

# **GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (GQVT) COMO DESAFIO DE RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS ORGANIZAÇÕES**

Paulo Tadeu da Silva Alves <sup>1</sup>

## **RESUMO**

Esse artigo tem como objetivo discutir aspectos relacionados à Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) como desafio de Recursos Humanos e estratégia competitiva das organizações, fazendo uma retrospectiva de sua origem e conceito até os dias atuais. Pretende-se também, destacar os aspectos físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho, considerando as diferentes condições que são impostas, as constantes exigências e estilo de vida no atual cenário do mercado de trabalho. Aborda, ainda, os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, que tem recebido crescente destaque no mundo corporativo, quer pelos novos desafios de gestão de pessoas, quer pela crescente demanda de qualidade e excelência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade de Vida no Trabalho. Estratégia. Indicadores. Gestão de Pessoas.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade Estácio de Sergipe, especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Faculdade Pio Décimo, Analista de Recursos Humanos na empresa Energisa Sergipe e pós-graduando em MBA Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE.

# 1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas estão percebendo que melhorar a qualidade de vida de seus funcionários torna a empresa mais saudável, competitiva e produtiva. Essa é a principal função da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que está baseada em dois aspectos importantes que é o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional.

O estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é atual, somente agora entrando em evidência, devido à importância dada ao capital intelectual como forma de diferencial de trabalho, no âmbito da sobrevivência e da competitividade das organizações (ARAÚJO, 2010, p.2).

Nesse sentido, os trabalhadores passam a maior parte do tempo útil de suas vidas, buscando não apenas remuneração digna, mas reconhecimento, espaço e oportunidade de demonstrar suas habilidades e conhecimentos. Em virtude desse fator, “não se pode falar em qualidade de serviço e produto se aqueles que vão produzi-los não têm qualidade de vida no trabalho” (FERNANDES, 2012).

A Qualidade de Vida do Trabalho representa, atualmente, uma condição estratégica de competitividade das organizações no mercado global, vez que a produtividade dos empregados associa-se a um nível satisfatório de qualidade de vida em seu ambiente de trabalho.

Mostrar a abordagem de QVT como estratégia competitiva é o que fundamenta a importância deste artigo. Compreender o nível da aplicabilidade necessária de QVT para se atingir a lucratividade máxima é viável no dimensionamento do sucesso lucrativo nas organizações. Mendes e Oliveira (2011, p.13) afirmam:

“Um programa de qualidade de vida no trabalho é de fundamental importância para a sobrevivência da empresa nos dias atuais, haja vista que o mercado altamente competitivo requer habilidades, conhecimentos e energias humanas capazes de se destacarem em relação aos demais concorrentes. Portanto, o fator humano é o elemento diferenciador do mercado e isso requer uma melhor atenção por parte das empresas”.

A QVT é uma das novas subáreas de RH, conforme Silva (2011, p. 161) esclarece:

“A qualidade de vida do trabalhador tem se tornado tema de muitos debates acadêmicos e empresarial. Atualmente, considera-se como uma

tendência na administração de recursos humanos tratar sobre a aplicabilidade e a importância de estabelecer uma política direcionada para a qualidade de vida, dentro das organizações”.

Neste contexto, a área de recursos humanos é a responsável por desenvolver e aplicar programas de QVT, cuja aplicação pode direcionar as organizações a buscarem um maior espaço no âmbito competitivo de trabalho e de acordo com os seus objetivos oficiais antes estabelecidos, sejam eles gerais ou específicos (CARVALHO; OLIVEIRA, 2013).

Sendo as organizações detentoras de poder econômico, e como a maior parte tem como cerne a lucratividade, torna-se fundamental a realização de um estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que busque responder à seguinte indagação: *“como estabelecer uma relação entre competitividade de mercado e compromisso social em promover a qualidade de vida de seus funcionários?”*

Assim, o objetivo deste artigo é analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como desafio de recursos humanos e estratégia competitiva das organizações, além de compromisso ético e social na gestão de pessoas. Para tanto, a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi uma revisão bibliográfica da literatura atual, através de materiais escritos em livros dos principais autores e estudiosos sobre o tema, sendo expostas suas afirmações. A internet também foi um canal de coleta de material, utilizando-se para a busca palavras-chave: qualidade de vida no trabalho, estratégia, indicadores, gestão de pessoas.

