

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: uma opção para o Bem-Estar do Indivíduo no trabalho

Eline dos Santos

Graduanda em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela Faculdade de Sergipe – FaSe

Jacqueline Ferreira de Lima

Graduanda em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela Faculdade de Sergipe - FaSe

RESUMO

Este artigo aborda a origem e a evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT analisando a contribuição de alguns pesquisadores sobre o tema e modelos de programas de QVT, a contribuição do trabalho na vida humana como de fundamental importância para a sua sobrevivência e o alcance de necessidades superiores como a auto-realização pessoal. Aborda também que a qualidade de vida no trabalho é uma via de mão dupla, pois proporciona para a organização uma maior participação dos funcionários gerando um aumento da produtividade e qualidade dos produtos e serviços ofertados, contribuindo também para o bem-estar do trabalhador focando sempre o potencial humano considerado a principal vantagem competitiva da organização moderna e no local de trabalho que é o principal habitat do trabalhador. O estudo comprovou que ações de bem-estar para os colaboradores devem ser encaradas como investimentos que geram benefícios tangíveis e intangíveis para os colaboradores, à organização e para toda a sociedade. Para elaboração deste artigo recorremos ao levantamento bibliográfico do acervo da biblioteca da Faculdade de Sergipe – FaSe, revistas e internet.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Motivação. Satisfação. Trabalho.

ABSTRACT

This article approaches the origin and evolution of the concept of Life Quality at Work – LQW, analyzing the contribution of some researchers about the topic and models of programs of LQW, the contribution of work at human life as fundamental to his survival and range of superior necessities as auto accomplishment. It also approaches that life quality at work is a two way street because it provides the organization a greater participation of the workers, increasing productivity and quality of the offered goods and services also contributing to the worker welfare, always focusing the human potential considering the main competitive advantage of the modern company and the workplace, which is the main worker habitat. The study confirmed welfare actions for co-workers must be seen as investments which generate tangible and substantial benefits to co-workers, the organization and all society. To the elaboration of this article we consulted Faculdade de Sergipe Library, magazines and internet sources.

Key-words: Quality of life. Motivation. Satisfaction. Work.

INTRODUÇÃO

No cenário atual em que as organizações lutam com voracidade por mercados e clientes, estando cada vez mais preparadas e possuindo recursos muito eficientes, tais como: sistemas de informação, tecnologia avançada, logística dentre outros, considerados como vantagens competitivas o que faz a diferença, é o talento e a competência humana responsáveis pela principal vantagem competitiva e sustentável da organização.

Dessa forma, verifica-se que, embora o avanço tecnológico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos importantes para a organização, os indivíduos, bem como suas habilidades comportamentais e técnicas, continuam sendo a peça fundamental.

Neste contexto, é fundamental para as organizações implantar um programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), enfatizando, sempre, a abordagem deste assunto como uma questão de competitividade organizacional.

Segundo Claus Möller (1996 apud CHIAVENATO, 2004, p.448) “quando as organizações colocam os empregados em primeiro lugar, eles [...] [põem] os consumidores em primeiro lugar.” Sob essa perspectiva, a questão de qualidade de vida das pessoas torna-se uma questão de qualidade de vida da organização, com isso verifica-se que, quando a organização tem uma equipe motivada, satisfeita, com condições de trabalho adequadas, liderança ativa e sem *stress* repassa essa qualidade para os produtos e clientes.

Portanto, este artigo objetiva analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como uma importante ferramenta de gestão, capaz de proporcionar o bem estar do colaborador em seu local de trabalho. Na primeira parte enfatizou-se a sua origem e evolução, a partir do estudo das contribuições de alguns pesquisadores, para o tema. Também foram avaliados alguns modelos organizacionais desenvolvidos por pesquisadores que buscaram avaliar a QVT sob seus diversos aspectos.

Ressalta-se ainda, a importância do trabalho na vida humana e que o homem não trabalha apenas para satisfazer suas necessidades primárias essenciais, pela sua sobrevivência, mas principalmente para o atendimento de suas necessidades secundárias.

Com isso, estudar a importância da transformação do ambiente de trabalho em um local agradável, onde o funcionário possa sentir satisfação e alegria na execução de tarefas laborais, promove consequentemente fatores motivacionais que, de modo direto ou indireto, contribuem para o sucesso pessoal e da organização.

