

Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas e Desafios Atuais

Quality of working life: Actual perspectives and challenges

» Jáder dos Reis SAMPAIO (Universidade Federal de Minas Gerais)

Resumo Foi realizado um estudo de revisão de literatura para delimitação conceitual e estabelecimento de modelos teóricos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uso no Brasil. Foram revisados livros de autores brasileiros, artigos publicados na base Scielo e artigos internacionais encontrados na base de Periódicos CAPES. Propõe-se que a QVT seja um guarda-chuva teórico que repousa em três conceitos nucleares: o humanismo (que ora repousa em motivação, ora em satisfação), a participação do empregado em decisões de gestão e o bem-estar. Em torno desses conceitos-critério de qualidade de vida no trabalho, analisou-se os estudos empíricos realizados no Brasil e identificou-se sua filiação teórica às tradições clássicas. Uma agenda com ações para a dialética do avanço-ruptura na área é proposta.

Palavras-chave

Qualidade de Vida no Trabalho, Psicologia do Trabalho, Revisão de Literatura.

Abstract In order to delimit conceptually and establish the theoretical models used on QWL nowadays in Brazil, a review of the literature was done. Brazilian authors of books, articles published at the Scielo data-base and international papers found at the list of periodicals published by CAPES were all revised. It was found that QWL is conceived as a theoretical umbrella based on three main concepts: humanism (that encompasses satisfaction and motivation), employee participation in the decision processes and well-being. These key concepts were used to analyze the empirical studies done in Brazil and their theoretical affiliation to classical theories identified. It is proposed an agenda which aims at actions to decide what is necessary to be improved and what to be changed.

Keywords

Quality of Working Life, Work Psychology, Revised Literature

Avaliação do estado da arte de um tema obriga seu autor a lançar olhos para o que já foi produzido, com a finalidade de compreender sua trajetória, contribuições e limites. Qualidade de vida no trabalho (QVT) (em inglês, *quality of working life*) é uma tradição de pesquisas muito encontrada na escola anglo-saxã que se instituiu na universidade brasileira inicialmente nas linhas de pesquisa da Administração, para ser redescoberta pela Psicologia do Trabalho e outras áreas ligadas à saúde no trabalho.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM GUARDA CHUVA TEÓRICO COM DIFERENTES NÚCLEOS AGREGADORES OU UM CONCEITO MAL DEFINIDO?

Muitos autores, brasileiros ou não, criticam a falta de definição clara do conceito de qualidade de vida no trabalho, há décadas (Bragard et al., 2012, Limongi-França, 2009; Ferreira, Alves e Tostes, 2009), de tal modo que não se identifica nem entre os teóricos da área um consenso sobre o que é QVT. (Ferreira, Alves e Tostes, 2009)

Como consequência, em lugar de um conceito tem-se uma noção de Qualidade de Vida no Trabalho, ou seja, um “guarda-chuva teórico” com consequências práticas, associado a outros fenômenos organizacionais e relacionados à saúde mental. Contudo, uma vez empreendida uma releitura de trabalhos importantes na trajetória de qualidade de vida no trabalho, ela não parece ser tão ampla assim, mas uma abordagem com alguns conceitos claramente estabelecidos e modelos teóricos ora concorrentes, ora convergentes.

Cooper (2008) escreveu um artigo de cunho editorial no qual mostra a trajetória da conhecida revista intitulada atualmente *Journal of Organizational Behavior*. Ele explica que a revista foi originalmente criada para a publicação de trabalhos sobre QVT, mas foi recebendo uma grande quantidade de trabalhos considerados fora de seus objetivos, mas do interesse da comunidade científica à qual ela se direcionava. Por essa razão, com o tempo, além de publicar trabalhos fora do traçado original, mudou seu nome de *Journal of Occupational Behavior* para o que é hoje: comportamento organizacional. Ele cita o primeiro editorial que trata da finalidade original da revista, e, ao mesmo tempo, aponta conceitos nucleares e associados à QVT:

É para tratar os assuntos, problemas, abordagens e desenvolvimentos associados à qualidade de vida no trabalho e humanização do trabalho que esta revista foi concebida como um todo. ... É nossa intenção fazer desta revista um ponto focal para esse importante desenvolvimento, publicar sobre participação gerencial de empregados, estresse no trabalho, crescimento individual e desenvolvimento no local de trabalho, interfaces casa-trabalho, melhora da atividade laboral, efeitos da legislação e da política comunitária nas melhorias do ambiente de trabalho, autoadministração no trabalho e muitos tópicos que focalizam a qualidade de vida no trabalho. (Taylor, 1980, p. 1 apud Cooper, 2008, p. 3)

Recentemente, Sant’Anna, Kiliminik e Moraes (2011) publicaram um livro formado de estudos brasileiros sobre QVT e escreveram uma introdução na qual entendem que:

A qualidade de vida tem sido definida de diferentes formas por diferentes autores. No entanto, praticamente todas as definições guardam entre si, como ponto comum, o entendimento da QVT como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação destes nas decisões e problemas do trabalho. (Sant’Anna, Kiliminik e Moraes, 2011, introdução)

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO HUMANISMO: MOTIVAÇÃO

Dos três conceitos nucleares apontados, o que é mais aberto a abordagens e interpretações é o de humanismo e humanização do trabalho. Essencialmente, ele parte de uma demanda dos autores influenciados pelo movimento humanista, que pleiteiam uma concepção de organização do trabalho que considera o atendimento das necessidades humanas, e que não apenas tenha como horizonte o aumento da produtividade e da lucratividade.

Em administração, esse conceito está associado às premissas da escola sociotécnica, originada nos estudos de Eric Trist e colaboradores do Instituto Tavistock, que efetivamente desenvolveram uma proposta de gestão e de organização do trabalho que desconstrói princípios e pressupostos do taylorismo e apresenta alternativas. Infelizmente, apesar de quase cinquentenária, essa abordagem difundida no norte europeu, e muito influente em qualidade de vida no trabalho é pouco estudada por psicólogos do trabalho brasileiros. Uma síntese desta pode ser encontrada em Biazzi Jr. (1994).

Em psicologia, há modelos de QVT claramente orientados pelas teorias de necessidades humanas. Sirgy e colaboradores (2001) desenvolveram um modelo teórico de qualidade de vida no trabalho com base no conceito de necessidades, que sintetizaram a partir de uma leitura das contribuições de Maslow, Herzberg, McClelland e Alderfer (Sirgy et al., 2001, p. 242). Chama a atenção seu modelo teórico, que incorpora também o conceito de satisfação no trabalho, central em outras abordagens. Seu modelo não apresenta considerações sobre o aumento de produtividade, como foi advogado pelos autores da sociotécnica, mas o associa a satisfação de necessidades ao comprometimento organizacional no contexto organizacional, e à satisfação com a vida, no contexto individual.

