

## Área temática

Gestão de Pessoas

## Título do trabalho

Fatores críticos de gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: com a palavra os estagiários de Administração

## AUTORAS

**EDILENE DE OLIVEIRA PEREIRA GARCIA**

Universidade Metodista de São Paulo  
edilene.garcia@metodista.br

**RENATA LEMOS FERREIRA**

Universidade Cidade de São Paulo  
rlemosferreira@hotmail.com

**MARIA INÊS FELIPPE**

Instituto Nacional de Pós-graduação  
mariaines@mariainesfelippe.com.br

## Resumo

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa descritiva do tipo *survey*, realizada em uma universidade privada da Região Metropolitana de São Paulo, que tem como objetivo conhecer o que estudantes de Administração que atuam como estagiários em organizações identificam como Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e como eles avaliam ações e programas de QVT. Os referenciais teóricos que norteiam a pesquisa são a abordagem biopsicossocial e organizacional BPSO-96 e dois fatores críticos de gestão da QVT – legitimidade e práticas e valores da empresa – propostos por Limongi-França (2004). Foi utilizado o questionário Interfaces QVT & Administração, desenvolvido, validado e publicado pela autora. Os resultados confirmam a grande responsabilidade dos gestores das empresas em relação à efetividade da gestão da QVT, a complexidade de se analisar a legitimidade das ações e programas de QVT e revelam a percepção dos estagiários de que as práticas e valores da QVT para a administração de empresas são significativos e precisam ser priorizados. A partir das percepções desses futuros administradores de empresas, conclui-se que a perspectiva para a consolidação da gestão da QVT como cultura organizacional é positiva.

**Palavras-chaves:** Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, Estagiários de Administração, Fatores críticos de gestão.

## Abstract

This article presents the results of a descriptive survey study, conducted in a private university in metropolitan Sao Paulo, which aims to know what is Quality of Working Life (QWL) for business administration students who work as trainees in organizations and how they evaluate actions and programs of QWL. The theoretical framework guiding the research are the biopsychosocial and organizational approach BPSO-96 and two critical issues for QWL management – legitimacy and practices and values of the company – proposed by Limongi-

França (2004). The questionnaire Interfaces QWL & Administration, developed, validated and published by the author, was used. The results confirm the important responsibility of companies' managers in relation to the effectiveness of QWL management and the complexity of analyzing the legitimacy of QWL actions and programs. It also reveals the perceptions of trainees that the practices and values of the QWL for business administration are significant and need to be prioritized. From the perceptions of these future business managers, it is possible to conclude that the prospect for the consolidation of QWL management as in organizational culture is positive.

**Keywords:** Quality of Working Life Management, Business Administration Trainees, Critical issues for management.

## Introdução

A abordagem clássica da Teoria da Administração aponta que as primeiras demandas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiram a partir da Revolução Industrial e da precariedade das condições de trabalho que caracterizavam esse período. O termo “qualidade de vida no trabalho” começou a ser utilizado na década de 1950 a partir dos experimentos de Eric Trist e seus colaboradores, preocupados em analisar e reestruturar as tarefas para tornar a vida dos trabalhadores menos penosa (FERNANDES, 1996). Nos anos de 1960 os estudos da QVT foram marcados pela preocupação crescente da sociedade dos Estados Unidos acerca dos efeitos do trabalho sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores e sobre a satisfação com o trabalho. Os estudos sobre a QVT naquele país seguiram até meados dos anos de 1970, mas foram interrompidos pelo aumento da preocupação nacional com problemas econômicos, com consequente diminuição do interesse pela QVT.

A partir de 1979 os americanos perceberam que outros países, especialmente o Japão, estavam adotando novos modelos gerenciais que provavelmente estariam melhorando sua efetividade. Para ajudar a aperfeiçoar a produtividade a fim de encarar a concorrência internacional, os americanos se voltaram novamente para a QVT. Vários centros de estudos foram criados para desenvolver projetos nessa área. No início dos anos de 1980 havia muitas frentes de estudos tentando entender exatamente o que significava a QVT e como poderia ser usada para melhorar as organizações. No Brasil, os esforços pela QVT também decorreram da busca de competitividade das empresas com a abertura para importação de produtos estrangeiros e da corrida para a implantação dos Programas de Qualidade Total (FERNANDES, 1996).

Nos dias de hoje, os conceitos de QVT vêm sendo aplicados em um ambiente organizacional globalizado, competitivo e dinâmico, impulsionado por mudanças ocorridas na economia mundial, na inovação e difusão tecnológica, nas relações sociais e políticas e nas relações de trabalho. No Brasil, a abertura da economia, a implementação de programas de estabilização monetária e as reformas constitucionais deram uma dimensão ainda maior a essas transformações. Dentro desse contexto, a qualidade passou a ser gestada em muitas organizações como forma de se aproximar da produtividade e de processos de mudanças que levassem à melhoria de sua posição competitiva no mercado. Nessa lógica, os gestores passaram a identificar, analisar e investir nos fatores determinantes do resultado. A compreensão de que “o homem é o principal elemento diferenciador e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio” (FERNANDES, 1996, p.11) tem estimulado as organizações a investirem na QVT dos funcionários como parte da gestão estratégica de pessoas.

Numa perspectiva ampla, a QVT considera os empregados como seres humanos integrais – o chamado enfoque biopsicossocial – e está baseada numa visão ética da condição humana (MAXIMIANO, 2008). Por essa razão inspira uma nova forma de administrar o bem-estar nas organizações. Trata-se de um processo em construção, que requer dos gestores organizacionais competências e habilidades complexas – como a de gerenciar a partir das diversas interfaces tecnológicas e sociais impostas pelos ambientes globalizados – e que circunscreve-se num ambiente no qual alguns fatores de gestão são considerados críticos para o sucesso (LIMONGI-FRANÇA, 2004). Dentro desse cenário, este estudo está focado nos futuros administradores de empresas e investiga estudantes de Administração que exercem a função de estagiários em organizações a respeito daquilo que sabem sobre QVT e como avaliam as ações e programas de QVT.

