

## **Psicodinâmica do Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Duas Faces da Mesma Moeda? Pesquisa-ação em uma Organização do Governo Brasileiro.**

### **Resumo**

Alguns programas de qualidade de vida no trabalho não conseguem atingir os resultados esperados não por serem inoportunos ou dispor de ações mal elaboradas, mas porque ao retornar ao seu local de trabalho o servidor público depara-se com os problemas diários com as chefias, pares e, principalmente, com a organização do trabalho. A psicodinâmica do trabalho visa atuar nas relações e formas de organização estabelecidas, formal e informalmente, no ambiente laboral. A relação entre a psicodinâmica do trabalho e os programas de qualidade de vida no trabalho é a temática central deste artigo. Para melhor compreender essa relação realizou-se um estudo empírico, baseado em pesquisa-ação com uma equipe de 15 servidores de um mesmo departamento públicos de um órgão do Governo Federal. A pesquisa foi dividida em três fases: Diagnóstico, Intervenção, e Descrição dos Resultados obtidos com a intervenção. Para coleta dos dados a pesquisa valeu-se de triangulação de métodos, quais sejam, entrevista, grupo focal e pesquisa documental. Os resultados apontam para uma importante contribuição de técnicas da psicodinâmica para os programas de qualidade de vida no trabalho.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho. Psicodinâmica do trabalho. Organização do trabalho.

### **1. Introdução**

A preocupação com a saúde e bem-estar do trabalhador tem sido constantemente citada dentro das Organizações. De acordo com o senso comum se acredita que pessoas motivadas com seu trabalho desempenham suas tarefas com mais qualidade e eficiência. Diante dessa tendência, as empresas, adotam práticas voltadas para a promoção da qualidade de vida no trabalho - QVT, elaborando e implementando ações que visam melhorar o dia a dia de seus empregados. Esses programas podem envolver massagens, palestras motivacionais, caminhadas, feiras de qualidade de vida, alimentação saudável, dia da beleza, orientações médicas entre outras voltadas para saúde e segurança do trabalhador.

Tais práticas, geralmente, são constituídas por iniciativas que retiram o trabalhador de seu espaço laboral diário, e até do convívio com sua chefia e seus pares, proporcionando momentos de descontração e aliviando temporariamente seu estresse. Todavia, ao retornar ao seu local de trabalho depara-se com todos os problemas de seu cotidiano. Espera-se que essas estratégias auxiliem para amenizar o estresse diário. No entanto, elas não resolvem as dificuldades existentes no espaço de trabalho, relativas à organização diária das atividades e às dificuldades vivenciadas no relacionamento com chefia e colegas, as quais podem desencadear uma queda no rendimento e, posteriormente, o adoecimento físico e mental do trabalhador.

Não essencialmente atrelado aos aspectos da qualidade de vida no trabalho, mas na mesma direção, em que o bem-estar físico, cognitivo e afetivo dos indivíduos precisa ser considerado em seu ambiente laboral, estão os estudos da psicodinâmica do trabalho. Sua crença está em que a organização do trabalho é o principal fator de sofrimento psíquico dentro das organizações (DEJOURS, 1992). De maneira que a forma como o trabalho é executado, a falta de autonomia e reconhecimento, a mecanização e repetição das tarefas, sobrecarga, o

estilo de gestão, as relações com a chefia e demais colegas e os constantes ruídos na comunicação causam sofrimento ao trabalhador (DEJOURS, 1992).

O sofrimento psíquico vivenciado pela pessoa em seu espaço de trabalho reflete em todas as áreas de sua vida, no relacionamento familiar, com os amigos e, principalmente, em sua saúde física e mental. Caso o trabalhador não utilize estratégias efetivas de defesa para que o prazer supere o sofrimento vivenciado, isso pode levá-lo ao adoecimento com constantes e duradouras licenças médicas. Certamente, ocasionaria em perda direta da qualidade de vida no trabalho. Tal fato prejudica diretamente a família do trabalhador e indiretamente toda a sociedade, ao onerar os cofres públicos, ora pelo uso da rede de saúde, ora pelos afastamentos custeados pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS.

Nesse contexto, faz-se possível acreditar que, associar os conceitos centrais da Psicodinâmica do Trabalho à abordagem da QVT pode ser uma alternativa frente ao desenvolvimento de medidas que buscam a promoção e a construção de conhecimento a partir de duas abordagens distintas, multidisciplinares, mas complementares, a ver.

Partindo, portanto, do pressuposto de que psicodinâmica do trabalho e QVT podem se complementar como um importante instrumento de gestão, o presente artigo tem como objetivo, a partir de uma abordagem teórico-empírica, descrever a influência do uso de métodos de psicodinâmica como complemento aos programas de QVT. Para tanto, conduziu-se uma experiência com um grupo de servidores de um órgão público do Governo Brasileiro.

## **2. Qualidade de Vida no Trabalho - QVT**

A Gestão da Qualidade de vida no trabalho pode ser considerada um conjunto de ações que se propõe a mudar e melhorar a vida do sujeito nas organizações. Devido à quantidade de ações que se propuseram denominar Qualidade de Vida no Trabalho ou Qualidade de Vida do Trabalhador, há uma grande dificuldade em se definir um conceito universal (WALTON; 1973; LACAZ, 2000). A Qualidade de Vida no Trabalho pode ser considerada um sub-conceito de qualidade de vida, onde a abrangência se limita ao ambiente organizacional do trabalhador. Dessa forma, o foco da qualidade de vida é a relação entre o trabalhador e seu local de trabalho, onde a dimensão humana é adicionada à dimensão técnica e econômica (HARMAD; GANI, 1995). Qualidade de vida no trabalho expressa as vivências dos trabalhadores que são marcados por sentimentos de felicidade com o trabalho, de prazer com o tempo passado no trabalho e de experiências positivas relacionadas com a gestão humanizada, o ambiente de trabalho saudável e o desenvolvimento pessoal e profissional. (FERREIRA, 2013, p.34).

Quando há uma alta QVT, os funcionários se sentem satisfeitos com o trabalho, pensam em uma projeção de futuro na organização, se sentem motivados a manter a produção. Assim, a QVT tem grande potencial para aumentar a produtividade (HARMAD; GANI, 1995). Ao se melhorar a QVT, um conjunto de necessidades pode ser atendido, quais sejam: necessidades de sobrevivência, necessidades sociais, necessidades relacionadas ao EGO e necessidades relacionadas à realização pessoal. Satisfeitas essas necessidades espera-se satisfação com o trabalho, comprometimento, esforço e uma melhor *performance* do trabalhador (EFRATY; SIRGY, 1990).

