

VISÃO INTRODUTÓRIA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Introductory vision about the quality of work life

Débora Feijó V.B. Vieira 1
Darcy Mitiko M. Hanashiro 2

RESUMO

O presente trabalho é um estudo introdutório sobre "Qualidade de Vida no Trabalho" (QVT), assunto que assume dimensão crescente nas organizações. Inicialmente são discutidas as origens deste movimento e sua conceituação por alguns autores. Após são colocadas duas abordagens da QVT, a clássica e a situacional. Esta é uma classificação dos próprios autores, para enfatizar a concepção original e convencional da QVT e diferenciar da segunda abordagem de caráter puramente situacional que empresta à expressão um sentido mais amplo adaptando-se à realidade e ao contexto em que está inserida a organização. O estudo é concluído com uma mensagem de reflexão dos caminhos futuros das organizações, seus recursos humanos e QVT.

Unitermos: qualidade de vida no trabalho, administração em enfermagem, administração de recursos humanos.

ABSTRACT

The present paper refers to an introductory study about "Quality of work life" (QWL), subject which requires a growing importance in certain organizations. At first it is a discussion on the origin of this movement and its conceptualization by some authors. Afterwards two approaches to QWL are exposed — the classical and the situational. This is a classification used by the authors themselves to emphasize the original, conventional concept of QWL and to differentiate it from the second approach which is really situational and which has a broader sense, adapting to reality and to the context of the organization. The paper concludes with a reflection on the future courses of organizations, its human resources and QWL.

Key Words: quality of work life, nursing management, human resources management.

INTRODUÇÃO

Este artigo não tem a intenção de esgotar o tema "QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO" (QVT). Como o próprio título indica, é apenas um estudo introdutório de um assunto que assume dimensão crescente nas organizações.

A abordagem de QVT globaliza as principais teorias administrativas e organizacionais. Embora em muitas das ações usuais de Recursos Humanos estejam imprimidos elementos de QVT, o que se objetiva neste trabalho é mostrar que uma filosofia de QVT pode canalizar todas essas iniciativas para a criação de um ambiente organizacional saudável e estimulante para o desenvolvimento do potencial humano.

Contudo, não é só sob esta ótica humanista que se deve focar QVT. Sem dúvida, os resultados es-

perados são também de interesse do empregador que deseja obter a otimização do capital investido.

A QVT pode ser uma intervenção organizacional que demonstra claramente aos empregadores que os recursos humanos são a principal mola propulsora do desenvolvimento das empresas, não obstante a importância dos recursos tecnológicos e financeiros necessários a qualquer empreendimento.

POR QUE "QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO"?

A Administração Científica introduziu, nos primórdios deste século, a organização racional do trabalho. Taylor, um técnico industrial e principal mentor deste movimento, iniciou seus estudos a partir da observação detalhada do processo produtivo nas fábricas. Constatou que os empregados, de uma forma geral, não se esforçavam para apresentar eficiência máxima em suas atividades. Além disso, o empirismo dominante nos métodos de trabalho, bem como a forma consuetudinária pela qual eram transmitidos, colaboravam para um baixo rendimento industrial.

1 Enf.^a Prof.^a Aux. Ensino Disc. Administração da Assistência ao Adulto/DAOP/EEUFRGS, Mestranda em Administração do PPGA/UFRGS.

2 Economista, Mestre em Administração PPGA/UFRGS, Doutoranda em Administração/USP.

Segundo Taylor (1970, p.31), o "máximo de prosperidade somente pode existir como resultado do máximo de produção". Assim sendo, uma organização racional do trabalho, em que cada operação fosse cientificamente analisada, conduziria à melhor e única maneira de realizar uma tarefa (the best one way) com o menor esforço humano. Como resultado, obter-se-ia maior produtividade dos homens, das máquinas e, conseqüentemente, menor inversão de capitais.