## Problema de pesquisa e objetivo

A literatura aponta que o conceito de QVT é amplo e abarca grande número de variáveis. Tal constatação faz muito sentido quando se pensa no ser humano compreendido em sua natureza biopsicossocial – indissociável e interdependente – e que deve ser tratado levando-se em consideração o todo, sem dividi-lo em partes. Todavia, quando se examinam os programas de QVT implantados por grande número de organizações é comum encontrar conjuntos de ações de bem-estar predominantemente focadas no combate aos males de natureza física, deixando de lado as demais dimensões do ser humano biopsicossocial. Estudo realizado por Cozzo e Kallas (2008) com 1.250 organizações públicas e privadas em todo o Brasil revela que dentre as razões pelas quais as empresas decidem por não implantar um programa de QVT, 56,8% alegam não fazê-lo por razões culturais da organização e 40,7% porque os programas têm custo elevado. Dentre as que implantaram, 73,8% têm ações voltadas à ergonomia e 66,4% à atividade física. A gestão do estresse é praticada em 33,7% das organizações pesquisadas.

A tendência de privilegiar a dimensão biológica da QVT em detrimento das demais é denominada por Leite (2007) como “QVT compensatória”. É a QVT predominantemente circunscrita à tarefa de repor as forças objetivas e subjetivas do trabalhador, tão-somente preparando-o “para o cumprimento de um novo ciclo de trabalho no qual ele irá defrontar-se com as mesmas condições que produziram a busca de compensação”. O autor alerta que “não basta, portanto, mergulhar quem trabalha em uma espécie de ‘ofurô corporativo’, do qual ele saia renovado, ‘pronto’ para novamente enfrentar as mesmas dificuldades no trabalho que demandaram sua imersão nas ‘águas’ da compensação”. Se somente esse tipo de atividade fosse suficiente, as pesquisas não continuariam apontando um crescimento exponencial de indicadores empresariais de absenteísmo, rotatividade, retrabalho, assédio moral no trabalho, lesões por esforços repetitivos e Síndrome de *Burnout*, dentre outros. Sobre isso, Limongi-França (2004) argumenta que quando as empresas tratam a QVT com superficialidade, implantando soluções paliativas em vez de mudar efetivamente as condições de trabalho que são prejudiciais aos funcionários, a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) perde credibilidade e a lacuna entre o discurso e a ação aumenta. O problema se agrava quando se pensa no aumento do estresse causado pela introdução de novas tecnologias, da reengenharia e dos programas de Qualidade Total, que exigem muito mais do trabalhador e tornando o bem-estar algo complexo e difícil de ser atingido. Somado a isso, a QVT tem sido alvo de atenção crescente por parte dos executivos empresariais que a consideram “fator de excelência pessoal e organizacional” (DE MARCHI *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 43).

Diante desses aspectos conceituais e empíricos, é necessário problematizar a QVT para os estudantes de Administração e indagar a que dimensões humanas eles associam suas visões da QVT. A proposta é abrir um caminho reflexivo que permita ouvir futuros gestores organizacionais que deverão administrar fatores considerados críticos para a GQVT em seus ambientes de trabalho. Dessa forma, este estudo objetiva conhecer o que é QVT para estudantes de Administração que exercem a função de estagiários em organizações e verificar como eles avaliam ações e programas de QVT, tendo como referências teóricas a abordagem biopsicossocial e organizacional (BPSO-96) e dois fatores críticos de GQVT – legitimidade e valores da empresa – propostos por Limongi-França (2004).

## Revisão bibliográfica

Para Limongi-França (2004), a QVT tem como objetivo principal a busca do equilíbrio psíquico, físico e social dos funcionários dentro do contexto organizacional – considerando as

pessoas como seres integrados nessas três dimensões – por meio de ações que refletem em um aumento na produtividade e na melhoria da imagem da empresa, tanto interna como externamente, levando a um crescimento pessoal e organizacional. Conceitualmente, a autora utiliza a abordagem biopsicossocial e organizacional (BPSO-96) para compreender a que dimensões humanas as pessoas associam suas visões da QVT. Essa abordagem aponta a existência de fatores biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais que integram e localizam as demandas de qualidade de vida nas empresas e são assim definidos: *biológicos* (de promoção da saúde e da segurança, controle dos riscos ambientais e atendimento às necessidades físicas em geral); *psicológicos* (de promoção da autoestima e do desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais); *sociais* (de oferta de benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criação de oportunidades de lazer, esporte e cultura); e *organizacionais* (de valorização da imagem corporativa, da estrutura organizacional, dos produtos e serviços e do relacionamento da empresa com os funcionários).

A autora acredita que a QVT faz parte das mudanças pelas quais passam as relações do trabalho na sociedade moderna, em rápida transformação, e que as visões e definições de QVT são multifacetadas, com implicações éticas, políticas e de expectativas pessoais. Ela pondera a respeito dos novos paradigmas que estão sendo construídos por diversos segmentos da sociedade e do conhecimento científico sobre modos de vida dentro e fora da empresa, construindo novos valores relativos às demandas de QVT. Dentre eles, destaca: a) *saúde* (conjunto de conhecimentos que visam preservar a integridade física, mental e social do ser humano e não apenas atuar sobre o controle de doenças, gerando ênfase na promoção da saúde e reintegração profissional da pessoa que adoece); *ecologia* (vê o homem como parte integrante e responsável pela preservação do ecossistema e dos insumos da natureza, bem como a consciência do desenvolvimento sustentável); c) *ergonomia* (estuda as condições do trabalho, com fundamento na medicina, psicologia, motricidade e tecnologia industrial, visando o conforto e desempenho nas diversas posições de trabalho); d) *psicologia* (juntamente com a *filosofia* demonstra a influência das atitudes internas e perspectivas de vida de cada pessoa e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho); e) *sociologia* (resgata a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, revelando as implicações de quem influencia e é influenciado nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa); f) *economia* (ênfase na consciência de que os bens são finitos e que a distribuição de bens, recursos e serviços deve envolver de forma equilibrada a responsabilidade e os direitos da sociedade); g) *administração* (procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados em ambientes cada vez mais complexos, mutáveis e competitivos); e h) *engenharia* (elabora formas de produção voltadas para a flexibilização da manufatura, armazenamento de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho e controle de processos).

Nessa mesma direção, Leite (2007) argumenta que é no plano predominantemente social que se torna possível e necessário pensar a QVT como um novo modo de gestão que requer iniciativas que alterem positivamente as condições que levam ao mal-estar físico, psicológico e social do trabalhador no ambiente de trabalho. Dessa forma, as principais ações de um programa de QVT devem ser aquelas voltadas às mudanças culturais capazes de promover a melhor relação entre a produtividade e o bem-estar dos funcionários.

