

Qualidade de Vida no Trabalho de Arquitetos, Engenheiros e Operários da Construção Civil

Quality of Work Life of Architects, Engineers and Workers of Civil Construction

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

¹ Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) - jagnaldo.leite@gmail.com

² Professora Doutora da UNITAU e Pesquisadora da FEC-UNICAMP

³ Professora Titular, Centro Universitário de Minas Gerais – UNIS-MG e Pesquisadora da FEC-UNICAMP

Recebido em 10 de Outubro de 2017; Aceito em 10 de Outubro de 2017.

Resumo

O setor da construção civil tem passado por mudanças constantes devido à globalização econômica, ao desenvolvimento de novas tecnologias, ao aumento da concorrência, entre outros. Demanda grande quantidade de mão de obra e seus trabalhadores muitas vezes são recrutados em outros estados do país e abrigados em alojamentos precários, longe dos familiares, trabalham em condições sub-humanas enquanto a obra estiver sendo executada, sem garantia de continuidade no emprego, o que pode afetar a saúde e o desempenho dos mesmos. Nesse contexto, avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT pode auxiliar gestores a implementar medidas para a melhoria da satisfação dos trabalhadores com relação ao trabalho. Este estudo apresenta uma pesquisa exploratória, descritiva com abordagem de natureza quantitativa, realizada por meio do Job Diagnostic Survey – JDS, com 112 trabalhadores do setor da construção civil brasileiro. O objetivo é avaliar o nível de satisfação com o trabalho de arquitetos, engenheiros e operários, comparar seus resultados e contribuir com a discussão sobre QVT no setor. Constatou-se que a variável Satisfação com a Segurança no Trabalho obteve escore médio mais baixo, apontando pouca satisfação dos trabalhadores com aspectos como garantia de emprego, jornada de trabalho, ambiente físico, riscos do trabalho e segurança.

Palavras-chave: Arquiteto. Engenheiro. Operário. Construção Civil. Qualidade de Vida no Trabalho.

Abstract

The civil construction sector has experienced constant changes due to economic globalization, the development of new technologies, the increased competition, among others. This sector requires lot of workforce and their workers are often recruited from other states, and they are housed in precarious accommodations, away from family, and they still work in subhuman conditions while the work is running, with no guarantee of continuity in employment, which can affect health and their performance. In this context, assess the Quality of Work Life - QWL can assist managers to implement measures to improve the satisfaction of employees with regard to work. This study presents an exploratory, descriptive research with quantitative approach, performed by Job Diagnostic Survey - JDS, with 112 workers of the Brazilian civil construction sector. The objective is to evaluate the level of satisfaction with the work of architects, engineers and workers, comparing their results and contribute to the discussion about QWL in the sector. It was verified that the variable satisfaction with the Safety at Work achieved lower average score, indicating little worker satisfaction with aspects such as job security, working hours, physical environment, work risk and safety.

Keywords: Architect. Engineer. Worker. Civil Construction. Quality of Work Life.

1 INTRODUÇÃO

O setor da construção civil tem participação significativa na economia brasileira e mantém, desde o ano de 2000, um percentual em torno de 5% no Produto Interno Bruto – PIB brasileiro. A Pesquisa Anual da Indústria da Construção de 2011, realizada em pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (IBGE, 2014), mostra que o PIB brasileiro registrou em 2011 um crescimento de 2,7% enquanto o setor da construção civil cresceu 3,6%, atingindo 5,8% de participação no PIB. A Pesquisa Anual da Indústria da Construção de 2012, divulgada pelo IBGE em setembro de 2014, mostra que o setor teve um crescimento de 10,2% em relação a 2011. O setor empregou em 2012 aproximadamente 2,8 milhões de trabalhadores, com salário médio de R\$ 1.648,70, representando um aumento real de 7,9% em relação ao salário médio de 2011, quando empregou aproximadamente 2,7 milhões (IBGE, 2015). Conforme Balanço Nacional da Indústria da Construção – 2013, elaborado pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção – CBIC, o número de trabalhadores triplicou de 2003 a 2013, saltando de 1,05 milhões para 3,26 milhões em 2013 (CBIC, 2013). Além dos empregos diretos, o setor da construção civil gera empregos indiretos, entretanto apresenta aspectos desfavoráveis, como: instabilidade de acordo com a situação econômica do país, grande quantidade de trabalhadores sem carteira assinada (que não aparecem nas estatísticas oficiais), alta rotatividade e elevado índice de absenteísmo (CAMARINI; CHAMON, 2011).

Apesar de o setor da construção civil demandar grande quantidade de mão de obra, seus trabalhadores em nível operacional, em geral, possuem baixa escolaridade e qualificação, além de pertencerem às camadas mais carentes da sociedade. O canteiro de obra é um modelo de produção basicamente artesanal, com pouca utilização de maquinário, execução dos serviços dependente principalmente do esforço físico e elevados índices de acidentes de trabalho (GRAMKOW, 1999). Grande parte das atividades é terceirizada de forma prejudicial ao trabalhador, pois reduz os salários, precariza as condições de trabalho, frustra normas coletivas de trabalho, gera lucros às empresas com o trabalho alheio, entre outros.

A construção civil é um setor perigoso, cujo trabalho envolve riscos, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento, que contribui para um número significativo de acidentes e problemas de saúde (KHENI; DAINTY; GIBB, 2008). Prevê-se que esses números vão aumentar paralelamente ao ritmo de industrialização. As estruturas organizacionais e os governos têm pouco impacto sobre a saúde e segurança ocupacionais, pois, o setor é bastante complexo, diversificado, abrange diversos agentes e atua em diferentes etapas de um empreendimento, o que dificulta a implementação de práticas e a fiscalização do governo (PICCHI, 2003).