Para tanto, recorreu-se a um levantamento bibliográfico pautado em material publicado em fontes secundárias impressas e digitais, considerando nessa escolha, sites científicos e universitários, bem como oriundos de bases de dados reconhecidas nacionalmente.

1 ORIGEM E EVOLUÇÃO

Segundo Rodrigues (1991), a Qualidade de Vida no Trabalho é um modelo que surgiu na década de 50, na Inglaterra, a partir dos estudos de Eric Trist e colaboradores, do Tavistock Institute, pretendendo analisar a tríade indivíduo-trabalho-organização. Esses pesquisadores ao longo do tempo desenvolveram uma abordagem sócio-técnica na organização da atividade laboral, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e com a realização das suas tarefas.

Somente na década de 60, houve um novo impulso nos movimentos de QVT, liderados por cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes sendo desenvolvidas inúmeras pesquisas sobre melhores formas de realizar o trabalho, a fim de minimizar efeitos negativos do emprego enfocando aspectos da saúde e bem-estar geral dos trabalhadores.

Entretanto, a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” só foi introduzida, publicamente, no início da década de 70, pelo professor Louis Davis (UCLA, Los Angeles), após ampliar o seu estudo sobre delineamento de cargos. Na mesma época, surgiu um movimento pela Qualidade de Vida no Trabalho, motivado principalmente pela competitividade internacional e na tentativa de integrar os interesses dos empregados e empregadores por intermédio de práticas gerenciais capazes de reduzir os conflitos e gerar maior motivação nos empregados.

O sistema de qualidade total influenciou bastante o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, pois algumas de suas práticas de controle de qualidade total contribuíram para uma melhoria das condições de trabalho, tais como: maior participação dos funcionários nos processos de trabalho, descentralização das decisões, redução de níveis hierárquicos, supervisão democrática, ambiente físico seguro e confortável, além de condições de trabalho capazes de gerar satisfação, oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Outros fatores afetam a QVT, dentre eles: pagamento, benefícios e projetos do cargo, sendo a natureza do cargo o fator que envolve mais intimamente o trabalhador, já que, para a maioria das pessoas, uma boa vida de trabalho significa um cargo interessante, desafiador e compensador, ou seja, o projeto do cargo e a QVT, são influenciados por fatores ambientais, organizacionais e comportamentais (WERTHER, 1983 apud AYRES, 2000). Para Handy (1978, p.273)

[...] a qualidade de vida no trabalho influencia ou é influenciada por vários aspectos da vida fora do trabalho. Logo, se faz necessário uma análise da vida do trabalhador fora do meio organizacional para que se possa medir a importância e interligação destas "duas" vidas.

A partir de várias pesquisas sobre a relação entre fatores organizacionais e individuais, Vrendenburgh e Sheridan (apud RODRIGUES, 1991), sugerem que o contentamento com a vida é uma construção do conceito sobre a satisfação com os domínios específicos da vida, considerando nesse prisma a experiência de trabalho e a família. A partir dessa colocação, Rodrigues (1991, p.98) afirma que "[...] a qualidade de vida no trabalho é um ponto vital, não só para a realização do homem no trabalho, mas também em toda a sua existência."

Moraes et al. (2000) entendem que a qualidade de vida no trabalho é uma busca de humanização no trabalho, com o objetivo de alterar características deste, permitindo uma maior satisfação do trabalhador, bem como uma maior produtividade organizacional.

De acordo com Rodrigues (1994, p.76).

[...] a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Quadro 1: Definições evolutivas da qualidade de vida no trabalho

Período	Concepção	Definição de qualidade de vida no trabalho
1959 a 1972	Variável	Foi tratada como reação ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho. Estudava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
1969 a 1974	Abordagem	Dava ênfase ao indivíduo antes do resultado organizacional, mas simultaneamente era vista como um elo significativo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial, buscando melhorar os resultados para o indivíduo e a organização.
1972 a 1975	Método	Era considerada como um conjunto de métodos e técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório. Era vista como sinônimo de grupos de trabalho autônomos, enriquecimento de trabalho ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.