Como um novo modo de gestão, a QVT necessita de uma cultura organizacional que suplante os valores e crenças centradas, em grande parte, na produtividade e no desempenho do trabalhador. Tal cultura deve incluir, além de questões de saúde, a liberdade de expressão, a autonomia, a cooperação, a solidariedade, a flexibilização dos processos de trabalho, a

valorização de competências e o desenvolvimento humano. Com vistas a atender a essas necessidades, Leite (2007) cita a abordagem denominada Ergonomia da Qualidade de Vida no Trabalho (EQVT) que sugere dois caminhos estratégicos para se tratar a QVT como um modo de gestão: a) promover a transformação positiva da cultura organizacional, o que significa reciclar valores e crenças; e b) promover mudanças nas condições de trabalho (postos de trabalho), na burocracia (regras, rotinas e procedimentos) e nas relações socioprofissionais de trabalho (interações entre pessoas). Resgatar a ideia de participação dos funcionários na vida da organização é igualmente importante e deve ser um valor presente na cultura organizacional, estruturando práticas de trabalho e gerenciais.

Segundo Limongi-França (2004), a GQVT é um processo em construção nas organizações e envolve uma nova forma de administrar o bem-estar, com competências e habilidades complexas. Em seus estudos, ela aborda a GQVT como a articulação entre diagnóstico, políticas e programas implantados pela organização que produzam resultados positivos em relação à qualidade de vida no trabalho dos empregados. A autora propõe seis fatores críticos que, quando trabalhados pela organização, permitem proporcionar aos funcionários um ambiente voltado para o bem-estar: conceito de QVT, produtividade, legitimidade, perfil do gestor, práticas e valores e competência de gestão (LIMONGI-FRANÇA, 2001). Cada um deles é resumido a seguir.

#### *Produtividade*

Produtividade é aproveitar ao máximo os recursos disponíveis de modo a obter resultados progressivamente competitivos. Ela está associada à função administrativa que envolve o controle dos processos e abrange a cadeia produtiva, as interações pessoa-trabalho e a sobrevivência da empresa por meio da competitividade. A autora destaca que nos dias de hoje a produtividade ganha novas interpretações, pautadas na tecnologia da informação e nos impactos que ela traz para a civilização contemporânea. Surge, então, a pergunta: como se dá a percepção de QVT nesse cenário em que é crescente o uso do conhecimento como ferramenta?

#### *Legitimidade*

É definida como “a imparcialidade percebida pelos atores envolvidos nas decisões adotadas. Nesse sentido significa a aceitação de decisões pela maioria, respeitando os direitos das minorias” (MILKOVICH e BOUDREAU *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 54). Remete à percepção de que direitos e deveres estão sendo cumpridos, são aceitos e respeitados por todos na organização. Tem sentido também de algo que é verdadeiro, genuíno e originário. Na compreensão da autora, os programas de QVT das organizações têm mais chance de ser percebidos como legítimos quando as pessoas que dele usufruem percebem que não se trata de ações com objetivos isolados ou parciais, mas abrangentes.

#### *Perfil do gestor*

O perfil do administrador é o grande incentivador da GQVT de forma efetiva e coerente com as necessidades das pessoas e das empresas. É ele que alavanca o alcance das competências e valores das organizações da era pós-industrial. É necessário, pois, que as demandas relativas à QVT estejam presentes desde a formação acadêmica dos administradores, a fim de que se desenvolvam as competências necessárias para que eles, no exercício da profissão, possam trabalhar no sentido de levar sua organização a atender tais demandas.

### *Práticas e valores nas empresas*

Os tempos de economia globalizada e os avanços tecnológicos com novas práticas e novos valores têm sido incorporados às organizações. No que se refere às demandas de QVT, a literatura aponta o crescente aumento da implantação de programas de promoção de saúde e qualidade de vida, a fim de tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e saudável. Gestão participativa, voluntariado, empresa cidadã, responsabilidade social, empresa parceira, são termos que se tornaram presentes no discurso e nas práticas empresariais e que denotam novos valores intimamente relacionados às demandas de qualidade de vida. Além disso, fazem parte do contexto de novas práticas e valores os esforços conjuntos de gestores e funcionários não apenas para identificar dificuldades, mas para, juntos, desenvolver processos capazes de solucionar os problemas e melhorar produtos e serviços.

### *Nova competência*

Uma nova competência surge a partir dos desafios de “revisão de valores quanto à natureza de resultados de capital e de benefícios sociais, além de resultados de desenvolvimento humano e cidadania” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 87) e de todos os demais fatores críticos até aqui apontados. São molas propulsoras dessa nova competência de gestão, conforme aponta a autora, a tecnologia da informação, os modelos de redes de conhecimento, os novos modelos produtivos transnacionais, o surgimento de novos serviços e mudanças nas políticas administrativas em busca da gestão estratégica, dentre outros fatores, que conduzem a um ambiente de onde emergem novas demandas de qualidade de vida. Nesse sentido, a autora finaliza a abordagem dos fatores críticos de gestão afirmando que a competência da GQVT deve resultar em evidências de bem-estar, as quais passarão pela integração comunitária, organizacional e da pessoa no trabalho.

Limongi-França (2004, p. 66) lembra que “as demandas relativas a QVT estão presentes desde a formação do administrador”, conforme se pode observar nos dados do Exame Nacional de Cursos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais do Ministério da Educação, os quais a autora transcreve em sua obra. Semelhantemente, tais demandas também se fazem presentes na Lei do Estágio a qual é aplicável ao caso dos estagiários de ensino superior. O estágio em Administração é regido, como as demais áreas de conhecimento, pela Lei do Estágio. De acordo com o artigo 1º, Lei 11.788, de 25/9/2008, trata-se de um

ato educativo (...) que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos; (...) visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho. (BRASIL, 2008)

Em setembro de 2008, a Lei do Estágio passou por alterações e novos direitos (redução de carga horária, férias, auxílio-transporte, seguro de acidentes pessoais) foram concedidos aos estagiários, melhorando sua condição de trabalho. O estágio pode ser considerado, em muitos casos, a porta de entrada no mercado de trabalho, graças à possibilidade que oferece aos estudantes para experimentarem os conteúdos e conhecimentos que lhes vêm sendo apresentados em sua formação escolar e acadêmica. Em um ambiente pós-industrial que traz mudanças tão radicais quanto velozes nas relações sociais, de produção, de consumo – um

exemplo disso são as novas tecnologias de comunicação e informação que mexem com os modelos de redes de conhecimento até então observados – novas competências são exigidas para lidar com esse novo estado de coisas. No campo da Administração, isso se aplica, por exemplo, a algumas áreas do saber, entre as quais a da GQVT, o que torna a formação do futuro profissional uma tarefa ainda mais desafiadora e para a qual o estágio cumpre papel importante.

