

A qualidade de vida inserida no planejamento estratégico empresarial

Álamo Alexandre da Silva Batista (UTFPR) alamobatista@utfpr.edu.br

João Luiz Kovaleski (UTFPR) kovaleski@utfpr.edu.br

Antônio Carlos de Francisco (UTFPR) acfrancisco@utfpr.edu.br

Jovani Taveira de Souza (UTFPR) jovanisouza5@gmail.com

Resumo:

Este artigo tem por objetivo levantar o referencial teórico sobre a temática produtividade e qualidade de vida no trabalho. A metodologia aplicada foi a revisão bibliográfica. Verificou-se que a produtividade faz parte do planejamento das organizações porém os conceitos de qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho não fazem parte deste escopo. Implantando estes programas foi constatado que é possível aumentar a produtividade das empresas, pois os colaboradores estarão motivados a seguir as diretrizes implantadas pelas organizações. Embora tenham um custo em sua implantação nota-se que quando implantado um programa de qualidade de vida a organização não terá garantias de que aumentem seus lucros mas poderá contar com seu principal capital ativo que são seus colaboradores.

Palavras chave: Produtividade, Qualidade de vida, planejamento.

The quality of life in the strategic business planning

Abstract

This paper aims to check the theoretical bibliography about productivity and quality of life. It checked that the productivity has to be part of the company's planning but the concepts of quality of life and quality of working life are not include in the scope. Implanting these programs it was found that it is possible increase the company's productivity, because the employees are motivate to hit the targets. Although it have a cost in your implantation it notes that implanting a program of quality of life in the company will not have warranty to increase the profits but it can count with you main capital that are your employees.

Key-words: Productivity, Quality of life, planning.

1. Introdução

Atualmente as organizações em seus respectivos segmentos buscam atingir e manter níveis de competitividade criando condições para se destacarem perante seus concorrentes. A globalização proporcionou níveis e patamares a serem conquistados, por exemplo, produtividade, qualidade constante, uso eficiente de recursos, entre outros. Neste caso as empresas que não atendem mais estes requisitos naturalmente não conseguem se manter muito tempo em seus mercados.

Para os gestores cabe a tarefa de reavaliar as variáveis que influenciam direta ou

indiretamente sua organização, sendo elas interna ou externa, de modo a gerenciar as mesmas e conquistar os níveis exigidos pela atual concorrência.

Entre estas variáveis aquelas que podem ser controladas e alteradas são as variáveis internas, que englobam desde a missão e visão da empresa até mesmo os parâmetros mínimos de qualidade oferecidos pela organização.

Assim, a integração dos setores, uma comunicação eficiente e uma divisão de trabalho proporcionam um ambiente onde colaboradores e gestores possuem a mesma visão, cada um no seu escopo de trabalho, buscando contribuir para que a organização consiga cumprir as metas determinadas de maneira sólida e objetiva. Neste caso, surge a necessidade em avaliar o planejamento realizado no curto, médio e longo prazo, o ultimo em específico, de modo a serem construídos e ajustados quando necessários, de acordo com a tendência de mercado que a empresa está inserida.

Nos dias de hoje as organizações buscam se destacar nos mercados onde atuam, revendo seus processos, inovando sua forma de trabalhar e até mesmo reformulando seu estilo de gestão. Segundo Silva (2010, p. 25) “o desempenho das empresas, para atingir seus objetivos a longo prazo, depende de uma série de características de atuação, tais como flexibilidade, agilidade, produtividade e qualidade”.

Martins e Laugeni (2005) vão além colocando o termo “fábrica do futuro”. Para os mesmos a premissa das novas fábricas e empresas é justamente o foco na alta produtividade, buscando reduzir drasticamente os desperdícios. Com essa percepção os gestores não precisam aplicar o conceito de desperdício zero apenas no futuro, mas devem desenvolver e aplicar ferramentas capazes de garantir estes patamares no atual contexto, buscando um diferencial competitivo.