De acordo com Taylor (1970, p.30), há uma correlação entre a prosperidade do empregado e a do empregador: ambos mantêm uma relação de dependência, necessitando um do outro para sua sobrevivência. Assim sendo, para o autor era "preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja — altos salários — e ao empregador também o que ele realmente almeja — baixo custo de produção". Desta forma, baseando-se na premissa de que o ser humano é um 'homo-economicus', por responder positivamente a crescentes incentivos monetários, oriundos de maior produtividade, o empirismo reinante nas fábricas foi sendo substituído pela organização racional do trabalho. A Administração Científica introduziu uma estrutura de trabalho centrada principalmente na eficiência e na produtividade, alcançadas pela crescente divisão de tarefas, hierarquias rígidas e padronização da mão-de-obra. Sem dúvida, este método contribuiu significativamente para a eficiência e o desenvolvimento industrial no século XX, através do aumento real na produtividade, gerando ganhos reais tanto para o trabalhador como para o empregador. As idéias de Taylor foram de tal forma difundidas e generalizadas em todos os setores da atividade industrial e não-industrial que hoje são conhecidas simplesmente por taylorismo. Entretanto, o seu efeito mais significativo apresenta caráter negativo. A ênfase desmensurada e incondicional pró-empregador da organização racional do trabalho removeu grande parte da iniciativa e da autonomia do trabalho. Este passou a ser simplesmente uma sucessão encadeada e rotineira de tarefas previamente estabelecidas pela administração (separação do pensar e executar). A acentuada divisão do trabalho levou o empregado a conhecer apenas uma pequena parte do todo. E, por isso, é natural que ele perca a identidade e o significado do trabalho, que são fontes de auto-realização. Como conseqüência, a responsabilidade e o envolvimento com o trabalho também decrescem. Há uma perda do interesse pelo trabalho e pelo produto acabado, provocando declínio da qualidade, alto grau de rotação, absenteísmo, aumento da alienação e, em última instância, queda da produtividade. É evidente que esta disfunção do taylorismo se reflete nas relações de trabalho. Os interesses entre empregados e empregadores, deixando de ser harmoniosos, provocam inevitáveis conflitos. As mudanças sociais e a crescente democratização dos países clamam por transformações e reestruturação em nível intra-organizacional. Assim, práticas mais participativas, maior descentralização das decisões, desenhos organizacionais menos rígidos e redução de

níveis hierárquicos são elementos condutores a uma melhoria nas relações de trabalho. Isto significa melhorar QVT.

A QVT tem como objetivo central gerar uma organização mais humanizada para, através dela, engendrar uma relação entre capital e trabalho não-conflitante, mas sim cooperativa.

HISTÓRICO DO MOVIMENTO DE QVT

O tema QVT não é novo. Na década de 30, a Escola de Relações Humanas foi um marco importante para a difusão das idéias que visavam à atenuação do conflito industrial através da integração dos interesses entre empregados e empregadores (Chiavenato, 1983).

Após a Segunda Guerra Mundial, os países europeus necessitavam de todas suas forças para conseguirem se reerguer. A participação de todos era imprescindível. Com este objetivo foi criado o "Plano Marshall", a fim de planejar a reabilitação econômica dos países europeus. Foi oportunizada ao proletariado a participação nas decisões de tudo aquilo que afetasse diretamente suas vidas na organização. Através desta estratégia os operários se motivaram e se envolveram na execução das metas do "Plano Marshall" (Nascimento, 1979, Westley, 1979).

Na década de 50 o Instituto Tavistock, de Londres, desenvolveu estudos sobre o "Sistema Sociotécnico", com o objetivo de oferecer trabalhos enriquecidos, sustentados pelo equilíbrio do sistema humano e técnico. Este trabalho surgiu pela necessidade de melhoria da produtividade e diminuição do absenteísmo em empresas inglesas de mineração (Bergeron, Petit, Bélanger, 1984).

Na década de 60, os estudos de Herzberg citados por Hersey e Blanchard, 1986³, "Higiene e Motivação", tem um forte impacto na França, não tanto pelo valor científico do trabalho — que é discutível —, mas pelos resultados, os quais levaram a uma maior reflexão sobre as teorias que apresentam elementos de potencial motivacional.

Na França, na década de 70, em continuidade ao trabalho desenvolvido nos anos 60, é aprovada — sob forma de lei — a obrigatoriedade de todas as organizações desenvolverem um planejamento pela melhoria da "Qualidade de Vida no Trabalho" (Trépo, 1978). Os autores nesta década definem QVT em função dos objetivos da organização e do cargo. Walton (1973), introduz a idéia de que as necessidades e aspirações humanas também são parte da "responsabilidade social do empregador".

A década de 80 foi marcada por uma forte tendência dos autores a utilizar a idéia de uma maior par-

3 HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN B. *The motivation to work*, New York: John Wiley e Sons, 1959 e HERZBERG, F. *Work and the nature of man*. New York: World Publishing, 1966 apud HERSEY, P.; BLANCHARD, K. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional*. São Paulo: E.P.U., 1986.

ticipação do empregado nas decisões da organização (Walton, 1985).