### **Metodologia**

Esta pesquisa pode ser classificada como um estudo descritivo. Segundo Salomon (2004), as pesquisas descritivas delineiam “o que é” e compreendem a descrição, registro, análise e interpretação da natureza atual dos fenômenos. “O enfoque recai sobre condições dominantes ou sobre como uma pessoa, grupo ou coisa se conduz ou funciona no presente” (p. 160). Dentre os tipos de pesquisas descritivas relacionadas por Salomon (2004), este estudo assume a forma de um *survey*, cuja proposta é a de recolher dados de um conjunto de casos em um determinado momento e para isso requer planejamento, interpretação clara dos dados e exposição lógica dos resultados.

Para realizar a pesquisa foi escolhida uma universidade privada da Região Metropolitana de São Paulo. Tal escolha deveu-se unicamente à facilidade de acesso aos respondentes e à aceitação feita, por consulta verbal prévia, à coordenação de estágios da instituição. Segundo informações obtidas na página da Internet da instituição pesquisada, a prática de estágio está presente na grade curricular desde o terceiro até o sexto semestre dos cursos de Administração e é considerada obrigatória. Os estudantes devem cumprir carga horária de estágio supervisionado como requisito parcial para aprovação e recebimento do diploma. Na visão da instituição o estágio tem como objetivo oportunizar que o estudante vivencie situações práticas importantes para o desenvolvimento de suas competências e habilidades, identifique a aplicação prática de seus estudos e aprimore habilidades e atitudes que poderão conduzi-lo ao sucesso na carreira.

Para proporcionar isso, a universidade desenvolveu uma metodologia em que os estudantes-estagiários recebem orientação individual e/ou em grupo e devem, a cada semestre, elaborar, sob a orientação de professores especialmente designados, trabalho individual envolvendo o mapeamento, análise e descrição de todas as atividades observáveis na organização concedente do estágio. Faz parte da metodologia o oferecimento de subsídios teóricos, técnicos e metodológicos para elaboração do trabalho. Em termos dos conteúdos dos trabalhos desenvolvidos pelos estudantes-estagiários a cada semestre, a instituição elaborou uma programação que é geral para todas as modalidades do curso de Administração no 3º e 4º semestres, mas que nos dois seguintes passam a se diferenciar de acordo com a ênfase das modalidades: Administração Geral, Comércio Exterior, Finanças, etc.

A amostra do estudo constituiu-se de estudantes da Faculdade de Administração da instituição pesquisada que realizam atividades como estagiários em organizações diversas. Partiu-se do princípio de que a amostragem seria não-probabilística a qual, segundo Freitas *et al* (2000), é obtida a partir de algum critério, mas nem todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados. Por essa razão, os resultados não são generalizáveis. O motivo pelo qual esse tipo de amostragem foi escolhido deve-se ao fato de que a pesquisa foi realizada próximo ao encerramento do período letivo, quando muitos estudantes já não comparecem diariamente à faculdade.

Para a coleta de dados foi utilizado o questionário “Interfaces QVT & Administração” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 145-147) desenvolvido, validado e publicado pela autora. Delimitou-se a abrangência do estudo a apenas dois dos seis fatores críticos apontados pela autora. O questionário ficou composto por uma questão relacionada aos indicadores BPSO-96, 14 questões ligadas aos fatores legitimidade e práticas e valores nas empresas e dez perguntas de qualificação dos respondentes. Foram feitas pequenas adaptações em relação ao modelo teórico original com a finalidade única de ajustar a linguagem aos sujeitos pesquisados. O pré-teste foi feito mediante a aplicação do questionário em cinco estudantes-estagiários da população estudada. Não foi necessário fazer qualquer alteração no instrumento a partir do pré-teste. A coleta de dados foi realizada entre os dias 30 de novembro e 4 de dezembro de 2009. Foram obtidos 86 questionários, todos válidos.

Para aplicação do questionário contou-se com o apoio da coordenação da Central de Estágios da Faculdade de Administração da universidade pesquisada que solicitou a alguns professores dos cursos de Administração que distribuíssem e recolhessem o instrumento durante as aulas. Para análise estatística dos dados, foram elaboradas tabelas dinâmicas utilizando-se o software *Excel*. A partir dessas tabulações foram elaboradas tabelas e gráficos. Contou-se com o apoio de uma digitadora para lançar os dados dos questionários numa planilha eletrônica .

### **Análise dos resultados**

Dos 86 questionários coletados, 65% foram preenchidos por mulheres e 35% por homens. 98% dos respondentes são solteiros e 2% são casados. Não foram declaradas outras modalidades de estado civil além dessas. A faixa etária dos respondentes está entre 19 e 38 anos, e a idade média é de 23 anos. Sessenta e quatro por cento dos sujeitos declararam cumprir 6 horas de estágio por dia na empresa, 34% cumprem 8 horas e 2% declararam cumprir 9 horas. Considerando a Lei 11.788, a jornada de atividade em estágio não deve ultrapassar 6 horas diárias e 30 horas semanais. Nota-se aqui, então, que existe certa discrepância entre aquilo que regulamenta a lei e o que na prática se executa. As razões que levam a essas irregularidades não foram esclarecidas, já que não é propósito deste estudo investigá-las.

Outro dado que foge à regra em relação ao cumprimento da Lei 11.788 diz respeito à priorização dos estudos pela empresa onde o aluno atua como estagiário (Figura 2). A coleta de dados revelou que em 51% dos casos a empresa às vezes prioriza os estudos dos estagiários e 10% apenas quando os estagiários têm prova na faculdade. A Lei é clara ao afirmar que a jornada de atividades do estagiário deve ser compatível com as atividades escolares e que este tem o direito de ter a carga horária reduzida à metade em períodos de avaliação a fim de garantir o bom desempenho do estudante.