Com a globalização econômica e o conseqüente aumento da concorrência, o setor da construção civil tem passado por grandes transformações, procurando se modernizar para reduzir os custos, melhorar a qualidade de seus produtos, e assim alcançar melhores resultados. Isso demanda esforços contínuos de profissionalização e atualização por parte dos trabalhadores do setor.

Nesse contexto, nota-se a necessidade premente de melhorar as condições de trabalho no setor da construção civil e a gestão da QVT pode proporcionar o desenvolvimento de um ambiente favorável ao atendimento das necessidades e ao desenvolvimento do trabalhador. Este estudo tem como objetivo avaliar o nível de satisfação com o trabalho de arquitetos, engenheiros e operários, comparar os resultados entre essas três categorias profissionais e contribuir com a discussão sobre QVT no setor, que carece de estudos mais aprofundados sobre o tema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Desde o início de sua existência o homem tem procurado formas para facilitar e trazer satisfação e bem-estar na execução de sua tarefa, porém as condições de trabalho e suas influências na produção e no moral do trabalhador só vieram a ser estudadas de forma científica a partir do século XVIII, quando começou a ser implementada a divisão das tarefas, a especialização das etapas, a sistematização dos métodos de produção, a utilização de ferramentas e equipamentos especializados, a reunião de todos os estágios do processo de produção em um mesmo local e a submissão das mercadorias a um controle de qualidade. Com isso, começou uma grande mudança nos processos industriais e o aprimoramento tecnológico. No entanto, as necessidades básicas dos trabalhadores não eram consideradas; eles viviam em condições desumanas, com salários insuficientes para a subsistência e jornadas de trabalho de até 18 horas por dia (RODRIGUES, 1994).

Melhores métodos de trabalho, melhor aproveitamento e especialização da mão de obra, melhoria dos aspectos físicos do local de trabalho, entre outros, continuaram a ser estudados e desenvolvidos, entretanto, sempre com o objetivo de aumento da produtividade e melhoria da qualidade.

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, estudos em relação à organização do trabalho 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 (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Em 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, que serviu de base para muitos outros estudos. Para Walton (1973), QVT refere-se a valores humanos e ambientais, que as sociedades industriais negligenciam em favor da evolução tecnológica, da produtividade e do crescimento econômico. Nele, são apresentadas oito categorias conceituais e seus respectivos critérios de QVT, relacionados a aspectos da saúde física e mental, integração e desenvolvimento social, conforme a seguir:

- Compensação justa e adequada: equidade interna e externa, justiça na compensação, partilha dos ganhos de produtividade e proporcionalidade entre salários
- Condições de trabalho seguras e saudáveis: jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável e 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 e segurança no emprego.
- Integração social na organização: ausência de preconceitos, igualdade, mobilidade, relacionamento e senso comunitário.
- Constitucionalismo na organização: direitos de proteção do trabalhador, privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento imparcial e direitos trabalhistas.

- Trabalho e espaço total na vida do indivíduo: papel balanceado no trabalho, estabilidade de horários, poucas mudanças geográficas e tempo para lazer da família.
- Relevância social do trabalho: imagem da empresa, responsabilidade social da empresa, responsabilidade pelos produtos e práticas de emprego.

O ano de 1974 é considerado por vários estudiosos como um marco no desenvolvimento da QVT, pois devido à crise do petróleo, à crise econômica, ao crescimento da inflação e, conseqüentemente, à desaceleração da produção que ocorreu nas grandes potências do ocidente, principalmente nos Estados Unidos, as organizações concentraram seus esforços em estudos internos à organização, aumentando os estudos sobre a QVT (RODRIGUES, 1994).

Foi nessa época que os pesquisadores Hackman e Oldham (1975), com base em metodologias de medição desenvolvidas anteriormente por Turner e Lawrence (1965) e Hackman e Lawler (1971) desenvolveram e instrumentalizaram o modelo *Job Diagnostic Survey – JDS*. Eles 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 estes 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).

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, 2010) e compreendem a Satisfação Geral com o Trabalho, a Motivação Interna para o Trabalho e as Satisfações Específicas: Satisfação com a Possibilidade de Crescimento, Satisfação com a Segurança no Trabalho, Satisfação com a Compensação, Satisfação com o Ambiente Social e Satisfação com a Supervisão. Estes fatores estão relacionados aos aspectos extrínsecos ao trabalho. Para Moraes e Kilimnik (1989) os Resultados Pessoais e de Trabalho são os principais indicadores de QVT, no modelo de Hackman e Oldham.

Hackman e Oldham (2010) consideram ainda, a Necessidade Individual de Crescimento que é definida como a necessidade que o trabalhador possui de desenvolver ações e ideias e de ter um trabalho estimulante e desafiador, que lhe permita ser criativo, aprender coisas novas e sentir-se realizado. É por meio da Necessidade Individual de Crescimento que se busca verificar as diferenças individuais e os reflexos nas variáveis relacionadas à tarefa.

