

# **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO INFLUENCIA PARA A PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES**

## **QUALITY OF LIFE AT WORK AS AN INFLUENCE ON THE PRODUCTIVITY OF EMPLOYEES**

Reinaldo Ferreira dos Santos Júnior<sup>1</sup>

Jardel Batista dos Santos<sup>2</sup>

**RESUMO:** A preocupação com as questões relacionadas com a qualidade de vida e competitividade é algo primordial por parte das empresas, que não medem esforços em busca do crescimento profissional e sucesso, deixando o colaborador em segundo plano. É de suma importância que os colaboradores tenham direito a um ambiente de trabalho mais leve que resulte em satisfação e motivação da melhor forma possível. O tema QVT que vem ganhando espaço no mundo corporativo e também no meio acadêmico, tendo motivos, tais como: a economia, avanço da tecnologia, expectativa de vida, velocidade das mudanças, entre outros. É fundamental analisar o grau de importância que as empresas têm dado aos colaboradores que nela estão inseridos no que diz respeito a seus interesses e expectativas. Os fundamentos da QVT carregam o propósito de facilitar o convívio social, proporcionando um ambiente leve e favorável, com relações interpessoais, agradáveis e saudáveis. O trabalho busca mostrar a importância deste tema o longo da história das organizações e mais do que nunca, na atualidade e como o investimento em qualidade de vida beneficia não somente o colaborador, mas também a empresa, impactando no aumento da produtividade e dos resultados e consequentemente eleva os resultados.

**Palavras Chave:** QVT, qualidade de vida no trabalho e produtividade.

**ABSTRACT:** The concern with the issues related to the quality of life and competitiveness is paramount for companies that go to great lengths in pursuit of professional growth and success, leaving the developer in the background. Increasingly necessary, that the developer has the right to a workplace that provides satisfaction and motivation in the best possible way. It is essential to analyze the degree of importance that the companies have given employees that are inserted with regard to their interests and expectations. The factors of QVT are intended to facilitate the social conviviality and should be aligned, providing a favorable environment, with interpersonal relations, pleasant and healthy. The work seeks to show the importance of this subject the long history of organizations and more than ever, today and how investment in quality of life benefits not only the developer but also the company, impacting on increasing productivity and results and consequently raises the results.

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração.

<sup>2</sup> Graduado em Administração. Mestre e Doutor em administração. Conselheiro Regional do Estado de Goiás – CRAGO, Professor Universitário.

Keywords: QVT, quality of life at work and productivity.

## **INTRODUÇÃO**

Durante muitos anos a máxima da gestão de pessoas foram à cobrança por resultados e alto desempenho. Atualmente compreende-se que mais do que cobrar desempenho e resultado, é preciso ter o trabalhador como um parceiro de negócio e para isso é fundamental que a organização possua um ambiente saudável de trabalho, que proporcione o desenvolvimento de ideias, que motive o colaborador a se doar mais e melhor e sua rotina de trabalho, fazendo com que se sinta valorizado e importante e assim aumente a sua contribuição para a organização.

Com o enorme avanço da competitividade entre as organizações, onde fatalmente, as empresas acabaram sendo obrigadas a repensar as maneiras de se destacarem e se encaixarem no novo conceito em que os contribuintes não podem ser considerados máquinas de produção e sim membros do crescimento organizacional.

Os colaboradores são os responsáveis por conduzir e produzir os resultados, ou seja, um bem precioso da organização, onde gradualmente as empresas buscam melhorias que resultem em boas condições de trabalho, transformando a empresa em um espaço no qual cada um terá a oportunidade de aprender a conviver, aprender a fazer e aprender a ser.

O nível de satisfação dos funcionários deve ser analisado com recorrência, pois com tal ação, será possível identificar os inúmeros fatores que interferem na Qualidade de vida no Trabalho (QVT), para que tanto a empresa como o colaborador obtenham benefícios e desenvolvam melhores relacionamentos.