Quanto à formalização do termo de compromisso de estágio, 100% dos estudantes possuem contratos de estágio com as empresas. Esse dado é importante, considerando que a Lei 11.788 prevê no Inciso I do Art. 3º que é obrigatório haver “celebração de termo de compromisso entre o educando, a parte concedente do estágio e a instituição de ensino” (BRASIL, 2008). Cabe aqui também ressaltar que a Lei de Estágio prevê que é responsabilidade da instituição de ensino celebrar o contrato de estágio entre aluno, instituição e concedente, bem como indicar as condições de adequação do estágio ao projeto pedagógico do curso, à etapa e modalidade da formação escolar do aluno, ao horário e ao calendário escolar (Art. 7º, Inciso I). Cabe a ela reorientar o aluno para o cumprimento do estágio em outro local caso o concedente não cumpra com as condições contratuais (Art. 7º, Inciso V). Todavia, quanto aos

casos irregulares aqui apontados, não faz parte do escopo deste estudo investigar se a instituição de ensino pesquisada tem conhecimento deles, se os estudantes têm reportado as irregularidades e se medidas têm sido tomadas a respeito. É importante considerar que é comum que o estagiário nutra o desejo de ingressar como funcionário efetivo da empresa após o período de estágio; por essa razão, não seria de se estranhar que irregularidades, como as poucas citadas neste estudo, sejam relevadas pelo aluno-estagiário a fim de que não se criem situações que, em seu imaginário, poderiam prejudicá-lo na decisão da empresa por sua efetivação.

*Foco das palavras-chaves de QVT e abordagem BPSO-96*

Por meio das respostas à questão “Indique uma palavra que para você signifique Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)”, foi possível chegar à Tabela 4.1 que demonstra a frequência com que as palavras-chaves mencionadas se enquadram nas categorias BPSO-96 (biológica, psicológica, social e organizacional). A tabulação das respostas revelou grande ênfase nos aspectos organizacionais, seguidos dos psicológicos, dos biológicos e, por último, dos sociais. Tal ênfase nas questões organizacionais pode ser apoiada conceitualmente na afirmativa de Limongi-França (2004, p. 149) de que “na concepção moderna do administrador, em ambientes organizacionais complexos e abertos à competitividade, a QVT está fortemente associada a atitudes e comportamentos das pessoas e ao desenho organizacional de seu ambiente de trabalho”. Pode-se analisar também que essa constatação está respaldada nas afirmações de 61% dos respondentes que concordam plenamente que as ações e os programas de QVT são importantes para a administração de empresas (V3), 64% que discordam que toda ação de QVT deve partir do empregado (V10) e de 70% que acreditam que há pressões externas para implantação de ações e programas de QVT que têm nos sindicatos os maiores agentes (V12).

Tabela 1. Focos das palavras-chaves de QVT e abordagem BPSO-96

Variável	Categorias	Freq.	%	Descrição gráfica
V1 Indique uma palavra que para você signifique Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	Biológico	19	22	
	Psicológico	25	29	
	Social	13	15	
	Organizacional	29	34	

O Quadro 1, abaixo, demonstra as palavras-chaves mencionadas pelos estudantes-estagiários.

Quadro 1. Definições de Qualidade de Vida no Trabalho

Camada biológica (22%)	Camada psicológica (29%)	Camada social (15%)	Camada organizacional (34%)
Conforto, corpo, cuidados, esporte, massagem, saúde, segurança	Alegria, amor, bem-estar, felicidade, harmonia, liberdade, motivação, satisfação	Ambiente, bom relacionamento, prosperidade, união	Boa comunicação, clima favorável, cooperação, equipe, estrutura, férias, flexibilidade, liderança, organização, reconhecimento, respeito, transporte, valorização

Nesse rol de palavras-chaves, três delas chamam atenção especial por se relacionarem a conquistas recentes formalizadas pela nova Lei do Estágio: *férias, transporte e segurança*. O estagiário passa a ter direito a recesso de 30 dias após um ano de estágio na mesma empresa ou o proporcional ao tempo de estágio quando estiver na empresa a menos de 12 meses. O auxílio-transporte passa a ser concedido de forma compulsória quando o estágio não é obrigatório. Como já mencionado, no caso dos cursos de Administração na instituição pesquisada, o estágio é considerado obrigatório. O item segurança aparece como direito do estagiário e obrigação da parte concedente nos termos da referida Lei, por meio da contratação em favor do estagiário de seguro contra acidentes pessoais e da aplicação da legislação relacionada à saúde e à segurança no trabalho.

Como se pode analisar, a Lei do Estágio contempla demandas de QVT e traz para o campo da prática o tema, cuja teoria é estudada em sala de aula. Por meio do estágio o futuro administrador pode tomar contato direto com as práticas de QVT nas organizações e começar a adquirir a noção dos fatores críticos para a gestão dessa nova competência. Nos trechos que se seguem serão analisados os dados coletados acerca dos dois fatores críticos de GQVT selecionados para serem abordados neste estudo: legitimidade e práticas e valores nas organizações.