## **2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT**

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido amplamente explorado e vários estudos vêm apontando sua importância. Diversos autores voltados para estudos do comportamento organizacional, promoção da saúde, patologia do trabalho e, ultimamente, programas de qualidade total têm-se dedicado ao exame da qualidade de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2010).

Oriunda de diversos estudos da primeira metade do século XX, a QVT estava dividida em duas diretrizes: a busca da produtividade e a satisfação do trabalhador.

Estas só vieram a se estabelecer na segunda metade do referido século. Nascimento e Pessoa (2008, p. 2) pontuam: “pensava-se que não era só possível unir a satisfação à produtividade, como também o bom desempenho do trabalhador com satisfação e realização”.

De acordo com McGregor (1999, p. 87), houve um grande progresso nas décadas de 60, 70 e 80. O lado humano da organização tornou-se uma das maiores preocupações da Administração, que implantou um conjunto de valores bem mais humanos. “O termo qualidade de vida no trabalho (QVT) foi inicialmente apresentado para enfatizar a deficiência da qualidade de vida no local de trabalho” (NASCIMENTO; PESSOA, 2008, p. 3). A expressão QVT vem da evolução de peculiaridades observadas anteriormente por diversos autores, com outros títulos e em outras conjunturas: motivação, satisfação, condições de trabalho, estilos de liderança, entre outros.

Nascimento e Pessoa (2008) relatam que a literatura aborda a qualidade de vida no trabalho basicamente em duas dimensões. A primeira dimensão vendo-a como um conjunto de condições e práticas organizacionais; como cargos enriquecidos; como uma gestão participativa proporcionando condições aos empregados de participar no processo decisório da empresa; como condições seguras de trabalho. A segunda dimensão está relacionada com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem-estar de um indivíduo: as manifestações de satisfação, crescimento e desenvolvimento dos funcionários.

Assim, ao longo da história do homem no trabalho, pode-se encontrar características que dimensionam a evolução; no entanto, oficialmente, alguns estudiosos, apresentaram um quadro evolutivo mais relevante. De acordo com Nadler e Lawler (1983, p.73), as concepções de QVT foram divididas em seis fases temporais, a saber:

- a) De 1959 a 1972, QVT era uma variável, analisada através da reação do indivíduo e a investigação da melhora da qualidade de vida no trabalho;
- b) De 1969 a 1974, QVT era uma abordagem com o foco no indivíduo antes do resultado organizacional, mas ao mesmo tempo pretendia-se melhorias tanto ao empregado quanto a direção;

- c) De 1972 a 1975, QVT era vista como um método, um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório;
- d) De 1975 a 1980, QVT foi um movimento de declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT;
- e) De 1979 a 1982, QVT era vista “como tudo”, alternativa contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais;
- f) A partir de 80 assumiu uma visão de futuro, no caso de alguns projetos fracassarem, tudo não passaria de um “modismo” passageiro.

As organizações, ponderando sobre a lucratividade e o aumento da produtividade, começaram a busca por novos métodos e estratégias organizacionais para continuarem no mercado, balizado por competitividade. As empresas criaram novas ferramentas de gestão que não visam apenas o lucro, mas também a satisfação de seus colaboradores. Conforme Vasconcelos (2011) é válido tratar a QVT como ferramenta de gestão e relacioná-la com as metas organizacionais.

