

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS PESSOAIS E DE TRABALHO EM UM INSTITUTO DE PESQUISAS

José Agnaldo Pereira Leite Júnior¹, Edna Maria Querido de Oliveira Chamon², Gladis Camarini³

¹Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP/Faculdade de Eng. Civil, Arquitetura e Urbanismo – FEC
Programa de Doutorado em Arquitetura e Construção, Campinas-SP

jagnaldo.leite@gmail.com

²Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP/Faculdade de Eng. Civil, Arquitetura e Urbanismo – FEC
Professora Colaboradora do Programa de Doutorado em Arquitetura e Construção, Campinas-SP
Universidade de Taubaté – UNITAU/Departamento de Economia Contabilidade e Administração
Professora do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano, Taubaté-SP

edna.chamon@gmail.com

³Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP/Faculdade de Eng. Civil, Arquitetura e Urbanismo – FEC
Professora do Programa de Doutorado em Arquitetura e Construção, Campinas-SP

gcamarini@gmail.com

Resumo - A presente pesquisa é fundamentada, principalmente, nas teorias de Herzberg (1968), Hackman e Lawler (1971), Walton (1973) e Hackman e Oldhan (1975) que, por meio do estudo de diferenças individuais relevantes, estabeleceram relações entre as características da tarefa e a satisfação e motivação do trabalhador. Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva, com abordagem de natureza quantitativa, cuja população é composta de 1.065 sujeitos. A amostra é de 242 funcionários de um instituto de pesquisas, de ambos os sexos, que ocupam cargos de nível auxiliar, nível médio e nível superior, das áreas de gestão, pesquisa e tecnologia. Utiliza-se um questionário baseado no modelo *Job Diagnostic Survey – JDS*, desenvolvido por Hackman e Oldhan (1975), com tradução adaptada de Moraes e Kilimnik (1989). Nota-se na avaliação dos Resultados Pessoais e de Trabalho, que as variáveis de satisfação com a supervisão e de satisfação com a compensação apresentam os piores resultados e que estas variáveis estão relacionadas com a insatisfação com a supervisão no instituto de pesquisas avaliado.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Resultados Pessoais e de Trabalho, Instituto de Pesquisas.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

A globalização econômica e o aumento da competitividade têm levado as organizações a mudanças estruturais e tecnológicas constantes. Com o objetivo organizacional de alcançar melhores resultados, ter redução de custos e ausência de desperdício, os trabalhadores se vêm obrigados a efetuar esforços contínuos de profissionalização e atualização.

Os institutos de pesquisas têm sofrido influências externas e internas, pois precisam se atualizar para criar novas tecnologias, produzir conhecimentos e formar profissionais competentes (LEITE JÚNIOR; CHAMON; CHAMON, 2010). Essas necessidades são repassadas para seus funcionários que devem se adaptar às novas demandas. Neste sentido, a satisfação com o trabalho pode ser um diferencial, pois proporciona os resultados pessoais e de trabalho, que são

“reações afetivas pessoais ou sentimentais que uma pessoa obtém ao desempenhar seu trabalho” (HACKMAN e OLDHAM, 1975, p. 162) e estão diretamente relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, pois são seus principais indicadores, conforme Moraes e Kilimnik (1989).

Por esse motivo, o objetivo deste trabalho é identificar, nos funcionários do instituto de pesquisas avaliado, por meio do modelo *Job Diagnostic Survey – JDS*, os Resultados Pessoais e de Trabalho, e avaliá-los.

Qualidade de Vida no Trabalho

Embora já haviam realizado alguns estudos e experimentos relacionados ao comportamento e às necessidades humanas no trabalho, a denominação qualidade de vida no trabalho – QVT surgiu somente no início da década de 1950, na Inglaterra, quando foram desenvolvidos, sob

coordenação de Trist e Emery. Esses estudos em relação à organização do trabalho eram baseados na abordagem sociotécnica, que considera as relações sociais nas organizações, as condições organizacionais de trabalho e as tarefas e condições técnicas para executá-las. Esses estudos levaram em conta a satisfação do trabalhador no trabalho e com o trabalho (MORAES; KILIMNIK, 1989).

McGregor, em 1957, publicou um artigo cujo enfoque é a análise das condições de vida e as necessidades do indivíduo no trabalho. Conforme McGregor (1999), a organização não cria uma estrutura e não fornece meios para que o indivíduo tenha um bom nível de qualidade de vida no trabalho. Isso faz com que eles comportem-se no trabalho com má vontade em aceitar responsabilidades, passividade, indolência, resistência à mudança, exigências exageradas em relação a benefícios econômicos e tendência a aderir aos demagogos.