Demonstrando a sua importância as grandes principais áreas organizacionais conseguem, de maneira direta ou indireta, influenciar nos resultados atingidos e consequentemente no planejamento realizado pela empresa. Nanci et al. (2008) demonstram claramente quais são as áreas que tiveram, de acordo com os avanços tecnológicos e crescente concorrência, uma influência direta nos objetivos e interações da produção. Estas áreas podem ser elencadas da seguinte forma:

- Qualidade;
- Produção e/ou velocidade;
- Sistemas de Informação;

Estas áreas fazem parte do planejamento realizado pela gerência, interagindo entre si e obrigando os gestores a tomarem decisões que buscam garantir o cumprimento das metas estipuladas.

A área da produção contribui diretamente com os resultados organizacionais pois é justamente nesta área onde são investidos os recursos para compra de equipamentos na manufatura, treinamento dos colaboradores, qualidade do produto, energia e outros suprimentos necessários para a fabricação do produto a ser vendido. Portanto na área produtiva é possível

atingir os limiares de competitividade mínimos e inesperados para conseguir se destacar no mercado de atuação. Nanci et al. (2008, p. 5) também afirmam que “[...] as empresas têm de adaptar seus sistemas para a melhoria contínua da produtividade, criando sistemas flexíveis, sustentáveis, com rapidez de projeto e desenvolvimento de novos produtos”.

E para conseguir esta produtividade, é necessária a implantação de ferramentas atuantes e funcionais de modo a garantir uma vantagem competitiva, tanto interna quanto externa, de impulsionando um dos seus principais ativos, que são seus colaboradores.

Em vez de reinventar a roda é possível encontrar nas literaturas diversas ferramentas, modelos de atuação e parâmetros mínimos para as tomadas de decisões no contexto fabril. Neste contexto encontra-se a qualidade de vida (QV), especificamente a qualidade de vida no trabalho (QVT), surgindo de maneira a garantir os direitos e possibilidades para os trabalhadores. Assim, o objetivo deste artigo é verificar se a QVT pode influenciar na produtividade das empresas.

2. Planejamento

Segundo Oliveira (2008) planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes. O planejamento envolve uma série de ferramentas e decisões que irão influenciar diretamente no desenvolvimento da organização. Segundo Chiavenato e Sapiro (2009) o empresário deve estar atento aos princípios gerais e específicos do planejamento para que estes possam servir de base no processo de decisões a serem tomadas em relação a empresa.

Pereira (2010) identifica certa dificuldade na conceituação da função do planejamento nas empresas, principalmente em estabelecer sua real amplitude e abrangência. Neste caso, o autor estabelece cinco dimensões do planejamento, sendo elas:

1. A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado e as funções desempenhadas pela empresa como produção, pesquisas, novos produtos, marketing etc;
2. A segunda dimensão esta relacionada aos elementos do planejamento como propósitos, objetivos, estratégias, programas, orçamentos, normas, procedimentos etc;
3. A terceira dimensão corresponde ao tempo do planejamento que pode ser longo, médio ou curto prazo;
4. A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais, onde o planejamento é elaborado, como grupos funcionais, divisões, departamento, produtos etc;

2.1 Planejamento Estratégico

De acordo com Oliveira (2008, p 17) “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor estratégia a ser seguida pela empresa”. As empresas necessitam do planejamento estratégico para traçar planos de ação, onde este se encontra no nível mais alto da organização e diz respeito à formulação de objetivos, curso de ação e estratégias a serem seguidas.

O planejamento estratégico permite a empresa conhecer de fato seu negócio, sua capacidade, podendo avaliar suas condições relacionadas aos fatores externos e internos, o que pode ou não ser controlado e assim poder avaliar resultados.

Ainda segundo Oliveira (2008) com o planejamento estratégico as empresas conseguem desenvolver planos alternativos, otimizar o modelo de gestão da empresa e até facilitar o controle, avaliação e aprimoramento de resultados.

