

**ARTIGO**

**ANÁLISE DOS EFEITOS DA ADOÇÃO DOS NOVOS  
PROCESSOS DE TRABALHO NO COMPORTAMENTO DOS  
INDIVÍDUOS NAS ORGANIZAÇÕES**

**MARIA LUIZA GAVA SCHMIDT**

**[schmidt@assisnet.com.br](mailto:schmidt@assisnet.com.br)**

**Professora e Supervisora de Estágio do Curso de  
Graduação de Psicologia, Departamento de  
Psicologia Experimental e do Trabalho, da  
Universidade Estadual Paulista – UNESP –  
Faculdade de Ciências e Letras – Campus de Assis  
– São Paulo**

## RESUMO

Este estudo parte de uma pesquisa, cuja meta final é possibilitar a reflexão e análise dos efeitos da implantação do sistema administrativo do Controle da Qualidade Total na dinâmica inter-subjetiva de uma organização.

Com este objetivo, têm-se como resultados informações relacionadas ao impacto desta abordagem administrativa no cotidiano de trabalho e na condição humana de trabalhadores inseridos neste contexto. Fundamentamos os resultados sob o enfoque Psicanalítico de Christophe Dejours e apresentamos neste artigo uma discussão sucinta sobre a questão da saúde mental no trabalho neste estudo de caso.

## ABSTRACT

This study starts from a research, which final goal is to make possible the reflection and analysis of the effect from of Total Quality Control administrative system implantation in the intersubjective dynamics of an organization.

With this aim, it presumes, as the results, information related to the impact of this administrative approach in the everyday work and in the human condition of the workers filled in this context. We established the results on the psychoanalytic focus from Christophe Dejours and we presented in this article a succinct argument about the work mental health question in this study of case.

## PALAVRAS-CHAVE:

Qualidade Total, Mudança Organizacional, Psicopatologia no Trabalho

## INTRODUÇÃO

O termo Controle de Qualidade Total (T.Q.C.) apareceu com força na linguagem e na prática das organizações e instituições logo após a Segunda Guerra Mundial.

A inflacionada absorção desse novo modelo administrativo pode ser considerada à primeira vista uma questão de moda.

No entanto, quando se examina com atenção o movimento de sua ação é que se dá à Qualidade um valor essencial. Não se pode deixar de considerar que se trata de um sinal de mal-estar profundo das organizações, que, na tentativa de sobreviverem no mercado, vêm no Controle da Qualidade de seus produtos e/ou serviços a cura para seus males, buscando diagnosticar seus problemas, inovando-se para o mercado.

Na bibliografia sobre este assunto, alguns autores relacionam a sobrevivência organizacional à implantação do Controle da Qualidade Total - ver sobre isto em Campos (1994), Maranhão (1994), GIL (1997) e PALADINI (1997).

A cada dia nos deparamos com mais empresas que aderem aos programas do T.Q.C., visto que, no meio organizacional, este assumiu nos últimos tempos a condição de “Panacéia Organizacional”.

As organizações brasileiras inseridas na nova ordem econômica, ditada pela globalização, sentem-se impulsionadas por uma inevitável necessidade de integração da economia, procuram assim estruturar-se em termos mais amplos, revitalizando seus objetivos. E, para isso, passam a importar modelos de administração de outros países, como no caso o T.Q.C., desenvolvido no Japão.

Um dos problemas encontrados é que os modelos importados de países, como por exemplo o Japão, contrasta com o contexto sócio-econômico, político e cultural do Brasil e, nesse ponto, deparamo-nos com um descompasso entre o que a filosofia do T.Q.C. prescreve \_ satisfação total do sujeito, em todas as suas necessidades básicas, como as de preservação, segurança, as sociais, de estima e auto-realização \_ com a realidade da vida dos trabalhadores do nosso país.