## **2.1 Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho – GQVT**

Limongi-França (2009, p.8) conceitua Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) como “o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais do ambiente de trabalho”. Analisando a definição, observa-se que a melhoria das condições de vida e saúde tem sido um tema de crescente importância, já que impacta indireta ou diretamente a produtividade das pessoas e nos resultados obtidos pelas organizações. Por isso, as organizações buscam apresentar atividades e competências específicas que gerem a percepção do bem-estar deixando dessa forma em evidência o desenvolvimento das pessoas durante o trabalho.

Nesse sentido, Limongi-França (2009) desenvolveu um conjunto de fatores críticos, cujo objetivo foi alinhar as demandas de gestão organizacional com ênfase em qualidade de vida. Esses fatores críticos são alicerce da discussão sobre as interfaces da QVT na administração de empresas.

Segundo a autora, é importante considerar as questões de GQVT dentro de uma perspectiva de gestão avançada, entendida como uma nova competência a se desenvolver no profissional. Nesta lógica, entende-se que, através dos fatores críticos, ou seja, aquelas competências essenciais que a organização precisa apresentar, os funcionários sentiriam que a organização seria capaz de proporcionar um ambiente voltado para o bem-estar do empregado.

Um bom modelo de gestão da qualidade de vida é a busca do resgate da valorização e humanização da pessoa no trabalho, integrados por todos os fatores que determinam uma boa gestão de pessoas. Essa gestão não pode ser vista como resultado, e sim como um conjunto de ações que pode abrir espaço para a revisão dos problemas mais complexos de condições de vida na empresa (FRANÇA, 2007).

França (2007) apresenta, de uma forma geral, que a gestão da qualidade de vida no trabalho assume seu interesse por pessoas e pela valorização sobre condições de vida no trabalho, desenvolvendo a capacidade de entender os sinais clássicos das manifestações das pessoas em seus trabalhos como: o estresse, falta de motivação, condições ergonômicas. Muito embora haja um limite sutil entre as questões de trabalho e questões de vida na família e na comunidade, ambas estão relacionadas a promover e assegurar a qualidade do bem-estar geral do ser humano. Por isso, tão importante quanto as condições de vida das comunidades são as práticas desenvolvidas pelas empresas, já que é nas empresas que o ser humano desenvolve uma parte muito significativa de sua vida: o trabalho.

A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) representa, atualmente, uma condição estratégica de competitividade das empresas no mercado global, vez que a produtividade dos empregados associa-se a um nível satisfatório de qualidade de vida em seu ambiente de trabalho. A mudança da natureza do trabalho tem sido grande problema para respostas efetivas de gestão da qualidade de vida. Antes era mais visível o risco ocupacional; hoje, o risco é mais mental e afetivo. Atuar mais profundamente na valorização das condições de trabalho, no que se refere aos procedimentos da tarefa em si, ao ambiente físico e aos padrões de relacionamento tem sido o principal desafio da atual Gestão de Pessoas.

## 2.2 Modelos e Indicadores de GQVT

Indicadores “são ferramentas de planejamento e decisão que permitem clareza de critério, não ambiguidade de avaliação, facilidades de levantamento, de abrangência e de comparação” (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p.20). São, portanto, critérios que auxiliam na tomada de decisão dentro da organização, pois visam identificar os aspectos presentes no trabalho e garantem uma maior exatidão e facilidade na compreensão dos temas abrangidos por estes, excluindo qualquer outro argumento adverso ao tópico.

Limongi-França (2009) define que os indicadores de qualidade de vida no trabalho possuem como base o Índice de Desenvolvimento Social (IDS), o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e as categorias de Walton<sup>3</sup>.

Desenvolvimento humano é um procedimento para aumento da gama de opções e oportunidades das pessoas e deve agrupar as dimensões em que se manifestam as opções: econômica, social, política, cultural e ambiental. Segundo Limongi-França (1996), o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é composto pela garantia de alimentação, saúde, seguro de vida, conhecimento, condições de trabalho, segurança contra o crime, lazer, participação econômica, participação cultural e participação política. E a composição do Índice de Desenvolvimento Social (IDS) é esperança de vida, grau de alfabetização e distribuição de renda.