Período	Concepção	Definição de qualidade de vida no trabalho
1975 a 1980	Movimento	Era vista como uma declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e a relação do trabalhador com a organização. A administração participativa e a democracia industrial eram frequentemente invocadas como ideais do movimento de Qualidade de Vida no Trabalho.
1979 a 1982	Tudo	Era visualizada como um conceito global e como uma forma de enfrentar competição estrangeira, problemas de qualida-de, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
Previsão Futura	Nada	No caso de alguns projetos de Qualidade de Vida no Traba-lho fracassar, não passará de apenas um modismo transitó-rio.

Fonte: Nadler e Lawler (1983 apud Chiavenato, 2004. p. 22-4).

Inicialmente a questão da QVT foi encarada como uma reação individual ao trabalho, em seguida, passou a ser uma preocupação dos gestores com o objeti-vo de contribuir para o aumento da produtividade e atualmente seu conceito extrapo-la o ambiente organizacional e passa a possuir uma preocupação mais global com o ser humano. Além disso, também está relacionada à responsabilidade social da em-presa, envolvendo o atendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, atra-vés da reestruturação do desenho de cargos e equipes de trabalho, aliada a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e a uma melho-ria do meio organizacional.

Diante do que foi apresentado pode-se compreender que o QVT é impor-tante para o trabalhador e também para os empregadores e toda a sociedade.

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo França (1996) o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambi-ente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano durante a realização do trabalho.

Para alguns o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e à saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Outros concei-tuam dentro da abordagem sócio técnica e da democracia industrial. Atualmente, o conceito de qualidade de vida no trabalho envolve tanto os aspectos físicos e ambi-entais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho.

Cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de to-madas de decisões, condições seguras no trabalho e outros se tornam um conjunto de condições e práticas organizacionais que pode definir a qualidade de vida no tra-balho. A manifestação de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvi-mento dos funcionários, a capacidade de atender a toda gama de necessidades hu-manas, torna-se outra abordagem que equaciona a qualidade de vida no trabalho com os resultados visíveis que as condições de trabalho têm no bem estar de um individuo.

O grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho e as ex-periências humanas no local de trabalho são efeitos produzidos da qualidade de vida no trabalho.

As organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativa-mente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelos seus esforços, assim alcançará níveis elevados de qualidade e produtividade. Para atender bem o cliente externo a organização não pode esquecer o cliente in-terno, ou seja, para satisfazer o cliente externo as organizações precisam antes sa-tisfazer os seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. Qual-quer investimento que a organização faça com os seus funcionários, indiretamente estará investindo no cliente.

Segundo Davis e Newstron (1991, p.28), “o resultado de um sistema efi-caz de comportamento organizacional é motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. Os funcionários precisam saber o que a administração espera que produzam e de que maneira. E estes mesmos administradores precisam saber que os funcionários dese-jam entender suas tarefas para tornar possível esse trabalho.

Os gerentes de linha e especialistas de recursos humanos estão envolvi-dos na gestão de pessoas. Além disso, ela envolve as responsabilidades legais e morais de assegurar um local de trabalho livre de riscos desnecessários e de condi-ções ambientais que possam provocar danos à saúde física e mental das pessoas.

3 MODELO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de veracidade e con-sideração recíproca, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportu-nidades de êxitos psicológicos enquanto a administração tende a diminuir mecanismos severos de controle social. Quando a qualidade do trabalho é pobre, conduz a alienação do empregado e à insatisfação, ao declínio da produtivi-dade e a comportamentos negativos.

As necessidades humanas variam conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização, portanto a qualidade de vida no trabalho não é estabelecida apenas pelas características individuais ou situacionais, ou seja, pelas necessida-des, valores, expectativas, estrutura organizacional, tecnológica, sistemas de re-compensas, mas, sobretudo pela atuação sistemática dessas característi-cas indivi-duais e organizacionais. Por esta razão vários autores sugerem modelos de qualida-de de vida no trabalho. Iremos comentar três modelos dos autores Nadler e Lawler, de Hackman e Olddhan e o de Walton.