A qualidade de vida no trabalho - QVT – não é um tema atual e vem sendo discutido ao longo da história da administração. Elton Mayo, considerado o “pai das relações humana” diz que a administração deve formar uma elite

capaz de compreender e se comunicar, através de chefes democráticos persuasivos e simpáticos. Na obra ele enfatiza que os aspectos emocionais do trabalhador merecem observação e acompanhamento especial.

Para que os colaboradores se tornem mais produtivos e motivados, é preciso entender o conceito de QVT como o gerenciamento de condições que extrapolam os limites da organização em termos de melhoria da qualidade de vida dos empregados, considerando as diferentes dimensões, como: física, social, psicológica, intelectual e profissional. Conforme exposto por George Elton Mayo, a meta principal de QVT é a conciliação dos interesses dos colaboradores e das empresas, ou seja, melhorando a satisfação do trabalhador, melhora-se a produtividade da empresa.

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) ganhou forças há algumas décadas e vem se mostrando muito relevante, tanto na perspectiva dos trabalhadores, cada vez mais informados e conscientes com questões de saúde e bem-estar, quanto na perspectiva das organizações, que se situam em um mercado cada vez mais integrado e competitivo. Portanto, mais do que nunca, as empresas precisam valorizar a satisfação de seus funcionários, para que estes possam engrenar o desenvolvimento geral da organização.

Pode-se definir QVT como uma forma de pensar que envolve indivíduos, trabalho e organizações, o que nos leva a destacar dois aspectos importantes, sendo eles, o bem-estar do trabalhador e a preocupação com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho. O objetivo do projeto é apresentar o conceito de qualidade de vida no trabalho, a sua importância na organização contemporânea e como os programas voltados para este tema ajudam a melhorar a produtividade empresarial e gerar melhores resultados para as organizações. Já os objetivos específicos são: a) Apontar e relatar as ações, associadas à qualidade de vida no trabalho, desenvolvidas nas organizações. b) Compreender o ponto de vista dos funcionários em relação a sua qualidade de vida no trabalho. c) Detectar a satisfação dos funcionários em relação às condições/indicadores de qualidade de vida no trabalho nos modelos estudados.

Atualmente o colaborador deve apresentar um conjunto de habilidades e capacidades cada vez maior, isto é, os requisitos explicados, como pontualidade, alcance de metas, autodesenvolvimento, entre outros e as organizações tem sido implacável na exigência destes requisitos. Há também outras exigências, que são caracterizados pelas horas extras, reuniões internas e externas, convenções, happy hours, viagens constantes, etc. estes fatos (ou obrigações) distanciam o empregado cada vez mais, fisicamente mentalmente do familiares e amigos.

Portanto verifica-se a necessidade de as organizações voltarem a atenção para o seu principal capital corporativo, o colaborador, promovendo ações extras salariais ou de promoção profissional, buscando mostrar a importância da sua contribuição diária ao negócio.

## **DESENVOLVIMENTO**

### **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO : CONCEITO**

A qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um indicador de experiência de colaborador em relação ao ambiente do trabalho. Trata-se de sua satisfação com a capacidade de produção em um ambiente seguro, respeito mútuo, oportunidades de treinamento e aprendizado e os equipamentos e instalações adequadas necessários para o desempenho de suas funções.

Para Limongi - França:

Qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no Trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. (LIMONGI- FRANÇA. 1997.p.79-83)

O termo QVT tem sido um grande desafio para as empresas/organizações com suas variadas definições. Bom Sucesso (2007) define em um modo geral, que a qualidade de vida no trabalho diz respeito a:

- Orgulho pelo trabalho exercido;
- Vida emocional satisfatória;

- Renda que satisfaz as expectativas pessoais e sociais;
- Autoestima;
- Imagem da empresa/instituição junto à opinião pública;
- Equilíbrio entre trabalho e lazer;
- Horárias condições de trabalho sensatas;
- Oportunidades e perspectivas de carreira;
- Possibilidade de uso do potencial;
- Respeito aos direitos;
- Justiça nas recompensas.

A QVT implica na melhoria de fatores físicos, psicológicos e sociais, como por exemplo, ambiente, satisfação e relacionamento, resultando na otimização dos resultados e na produção do trabalhador.

