



# A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO ÂMBITO DO SERVIÇO PÚBLICO: CONCEITOS E ANÁLISES

**THALITA NATASHA FERREIRA DAMASCENO**

Mestra em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior/ thalita@ufc.br

**JOÃO WELLIANDRE CARNEIRO ALEXANDRE**

Doutor em Engenharia de Produção/ Mestre em Estatística/ jwca@ufc.br

## RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), por ser abrangente, inclui aspectos de bem-estar, saúde e segurança física, mental e social, bem como capacitação para realizar tarefas com segurança e o bom uso da energia pessoal. Nesse linear, A QVT vem, progressivamente, auferindo maior inserção e presença, com exceção do setor público, onde ela ainda se demonstra embrionária. Os Programas de QVT surgiram como uma opção para analisar todos os aspectos que influenciam a satisfação dos trabalhadores, com a finalidade de obter funcionários mais saudáveis, equilibrados e que, por estarem motivados, busquem a capacitação contínua. O presente artigo, na forma de ensaio teórico, perquire a importância do estudo acerca da qualidade de vida no trabalho das organizações hodiernas. Com efeito, almejamos que esse estudo seja alicerce para vindouras pesquisas.

## PALAVRAS CHAVE

Qualidade de Vida, Trabalho, Motivação.

## ABSTRACT

*The Quality of Work Life (QWL), to be comprehensive, includes aspects of well-being, physical health and safety, mental and social, as well as training to perform tasks safely and proper use of personal energy. A QWL has gradually earning higher insertion and presence, with the exception of the public sector, where it still shows embryonic. Programs the QWL emerged as an option to consider all aspects that influence satisfaction of workers, in order to get employees more healthy, balanced, and that because they are motivated to seek training continuous. This article aims the importance of the study about the quality of work life of today's organizations. Indeed, we wish that this study contribute to be groundwork for forthcoming researches.*

## KEY WORDS

*Quality of Life, Work, Motivation.*

## **1. INTRODUÇÃO**

O trabalho, fonte de toda propriedade humana, proporciona, dentre outros aspectos, conhecimentos e satisfação pessoal. Os fatores que influenciam o homem no desempenho das atividades relativas ao trabalho vêm sendo investigados por inúmeros estudiosos, de diversas áreas, devido à grande importância que o trabalho tem no cotidiano dos indivíduos, uma vez que estes, além de utilizarem o trabalho como base principal para o seu sustento, também o utilizam para a sua satisfação pessoal e profissional. Para Haddad (2000) a qualidade de vida no trabalho (QVT) é o maior determinante da qualidade de vida.

A Qualidade de Vida no Trabalho é definida como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (FERNANDES, 1996, p.45-46). Então, entendemos que a QVT é uma gestão dinâmica em virtude da mudança contínua das organizações e é contingencial visto que está sujeita a peculiaridade das instituições no contexto em que está inserida.

A QVT vem, progressivamente, auferindo maior inserção e presença. Já no setor público, ela ainda se demonstra incipiente e um campo científico de interesse ainda restrito (FERREIRA, 2006). Contudo, o setor público vem se defrontando com a necessidade de aprimorar os serviços oferecidos à sociedade. Se isso pode ser alcançado via profissionais motivados e valorizados, a qualidade de vida no trabalho assume posição de destaque.

De notar que ainda é insuficiente a quantidade de estudos voltados a qualidade de vida no trabalho no serviço público, apesar de sua grande relevância e necessidade. Como afirmam Brandão e Bastos (1993), ainda não houve condições efetivas para a implantação de adequada política de recursos humanos no setor público. A falta da promoção de programas que envolvam a qualidade de vida no trabalho reflete tanto no desempenho e auto-estima do funcionário diante da sociedade, quanto em uma crise de identidade da organização.

Quando se traça um paralelo entre qualidade de vida e o trabalho, percebemos que tanto o trabalho pode ser ofensivo à saúde dos indivíduos e cerne de insatisfação, como pode também gerar satisfação e bem-estar. Assim, para que se tenha qualidade de vida no trabalho, é imperativo que sejam analisadas as relações de trabalho e suas implicações na organização.