Na Universidade de Brasília (UNB) o Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) tem conduzido uma pesquisa empírica com o objetivo de conceituar o que é qualidade de vida no trabalho na visão dos servidores públicos federais brasileiros. Após obter um volume considerável de dados, o grupo de estudos organizou as respostas em três núcleos. Sendo que, sob a ótica dos servidores participantes, existe QVT em uma organização quando ela funciona conciliando gestão humanizada, ambiente de trabalho saudável e desenvolvimento pessoal e profissional (FERREIRA, 2013). Ao longo dos anos,

pesquisadores do campo direcionaram esforços em observar os elementos que a constituem a qualidade de vida com objetivo de apresentar modelos capazes de orientar as ações organizacionais (WALTON, 1973; HACKMAN; OLDFAM, 1975; WESTLEY, 1979; DAVIS; WERTHER, 1983; FREITAS; SOUZA, 2009; FERREIRA, 2011, FERREIRA, 2013).

Dentre os modelos supracitados, modelo de Westley (1979) apresenta a evolução histórica da QVT. Isso pode ser observado a partir do Quadro 1:

**Quadro 1** - Evolução dos fatores que impulsionaram a QVT.

<b>Lógica dominante nas Organizações</b>	<b>Problema de Trabalho</b>	<b>Tipo de Agente para resolver o problema</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Proposta de Solução</b>
Econômica 1850-1950	Sensação de Desigualdade	Coalizões	Insatisfação e Sabotagem	Participação nos lucros, produtividade, acordos trabalhistas
Política 1850-1950	Insegurança	Partidos Políticos	Insatisfação e Sabotagem	Trabalhadores auto gerenciados.
Psicológica 1950-Atual	Alienação	Agentes de Mudança	Sensação de Isolamento, Absenteísmo, <i>Turnover</i>	Enriquecimento do Trabalho
Sociológica 1950-Atual	Anonimia	Desenvolvimento do próprio grupo	Senso de insignificância, Absenteísmo, <i>Turnover</i>	Design sociotécnico de grupos de trabalho.

**Fonte:** Adaptado a partir de Westley (1979)

Embora a Lógica Econômica e a Lógica Política tenham sido superadas como “lógica dominante” nos estudos sobre QTV, ainda estão bem presentes nas organizações atuais (MORGAN, 2010). Dessa forma, no século presente, parece haver mais sobreposição que superação das dessas lógicas. Nesse ponto ainda é possível observar tanto os problemas como as soluções propostas ainda vigentes.

A abordagem de Ferreira (2011), por sua vez, considera aspectos pós-modernos que denotam o contexto capitalista que marca o século XXI. Sua abordagem, denominada, contra hegemônica se filia a uma concepção sócio-histórica e dialética, que busca uma compreensão, do que o autor define como a tríade da QVT: indivíduo-trabalho-organização. Seus esforços teóricos se consolidaram em uma ferramenta ao qual foi nomeada como IA-QVT que se constitui como um instrumento para coleta de informações juntos aos trabalhadores sobre suas impressões e percepções dos quesitos que formam as bases das dimensões da QVT sob o viés da abordagem contra hegemônica.

Dessa forma lidar com problemas que degradam a qualidade de vida do trabalhador ainda é um desafio enfrentado pela gestão da QVT. Além disso, os conceitos e abordagens quanto a sua definição, as dimensões que a constituem e os métodos e modelos de mensuração e avaliação ainda estão em desenvolvimento. Há que se considerar ainda as mudanças socioeconômicas, legais e comportamentais. Nesse sentido, o desenvolvimento de programas de qualidade de vida no trabalho dentro das organizações, de ambos os setores, público e privado, tem se tornado cada vez mais comum e cada dia mais desafiador (LIMOGI; OLIVEIRA, 2005; ALVES; FERREIRA; TOSTES, 2009).

Unir conceitos interdisciplinares e metodologias que agreguem valor e gere otimização do processo e alcance dos resultados esperados pela QVT, configura-se como um bom direcionamento frente às complexidades do universo organizacional. A psicodinâmica do

trabalho, assunto, comumente abordado na psicologia, é um exemplo das possibilidades de contribuição para o desenvolvimento dos programas de QVT.

### 3. Contribuições da Psicodinâmica do Trabalho

Na década de 1990, Christophe Dejours, médico francês com formação em Psicanálise e Psicossomática, desenvolveu na França uma abordagem científica nomeada de psicodinâmica do trabalho. O autor tinha como foco de pesquisa o sofrimento psíquico e as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos trabalhadores para a superação e transformação do trabalho em fonte de prazer (MENDES, 2007; DERANTY, 2009). Para Dejour (1992), trabalho pode ser uma fonte de sofrimento. O sofrimento psíquico no trabalho trata de uma condição entre a doença e a saúde causada por restrições e imposições da organização do próprio trabalho, que limitam o indivíduo a satisfazer seus desejos inconscientes. Nesse ponto, a psicodinâmica do trabalho tem como desafio superar a distância existente entre organização prescrita e organização real do trabalho, considerando os perigos que essa distância representa para a saúde, segurança e qualidade produtiva do trabalhador, pois quando o trabalho é interrompido a evolução do processo que desencadeia o sofrimento não é interrompido, levando assim à sobrecarga psíquica e conseqüentemente à patologias na forma de delírios, depressão ou doenças somáticas relacionadas à desorganização mental (DEJOUR, 2009).

Para lidar com esse tipo de patologia, a psicodinâmica trata da saúde mental como resultado da maneira como os trabalhadores posicionam-se diante do sofrimento decorrente da opressão prescrita pelo modo como o trabalho é organizado (DEJOUR, 1992). Ou seja, quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada pela dificuldade em se conciliar as diversas forças que agem entre o desejo do trabalhador e o desejo da produção (MENDES, 1995; MENDES; CRUZ, 2007; MERLO, 2009; SELIGMANN-SILVA, 2011). Dejour expõe as possibilidades de agressão mental decorrentes da organização do trabalho, apontando que isso ocorre também em ramos de atividade nos quais quase não há situações de insalubridade e periculosidade (DEJOUR, 1992; MENDES; MERLO, 2009).