Em síntese, as características objetivas do trabalho conduzem a características percebidas no trabalho que levam a atitudes e comportamentos no trabalho como, alta motivação interna para o trabalho, alta qualidade no desempenho do trabalho, alta satisfação com o trabalho ou alto absenteísmo e rotatividade (HACKMAN; OLDHAM, 1975), conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Modelo *Job Diagnostic Survey* – JDS.

| DIMENSÕES BÁSICAS DA TAREFA | ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS | RESULTADOS PESSOAIS E DE TRABALHO | | |
|---------------------------------------|--|-----------------------------------|---|-------------------------------------|
| Variedade de Habilidades | Percepção da Significância do Trabalho | Satisfação Geral com o Trabalho | | |
| Identidade com a Tarefa | | Motivação Interna para o Trabalho | | |
| Significado da Tarefa | | Satisfações Específicas | Satisfação com a Possibilidade de Crescimento | Qualidade no Desempenho do Trabalho |
| Inter-relacionamento | | | Satisfação com a Segurança no Trabalho | |
| Autonomia | Percepção da Responsabilidade pelos Resultados | Satisfação com a Compensação | Satisfação com o Trabalho | |
| <i>Feedback</i> Intrínseco | Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho | Satisfação com o Ambiente Social | Baixa Rotatividade e Absenteísmo | |
| <i>Feedback</i> Extrínseco | | Satisfação com a Supervisão | | |
| NECESSIDADE INDIVIDUAL DE CRESCIMENTO | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Hackman e Oldham (1975, p. 161)

As Dimensões Básicas da Tarefa são: Variedade de Habilidades, Identidade com a Tarefa, Significado da Tarefa, Inter-relacionamento, Autonomia, *Feedback* Intrínseco e *Feedback* Extrínseco.

Desta forma a QVT, que anteriormente era compreendida como uma reação individual ao trabalho, evoluiu e passou a ser compreendida como uma forma de enriquecer o ambiente do trabalho, de melhorar os níveis de produtividade e a satisfação dos trabalhadores (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

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. É certo que atualmente as empresas precisam ser cada vez mais competitivas e, para isso, precisam se preocupar com as pessoas, pois é por meio do comprometimento das pessoas com as propostas da organização que os resultados serão atingidos com sucesso (TOLFO; PICCININI, 1998).

Conforme Clegg e Spencer (2007), muitos estudos têm sido conduzidos no desenvolvimento do modelo de Hackman e Oldham, considerando alguns antecedentes do modelo de trabalho e citam alguns exemplos:

- Estilo de gestão (PARKER; WALL; CORDERY, 2001);
- Contexto da satisfação (OLDHAM, 1996);
- Exigências cognitivas (PARKER; WALL, 2001);

- Comportamentos proativos (PARKER; TURNER, 2002); e
- Contingências que influenciam a aplicabilidade da teoria, como a incerteza (WALL; CORDERY; CLEGG, 2002).

Embora estes estudos representem um progresso substancial incorporados ao modelo de Hackman e Oldham, a teoria tradicional da concepção do trabalho continua a ser válida em sua essência e, mesmo após 30 anos, o modelo *JDS* continua considerado a perspectiva dominante na teoria do *design* do trabalho (CLEGG; SPENCER, 2007).

Até mesmo Hackman e Oldham ainda procuram apresentar propostas para aperfeiçoar o modelo *JDS* (SAMPAIO, 2012), que ainda é considerado apropriado para avaliação da QVT e, por ser validado por várias pesquisas no exterior e no Brasil, é utilizado neste estudo para levantamento da QVT no setor da construção civil.

3 MÉTODO

3.1 DELINEAMENTO

Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva com abordagem de natureza quantitativa, realizada com trabalhadores do setor da construção civil.

3.2 AMOSTRA

A amostra é composta por 112 trabalhadores do setor da construção civil, dentre eles 26 arquitetos (23,2%), 11 engenheiros (9,8%) e 75 operários (67,0%), sendo: 73,2% do sexo masculino (n=82) e 26,8% do sexo feminino (n=30); 15,2% com até 25 anos de idade (n=17), 42,9% com idade entre 26 e 35 anos (n=48), 25,0% com idade entre 36 e 45 anos (n=28), 10,8% com idade entre 46 e 55 anos (n=12) e 6,3% com mais de 55 anos (n=7); 31,3% trabalham em Campinas-SP (n=35), 39,2% em São José dos Campos-SP (n=44) e 29,5% na cidade do Rio de Janeiro-RJ (n=33); 64,3% contratados pela construtora (n=72), 15,2% terceirizados (n=17) e 20,5% autônomos (n=23); 44,6% solteiros (n=50), 42,9% casados (n=48), 7,1% divorciados ou separados (n=8) e 5,4% viúvos (n=6); 13,4% com ensino fundamental incompleto (n=15), 8,9% com ensino fundamental completo (n=10), 11,6% com ensino médio ou curso técnico incompleto (n=13), 25,9% com ensino médio ou curso técnico completo (n=29), 6,3% com ensino superior incompleto (n=7) e 33,9% com ensino superior completo (n=38).

3.3 INSTRUMENTO

Por ser considerado apropriado para avaliação da QVT em diversos setores e por ter sido validado por várias pesquisas no Brasil e no exterior, é utilizado o instrumento *Job Diagnostic Survey – JDS*, desenvolvido por Hackman e Oldham (1975). A análise de fidelidade foi realizada por Fernandes et al. (1988), que utilizaram o coeficiente alfa de Cronbach e obtiveram resultados satisfatórios que asseguram a validade interna da escala.

O *JDS* é composto por 78 questões, numa escala de Likert de 1 a 7 pontos, sendo que pontuação de 1 a 4 é considerada insatisfatória, de 4,01 a 5,99 é satisfatória e de 6 a 7 é muito satisfatória. Na apuração da variável Necessidade Individual de Crescimento a escala varia de 4 a 10 pontos, sendo que pontuação de 4 a

7 é considerada pequena, de 7,01 a 8,99 é elevada e de 9 a 10 é muito elevada.