Esse autor identifica como antecedentes da qualidade de vida as satisfações de necessidades (oriundas do ambiente de trabalho, oriundas das exigências do trabalho, oriundas do comportamento de supervisão e oriundas de programas auxiliares), a qualidade de vida no trabalho em si é vista como a satisfação das necessidades do empregado. Uma vez atendida, ela se encontra associada a outras variáveis consequentes. Entre essas variáveis encontram-se o comprometimento organizacional, satisfação com o trabalho, satisfação em outros domínios da vida (família, lazer, saúde, educação, amizade, cultura, *status* social, etc.). O último estágio do modelo desse autor é o que relaciona a satisfação com o trabalho e com os outros domínios da vida com um indicador denominado satisfação da vida.

Esse autor tem uma contribuição importante para a psicologia que é a inserção do trabalho na formulação teórica para pensar satisfação, e superando as concepções clínicas que se baseavam essencialmente nas relações familiares e pessoais. Nesse ponto, ele parece ter operacionalizado as concepções de Maslow sobre o homem.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO HUMANISMO: SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Ainda na perspectiva humanista, há quem tenha centralizado as medidas de QVT na satisfação com o trabalho, que ainda é um indicador associado a estados internos do indivíduo e de grupos, com vistas aos elementos da organização do trabalho.

Um modelo teórico influente no Brasil com essa característica é o de Hackman e Oldham (1976, 2010). Há uma produção extensa, não apenas dos autores, mas de outros pesquisadores sobre o tema, como o emprego de equações estruturais por Behson, Eddy e Lorenzet (2002).

Nas pesquisas brasileiras e internacionais, a modelagem não foi muito fiel às propostas dos autores. O modelo original tinha três estágios, no qual a variedade de habilidades, a significância das tarefas e a identidade com as tarefas se consolidavam em um indicador chamado “experiência significativa”, o *feedback* se tornava “conhecimento de resultados” e a autonomia

se tornava “responsabilidade vivenciada”. Outra questão importante é o caráter moderador do indicador “satisfação com o crescimento”. Os próprios Hackman e Oldham (2010) explicitam isso em um artigo recente.

Quando os três estados estiverem presentes – que é, quando os ocupantes dos cargos considerarem que o trabalho é significativo, sentirem pessoalmente responsáveis pelos resultados e tiverem conhecimento dos resultados de seu trabalho – eles estariam internamente motivados para desempenhar bem. Eles não seriam capazes de darem desculpas para si mesmos que trabalhariam bem se o trabalho não tivesse falta de significado, ou que eles estavam apenas seguindo tarefas exigidas por alguém, ou que o trabalho não desse informações sobre como eles o estavam desempenhando. (Hackman e Oldham, 2010, p. 464)

Hackman e Oldham (2010, p. 464) acreditavam que essa proposta se aplicaria à maioria das pessoas, mas aceitavam que nem todos respondiam bem a um trabalho desafiador e enriquecido. Por isso, inseriram uma diferença individual no modelo: necessidade de crescimento como valor – “o grau no qual o indivíduo valoriza a oportunidade de crescimento, apresenta o domínio de conhecimentos e habilidades relevantes para o cargo” e conhece os resultados de seu trabalho, sabendo como mudar o que faz.

Sem a primeira característica, o sujeito não responde à motivação interna para o trabalho e sem a segunda (o domínio dos conhecimentos e habilidades), ele vivenciaria mais fracassos que sucessos, e nunca um estado motivador. Depois inseriram o contexto de satisfação com o trabalho como o terceiro moderador para a resposta ao trabalho enriquecido. (Oldham, Hackman e Pearce, 1976).

Nesse modelo, a satisfação com o trabalho tem um papel explicativo de comprometimento do indivíduo com um trabalho enriquecido e, por consequência, apresentaria resultados com qualidade de vida. Os principais problemas encontrados na literatura com relação ao trabalho enriquecido, como o estresse, a pressão por resultados, e outros, não são tratados nesse modelo, mas Hackman e Oldham (2010) admitem que houve uma mudança muito marcante no conceito de cargo nos últimos 30 anos, como as abaixo:

1. Trabalho à distância em vez de ir ao escritório uma vez por dia.
2. Responsabilidade por diversas atividades e atribuições em vez de ter um núcleo central.
3. Trabalhar em equipes temporárias cujos membros mudam à medida que o projeto avança.
4. Trabalhar em equipes de projetos nas quais os outros membros vêm de diferentes organizações (clientes, fornecedores e parceiros organizacionais).
5. Poder ser chamado a vender seus serviços nas próprias organizações, sem chefe, sem unidade organizacional, sem a segurança de um emprego de longo prazo.
6. Gerentes poderem ser membros de uma equipe gerencial, responsável por um largo número de atividades, em vez de ocupar um lugar central bem definido de uma unidade ou função.

Eles propõem uma emergência dos atributos sociais dos cargos, e propõem que as pesquisas se direcionem para a identificação de novas variáveis, como é o caso de três indicadores do modelo dos cinco fatores de personalidade.

Os estudos de satisfação no trabalho, contudo, não se restringem à preocupação com qualidade de vida no trabalho, como bem nos mostra Siqueira (2008) em seu estudo de revisão. Com o acúmulo de pesquisas, viu-se que não há como reduzir os fatores antecedentes de satisfação no trabalho a um modelo tão simples como o de Hackman e Oldham (1976) o que gerou um novo desafio aos pesquisadores da área.

Os problemas de metodologia de medida de satisfação a partir de autorrelato de empregados já haviam sido apontados por Orpen (1983), que opta por propor a adoção de métodos como

a pesquisa-ação para uma revitalização da área, ainda que inseguro quanto aos resultados, em vez de tornar mais complexos os modelos teóricos e rever os instrumentos de pesquisa. Uma das questões que ele aponta era a convergência de altos valores de satisfação nos estudos (acima de 80%) que ele reviu, independente da presença ou ausência de outros indicadores desfavoráveis, que não apresentavam associações significativas, apesar da aparente articulação entre elas.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES DE GESTÃO

As propostas de cogestão, de decisões consultadas e de outras formas menos diretas de participação fazem parte do conceito nuclear de qualidade de vida no trabalho. Nas origens da sociotécnica, uma oposição às prescrições de origem tayloristas é a proposta de concepção partilhada, associada à de escolha organizacional (Biazzi Jr., 1994). Elas repousam na constatação que a produtividade não está atrelada a uma determinada forma de organização do trabalho (escolha organizacional), e que para obtê-la, ao contrário do princípio da separação entre concepção e execução, é necessário o planejamento e replanejamento conjunto das atividades (concepção partilhada), que pode acontecer dentro das paredes da fábrica ou fora dela, com o envolvimento de entidades sindicais, universidade e outros atores sociais no projeto da organização.