Assim, a psicodinâmica do trabalho considera a relação entre o sujeito e a organização do trabalho como determinante do sofrimento mental; e a liberdade do trabalhador como condição necessária à sua saúde psíquica. Há aumento na carga psíquica do trabalho quando se diminui a liberdade de organização do trabalho (DEJOUR, 1992). Portanto, a condição de prazer está relacionada ao enfrentamento das restrições impostas pela organização, que causa instabilidade (*descompensação*) psicológica. Por outro lado, os problemas no enfrentamento do sofrimento acontecem quando o desejo da produção vence o desejo do trabalhador, ou seja, o sofrimento patogênico ocorre quando a relação do sujeito com a organização do trabalho é bloqueada (MENDES, 2007; DEJOUR, 2009).

Dessa forma a Psicodinâmica do Trabalho propõe a criação de espaços comunicativos, nos quais os empregados possam expressar suas opiniões, seus sentimentos e as contradições do contexto de trabalho, que correspondam à maioria das causas geradoras de prazer e sofrimento (DEJOUR, 1992). A criação desses espaços pode condicionar os participantes a reconhecer o sofrimento e reinterpretarem suas experiências em conjunto. Nesse contexto a comunicação não é racionalmente determinada pela ação, mas sim pelo comprometimento que é criado quando as condições possibilitam os participantes de estarem presentes e influenciarem uns aos outros (NEWTON; GOODMAN, 2009). Cria-se então um ambiente propício para ações de mobilização subjetiva do sujeito, que visa à vivência de sofrimento criativo e prazer no trabalho. O sofrimento criativo consiste na ressignificação da organização do trabalho, que possibilita ao sujeito buscar estratégias eficazes para vivenciar o trabalho de modo mais satisfatório e prazeroso (DEJOUR, 1992; MENDES, 2007).

Uma das maneiras de ressignificação é falar sobre o sofrimento. É uma forma de reconhecê-lo e dar a ele um novo significado, o que possibilita melhor compreensão sobre os problemas gerados pela organização do trabalho e permite traçar estratégias mais saudáveis de enfrentamento do sofrimento, fortalecendo as relações interpessoais e promovendo empatia entre os integrantes da equipe (MENDES, 2007; MENDES; MERLO, 2009).

A mobilização subjetiva é composta por dimensões indissociáveis a inteligência prática, o espaço de discussão, a cooperação e o reconhecimento entre os membros do grupo. Nesse caso a gestão da QVT pode ser tratada como um meio para a mobilização subjetiva do sujeito, pois propicia espaços onde o coletivo reorganiza o trabalho e estabelece formas mais saudáveis de viver e relacionar-se no ambiente laboral, reduzindo a carga de sofrimento no trabalho.

As intervenções propostas pela psicodinâmica do trabalho possibilitam aos sujeitos ampliarem suas interpretações sobre a organização do trabalho. É na discussão sobre o assunto que existe uma análise mais precisa das condições de trabalho e uma melhor condição de propor ações adequadas com vistas a modificar a organização do trabalho, melhorando a qualidade de vida do trabalhador em seu ambiente laboral. Esse processo inicia-se por uma pesquisa/diagnóstico que busca analisar a demanda dos trabalhadores. Na segunda etapa, se propõem uma intervenção, por meio de discussões informais e o desenvolvimento do debate interno com objetivo de recompor a demanda dos trabalhadores e, por fim, os desdobramentos práticos e as implicações teóricas (MENDES; FERREIRA, 2007; DEJOUR; JAYET, 2009; DEJOUR, 2009).

Especificamente sobre a pré-pesquisa, recomenda-se uma abordagem interação com os participantes, no sentido de ouvir os trabalhadores. Nesse sentido uso de entrevistas e grupos focais é bastante utilizado (MENDES, 2007). Todavia, as vezes é necessário o uso de outros instrumentos para refinamento da pesquisa. Entre esses instrumentos utilizados para mapear a demanda existe o Inventário sobre trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA. Trata-se de um instrumento auxiliar para o diagnóstico de fatores que implicam no adoecimento do trabalhador. Sua aplicação é recomendada em conjunto com outras técnicas na fase de diagnóstico inicial (pré-pesquisa). Assim, ele pode ser considerado um modo de capturar a representação da realidade organizacional mais visível e compartilhada por grupos específicos da organização, podendo ainda representar o discurso dominante “carregado de desajustabilidade social”. O instrumento foca em quatro grandes blocos temáticos, sendo eles: contexto de trabalho; custo humano no trabalho; prazer e sofrimento no trabalho e, danos relacionados ao trabalho (MENDES; FERREIRA, 2007, p. 125). É importante observar que o ITRA aborda dimensões que estão bastante relacionadas à qualidade de vida no trabalho, sobretudo quando aborda o contexto de trabalho (trabalho e organização). Desse ponto se conjectura que a QVT e Psicodinâmica do Trabalho podem ser abordagens complementares.

## **2.2. QVT e a Psicodinâmica do Trabalho**

O debate sobre qualidade de vida, assim como a Psicodinâmica do Trabalho também considera a organização do trabalho e os mecanismos de controle impostos pela organização como elementos capazes de restringir a autonomia e o controle sobre o processo de trabalho, causando assim diversas patologias organizacionais nos trabalhadores e degradando sua qualidade de vida no trabalho (LACAZ, 2000).

Para Ferreira (2013) a cultura das organizações em geral, permanece arcaica, autoritária e enquadra os trabalhadores em organogramas rígidos com tarefas bem estruturadas, trazendo impactos negativos à saúde do indivíduo, principalmente, à saúde mental, ou seja, nesse contexto, essas patologias assumem um protagonismo preocupante.

Diante de tal realidade, se estabelecida uma análise comparativa entre a abordagem da psicodinâmica e da QVT, voltadas ao trabalhador, como consta no quadro 2, pode-se verificar que os esforços de ambas as iniciativas buscam a promoção da saúde física e mental dos colaboradores.