O planejamento estratégico torna-se necessário para as organizações não apenas pela sua importância mas por sua característica de projetar o crescimento da empresa. Os autores supracitados mencionam sua importância e características mas é importante frisar que este planejamento não pode ser engessado de modo a travar a organização quando houverem problemas. Este deve ser flexível e constantemente revisto para que existam refinamentos e reajustes, quando necessários.

3. Qualidade de Vida

Para acompanhar esta evolução as empresas se deparam com o desafio de valorizar seus funcionários sem sacrificar seus percentuais de lucro, no intuito de que os mesmos consigam trabalhar em ambientes agradáveis e tenham satisfações dentro das suas respectivas funções organizacionais.

Objetivando essa sintonia, Chiavenato (2004) mostra que as organizações precisam estabelecer um patamar onde os trabalhadores podem satisfazer suas aspirações pessoais e profissionais dentro do seu posto de trabalho. Analisando o aspecto pessoal, é preciso entender quais são os fatores relacionados ao tema, conceituando assim a qualidade de vida. Este mesmo autor conceitua QV em “criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em condições físicas – higiene e segurança, seja em condições psicológicas e sociais”(CHIAVENATO, 2004 p. 348).

Portanto a interação saudável entre indivíduo e empresa precisa estar presente em qualquer ambiente organizacional. Para complementar esta afirmativa, Oliveira (2005) e Minayo, Hartz e Buss (2000), mostram que existem dois enfoques a serem analisados para avaliar um indivíduo: enfoque objetivo e subjetivo.

Do ponto de vista objetivo os autores elencam fatores como satisfação de necessidades básicas, econômicas ou sociais e fatores subjetivos o bem estar, a felicidade e realização pessoal. Já para Martins (2005, p. 7) a QV “diz respeito justamente à maneira pela qual o indivíduo interage com o mundo externo, o que se dá através da sua individualidade e da sua subjetividade”.

E segundo Schmidt (2004), QV é uma preocupação exclusivamente humana envolvendo significados reais de conhecimentos, experiências, valores individuais e da coletividade. Schmidt (2004) mostra que esta preocupação independe do momento histórico, classe social e cultural que o indivíduo pertença, pois o ser humano sempre busca melhores formas para sua sobrevivência como também de seus familiares.

Os autores acima citados, possuem uma visão mais humanista em relação a QV e é importante

que os gestores das empresas estejam engajados com esta visão, mas mantendo o foco nos patamares mínimos para garantir a lucratividade e responsabilidade financeira garantindo a sobrevivência das empresas.

Assim, nota-se que nas pesquisas relacionadas à qualidade de vida, a base necessária para atender tantos os interesses organizacionais quanto dos respectivos trabalhadores, é a disseminação e efetivação de programas de qualidade de vida. Um conceito internacionalmente reconhecido sobre qualidade de vida, desenvolvido pela Organização Mundial da Saúde, mostra que qualidade de vida é “a percepção do indivíduo da sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” WHOQOL GROUP (FAMED, 1998).

Moreira e Araújo (2006) também mostram que qualidade de vida é um conjunto de fatores ligados diretamente ao equilíbrio psíquico, físico, bom relacionamento interpessoal e satisfação na vida. E para Almeida (2005) a qualidade de vida pode ser definida como momentos de lazer e descanso aliados à prática de exercícios laborais dentro das organizações. Para Limongi-França e Rodrigues (2005) a QV, a partir da ótica das respectivas chefias, traz alguns benefícios e obstáculos. São eles:

Benefícios	Obstáculos
Qualidade e motivação no trabalho	Cultura e burocracia da empresa
Redução do número de doenças e afastamentos	Preparo e conhecimento específico de quem vai gerenciar o projeto
Oportunidade de crescimento pessoal profissional	Recursos financeiros, humanos e tecnológicos disponíveis.
Otimização dos recursos da empresa	Resistência das pessoas pessimistas e acomodadas
Exemplos de modelos de vida sadia, para comunidade e familiares.	Ausência de apoio das pessoas influentes na empresa que acreditem na proposta

Quadro 1: Benefícios e obstáculos da QV nas empresas.
Fonte: Adaptado de Limongi-França e Rodrigues (2005)

Para Soria (2008) durante muito tempo o foco principal das pesquisas sempre foi o que as empresas não devem fazer e o que elas não devem ser. Uma organização saudável analisa os estudos do stress organizacional para aperfeiçoar e valorizar o capital humano sendo este o principal responsável em maximizar o valor da empresa.