As questões estão distribuídas em seis seções e são formuladas utilizando-se diversos formatos: escalas de intensidade, de concordância, de satisfação, de aspiração e de preferência. Para cada variável é produzido um escore agregando diversas questões pertinentes. Também encontram-se embaralhadas ao longo do questionário, algumas invertidas, procurando sempre respostas independentes para os diversos estímulos fornecidos (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Foi incluída uma seção com 23 questões para levantamento dos dados sociodemográficos dos trabalhadores, pois as características individuais, sejam de natureza biológica, social ou econômica podem interferir na qualidade de vida dos trabalhadores (SILVA; SALDANHA; AZEVEDO, 2010). Foi realizado um pré-teste com 10 trabalhadores do setor da construção civil, que comprovou a aplicabilidade do instrumento *JDS*, e apontou boa aceitação e adesão dos trabalhadores do setor (LEITE JÚNIOR; PICCHI, CAMARINI; CHAMON, 2012).

3.4 PROCEDIMENTOS

O estudo está em conformidade com a Resolução nº 466/2012 CNS/MS e complementares. Foi submetido por meio do sistema Plataforma Brasil, do Ministério da Saúde, ao Comitê de Ética em Pesquisa – CEP da UNICAMP e obteve parecer de aprovação número 922.842.

Para a coleta de dados, foi solicitada autorização às empresas participantes. Posteriormente os trabalhadores foram informados sobre a justificativa para o estudo, os objetivos e os procedimentos, e convidados a participar da pesquisa. Aqueles que desejaram participar como voluntários receberam duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, assinadas pelo pesquisador, juntamente com o questionário.

Eventuais dúvidas quanto à pesquisa e ao preenchimento dos formulários foram esclarecidas pelo pesquisador que acompanhou e deu orientações e assistência aos participantes durante o preenchimento do questionário. Após ler, preencher e assinar o TCLE e responder ao questionário, os trabalhadores os entregaram separadamente ao pesquisador, para garantir sigilo e privacidade. Uma via do TCLE ficou com o trabalhador participante do estudo.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise estatística dos dados sociodemográficos e de QVT é realizada pelo *software* SPHINX®, que permite organizar a pesquisa, inserir o questionário e os dados coletados, estruturar e diagramar os relatórios de diversas formas. São realizadas análises de componentes principais, de desvio-padrão, de correspondências, tabela de médias e tabela de grupos. Também são realizados cálculos programados, pois no modelo *JDS*, as variáveis são apuradas por meio de fórmulas específicas, agrupando questões pertinentes.

O desvio-padrão é apresentado para mostrar o quanto as respostas estão dispersas em relação à média, pois quanto maior o desvio-padrão, mais dispersos são os dados (SMAILES; MCGRANE, 2002).

4 RESULTADOS

O *JDS* possibilitou identificar o nível de satisfação com o trabalho e os aspectos funcionais que interferem na QVT destes trabalhadores. Também permitiu fazer a comparação dos escores médios das três categorias profissionais pesquisadas.

A Tabela 1 apresenta os escores médios para as Dimensões Básicas da Tarefa que, conforme Hackman e Oldham (2010), são características do trabalho que conduzem aos Estados Psicológicos Críticos. Para os autores, trabalhadores que avaliam bem as Dimensões Básicas da Tarefa são mais motivados para o trabalho, tendem a ter respostas positivas das tarefas e grande necessidade de crescimento.

Tabela 1 – Dimensões Básicas da Tarefa

| Variáveis | Arquitetos | | Engenheiros | | Operários | |
|--------------------------|------------|------|-------------|------|-----------|------|
| | Média | DP | Média | DP | Média | DP |
| Variedade de Habilidades | 5,56 | 1,01 | 5,73 | 0,92 | 4,97 | 0,97 |
| Identidade com a Tarefa | 4,85 | 1,36 | 4,27 | 1,63 | 4,23 | 1,21 |
| Significado da Tarefa | 5,46 | 1,11 | 6,03 | 0,88 | 5,70 | 1,40 |
| Inter-relacionamento | 5,19 | 1,20 | 6,42 | 0,84 | 5,34 | 1,05 |
| Autonomia | 5,32 | 1,24 | 5,42 | 0,93 | 4,48 | 1,28 |
| Feedback Intrínseco | 4,94 | 1,24 | 5,58 | 1,04 | 5,81 | 1,32 |
| Feedback Extrínseco | 4,62 | 1,54 | 5,18 | 1,35 | 5,12 | 1,15 |

Fonte: Autores – dados da pesquisa

Observa-se que a variável Variedade de Habilidades, que avalia a multiplicidade de atividades diferentes, habilidades e talentos requeridos do trabalhador para a execução da tarefa apresentou escore médio mais elevado para engenheiros, com 5,73 e mais baixo para operários com 4,97. Provavelmente porque engenheiros normalmente acumulam funções técnicas e gerenciais, enquanto operários executam atividades mais específicas e repetitivas. Conforme pesquisado por Berg, Wrzesniewski e Dutton (2010), quanto maior o nível hierárquico, maiores as expectativas e a capacidade de se adaptar às habilidades requeridas pela tarefa. Portanto, a Variedade de Habilidades tende a ser mais elevada quando as expectativas do trabalhador, com relação ao trabalho, são atendidas.

A Identidade com a Tarefa obteve o escore médio geral mais baixo dentre as sete Dimensões Básicas da Tarefa, com 4,38 (DP=1,02), próximo de insatisfatório. Esta variável avalia o quanto a tarefa requer que seja concluída como um todo, isto é, que o trabalho seja executado do início ao fim, para que o resultado seja visível. Obteve escore médio mais alto para arquitetos, com 4,85, provavelmente porque estes normalmente executam o projeto como um todo.