Segundo Campos (1994), o T.Q.C. “(...) foi a partir de 1954 fortemente influenciado pela obra de Maslow”<sup>1</sup>, tendo assim características holísticas da visão do ser humano. Procuramos, neste estudo, direcionar nossa investigação para a apreensão das mudanças ocorridas numa organização que implantou o T.Q.C., tendo recebido a certificação ISO.

Dentre nossos objetivos, procuramos aferir quais as concepções dos trabalhadores sobre o modelo administrativo implantado, quais as mudanças percebidas por eles com a implementação dessa nova abordagem administrativa, quais as articulações de satisfação e/ou insatisfação com esse sistema, no atendimento de suas necessidades básicas.

Após a compreensão de como os trabalhadores vivenciam as relações de produção dentro da abordagem da Qualidade Total, partimos para uma reflexão dessas mudanças e suas influências na saúde mental no trabalho.

Nossa reflexão está fundamentada metodologicamente no referencial psicanalítico de Cristophe Dejours<sup>2</sup>, por considerar que esse autor tem um enfoque no campo

---

<sup>1</sup> Maslow, A. H. – *Motivation and Personality*, 12. edição, New York, Harper & Row Publishers: 1970.

<sup>2</sup> Dejours, C. – *A Loucura do Trabalho. Estudo da Psicopatologia do Trabalho* – Trad. Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira, São Paulo, Oboré: 1987.

da Psicologia do Trabalho que nos faz refletir sobre o sofrimento psíquico no âmbito das organizações de trabalho e suas conseqüências para a saúde mental.

## **DEFININDO O ESPAÇO, OS TRABALHADORES E OS PROCEDIMENTOS DO ESTUDO**

O estudo se deu numa empresa do ramo industrial, cuja implantação do Controle de Qualidade Total data do início da década de noventa e a certificação do produto pela Norma Série ISO 9002<sup>3</sup> ocorreu em 1994.

Como trabalhadores, contamos com a participação de 68 (sessenta e oito) trabalhadores com tempo na empresa superior a 4 (quatro) anos, pois buscamos estabelecer um contato mais efetivo com os trabalhadores que passaram pelos treinamentos da implantação dos programas de qualidade.

Baseamo-nos, para a coleta de dados, em três instrumentos de investigação, sendo eles: entrevista individual, questionário e Teste de Apercepção Temática (T.A.T).

Do total de 68 (sessenta e oito) trabalhadores, 14 (quatorze) participaram da entrevista, 8 (oito) foram submetidos ao teste e 54 (cinquenta e quatro) responderam ao questionário.

---

<sup>3</sup> Maranhão, M. – *ISO Série 9000 – Manual de Implementação*, Rio de Janeiro, Qualitymark: 1994, p. 20.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nosso procedimento de coleta de dados – **questionário** – constou de 59 (cinquenta e nove) questões, com itens referentes ao questionamento das necessidades básicas de auto – preservação, segurança, sociais, de estima e auto realização. O presente material foi aplicado individualmente. Foi solicitado aos trabalhadores envolvidos que respondessem às questões comparando através de graus de intensidade nada, pouco, mais ou menos, bastante e muito, dois momentos distintos da empresa, ou seja, períodos anterior e posterior à certificação do produto.

Os dados obtidos pela aplicação dos questionários foram submetidos a análises descritivas. Foram elaborados gráficos comparativos para avaliação dos dois períodos em estudo.

Quando questionamos sobre o atendimento às necessidades de auto-preservação, procuramos investigar a suficiência ou insuficiência dos salários dos trabalhadores, para que estes atinjam a gratificação de suas necessidades básicas, como: transporte, moradia, alimentação, lazer e outros.

Dos resultados dessas questões, pudemos observar que:

- Os trabalhadores apontam, comparando os dois períodos, que, no período posterior à certificação, o atendimento das necessidades de moradia, alimentação e transporte apresenta-se muito comprometido.
- Os trabalhadores consideram que, após a certificação, houve uma queda no atendimento às necessidades de vestimenta, lazer e benefícios (remuneração indireta oferecida pela empresa).