A participação, como princípio de gestão, foi além da sociotécnica e se encontra em propostas de organização do trabalho como os grupos autogerenciados (oriundos dos grupos semiautônomos) e células de produção (Sampaio, 1994).

Gallie (2003) fez um estudo sobre qualidade de vida no trabalho dos países escandinavos, onde destaca como pontos centrais de sua análise o grau de envolvimento efetivo no processo decisório, a percepção de qualidade das tarefas do trabalho, a oportunidade de carreiras (inferida da qualificação profissional e graus de treinamento), a estabilidade no emprego. Ela encontrou níveis altos de participação e consulta na Suécia, Dinamarca e apenas de consulta na Finlândia, quando comparados aos países da União Europeia.

... Suécia e Dinamarca continuam sendo países com níveis excepcionalmente altos de participação nas organizações, entendida como a pessoa ser capaz de influenciar decisões sobre mudanças na organização do trabalho ou a alta ocorrência de reuniões nas quais os empregados possam expressar seus pontos de vista sobre os desenvolvimentos na organização. (Gallie, 2003, p. 76)

Além de participação e consulta, Gallie (2003) constatou uma maior qualidade das tarefas (trabalho mais enriquecido e variado) nos três países, embora não haja diferenças quanto à qualificação dos empregados (que é também alta, mas não diferenciada dos demais países da União Europeia) nem apresenta maior estabilidade no trabalho.

O trabalho dessa autora em especial desloca a concepção intramuros da QVT para uma dimensão societal, associada a esforços de implementação de políticas trabalhistas por governos de estado.

Cole e colaboradores (2005, p; 54) reconhecem o emprego variado de QVT, que chega a englobar “uma abordagem de relações industriais, o envolvimento com métodos de redesenho do trabalho envolvendo as equipes de trabalhadores e um movimento para o aumento da efetividade organizacional”.

No Brasil, Mônaco e Guimarães (2000), bem como Ferreira, Alves e Tostes (2009) ressentem-se da falta de debate da participação como princípio para a implantação de programas e práticas de QVT. Eles estudaram segmentos da Empresa de Correios e Telégrafos (ECT) e organizações do serviço público federal.

Dentro dessa concepção, Guimarães (1995) sugere uma concepção ampla de QVT relacionada com “qualidade de vida” em geral, o que inclui a conquista da cidadania por parte do trabalhador, mantendo “uma relação direta e atávica com a democratização industrial”, enquanto compartilhamento do poder de decisão entre gerências e trabalhadores, assumindo-se uma forma de participação plena em todos os níveis decisórios. (Mônaco & Guimarães, 2000, p. 73)

A inserção da participação é justificada por alguns autores por associação à proposta humanista e por outros por associação ao bem-estar do empregado.

Não foi encontrado nesse eixo conceitual um modelo teórico ou teórico-prático validado, mas apenas a participação e a cogestão como princípios ou pressupostos para se encontrar um trabalho com qualidade ou para se implantar um programa de melhoria de qualidade de vida, com metodologia heurística e qualitativa, que venha ao encontro das necessidades e dos anseios dos trabalhadores.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO BEM-ESTAR: A ABORDAGEM FATORIAL

O terceiro grande eixo das concepções de qualidade de vida no trabalho é a concepção de bem-estar do empregado. Bem-estar (*wellness*) é igualmente um conceito amplo, que vem ao encontro da mudança de ênfase na definição de saúde da Organização Mundial da Saúde – OMS, quando abandonou a visão de saúde como inexistência de doença, para uma visão afirmativa que envolve não apenas o indivíduo biológico, mas também as dimensões psicológica, social e, mais recentemente, espiritual (Fleck, 2000).

Orpen (1981), ao rever a trajetória da construção do conceito de qualidade de vida no trabalho e durante sua argumentação de desconstrução da QVT como satisfação, afirma que “a noção de satisfação no cargo que prevalece entre os psicólogos industriais falha ao capturar o elemento de saúde mental positiva que é uma característica central de qualquer concepção de qualidade de vida no trabalho. (...) em seu sentido completo de qualidade de vida ou bem-estar psicológico no trabalho é uma questão de satisfação mais alguma coisa” (p. 4). Ele afirma que a concepção negativa de saúde (a que considera ser saudável o mesmo que não estar doente) não é suficiente, muito menos a de ajustamento ao trabalho. Ele defende que uma concepção adequada de saúde mental ou bem-estar psicológico “consiste em formas de vida que vão além da ‘mera existência’, (...) da noção de ajustamento, contentamento ou liberdade das tensões internas.” (p. 4). Ele concebe o bem-estar como o esforço ativo da pessoa para lidar com o seu mundo e ampliá-lo, que uma vida laboral de alta qualidade é a que possibilita o crescimento psicológico e a experiência de sentimentos de bem-estar.

A concepção de bem-estar (não apenas psicológico) como eixo da avaliação da qualidade de vida no trabalho está associada a duas linhas metodológicas: uma linha mais fatorial, que parte do pressuposto de que determinadas práticas no ambiente e organização do trabalho estão mais propensas à promoção de bem-estar e saúde (o que aproxima o conceito de QVT ao de qualidade de vida, talvez perigosamente) e a que propõe o abandono do termo qualidade de vida por um conceito como o significado do trabalho, ou o trabalho significativo.

Na primeira versão, um dos autores mais influentes da literatura internacional é Richard Walton. Ele associa a qualidade de vida no trabalho a uma remuneração adequada, condições de saúde e segurança, utilização e desenvolvimento das capacidades, crescimento e segurança no emprego, integração social nas relações de trabalho, constitucionalismo no trabalho (entendido como respeito às leis e normas sociais), balanceamento entre o trabalho e o espaço total da vida e a relevância da organização ou profissão na sociedade. Desenvolvido nos anos de 1970, o modelo tem muitas dificuldades hoje para lidar com as mudanças no mundo do trabalho e as novas formas de organização e relações de trabalho, o que limita sua utilização, uma vez que as organizações para as quais ele foi concebido estão transformadas e as exigências sobre os indivíduos e grupos são de outra ordem.