Quanto ao Significado da Tarefa, foi a variável com escore médio geral mais alto, com 5,68 (DP=1,25), considerado satisfatório. Apresentou escore mais elevado para engenheiros, com 6,03, considerado muito satisfatório; seguido por operários com 5,70 e por arquitetos com 5,46, ambos considerados satisfatórios. Isso mostra que os trabalhadores do setor da construção civil pesquisados percebem a importância que a tarefa tem sobre a vida ou o trabalho das outras pessoas, ou seja, percebem a relevância social de seu trabalho, principalmente os engenheiros.

A variável Inter-relacionamento foi muito bem avaliada pelos engenheiros, com 6,42, sendo o escore

médio mais elevado de todas as variáveis. Isso mostra que engenheiros interagem muito com outras pessoas, internas ou externas ao trabalho. Esta variável não é motivadora, pois é extrínseca ao indivíduo e apenas torna o ambiente mais agradável.

A Autonomia, que avalia o grau de liberdade, independência e poder de decisão sobre o planejamento e execução da tarefa, e está relacionada à oportunidade para utilizar e desenvolver as capacidades humanas (WALTON, 1973), apresentou escore médio baixo para operários, com 4,48. Arquitetos e engenheiros avaliaram melhor com 5,32 e 5,42, respectivamente. As pesquisas de Berg, Wrzesniewski e Dutton (2010) apontam que, atualmente, em muitas empresas os trabalhadores possuem considerável autonomia para personalizar, modificar e criar o seu próprio trabalho, ou pelo menos de se envolver em discussões diretas com seus gerentes sobre como o trabalho pode ser estruturado, e concluem que quando maior o nível hierárquico, maior a autonomia do trabalhador.

O *Feedback* Intrínseco avalia o quanto a execução da tarefa oferece informações diretas e claras quanto à efetividade de seu desempenho, é a informação recebida pelo trabalhador como consequência natural da realização de uma ação ou tarefa. Apresentou escore médio mais elevado para operários, com 5,81, provavelmente porque podem ver o resultado de seu trabalho conforme o executam e, dessa forma, a qualidade da execução pode ser comprovada.

Quanto ao *Feedback* Extrínseco, que avalia o quanto de informações claras o trabalhador recebe dos superiores e colegas, durante e depois da execução da tarefa, apresentou escore médio mais baixo para arquitetos, com 4,62, ficando bem abaixo de engenheiros e operários, com 5,18 e 5,12, respectivamente. Dos arquitetos que participaram da amostra, muitos são autônomos e não possuem superior hierárquico ou colegas de trabalho, provavelmente por este motivo o escore médio destes profissionais foi mais baixo. O *Feedback* Extrínseco é uma ferramenta de grande importância para o trabalhador, pois é o retorno que recebe sobre seu desempenho, e possibilita fazer os ajustes necessários para melhorá-lo.

A Tabela 2 apresenta os escores médios para os Estados Psicológicos Críticos que são criados pelas Dimensões Básicas da Tarefa (HACKMAM; OLDHAM, 2010). Quanto mais estão presentes nos trabalhadores, mais estarão motivados internamente para o trabalho, e dessa forma, são obtidos os Resultados Pessoais e de Trabalho positivos.

Tabela 2 – Estados Psicológicos Críticos

| Variáveis | Arquitetos | | Engenheiros | | Operários | |
|--|------------|------|-------------|------|-----------|------|
| | Média | DP | Média | DP | Média | DP |
| Percepção da Significância do Trabalho | 5,56 | 0,95 | 5,84 | 0,60 | 6,05 | 1,33 |
| Percepção da Responsabilidade pelos Resultados | 5,77 | 0,65 | 5,77 | 0,43 | 5,94 | 1,18 |
| Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho | 4,49 | 1,32 | 4,36 | 1,55 | 4,89 | 0,65 |

Fonte: Autores – dados da pesquisa

A presença dos estados psicológicos positivos leva o trabalhador a se sentir satisfeito e internamente motivado para o trabalho, proporcionando benefícios para a empresa como qualidade no trabalho, assiduidade e baixa rotatividade. Esta motivação não é baseada em recompensas extrínsecas, e sim no trabalho em si, ou seja, o trabalhador percebe que está realizando um trabalho significativo, pelo qual é responsável e sabe que realizou bem a tarefa.

Quanto à Percepção da Significância do Trabalho, que avalia o quanto o trabalhador considera seu trabalho importante, valioso e significativo, dentro de sua escala de valores, operários obtiveram escore médio mais alto, com 6,05, considerado muito satisfatório. Observa-se que este resultado está diretamente relacionado ao *Feedback* Intrínseco e ao *Feedback* Extrínseco, que foram bem avaliadas pelos operários. As informações que o trabalhador recebe quanto à execução da tarefa, seja pela própria tarefa ou pelo superior ou colegas, são muito importantes para a percepção quanto a significância do trabalho e para a motivação do trabalhador. Arquitetos e engenheiros avaliaram como satisfatória, com escores médios 5,56 e 5,84, respectivamente.

A Percepção da Responsabilidade pelos Resultados é responsável por atitudes e comportamentos no trabalho. Os trabalhadores que não percebem sua responsabilidade pelos resultados podem ter seus desempenhos comprometidos. Arquitetos, engenheiros e operários avaliaram como satisfatória e seus escores médios estão bem próximos, sendo 5,77, 5,77 e 5,94, respectivamente.

A variável Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho avalia o quanto os trabalhadores conhecem os reais resultados do seu trabalho, quando o mesmo está sendo executado. Não foi bem avaliada pelos trabalhadores da amostra, com escore médio geral 4,75 (DP=0,84), no entanto é considerado satisfatório. Nota-se que apresentou escore médio mais elevado para operários, com 4,89, enquanto arquitetos e engenheiros avaliaram com 4,49 e 4,36, respectivamente. Quanto mais o trabalhador percebe que o trabalho está sendo bem executado, mais estimulado fica para executá-lo melhor.