Para Walton (1975) a QVT refere-se à preocupação de valores humanísti-cos e ambientais que sempre foram negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Dessa forma, a qualidade de vida no trabalho tem como meta:

[...] gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em ní-vel de cargo, recebimento de recursos de „feedback“ sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfa-se no desenvolvimento pessoal do indivíduo (WALTON, 1973, p.36).

Richard Walton foi um dos primeiros pesquisadores a trabalhar diretamen-te com o tema qualidade de vida no trabalho, apresentando, em 1973, o seu Modelo das Oito Categorias Conceituais, que estão representados no Quadro 2. O modelo indicado por Walton (1973), tem sido considerado como um clássico na literatura sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, segundo a grandeza das categorias adota-das.

Quadro 2: Modelo de Walton para aferição da Qualidade de Vida no Trabalho

Critérios	Indicadores de QVT
1. Compensação Justa e Adequada	Renda adequada no Trabalho; Equidade in-terna; Equidade externa.
2. Condições de Trabalho	Jornada de trabalho razoável; Ambiente físico seguro e saudável.
3. Uso e desenvolvimento de Capacida-des	Autonomia; Significado da tarefa; Identidade da tarefa; Variedade de habilidade; Retroin-formação.
4. Oportunidade de Crescimento e Segu-rança	Possibilidade de carreira; Crescimento pesso-al; Segurança no emprego.
5. Integração Social na Empresa	Igualdade de oportunidade; Relacionamento; Censo comunitário.
6. Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas; Privacidade pessoal; Liberdade de expressão; Normas e rotinas.
7. O Trabalho e o Espaço Total da Vida	Papel balanceado do trabalho.
8. Relevância Social da Vida no Trabalho	Imagem da empresa; Responsabilidade social pelos empregados; Responsabilidade pelos produtos e serviços.

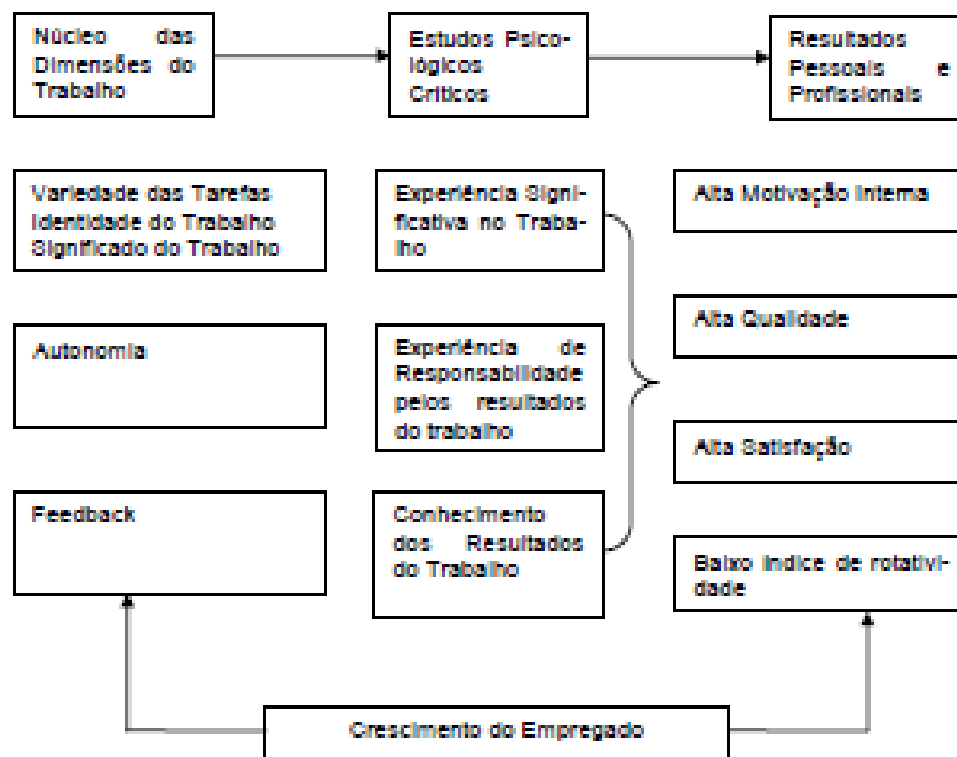
Fonte: Walton (1973, p.).