A autora norteando sua pesquisa para o lado humano finaliza seu estudo mostrando que devido às novas exigências econômicas e nível de competitividade existente as empresas estão buscando por colaboradores cada vez mais capacitados, auto gerenciáveis e com capacidade de trabalhar com uma visão de curto, médio e longo prazo.

3.1 Qualidade de Vida no Trabalho – QVT

A partir do momento que o ser humano está inserido dentro de uma sociedade surge a necessidade de consumo para suprir questões básicas como alimentação, vestuário, educação e também para atenuar uma sensação de consumo imposta pelas diversas mídias existentes.

Para conseguir satisfazer todas essas necessidades, algumas básicas à sobrevivência e outras oriundas de modismos, as pessoas buscam uma inserção nas organizações justamente para suprir suas necessidades. Para tanto, buscando satisfazer sua QV, o indivíduo precisa atender também sua QVT. Para isso Timossi (2009), mostra claramente que tanto a QV quanto a QVT estão correlacionadas.

Além de relacionadas é possível deduzir que a QVT é o amadurecimento de um conceito já existente de QV, pois avalia não apenas a figura do trabalhador, mas a sincronia entre as aspirações do mesmo e da organização. Portanto a base de todos os estudos relacionados com qualidade de vida são as pessoas, já a QVT analisa não apenas as pessoas, mas também o ambiente de trabalho que as mesmas estão inseridas.

Para Limongi-França e Rodrigues (2005), a origem de QVT surgiu no próprio significado do trabalho, pois está ligado diretamente às condições humanas e éticas dentro do ambiente organizacional. Variáveis como riscos ocupacionais, estilos de liderança e reconhecimento do trabalho exercido por parte das chefias fazem parte deste conceito.

Limongi-França e Rodrigues (2005) mostram que QVT é uma ambientalização do local de trabalho com o indivíduo focando diretamente as condições de trabalho existentes além de analisar aspectos como bem-estar, saúde, segurança física e mental, para assim ter um espaço maior para sua criatividade e ser mais criativo, desenvolvendo todo seu potencial produtivo.

Embora seja possível prever os resultados esperados dos investimentos em QVT, muitos gestores enxergam a QVT como um modismo ou ferramenta de pouca praticidade. Limongi-França e Rodrigues (2005) mostram que no Brasil a QVT tem se revelado de forma incompleta e imparcial onde na maioria das vezes, as gerências atuam em cima do tema de forma assistencialista ou até mesmo de maneira benemérita, neutralizando qualquer forma de interação dos indivíduos dentro das premissas da QVT, na formulação das políticas e na concepção dos processos internos que as empresas possuem.

É preciso entender que antes de ser um programa para melhoria de um ambiente organizacional, a QVT envolve questões de comunicação interna e uma maior participação dos funcionários dentro das decisões a serem tomadas, pertinentes a funções que os mesmos executam e ao ambiente de trabalho. Tanto que “Qualidade de vida no trabalho é um conceito e filosofia de trabalho que visa melhorar a vida dos trabalhadores dentro das instituições”(DOLAN, 2006 p. 3).

O resultado da aplicação desta filosofia, para Dolan, 2006, é a diminuição do stress, da exaustão e um maior envolvimento e satisfação no trabalho por parte dos colaboradores envolvendo diretamente a alta direção da empresa. O autor vai além mostrando que a QVT não representa apenas um estilo de administração, mas também gera nos colaboradores, uma sensação de responsabilidade e autocontrole, pois os mesmos participam diretamente das decisões tomadas no seu ambiente de trabalho.