Paralelamente a estes acontecimentos, o movimento da classe trabalhadora — desde a Revolução Industrial — vem avançando e reivindicando melhores condições de trabalho, salários, tarefas menos alienantes, maior autonomia no trabalho, etc. Com isto, a classe dominante vê-se compelida a repensar sua conduta e a buscar soluções participativas. Tal postura atende mais eficazmente às demandas de uma sociedade mais culta e consciente de seu papel e direito, principalmente nos países desenvolvidos. (Bergeron, Petit, Bélanger, 1983; Walton, 1985; Quirino, Xavier, 1988).

CONCEITUAÇÃO DE QVT

Davis (1981, p.304) conceitua QVT como “as condições favoráveis ou desfavoráveis ao empregado resultantes de um ambiente de trabalho. O objetivo básico é contar com empregos que sejam excelentes tanto para indivíduos como para a produção”.

Bergeron, Petit e Bélanger (1983, p.201) utiliza a expressão QVT para reagrupar todas as experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: a reestruturação dos cargos e o estabelecimento de grupos de trabalho semi-autônomos, uma vez que o arranjo dos postos de trabalho de grupo gera participação.

Para Quirino e Xavier (1987, p.72), a QVT “representa, de forma sistemática e globalizante, o que antes era abordado na literatura de recursos humanos através de estudos de motivação, fatores ambientais, econômicos e de satisfação no trabalho”.

Hackman e Suttle⁴ citado por Quirino e Xavier, 1987 definem a QVT como “a satisfação das necessidades da pessoa. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos, tais como: criatividade, vontade de inovar ou acertar mudanças, capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores importantes para a produtividade do indivíduo”.

Segundo Guest (1979, p.77), a QVT “é um processo através do qual a organização tenta desbloquear o potencial criativo de seu pessoal envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto-realização e auto-engrandecimento.”

A conceituação de QVT segundo Walton (1973) requer uma visão integrada de todos os movimentos surgidos no início deste século com vistas a proteger o empregado e propiciar-lhe melhores condições de

vida, (leis, sindicatos, movimento da escola de relações humanas...). Não obstante a QVT tenha em seu cerne todos os valores desses movimentos, a partir de 1970, há uma ênfase não só para incluir as necessidades e aspirações humanas, mas também a responsabilidade social do empregador.

Sekiou e Blondin (1984, p.336) conceituam QVT como uma “aplicação concreta de uma filosofia humanista, pela introdução de métodos participativos, visando a modificar aspectos do local de trabalho, a fim de criar uma situação nova, mais favorável à satisfação dos empregados”.

Os vários estudos de QVT, como podemos observar pelas conceituações acima, não têm uma abordagem única, mas englobam várias correntes.

ABORDAGEM CLÁSSICA DE QVT

Analisando-se na literatura de Recursos Humanos o conceito de QVT, os autores têm evidenciado uma preocupação constante com o cargo, atribuindo-lhe, direta ou indiretamente, importância capital para a melhoria nas condições de trabalho. (Wherther Davis, 1983; Bergeron, Petit, Bélanger, 1984).

Pretendemos interpretar essa ênfase centrada no cargo sob dois prismas.

Primeiramente, o cargo é o elo entre o indivíduo e a organização menos estruturada; é através de um cargo, formal ou informal, que as pessoas realizam suas funções. As responsabilidades, as atribuições e os desafios determinarão o nível salarial do cargo. Portanto, é através deste que os indivíduos perceberão a sua remuneração e satisfarão não só as suas necessidades básicas, como as de nível mais elevado, como posteriormente será abordado (Hanashiro, 1988).

As organizações, por mais informais que sejam, possuem uma estrutura de cargos cuidadosamente arquitetada que lhes possibilita atingir objetivos (Chiavenato, 1986).

Uma outra dimensão de análise da importância do cargo será enfocada, através da apreensão de duas teorias de motivação.

O psicólogo americano, Abraham H. Maslow (1954), estabeleceu uma hierarquia de necessidades humanas na seguinte ordem crescente:

- 1.º — Necessidades fisiológicas, que englobam as necessidades de ordem física e fisiológica, tais como: alimentação, vestimenta, abrigo, repouso, etc.;
- 2.º — Necessidade de segurança, relativa à proteção contra o perigo, à segurança no emprego, etc.;
- 3.º — Necessidades sociais, que são ligadas à procura de amizade, de afeição e integração a um grupo;
- 4.º — Necessidades de estima: referem-se à reputação, reconhecimento, auto-respeito, amor, etc.;
- 5.º — Necessidade de auto-realização, concernente ao desejo de criar, de utilizar e explorar ao máximo seu potencial.