Herzberg, Mausner e Snyderman, publicaram em 1959 um estudo, que contribuiu muito para o desenvolvimento da QVT, com o nome “*The motivation to work*”. Este estudo procura explicar a diferença entre satisfação e motivação. Herzberg levantou a hipótese de que o oposto da satisfação com o trabalho não é a insatisfação, e sim nenhuma satisfação com o trabalho. Da mesma forma, o oposto da insatisfação com o trabalho é nenhuma insatisfação com o trabalho. Depois, numa analogia à medicina preventiva, chamou os fatores capazes de produzir insatisfação de higiênicos, pois expressam, segundo Herzberg (1968), o impulso humano natural utilizado para evitar o sofrimento causado pelo meio ambiente, e também os impulsos adquiridos que se tornam condicionados às necessidades biológicas básicas do ser humano. São eles: condições de trabalho, salários, *status*, segurança no trabalho, política e administração, relações interpessoais e supervisão.

Herzberg (1968) estabeleceu o trinômio fatores-attitudes-efeito, que foi denominado de Sequência de Eventos, em que fatores são as dimensões básicas da tarefa, attitudes, os estados psicológicos e efeitos, as respostas afetivas ao trabalho (RODRIGUES, 1994). Conforme vários pesquisadores, os estudos da qualidade de vida no trabalho englobam as pesquisas realizadas por Maslow, Herzberg, Mausner, Snyderman, McGregor, Argyris, Turner, Lawrence, Blood, Hulin, dentre outras, e proporcionam uma visão mais completa do homem em relação ao trabalho, pois a QVT é um esforço no sentido da humanização do trabalho.

Com o objetivo de relacionar a satisfação das necessidades individuais com a realização das metas organizacionais, Hackman e Lawler (1971)

identificaram nessas proposições quatro características gerais do trabalho que julgam necessárias para que o trabalhador tenha uma experiência positiva com relação ao trabalho e se mantenham motivados a ter um bom desempenho. Essas características são a autonomia, a identidade com a tarefa, a variedade e o *feedback*. Também identificaram a convivência com os outros e a oportunidade de amizade, como características interpessoais e sociais muito importantes na estrutura do trabalho.

Em setembro de 1972, Walton (1973) utiliza-se das contribuições das teorias do desenvolvimento humano, como a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e apresenta seu trabalho, fundamentando um modelo de análise de experimentos, sob a ótica organizacional, conforme Quadro 1.

CATEGORIAS	CRITÉRIOS DE QVT
Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa. Justiça na compensação. Partilha dos ganhos de produtividade. Proporcionalidade entre salários.
Condições de trabalho seguras e saudáveis	Jornada de trabalho razoável. Ambiente físico seguro e saudável. Ausência de insalubridade.
Oportunidade para usar e desenvolver as capacidades humanas	Autonomia. Autocontrole relativo. Qualidades múltiplas. Informações sobre o processo total do trabalho.
Oportunidade para o crescimento contínuo e a garantia de emprego	Possibilidade de carreira. Crescimento pessoal. Perspectiva de avanço salarial. Segurança no emprego.
Integração social na organização	Ausência de preconceitos. Igualdade. Mobilidade. Relacionamento. Senso comunitário.
Constitucionalismo na organização	Direitos de proteção do trabalhador. Privacidade pessoal. Liberdade de expressão. Tratamento imparcial. Direitos trabalhistas.
Trabalho e espaço total na vida do indivíduo	Papel balanceado no trabalho. Estabilidade de horários. Poucas mudanças geográficas. Tempo para lazer da família.
Relevância social do trabalho	Imagem da empresa. Responsabilidade social da empresa. Responsabilidade pelos produtos. Práticas de emprego.

Quadro 1 – Categorias e critérios de QVT

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Walton (1973, p. 12-16)

Para Walton (1973), qualidade de vida no trabalho refere-se a valores humanos e ambientais que as sociedades industriais negligenciam em favor da evolução tecnológica, da produtividade e do crescimento econômico.

Hackman e Oldham (1975) identificaram três estados psicológicos críticos determinantes da motivação e satisfação do indivíduo no trabalho, são eles: Percepção da Significância do Trabalho - PST, Percepção da Responsabilidade pelos Resultados do Trabalho - PRR e Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho - CRT. Posteriormente, constataram que quanto mais esses estados psicológicos estão presentes nos trabalhadores, mais eles estarão motivados internamente para o trabalho. Depois, concluíram que os estados psicológicos críticos só podem ser criados pelas Dimensões Básicas da Tarefa e, dessa forma, os Resultados Pessoais e de Trabalho são obtidos (MORAES; KILIMNIK, 1989).