Nesse contexto, o presente artigo, na forma de ensaio teórico, perquire a importância do estudo acerca da qualidade de vida no trabalho das organizações hodiernas.

## **2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Atualmente, as organizações reconhecem que devem proporcionar condições adequadas para que os indivíduos possam desenvolver o seu potencial e sua criatividade e impedindo

a origem de problemas no ambiente de trabalho, principalmente em virtude de que as pessoas despendem grande parte de seu tempo dentro de organizações, criando, muitas vezes, um extenso e duradouro impacto sobre a vida e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. Nessa perspectiva, o assunto Qualidade de Vida no Trabalho vem auferindo destaque, sendo objeto de pesquisas e projetos em várias instituições. (RODRIGUES, 1999). Assim, abordaremos nesse capítulo aspectos básicos concernentes à Qualidade de Vida no Trabalho.

## **2.1 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Como explana Limongi-França (2004), a definição de qualidade de vida é tão abrangente quanto a dimensão do ser humano, pois qualidade de vida é a sensação de bem-estar originada pelas necessidades individuais atendidas, estas do ambiente social e econômico e das expectativas de vida. A qualidade de vida tem um cunho holístico por considerar o indivíduo em todas as suas dimensões, a saber, mental, social, física, emocional e espiritual.

Minayo et al. (2000) mostra que uma qualidade de vida boa ou excelente é aquela que proporcione um mínimo de condições para o desenvolvimento das potencialidades das pessoas: viver, sentir ou amar, trabalhar, fazer ciências ou artes.

Limongi-França (2004) afirma que, no âmbito organizacional, a qualidade de vida interfere em vários fatores de grande relevância, como a competitividade, espaço no mercado, produtividade. Nesse diapasão, há a necessidade contínua do entendimento do assunto, objetivando a criação de políticas públicas que desenvolvam a qualidade de vida como um direito do cidadão.

Encontramos na literatura, com maior frequência, inúmeros conceitos acerca de Qualidade de Vida no Trabalho, que vem sendo abordado com mais ênfase a partir de 1970. Walton (1973, apud Haddad, 2000) conceituou Qualidade de Vida no Trabalho como sendo o atendimento pleno das necessidades e pretensões do ser humano.

Limongi-França (2004) considera QVT como um conceito interdisciplinar, pois abrange várias áreas, como a medicina, enfermagem, fisioterapia, administração e a psicologia. A QVT, então, possui uma essência biopsicossocial, a qual considera o indivíduo como em sua totalidade.

Segundo Ogata (2004), quando a instituição apresenta um modelo de gestão que leva em consideração conceitos de qualidade de vida no trabalho, nota-se, na maioria dos funcionários, uma disposição para o trabalho, melhoria do clima interno e maior comprometimento e produtividade. Bom Sucesso (2002) explicita ainda que, como a QVT tem relação direta com a satisfação das necessidades dos funcionários, há uma grande importância: o comportamento, a capacidade de inovar, de se adaptar às mutações no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho.

Walton (1973, apud Rodrigues, 1999) enumera oito fatores que indicam a qualidade de vida no trabalho: compensação justa e adequada (equidade salarial interna, equidade salarial externa e benefícios); condições de trabalho (condições físicas seguras e saudáveis e jornada de trabalho); oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades (autonomia e possibilidades de autocontrole, aplicação de habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do trabalho); oportunidade de crescimento contínuo e segurança (oportunidade de desenvolver carreira e segurança no emprego); integração social no trabalho (igualdade de oportunidades, bons relacionamentos e senso coletivo); constitucionalismo (normas e regras, respeito à privacidade pessoal e adesão a padrões de igualdade); trabalho e o espaço total da vida (relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado); e, por último, relevância social da vida no trabalho (percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade).