4 HACKMAN, J. Richard, SUTTLE, J.L. *Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change*. Santa Monica, goodyear, 1977 apud QUIRINO, T.R., XAVIER, O. Qualidade de vida no trabalho de organizações de pesquisa. *Revista de Administração*, v 22, n. 1, p. 71-82, jan./mar. 1987.

Segundo a teoria de Maslow, é preciso satisfazer uma necessidade de nível inferior para passar à necessidade de nível imediatamente superior; a necessidade satisfeita deixa de ser fator de motivação. Hersey e Blanchard (1986, p. 36) observam do mesmo modo que nem sempre uma necessidade estará totalmente satisfeita antes de se passar para outra de nível superior. "A hierarquia de Maslow não pretende ser do esquema tipo tudo ou nada, e sim ser um instrumento útil para prever o comportamento humano com maior ou menor probabilidade". Bergamini (1989) ressalta que a satisfação nada mais é do que o oposto da motivação e que o fenômeno descrito por Maslow é infinito.

As organizações possibilitam, através de suas políticas de Recursos Humanos e de suas próprias características, a satisfação de algumas necessidades e poderão — o que é mais importante — impulsionar os indivíduos à realização de seu potencial.

Embora na prática a validade da teoria assuma um aspecto situacional, ou seja, são o contexto sócio-econômico e o nível de vida de cada indivíduo que hierarquizarão as suas necessidades, ainda assim, dela podemos depreender a importância do cargo para a plena realização do indivíduo.

Frederick Herzberg aborda o problema da motivação no trabalho a partir da satisfação ou insatisfação que o indivíduo retira do seu trabalho. Denominou de fatores de higiene àqueles referentes às condições de trabalho, como clima organizacional, salário, políticas da empresa, tipo de supervisão recebida, etc. Estes fatores devem estar presentes para evitar fontes de insatisfação; não asseguram, porém, a satisfação. O máximo que podem produzir é a neutralização do nível de insatisfação. Os fatores de motivação são intrínsecos ao cargo, referindo-se ao seu conteúdo propriamente dito. Estes fatores elevam os níveis de satisfação e de produtividade, conforme Hersey e Blanchard (1986).

Verifica-se em tais autores que a satisfação do indivíduo, no ambiente de trabalho, está relacionada à realização no cargo, justificando-se plenamente a preocupação dos teóricos em propor alterações no cargo com vistas à elevação da QVT.

Esta visão clássica⁵ de QVT apregoa basicamente o enriquecimento e a reestruturação do cargo e a formação de grupos semi-autônomos de trabalho, descritos por Werther e Davis (1983), Bergeron, Petit e Bélanger (1984), Hersey e Blanchard (1986) e outros. O enriquecimento de uma tarefa consiste na delegação parcial ao empregado das responsabilidades de concepção, de planificação, de organização e de controle do trabalho. Do empregado, que antes era um simples executante, exige-se o estabelecimento de prioridades em seu trabalho (planejamento), a dis-

tribuição das atividades no tempo (organização) e a determinação e aplicação de pontos de controle (controle). Dentro desta perspectiva, uma forma de reestruturação do cargo consiste em aumentar as tarefas individuais, permitindo que o empregado não se concentre em tarefas fragmentadas (acentuada divisão do trabalho), mas que possa realizar um conjunto de tarefas agrupadas, permitindo-lhe ter uma visão global de sua atividade. Uma outra perspectiva da reestruturação do trabalho inclui as experiências de melhorias no ambiente imediato de trabalho, ou seja, a utilização de fatores higiênicos como medidas preventivas e profiláticas para diminuir o nível de insatisfação. Realizar-se-iam modificações no ambiente físico (barulho, calor, etc.), nas condições físicas (instalações, "lay-outs", etc.), nas condições mentais (pressão, complexidade, etc.), nos aspectos psicossociais (iniciativa, "status" social, etc.) e no tempo de trabalho (horário, folga, etc.). Na reestruturação do cargo há que se considerar desde as diferenças individuais no momento da concepção até a personalidade, a idade, os valores, a educação e a filosofia de vida da cada indivíduo.

As duas formas acima mencionadas, isto é o enriquecimento e a reestruturação de tarefas, permitiriam ao empregado maior identificação com o cargo, o que viria a colaborar para a melhoria da qualidade do produto final; na medida em que o empregado reconhecesse o que faz, ele atribuiria a devida importância a cada tarefa, passa a preocupar-se com o resultado e a qualidade de seu trabalho.