[...] a positividade pessoal e o resultado do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação com o trabalho, alta qualidade no desempenho, baixo absen-teísmo e rotatividade de pessoal) são obtidos, quando os três estados psico lógicos críticos estão presentes num determinado trabalho (significância percebida do trabalho, responsabilidade percebida pelos resultados do tra-balho e conhecimento dos resultados atuais do trabalho).

Os autores afirmam que os três estados psicológicos devem estar presen-tes para que os resultados positivos sejam realmente notados. Eles são criados pela presença de sete dimensões básicas do trabalho: variedade de habilidades, identi-dade da tarefa, significado da tarefa, autonomia, retroação do próprio trabalho, re-troação extrínseca e inter-relacionamento.

Segundo Hackman e Oldham (1975), as três primeiras dimensões do tra-balho – variedade das tarefas: a capacidade de um trabalho exigir uma variedade de tarefas e de competências; identidade do trabalho: a capacidade de permitir a reali-zação de algo do inicio ao fim, com um resultado visível e fácil de ser identificado; e significado do trabalho: a capacidade de criar um impacto significativo para o traba-lho e as pessoas –, contribuem para dar maior importância ao trabalho. Quanto às outras quatro, a autonomia proporciona ao trabalhador sentir o crescimento de sua responsabilidade pela obra executada, a retroação do próprio trabalho possibilita o conhecimento dos resultados acerca de suas atividades desenvolvidas, enquanto o inter-relacionamento possibilita que a tarefa gere um contato interpessoal com os participantes.

Figura 1: Modelo Segundo Hackman e Oldham



Fonte: HACKMAN, J. Richard; OLDHAM. Greg R. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, n. 2, p. 256, Aug. 1976. (adapta-do e traduzido).

Segundo Nadler e Lawler (1983 apud CHIAVENATO, 2004, p.19), a Qualidade de Vida no Trabalho “é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações”. Para Nadler e Lawler (1983 apud Chia-venato, 2004, p.450), a qualidade de vida no trabalho está fundamentada em quatro aspectos, participação dos funcionários nas decisões, reestruturação do trabalho por intermédio do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho, invasão no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional e melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho e outros.

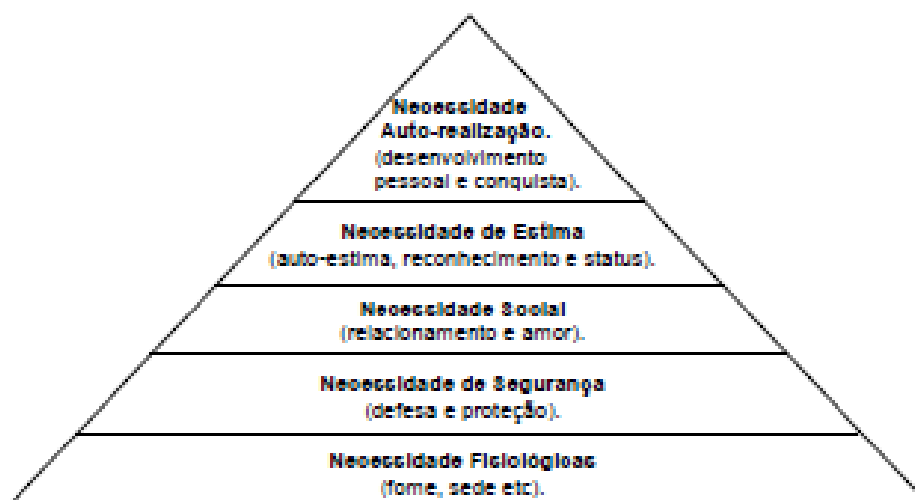
4 O PODER DO TRABALHO NA VIDA HUMANA

Desde os primórdios os seres humanos desenvolvem um instinto de sobrevivência, que é a disposição natural para se permanecer vivo, assim trabalham para atenderem suas necessidades primárias – fisiológicas e de segurança – que englobam as necessidades de procriar, comer, beber, ter abrigo, dormir, ter segurança física etc., e também para atenderem a satisfação do ego, da auto-estima, de realização profissional etc., inerentes às necessidades secundárias – sociais, estima e auto-realização.