Na investigação dos itens referentes às necessidades de segurança física, os resultados revelaram que:

- No período posterior, os trabalhadores consideram que houve redução nos riscos de acidentes no trabalho.
- Apontam para melhorias nos equipamentos de proteção individual (E.P.I.), oferecidos pela empresa.
- É possível observarmos também um aumento na conscientização sobre uso dos E.P.I., com maior reconhecimento da empresa quando do uso desses equipamentos.

Nas questões referentes às necessidades de segurança econômica, procuramos investigar aspectos voltados para a estabilidade empregatícia e econômica, bem como as pressões geradas pelo medo e pela ansiedade frente à mudança organizacional. Nos resultados desse item, observamos:

- Um aumento expressivo de medos e incertezas no período posterior à certificação.
- Os dados demonstram também uma elevação na incorporação das metas da empresa no período posterior.
- Os percentuais revelaram também que, após à certificação, os trabalhadores passaram a se preocupar mais com suas habilidades e potencialidades.
- Foi possível perceber também um aumento expressivo na valorização do estudo, passando este a ser considerado como facilitador da ascensão profissional.

Quando investigamos o atendimento às necessidades sociais, procuramos analisar a expressão e o desejo de pertencer e de ser amado pelo grupo de trabalho, bem como

a necessidade de possuir um lugar nesse grupo e de ser prestigiado e apreciado. Procuramos avaliar, também, conflitos existentes entre segmentos da empresa, relacionamento entre chefia e subordinado e relacionamentos inter e intra-áreas. Os resultados desse item revelaram que, após a certificação, houve:

- Aumento da confiança na equipe de trabalho.
- Aumento no sentimento de ser aceito pelo grupo de trabalho.
- Aumento expressivo da interação grupal.

Percebemos também, nesses resultados, uma melhoria no relacionamento das chefias para com subordinados, com aumento expressivo do diálogo.

Nessas questões, avaliamos também:

- Aumento na dificuldade de relacionamento profissional com os colegas de setor.
- Formação de grupinhos no ambiente de trabalho.
- Neste item, os trabalhadores revelaram também focos de falta de cooperação e lealdade.

Nos itens referentes às necessidades de estima, questionamos os trabalhadores sobre o atendimento às necessidades de obtenção de feed-back, reconhecimento e espaço para o progresso profissional. Os resultados correspondentes a esses itens revelaram que, após a certificação, houve:

- Aumento no reconhecimento dos trabalhos pelas chefias.
- Aumento da valorização da empresa pelos esforços e resultados de trabalho.
- Maior participação dos trabalhadores no estabelecimento de metas da empresa.



- Melhoria expressiva nas condições necessárias para o desenvolvimento das tarefas.
- Maior valorização do trabalho pelos colegas do setor.
- Aumento da satisfação correlacionada à recompensas extrínsecas (elogios).

Quando questionamos sobre as necessidades de auto-realização, procuramos investigar se o sistema do T.Q.C. favorece a satisfação dos trabalhadores no sentido de fazerem o que gostam. Nos resultados desse item, foi possível observarmos:

- Um aumento no envolvimento das pessoas no trabalho, no período posterior à certificação.
- Outros dados revelam ainda que os trabalhadores percebem a sua missão como sendo de suma importância para o desenvolvimento da empresa, aumentando assim as suas responsabilidades pelas tarefas executadas.