Daher (2007) mostra que as transformações ocorridas no desenvolvimento industrial estão ligadas diretamente a modernização dos equipamentos e utilização de mão de obra mais

qualificada. Isto acabou exigindo dos trabalhadores condições físicas e mentais que precisam suportar um desgaste maior devido a estas novas exigências funcionais, além de conseguir cumprir seus objetivos organizacionais.

Partindo deste princípio Höpner (2008) identifica a QVT como uma interação entre organização do trabalho e principalmente a satisfação do indivíduo dentro da empresa. Para complementar esta percepção sobre QVT é possível utilizar o conceito de Daher (2007, p. 22), onde “seu objetivo é melhorar o bem estar do trabalhador, aliado à melhoria do desempenho organizacional”.

O consenso entre Höpner (2008), Daher (2007) e Limongi-França (2004) é que a base da QVT é o entrosamento, a sincronia entre funcionário e empresa e que quando conseguem trabalhar dentro desta harmonia, tanto empresas quanto funcionários ganham por optar em inserir conceitos de QVT no seu cotidiano.

A manutenção deste equilíbrio é de responsabilidade não apenas das organizações, mas também dos colaboradores no sentido de que sua participação na efetivação dos conceitos de QV e QVT são decisivos para o sucesso destas filosofias de trabalho e de interação social.

Um fator decisivo que o setor de recursos humanos das empresas precisa estar atento é justamente citado por Medeiros (2007), onde a maioria dos conflitos na relação homem/trabalho são demonstrados através das constantes reclamações que surgem dos trabalhadores, relacionando cada vez mais temas ligados a stress, condições inadequadas de trabalho, subutilização da mão de obra, sobrecarga de trabalho, entre outras.

Portanto Medeiros (2007) considera que as pesquisas existentes na área de QVT são baseadas nas experiências de humanização do trabalho ganhando assim destaque na literatura especializada, com valores até então esquecidos pelas empresas e finaliza dizendo que a função da QVT, além de garantir uma maior produtividade e eficiência, atende principalmente as necessidades básicas dos trabalhadores.

Segundo Chiavenato (2004) a QVT é a satisfação das necessidades individuais dos indivíduos dentro das organizações afetando diretamente as atitudes e comportamentos dos mesmos em que, busca-se com a QVT, uma maior motivação, inovação e um ambiente de trabalho capaz de fornecer subsídios necessários para estas atitudes.

Chiavenato (2004) mostra de maneira clara que a inovação e a criatividade, tão esperadas pelas organizações, partem diretamente da interação e satisfação das necessidades que o colaborador tenha em termos profissionais.

Suas relações pessoais também interferem nestes aspectos, mas inserido no seu posto de trabalho, não tendo preocupações externas, os colaboradores conseguem atingir suas metas individuais com criatividade e melhorando tarefas já existentes.

4. Metodologia

A metodologia utilizada foi de uma pesquisa descritiva e bibliográfica. Segundo Barros e Lehfel (2000, p.71) por meio de pesquisas descritivas, procura-se descobrir com que

frequência um fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações e conexões com outros fenômenos. Para Cervo et al. (2007) esta pesquisa proporciona uma análise conjunta dos fatos em questão, sem manipular os mesmos.

E bibliográfica pois segundo Gil (2010) é desenvolvida a partir de materiais publicadas em livros, artigos, dissertações e teses. Ela pode ser realizada independentemente ou pode constituir parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.”

5. Conclusões

O objetivo deste artigo foi verificar na literatura as características tanto do planejamento quanto dos termos de QV e QVT de modo a identificar uma sintonia entre a realidade empresarial e a percepção dos trabalhadores.

O planejamento estratégico é justamente a visão que a organização terá do seu respectivo futuro e naturalmente irá nortear as decisões dos gestores. E é nesta etapa que as organizações devem inserir as medidas preventivas/ corretivas relacionadas à QV e especialmente à QVT dos seus colaboradores.