Conforme Chiavenato (2000, p.128) O homem é considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade surge outra em seu lugar e,

assim por diante, contínua e infinitamente. As necessidades motivam o comportamento humano dando-lhe direção e conteúdo.

Figura 2: Pirâmide de Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2004, p.).

Maslow (apud, CHIAVENATO, 2004), deixa claro que nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Algumas pessoas - graças às circunstâncias de vida - chegam a se preocupar fortemente com necessidades de auto-realização; outras estacionam nas necessidades de estima; outras ainda nas necessidades sociais, enquanto muitas outras ficam ocupadas exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas, sem que consigam satisfazê-las adequadamente.

Para atenderem suas necessidades o homem precisa trabalhar. Podemos definir o trabalho como um movimento de transformação que tem como objetivo modificar algo para melhor, respeitando as leis naturais. Assim o trabalho é progresso. Sem o trabalho, teremos estagnação ou regressão.

Nas relações sociais o trabalho é observado pelo modo como os homens relacionam suas atividades diárias ao convívio com seus colegas de trabalho determinando as regras de convivência do ambiente.

O local de trabalho é o habitat principal dos empregados é lá que passam a maior parte do seu tempo e é preciso que este ambiente seja um local agradável para executarem suas tarefas com alegria e satisfação, sendo este um dos objetivos das empresas bem sucedidas.

Portanto, para que o colaborador desempenhe bem suas atividades no trabalho, é imprescindível que o bem estar psicológico dos membros envolvidos no ambiente de tarefa das organizações, seja também considerado como fator responsável pelo aumento da produtividade e harmonia interna, considerando, então, a influência do trabalho na vida do ser humano.

Tem uma pergunta bastante utilizada pelos colaboradores recém contratados pelas organizações “O que a empresa espera do meu trabalho? Se é importante para o funcionário também seria muito importante para a empresa saber: “O que o colaborador espera da empresa?” Muitas vezes a recompensa desejada não está apenas no aumento do ganho pecuniário.

Como diz Bom Sucesso (1997, p.36), A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição.

Além disso, o autoconhecimento e o conhecimento do outro são compo-nentes essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, dificultando ou facilitando as relações. Dentre as dificuldades mais observadas, destacam-se: falta de objetivos pessoais, dificuldade em priorizar, dificuldade em ouvir. No cenário idealizado de pleno emprego, mesmo de ótimas condições financeiras, conforto e segurança, alguns trabalhadores ainda estarão tomados pelo sofrimento emocional. Outros, necessitados, cavando o alimento diário com esforço excessivo, ainda assim se declaram felizes, esperançosos. (BOM SUCESSO, 1997, p. 38,176).

Cabe ainda acrescentar que, além de constituir responsabilidade da em-presa, qualidade de vida é uma conquista pessoal. O autoconhecimento e a desco-berta do papel de cada um nas organizações, da postura facilitadora, empreendedo-ra, passiva ou ativa, transformadora ou conformista é responsabilidade de todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a análise realizada, verificou-se que o homem tem a pos-sibilidade de criar não apenas os meios de vida imediatos, mas também a arte, a cultura, a linguagem, a tecnologia, enfim, tudo o que o ser humano necessita para sobreviver. Então, pode-se afirmar que o fim do trabalho significa o fim da humani-dade, ou seja, o trabalho sempre fará parte das necessidades humanas. Além disso, o trabalho é, ao mesmo tempo, um dever e um direito de todos.

Então, o local de trabalho é o habitat principal dos empregados, é lá que passam a maior parte do seu tempo e é preciso que este ambiente, seja um local agradável para executarem suas tarefas com alegria e satisfação, sendo este um dos objetivos das empresas bem sucedidas.

Como diz Bom Sucesso (1997, p.36), A valorização do ser humano, a pre-ocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem à diferença na organização moderna e suas ações de bem-estar para os co-laboradores devem ser encaradas como investimentos que geram benefícios tangí-veis e intangíveis para os colaboradores, à organização e toda a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organi-zações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. **Motivation throuh the design of work: test of a theory**. Organizational Behaviour and Human Performance, v. 16, 1976.
- HANDY, Charles. A era do paradoxo. **Dando um sentido para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis, Editora Vozes, 1999.