A Tabela 3 apresenta os escores médios para os Resultados Pessoais e de Trabalho que identificam as reações afetivas pessoais ou sentimentais que o indivíduo obtém ao desempenhar seu trabalho (WALTON, 1973). No modelo *JDS* os Resultados Pessoais e de Trabalho são os principais indicadores de QVT (MORAES; KILIMNIK, 1989).

Tabela 3 – Resultados Pessoais e de Trabalho

| Variáveis | Arquitetos | | Engenheiros | | Operários | |
|---|-------------------|------|--------------------|------|------------------|------|
| | Média | DP | Média | DP | Média | DP |
| Satisfação Geral com o Trabalho | 5,10 | 1,11 | 5,36 | 0,83 | 5,23 | 1,02 |
| Motivação Interna para o Trabalho | 5,42 | 0,56 | 5,67 | 0,63 | 5,59 | 0,88 |
| Satisfação com a Possibilidade de Crescimento | 5,08 | 1,36 | 5,68 | 0,64 | 5,73 | 1,31 |
| Satisfação com a Segurança no Trabalho | 4,38 | 1,88 | 4,95 | 1,37 | 4,60 | 1,73 |
| Satisfação com a Compensação | 3,98 | 2,15 | 4,64 | 1,93 | 4,94 | 1,27 |
| Satisfação com o Ambiente Social | 5,35 | 1,15 | 5,58 | 0,70 | 6,05 | 1,29 |
| Satisfação com a Supervisão | 4,85 | 1,49 | 5,15 | 0,99 | 5,16 | 1,33 |

Fonte: Autores – dados da pesquisa

A Satisfação Geral com o Trabalho foi avaliada como satisfatória por arquitetos, engenheiros e operários, e seus escores médios estão bem próximos, sendo 5,10, 5,36 e 5,23, respectivamente. Engenheiros avaliaram melhor esta variável que mostra o nível em que o trabalhador está satisfeito com o seu trabalho como um todo. Conforme apurado por Gilgeous (1998), os níveis de estima e satisfação com o trabalho podem ser melhorados por meio de maior capacitação do trabalhador.

A Motivação Interna para o Trabalho é uma variável global e um forte indicador de QVT. Para Hackman e Oldham (2010), a motivação do trabalhador é proporcional ao grau em que ele acredita 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 e para isso, as metas precisam ser conhecidas por todos os trabalhadores. Nota-se que as três categorias profissionais apresentaram escores médios elevados, sendo engenheiros com 5,67, operários com 5,59 e arquitetos com 5,42.

A Satisfação com a Possibilidade de Crescimento avalia o grau de satisfação e bem-estar que o trabalhador tem em relação à possibilidade de crescimento que o trabalho oferece. Nota-se que apresentou escore médio mais baixo para arquitetos, com 5,08 (DP=1,36), provavelmente por que muitos dos arquitetos pesquisados, são recém-formados e com pouco tempo de trabalho no setor, sendo 50% (n=13) com no máximo 5 anos de trabalho no setor.

Quanto à Satisfação com a Segurança no Trabalho, que avalia o nível de satisfação com a garantia de emprego, com a jornada de trabalho e com o ambiente físico (segurança, insalubridade, higiene, entre outros), foi a variável com escore médio geral mais baixo, com 4,78 (DP=1,71). Nota-se que apresentou escore médio mais baixo para arquitetos, com 4,38, seguido de operários, com 4,60 e de engenheiros, com 4,95. Estas avaliações mostram que arquitetos estão menos satisfeitos, provavelmente porque 76,9% (n=20) são autônomos, sem vínculo empregatício. Quanto a avaliação dos operários, 80% (n=60) são contratados pela empresa, no entanto, é a categoria profissional que está mais exposta ao ambiente físico, com problemas

de segurança, riscos no trabalho e insalubridade. Perguntados se consideram seu trabalho perigoso, 73,3% (n=55) dos operários, 11,5% (n=3) dos arquitetos e 36,4% (n=4) dos engenheiros responderam que sim.

Na avaliação da Satisfação com a Compensação, que considera a justiça na compensação, a partilha dos ganhos de produtividade, a proporcionalidade entre os salários, a equidade interna e externa, entre outros aspectos relacionados à compensação, operários apresentaram escore médio mais alto, com 4,94. Provavelmente porque o setor da construção civil, para o nível mais operacional, tem pago os melhores salários proporcionalmente ao nível de escolaridade e também devido à falta de profissionais capacitados no mercado atual. Perguntados sobre o motivo de ingressarem no setor na construção civil, 21,3% (n=16) dos operários responderam que é devido ao salário melhor. Arquitetos apresentaram escore médio muito baixo, com 3,98, considerado insatisfatório, provavelmente porque muitos são recém-formados, com pouco tempo de trabalho no setor, e vários estão cursando pós-graduação *stricto sensu*, utilizando seu tempo para trabalhar e estudar. O desvio-padrão para arquitetos é bem alto (DP=2,15), mostrando que existem respostas bem dispersas, com arquitetos insatisfeitos, satisfeitos e muito satisfeitos com a compensação.