Foi também aplicada a entrevista individual, para verificação do nível de significância das mudanças, de acordo com as concepções dos trabalhadores. Das entrevistas destacamos os seguintes pontos:

- Os trabalhadores percebem a implantação do sistema como uma forma de a empresa ganhar sua expansão no mercado, através da melhoria da qualidade do produto:

*”Com a certificação o produto é mais bem visto no mercado ...”*

*“Se o produto não tiver qualidade ele não é vendido, não é reconhecido, ... atende as expectativas do nosso cliente ... se o produto estiver bom é certeza que o cliente vai aceitar.”*

- Os trabalhadores observam que o sistema pode lhes proporcionar uma vida melhor:

*“Eu acho que o sistema ISO mostrou alguma coisa que despertou interesse nas pessoas ... num futuro bem próximo as pessoas não terão qualidade sem ISO.”*

- Consideram que o sistema procura direcionar o grupo de trabalhadores para os mesmos objetivos e sincroniza o trabalho:

*“As pessoas têm que mudar seu modo de trabalhar, junta as pessoas num mesmo objetivo, antes cada um trabalhava à sua maneira, hoje os trabalhadores seguem uma lista de parâmetros.”*

- Os trabalhadores sentem-se impulsionados a trabalhar passando a perceber o estudo como facilitador da ascensão profissional:

*“... hoje todas as pessoas mais velhas da empresa voltaram a estudar ... voltaram a estudar porque eles estão pensando no futuro.”*

*“Para mim hoje a ISO obriga a estudar mais para que você possa atender todas as expectativas que ela pede, chega uma hora que o indivíduo sente que tem que estudar mais, senão fica para trás.”*

- Consideram que o novo sistema proporcionou mudança em si mesmos na forma de agir, pensar e se relacionar:

*“Mudei a forma de pensar sobre a relação chefia e subordinado, antes considerava que a promoção estava com autoritarismo, hoje está na base da conquista.”*

*“Mudei o modo de agir com as pessoas, com a empresa, tenho mais compromisso com a situação, tenho interesse de produzir mais e com mais qualidade.”*

- As normas e os princípios do sistema são cultivados na organização e no cotidiano de trabalho:

- A convivência com o sistema leva os trabalhadores a almejarem um futuro melhor:

*“Acho que no futuro a ISO ... acho que vai melhorar, não sei o que na função, talvez o salário ...”*

- Alguns trabalhadores sentem-se frustrados no trabalho e relacionam isto ao sistema T.Q.C.:

*“O salário está diminuindo comparado com outras empresas ...”*

*“A empresa exige mais e paga igual”*

*“Existe muita diferença de salário”*

*“Foram tirados os benefícios, principalmente a bolsa de estudos”*

- Sentem-se pressionados pelas obrigações do sistema e fazem tudo para seguir as normas:

*“O sistema é bastante burocrático, a qualidade é forçada, é impossível não ter qualidade deste jeito.”*

- Sentem-se vigiados e passam a vigiar os colegas:

*“Nos treinamentos da qualidade foi passado que era importante um avaliar o outro”*

- Ficam preocupados, confusos e inseguros quanto ao emprego:

*“Que valor eu tenho aqui, se eu sair daqui que falta eu faço, aqui nunca ninguém faz falta.”*

- O medo constitui uma das vivências dos trabalhadores presente em muitos relatos:

*“Vejo que hoje a empresa é desestabilizada, a empresa muda constantemente.”*

*“Com o programa da ISO a pessoa fica ansiosa com a auditoria.”*

*“Se a empresa perder a certificação fica ruim ... se o cara perder o emprego aqui está morto.”*

Além dos dados quantitativos e qualitativos, foram obtidas informações adicionais de caráter inconsciente, através da aplicação parcial do Teste de Apercepção Temática (T.A.T.).

A escolha por este recurso adicional resultou de nosso interesse em investigar aspectos emocionais inacessíveis nos procedimentos anteriores.

Esse teste foi criado em 1935 por Morgan e Murray; o presente material constitui-se de 31 (trinta e uma) pranchas com gravuras de imagens que a representam significados ambíguos, por desenhos, fotografias e reproduções de quadros.