**Quadro 2 - Análise Comparativa Entre as Duas Abordagens**

<b>Parâmetro</b>	<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<b>Psicodinâmica do Trabalho</b>
Abordagem	Indivíduo, Trabalho e organização	Indivíduo e organização do trabalho
Forma de Ação	Promoção de ações no ambiente de trabalho.	No indivíduo
Foco da Ação	Indivíduos satisfeitos e, por sua vez, produtivos.	As causas geradoras de prazer e sofrimento trabalho.
Problemas que se pretende resolver	Falta de motivação para o desenvolvimento da tarefa Absentéismo, <i>Turnover</i> , Insatisfação, Sabotagem, Senso de insignificância Falta de Adesão aos procedimentos de segurança no Trabalho Falta de conscientização para saúde do colaborador.	Depressão, Distúrbios Psíquicos e Mentais, Síndromes, Assédios, dificuldade de vivência do trabalho. Doenças psicossomáticas.
Direcionamento das ações	Coletiva	Coletiva
Resultados Esperados	Satisfação do trabalhador; Saúde e Segurança do trabalhador. Produtividade.	Reapropriação e Superação do Sofrimento e potencialização do prazer.
Objetivo	Humanização dos processos de trabalho; Fomento por um ambiente de trabalho que promova o bem-estar, a segurança e a saúde do trabalhador.	A relação entre o sujeito e a organização do trabalho como resultante de prazer ou sofrimento do trabalhador. Desenvolvimento da saúde psíquica.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Observa-se que a crença de que um indivíduo satisfeito, com uma dimensão de prazer no desempenho de suas atividades laborais pode resultar em maior imersão de sentido e significado dado ao trabalho, esse é o foco da Psicodinâmica do Trabalho (MENDES, 2007). Por outro lado, maior satisfação e motivação, podem levar à produtividade, elemento não dissociável aos objetivos da QVT (EFRATY; SIRGY, 1988). Tal realidade emocional poderá impactar em suas relações junto às equipes de trabalho, frente ao desenvolvimento das atividades cotidianas com maior zelo e comprometimento, na adesão dos procedimentos de segurança, na busca por alternativas que melhorem as questões da saúde física e mental.

Nesse sentido, observa-se que essa realidade emocional tem consequências não só na saúde, mas também na humanização do ambiente de trabalho e no bem-estar do trabalhador. Dessa forma os enfoques coletivos das duas abordagens podem ser direcionados às ações conjuntas que refletem em resultados esperados pelas duas abordagens.

Essa complementariedade pode ser observada também no estudo empírico de Ferreira (2013). O autor descreve a realidade de uma instituição pública no que se refere à qualidade de vida no trabalho. Os resultados mostraram que para os respondentes a QVT não está relacionada a terapias orientais, aulas de dança, massagens, oficinas de relaxamento, feiras culturais, entre outras. Ao invés disso os respondentes associaram à QVT o sentimento de pertencimento à instituição, reconhecimento, sentir-se útil com o trabalho realizado. Observe-se que as respostas apontam para vivências de prazer no trabalho. Tais constatações indicam uma aproximação entre as ações descritas e os conceitos não só da QVT, mas também da psicodinâmica do trabalho. Um outro aspecto relevante desse estudo é que ao contrário do

senso comum a qualidade de vida parece não estar tão associada ao que o autor chama de “ofurô corporativo”, mas sim aos aspectos intrínsecos (FERREIRA, 2013, p. 28).

#### 4. Aspectos Metodológicos

Trata-se de estudo de caso descritivo-exploratório, baseado em pesquisa ação, haja vista a necessidade de intervenção nos sujeitos da pesquisa, como foco da abordagem psicossocial. Assim a pesquisa ação pode ser considerada uma estratégia de condução de pesquisa qualitativa dentro de um processo que busca simultaneamente pesquisa e intervenção e que necessita da participação efetiva dos atores envolvidos, nesse caso atores e pesquisador. Portanto a pesquisa-ação busca uma relação entre a pesquisa e a aplicação prática em um problema coletivo (GODOY; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006). Observe-se que tanto os programas de qualidade de vida no trabalho quanto à psicodinâmica do trabalho aborda o coletivo e o trabalho em grupo. Especificamente sobre a psicodinâmica, trata-se de um processo crítico, interativo e fundamentado na palavra onde no nível metodológico deve-se abordar um modelo discursivo da compreensão do sentido das ações em todas as suas fases (LACMAN; SZNELWAR, 2004; DEJOUR, 2009). Dessa forma o processo de pesquisa ação não faz parecer o pesquisador nem como sábio nem como consultor, mas sim como alguém que interagem com o grupo (DEJOUR, 2009).

O estudo foi conduzido na Sede de um órgão do Governo Federal em Brasília-DF. O órgão possui em seu quadro funcional um total de 429 servidores públicos federais no Brasil e na sede estão lotados 247 servidores. A pesquisa foi realizada com uma equipe de 20 servidores, todavia participaram do experimento apenas 15 servidores do mesmo departamento. Todos os membros possuem nível superior nas áreas de contabilidade, direito ou sistemas de informação. O servidor que havia ingressado mais recente estava na área há um mês e o mais antigo há três anos e meio. A escolha do *locus* de pesquisa se deu em função de relatos sobre problemas de relacionamento, crescente rotatividade, insatisfação com o trabalho e com as chefias.

A pesquisa dividiu-se em três fases. Na primeira, foi realizada aplicação de seis entrevistas na forma de grupo focal com o objetivo de coletar percepções dos colaboradores sobre a situação da equipe. De acordo com Jayet (2009), para ter acesso ao sofrimento é preciso necessariamente ter acesso pela palavra dos trabalhadores. Além disso, considerou-se a abordagem da psicodinâmica, qual seja o trabalho em grupo, como já explicado. Como instrumento auxiliar utilizou-se o Inventário de Trabalho e Risco de Adoecimento – ITRA. A escolha foi embasada na confiabilidade do instrumento que varia entre 0,80 e 0,91. Os dados do ITRA foram quantificados e realizou-se a análise estatística descritiva dos dados (MENDES; FERREIRA, 2007). O levantamento de dados também se valeu de pesquisa documental. Nesse caso foram utilizados os relatórios, transcrição das entrevistas e diários de bordo produzidos pelo grupo de colaboradores do órgão que também estiveram envolvidos com o trabalho.

Na segunda fase, por meio dos dados obtidos, foram programadas intervenções com os servidores da equipe em questão, utilizando-se dos pressupostos da psicodinâmica do trabalho, criando o espaço de discussão e de cooperação. Os encontros foram organizados a partir dos temas colhidos na fase anterior e relacionados com os problemas que também se relacionam com a QVT levantados, a ver nos resultados.