Para Chiavenato:

Qualidade de vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas- higiene e segurança- seja em suas condições psicológicas e sociais. Tudo isso em um ambiente de trabalho agradável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização. (CHIAVENATO, 2004,p.348)

A melhora nas condições de trabalho e o clima organizacional são fundamentais para Qualidade de vida no trabalho, pois através destes importantes aspectos, o trabalhador aumenta a sua dedicação as atividades desempenhadas e compromete-se com a qualidade dos serviços.

## **EVOLUÇÃO HISTÓRICA E TEORIAS**

A partir de 1927, George Elton Mayo dando continuidade a um que havia se iniciado em 1924, no qual se avaliava a reação dos trabalhadores as alterações de luminosidade na fábrica de HOWTORN, conseguiu descobertas

revolucionárias sobre condições físicas de trabalho e os seus impactos na produtividade. Por meio destes estudos Mayo verificou que os fatores psicológicos e subjetivos tinham mais importância do que os fisiológicos, iniciando um novo período no universo trabalhista, onde a produtividade estava relacionada ao interior do trabalhador. Acredita-se que esta foi a primeira indicação de que a QVT pudesse ter efeito a produtividade.

Para Rodrigues:

Mayo chegou à conclusão que eram mais importantes as relações humanas, os sentimentos dos indivíduos e a valorização do trabalhador para que houvesse a satisfação no trabalho. Enfim percebeu que os fatores psicológicos e subjetivos tinham mais importância do que a produtividade estava também associada a interioridade do indivíduo, a sua coleção de valores e, principalmente, ao seu desejo de aceitação e de pertencer harmonicamente a um grupo. (RODRIGUES, 2002,p.214)

McGregor, autor da teoria X e Y, idealizada na década de 60 no ano de 1960, considerava que em X o trabalhador era irresponsável e precisava de vigilância e controle, enquanto que em Y um ambiente adequado de trabalho estimulava a criatividade e o auto desenvolvimento do trabalhador.

Segundo Chiavenato:

McGregor, cuja contribuição foi fundamental para análise do compromisso humano no trabalho, informou que a teoria X forma-se na certeza de que o homem é desde sempre, preguiçoso, desobediente, desprovido de ambições e, quando possível, avesso a responsabilidade. Nesse caso os trabalhadores precisam ser controlados e vigiados. A teoria Y, entretanto, indica que, de acordo com o ambiente, o trabalho pode ser criativo, disciplinado e auto orientado para atingir os objetivos da empresa E assumir espontaneamente responsabilidades (CHIAVENATO,2000,p.267)

Frederick Herzberg, criador da teoria dos dois fatores, indica em suas análises que a implementação de fatores motivadores a partir do enriquecimento do cargo, resulta em maior eficiência do trabalhador e aumento da produtividade. Segundo Rodrigues:

Frederick Herzberg utilizou uma análise de teorias e pensamentos relacionados ao comportamento humano do indivíduo no trabalho e formulou a hipótese dos dois fatores. Essa hipótese sugeria que os fatores que produziam satisfação eram diferentes daqueles que produziam insatisfação. Os fatores capazes de produzir insatisfação foram denominados higiênicos e os capazes de gerar satisfação foram chamados de motivadores. Herzberg propôs a implementação dos fatores motivadores nas organizações a partir do enriquecimento do cargo, que segundo o autor propiciaria a utilização eficiente do trabalhador. (RODRIGUES, 2002,p.253)

Após o desenvolvimento destas e de outras teorias sobre a satisfação profissional e as relações humanas no trabalho, Eric Trist, no início da década de 50 iniciou os estudos sobre o indivíduo, trabalho e organização, que recebeu a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho- QVT.

Com base nesses estudos realizados por Frederick Herzberg, McGregor e George Elton Mayo, organização deve ser entendida como uma relação muito próxima entre o sistema social representado pelas pessoas e o sistema técnico representado pela estrutura organizacional, estilo de liderança e tecnologia.