Durante a aplicação o sujeito é convidado a contar uma história, com começo, meio e fim, num tempo de 05 (cinco) minutos, sobre as pranchas que lhes são apresentadas. Limitamos nossa aplicação a apenas 04 (quatro) pranchas, selecionando aquelas que continham áreas específicas das quais desejávamos investigar, ou seja, investigação de motivos parciais (necessidades mais prementes dos trabalhadores, auto-questionamentos, contemplações, aspirações, expectativas, aflições e perspectivas) e não da personalidade. As pranchas aplicadas foram as seguintes: 01, 14, 16 e 20. A análise das histórias foi feita através de registro do tipo horizontal indicado por Anderson (1967).

Com esse procedimento, pudemos constatar que os trabalhadores envolvidos na aplicação do teste encontravam-se num estado de intensa busca de realização profissional,

caracterizando uma obsessividade pelo “fazer carreira”. A análise do teste revelou que os trabalhadores estabelecem com o ambiente de trabalho um esforço no sentido de reagir às pressões do ambiente, o qual é percebido como frustrador e ameaçador.

- As perspectivas aparecem incertas, não havendo clareza quanto à visão de futuro; as oportunidades de progresso profissional são permeadas por obstáculos.
- A comunicação aparece bloqueada prejudicando, as relações interpessoais, emergindo sentimentos de abandono e solidão. Os trabalhadores revelam impotência frente ao ambiente e pouca confiança na capacidade de superação de obstáculos.
- As relações se estabelecem pela busca de proteção e esclarecimento de dúvida.
- Os trabalhadores revelam dificuldades frente ao ambiente, fazendo emergir sentimentos de ajuda mútua.
- Foi possível analisarmos sentimentos de frustração que emergem da carência do ambiente, como: falta de reconhecimento profissional, falta de clareza nos objetivos propostos. Observamos também que os trabalhadores tentam reagir às pressões do ambiente, mas se sentem intimidados pelo desconhecido.
- De um modo geral, os trabalhadores orientam-se pelo imaginário, no sentido literário do termo, o que reforça sua dependência e submissão à organização.
- Compreendemos pela análise das histórias que a Qualidade Total passa a ser percebida como objeto de apoio, que, se puder ser dominada, permitirá ao sujeito alcançar seus objetivos desejados.

- Os trabalhadores apresentam perspectivas imaginárias, que entendemos ser reflexos das mudanças organizacionais. O temor de não sobreviver empregado gera sentimentos de angústia, ansiedade e preocupação.
- As soluções buscadas pelos trabalhadores para resolver seus problemas ora são mágicas, ora conformistas e algumas vezes destrutivas.

## DISCUSSÃO

O objetivo da presente pesquisa foi estudar as mudanças ocorridas com a implantação do sistema administrativo da Qualidade Total e suas relações com a saúde mental no trabalho.

Os dados obtidos revelaram que o sistema produz não apenas mudanças comportamentais na vida dos trabalhadores, levando a alterações na forma de agir e pensar, mas sobretudo cria um clima de medos e incertezas muito acentuado.

Pensamos isto sob dois pontos de vista: o primeiro diz respeito ao poder exercido pela filosofia do Controle de Qualidade Total. Nesse sistema, a competitividade é um elemento central na relação entre as organizações. Ela medeia essa relação no espaço (expansão) e no tempo (sobrevivência). Para a organização, a competitividade permite conter as suas angústias de não-sobrevivência, pois a qualidade total canaliza seus desejos para os sonhos de onipotência e perfeição, assegurando a transformação da energia em aumento da produtividade.

A competitividade leva a organização a depositar nos seus empregados a carga opressiva da força do trabalho físico e mental, atribuindo-lhes a “responsabilidade” sobre o cumprimento de metas.

A força do Controle da Qualidade Total, neste estudo de caso, consiste em transformar a competitividade em necessidade, e nessa corrida produz efeitos de poder. Os trabalhadores envolvidos com esse sistema tem um sentimento de não poder fazer outra coisa a não ser qualidade.