No Brasil, um modelo teórico-prático que possibilitou algum aumento de extensão sobre a concepção de Walton e a incorporação e ampliação de indicadores oriundos de outros modelos (Hackman e Oldham, participação no trabalho, etc.) é o de Fernandes (1996). Nele se encontram os seguintes fatores-chave: condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relacionamento chefe-subordinado e organização do trabalho. Um problema reside em seu foco nos fatores, que o situa entre os modelos de participação e humanismo. Fernandes associou (apenas teoricamente) seus fatores à concepção de satisfação, criticada por Orpen, o que deixa seu modelo aquém da preocupação com o bem-estar ou com uma concepção limitada de bem-estar.

Outro modelo teórico-prático igualmente influente, baseado em gestão de indicadores, é o de Limongi-França (2009, 2004). A autora apresentou 36 indicadores de QVT em Limongi-França (2004). Eles giram em torno do conceito de desenvolvimento humano, produtividade e legitimidade. Não se encontrou nas obras da autora uma tentativa de generalização de seu modelo teórico, mas uma intenção de operacionalização nas organizações, o que situa sua contribuição dentro dos limites da pesquisa operacional. O modelo de intervenção encontra-se esquematizado a seguir.

Para fins de apresentação, os indicadores são agrupados em quatro grandes categorias: biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais (com as iniciais formou-se o nome BPSO-96).

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO BEM-ESTAR: A ABORDAGEM DO SENTIDO DO TRABALHO

A segunda linha metodológica pode ser representada pelos estudos da canadense Estelle Morin. Ela trabalha com o sentido ou significado do trabalho. Por trabalho significativo, Morin (2004) elege três critérios: a significância do trabalho (sua representação e valor na perspectiva do sujeito), a orientação do sujeito (o que ele busca no trabalho e que intenções direcionam suas ações) e a coerência entre o sujeito e o trabalho que ele faz (coerência entre expectativas, valores e ações diárias).

Nessa perspectiva, em vez de estabelecer um conjunto de critérios objetivos *a priori* cuja adoção asseguraria qualidade de vida (bem-estar) a autora parte do ponto de vista do sujeito, mas isso não a impede de identificar situações de trabalho e ações gerenciais que, de forma geral, promovem bem-estar para o trabalhador. Ela iniciou seus estudos em 1993 e estabeleceu seis características de um trabalho significativo: propósito social, retidão moral, realização relacionada ao prazer, autonomia, reconhecimento (dos resultados do trabalho e através do salário) e relações positivas com outras pessoas.

Em um estudo qualitativo com executivos no Brasil, em parceria com professoras da Fundação Getúlio Vargas, identificou que “valores como variedade na natureza das tarefas, aprendizagem, autonomia, reconhecimento e segurança também são fundamentais para que o trabalho tenha sentido” (Morin, Tonelli e Pliopas, 2007).

Por bem-estar, a autora entende “um estado de equilíbrio e conforto – no corpo e na mente – caracterizado por autoestima, equilíbrio psicológico, autocontrole e controle de eventos, sociabilidade e alegria” (Morin & Gagné, s.n, p. 9).

De posse dessas informações, Morin (2004) propõe ações para a prevenção do distresse ocupacional e a promoção do bem-estar nas organizações (que está associado ao desenvolvimento de um ambiente de trabalho significativo):

1. Promover condições de trabalho seguras e saudáveis, que envolvem o ambiente físico, jornada de trabalho, salário e benefícios.
2. Dar-lhes um propósito para trabalhar, que envolve orientação, direção e um sentido para trabalhar.

3. Promover comportamentos éticos para fazer um trabalho moralmente aceitável em seus processos e resultados, o que possibilita que as pessoas falem de seu trabalho sem culpa ou vergonha, mas com dignidade e orgulho.
4. Estimular a eficácia pessoal, que é ser capaz de fazer o trabalho solicitado de forma efetiva.
5. Ajustar a carga de trabalho (física, mental e emocional) e dar orientações claras, recursos suficientes e *feedback* de tempos em tempos.
6. Encorajar o prazer, ou seja, curtir o trabalho que estão fazendo.
7. Desenvolver sua autonomia, dar alguma liberdade de escolha na realização do trabalho, que permite que o empregado possa exercitar suas habilidades, julgamento, inteligência para resolver problemas e melhorar métodos e resultados e que possam aprender, desenvolver, melhorar suas habilidades e se tornar otimistas quanto ao futuro.
8. Dar-lhes apoio e possibilitar-lhes obter apoio com colegas e superiores quando encontram dificuldades e problemas, o que é fundamental em tempos de estresse porque possibilita redução do seu impacto negativo.
9. Mostrar-lhes reconhecimento pelas suas competências, seus resultados e promover o respeito pelos outros.
10. Promover relacionamentos positivos que possibilitem trabalhar com um espírito de equipe, ter oportunidade de encontrar pessoas e se relacionar.

Morin e Gagné (s.n.) também identificam níveis de bem-estar psicológico na força de trabalho, a saber:

1. Terciário: que se aplica a empregados que não são estimulados por seu trabalho e o consideram apenas tolerável. Não necessariamente estão com distresse, mas continuam em seus trabalhos por uma série de razões, como os benefícios ou a falta de alternativa.
2. Secundário: que se aplica a empregados que não apresentam sintomas de estresse e geralmente têm uma perspectiva de futuro positiva. Eles estão interessados em seu trabalho e comprometidos emocionalmente com a sua organização, mas sua lealdade é tênue.
3. Primário: que se aplica a empregados que estão confortáveis com o seu trabalho e com suas vidas como um todo, e que estão ligados ao seu empregador.

Esses níveis são a base para a implantação de diferentes propostas de atuação gerencial no trabalho e de ação do próprio empregado, cuja exposição foge ao objetivo desse texto, mas que se encontram sintetizadas em Morin e Gagné (s.n.).

Uma vez identificados os conceitos essenciais de identificação de QVT, seus autores e modelos teóricos e de intervenção, pergunta-se: quais categorias profissionais já foram estudadas no Brasil e quais os principais resultados?

AS PESQUISAS NO BRASIL

Uma vez identificados modelos teóricos e práticos associados aos três conceitos intimamente ligados à qualidade de vida no trabalho: a humanização do trabalho, a participação nas decisões de gestão e o bem-estar, fez-se um levantamento assistemático e não exaustivo de pesquisas de intervenção no Brasil. Utilizaram-se os livros específicos sobre o tema (Fernandes, 1996; Sampaio, 2004; Limongi-França, 2009; Sant'anna, Kiliminik & Moraes, 2011) e pesquisou-se o termo qualidade de vida no trabalho na base Scielo. Além desses estudos, outros já levantados por pesquisas anteriores e que constavam na biblioteca digital do autor foram utilizados.

Apesar de não ser uma revisão exaustiva, é possível tecer comentários sobre os estudos encontrados. Observam-se três grandes grupos de estudos: estudos descritivos e propositivos

TABELA 1: Estudos Brasileiros Descritivos e Propositivos de QVT.