Em 1983, Nadler e Lawler (1983, apud Fernandes, 1996; Rodrigues, 1999) apresentaram uma síntese da evolução dos conceitos da QVT, demonstrando que a compreensão de

**Quadro 01 - O processo evolutivo do pensamento de qualidade de vida no trabalho.**

Período	Foco Principal	Definição
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às conseqüências pessoais de experiência no trabalho.
1969/1974	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi um meio para engrandecimento do ambiente de trabalho e para maior produtividade e satisfação.
1975/1982	Movimento	A QVT, como movimento, visa à utilização dos termos "gerenciamento participativo" e "democracia industrial" com bastante frequência, invocador como ideais de movimento.
1979/1982	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como conseqüência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará.

Fonte: Nadler e Lawler (1983, apud Fernandes, 1996, p. 42 e Rodrigues, 1999, p. 81)

QVT foi evolutiva, recebendo qualificações que se modificavam ao longo do tempo, conforme o Quadro 01 abaixo.

De acordo com Limongi-França (2004, p.156):

Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. A origem do conceito está ligada às condições humanas e a ética do trabalho, que compreende desde exposição a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relação entre trabalho contratado e a retribuição a esse esforço – com suas implicações éticas e ideológicas – até a dinâmica do

uso do poder formal e informal; enfim, inclui o próprio significado do trabalho.

Fernandes (1996, p. 45-46) define QVT como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.”

A QVT, ao longo dos anos, foi conceituada de formas peculiares. Todavia, a grande maioria das definições tem por finalidade proporcionar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores, uma melhor relação entre os trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho (BOM SUCESSO, 1997; FERNANDES, 1996).

Segundo Rosa e Pillati (2007), os programas de QVT têm dois objetivos principais: aumentar a produtividade e o desempenho, e melhorar a qualidade de vida e a satisfação com o trabalho, podendo influir beneficentemente na saúde do trabalhador e na diminuição de conflitos, estes causadores de agressões no trabalho. Diversos autores afirmam que há uma linha tênue entre esses objetivos: uma maneira direta de melhorar a produtividade seria a melhora das condições de satisfação com o trabalho, porém a satisfação e a produtividade do trabalhador não seguem necessariamente trajetórias paralelas. Mas, dessa forma, a produtividade é mais importante do que o bem estar do trabalhador e os benefícios ao clima organizacional e a motivação do trabalhador são indiretos.

## **2.2 Qualidade de Vida e Conflitos no Serviço Público**

De acordo com Estefano (1996), os funcionários públicos são o elo entre os órgãos públicos e os clientes-cidadãos e, por isso, muitas vezes são responsáveis pelos problemas estruturais das finanças públicas. Tais funcionários que possuem o contato direto com os cidadãos desempenham importante papel na imagem que o cliente terá da qualidade do serviço público. Vale ressaltar, pois, que dos servidores públicos dependerá a satisfação dos clientes.

Encontramos em alguns estudos de caso que tiveram como unidade de análise as universidades públicas, e dentre eles, apontamos o estudo realizado por Brandão e Bastos (1993), pois o componente afetivo do funcionário público continua presente, explicitado pela vontade de permanecer na organização e de colaborar para que esta resolva seus problemas. O estudo também apontou que um dos fatores de extrema relevância que corroboram o forte vínculo afetivo em instituições públicas é a estabilidade oferecida a todos aos servidores efetivos após o seu estágio probatório e as amplas opções de capacitação contínua, a partir do desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão, bem como do ambiente propício ao conhecimento.

Segundo Brandão e Bastos (1993), ao servidor público é associado a má vontade, a incompetência e a falta de comprometimento. Isso reforça a importância de se entender o com-

portamento das pessoas na empresa pública para que possam ser desenvolvidas práticas de gestão de pessoas que retenham os funcionários na organização, garantam uma melhor eficiência e produtividade da organização, bem como relevem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos. Por muitas vezes, a instituição perde excelentes funcionários em virtude da desmotivação e desvalorização dos mesmos.