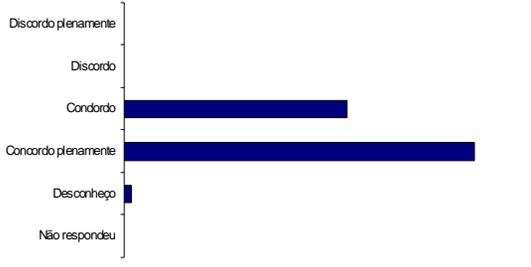
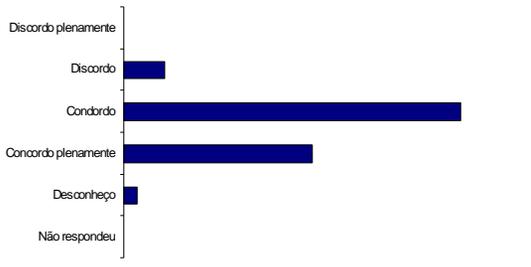
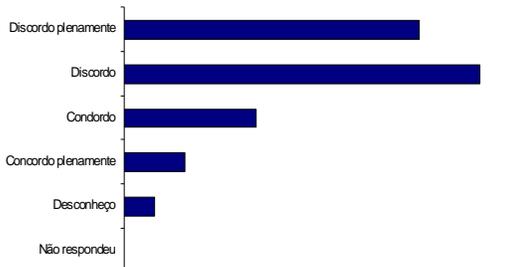
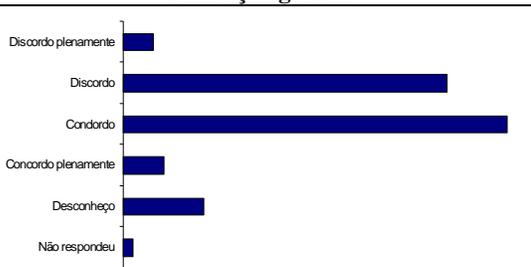
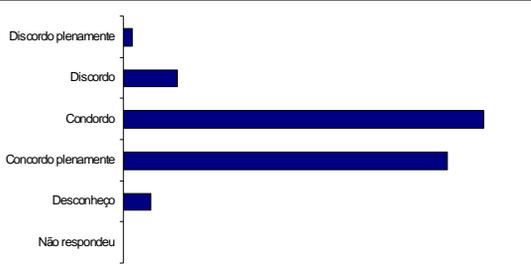
#### *Legitimidade*

As questões relativas à legitimidade da QVT são abordadas por meio de sete variáveis representadas por afirmativas, conforme demonstrado na Tabela 2. É possível analisar que do total de respondentes, 99% concordam ou concordam plenamente que as ações e os programas de QVT são importantes para a administração de empresas (V3), demonstrando, dessa forma, alto grau de autoconsciência acerca do tema. Noventa e um por cento dos entrevistados concordam ou concordam plenamente que os empregados valorizam as ações de QVT (V4). Já no que se refere à percepção da necessidade de implantação de tais ações pelos empregadores (V5), 75% acreditam que os empregadores creem nessa necessidade, e 22% se posicionam de forma inversa; 3% afirmaram desconhecer a questão. Quando questionados sobre a legitimidade das ações e programas de QVT implantados pelas empresas (V6), 49% consideram que são legítimos, e 40% pensam ao contrário. É interessante observar que não é muito grande a diferença percentual entre os que acreditam e os que não acreditam que as ações e programas são de fato legítimos. Os dados apontam para a legitimidade como fator de conflito, mas também como fonte de onde poderão emergir alterações nas ações e programas de QVT, dependendo da forma como eles forem administrados. A importância de se trabalhar essa questão é confirmada pelo resultado da variável V7 que aponta que 89% dos entrevistados acreditam que os benefícios gerados pelas ações de QVT se perpetuam para sucessores e novas gerações dentro das organizações. Finalmente, vale ressaltar que 94% dos estagiários percebem que sua QVT precisa ser melhorada (V8) e que 88% sentem necessidade de participar de ações e programas de QVT (V11).

Limongi-França (2004, p. 153) afirma que “o fator crítico legitimidade apresenta alta complexidade”, e é necessário “fazer o alinhamento perceptual entre questões éticas, jurídicas e de desenvolvimento sustentável”. Os dados coletados nesta pesquisa apontam para a necessidade de as ações e programas de QVT das empresas se desenvolverem em termos de legitimidade. Segundo a autora, para ganhar legitimidade é necessário “aumentar a frequência e abrangência das ações e programas de QVT e sua aceitação”. Ganhar espaço na legislação

trabalhista, a exemplo do que acontece na Lei de Estágio, também é uma forma de alcançar legitimidade.