Por fim, na terceira fase, foram realizadas reuniões com uso de técnica de Grupo Focal, com toda a equipe envolvida na pesquisa com objetivo de identificar as mudanças ocorridas após a intervenção. Os pontos onde houve consenso do grupo foram listados e apresentados como mudança a partir da intervenção.

## 5. Resultados

Durante as entrevistas, os temas relacionados ao contexto de trabalho foram abordados indicando dificuldades de comunicação e descontentamento com a organização do trabalho. Sobre a estrutura do trabalho destacaram-se como críticos os seguintes conteúdos: a) pressão de tempo para cumprimento de tarefas (controle automatizado), b) cobrança por resultados e, c) número insuficiente de pessoas diante da crescente demanda de trabalho. Os dados obtidos indicaram que a forma como o trabalho está sendo organizado pode ser potencialmente agravante à saúde e à qualidade de vida dos servidores da organização.

Esses problemas levam à sobrecarga e conseqüentemente a patologias sociais, como, problemas psicossomáticos e depressão. Além disso, comprometem a satisfação do trabalhador, colocando em ameaça a QVT. Sabe-se que o quesito distribuição do trabalho, alocação de tarefas e sistemas de controle são elementos presentes na constituição do amplo entendimento da QVT. Observe-se que ao resgatar a necessidade de humanização dos processos de trabalho, Walton (1973) apresentou dentre as oito dimensões para avaliação da QVT e uma dessas dimensões era voltada às condições de trabalho. Esses problemas também podem ser abordados com a Lógica Econômica das Organizações, característica das organizações na década de 50, aos quais se podem incluir a percepção dos servidores quanto à organização do trabalho e os efeitos colaterais supracitados. Estes, por sua vez, podem resultar em insatisfação e sabotagem (WESTLEY, 1979).

O relatado reduzido quadro de pessoal frente à demanda bem como o uso intensivo de sistemas para controle e monitoramento da produtividade parece um paradoxo presente, ou seja, as modernas tecnologias parecem não afastar a antiga visão do homem como uma máquina e o paradigma econômico. As ideias da administração clássica, sobretudo relacionadas à Organização Racional do Trabalho (ORT) parecem ainda muito vivas apesar de ganhar uma roupagem de administração moderna (MORGAN, 2010). Há de se observar que este estudo foi conduzido em uma organização pública, cujos muitos dos princípios são orientados à racionalidade burocrática. Isso se apresenta como uma limitação na capacidade de generalização do estudo.

Sobre as relações psicossociais, os pontos críticos levantados foram: a) o fato de os servidores serem excluídos das decisões, b) a falta de apoio da chefia para o desenvolvimento dos servidores, c) a ausência de liberdade para expressar opiniões sobre as tarefas executadas, e) a desmotivação para o trabalho, e f) a falta de reconhecimento, que está relacionada à falta de confiança dos gestores em relação aos subordinados. Esses aspectos trazem à luz a coparticipação na concepção da organização do trabalho, se a participação do trabalhador não existe, observa-se o conflito entre o desejo e a obrigação. A organização do trabalho fixada externamente pelas chefias pode entrar em choque com os esforços do trabalhador em adequar o modo de realização do trabalho à sua estrutura mental, quebrando assim o equilíbrio psicossomático (DEJOUR, 1992).

Nesse caso, não existe apenas uma maneira de se realizar o trabalho. Esta parece ser uma premissa equivocada quando se trata de organização do trabalho. A sensação de prazer vem quando os trabalhadores são envolvidos no papel de pensar e replanejar o trabalho. Isso ajuda a mitigar a separação entre planejamento e execução advinda da administração racional (LACAZ, 2000). Todavia observou-se nessa fase da pesquisa que não há iniciativas no sentido de ampliar a participação dos servidores na estruturação das tarefas: “As reuniões só acontecem para discussões técnicas e para planejamento do trabalho” (gestor); servidores em relação aos gestores: os subordinados não tem liberdade e temem questionar a chefia. “Não existe espaço para comunicação” (Servidor).

Os fatores evidenciados nas falas refletem não refletem apenas na QVT, mas também na qualidade de vida do trabalhador fora do trabalho gerando impactos em suas relações em

âmbito profissional e pessoal. O sofrimento decorrente da organização do trabalho transpassa as fronteiras da organização afetando outros aspectos da vida causando o adoecimento e a degradação da qualidade de vida em sentido amplo (HARMAD; GANI, 1995; MARTEL; DUPUIS, 2006; DEJOUR, 2009). Esses efeitos podem estar levando à rotatividade como também foi observada pelos entrevistados e pela pesquisa documental. De fato, isso pode ser um indicativo da baixa qualidade de vida em consequência de problemas relacionados ao sofrimento no trabalho causado por mecanização das tarefas e o excesso de controle sobre elas, além da relação entre chefes e subordinados que levam a insatisfação e consequentemente à intenção e à efetiva rotatividade (WESTLEY; 1979; MENDES; FERREIRA, 2007). Neste sentido, não é de se afastar dessa discussão o papel dos gestores.

Mediante essa evasão, os gestores viram-se ainda mais pressionados e isso refletiu na equipe, segundo relatos: “A chefia não suporta ver ninguém parado, mesmo que a pessoa tenha cumprido sua tarefa” (Servidor). Para tentar aumentar a produtividade os gestores adotaram as seguintes medidas segundo os entrevistados: a. os servidores não podiam atender telefone fixo e celular, b. saída para o almoço e lanche era cronometrada e devia ser compensada, c. a chefia enxergava a tela de todos os computadores, por meio de acesso remoto, d. um sistema cronometrava o tempo trabalhado em cada processo, e. os servidores não podiam acessar nenhum site da internet. Sob a ótica da psicodinâmica essas ações são consideradas agressivas e hostis, tem o objetivo gerencial de manter o rendimento de cada trabalhador, podem causar, de início, dois tipos de psicopatias: Ansiedade relativa à degradação do funcionamento mental e do equilíbrio psicoafetivo e a ansiedade relativa à degradação do organismo. A ansiedade é a “sequela psíquica” do risco que as nocividades das condições de trabalho impõem ao corpo (DEJOUR, 1992, p. 78).