O problema é que a filosofia da qualidade consegue incutir esta necessidade e, sob esse ângulo, faz emergir um sentimento de culpa no trabalhador pela sobrevivência ou não dos programas implantados e, conseqüentemente, da sobrevivência da empresa e do seu emprego.

Outro ponto considerado importante para discussão refere-se à reprodução do discurso ideológico da qualidade.

A partir do momento em que a produção com a qualidade torna-se um valor em si, a força de trabalho (produtividade) é acrescida da soma de valores físico (força braçal) e mental (potencial); parecem ser esses dois valores que enraízam o sistema administrativo do T.Q.C..

Assim, para sobreviver nesse sistema, é preciso reproduzir o discurso ideológico e fazer qualidade significa também fazer carreira.

Os empregados encontram-se assim na posição de auto-desenvolvimento e o sistema propõe um caminho para resolver esse problema – o estudo –, ou seja, a “obrigação de estudar”.

Movidos pelo temor de não chegar lá, os indivíduos voltam a estudar. O seu próprio tempo se modela de acordo com o sistema, é o sujeito que dá o ritmo a sua existência no emprego.

A garantia do emprego parece estar no estudo, não importa o curso que faça, o importante para a empresa é que o trabalhador estude. Estudar passa a ter um valor essencial e preenche a angústia do vazio, deixado pela filosofia de T.Q.C..

A implantação do programa tem características obsessivas (ordem, organização, asseio, disciplina, limpeza e controle), os indivíduos precisam identificar-se com os princípios do T.Q.C. para garantir seu sustento e o sustento da família, que se estabelece a partir da garantia do emprego.

A organização pede a cada sujeito que ele se torne um competente profissional, com um potencial capaz de adaptar-se a todas as mudanças. A conclusão é óbvia: aqueles que não aderirem aos valores do T.Q.C., adotados pela organização, acabarão por pertencer à categoria dos “desqualificados”.

Uma das explicações possíveis que circulam com frequência, no debate sobre o assunto, refere-se ao descompasso entre os estágios de desenvolvimento dos países onde estas teorias se originaram e os países periféricos que as têm adotado, dentro do atual contexto de globalização da economia mundial.

Segundo Campos, *“no Japão, a tradição da estabilidade no emprego não é estabelecida por lei nem por acordo sindical, mas por simples opção gerencial”* (Campos, 1954, 150). Ainda de acordo com esse autor, *“para a satisfação da necessidade de segurança é necessário uma política de estabilidade no emprego e para a satisfação das necessidades fisiológicas é necessário uma política salarial justa”* (Campos, 1954, 153).



Os resultados deste estudo de caso demonstram que essas duas necessidades apresentam bastante comprometidas na empresa estudada.

É importante salientarmos que a insuficiência no atendimento dessas necessidades pode, de acordo com Maslow, neutralizar o efeito das outras necessidades, como as sociais, de estima e auto-realização.

Assim, o T.Q.C., neste estudo, coloca-se a serviço a partir da “alienação do desejo”. Pagés (1990) usa o termo alienação do desejo para explicar que este mecanismo (...) “consiste em antecipar a satisfação que se poderia sentir obtendo qualquer coisa que se deseja” (Pagés: 1990: 137.138).

Como efeito, o sistema da Qualidade Total é bastante sedutor, ameaçador e tentador: o sujeito enquanto indivíduo dotado de desejo é capturado pelo “desejo de vencer”.

A subjetividade de cada sujeito é moldada pelo sistema, a cultura da organização não é muitas vezes levada em consideração.

No T.Q.C., a “alienação do desejo”, o dispositivo atua no sentido de antecipar a satisfação do desejo, o simples fato de ler a teoria do T.Q.C. já faz com que o sujeito se imagine num futuro brilhante, onde haverá um atendimento total de todas as suas necessidades.