Segundo Vieira:

Antes da construção de QVT, diversos autores realizaram pesquisas que envolviam o problema da motivação, satisfação e insatisfação no trabalho. Herzberg, McGregor e Maslow são considerados como um segmento dos movimentos de qualidade de vida no trabalho a medida que procuravam estudar fatores organizacionais que funcionassem como incentivadores ou coibidores de motivação do funcionário. Esses autores associam diretamente algumas condições de trabalho e características individuais a produtividade. (VIEIRA, 1996,p.195)

Na década de 70, com o apoio de empresas, governos e sindicatos, os Estados Unidos disseminaram pesquisas sobre QVT e estabeleceram centros de pesquisa, mas com a ocorrência da crise do petróleo, o governo e as empresas reduziram seus investimentos na QVT e focaram em se manter firmes. Concentraram seus investimentos na sobrevivência e deixaram os trabalhadores temporariamente para outro momento.

A partir de 1975, até 1980, a QVT foi vista como um movimento, onde se passou a utilizar, entre outros, o termo “gerenciamento participativo” onde os trabalhadores passaram a acessar informações e expressar opiniões relativas ao trabalho. No período entre 1979 e 1983, foi enfatizado como um problema global, e como uma alternativa de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.

### **QVT COMO FATOR PRODUTIVO**

Muitas empresas realizam grandes investimentos na introdução de técnicas modernas de gestão porém não obtém os resultados esperados. Isso

ocorre porque, na maioria das vezes, o ser humano é esquecido. Por outro lado, as empresas bem-sucedidas concluíram que a qualidade de seus produtos e serviços, bem como o aumento da sua produtividade e receita depende, e muito, da QVT.

#### Segundo Limongi- França:

A associação entre QVT e produtividade é aceita na grande maioria dos administradores. As estratégias para aumentar a qualidade de vida no trabalho contribuem para um subproduto essencial na melhora da produtividade e do desempenho empresarial. ( LIMONGI-FRANÇA, 2003,p.147)

Ao se estudar a produtividade de uma empresa, não se pode apenas concentrar atenção nos estudos sobre os processos de trabalho e na tecnologia a ser aplicada. O fator humano é uma ferramenta relevante deste processo; deve ser dada a ele uma atenção especial.

#### Para Lima:

Ao planejar a capacidade de produção de um grupo de pessoas levarem em conta sua motivação, a qual depende de sua satisfação com a empresa (...). A QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) pode ser utilizada exatamente para que as pessoas queiram fazer mais, como decorrência de um envolvimento maior com o trabalho que realizam, sentindo-se estimuladas e motivadas a produzir, satisfazendo seus anseios e necessidades, e ao mesmo tempo indo ao encontro dos objetivos organizados. (LIMA,1998,p.41)

A QVT pode ser implantada para que as empresas reinventem suas formas de organização do trabalho a fim de que, ao mesmo instante em que aumenta o nível de satisfação do trabalhador, cresce também a produtividade das empresas, como resultado da maior participação dos trabalhadores nos processos relacionados ao seu trabalho.

#### Para Walton:

As reformulações em nível do trabalho constituem o objetivo implícito das ações de Qualidade de Vida do Trabalho (QVT), visando a garantir maior eficácia e produtividade e, simultaneamente, o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores. (WALTON, 1973.p.11)



É necessário se atentar para uma série de fatores como um ambiente saudável, por exemplo, que, quando presentes na rotina de trabalho, se refletem na satisfação e na participação do indivíduo, mobiliando suas energias e melhorando seu potencial. Desta forma, dependendo de seu competente gerenciamento, eles proporcionarão condições favoráveis ao melhor desempenho e produtividade.

Para sobreviver neste mercado cada vez mais competitivo, as empresas buscam qualidade com a máxima produtividade, havendo a necessidade de se investir na capacitação e na melhoria das condições físicas e psicossociais do trabalhador.