SEGMENTO	MODELO	RESULTADOS E AÇÕES	AUTOR
Professores de inglês	BPSO-96	<ol style="list-style-type: none"> 1. As escolas não pensam em saúde e carreira 2. Os professores se identificam com a organização e gostam de trabalhar nela, mas não há investimento na carreira (formação continuada e participação de eventos) 3. Os professores não se orgulham de trabalhar na instituição, mas as famílias deles se orgulham por eles serem professores de inglês 4. As relações com os gestores se resumem ao apoio às atividades feitas na escola 5. As diferenças nas respostas estão associadas aos seguintes fatores: tempo de profissão, idade, faixa salarial, estado civil, horas trabalhadas, possivelmente às diferenças entre organizações, com variações entre B, P, S e O. 6. Os autores fazem uma série de recomendações para serem adotadas pelas organizações a partir do levantamento feito com os professores 	Kanikadan e Limongi-França (2007)
Servidores públicos federais gestores públicos dos três poderes do serviço público federal	QVT como práticas implementadas em organizações	<ol style="list-style-type: none"> 1. Três núcleos da concepção de QVT: conceito amplo e complexo, bem-estar integral e boa relação com o trabalho 2. Práticas de QVT feitas sem diagnóstico, definição de abordagem e metas 3. Diversidade de práticas e predomínio de ações antiestresse 4. Ações desvinculadas da percepção de fatores prejudiciais de QVT: cobrança sobre os servidores, carga de trabalho intensa e infraestrutura deficiente, trabalho concebido como atividade séria, sem possibilidade de prazer (como o riso). 5. Propõe que os programas tenham uma orientação teórica e conceitual 6. Propõe a construção de uma QVT de "natureza preventiva" que tenha por foco a remoção de indicadores de mal-estar na produção 7. Propõe uma QVT que envolva a todos e não apenas a especialistas 8. Propõe uma concepção de produtividade como exercício do bem-estar 9. Propõe implementar QVT com uma política de comunicação voltada a uma cultura de bem-estar individual e coletivo 	Ferreira, Alves e Tostes (2009)
Gerência de administração da empresa de correios e telégrafos	Walton; Participação nas decisões de gestão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os administradores entrevistados associam QVT a bem-estar no trabalho 2. Insatisfações ou baixa satisfação: remuneração e equidade interna, jornada de trabalho, uso de habilidades múltiplas, estabilidade de emprego, igualdade de oportunidades, oportunidade de sindicalização, privacidade pessoal, responsabilidade social da empresa, 3. Desconhecimento com a equidade externa. 4. Satisfação com o ambiente físico, crescimento pessoal, oportunidade de carreira, relacionamento, senso comunitário, respeito a leis, direitos e liberdade de expressão, relação trabalho e vida pessoal, imagem da empresa 5. Houve melhoras da QVT com a implantação da QT (condições físicas e ambiente de trabalho) 6. Propõem a ampliação do conceito de qualidade total de forma a abarcar a noção de QVT 7. Propõe a conjugação de programas de QVT com ambientes participativos e estilo de vida mais humano 	Mônaco e Guimarães (2000)

TABELA 2: Estudos Brasileiros Descritivos de QVT.

SEGMENTO	MODELO	RESULTADOS E AÇÕES	AUTOR
Empresas públicas e privadas de diferentes setores	Hackman e Oldham Walton Westley	<ol style="list-style-type: none"> Existência de relação entre QVT e Programas de QT. Confusão entre QVT e QV: aluguéis, escolas para filhos, assistência jurídica, problemas de trânsito nas imediações do local de trabalho, palestras em escolas Confusão entre QVT e benefícios legais Admissão da inexistência de um programa sistematizado de QVT 	Goulart e Sampaio In Sampaio (2004)
Profissionais de RH que saíram de organizações e se tornaram autônomos	Hackman e Oldham	<ol style="list-style-type: none"> São apresentados estudos de casos de quatro trajetórias diferentes Constata uma tendência de profissionais de meia-idade terem de se tornar autônomos ou buscar o trabalho autônomo (na área de RH). Constata que após o sofrimento da transição, a maioria dos entrevistados (que já são mais de cem) se sente com melhor qualidade de vida no trabalho autônomo. Aumento da variedade de habilidades, identidade com o trabalho (3 casos), possibilidades de crescimento, piora da segurança (1 caso), remuneração melhor (2 casos) 	Kiliminik e Castilho In Sampaio (2004)
Servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Minas Gerais	Walton	<ol style="list-style-type: none"> Inequidade salarial entre níveis dos servidores, com servidores de igual formação nos poderes judiciário e legislativo e inferioridade de remuneração com empregados de atividades semelhantes na iniciativa privada. Baixo risco nas unidades administrativas e acadêmicas e queixas de riscos no Hospital das Clínicas Realização das atividades dentro da jornada de trabalho, de acordo com capacidade, uso de conhecimentos e habilidades e liberdade total ou parcial para a realização e acesso a informações para a realização do trabalho Ausência de oportunidade de crescimento profissional e uso do potencial para a maioria dos servidores Existência de preconceito, principalmente por categoria profissional (professores <i>versus</i> servidores), grau de instrução, estilo de vida e aparência física O trabalho não afeta a vida dos servidores técnico-administrativos fora da UFMG 8. Os servidores consideram seu trabalho valorizado na instituição e a instituição valorizada na sociedade Duas ações da reitoria: criação do programa integrado de desenvolvimento de RH e reestruturação do SAST. 	Valle e Vieira In Sampaio (2004)
Magistrados (desembargadores e juizes de primeira instância)	Hackman e Oldham	<ol style="list-style-type: none"> Desembargadores: satisfatória quanto aos fatores intrínsecos do cargo (motivação interna do trabalho, segurança do trabalho e remuneração) e insatisfatória com relação a: supervisão, ambiente social, satisfação geral, contato e <i>feedback</i> Juizes de primeira instância: satisfatória quanto aos fatores intrínsecos ao cargo. Fatores contextuais, só a motivação interna e a satisfação com a remuneração. Insatisfeitos com a segurança no trabalho (varas criminal, tóxicos e família) 	Belo e Moraes In Sant'anna, Kiliminik e Moraes (2011)

continua...