Importante observar a visão dos gestores. Nas entrevistas iniciais os gestores afirmavam que não havia problemas relacionados ao ambiente de trabalho. “O trabalho é bom. O clima é bom. Trabalhamos juntos” (Gestor). Sendo assim, foi possível observar problemas entre a percepção dos gestores e a percepção dos servidores.

Dessa etapa da investigação infere-se que as queixas levantadas nas entrevistas estão relacionadas ao aumento da rotatividade, resultado da insatisfação, sobrecarga de trabalho para a nova composição de servidores, dificuldades dos gestores em motivar e gerir e vivência de sofrimento no trabalho por todo o grupo. É de se destacar, ainda, como fator crítico a ser considerado, a forma como o trabalho está organizado, sobretudo com relação aos mecanismos de controle e a relação entre gestores e servidores. Esses podem ser fatores que degradam a QVT e levam ao Sofrimento no Trabalho e consequente adoecimento físico e mental.

## 5.1. Resultados do Inventário de Trabalho e Risco de Adoecimento – ITRA

Como observado anteriormente o ITRA foi aplicado como instrumento de pesquisa complementar as entrevistas. No Quadro 3 são apresentados os resultados quantitativos do grupo para cada fator avaliado no ITRA, expresso em média dentro de cada dimensão.

**Quadro 3** – Resultados da aplicação do Instrumento

Fator	Média	Classificação	Valores de Referência
<b>I Contexto de Trabalho</b>			
Organização do Trabalho	3,5	Crítico	Acima de 3,7 Grave Entre 2,3 e 3,69 Crítico Abaixo de 2,29 satisfatório
Condições de Trabalho	1,6	Satisfatório	
Relações Psicossociais no Trabalho	2,80	Crítico	
<b>II – Custo Humano no Trabalho</b>			
Custo Físico	1,7	Satisfatório	Acima de 3,7 Grave

Custo Cognitivo	3,9	Grave	Entre 2,3 e 3,69 Crítico
Custo Afetivo	2,6	Crítico	Abaixo de 2,29 satisfatório
<b>III – Prazer e sofrimento no trabalho</b>			
<b>Prazer</b>			
Realização Profissional	2,8	Crítico	Acima de 4,0 Satisfatório
Liberdade de Expressão	3,9	Crítico	Entre 3,9 e 2,1 Crítico Abaixo de 2,0 Grave
<b>Sufrimento</b>			
Esgotamento Profissional	3,8	Crítico	Acima de 4,0 Satisfatório
Falta de Reconhecimento	2,0	Grave	Entre 3,9 e 2,1 Crítico Abaixo de 2,1 Grave
<b>IV danos Relacionados ao Trabalho</b>			
Danos Físicos	1,7	Suportável	Acima de 4,1 Doença Ocupacional
Danos Psicológicos	2,3	Crítico	Entre 3,1 e 4,0 Grave
Danos Sociais	2,1	Crítico	Entre 2,0 e 3,0 Crítico Abaixo 1,9 Suportável

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para as médias obtidas da aplicação do ITRA estão relacionados resultados descritivos, nos quais são apresentados por meio de uma distribuição de frequência que classifica os fatores de cada uma das dimensões avaliadas em termos de índices de gravidade quanto à situação de trabalho. Esses dados descrevem a situação, naquele momento, de trabalho do grupo estudado.

Como é possível observar, os resultados apontam para problemas em todas as dimensões avaliadas pelo instrumento: contexto do trabalho; custo humano do trabalho; prazer e sofrimento no trabalho e danos relacionados ao trabalho. Os achados relacionados à Organização do Trabalho, Relações Psicossociais, Esgotamento Profissional, Liberdade de Expressão e Falta de Reconhecimento, fortalecem e ratificam os achados da fase anterior dessa pesquisa.

Ressalta-se ainda, a quantidade de fatores críticos e graves identificados nessa fase da pesquisa. Dos 13 fatores abordados, 60% estão classificados como críticos e 16% como graves. E, embora na escala de avaliação de danos relacionados ao trabalho a média relatada para o grupo não tenha atingido níveis extremos, grave ou acima, verificou-se uma prevalência de 19% dos servidores avaliados com indicativo de doença ocupacional.

Conclui-se, portanto, que a fase inicial de levantamento das informações prévias obteve uma relação de estreita concordância entre os dados relatados nas entrevistas e os resultados inferidos pela aplicação do ITRA. Os achados indicam a existência de um contexto de trabalho vulnerável à perda da QVT e, por conseguinte, potencializador de sofrimento.

Torna-se nítida a existência de problemas estruturais, voltados à organização, a tarefa e de problemas relacionais, especialmente entre chefia e subordinado (WALTON, 1973; WESTLEY, 1979). Tornou-se evidente a necessidade de intervenção organizacional com o objetivo de estabelecer novas configurações no departamento. A opção adotada foi a de utilização de elementos e ferramentas da psicodinâmica do trabalho como aliado na construção de estratégias que promovessem a QVT.

Ao associar as duas perspectivas os resultados possam ser potencializados. Dessa forma, parte-se da perspectiva que os programas de QVT devem abranger três perspectivas: Suporte Organizacional, Relações Sociais e Fatores Individuais. Assim, a QVT estaria associada a satisfação enquanto a Psicodinâmica do Trabalho teria condições de atuar em maior profundidade na segunda perspectiva influenciando a perspectiva individual.

## 5.2. Intervenção Organizacional

Com a fase de diagnóstico e levantamento de informações concluída, foram abertos espaços de discussão, fazendo a equipe dialogar e refletir sobre os resultados da fase inicial que evidenciou os problemas decorrentes da atual organização do trabalho e o sofrimento gerado por ela. Na fase de intervenção foram realizadas seis sessões com toda a equipe, que se reuniu, semanalmente, para buscar a reorganização do coletivo de trabalho na forma de grupo de cooperação, mediados pelos membros do comitê de acompanhamento funcional. Após três meses foram feitas novas reuniões para se observar as mudanças ocorridas após a intervenção. Esse tópico aborda conjuntamente a intervenção e os resultados observados.