A percepção dos trabalhadores sobre a qualidade de vida e os aspectos do seu trabalho torna-se fundamental para a definição de políticas e de estratégias que auxiliem as organizações que pretendem adotar ou já utilizam um programa de GQVT. Este fato reforça a importância da realização de uma pesquisa de opinião interna na organização.

Diante deste pressuposto, vários autores apresentam modelos de GQVT. Estes modelos possibilitam ao pesquisador atingir os pontos compreendidos pelos trabalhadores como positivos ou negativos na sua situação de trabalho. Os três modelos mais importantes e os seus respectivos indicadores são apresentados por: Walton; Nadler e Lawler; Hackman e Oldhan. (CHIAVENATO, 2010)

---

<sup>3</sup> Chamamos de categorias de Walton, os oito fatores da QVT identificados por ele na década de 70. Os mesmos serão apresentados a seguir.

### **2.2.1 Modelo de Walton (1973)**

Para Walton (apud CHIAVENATO, 2010, p.489) existem oito fatores que afetam a GQVT, são eles:

- **Compensação justa e adequada:** remuneração e jornada de trabalho (carga horária);
- **Condições de segurança e saúde no trabalho:** ambiente físico (conforto ergonômico) e salubridade (riscos ocupacionais);
- **Utilização e desenvolvimento de capacidades:** autonomia, estima, capacitação e informações sobre o trabalho;
- **Oportunidade de crescimento contínuo e segurança:** carreira, desenvolvimento pessoal e estabilidade no emprego;
- **Integração social na organização:** ausência de preconceito, habilidade social, valores comunitários;
- **Constitucionalismo:** normas e regras, direitos constitucionais garantidos, privacidade, imparcialidade;
- **Trabalho e espaço total da vida:** liberdade de expressão, vida pessoal preservada, equilíbrio entre trabalho e outras dimensões da vida (família, lazer, etc.);
- **Relevância social da vida no trabalho:** imagem da empresa e responsabilidade social.

### **2.2.2 Modelo de Hackman e Oldhan (1975)**

Hackman e Oldhan (apud CHIAVENATO, 2010, p.489) apresentam um modelo que, para eles, as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT. São elas:

- **Variedade de habilidades:** o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa;
- **Identidade da tarefa:** o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável;

- Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho das outras;
- Autonomia: a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar;
- Retroação do próprio trabalho: a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela possa auto-avaliar seu desempenho;
- Retroação extrínseca: deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho da tarefa;
- Inter-relacionamento: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

### **2.2.3 Modelo de Nadler e Lawler (1983)**

Nadler e Lawler apud Chiavenato (2010, p.488) ressaltam quatro fatores de sucesso dos projetos de QVT:

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

Pesquisas sobre “as melhores empresas para se trabalhar” confirmam a relação entre bom ambiente de trabalho e melhores resultados empresariais em termos de desempenho financeiro, produtividade e qualidade de produtos e serviços, com impacto na maior satisfação dos clientes. Os indicadores ou dimensões avaliadas nessas empresas são:

- Credibilidade: confiança dos funcionários em seus líderes, qualidade da comunicação, ética nos negócios, divisão de tarefas e resolução de problemas;
- Respeito: como as pessoas são tratadas, participação das decisões, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, reconhecimento no trabalho e valorização do ser humano;
- Imparcialidade: justiça nas promoções e ausência de favoritismo;
- Orgulho: sentimento em relação ao próprio trabalho e à atuação da empresa;
- Camaradagem: ambiente amigável, boa qualidade das interações no ambiente de trabalho (BARBOSA, 2003. p. 28-36 apud CHIAVENATO, 2010, p. 493).