A Satisfação com o Ambiente Social diz respeito aos relacionamentos no ambiente de trabalho e é considerada por Herzberg (1968) como fator higiênico, capaz de evitar o sofrimento. Esta foi a variável que obteve escore médio geral mais alto, com 5,84 (DP=1,10), próximo de muito satisfatório. Operários apresentaram escore médio mais alto, com 6,05, e mostra que existe muita satisfação e grande interação entre estes profissionais. Arquitetos apresentaram escore médio mais baixo, com média 5,35, provavelmente porque arquitetos trabalham grande parte do tempo em projetos, normalmente mais isolados, em salas com poucas pessoas e menor convívio social no trabalho. Nota-se que 33,3% (n=25) dos operários que participaram da amostra estão morando em alojamento durante a obra, o que pode ajudar na Satisfação com o Ambiente Social, que está relacionada às habilidades sociais e ao apoio social que são considerados por Carneiro et al. (2007) fundamentais para uma boa qualidade de vida. Neste sentido, atualmente, vários estudos têm investigado os tipos de relacionamentos benéficos à saúde, e muitos concluem que o suporte social é benéfico, tanto à saúde física como à mental, com estreita relação com o bem-estar (RESENDE; GOUVEIA, 2011).

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 trabalhador. Nota-se que esta variável não obteve escore médio geral alto, com 5,09 (DP=1,15). Arquitetos apresentaram escore médio mais baixo, com 4,85, provavelmente porque 86,95% (n=20) são autônomos e não estão subordinados hierarquicamente.

A Necessidade Individual de Crescimento avalia o grau de necessidade que o trabalhador possui de desenvolver e ter ações e ideias, trabalho estimulante e desafiador, oportunidade de ser criativo, sensação de realização e oportunidade de aprender coisas novas (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Tabela 4 – Necessidade Individual de Crescimento

| Variável | Arquitetos | | Engenheiros | | Operários | |
|---------------------------------------|------------|------|-------------|------|-----------|------|
| | Média | DP | Média | DP | Média | DP |
| Necessidade Individual de Crescimento | 8,31 | 2,92 | 8,75 | 3,11 | 8,69 | 3,89 |

Fonte: Autores – dados da pesquisa

Esta variável obteve escore médio geral elevado, com 8,61 (DP=3,69), próximo de muito elevado. Ob-

serva-se na Tabela 4 que engenheiros apresentaram escore médio mais elevado, com 8,75, seguido pelos operários com 8,69, e arquitetos com 8,31. No entanto, observa-se que o desvio-padrão é muito alto, para todas as profissões avaliadas. Isso mostra que alguns a avaliaram mais positivamente e outros mais negativamente, pois o desvio-padrão mostra como os dados se dispersam em relação à média, e quanto maior o desvio-padrão, mais os dados estão dispersos (SMAILES; MCGRANE, 2002).

Estes dados mostram que, de modo geral, os trabalhadores do setor da construção civil pesquisados possuem grande potencial motivacional. O resultado mais negativo para os arquitetos se justifica, pois muitos estão cursando pós-graduação, por isso não sentem esta necessidade latente. Quando o trabalhador possui elevada necessidade de crescimento é muito provável que responda positivamente ao enriquecimento da tarefa, ou seja, a tarefas que ofereçam mais significância, responsabilidade e conhecimento dos resultados. O trabalho enriquecido é vantajoso para trabalhadores que possuem as habilidades necessárias e promove fortes necessidades pessoais de crescimento e aprendizagem. Trabalhadores que trabalham desta forma tendem a estar satisfeitos com o salário, com os colegas de trabalho e com os supervisores (HACKMAN; OL-DHAM, 2010).

5 CONCLUSÕES

Os trabalhadores do setor da construção civil foram receptivos e manifestaram desejo de participar da pesquisa, provavelmente por perceberem a possibilidade de melhoria das condições de trabalho no setor. Alguns trabalhadores tiveram receio de assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, e por isso não responderam o questionário.

Quanto às Dimensões Básicas da Tarefa, as variáveis Identidade com a Tarefa e Autonomia obtiveram escores médios mais baixos, necessitando identificar os problemas e corrigi-los. A Autonomia permite ao trabalhador uma maior Identidade com a Tarefa, pois quanto o trabalhador possui liberdade, independência e poder de decisão sobre o planejamento e execução da tarefa, a identidade surge como consequência. A variável Significado da Tarefa obteve escore médio mais alto, mostrando que os trabalhadores percebem muito bem a importância que a tarefa tem na vida e/ou no trabalho de outras pessoas no ambiente interno e externo.

Dos Estados Psicológicos Críticos, o Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho obteve escore médio geral mais baixo e requer maiores estudos, pois quanto mais o trabalhador percebe que o trabalho está sendo bem executado, mais estimulado fica para executá-lo melhor. A Percepção da Responsabilidade pelos Resultados e a Percepção da Significância do Trabalho obtiveram escores médios gerais mais altos. Isso mostra que os trabalhadores do setor sabem o quanto seu trabalho é importante, valioso e significativo, da responsabilidade que têm pelos resultados, mas, enquanto estão executando o trabalho, sentem necessidade de perceber melhor seus reais resultados.

Os Resultados Pessoais e de Trabalho são os principais indicadores de QVT no modelo *JDS*. Neste aspecto, a Satisfação com a Segurança no Trabalho obteve escore médio geral mais baixo, apontando que os trabalhadores possuem menor satisfação com fatores como garantia de emprego, jornada de trabalho, ambiente físico, riscos do trabalho e segurança. A Satisfação com a Compensação, seguida pela Satisfação com a Supervisão, também obtiveram escores médios gerais mais baixos. Estas três variáveis são Satisfações Específicas (contextuais), ligadas a fatores extrínsecos e, portanto, higiênicos que mesmo sendo atendidos não geraram motivação para o trabalho. A Satisfação com o Ambiente Social obteve escore médio geral mais elevado, e mostra que existe uma boa interação entre os profissionais do setor.