Tabela 2. Fator crítico legitimidade

Variável	Categorias	Freq.	%	Descrição gráfica																					
V3 As ações e os programas de QVT são importantes para a Administração de Empresas	Discordo plenamente Discordo Concordo Concordo plenamente Desconheço	0 0 33 52 1	0 0 38 61 1	 <table border="1"> <caption>Data for V3 Description Gráfica</caption> <thead> <tr><th>Categoria</th><th>Freq.</th><th>%</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Discordo plenamente</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>Discordo</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>Concordo</td><td>33</td><td>38</td></tr> <tr><td>Concordo plenamente</td><td>52</td><td>61</td></tr> <tr><td>Desconheço</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>Não respondeu</td><td>0</td><td>0</td></tr> </tbody> </table>	Categoria	Freq.	%	Discordo plenamente	0	0	Discordo	0	0	Concordo	33	38	Concordo plenamente	52	61	Desconheço	1	1	Não respondeu	0	0
Categoria	Freq.	%																							
Discordo plenamente	0	0																							
Discordo	0	0																							
Concordo	33	38																							
Concordo plenamente	52	61																							
Desconheço	1	1																							
Não respondeu	0	0																							
V4 Empregados valorizam ações e programas de QVT	Discordo plenamente Discordo Concordo Concordo plenamente Desconheço	0 6 50 28 2	0 7 58 33 2	 <table border="1"> <caption>Data for V4 Description Gráfica</caption> <thead> <tr><th>Categoria</th><th>Freq.</th><th>%</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Discordo plenamente</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>Discordo</td><td>6</td><td>7</td></tr> <tr><td>Concordo</td><td>50</td><td>58</td></tr> <tr><td>Concordo plenamente</td><td>28</td><td>33</td></tr> <tr><td>Desconheço</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>Não respondeu</td><td>0</td><td>0</td></tr> </tbody> </table>	Categoria	Freq.	%	Discordo plenamente	0	0	Discordo	6	7	Concordo	50	58	Concordo plenamente	28	33	Desconheço	2	2	Não respondeu	0	0
Categoria	Freq.	%																							
Discordo plenamente	0	0																							
Discordo	6	7																							
Concordo	50	58																							
Concordo plenamente	28	33																							
Desconheço	2	2																							
Não respondeu	0	0																							
V5 Empregadores consideram desnecessárias as ações e programas de QVT	Discordo plenamente Discordo Concordo Concordo plenamente Desconheço	29 35 13 6 3	34 41 15 7 3	 <table border="1"> <caption>Data for V5 Description Gráfica</caption> <thead> <tr><th>Categoria</th><th>Freq.</th><th>%</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Discordo plenamente</td><td>29</td><td>34</td></tr> <tr><td>Discordo</td><td>35</td><td>41</td></tr> <tr><td>Concordo</td><td>13</td><td>15</td></tr> <tr><td>Concordo plenamente</td><td>6</td><td>7</td></tr> <tr><td>Desconheço</td><td>3</td><td>3</td></tr> <tr><td>Não respondeu</td><td>0</td><td>0</td></tr> </tbody> </table>	Categoria	Freq.	%	Discordo plenamente	29	34	Discordo	35	41	Concordo	13	15	Concordo plenamente	6	7	Desconheço	3	3	Não respondeu	0	0
Categoria	Freq.	%																							
Discordo plenamente	29	34																							
Discordo	35	41																							
Concordo	13	15																							
Concordo plenamente	6	7																							
Desconheço	3	3																							
Não respondeu	0	0																							
V6 As ações e programas de QVT oferecidos pelas empresas são legítimos de fato	Discordo plenamente Discordo Concordo Concordo plenamente Desconheço Não respondeu	3 32 38 4 8 1	3 37 44 5 9 1	 <table border="1"> <caption>Data for V6 Description Gráfica</caption> <thead> <tr><th>Categoria</th><th>Freq.</th><th>%</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Discordo plenamente</td><td>3</td><td>3</td></tr> <tr><td>Discordo</td><td>32</td><td>37</td></tr> <tr><td>Concordo</td><td>38</td><td>44</td></tr> <tr><td>Concordo plenamente</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Desconheço</td><td>8</td><td>9</td></tr> <tr><td>Não respondeu</td><td>1</td><td>1</td></tr> </tbody> </table>	Categoria	Freq.	%	Discordo plenamente	3	3	Discordo	32	37	Concordo	38	44	Concordo plenamente	4	5	Desconheço	8	9	Não respondeu	1	1
Categoria	Freq.	%																							
Discordo plenamente	3	3																							
Discordo	32	37																							
Concordo	38	44																							
Concordo plenamente	4	5																							
Desconheço	8	9																							
Não respondeu	1	1																							
V7 As ações e programas de QVT geram benefícios que se perpetuam para sucessores e novas gerações	Discordo plenamente Discordo Concordo Concordo plenamente Desconheço	1 6 40 36 3	1 7 47 42 3	 <table border="1"> <caption>Data for V7 Description Gráfica</caption> <thead> <tr><th>Categoria</th><th>Freq.</th><th>%</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Discordo plenamente</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>Discordo</td><td>6</td><td>7</td></tr> <tr><td>Concordo</td><td>40</td><td>47</td></tr> <tr><td>Concordo plenamente</td><td>36</td><td>42</td></tr> <tr><td>Desconheço</td><td>3</td><td>3</td></tr> <tr><td>Não respondeu</td><td>0</td><td>0</td></tr> </tbody> </table>	Categoria	Freq.	%	Discordo plenamente	1	1	Discordo	6	7	Concordo	40	47	Concordo plenamente	36	42	Desconheço	3	3	Não respondeu	0	0
Categoria	Freq.	%																							
Discordo plenamente	1	1																							
Discordo	6	7																							
Concordo	40	47																							
Concordo plenamente	36	42																							
Desconheço	3	3																							
Não respondeu	0	0																							

Variável	Categorias	Freq.	%	Descrição gráfica
V8 Em sua opinião, para você como futuro administrador sua Qualidade de Vida precisa ser melhorada	Discordo plenamente	1	1	
	Discordo	3	3	
	Concordo	38	44	
	Concordo plenamente	43	50	
	Desconheço	1	1	
Não respondeu	1	1		
Variável	Categorias	Freq.	%	Descrição gráfica
V11 Você sente necessidade de participar de ações e programas de QVT	Falso	10	12	
	Verdadeiro	76	88	

### *Práticas e valores nas empresas*

A Tabela 3 reúne as cinco variáveis utilizadas para se analisar o fator práticas e valores na empresa. É possível perceber que para 72% dos respondentes as ações e programas de QVT são considerados atividades primárias do futuro administrador (V2). Entretanto, 23% dos estagiários entrevistados interpretam a atividade como secundária e 5% acham que ela não faz parte das atribuições dos futuros administradores. Quando se compara esse resultado com o da variável V3, já comentada e que aponta que 99% concordam ou concordam plenamente que as ações e os programas de QVT são importantes para a Administração de Empresas, pode-se analisar que apesar de os estudantes-estagiários reconhecerem a importância do tema, ainda há necessidade de esclarecimento acerca da pertinência da gestão de ações e programas de QVT como função da Administração. A variável V9 aponta que 60% dos entrevistados afirmam que em suas respectivas áreas de atuação práticas relacionadas ao bem-estar dos funcionários no trabalho são utilizadas. Esse indicador revela que existe significativa oportunidade de crescimento para as ações e programas de QVT nas organizações onde esses estudantes-estagiários estão inseridos. Pode-se dizer que esse resultado é coerente com o da variável seguinte (V10) que mostra que, na ótica do futuro administrador (90%), promover ações de QVT é decisão e atribuição da organização e não do empregado. Complementando essa análise, na variável V13 os respondentes atestam que o pessoal de operações, produção e apoio corresponde às categorias profissionais que mais precisam de ações e programas de QVT. De certa forma, há coerência desse resultado com o anterior (V10), na medida em que trata-se de categorias de trabalhadores com alta dependência das decisões no âmbito da empresa, como é o caso das ações e programas de QVT. Todavia, 70% dos entrevistados concordam que há também pressões externas para a implantação dessas atividades, e os principais agentes são os sindicatos (46%), a legislação (27%), os clientes (22%) e outras empresas (8%). Sobre essas forças, Limongi-França (2004) acredita que elas são importantes no processo de compartilhamento pela responsabilidade em relação às práticas de QVT, numa demonstração de relevância conjunta.