Em síntese, existem sete Dimensões Básicas da Tarefa que conduzem a três estados psicológicos críticos, e estes levam a três resultados pessoais e de trabalho. Conforme o modelo de Hackman e Lawler (1971), as características objetivas do trabalho conduzem a características percebidas que levam a atitudes e comportamentos como, alta motivação interna para o trabalho, alta qualidade no seu desempenho, alta satisfação com o trabalho ou alto absenteísmo e rotatividade (HACKMAN; OLDHAM, 1975). As sete Dimensões Básicas da Tarefa são: Variedade de Habilidades, Identidade com a Tarefa, Significado da Tarefa, Inter-relacionamento, Autonomia, *Feedback* Intrínseco e *Feedback* Extrínseco.

Nos últimos anos o estudo da QVT tem recebido bastante atenção, porém, apesar de praticamente todas as definições trazerem como objetivo principal propiciar uma maior humanização do trabalho, o sentido exato desse termo ainda é incerto.

Os estudos atuais de QVT enfatizam, principalmente, o bem-estar e a satisfação do trabalhador, a valorização da participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão e a perspectiva humanista de pensar sobre pessoas, trabalho e organização.

O Modelo de Hackman e Oldham

Em 1975, Hackman e Oldham publicam seus estudos no artigo “*Development of the Job Diagnostic Survey*”, no qual identificaram três Estados Psicológicos Críticos determinantes da motivação e satisfação do indivíduo no trabalho.

São eles: percepção da significância do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho e conhecimento dos reais resultados do trabalho. Posteriormente, constataram que quanto mais esses Estados Psicológicos estão presentes nos trabalhadores, mais eles estarão motivados internamente para o trabalho. Depois, concluíram que os Estados Psicológicos Críticos só podem ser criados por meio das Dimensões Básicas da Tarefa e, dessa forma, os Resultados Pessoais e de Trabalho são obtidos (MORAES; KILIMNIK, 1989).

Os Resultados Pessoais e de Trabalho foram incorporados ao modelo para identificar “as reações afetivas pessoais ou sentimentais que uma pessoa obtém ao desempenhar seu trabalho” (HACKMAN; OLDHAM, 1975, p. 162) e compreendem a satisfação geral com o trabalho, a motivação interna para o trabalho e as satisfações específicas (contextuais). As Satisfações Específicas são fatores relacionados aos aspectos extrínsecos ao trabalho. São elas a satisfação com a possibilidade de crescimento, a satisfação com a segurança no trabalho, a satisfação com a compensação, a satisfação com o ambiente social e a satisfação com a supervisão. Para Moraes e Kilimnik (1989), no modelo de Hackman e Oldham os Resultados Pessoais e de Trabalho são considerados os principais indicadores de QVT.

Hackman e Oldham (1975) consideram ainda a Necessidade Individual de Crescimento e é por meio dela que se busca verificar as diferenças individuais e os reflexos nas variáveis relacionadas à tarefa, conforme Quadro 2.

DIMENSÕES BÁSICAS DA TAREFA	ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS	RESULTADOS PESSOAIS E DE TRABALHO
Variedade de Habilidades – VH	Percepção do Significado do Trabalho - PST	Alta Motivação Interna para o Trabalho
Identidade com a Tarefa – IT		
Significado da Tarefa – ST		
Inter-relacionamento – IR	Percepção da Responsabilidade pelos Resultados - PRR	Alta Qualidade no Desempenho do Trabalho
Autonomia – AU		
<i>Feedback</i> Intrínseco – FI	Conhecimento dos Resultados do Trabalho - CRT	Baixa Rotatividade e Absenteísmo
<i>Feedback</i> Extrínseco – FE (chefia e colegas)		
NECESSIDADE INDIVIDUAL DE CRESCIMENTO - NIC		

Quadro 2 – Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa
Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Hackman e Oldham (1975, p. 161)

Em síntese, existem sete Dimensões Básicas da Tarefa que conduzem a três estados psicológicos críticos, e estes levam a três resultados pessoais e de trabalho. Conforme o modelo de Hackman e Oldham (1975), as características objetivas do trabalho conduzem a características percebidas no trabalho que levam a atitudes e comportamentos como alta motivação interna para o trabalho, alta qualidade no desempenho do trabalho, alta satisfação com o trabalho ou alto absenteísmo e rotatividade.