Acredita-se que o “estopim” na insatisfação da equipe foi a restrição quanto ao uso da internet sem qualquer comunicação prévia. Nas reuniões o grupo decidiu analisar a necessidade dessa restrição e buscar outras formas para que possam utilizar a internet, sem colocar em risco o sigilo das informações geradas durante o trabalho. O gestor propôs a criação de um espaço próprio para acesso à internet: “Podemos ter dois computadores extras no departamento com a finalidade de acessar a internet, os quais não estariam ligados ao servidor.” (Gestor)

Outro estresse diário estava relacionado ao fato dos servidores estarem submetidos a um sistema que cronometrava o tempo gasto em cada tarefa; uma forma de controlar e medir a produtividade. Os subordinados sentiam isso como falta de confiança da chefia. “A finalidade não é nos medir, mas o cronômetro pressiona, constrange. É frio e desnecessário.” (Servidor). “Parece uma forma da chefia cobrar sem nos confrontar” (servidor).

Portanto, nas reuniões, em concordância com a equipe, foi sugerido que os gestores avaliassem a real necessidade do sistema de cronômetro, analisando a possibilidade, por exemplo, de que seja retirado o cronômetro durante três meses para fins de avaliação do impacto na equipe e na produtividade. “Produtividade não se mede com o tempo e as tarefas são diversas em complexidade” (servidor). Ao final das intervenções, a equipe optou por retirar indefinidamente o cronômetro, já que ele mais gerava tensão a equipe do que mensurava o tempo gasto em cada processo.

A disposição física no local de trabalho também provocava conflitos constantes, principalmente por causa do ar-condicionado e pela disposição dos móveis desfavorecer a comunicação. Ao abordar o assunto durante uma reunião de intervenção, a equipe decidiu reorganizar o espaço físico, trocando a disposição das mesas de acordo com a necessidade de cada um. Essa reorganização foi efetuada com o apoio do departamento de engenharia. O coletivo de trabalho precisa elaborar estratégias defensivas eficazes a fim de obter equilíbrio entre o prazer e o sofrimento. Dessa forma, houve a reestruturação física dos postos de trabalho, com mudança de layout de acordo com o real do trabalho daquela equipe, conforme preconizado pela psicodinâmica do trabalho (DEJOURS, 1992). O espaço de discussão ficou situado entre as estações de trabalho, com os postos de trabalho de frente um para o outro, facilitando a comunicação, a discussão de casos, as reuniões minutos e o treinamento em serviço. Verificou-se, ainda, que a mesa de reuniões passou a ter uma maior utilização, com destinação limitada a reuniões de maior duração. Observou-se que o espaço de discussão foi adotado como um valor pela equipe, a ponto de ser instituído fisicamente, na forma do espaço aberto entre as estações de trabalho. Ao que se observou a reorganização do trabalho teve um papel importante no combate à insatisfação da equipe e prevenção de maiores danos à saúde.

## 5.3. Análise Exploratória: Resultados da Intervenção

Após três meses da intervenção realizou-se uma sessão com toda a equipe para acompanhamento dos resultados das ações propostas. Na reunião realizada a posteriori o

desenvolvimento do trabalho com a equipe foi possível observar: a) melhoria na comunicação interpessoal com mudanças significativas nesse aspecto relacional; b) tomada de decisões coletivas importantes para a reorganização do trabalho, como por exemplo, o remanejamento das atribuições administrativas do analista mais experiente para que este se dedique exclusivamente à função sênior de análise, perícia e transmissão do conhecimento; c) aumento da autoestima profissional, individual e coletivamente; d) crescimento individual de alguns integrantes da equipe que demonstraram interesse em se desenvolver, vencer desafios e ampliar o autoconhecimento com vistas a melhorar o desempenho no trabalho; e) a adoção de práticas de reconhecimento que proporcionaram a cada integrante sentir-se parte importante da equipe a partir do reconhecimento por parte da instituição mediante a intervenção do comitê; f) aumento da motivação para o trabalho. “As reuniões proporcionaram maior interação, otimismo e melhora no ambiente; cortou meu desânimo.” (Servidor); g) os servidores que queriam deixar o setor, decidiram ficar.

Embora existam dificuldades em se precisar a intensidade da relação entre a melhoria da QVT a partir da Abordagem Psicodinâmica, considera-se que os resultados das intervenções foram positivos e, portanto, as realidades observadas neste estudo validam a adoção de métodos da psicodinâmica no trabalho e suas teorias para a melhoria da qualidade de vida dos servidores do órgão. As reuniões e espaços de discussão e a formação do comitê de acompanhamento funcional foram estratégicos na reorganização das questões apontadas inicialmente.

Com intuito de promover a QVT, as empresas, usualmente, focam em realização de ações como palestras e eventos para integração e promoção de estímulos para motivação, dinâmicas e atividades voltadas à reflexão das realidades de equipes de trabalho, eventos e semanas de promoção à saúde e segurança, dentre outras iniciativas que compõem os programas de QVT e que são cada dia mais frequentes. Entretanto, nem sempre eles conseguem atingir o resultado esperado. Sabe-se que o ganho na QVT tem grande potencial para aumentar a produtividade (HARMAD; GANI, 1995; LIMOGI; OLIVEIRA, 2005; ALVES; FERREIRA; TOSTES, 2009).

No órgão em questão, tornou-se latente, que para a pessoa que se encontra em sofrimento ocasionado pela forma como o trabalho é organizado e dificuldades de relacionamento interpessoal com a chefia e pares, as ações de qualidade de vida promovidas pelo órgão não eram efetivas. Elas não contemplavam a resolução dos problemas cotidianos, somente aliviavam o estresse e serviam como fuga do local de trabalho. Neste aspecto, a intervenção neste estudo, considerou que o trabalho de escuta ativa nos espaços comunicativos e construção de soluções coletivas foram mais efetivos, tendo somado e agregado valor às atividades do programa de QVT (DEJOURS, 1992; NEWTON; GOODMAN, 2009).

Vale ressaltar que a realização da intervenção na equipe de trabalho com a aplicação dos pressupostos da psicodinâmica do trabalho só foi possível devido ao apoio da Administração do órgão. Pois houve um investimento de tempo e recursos financeiros neste projeto que precisam estar alinhados aos objetivos organizacionais. A liberação dos servidores, interrupção dos trabalhos urgentes, a cessão de espaços físicos e o apoio ao comitê de acompanhamento funcional foram imprescindíveis para atingir os resultados. A maior dificuldade encontrava-se no sigilo dos dados coletados, visto que, primeiro, era fundamental conquistar a confiança da equipe e, depois, ter o apoio da Administração mesmo diante das poucas informações que podiam ser repassadas sobre todo o processo.