Tabela 3. Fator crítico práticas e valores nas empresas

Variável	Categorias	Freq.	%	Descrição gráfica
V2 Posição das ações e programas de QVT com relação à sua atividade de futuro administrador	Primária Secundária Não faz parte das minhas atividades	62 20 04	72 23 05	
V9 Minha área de atuação utiliza práticas relacionadas ao bem-estar no trabalho	Discordo plenamente Discordo Concordo Concordo plenamente Desconheço	6 25 43 9 3	7 29 50 10 3	
V10 Toda ação de QVT deve partir do empregado	Discordo plenamente Discordo Concordo Concordo plenamente Desconheço Não respondeu	22 55 4 3 1 1	26 64 5 3 1 1	
V12 Há pressões externas para implantação de ações e programas de QVT	Falso Verdadeiro	26 60	30 70	
V13 Categoria profissional que mais precisa de ações e programas de QVT	Pessoal de apoio Pessoal de operações e produção Gerência Direção e Alta Direção Outro	24 43 8 4 7	28 50 9 5 8	

## Conclusão

O objetivo deste estudo foi conhecer o que é QVT para estudantes de Administração que exercem a função de estagiários em organizações e verificar como avaliam ações e programas de QVT. As referências conceituais foram a abordagem biopsicossocial e organizacional (BPSO-96) e dois fatores críticos de GQVT – legitimidade e valores da empresa propostos por Limongi-França (2004). Por meio de aspectos conceituais e empíricos, foi possível problematizar a QVT para os estudantes de Administração, indagar e conhecer a que dimensões humanas eles associam suas visões da QVT, abrindo assim um caminho reflexivo que permitiu ouvir futuros gestores organizacionais que deverão administrar fatores considerados críticos para a GQVT em seus ambientes de trabalho.

Os resultados confirmam a grande responsabilidade dos gestores das empresas em relação à GQVT. As palavras-chaves mencionadas pelos entrevistados quando questionados sobre o que é QVT conduzem a essa constatação não apenas quando apontam para os aspectos organizacionais como também para os psicológicos, os biológicos e os sociais. A análise dos significados revelados à luz da abordagem biopsicossocial remete ao papel social das organizações e sua capacidade de produzir impacto no bem-estar integral do empregado. Cortella (2010) afirma que a obra de uma empresa, além de satisfazer clientes e acionistas, é também fazer com que o funcionário se sinta bem. Sentir-se bem, para o autor, não implica exclusivamente em salário ou condições materiais adequadas. Implica na visão que a pessoa tem sobre a obra, em sentir-se integrada a ela e importante para sua edificação. Implica em ter uma visão clara da finalidade daquela atividade, como também em ser inspirado, animado e reconhecido pelo líder. Só assim poderá orgulhar-se da obra.

A partir desses pressupostos, pode-se dizer que para que a GQVT seja eficiente e produza resultados que levem as pessoas a se sentirem bem, é imprescindível que elas se orgulhem da obra que realizam. É bom lembrar que ao refletir sobre os fatores críticos da GQVT Limongi-França (2004) também aponta o papel do gestor como de grande relevância.

Quanto aos fatores críticos da GQVT abordados no escopo deste trabalho, os resultados confirmam a complexidade de se analisar a legitimidade das ações e programas de QVT. Nele estão circunscritos aspectos éticos, jurídicos e de sustentabilidade cujas interfaces são multifacetadas. Considerando que os sujeitos estudados ainda estão em processo de formação profissional e acadêmica, pode ser essa uma razão para não ter havido grande diferença percentual entre os entrevistados que interpretam que as ações e programas de QVT em suas empresas são legítimos e os que acham o contrário. Por outro lado, é animador verificar que os estudantes-estagiários consideram as práticas e valores da QVT nas empresas como algo significativo e que merece ser priorizado. Essa constatação é positiva e pode contribuir para abrir caminhos para a consolidação da GQVT como cultura organizacional. É importante também a noção que eles expressaram, como futuros administradores, de que a QVT é um valor que pode ser tanto concedido pela empresa quanto conquistado por força de pressões externas, o que, portanto, confere ao tema um espectro amplo.

Não restam dúvidas a respeito da importância do estágio para o futuro profissional de Administração. Como lados de uma mesma moeda, o conhecimento teórico e a prática constituem instrumental fundamental para a colocação profissional. É importante ressaltar que também as empresas se beneficiam bastante com o instrumento do estágio. Diante dos novos conhecimentos que os estudantes levam para o ambiente corporativo – tendências de modelos de gestão, novas formulações teóricas no campo da Administração, etc – o estágio estimula à

abertura para aspectos muitas vezes ainda não identificados os quais podem trazer benefícios e contribuir para uma performance positiva delas. Ainda, as instituições de ensino – nos diferentes níveis – também são beneficiárias do estágio. Na medida em que os estudantes têm a oportunidade de vivenciar o dia a dia do mercado de trabalho, podem apontar demandas e necessidades das empresas no que se refere ao perfil do profissional desejável e que em algumas situações não são contempladas (ou mesmo negligenciadas) no projeto pedagógico das escolas.

Nesse sentido se insere uma contribuição desta pesquisa, ao objetivar levantar questões relacionadas a GQVT sob o ponto de vista dos futuros administradores de empresas, enriquecendo os indicadores que se formam ao redor do tema a partir da realização de cada pesquisa científica. Além disso, a sintonia que é possível realizar-se entre estudante, ambiente corporativo e escola concede ao estágio a condição de contribuir para a sociedade, na medida em que a ela destinam-se, em última instância, as conquistas obtidas a partir de uma formação adequada, um ensino comprometido socialmente e produtos e serviços voltados para a qualidade de vida das pessoas.

### **Bibliografia**

- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Subchefia para assuntos jurídicos**. Brasília, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm), acessado em 10/12/09.
- CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?:** inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- COZZO, Alexandre S.; KALLAS, Daniele. **Programas de qualidade de vida no trabalho: um olhar sobre seus benefícios para as empresas e para os colaboradores**. Artigo disponível em [http://www.ecos-ecos.com.br/paginas/artigos/quali\\_vida\\_traba.htm](http://www.ecos-ecos.com.br/paginas/artigos/quali_vida_traba.htm), acessado em 21/04/10.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2.ed. Salvador: Casa da qualidade, 1996.
- INSTITUTO EUVALDO LODI. **Manual de bolso do estagiário**. Brasília. Disponível em <http://mundoiel.com.br>. Acessado em 6/12/09.
- LEITE, José Vieira. **Qualidade de vida no trabalho: nova moda ou novo modo de gestão empresarial?** (2007). Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4844#>, acessado em 29/04/10.
- \_\_\_\_\_. **Festa de Natal na Empresa**. (2007). Disponível em <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4903&org=6>, acessado em 29/04/10.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração de Empresas: Fatores Críticos da Gestão Empresarial para uma Nova Competência**. Tese para o Concurso de Livre-Docência. FEA/USP, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.