Empresas premia- das pela Associa- ção Brasileira de Qualidade de Vida – ABQV no período 1996-2001	BPSO - 96	<ol style="list-style-type: none"> 1. 65% das ações implementadas são de ordem biológica 2. 6% das ações implementadas são de ordem psicológica: gerenciamento do estresse, psicoterapia 3. 14% das ações implementadas são de ordem social: atividades de lazer com envolvimento da família e de cultura 4. 15% das ações implementadas são de ordem organizacional: exercício da cidadania e de valorização da imagem interna da organização 5. Considera-se que houve melhora do clima organizacional e da imagem interna da empresa 6. Considera-se que houve mudança de hábitos e melhoria do bem-estar dos funcionários 	Arellano In Sampaio (2004)
Contabilistas (con- tadores e técnicos em contabilidade)	Walton	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maior remuneração associada à obtenção de nível superior 2. Jornada de trabalho igual ou superior a 40 horas semanais 3. Variações por escritório quanto à formalidade ou informalidade das relações 4. Invasão do espaço total da vida associada a diagnóstico de estresse e dores de cabeça, jornada de trabalho e avaliação dos honorários (associação negativa) 5. Imagem social da organização é neutra para a sociedade, positiva para a clientela 6. Boa imagem da profissão 7. Sem programas de responsabilidade social 	Sampaio, Rocha e Sampaio In Sant'anna, Kiliminik e Moraes (2011)
Garis	Westley	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfação com indicadores de remuneração (em relação aos prestadores de serviço) 2. Baixo grau de liberdade no trabalho e sindicalização 3. Insatisfação com criatividade e diversidade de tarefas 4. Satisfação com o desafio do trabalho 5. Baixa possibilidade de participação dos empregados e autonomia. 6. Considera satisfatória a qualidade de vida dos garis da região central de Belo Horizonte 7. Ressalta que isso poderia ser explicado pelo modo de vida simples e baixa escolaridade 	Belo e Moraes In Sant'anna, Kili- minik e Moraes (2011)
Funcionários de banco de economia mista de uma capi- tal brasileira	Hackman e Oldham	<ol style="list-style-type: none"> 1. As alterações dos indicadores ocorrem dentro da mesma faixa de interpretação. 2. Leve aumento da variedade de habilidades, <i>feedback</i> extrínseco e satisfação com supervisão (agências) 3. Leve diminuição identidade da tarefa, autonomia, <i>feedback</i> intrínseco, segurança, remuneração, (agências) 4. Leve aumento de identidade das tarefas (CESEC) 5. Leve diminuição de <i>feedback</i> intrínseco, crescimento, segurança, remuneração e supervisão (CESEC) 	Oliveira In Sant'anna, Kiliminik e Moraes (2011)

TABELA 3: Estudos Brasileiros sobre Construção de Instrumentos de QVT.

SEGMENTO	MODELO	RESULTADOS E AÇÕES	AUTOR
Empresa indefinida	Modelo próprio	1. Validação do instrumento e suas dimensões através de análise fatorial 2. Dez dimensões e 52 itens 3. O instrumento compreende informações de diferentes modelos teóricos	Medeiros e Oliveira In Sant'anna, Kiliminik e Moraes (2011)
Servidores técnico-administrativos de instituições de ensino superior públicas	Modelo Próprio (fusão de Walton, Hackman e Oldham, Westley e Davis e Werther)	1. Propõem um instrumento com oito dimensões (fatores) e 46 questões 2. Entendem que não há estudo científico sobre qualidade de vida no trabalho. 3. Propõe uma escala cujo diferencial repousa na redação de equações matemáticas (de média de populações e somatórios, geralmente) para o estabelecimento de indicadores.	Freitas e Souza (2009)

(Tabela 1), estudos apenas descritivos (Tabela 2) e estudos instrumentais de construção de escalas (Tabela 3).

A cumulatividade do conhecimento é muito prejudicada pela forma de elaboração dos trabalhos. Há uma polarização teórico-técnica em autores que propuseram modelos utilizados no exterior há 30 anos ou mais. Os artigos geralmente se referem aos autores de origem (Walton, 1973, p.ex.), mas não reveem, *grosso modo*, os demais estudos feitos no Brasil e no exterior pelo mesmo autor, quando o fazem, apenas citam sua existência, discutindo pouco as corroborações e contradições encontradas.

Há uma predominância de estudos apenas descritivos. O trabalho de revisão não foi sistemático, mas a diferença de números dos estudos citados deixa claro que os autores se preocupam com o emprego dos modelos clássicos para analisar e possivelmente devolver os resultados para a organização decidir o que fazer, ou apenas para construir um artigo acadêmico. Se essa inferência estiver correta, entende-se melhor a cisão entre teoria e aplicação, ou seja, constrói-se uma teoria apenas para identificação de características, mas ela não reflete sobre a mudança da realidade das organizações participantes.

A fragilidade das revisões internacionais também é percebida, e fica patente nos estudos de Hackman e Oldham, que ainda publicam e aperfeiçoam suas propostas de qualidade de vida no trabalho, mas têm citados apenas os estudos da década de 1970. O debate de outros autores sobre seus trabalhos também não é apontado na parte teórica dos artigos. Essa constatação aponta para uma cisão entre os avanços da pesquisa no exterior e seu impacto no Brasil.

Nélio Oliveira (2011) afirmou que são muito raros os estudos de *follow-up* em administração no Brasil. Isso foi observado nos 13 trabalhos de origem brasileira que foram revistos nessa pesquisa. Os autores geralmente analisam a qualidade de vida no trabalho das organizações em questão, alguns deles fazem propostas, mas não se encontram trabalhos analisando os resultados das tentativas de implementação das propostas de ações. Essa atitude é uma limitação clara ao desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, que se limita mais aos instrumentos de diagnóstico, deixando a desejar em matéria de reflexão sobre resultados de ações implementadas.

Os novos modelos teóricos geralmente são uma tentativa de articulação de indicadores e categorias dos autores que chamaremos de clássicos em QVT (Fernandes, 1996; Limongi-França, 2009; Medeiros & Oliveira, 2011, p.ex.). Eles ganham em amplitude, mas não em consistência interna. Os novos modelos e instrumentos brasileiros têm pouca sustentação empírica, geralmente ficam a cargo da própria equipe que o desenvolveu, não havendo réplicas destes por outros programas de pós-graduação ou organizações de trabalho (ou se o fazem, não o publicam).

Não havendo pesquisas entre os modelos teóricos brasileiros, eles permanecem “competindo” entre si, o que gera dificuldades de avanços nesse tema de pesquisa. Não foi possível, com a metodologia adotada neste artigo, perceber a influência das pesquisas e das intervenções brasileiras em organizações no exterior, seja no meio acadêmico, governamental ou empresarial.

Outra constatação é a existência de pesquisas de QVT em áreas de conhecimento diferentes (administração, psicologia, enfermagem, entre outras), que acabam sendo prejudicadas pela estrutura de articulação acadêmica por programas de pós-graduação. Questiona-se se já existe uma massa crítica de QVT que possibilite um evento agregador das pesquisas sobre o tema e uma revista técnica voltada a ele.