Analisamos assim, que os modelos e indicadores de qualidade de vida no trabalho denotam a importância das empresas estarem enfatizando o trabalhador como elemento fundamental. O trabalhador deve ser visto como um todo e ter claro a importância que ele tem para empresa no cumprimento de seus objetivos. Assim, quando esta visão está consolidada, o empresário deixa de ver o dinheiro que aplica em melhores condições de vida no trabalho como despesa, mas sim como investimento, que certamente lhe trará retorno num círculo virtuoso, onde a qualidade de vida do trabalhador representa qualidade de seus produtos, produtividade e conseqüentemente maior competitividade.

Embora existam vários indicadores e modelos de GQVT, é possível verificar uma sobreposição em relação a muitos aspectos que dizem respeito à definição e mensuração da Qualidade de Vida no Trabalho, sendo comum a todas elas a proposta de humanização no trabalho.

### **2.3 Estratégia e Programas de GQVT**

Adaptados à sua realidade e baseada nos modelos de GQVT estudados, muitas organizações desenvolvem seus próprios programas de GQVT, visando, dessa maneira, a possibilidade de implantação de um programa de bem-estar social voltado para seus funcionários, de modo a garantir uma melhor eficácia, desempenho e avaliação de tais programas.

Diante do crescente interesse que as organizações têm apresentado sobre a aplicação dos programas de GQVT, e baseado em experiências positivas, cujo resultado dessa implantação gera satisfação dos trabalhadores e o sucesso da empresa, espera-se, dessa forma, os objetivos alcançados e que a opinião de seus colaboradores seja importante e necessária para a organização, e que este avalie os resultados obtidos com as ações implementadas. (SANTOS, 2009)

Santos (2009) apresenta o quanto é importante para a organização avaliar os resultados de implantação dos programas de GQVT, pois estes podem demonstrar que as práticas de gestão estão alcançando tanto os objetivos do colaborador quanto os da organização. Esta por sua vez acredita, portanto, que a implantação desses programas gera otimização e aumento da produtividade.

Para Fernandes (2012) a implantação de um bom Programa de GQVT requer algumas recomendações: que não se limitem apenas a certos grupos organizacionais, pelo contrário, ele deve abranger todos os níveis e áreas a fim de atingir as necessidades da organização. O programa deve conter estratégias que solucionem os problemas organizacionais, promovam melhorias no ambiente de trabalho, tendo sempre responsabilidades quanto aos aspectos tecnológicos e psicossociais. Na mesma perspectiva, as pessoas devem ser treinadas para uma nova visão de resolução de problemas, promovendo descentralização dos colaboradores, onde, desde a chefia aos empregados, ocorra uma efetuação na mudança do comportamento e aprimoramento da cultura organizacional.

O crescente aumento de capital humano que encoraja as empresas a adotarem estratégias que visam atrair e motivar o colaborador vem hoje como uma vantagem competitiva de mercado, a fim de recompensar e reter as pessoas certas em todos os níveis organizacionais.

A implantação de um Programa de GQVT, como estratégia única de cada empresa, independente de suas características particulares, requer o estabelecimento de algumas fases que se aplicam a todas as empresas. As fases específicas para o desenvolvimento das experiências com a GQVT, estão assim caracterizadas:

- Sensibilização: fase que a empresa junto ao seu colaborador discute sobre suas respectivas visões sobre as condições de trabalho, e a partir daí juntos buscam os meios para modificá-los;

- Preparação: fase de seleção onde é conduzido todo o trabalho, seguido da formação da equipe de projetos, estruturação de modelos e as ferramentas a serem utilizadas;
- Diagnóstico: é compreendida em duas etapas. A primeira é analisar dados que abrangem tanto o clima organizacional e funcionamento de suas rotinas. A segunda é observar o nível de satisfação dos seus trabalhadores quanto às suas condições de trabalho;
- Concepção e Implantação do Projeto: estabelecer as prioridades de implantação mediante as informações colhidas anteriormente;
- Avaliação e Difusão: a importância da avaliação como pré-requisito para implantação das mudanças e posterior difusão para outros departamentos (JOHNSTON et al., 1981).