Situações conflituosas são muito rotineiras em instituições públicas com pessoas e grupos. Muitas vezes, por falta de preparo de alguns chefes imediatos, mas com frequência por pura perseguição a um determinado indivíduo. O despreparo dos chefes advém principalmente da cultura de eleição de chefia, muitas vezes feita por indicação e não por competência qualificação, preparação técnica ou mérito para o desempenho daquela função de comando do funcionário.

Desse modo, ainda de acordo com Batalha (2006) no setor público, em parte dos casos, os chefes são indicados não por outros motivos que não sejam sua competência. Sem a preparação necessária para o exercício do cargo de chefia, o servidor pode se tornar autoritário, buscando compensar suas evidentes limitações apesar de se considerar intocável.

Cabe destacar um aspecto peculiar do serviço público, a estabilidade, conseguida após três anos de efetivo exercício e aprovação em estágio probatório. Nessa perspectiva, para que seja efetivada uma demissão há um longo caminho, a sindicância e o processo administrativo disciplinar, onde são garantidos a ampla defesa e o contraditório, diferentemente na empresa privada. No serviço público o enfoque é outro: o chefe, não possuindo o vínculo funcional com a vítima, não pode demiti-lo, compensando isso humilhando e sobrecarregando de tarefas inócuas o trabalhador, influenciando negativamente na qualidade de vida.

O capital humano de uma instituição é o cerne do processo de gestão da Qualidade: da motivação e do comprometimento das pessoas vai depender o sucesso da sua aplicação prática. É salutar a busca pelo envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função. Faz-se mister, portanto, valorizar do servidor principalmente por meio do aperfeiçoamento contínuo, da boa remuneração, de um bom ambiente de trabalho com condições físicas e psicológicas adequadas e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades.

### **2.3 Desafios na Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho**

Assegura Fernandes (1996) que o desenvolvimento da organização está intimamente ligado ao desenvolvimento do capital humano da instituição. Com o aumento da satisfação dos funcionários a partir de programas de qualidade de vida no trabalho, visa-se o aumento da produtividade e um maior envolvimento dos indivíduos. Dessa forma, o trabalhador motivado deseja fazer parte do processo, produzindo e participando do gerenciamento. A QVT é uma filosofia administrativa que assegura o bem estar físico, psicológico e social das pessoas no ambiente laboral.

Uma organização eficiente não considera apenas a produtividade, pois não se eleva a produtividade se as necessidades psicológicas do trabalhador não forem devidamente descobertas, localizadas e satisfeitas. Uma organização eficiente equilibra as necessidades do trabalhador com os objetivos e metas da empresa.

Nessa perspectiva, de acordo com Spink (1992, p.50):

Inúmeros trabalhos dentro de uma ótica objetivista têm identificado uma diversidade de variáveis organizacionais contributivas a situações provocadoras de reações psicológicas e psicossomáticas agudas, entre elas: fatores do trabalho em si; do papel exercido dentro da organização e sua relação com outros papéis; questões de carreira; relações interpessoais; de estrutura e de clima organizacional

De acordo com Fernandes (1996), para a promoção da qualidade de vida no trabalho, contemplam-se os seguintes fatores: a percepção do empregado em relação à sua ocupação na organização; ambiente físico de trabalho, tais como, arranjo físico da empresa, equipamentos de proteção individual e coletiva, que, se oferecidos adequadamente, melhorariam a qualidade de vida dos empregados; os pontos críticos relativos às formas de organização do trabalho; a questão do relacionamento entre o empregado e sua função, do empregado e seus pares, do empregado e seus superiores; o nível de satisfação do empregado em relação à saúde, moral, compensação e participação; e a percepção do empregado em relação à imagem social da empresa.

A melhoria da qualidade de vida no trabalho deve ser constante e progressiva. As organizações atualmente, além de ter qualidade nos produtos ou serviços prestados, tem que manter seus profissionais motivados, capacitados e saudáveis. Então, implementar um eficiente programa de qualidade de vida é essencial e, mais ainda, manter um bom clima organizacional, estabelecendo uma relação de confiança mútua entre os funcionários, por exemplo. Situações de desconforto podem gerar conflitos, interferindo nas relações interpessoais e deixando o ambiente susceptível a violências.