Ainda existe confusão no meio das organizações entre qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida, e no meio acadêmico entre os conceitos de qualidade de vida no trabalho e qualidade total.

Encontra-se nos estudos um esforço preliminar de apreender a organização estudada, antes de se aplicar os instrumentos e referencial teórico adotado. Essa ação é importante, uma vez que de uma organização burocrática ou taylorizada se espera encontrar baixa variedade de tarefas, identificação com a atividade e identificação com a instituição, por exemplo.

Do ponto de vista técnico, há diversas observações a serem feitas. As amostras brasileiras são muito restritas, talvez pela falta de acesso a recursos de pesquisa, o que prejudica a generalização de resultados e a discussão sobre a validade de modelos de pesquisa, dificulta o encontro de associações entre variáveis e limita o emprego de estatística multivariada. Enquanto é comum o emprego de estudos de caso e amostras exploratórias com dezenas e poucas centenas de sujeitos, os autores europeus e norte-americanos publicam modelos com muitas centenas ou milhares de sujeitos. Com uma preocupação de amostragem mais patente, eles conseguem fazer afirmações de associação de variáveis mais robustas e generalizadas.

O problema das amostras poderia ser reduzido com a realização de metanálises, mas embora se encontrem estudos de revisão (poucos) os desenhos de pesquisa dentro de um mesmo referencial teórico e a comunicação de resultados (que em alguns casos se reduz apenas à estatística descritiva, às médias e aos desvios padrão) também dificulta a articulação de dados de diferentes estudos.

Há muita pesquisa construída sobre indicadores subjetivos (pesquisas de opinião), e sem estudos de validação. O significado das escalas é interpretado diretamente (ou há redução do nível de medida, o que se observou em alguns estudos nos quais o indicador é analisado como de tendência central, acima ou abaixo desta, apenas) e geralmente não se compara com o que se obteve em outros estudos, nem se comunica associações estatísticas com os conceitos nucleares de QVT (satisfação, motivação, bem-estar e participação), com indicadores de saúde física ou mental ou de resultados de equipes ou da organização (absenteísmo, *turnover*, produtividade, etc.). Essa conduta dificulta a interpretação do que foi obtido e, por consequência, a proposição de ações para a organização e os empregados.

Se a articulação de práticas de trabalho com os conceitos centrais de QVT são escassas, mais escassa ainda é a pesquisa nacional de qualidade de vida no trabalho que articularia trabalho com saúde. Já se veem estudos internacionais de aproximação dos dois campos (Cole, 2005; Kudielka, 2005), mas a pesquisa brasileira parece situar os dois conceitos em campos diferenciados de pesquisa, dificultando o diálogo de temas tão convergentes. Dois outros conceitos teóricos que têm potencial de convergência com QVT são “clima organizacional” e “satisfação no trabalho” (este último tem uma tradição própria de pesquisas, como se pode ler em Siqueira, 2008).

Ao empregar métodos quantitativos, a psicologia tem uma extensa tradição de mensuração de elementos da subjetividade. Em qualidade de vida no trabalho, a mensuração do mundo interior dos sujeitos, suas opiniões, percepções e autopercepções são importantes, mas é possível e desejável encadear indicadores objetivos aos subjetivos. Se o sujeito relata adoecimento, por exemplo, o número de ausências ou atrasos para consultas médicas e exames se tornam

relevantes, e sua diminuição acompanhada de uma melhora da percepção de sofrimento ou adoecimento psíquico é corroboradora da eficácia da intervenção escolhida.

Embora não citados nessa revisão, há estudos que associam os resultados de qualidade de vida no trabalho com estresse e comprometimento organizacional. Vê-se que no modelo de Morin essas dimensões se encontram já bem articuladas, ou seja, os autores brasileiros parecem ter seguido uma tendência internacional.

A pequena difusão de teorias e resultados de pesquisa e intervenção em qualidade de vida no trabalho se reflete nas organizações. Embora avanços tenham sido registrados com relação a programas de promoção de qualidade de vida nas empresas, que não devem ser confundidos com programas de QVT (Arellano, 2004) e algum interesse das empresas em participar e fornecer informações para pesquisas como “as melhores empresas para se trabalhar” promovido pela Revista Exame (Tolfo & Picinnini, 2001, 2011), a falta de um conhecimento mais substantivo faz os responsáveis por qualidade de vida no trabalho, muitas vezes, transformarem sua prática em um “cardápio de ações” (Ferreira et al., 2009). Assim, se o pesquisador vai a campo em busca de uma compreensão concreta de qualidade de vida no trabalho, ele não encontra, simplesmente porque o que existe é um simulacro de QVT. Na maioria das áreas do conhecimento, os profissionais geralmente ficam ciosos de se apresentarem como responsáveis por uma técnica que desconhecem, por exemplo: uma organização não implementa uma técnica financeira sem assegurar a competência e até o *expertise* dos seus responsáveis internos, ou pelo menos o repasse de conhecimento por especialistas externos.

A questão da formação em QVT já atingiu alguns cursos de graduação em administração, são extremamente raros (se é que existem) em psicologia e em outras áreas de conhecimento apesar de seu caráter multidisciplinar. Deve-se fazer uma menção ao esforço de Limongi-França em qualificar profissionais de diversas áreas para a atuação no campo da qualidade de vida no trabalho, especialmente em nível de pós-graduação *lato sensu*, que é uma tentativa de se quebrar esse círculo vicioso da QVT no Brasil.

De posse dessas informações, questiona-se qual será o futuro da QVT no Brasil. Quanto às pesquisas, um esforço para a aproximação de pesquisadores e a realização de estudos com amostras mais significativas, intervenções e análise de resultados, ou pelo menos a articulação dos grupos de pesquisa já existentes para a realização de trabalhos conjuntos em diferentes regiões do país é urgente.

O tratamento de dados com métodos qualitativos-quantitativos, e o emprego de estatística multivariada para o teste dos modelos existentes e a incorporação de novas variáveis para pesquisas futuras é a perspectiva que se abre aos estudos meramente descritivos e pouco compreensivos.

O FUTURO: UMA NOVA AGENDA PARA QVT NO BRASIL

A afirmação bombástica de Nadler e Lawler do “futuro de QVT como nada”, ainda é uma possibilidade. Posições como a de Morin, que tem pesquisado um tema associado com sentido do trabalho ou bem-estar psicológico no trabalho, e a especialização de pesquisadores em torno de um conceito melhor delimitado e menos multidisciplinar podem dividir o que se denomina QVT.