### **3 CONCLUSÃO**

A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) vem ganhando expressão crescente no ambiente empresarial dentro das estratégias de gestão de pessoas, porém ainda carece de aplicabilidade. A Gestão Estratégica da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT), como desafio de Recursos Humanos e estratégia competitiva das organizações, é motivada por diversos fatores: aumentar a produtividade, garantir a competitividade, modernizar a gestão de pessoas, trabalhar a imagem institucional em face da exigência da responsabilidade social, cobrada dos clientes e da comunidade.

Novos desafios se impõem à GQVT, principalmente no tocante ao comprometimento da alta direção no estabelecimento sistemático, contínuo e mensurável de suas estratégias, com isso observa-se que a teoria da GQVT tem sido motivo de crítica por ainda não ter desenvolvido uma metodologia eficiente que permita a visão dos empresários a utilizá-la como um fator estratégico, necessária para o desenvolvimento da empresa.

As vantagens, de acordo com os modelos expostos, denotam claramente que as empresas estão investindo em sistemas que proporcionam melhor qualidade de vida no trabalho. Pessoas motivadas, equipes comprometidas com o resultado,

ambiente propício para a inovação, bem estar e satisfação do empregado são os fatores de sucesso que irão garantir a vantagem competitiva no mercado global atual.

Enfim, este artigo conseguiu atingir aos objetivos propostos, não só afirmando que a GQVT é uma das novas estratégias utilizadas como um dos elementos fundamentais para a formação de uma empresa socialmente responsável, como também esclarece que é fundamental dimensionar a relação exata da lucratividade que as organizações podem obter quando aplicam este tipo de programa. Cabe, no entanto, mais pesquisas com relação ao referido tema, já que ainda é um campo inexplorado pelas organizações.

## **ABSTRACT**

This article aims to discuss aspects related to Quality Management of Life at Work (QMLW) as a competitive strategy and market differential of organizations, making a retrospective of its origin and concept to the present day. It is intended to highlight the physical, the environmental and the psychological workplace, considering the different conditions that are imposed, the constant demands and lifestyle in the current scenario of the labor market. It also discusses Programs for Quality of Life at Work, which has received increased attention in the corporate world, either by the new challenges of managing people, either by increasing demand for quality and excellence. Thus, on one hand it has the individual relationship of the employee and his experiences. On the other hand it has aspects of improving conditions and work environments, seeking for greater satisfaction and productivity, whose development programs can raise the level of employee motivation and help, therefore, the profitability of the organizations.

**KEY WORDS:** Quality Life at Work. Strategy. Indicators. People Management.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Albélia Bezerra de. “**Qualidade de vida no trabalho (QVT): Os lucros advindos de um lugar excelente para se trabalhar**”. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração –ENANPAD. 20. Angra dos Reis, 23-25 set.1996. Anais...V. RH. Rio de Janeiro, 2010. p.375-394.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **Normas ABNT sobre documentação**. Rio de Janeiro, 2010.

CARVALHO, Cláudia Maria e OLIVEIRA, José Arimatés. “**Qualidade de Vida no Trabalho**”: Série cadernos de estudos do GERHQUAL. No. 06. Natal: UFRN, 2013. [Relatório de Pesquisa]. ([www.ufrn.br/gerhqual](http://www.ufrn.br/gerhqual)).

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, Campus, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

FERNANDES, Eda Conte. “**Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**”. 2a. ed. Salvador: casa da qualidade, 2012.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de Projetos de Pesquisa Científica**. 2. ed rev. e atualizada. São Paulo: Avercamp, 2013.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2009.

NADLER, David. A. e LAWLER, Edward E. “Quality of work life: perspectives and directions. **Organization Dynamics**, v.11. p.20-30, Winter, 1983.

SILVA, L.V. “**Qualidade de vida do trabalhador – uma questão cada vez mais atual**”. In: “**Tendências em recursos humanos**”. MANSSOUR, Ana B. B....[et al.]. Porto Alegre: Multimpresos, p.161-180, 2011.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas**. São Paulo, v. 08, nº 1, p. 24-35, mar. 2011.