Gerar um bom ambiente de trabalho deveria ser uma das metas mais importantes da organização. As pessoas utilizam muito de seu tempo nas organizações e estas, então, devem ser locais de agradável convivência e de bom clima organizacional. Alencar (1996, p.45) explana sobre a necessidade de um bom clima organizacional dentro das instituições, sendo este um fator de grande importância na capacidade criativa dos funcionários:

[...] É fundamental que haja uma cultura de confiança e respeito mútuo dentro da empresa. Se existe respeito mútuo, é possível aprender com as opiniões diferentes das outras pessoas. A confiança é necessária porque assenta as bases de um ambiente no qual todos se consideram vencedores.

Para Fernandes (1996, p. 37) “[...] somente atendendo às necessidades das pessoas e as desenvolvendo, maximizando as suas potencialidades, é que a empresa também se desenvolverá atingindo suas metas”. A organização precisa fazer com que os objetivos pessoais de cada um dos seus funcionários estejam ao encontro de seus objetivos.

De acordo com Limongi-França e Rodrigues (2002, p.156):

Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. A origem do conceito está ligada às condições humanas e a ética do trabalho, que compreende desde exposição a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relação entre trabalho contratado e a retribuição a esse esforço – com suas implicações éticas e ideológicas – até a dinâmica do uso do poder formal e informal; enfim, inclui o próprio significado do trabalho

Então, notamos que a QVT é basilar para a saúde do trabalhador. As tensões, conflitos e, até mesmo, agressões reiteradas no ambiente laboral podem trazer vários danos ao ser humano e seu comportamento, conseqüente insatisfação profissional, depressão, desmotivação, podendo culminar em uma baixa qualidade nos serviços prestados e, muitas vezes, em conseqüências irreversíveis.

Segundo Fernandes (1996, p. 39), muitas vezes, os programas de qualidade não são suficientes para promover a QVT. Os trabalhadores continuam apresentando insatisfação no ambiente laboral, que pode interferir na saúde do indivíduo:

Apesar de toda a badalação em cima de novas tecnologias de produção, ferramentas de Qualidade, etc., é fato facilmente constatável que mais e mais os trabalhadores se queixam de uma rotina de trabalho, de uma subutilização de suas potencialidades e talentos, e de suas condições de trabalho inadequadas. Estes problemas ligados a insatisfação no trabalho têm conseqüências que eram um aumento no absenteísmo, uma diminuição do rendimento, uma rotatividade de mão-de-obra mais elevada, reclamação de greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores

Existem ainda grandes problemas na implementação de QVT nas empresas brasileiras. Como descreve Lindolfo Galvão de Albuquerque da FEA/USP (LIMONGI e ASSIS, 1995, apud Coutinho e Franken, 2009, p. 10):

[...] existe uma grande distância entre discurso e prática. Filosoficamente, todo mundo acha importante a implantação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazos são esquecidos. Tudo está por fazer. A maioria dos programas de QVT tem origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem sequer se associam a melhoria do clima organizacional. QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade nas relações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização

### **3. CONCLUSÕES**

Estamos em uma sociedade extremamente competitiva e individualista, todavia ainda há a possibilidade de encontrarmos um clima organizacional agradável, onde todos os trabalhadores, ou, pelo menos, a maioria deles, trabalhem motivados e comprometidos com a organização. Se não pensássemos nessa possibilidade, não haveria sentido a promoção de programas de qualidade de vida no trabalho.

É essencial, pois, uma reestruturação das relações de trabalho, para que haja a possibilidade dos objetivos dos funcionários entrarem em consonância com os da organização e uma nova atitude, tanto de empregadores como dos empregados, na promoção de uma gestão participativa e, principalmente, o respeito recíproco.

Os Programas de QVT surgiram como uma opção para analisar todos os aspectos que influenciam a satisfação dos trabalhadores, com a finalidade de obter funcionários mais saudáveis, equilibrados, que busquem a capacitação contínua, além de satisfeitos com seu trabalho e motivados, visto que estes são fatores que interferem de forma significativa no desempenho do trabalho e, conseqüentemente, no atendimento das metas da empresa.