Para Limongi-França:

O caminho natural para a maior produtividade e competitividade empresarial consiste em esforços para a melhoria da qualidade de vida do colaborador, visando aumentar sua motivação e comprometimento a fim de aumentar o posicionamento competitivo da empresa. (LIMONGIFRANÇA.2002,p.113)

O compartilhamento de informações e a participação do trabalhador no desenvolvimento das diretrizes são fundamentais para o aumento da produtividade na empresa uma vez que o trabalhador passa a entender a importância do seu envolvimento, empenho e qualidade na realização das suas atividades.

Segundo Senge:

Busca-se na atualidade um planejamento de ações, com participação efetiva de todos os sujeitos do processo, incentivando a integração, motivação e a polivalência criando a expectativa de um trabalhador ciente dos objetivos da empresa em produzir com qualidade. (SENGE,1999,p.86)

A motivação e a busca pela satisfação no trabalho e o grande impulso na melhoria dos resultados empresariais, pois a partir destes fatores o trabalhador insere qualidade e melhoria a sua produtividade. Este é o grande desafio das empresas e dos gestores no mercado atual, descobrir e implementar de motivar e satisfazer o trabalhador.

Para Bergamini:

O grande desafio deste século é descobrir aquilo que se deve fazer motivar e satisfazer as pessoas. Com o passar do tempo é percebido que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Desta forma é necessário que a equipe de gestão de pessoas consiga desenvolver em conjunto com os gestores de diferentes áreas, trabalhos positivos com intuito de que os funcionários e colaboradores não percam a sua motivação. (BERGAMINI, 2005, p. 147) 20

De acordo com Chiavenato (1999), existem três aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas, são eles:

1º As pessoas como seres humanos: Onde se entende que todos os seres humanos são dotados de inteligência própria, bastante diferente entre si, como uma história particular e diferenciada de cada um, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades importantes para a gestão dos recursos organizados.

2º As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: Considerar as pessoas como impulsionadoras da organização, capazes de dota-la de inteligência, talentos e aprendizados importantíssimos a sua constante renovação e competitividade em um mundo repleto de mudança e desafios. Portanto as pessoas são fonte de um impulso próprio que é capaz de dinamizar a organização e não agentes passivos inertes e estáticos.

3º As pessoas como parceiras da organização: As pessoas possuem a capacidade de leva-la a excelência e ao sucesso. Na qualidade de parceiros as pessoas fazem investimentos na organização, contribuindo com esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. porém os mesmos tem a expectativa de receber por seus investimentos retornos como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc.

Todos os investimentos apenas são justificáveis se tiverem um retorno razoável. Consequente, se o retorno for bom, a tendência é de que se gere um aumento no investimento. Daí vem o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações.

## **PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA**

A implantação dos programas de QVT, segundo Limongi deve ser realizado através de etapas, são elas:

1. Preparação-seleção dos mecanismos institucionais necessários a realização do programa, formando-se a equipe do projeto, estruturando os modelos e os instrumentos a serem utilizados

2. Sensibilização-Gestores e trabalhadores trocam suas respectivas visões sobre o conjunto das condições de trabalho e seus efeitos sobre o funcionamento da organização, e buscam juntos os meios de melhorá-las.

3. Diagnósticos- coleta de informações a respeito da natureza e funcionamento do sistema técnico e levantamento do sistema social em termos de satisfação dos trabalhadores envolvidos em relação às suas condições de trabalho.

4. Concepção e implementação do projeto- com base nas informações colhidas nas etapas anteriores, a equipe do projeto estabelece as prioridades e um cronograma de implementação das mudanças relativas a:

- Tecnologia: métodos de trabalho, fluxos, equipamentos, etc;
- Novas formas de organização do trabalho: equipes semi autônomas auto gerenciadas;
- Métodos de gestão: supervisão, tomada de decisões, controle de execução, etc; • Práticas e políticas de pessoal: formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração;
- Ambiente físico: segurança, higiene, fatores de estresse, etc.

5. Avaliação e difusão embora a avaliação imediata de tais projetos constitua-se em tarefa difícil pela dificuldade de informações confiáveis, e necessária para prosseguir a implantação das mudanças além do grupo experimental.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho possibilitou verificar a evolução do tema qualidade de vida no trabalho ao longo da história das organizações e como a contribuição de grandes ícones da administração, especialistas, empresas, governos e pessoas foram fundamentais para que hoje tenhamos convicção da importância do indivíduo dentro do contexto organizacional.