O prazer no trabalho se dá pela “alienação do desejo” e não pela satisfação concreta. (...) “O prazer não provém do estado mas do movimento”, (Pagés, 1990: 138). O sentido da fórmula encontrada em seus estudos foi também observado em nossa pesquisa, quando analisamos o discurso de um dos nossos entrevistado: “... é algo que rola na frente e a gente vai atrás”.

Parece que a satisfação total do sujeito no sistema da qualidade total não está no que ele é, nem mesmo no que ele tem, mas sim no que ele poderia ter ou ser.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo administrativo da Qualidade Total funciona como um processo de persuasão por caracterizar-se, fundamentalmente, pela produção perfeita/padronizada, por parte da organização.

Assim, pode-se concluir: a tarefa do controle da Qualidade Total, enquanto persuasor, é a de criar condições, isto é, propor objetivos persuasivos que permitam ao trabalhador aprender, observar e descrever o seu próprio comportamento (vigiar-se). Com isso, cada trabalhador também exerce influência sobre o comportamento dos colegas de trabalho (vigiando-os). Nesse sentido, o trabalhador estará efetivando a persuasão do Sistema Capitalista de Produção, que tem na Qualidade Total o atributo para o auto-desenvolvimento necessário para explorar cada vez mais o potencial do trabalhador.

Quando refletimos sobre o deslocamento dos objetivos do Controle da Qualidade Total, a partir dos resultados que obtivemos, para o plano psicológico, é possível acessarmos uma série de sentimentos envolvidos na adesão dos trabalhadores, dentre estes, destacam-se:

- A culpa (se a empresa não vencer é porque o trabalhador não se dedicou efetivamente),
- Há ainda uma emergência do ferimento narcisista de fracasso (necessidade de fazer cada vez melhor),
- Impactos sobre a saúde mental do trabalhador devido à despersonalização pela aquisição padronizada dos conceitos do sistema.

No estudo sobre as relações entre a saúde mental e Controle de Qualidade Total, certamente cabe reconhecer que as implicações que esse modelo de pensamento administrativo impõe têm ainda um sofrimento no silêncio, com tensões inertes no império do medo que nos conduz a reflexões.

## BIBLIOGRAFIA

BLEGER, J. *Temas de psicologia. Entrevistas e grupos*. Trad.: Rita Maria M. de Moraes. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

CAMPOS, V.F. *O controle da Qualidade Total*. ( No estilo japonês). Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

DEJOURS, C. e outros. *Psicodinâmica do trabalho*. Trad.: Maria Irene Stocco Betiol. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. *A loucura do trabalho. Estudo da Psicopatologia do Trabalho*. Trad: Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira, São Paulo: Oboré, 1987

FLEURY, A.C.C.; VARGAS, N. *Organização do trabalho, uma abordagem interdisciplinar – sete estudos sobre a realidade brasileira*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

GIL, A.L. *Gestão da qualidade empresarial*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. *Auditoria da qualidade*. São Paulo: Atlas, 1994.

LIKERT, R. *A organização humana*. Trad.: Márcio Contrim. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1975.

- MARANHÃO, M. *ISO série 9000. Manual de implementação.* 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- MURRAY, E.J. *Motivação e emoção.* Trad.: Álvaro Cabral. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
- PAGÉS, M. e outros. *O poder das organizações.* Trad.: Maria Cecília P. Tavares e Sônia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 1990.
- PALADINI, E.P. *Qualidade Total na prática.* 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SANCHES, C.S. *Mecanismos de interiorização dos custos ambientais na indústria: rumo a mudanças de comportamentos.* Revista de Administração de Empresas (RAE). Abril/Junho, 1997, v.37, n.2, páginas 56 a 67.
- SILVA, M.C. de V. *TAT – Aplicação e Interpretação do Teste de Apercepção Temática.* São Paulo: EPU, 1989.
- SILVA, M.L.E. *Interpretação de testes projetivos. Projeção e representação.* Rio de Janeiro: Campus, 1981.