Antes de caracterizar a formação de grupos semi-autônomos de trabalho — uma outra dimensão da QVT, desenvolvida principalmente por Bélanger, Petit e Bergeron (1983) —, introduziremos a concepção de organização como sistema sociotécnico. O sistema sociotécnico de Tavistock é constituído por dois subsistemas: o técnico e o social. O subsistema técnico compreende as instalações físicas, o equipamento, as tarefas, o ambiente físico e a tecnologia. O subsistema técnico determina a eficiência potencial da organização. Por outro lado, o subsistema social é constituído pelos indivíduos, seus valores, a cultura organizacional e as relações sociais no ambiente de trabalho. O subsistema social ou humano é responsável por transformar a eficiência potencial em eficiência real. Os dois subsistemas estão em constante interação. O conteúdo das tarefas influencia (e não determina) a organização e a relação das pessoas. Conforme este sistema sociotécnico, as características dessas pessoas também afetariam (e não determinariam) a forma como as tarefas deverão ser executadas. Um aspecto fundamental desta abordagem é considerar que todo processo produtivo requer tanto a organização técnica quanto a organização social inter-relacionadas para concretizar os objetivos do empreendimento. Não é a tecnologia que determina a forma de trabalho e o relacionamento dos grupos de trabalho, como foi tão popularizado na Administração Científica. As variáveis psicossociais dos Recursos Humanos são fatores que necessariamente deverão

5 O termo "clássico" foi por nós atribuído a esta concepção original e convencional de QVT para diferenciá-la de uma abordagem de caráter puramente situacional que tem emprestado à expressão um sentido mais amplo, adaptado à realidade e ao contexto em que está inserida a organização.

ser considerados, ou, mais ainda, influenciarão a tecnologia adotada. O sistema sóciotécnico está intimamente relacionado à formação de grupos semi-autônomos de trabalho. A característica fundamental destes grupos é a execução de uma unidade completa de trabalho, organizando suas próprias atividades dentro dos objetivos da produção e de determinados requisitos e normas da organização, principalmente concernentes à segurança no trabalho e à qualidade do produto. Esta forma de organização do trabalho confere aos empregados polivalência funcional e não mais tarefas repetitivas e fragmentadas. Observa-se, assim, o subsistema social influenciando o subsistema técnico, impondo-lhe modificações no conteúdo das tarefas, adaptação dos equipamentos, modificação de "lay-out", etc. Assim, a idéia fundamental da abordagem sociotécnica reside no equilíbrio entre as exigências do sistema tecnológico de alta produtividade (como custo mínimo, redução de absenteísmo e rotatividade) e do sistema humano — de satisfação das necessidades de níveis mais elevados (com a aplicação das habilidades, utilização de potencial e auto-realização) (Trist, Higgins, Murray, Pollock, 1963, Motta, 1975; Chiavenato, 1983).

ABORDAGEM SITUACIONAL DE QVT

No item precedente, apresentou-se o que as autoras convencionaram chamar de "abordagem clássica de QVT". No entanto, acreditamos que não seria suficiente — e tão pouco completo abordar — somente desta perspectiva um movimento que alterou a organização convencional e "taylorista" de empresas de grande porte nos EUA, Canadá e Europa.

Sekiou e Blondin (1984) apontam QVT como uma das técnicas recentes da motivação; como tal, acredita-se que é preciso saber como, quando e onde aplicá-la. Se a considerarmos um movimento, mister se faz conhecer suas origens e seus destinos; finalmente, se a concebermos como uma abordagem, é preciso conhecer seus pressupostos.

Foi através da conjunção de técnica, movimento e abordagem que se pensou numa visão situacional de QVT, dentro da realidade e contextos sociopolítico e econômico do Brasil, os quais têm configurações totalmente diferentes nos países acima mencionados.

Não podemos ser ingênuos a ponto de importar uma técnica e aplicá-la diretamente em nossas organizações; também não convém ser "caroneiros" num movimento de vanguarda alheia, assim como não podemos adotar uma abordagem cujos pressupostos não condizem com a nossa realidade de país com acentuadas disparidades sociais e de maior contraste em todos os sentidos.

Assim é que definimos a abordagem situacional de QVT como sendo "melhoria nas condições de trabalho — com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Hum

nos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho".

