicologia é inserida na sociedade, e desde então vem evoluindo. Teve muito prestígio em 1970 e atualmente está consolidada. Existem muitas razões pelas quais os psicólogos são chamados para trabalhar dentro das empresas, como por exemplo, na área de Recursos Humanos. Outras empresas contratam o psicólogo como um profissional fundamental dentro das organizações (Malvezzi, 1990).

De acordo com Paiva e Couto (2008), o gestor de recursos humanos é o encarregado para instaurar processos de modernização e reestruturação organizacional. Sua função é atingir metas estabelecidas pela empresa. Com isso, o gerente deve aprender novos conceitos relacionados à empresa e ao cliente, trabalho em equipe, cooperação e participação. Aprender a "criar, inovar, tentar e errar", e ser uma pessoa pró-ativa. Assim, o gerente na modernidade possui perfil muito exigente.

A atuação do psicólogo, dentro das organizações empresariais é bastante diversificada. Alguns profissionais da área da psicologia agem como profissionais liberais, atuando com limitações, vendo o resultado de seu trabalho como simples expressão de um indivíduo com parâmetros de sua formação acadêmica. No entanto, existem um outro grupo de psicólogos que estão conscientes de que trabalham numa organização e conhecem seus objetivos e limitações, atuando assim como membros dela, visam avaliar seu trabalho como uma variável organizacional, parte do processo e como parte das relações de trabalho. Existe também o consultor de empresas, que possui como meta treinar e desenvolver os profissionais que procuram ajuda (Malvezzi, 1990).

No cenário do trabalho das organizações empresarias podem ser analisados fatores que requerem desempenho da área de recursos humanos para alcançar sucesso. O primeiro desafio é a hipercompetitividade, o segundo são as transformações no trabalho, depois a necessidade das empresas – que ao mesmo tempo devem exercer cidadania empresarial, não podendo esquecer da vida pessoal e profissional dos funcionários – e, por último, o trabalho deve ser desenvolvido com criatividade (Boog, 2002).

Taylor foi um dos primeiros estudiosos sobre gerência e embasou seus estudos na observação direta e no trabalho de operários. O autor formou o conceito de "supervisão

funcional". Este conceito pode ser entendido como a existência de diversos supervisores, cada um especializado em determinada área. Contudo o sistema taylorista foi causa de diversas críticas por não levar em conta o indivíduo como um ser que possui necessidades e desejos, conforme ressaltam Braverman e Morgan. Já, segundo Fayol, as características da função de gerenciar são mais complexas, pois o mesmo deveria ter iniciativa e colaborar com os interesses individuais dos trabalhadores e estar atento à remuneração do pessoal, promovendo bem estar e o espírito de equipe (Paiva & Couto, 2008).

Com o tempo, o trabalho do gerente sofreu grandes mudanças e este não teria mais tempo para se dedicar a decisões estritamente pessoais, conforme salienta Schein. Assim, o gestor adquire função burocrática, se tornando o especialista. Outra contribuição conceitual é a teoria de papéis de Mintzberg, em que os papéis do gestor se baseiam nos papéis interpessoais, informacionais e decisórios, e os primeiros desencadeiam o desempenho dos segundos e ambos permitem a execução dos terceiros (Paiva & Couto, 2008).

A inovação também deve ser considerada como ponto importante pelo gestor de recursos humanos, porque pode ser compreendida pela sua ação nas forças críticas, como a intensa competição internacional, sofisticação do mercado e rápida mudança de tecnologias. O princípio para inovar é a utilização da criatividade daqueles que tomam decisões em uma organização, em todos os níveis hierárquicos. Gerar alternativas originais e viáveis é uma etapa fundamental do processo de tomada de decisão, responsável, muitas vezes, pela qualidade desejada (Dacorso, Russo, Silva & Araújo, 2010).

O gestor busca a cooperação dos colaboradores para atingir os objetivos organizacionais, pois é por meio deles que os objetivos serão alcançados. E então, o gestor transita entre o meio formal e informal da empresa, mantendo a união e reciprocidade, visando motivação e liderança. No exercício do poder, os gestores apresentam diversas técnicas, como aceitar conselhos, ser cuidadoso, reforçar elos de pessoas, obter espaços para mudanças, ter cuidado com as informações, manusear o tempo, demonstrar confiança em si mesmo e evitar demonstrações de emoções, sentimentos e amizades (Paiva & Couto, 2008).

O gestor de recursos humanos participa ativamente na gestão estratégica da empresa. Com relação à competitividade, esta deve ser buscada dentro da empresa, pois reflete nos lucros, na participação de mercado e no desempenho operacional da empresa. Nesse ponto, é muito importante que o gestor busque acrescentar nos resultados e, ao mesmo tempo regule a função dos parceiros envolvidos na partilha de valor (Brito & Brito, 2012).