Nos últimos anos o estudo da QVT tem recebido bastante atenção; porém, conforme Sá et al. (2007), apesar de praticamente todas as definições trazerem como objetivo principal propiciar uma maior humanização do trabalho, o sentido exato desse termo ainda é incerto. Para Fernandes (1996) o conceito de QVT é abrangente e apresenta diversidade, por isso, a organização precisa defini-lo com clareza antes de implantar um programa de QVT. Mesmo em países onde os estudos sobre QVT encontram-se bastante desenvolvidos, como Estados Unidos, Canadá, França e Suécia, a definição do termo ainda não apresenta consenso (BELANGER, 1983 apud FERNANDES, 1996).

Tolfo e Piccinini (1998), após análise de diversos conceitos dos principais autores, identificaram três grupos principais: ênfase no bem-estar e na satisfação do trabalhador, na valorização da participação do trabalhador no processo de tomada de decisão e ênfase na perspectiva humanista de pensar sobre pessoas, trabalho e organização. Nota-se que nos três grupos, a preocupação é com as pessoas. É certo que atualmente as empresas precisam ser cada vez mais competitivas e, para isso, precisam se preocupar com os indivíduos, pois é por meio do comprometimento das pessoas com as propostas da organização que os resultados serão atingidos com sucesso.

População e Amostra

A população é composta de 1.065 funcionários públicos de um instituto de pesquisas, localizado no Vale do Paraíba paulista, que foi escolhido para realização da pesquisa devido às influências externas e internas que tem sofrido atualmente e repassado a seus funcionários, para criar novas tecnologias, produzir novos conhecimentos e formar profissionais competentes (LEITE JÚNIOR; CHAMON; CHAMON, 2010). Desta população total, 289 funcionários são doutores, 151 são mestres, 317 são especialistas e 308 possuem o segundo grau completo. Os pesquisadores distribuíram 1.000 questionários, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido,

aos funcionários. A amostra é definida por acessibilidade e é composta de 242 funcionários de ambos os sexos, ocupando cargos de nível auxiliar, nível médio e nível superior, das áreas de gestão, pesquisa e tecnologia. Na amostra são identificados alguns dados pessoais e funcionais como: idade média de 47 anos, 73,55% residem com familiares, 78,09% trabalham em São José dos Campos, 76,03% possuem nível superior completo, 65,29% trabalham em escritório e 72,31% trabalham no instituto há mais de 10 anos.

A análise estatística dos dados é realizada pelo *software* SPHINX, que é um *software* comercial, desenvolvido na França e, posteriormente, traduzido e adaptado para o português.

Resultados Pessoais e de Trabalho

Os Resultados Pessoais e de Trabalho são utilizados para identificar “as reações afetivas pessoais ou sentimentais que uma pessoa obtém ao desempenhar seu trabalho” (HACKMAN e OLDHAM, 1975, p. 162). No modelo *JDS*, conforme Moraes e Kilimnik (1989), os Resultados Pessoais e de Trabalho são os principais indicadores de QVT.

A Figura 1 apresenta as médias percentuais apuradas nessa pesquisa, para os Resultados Pessoais e de Trabalho.

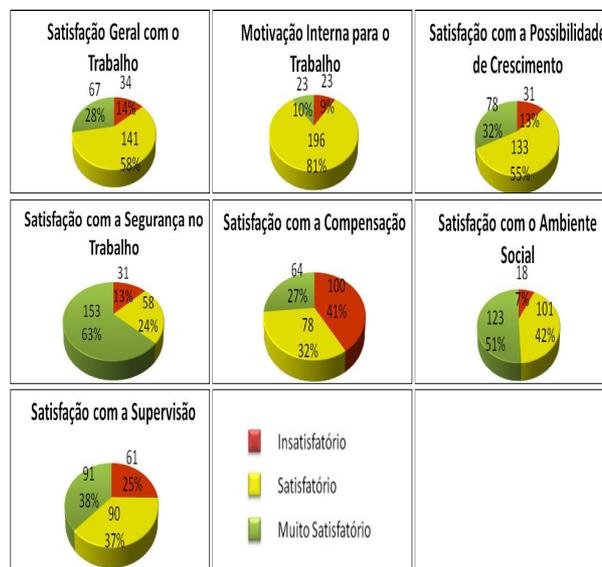


Figura 1 – Média percentual para as Resultados Pessoais e de Trabalho

Fonte: Dados de pesquisa

a) Satisfação Geral com o Trabalho-SGT

A categoria satisfação geral com o trabalho avalia o nível em que o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho. Na Figura 1 observa-se que 14% dos funcionários pesquisados estão insatisfeitos com o trabalho de forma geral, 58%