Não se pode garantir que uma organização, investindo em programas de QV e QVT possa aumentar seus lucros mas estima-se que com estes programas os colaboradores, principal ativo e responsável pela produtividade das organizações, estarão motivados e capazes de seguirem as diretrizes estipuladas pela organização.

Conclui-se também que o estudo da QVT precisa ser voltado de modo a garantir e sugerir melhorias de ordem prática e contínuas para os trabalhadores e que gerem resultados satisfatórios tanto para a organização quanto para os colaboradores. Para as organizações investirem em programas contínuos de QVT é preciso que os resultados a serem gerados por estes programas sejam evidenciados, de modo que o gestor da empresa fique convencido dos resultados e possa tomar as decisões necessárias para implantação ou incremento destes programas.

Referências

- ALMEIDA, Marco A. B.; GONÇALVES, Aguinaldo. et al.** (Org). Gestão da Qualidade de Vida na Empresa. São Paulo, Editora IPES, 2005.
- BARROS, A. J. S, LEHFELD, N. A. S.** Fundamentos da metodologia: um guia para iniciação científica. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto.** Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão.** Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. 2 ed. São Paulo: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAHER, Adriana E.** Qualidade de vida dos profissionais de cerimonial de Campo Grande, MS. 2007, 119 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica Dom Bosco, 2007.
- DOLAN, Simon L.** Estresse, autoestima, saúde e trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

FAMED – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL/HCPA. (1998) Versão em português dos instrumentos de avaliação de qualidade de vida (WHOQOL) Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/psiq/WHOQOL.html>> Acesso em: 13 mai. 2015.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 175 p.

HÖPNER, Aline. Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras. 2008, 333 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C.; RODRIGUES, Avelino L. Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005

MARTINS, Petrônio G. LAUGENI, Fernando Piero. Administração da Produção. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, Daniela de A.; Estresse ocupacional e a qualidade de vida em trabalhadores de manutenção de aeronaves de uma instituição militar brasileira. 2005. 248 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Departamento de Psicologia, Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2005.

MEDEIROS, Jássio P.; Qualidade de vida no trabalho da EMATER-RN: a busca da síntese de um instrumento de pesquisa. 2007, 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2007.

MINAYO, Maria C. S.; HARTZ, Zulmira M. A.; BUSS, Paulo M.; Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141381232000000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 15/05/2015.

MOREIRA, Ramon L. B. D.; ARAÚJO, Marcos G. Os sete pilares da qualidade de vida. 2. ed. Belo Horizonte: Leitura, 2006.

NANCI, Luis Cesar; QUELHAS, Osvaldo L.G.; CARVALHO, Rogério Atem de; SIMÃO, Victor Gomes. O PCP no contexto estratégico. In: Planejamento e Controle da Produção. Organizadores: LUSTOSA, Leonardo; MESQUITA, Marco A.; QUELHAS, Osvaldo; OLIVEIRA, Rodrigo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 5 – 9.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Raquel A. O.; A universidade como espaço promotor de qualidade de vida: vivências e expressões dos alunos de enfermagem. 2005. 233 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHMIDT, Denise R. C.; Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem atuantes em unidades do bloco cirúrgico. 2004, 185 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2004.

SILVA, Márcia Terra da. A empresa moderna. In: CONTADOR, José Celso. Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. 3 ed São Paulo: Blucher, 2010.p. 28 – 33.

SORIA, Marisa S. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. Revista de Trabajo y Seguridad Social – CEF. v. 47, n° 303, p 179-214, 2008. Disponível em: < http://www.wont.uji.es/wont/index.php?option=com_remository&Itemid=89&func=showdown&id=183>. Acesso em: 18/05/2009.

TIMOSSI, Luciana da Silva. Correlações entre a qualidade de vida e a qualidade de vida no trabalho em colaboradores na indústria de laticínios. 2009, 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2009.