Ao final das intervenções, verificou-se que, a partir da mobilização subjetiva e da cooperação, o grupo realizou mudanças significativas nos âmbitos do contexto de trabalho, custo humano do trabalho, prazer e sofrimento no trabalho e danos relacionados ao trabalho, enfrentando as questões críticas e caminhando em direção a mais saúde e qualidade de vida no

trabalho. Para Dejours (2004) a mobilização subjetiva é uma fonte de vivência de prazer no trabalho, um meio para lidar com o sofrimento. Os espaços de fala e cooperação proporcionaram a mobilização subjetiva da equipe por meio da solidariedade entre os participantes e a reorganização coletiva do trabalho realizado, considerando as peculiaridades dos gestores e dos servidores subordinados, visando formular maneiras de se trabalhar que melhorassem o ambiente e, conseqüentemente, a produção.

## 6. Considerações Finais

As ações propostas pela psicodinâmica do trabalho, como espaço da fala e a mobilização subjetiva e coletiva, puderam contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho de servidores lotados no departamento onde a pesquisa foi desenvolvida. A forma de relacionar-se e de organizar o trabalho não estava propícia a todos da equipe, as pessoas apresentavam repetidas queixas de sofrimento em função do trabalho, pois estavam desmotivadas, descrentes e não tinham liberdade para expressar suas opiniões. Os riscos de sofrimento no trabalho podem se assemelhar a uma doença contagiosa, podendo atingir a qualquer indivíduo e espalhando-se rapidamente por toda a equipe (DEJOURS, 1992). Por isso, as organizações devem estar atentas e outorgar a devida importância e prioridade às queixas de insatisfação e sofrimento decorrentes do trabalho e de sua organização. Nesse sentido o uso dos pressupostos da psicodinâmica do trabalho apresentou significativo resultado no sentido de alcançar maior prazer, motivação e, conseqüentemente, mais qualidade de vida no ambiente laboral. Assim, pode-se observar que um caminho para melhorar a QVT, pode ser associar aos programas de Qualidade de Vida no Trabalho, práticas relacionadas à psicodinâmica.

Portanto, espera-se que essa evidência fomente o interesse em outros pesquisadores a fim de que mais estudos sejam implementados sobre essa aproximação entre promoção de QVT e as práticas em psicodinâmica do trabalho. Além de promover o debate interdisciplinar entre psicologia organizacional e administração, essa abordagem pode trazer construção de conhecimento para os dois campos além de importantes implicações práticas.

## Referências

- ALVES, L.; FERREIRA, M. C.; TOSTES, N. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais.** Revista Psicologia: teoria e pesquisa, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.
- BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Hucitec, 1999.
- DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p. 01-13, Sem II, 2008.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** São Paulo: Cortez, 1992.
- \_\_\_\_\_, C. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações.** O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. p. 149-173.
- \_\_\_\_\_, C. **Subjetividade, trabalho e ação.** Revista Produção, São Paulo, v. 14, n.3, p. 27-34, 2004.
- \_\_\_\_\_, C; JAYET C. **Psicopatologia do Trabalho e Organização Real do Trabalho em uma Indústria de Processo: Metodologia Aplicada a um Caso.** In. **Psicodinâmica do Trabalho.** São Paulo, Atlas, 2009.

- \_\_\_\_\_, C. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E; JAYNET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2011. p. 21-32.
- \_\_\_\_\_, Trabalho e Saúde mental: da Pesquisa à ação. Em **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DAVIS, K.; WERTHER, W.B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- EFRATY, D; SIRGY, M. J. The effects of quality of working life (QWL) on employee behavioral responses. **Social Indicators Research**, 22(1), 31–47, 1990.
- FERREIRA, M. C. “QVT é quando acordo... penso em vir trabalhar e o sorriso ainda continua no rosto! ”: Sentidos da qualidade de vida no trabalho na ótica dos servidores públicos. In: \_\_\_\_\_, M. C, et al (Orgs.) **Qualidade de vida no trabalho**: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção. Brasília: Paralelo 15, 2013. p. 19-38.
- FREITAS, A. L.; SOUZA, R. G Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho. universidades públicas. **Sistemas & Gestão**, 4(2), 136-154, 2009.
- GANI, A; AHMAD, R. Correlates of Quality of Work Life: An Analytical Study. **Indian Journal of Industrial Relations**, 31(1), 1–17, 1995. <http://doi.org/10.2307/27767392>
- GODOI, C; BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA, A. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of applied psychology**, East Lansing, v. 60, n. 2, p. 159-170, apr. 1975.
- LACAZ, Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde/Doença. **Ciência & Saúde Coletiva**, 5(1):151-161, 2000.
- LACMAN; SZNELWAR, Christophe Dejour: **Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. O que é qualidade de vida no trabalho? Breve percurso conceitual, histórico e projeções para a próxima década. In: FERREIRA, M. C, et al (Orgs.) **Qualidade de vida no trabalho**: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção. Brasília: Paralelo 15, 2013. p. 39-50.
- MARTEL, J. DUPUIS, G. Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. **Social Indicators Research** Vol. 77, No. 2 (Jun., 2006), pp. 333-368
- MENDES, A. M. (Org.) **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- MENDES, A. M; FERREIRA, M. C; CRUZ, R. M. Inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento – ITRA. In: MENDES, A. M. (Org.) **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 111 -126.
- MENDES, A. M; AGUIAR, V. B. Por uma gestão mobilizadora de qualidade de vida no trabalho: a proposta clínica da psicodinâmica do trabalho. In: FERREIRA, M. C, et al (Orgs.) **Qualidade de vida no trabalho**: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção. Brasília: Paralelo 15, 2013. p. 125-139.
- MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M. B. **Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil**: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 141-156, 2009.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2010.
- NEWTON J.; GOODMAN H. Only to Connect: Systems Psychodynamics and Communicative Space. **Action Research** 7: 291-312, 2009.
- SELIGMANN-SILVA, E. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: marcos de um percurso. In: DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E; JAYNET, C. **Psicodinâmica do trabalho**:

contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2011. p. 13-19.

WESTLEY, W. L. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. *Human Relations*, 32, 113–123, 1979.

WALTON, R. Quality of working life: what is it? *Slow Management Review*. USA, V15. n. 1. pp. 11-21, 1973.