estão satisfeitos e 28% estão muito satisfeitos. Conforme Hackman e Lawler (1971), as características perceptivas do trabalho geram as atitudes e os comportamentos no trabalho, dessa forma, os funcionários da amostra que apresentam insatisfação geral podem estar desmotivados para o trabalho e seus desempenhos podem estar comprometidos.

b) Motivação Interna para o Trabalho-MIT

Conforme Moraes e Kilimnik (1989), a motivação interna para o trabalho é uma categoria global e um forte indicador de QVT. Nota-se na Figura 1 que 10% dos funcionários pesquisados se sentem muito auto-motivados para o trabalho, 81% se sentem auto-motivados e 9% não se sentem auto-motivados. Estes dados indicam que grande parte da amostra se sente auto-motivada (91% dos funcionários) e percebem QVT no instituto de pesquisas. Para Hackman e Lawler (1971), a motivação do trabalhador é proporcional ao grau em que ele acredita poder obter resultados positivos. Para que os resultados sejam percebidos como positivos, é preciso relacionar a satisfação das necessidades individuais com a realização de metas organizacionais. Para isso é muito importante que essas metas sejam conhecidas por todos os funcionários.

c) Satisfação com a Possibilidade de Crescimento-SPC

Avalia o grau de satisfação e bem-estar que o indivíduo tem com relação à possibilidade de crescimento que o trabalho oferece. Para Walton (1973) a oportunidade para o crescimento é uma categoria muito importante que proporciona QVT. A Figura 1 apresenta os resultados apurados para essa categoria e mostra que 32% da amostra estão muito satisfeitos, 55% estão satisfeitos e 13% estão insatisfeitos.

d) Satisfação com a Segurança no Trabalho-SST

Conforme Walton (1973), os indicadores para esta categoria são: jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável e ausência de insalubridade. Nessa categoria, que avalia o grau de satisfação com a segurança no trabalho, 63% da amostra estão muito satisfeitos, 24% estão satisfeitos e 13% estão insatisfeitos, conforme Figura 1. Esse resultado pode ser considerado muito bom, porém é preciso verificar o motivo da insatisfação dos 13% para atuar de forma a melhorar a segurança no trabalho.

e) Satisfação com a Compensação-SC

Walton (1973), assim como Hackman e Oldham (1975), considera a compensação justa e adequada necessária para que haja QVT. Segundo o autor, os indicadores de QVT para essa categoria são: equidade interna e externa, justiça na compensação, partilha dos ganhos de produtividade e proporcionalidade entre os

salários. Conforme Figura 1, 41% dos pesquisados estão insatisfeitos com a compensação, 32% estão apenas satisfeitos e 27% estão satisfeitos. Este é um resultado muito desfavorável, pois 41% de insatisfeitos é uma parcela muito grande da amostra.

f) Satisfação com o Ambiente Social-SAS

A categoria satisfação com o ambiente social avalia o grau de satisfação do funcionário com os relacionamentos no ambiente de trabalho. Conforme Herzberg (1968) este não é considerado um fator motivacional, mas sim higiênico, pois é capaz apenas de evitar o sofrimento. Observa-se que apenas 7% dos funcionários pesquisados estão insatisfeitos, 51% estão muito satisfeitos e 42% estão satisfeitos (Figura 1).

g) Satisfação com a Supervisão-SSU

A satisfação com a supervisão é um fator extrínseco ao indivíduo, está relacionada à organização do trabalho e é considerada por Herzberg (1968) como um fator higiênico que, sendo positivo, traz a não insatisfação ao funcionário. Os resultados indicaram que 38% dos indivíduos pesquisados estão muito satisfeitos, 37% estão satisfeitos e 25% estão insatisfeitos (Figura 1).

Observa-se que as categorias ligadas a fatores intrínsecos (SGT, MIT e SPC), considerados motivadores por Herzberg (1968), obtiveram resultados próximos da média. As categorias relacionadas a fatores contextuais (SST, SC, SAS e SSU), ligadas a fatores extrínsecos, considerados higiênicos por Herzberg (1968), obtiveram resultados variados.