É nítida a falência do gerente autoritário, diante da concorrência e das ineficiências produtivas. Nesse contexto, faz-se necessário considerar a motivação, comunicação, processo

influência-interação, estabelecimento de metas, controle e características do desempenho individual e grupal. Atingir objetivos torna-se tarefa árdua, porque deve abranger esforços psicológicos, técnicos e outros ligados às relações de poder. Também varia de pessoa para pessoa, uma vez que cada um se organiza psiquicamente de forma diferente em seus "sucessos" e "fracassos" (Paiva & Couto, 2008).

O gestor de recursos humanos deve estar preparado para o envolvimento integral em suas atividades, pois exerce sua função em meio aos cargos de chefia até a base da empresa. Esse envolvimento deve ser feito de um modo que permita a troca de problemas e a solicitação de apoio em todas as direções. O gestor deve estar pronto a buscar informações sobre o pessoal, armazenar e interpretar esses dados (Bergamini, 1982).

O processo de transformação que ocorre no mundo do trabalho interfere na vida de todos que o vivenciam. Com isso, o bem-estar dos funcionários pode ser considerado um desafio às práticas de gestão, voltadas para a promoção da QVT, que historicamente está sendo abordada em diferentes perspectivas e visão do ser humano, assim como a concepção do trabalho, a diversidade de indicadores e enfoques de gestão (Ferreira, *et al.*, 2009).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prática de QVT pode ser associada ao desenvolvimento das funções exercidas pelo psicólogo responsável pela gestão de recursos humanos na organização. Este, em sua prática de gestão, deve valorizar o funcionário como o principal agente para os resultados, promover reconhecimento tanto no contexto individual quanto coletivo, possibilitar participação efetiva dos trabalhadores, encorajar a criatividade e promover a participação dos mesmos em decisões que afetam o bem-estar individual e coletivo.

A qualidade de vida trata especialmente do bem-estar e considera que o trabalho pode ser bem mais que uma fonte de subsistência, mas também um meio de promover a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho, que é o lugar no qual os trabalhadores e gestores devem contribuir para melhora frequente da proteção e desenvolvimento de segurança, bem-estar e saúde de todos os colaboradores.

Conclui-se então, que no exercício de gerir os recursos humanos da organização, a prática do psicólogo desempenha um papel muito importante na qualidade de vida dos funcionários. Este pode desenvolver práticas juntamente com as organizações empresariais que tenha como característica a QVT, o que requer uma política que estimule e fortaleça uma cultura organizacional embasada em valores e ideias voltadas para o bem-estar individual e coletivo, motivando e valorizando o colaborador nos processos de construção da identidade, na promoção de saúde e prazer no setor de trabalho.

4. REFERÊNCIAS

- Bendassolli, P. F. (2012). Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. *Psicologia em Estudo*, 17(1), 37-46.
- Bergamini, C. W. (1982). Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. In: *A gerência de RH e o comportamento organizacional*, (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Boog, M. (2002). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências, In: *Desafios e Tendências de RH* 6(19), pp334-343. São Paulo: Gente
- Brito, R. P. de, & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 70-84.
- Dacorso, A. L. R., Russo, R. F. S. M., Silva, M. C. M., & Araujo, G. F. (2010). A qualidade das alternativas em decisões estratégicas: um estudo sobre criatividade e completude em decisões empresariais. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(6), 55-80.
- Ferreira, M. C., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), 319-327.
- Grande, A. J., Silva, V., Manzatto, L., Rocha, T. B. X., Martins, G. C., & Vilela Junior, G. B. (2013). Comparação de intervenções de promoção à saúde do trabalhador: ensaio clínico controlado randomizado por cluster. *Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano*, 15(1), 27-37.
- Malvezzi, S. (1990). Produtividade versus saúde mental do trabalhador?. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 10(1), 7-8.
- Monaco, F. F., & Guimarães, V. N. (2000). Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 67-88.

Neira, M. (2010). Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação, *Organização mundial de saúde*, pp1-12

Oliveira, E. R. A., Garcia, A. L., Gomes, M. J., Bittar, T. O. & Pereira, A. C. (2012). Gênero e qualidade de vida percebida: estudo com professores da área de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 741-747.

Paiva, K. C. M., & Couto, J. H. (2008). Qualidade de vida e estresse gerencial "pós-choque de gestão": o caso da Copasa-MG. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1189-1211.

Reis, A. L. P. P., Fernandes, S. R. P., & Gomes, A. F. (2010). Estresse e fatores psicossociais. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(4), 712-725.

Rocha, V. M., & Fernandes, M. H. (2008). Qualidade de vida de professores do ensino fundamental: uma perspectiva para a promoção da saúde do trabalhador. *Jornal Brasileiro de Psiquiatria*, 57(1), 23-27.

Seidl, E. M. F., Zannon, C. M. L. C. (2004). Qualidade de Vida e Saúde: Aspectos conceituais e Metodológicos. *Cadernos de Saúde Pública*, 20 (2), 580-588.

Timossi, L. S., Francisco, A. C., Santos Junior, G. & Xavier, A. A. P. (2010). Análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores com diferentes níveis de instrução através de uma análise de correlações. *Production*, 20(3), 471-480.

Tolfo, S. R., & Piccinini, V. A. (2001). As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(1), 165-193.