MENSAGEM DO MOVIMENTO DE QVT

A filosofia de base da QVT é a "FILOSOFIA HUMANISTA", isto é, a valorização do empregado como ser humano e de sua posição na organização. Os trabalhadores representam os Recursos Humanos que devem ser desenvolvidos e não simplesmente usados. De seres simplesmente executantes, acrícos e alijados de decisões que os envolvem, por que não serem considerados e tratados como trabalhadores pensantes, atuantes e participantes?

Finalmente, considera-se que o objetivo básico de QVT é o equilíbrio entre indivíduo e organização, através da interação entre exigências e necessidades de um sistema técnico, e exigências e necessidades do trabalhador, de modo que os empregos se adaptem tanto às pessoas quanto à tecnologia.

Para concluir, é importante dizer que, para que o movimento de QVT não seja fadado ao insucesso, como algumas inovações no campo da Administração o foram, impõem-se certas reflexões. Segundo Hackman (1976), a cada cinco anos surge da Ciência do Comportamento alternativas de solução para os problemas organizacionais. O sistema de comunicação e o meio acadêmico encarregam-se de divulgar as propostas e, assim, muitas organizações passam a adotá-las. Entretanto, nem todas têm sucesso. Para algumas, a experiência é um malogro total. E a "solução milagrosa" proposta passa a ser considerada mais um modismo efêmero da área, e nada mais do que isso, provocando mais um esvaziamento na já algumas vezes desacreditada área de Recursos Humanos.

Para não se incorrer nesses mesmos erros com relação à QVT, deveria haver uma preocupação não tão imediatista e utilitarista (aplicação indiscriminada da proposta). É preciso, principalmente, termos consciência da sua repercussão no futuro, para direcionar com segurança e determinação o nosso presente.

Neste sentido, cabe analisar qual é a tendência atual de RH no que se refere o QVT. Como estão as organizações frente a isto? Como estas têm solucionado seus conflitos? Há uma conscientização desses conflitos? Como a melhoria da QVT poderá prevenir tais conflitos? Até que ponto a QVT pode ser usada pelo Sistema contra a evolução da classe trabalhadora?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BERGERON, J. L., PETIT A., BÉLANGER, L.. *Gestion des ressources humaines* — une approche global et intégrée. Québec: Gaetan Morin Éditeur, 1984.
- 2 BERGAMINI, C. W. *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1989.
- 3 CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- 4 —. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1985. Ed. Compacta.

- 5 DAVIS, Keith. **El comportamiento humano en el trabajo**. México: McGraw-Hill, 1981.
- 6 GUEST, Robert. Quality of work life-learning from Tarrytown. **Harvard Business Review**. July/Aug., 1979. p. 76-87.
- 7 HACKMAN, J. Richard. Enriquecimento de funções: apenas outra moda. **Exame**. 26 maio, 1976.
- 8 HANASHIRO, Darcy. **Contribuições a um sistema integrado de compensação de executivos**: estudo exploratório de recompensas não-financeiras. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1988. Dissertação de Mestrado.
- 9 HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de empresa**. São Paulo. EPU, 1986.
- 10 MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.
- 11 MOTTA, F. C. Prestes. **Teorial geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- 12 NASCIMENTO, K. Nosso quadragésimo sexto artigo. **INCISA**, n. 46, 1979. p. 16-18.
- 13 QUIRINO, T. R., XAVIER, O. Qualidade de vida no trabalho de organizações de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 22, n. 1, jan./mar., 1987. p. 71-82.
- 14 SEKIOU, Lakhdar, BLONDIN, Louise. **Gestion du personnel**. Montreal: Les éditions 4L, 1984.
- 15 TAYLOR, Frederico Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- 16 TRÉPO, G., AMADO, G. E., LAUFER J. **Monsieur personnel et le développement des hommes**. Paris. Flammarion, 1978.
- 17 TRIST, E. L., HIGGIN G. W., MURRAY M., POLLOCK A. B. **Organizational choice: capabilities of groups at the coal face under changing technologies**. London: Tavistock Publ., 1963.
- 18 WALTON, Richard. Quality of working life: What is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, 1973. p. 11-21.
- 19 ——. From control to commitment in the workplace. **Harvard Business Review**, mar./apr., 1985. p. 77-84.
- 20 WERTHER William B. Jr., DAVIS, Keith. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.
- 21 WESLEY, W. A. Qualidade de vida no trabalho: problemas e soluções. **INCISA**, n. 46, 1979. p. 19-31.

Nome do autor:

Author's address:

Débora Feijó V. B. Vieira
Rua São Manoel, 963
90.620 — Porto Alegre — RS.