A Satisfação com a Supervisão está relacionada ao *Feedback* Extrínseco e ao Conhecimento dos Reais

Resultados do Trabalho. Nota-se que estas três variáveis estão inter-relacionadas e obtiveram escores médios gerais mais baixos, mostrando menor satisfação com a supervisão no setor da construção civil.

A Necessidade Individual de Crescimento obteve escore médio geral alto, o que representa potencial motivacional. Quando a necessidade de crescimento é elevada, é provável que o trabalhador responda positivamente ao enriquecimento da tarefa, ou seja, a tarefas que ofereçam mais significância, responsabilidade e conhecimento dos resultados.

De modo geral, todas as variáveis de QVT apresentaram avaliações médias positivas, porém, para alguns profissionais a avaliação foi mais negativa. Os resultados mais 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. 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 trabalhador e relevância social do trabalho.

Recomenda-se que a pesquisa seja ampliada, com amostra maior e com análises bidimensionais de dados sociodemográficos com variáveis de QVT, para proporcionar a identificação pontual das avaliações mais negativas e assim auxiliar gestores a implementar medidas para a melhoria da satisfação dos trabalhadores com relação ao trabalho.

REFERÊNCIAS

- BERG, J. M.; WRZESNIEWSKI, A.; DUTTON, J. E. Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 2-3, p. 158-186, 2010. DOI: 10.1002/job.645
- CAMARINI, G; CHAMON, E. M. Q. O. Qualidade de vida no trabalho: estado da arte na construção civil. In: CHAMON, E. M. Q. O. (org.). **Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro-RJ: Brasport, 2011, p. 01-25.
- CARNEIRO, R. S.; FALCONE, E.; CLARK, C.; DEL PRETTE, Z.; DEL PRETTE, A. Qualidade de vida, apoio social e depressão em idosos: relação com habilidades sociais. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 20, n. 2, p. 229-237, 2007.
- FERNANDES, E. C.; BECKER, J. L. Qualidade de vida no trabalho: a realidade dos CPD's. In: XII ENCONTRO DA ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Belo Horizonte-MG. **Anais ...** Belo Horizonte: 1988. CD-ROM.
- CLEGG, C.; SPENCER, C. A circular and dynamic model of the process of job design. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 80, p. 321-339, 2007.
- GRAMKOW, A. Inovações tecnológicas e qualidade de vida no trabalho: estudo de casos na construção de edificações. In: 19º ENEGEP- Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: 1999. CD ROM.
- GILGEOUS, V. Manufacturing managers: their quality of working life, **Integrated Manufacturing Systems**, v. 9, n. 3, p. 173-181, 1998.
- 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.

- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Not what it was and not what it will be: The future of job design research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, p. 463-479, 2010. DOI: 10.1002/job.678
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.
- HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston: v. 46, n. 1, p. 53-62, jan/fev, 1968.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção**, Rio de Janeiro, v. 21, p.1-98, 2011, ISSN 0104-3412, IBGE, 2013.
- KHENI, N. A.; DAINY, A. R. J.; GIBB, A. Health and safety management in developing countries: a study of construction SMEs in Ghana. **Construction Management and Economics**, v. 26, p. 1159-1169, novembro 2008.
- LEITE JÚNIOR, J. A. P.; PICCHI, F. A.; CAMARINI, G.; CHAMON, E. M. Q. O. Aplicabilidade de Instrumento para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em um Canteiro de Obra. In: XIV ENTAC – ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 14., 2012. Juiz de Fora-MG. **Anais...** Juiz de Fora: UFJF, ANTAC, 2012. p. 376-384. CD ROM.
- PARKER, S. K.; TURNER, N. Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. In: SONNENTAG, S. (ed.). **The psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations**. Chichester, UK: Wiley, 2002, p. 69–93.
- PARKER, S. K.; WALL, T. D. Work design: Learning from the past and mapping a new terrain. In: ANDERSON, N.; ONES, D. S. ; SINANGIL, H. K.; WISVESVARAN, C. (eds.). **Handbook of industrial, work and organizational psychology**. London: Sage, 2001, v. 1, p. 90–109.
- PARKER, S. K.; WALL, T. D.; CORDERY, J. L. Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, p. 413–440, 2001.
- RESENDE, M. C.; GOUVEIA, V. W. Qualidade de vida em adultos com deficiência física. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 24, n. 1, p. 99-106, 2011.
- PICCHI, F. A. Oportunidades da aplicação do *Lean Thinking* na construção. **Ambiente Construído**, v. 3, n. 1, p. 7-23, jan./mar. 2003.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.
- SAMPAIO, J. R. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 121-136, jan-abr, 2012.
- SANT’ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. In: SANT’ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Orgs.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, p. 3-30.
- SILVA, J.; SALDANHA, A. A. W.; AZEVEDO, R. L. W. Variáveis de impacto na Qualidade de vida de pessoas acima dos 50 anos HIH+. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 23, n. 1, p. 56-63, 2010.
- SMAILES, J.; MCGRANE, A. **Estatística aplicada à administração com Excel**. São Paulo: Atlas, 2002.
- TOLFO, S. R., PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 5, n. 1, p. 165-193, jan./abr. 2001. In: XXII Encontro Anual da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Foz do Iguaçu-PR. **Anais...** Foz do Iguaçu: 1998. CD ROM.

TURNER, A. N.; LAWRENCE, P. R. **Industrial jobs and the worker**. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration (1965).

WALL, T. D.; CORDERY, J. L.; CLEGG, C. W. Empowerment, performance and operational uncertainty: A theoretical integration. **Applied Psychology: An International Review**, v. 51, n. 1, p. 146–169, 2002.

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