Nota-se que a satisfação com a segurança no trabalho e a satisfação com o ambiente social apresentaram as melhores avaliações, ficando bem acima da média. A satisfação geral com o trabalho, a motivação interna para o trabalho e a satisfação com a possibilidade de crescimento tiveram avaliações muito próximas da média. A satisfação com a compensação e a satisfação com a supervisão obtiveram as piores avaliações e por isso são consideradas mais críticas e necessitam de maior atenção.

Conclusões

A revisão bibliográfica evidenciou que o modelo *Job Diagnostic Survey – JDS*, elaborado por Hackman e Oldham (1975) continua atual, é referência para a elaboração de questionários específicos e é utilizado em muitas pesquisas recentes sobre QVT, no Brasil e no exterior.

Os resultados apontaram que o instituto de pesquisas avaliado apresenta boas características referentes às Dimensões Básicas da Tarefa, precisando identificar e corrigir os problemas, principalmente quanto à categoria *feedback*

extrínseco, que obteve o pior resultado dentre as dimensões da tarefa avaliadas, com 28% da amostra insatisfeita. Nas outras dimensões da tarefa, o índice de insatisfação sempre esteve abaixo dos 19%.

Quanto aos Estados Psicológicos Críticos, observa-se que a categoria conhecimento dos reais resultados do trabalho apresentou a pior avaliação, indicativo que muitos indivíduos avaliados não possuem conhecimento ou informações da necessidade de seu trabalho, o que pode tornar o trabalho muito desmotivador.

Os Resultados Pessoais e de Trabalho são os principais indicadores de QVT no modelo *JDS* e, neste aspecto, observa-se que a satisfação com a compensação, seguida pela satisfação com a supervisão foram as categorias com piores avaliações. Essas categorias, juntamente com as categorias satisfação com a segurança no trabalho e satisfação com o ambiente social, estão relacionadas a fatores contextuais, ligados a fatores extrínsecos e, portanto, fatores higiênicos que mesmo sendo atendidos não são capazes de gerar motivação para o trabalho.

A má avaliação da categoria satisfação com a compensação pode ser explicada pelo fato da amostra ser composta de funcionários públicos, que mesmo sendo eficientes no trabalho não podem ser recompensados de forma justa, pois dependem de Leis que “amarram” a carreira.

A categoria satisfação com a supervisão, que também foi mal avaliada, está relacionada ao *feedback* extrínseco e ao conhecimento dos reais resultados do trabalho. Nota-se que essas três categorias foram mal avaliadas e possuem estreita relação entre elas, mostrando insatisfação com a supervisão no instituto de pesquisas avaliado.

De modo geral, todas as categorias de QVT apresentaram resultados negativos em maior ou menor grau. Os resultados negativos devem ser verificados e, para isso torna-se necessário um melhor gerenciamento dos fatores que interferem na QVT de forma a garantir a satisfação de todos os trabalhadores e, conseqüentemente, o melhor desempenho dos mesmos.

Segundo Walton (1973), esses fatores são: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidade para usar e desenvolver as capacidades humanas, oportunidade para o crescimento contínuo e a garantia de emprego, integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo e relevância social do trabalho.

Referências

ARGYRIS, C. O indivíduo e a estrutura orgânica. 1964. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L.

(orgs.). **O comportamento humano na empresa:** uma antologia. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979, p. 307-318.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, nº 2, p. 159-70, 1975.

HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. Employer reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology Monograph**, v. 55, n. 3, p. 259-286, jun, 1971.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston: v. 46, nº 1, p. 53-62, jan/fev, 1968.

LEITE JUNIOR, J. A. P.; CHAMON, E. M. Q. O.; CHAMON, M. A. Análise comparativa entre quatro pesquisas sobre estresse e estratégia de enfrentamento e comparação com a média da população brasileira. In: XXXIV Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro. **Anais ...**, 2010. CD ROM.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. 1943. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. (orgs.). **O comportamento humano na empresa:** uma antologia. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979, p. 337-366.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa.** 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. **A qualidade de vida no trabalho burocrático automatizado.** Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPAD, 1989. Relatório de Pesquisa, CNPq.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.

SÁ, M. A. D.; HONÓRIO J. B.; OLIVEIRA, R. C. R.; VIANA, K. M. P. Qualidade de vida no trabalho docente – uma questão de prazer! In: XXXI Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro. **Anais ...**, 2007. CD ROM.

TOLFO, S. R., PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disfunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 5, n. 1, p. 165-193, jan./abr. 2001.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, Outono, 1973.