As perspectivas futuras do tema no Brasil dependem de uma maior articulação de pesquisadores, professores, consultores e profissionais de QVT nas organizações públicas e privadas. Profissionais e consultores necessitam ter acesso a resultados de trabalhos e instrumentos de QVT. Pesquisadores necessitam de acesso às organizações para a realização de suas pesquisas e de construir parcerias com profissionais e consultores para acompanhar o resultado de intervenções baseadas na teoria. Professores necessitam estar atualizados sobre o estado da arte para formar novos profissionais e pesquisadores.

Parece ser necessário um esforço para intensificação da revisão de estudos internacionais mais recentes em QVT, para uma identificação mais detida dos avanços, rupturas e dissemi-

nação de práticas e instrumentos internacionais. A revisão feita nesse trabalho aponta para a continuidade do tema e a receptividade de revistas e organizações internacionais para o mesmo, mas é necessária uma reflexão sobre as mudanças na realização do trabalho nos dias de hoje, como sinalizaram Hackman e Oldham (2010).

A avaliação da possibilidade de realização de metanálises, especialmente com os estudos feitos a partir de Walton e de Hackman e Oldham e a consolidação das afirmações feitas sobre esses modelos são um caminho para o surgimento de novas questões e de decisão sobre o aperfeiçoamento ou substituição destes.

Deve-se desenvolver profissionais para a atuação nesse campo, que já existe nas organizações. Esse objetivo envolve a inserção do tema na graduação em psicologia e a oferta de cursos de atualização e aperfeiçoamento. Já existem linhas de pesquisa nos programas de pós-graduação, especialmente na administração e na psicologia e talvez em outros campos do conhecimento como nos programas de saúde. Um maior diálogo e intercâmbio fortaleceria o tema na pós-graduação *stricto sensu*.

Os trabalhos de Estelle Morin e colaboradores são uma nova influência no campo da QVT e trazem aperfeiçoamentos teóricos e técnicos aos modelos clássicos, apesar de sua identificação com os conceitos de bem-estar (principalmente psicológico) e sentidos do trabalho.

O maior desafio para a QVT é a produção de um conhecimento válido para as novas formas de relações de trabalho e de organização do trabalho. No Brasil, a participação do trabalhador avançou em alguns segmentos, mas permanece tímida nas organizações burocratizadas, rotinizadas e centralizadas, que ainda são numerosas, se considerarmos as organizações de mercado e estado.

Cabe questionar, após a leitura de Gallie (2003) que ações em nível de estado seriam desejáveis para a promoção de qualidade de vida no trabalho? Esse tema é ainda um ponto cego na análise dos especialistas da área.

REFERÊNCIAS

- Behson, S. J., Eddy, E. R., & Lorenzet, S. J. (2002) The importance of the critical psychological states in job characteristic model: a meta-analytic and structural equations modeling examination. *Current research in social psychology*, 5(12) <http://www.uiowa.edu/~grpproc/crisp/crisp.5.12.htm>
- Bragard I, Dupuis G, Razavi D, Reynaert C, Etienne AM. (2012) Quality of work life in doctors working with cancer patients. *Occup Med (Lond)*, 62(1):34-40. January.
- Biazzi Jr., F. (1994) O trabalho e as organizações na perspectiva sociotécnica. *Revista de administração de empresas*, 34(1), p.30-37.
- Cole, D. C. et al. (2005). Quality of working life indicators in Canadian health care organizations: a tool for healthy, health care workplaces? *Occupational medicine*, 55, 54-59, DOI 10.1093/occmed/kqi009.
- Cooper, C. (2008) The transition from the quality of working life to organizational behavior: the first two decades. *Journal of organizational behavior*, 30, 3-8. DOI 10.1002/job.575
- Ferreira, M., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de qualidade de vida no trabalho no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 25(3), 319-327.
- Fernandes, E. C. (1996) *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. (2ad Ed). Salvador: Casa da Qualidade.
- Fleck, M. P. O. (2000) O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial de Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 33-38.
- Freitas, A. L. P. & Souza, R. G. B. (2009) Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. *Sistemas & Gestão*, 4(2), 136-154.
- Gallie, D. (2003) The quality of working life: is Scandinavia different? *European sociological review*, 19 (1), 61-79.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (2010) Future of job redesign research. *Journal of organizational behavior*, 31, 463-479. DOI: 10.1002/job

- Hackman, J. R.; Oldham, G. R. & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61, 395–403.
- Kanikadan, A. Y. S. & Limongi-França, A. C. (2007) A qualidade de vida no trabalho dos professores de inglês. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 9(25), 59-80.
- Kudielka, B. et al. (2005) Health-related quality of life measured by the SF12 in working populations: associations with psychosocial work characteristics. *Journal of occupational health psychology*, 10(4), 429-440.
- Limongi-França, A. C. (2004), Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho. In Sampaio, J. R. (org.) *Qualidade de vida no trabalho e psicologia social*. São Paulo: Casa do Psicólogo,
- Limongi-França, A. C. (2009) *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. (2ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Mônaco, 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.
- Morin, E. & Gagné, C. (n.d.) Making work meaningful: promoting psychological well-being. Retrieved from www.irsst.qc.ca/files/documents/PubIRSST/RG-644.pdf
- Morin, E.; Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. V. (2007) O trabalho e seus sentidos. *Psicologia & Sociedade*, 19 (1, edição especial), p. 47-56.
- Morin, E. (2004) The meaning of work in modern times. Retrieved from http://web.hec.ca/criteos/fichiers/upload/MOW_in_MTimes_EMM200804.pdf
- Orpen, C. (1981) The conceptualization of quality of working life. *Perspectives in industrial psychology*. n.d. 1-21.
- Orpen, C. (1983) Measurement of quality of working life. *Perspectives in industrial psychology*. n.d. 1 – 13.
- Rodrigues, M. V. C. (1991) *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Fortaleza: UNIFOR.
- Sampaio, J. R. (Org) (2004) *Qualidade de vida no trabalho e psicologia social*. (2a ed. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Sampaio, J. R. (1994) *Nipobrasileiros: um estudo sobre a gestão de recursos humanos de empresas industriais japonesas situadas no Brasil*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.
- Sant’anna, A. S. & Kiliminik, Z. M. (Org.) (2011) *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Sirgy, M. J. et al (2001) A new measure of quality of working life (QWL) based on need satisfaction and spill-over theories. *Social indicators research*. 55, 241-302.
- Siqueira, M. M. M. (2008), Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira et al. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (p. 265-274). Porto Alegre, Artmed.
- Tolfo, S. R. & Picinnini, V. C. (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.
- Walton, R.E. (1973) Quality of working life: what is it? *Sloan Management*, 15(1), 11-21.