De acordo Frederick Herzberg e George Elton Mayo compreende-se que a QVT possui uma relação direta com a excelência na produtividade, uma vez que o indivíduo que dispõe de boas condições de trabalho e isso inclui, dentre outros fatores um ambiente e clima saudáveis, emprega maior empenho e qualidade na entrega das suas atividades de trabalho, colaborando para o aumento da receita e melhoria nas entregas empresariais.

Melhor qualidade de trabalho e vida significa uma organização mais humana e um maior nível de satisfação da equipe. Sabendo que os funcionários passam a maior parte do dia no ambiente de trabalho, os gerentes devem considerar o impacto dessas horas não apenas na saúde física, mas também na saúde mental dos funcionários.

É fato que o investimento em QVT é um importante diferencial para as empresas que desejam conquistar espaço em um mercado cada vez mais competitivo. No entanto, esta iniciativa não deve ser apenas utilizada como um objetivo de valorização da imagem da empresa, mas como uma forma de reconhecer o trabalho e promover o seu bem-estar no meio empresarial.

Desde os primórdios, a qualidade de vida do trabalhador enfatizava a valorização do ser humano em seu estado de contentamento e bem-estar, trazendo técnicas que facilitaram a vida no trabalho em várias circunstâncias que se desenrolaram na história da humanidade, na constante busca do prazer e da simplicidade na realização de tarefas. No decorrer dos anos, com o crescente contexto da globalização e de acirrada competitividade, o gerenciamento de uma forte política de valorização dos recursos humanos

passa a ser considerada uma variável primordial para garantia de motivação em busca de eficiência produtiva máxima como fator de diferenciação.

Por fim este trabalho buscou mostrar que qualidade de vida deve ser lembrada sempre como uma forma de gestão dinâmica, pois lida com pessoas, e as pessoas estão em constante mudança e que também é incerta por que depende da realidade de cada organização e o meio em está inserido. Destaca-se também que a busca pela QVT deve considerar além do fator físico, outros fatores importantes como psicológicos e sociológicos, eles possuem igual influência na produção e satisfação dos colaboradores.

Portanto se conclui que os projetos de qualidade de vida são de extrema relevância para a organização e seus colaboradores, pois a sua aplicação traz benefícios a todos os envolvidos no processo organizacional.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005

BEUREN, I. M. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. São Paulo: Atlas, 2003.

BOM SUCESSO, E.P. Relações interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2007. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campos, 2000. CHIAVENATO, Idalberto, Recursos Humanos: o capital humano das organizações: São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, Edna. Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade Editora, 1996. GIL. A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS. Eva Maria: MARCONI, Maria de Andrade, Fundamentos de Metodologia Científica. 7ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Ire Silva. Qualidade de Vida no Trabalho. Revista Brasileira de Administração. São Paulo: n 23, outubro, 1998.

LIMOBGI-FRANÇA, A. C, Qualidade de Vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras, Revistas Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, vol. 1, n. 2p. 79-83, abr.1997

LIMOBGI-FRANÇA, A. C, Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMOBGI-FRANÇA, A. C, Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. Led. São Paulo: Atlas, 2003.

RODRIGUES, Marcos V.C Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

RODRIGUES, Marcus. V. C Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2002. SENGUE , P. A Quinta Disciplina. 3ed. São Paulo: Nova Cultural – Best Seller, 1999. 28

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Editora Best Cortez, 2007.

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

SOARES, Edvaldo. Metodologia Científica. São Paulo: Editora Atlas, 2003. VIEIRA. A. A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total. Florianópolis: insular, 1996.

WALTON, R. E. Problems and Solutiond in the Quality af Working Life. The Academy of Management Review Sep, 1973. WALTON, R. E. improving the Quality of Work Life. Havard Business Review May - Jun, 1974.

MARIA CLARA. Programas de qualidade de vida. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informese/artigos/programasde-qualidade-de-vida-no-trabalho/29176/>