Programas de QVT têm como objetivo aumentar a qualidade de vida dos empregados, gerando melhorias nos relacionamentos e no clima organizacional, contribuindo para um ambiente motivador, para atingir as metas da organização.

A QVT caracteriza-se por um estado agradável, ideal, em que os indivíduos desejem ir ao trabalho; sintam-se em boas condições físicas e mentais, cuidem de sua saúde física, busquem o autoconhecimento e o desenvolvimento intelectual e emocional; estejam socialmente integrados, tanto no trabalho como na vida pessoal, na busca do equilíbrio entre o tempo de trabalho, o convívio familiar, o lazer e o estudo; e sintam-se realizados com sua carreira profissional, pois serão trabalhadores mais produtivos e comprometidos com a organização e funcionalmente competentes.

Contudo, os programas de QVT não têm sido aplicados de forma adequada. É salutar que as relações de trabalho sejam levadas em consideração, bem como as necessidades dos funcionários. Um ambiente de trabalho desgastado pode trazer sérios problemas à saúde, tanto física quanto psicológica, dos trabalhadores, comprometendo a qualidade dos serviços. Problemas nas relações de trabalho podem culminar em assédio moral, este que é definido por comportamentos hostis e agressivos que têm como objetivo a humilhação, desqualificação e desestabilização dos trabalhadores que são alvo do ato, desgastando o ambiente laboral, tornando-o hostil e desagradável.

Para que haja um programa de QVT efetivo, uma opção é consultar os funcionários e descobrir quais são suas reais necessidades e expectativas, além de como eles avaliam a sua qualidade de vida no ambiente laboral. Essa medida já promoveria uma gestão participativa na

organização e produziria uma análise mais condizente com a realidade da organização. Seria necessário, então, o apoio da administração, para que o programa seja amplamente divulgado e os indicadores sejam constantemente acompanhados, gerando melhorias contínuas.

#### 4. REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. A gerência da criatividade. São Paulo: Makron Books, 1996.  
BATALHA, Lílian Ramos. **Assédio moral em face do servidor público**. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br/textos/x/16/95/1695/> Acesso em: 20.ago.2010.

BOM SUCESSO, E. P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e qualidade de vida**. 1.ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária**. Revista de Administração, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, julho/setembro 1993.

ESTEFANO, E. V. V. **Satisfação dos recursos humanos no trabalho: um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

FERREIRA, M.C. **Sentido do Trabalho e Qualidade de Vida nas Organizações**. Em Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. [CD]. Brasília: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2006.

HADDAD, M. C. L. **Qualidade de vida dos profissionais de enfermagem, 2000**. Disponível em: [www.abpbrasil.org.br](http://www.abpbrasil.org.br). Acesso em agosto de 2011

\_\_\_\_\_. **Gestão e Organização no Capitalismo Organizado: História da Manipulação Psicológica no Mundo do Trabalho**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** São Paulo: Atlas, 2004.

MINAYO, M.C.S., SOUZA, E.R. **'Violência e saúde como um campo interdisciplinar e de ação coletiva'.** *História, Ciências, Saúde* — Manguinhos, vol. IV, n. 3, 2000.

MOREIRA, M. M. S. **Qualidade de vida e envelhecimento.** 2000. <http://portalt.eses.i.ctct.fiocruz.br/pdf/FIOCRUZ/2000/moreirammsm/capa.pdf>. Acesso em agosto de 2011.

OGATA, Alberto. **A qualidade de Vida no Trabalho e a Responsabilidade Social.** 2004. Disponível em: <http://www.abqv.org.br/artigos.php?id=57>. Acesso em julho de 2011.

RODRIGUES, Marcus V.C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

SPINK, M. J. P. **Psicologia da saúde: a estruturação de um novo campo de saber.** In F. C. B. Campos (Ed.), *Psicologia e saúde: repensando práticas* (pp. 11-23). São Paulo: Hucitec, 1992.