



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**ÁREA: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

**LUIZA ROCHA FERREIRA**

**21050395**

**ESTUDO SOBRE O PROGRAMA  
DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO  
EM UMA EMPRESA PÚBLICA**

Brasília

2014

**LUIZA ROCHA FERREIRA**

**ESTUDO SOBRE O PROGRAMA  
DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO  
EM UMA EMPRESA PÚBLICA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo.

Brasília

2014

LUIZA ROCHA FERREIRA

**ESTUDO SOBRE O PROGRAMA  
DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO  
EM UMA EMPRESA PÚBLICA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

**Banca examinadora**

---

Profa. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo, Msc.  
Orientadora

---

Prof. \_\_\_\_\_  
Examinador (a)

---

Prof. \_\_\_\_\_  
Examinador (a)

# **ESTUDO SOBRE O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA EMPRESA PÚBLICA**

Luiza Rocha Ferreira<sup>1</sup>

Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Com as constantes mudanças no cenário organizacional e a alta competitividade, as empresas passam por dificuldades em manter os bons empregados que já possuem e atrair novos. As demandas estão ficando mais complexas e, conseqüentemente as organizações são obrigadas a adotar medidas para suprir essas demandas. Uma forma de trabalhar o bem estar físico, psíquico e mental de seus empregados é a criação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho. A pesquisa a seguir trata de um estudo de caso em uma empresa pública, com foco no tema. Como parâmetro foi utilizado o modelo de Richard Walton (1973) que contempla 8 categorias e cada categoria com um numero variável de critérios com objetivo de abordar um amplo e eficiente programa de QVT. O objetivo geral do trabalho será analisar a partir do modelo de Richard Walton (1973) quais as características do programa de QVT de uma empresa pública no DF, sob o olhar de um gestor de RH. A pesquisa realizada tem caráter descritivo e qualitativo. Para atingir o objetivo do trabalho os principais autores utilizados foram Fernandes (1996), Limongi-França (2003), Rodrigues (2001) e Chiavenato (2004). Por fim, foi possível identificar que a organização analisada possui um programa de QVT estruturado, tendo uma pequena defasagem em apenas uma das categorias, e que existe uma grande preocupação com os empregados, principalmente em relação ao seu bem estar tendo em vista as diversas ações e a forma como ela busca ouvir a opinião dos empregados para a sua melhoria contínua. Essa busca pela melhoria continua tem base no constante acompanhamento das mudanças que surgem com o passar do tempo, visto que as exigências passam a ser diferentes a cada instante e com isso é necessário sempre a atualização do programa desenvolvido pela empresa.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Modelo de Richard Walton.  
Empresa pública.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.  
E-mail: luizarochaferreira@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestra em Psicologia. Especialista em Gestão de Pessoas. Administradora. Professora orientadora do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo está passando por constantes mudanças, que ocorrem nos mais diversos cenários: político, econômico, social, geográfico etc., e ainda nas organizações. A globalização é o resultado direto dessas transformações no mundo.

Tratando diretamente das mudanças no cenário das organizações, percebe-se um aumento no número de empresas, no avanço da tecnologia e um significativo aumento nas relações comerciais entre países e empresas.

Com a busca incessante pelos melhores lugares no topo das organizações, as empresas passam a fazer maiores exigências dos empregados, reflexo do aumento das exigências dos clientes e da sociedade em geral. Pelo fato de as organizações estarem tratando diretamente com o ser humano, alguns cuidados e medidas devem ser tomados para que essa troca – empregado empresa – ocorra de maneira positiva para ambos os lados. Em decorrência desse novo arranjo das organizações, nasceu o estudo do comportamento humano que recebeu o nome de Comportamento Organizacional.

Para Robbins (2004), o Comportamento Organizacional é o estudo sistemático das ações e atitudes das pessoas dentro da organização. Esse estudo é fundamental para que as organizações tenham conhecimento das necessidades dos seus empregados para que eles adquiram condições adequadas de trabalho, tanto física como mental, para o bom desenvolvimento das atividades. O estudo do comportamento organizacional tem como um dos principais aspectos a satisfação no trabalho. O autor completa que existem três motivos com pelos quais os administradores devem se interessar pelo estudo. O primeiro é a relação entre produtividade e satisfação; o segundo é a relação entre absenteísmo e rotatividade e a insatisfação, por último, a relação entre empregos estimulantes e satisfação.

Ao dar maior atenção ao principal fator do processo produtivo, que é o trabalhador, as empresas passaram a ter uma maior preocupação com o ser humano e criaram alternativas que refletem a preocupação com o bem estar físico, psíquico e social, com objetivo de se obter uma vida mais satisfatória no contexto empresarial. Para Silva e Marchi (1997), viver com qualidade de vida é saber manter a tranquilidade no dia-a-dia, buscando sempre melhorar o processo de interiorização de ter uma rotina saudável, além disso esse estado de ser aumenta a habilidade de lidar com situações de pressão de viver mais consciente e harmônico em relação ao

meio ambiente, aos outros trabalhadores e a si mesmo.

Diante dessa preocupação com o ser humano, as empresas começam a implantar programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) com objetivo de criar um ambiente agradável para seu trabalhador.

Este artigo tem como finalidade analisar a Qualidade de vida no trabalho sob o olhar do gestor em uma empresa pública no Distrito Federal. Dai surge questionamento como: Quais as dimensões que compõem o programa de QVT de uma empresa pública no Distrito Federal?

Para responder essa problemática, o objetivo geral será analisar, a partir do modelo de Richard Walton (1973), quais as características do programas de QVT de uma empresa pública no Distrito Federal, sob o olhar de um gestor de RH. São objetivos específicos para auxiliar o desenvolvimento do trabalho: identificar as ações de qualidade de vida na empresa, comparar o nível da qualidade de vida no trabalho segundo o modelo de Richard Walton (1973) e comparar a teoria com a prática.

O estudo do comportamento humano merece grande destaque na sociedade nos dias atuais. Segundo Robbins (2004), o estudo do comportamento humano auxilia os administradores a explicar, prever e controlar o comportamento humano. A explicação é útil nos momentos em que algo acontece na empresa e é necessário uma explicação. A previsão é importante para poder prever quando algo está para acontecer ou quando alguma atitude será tomada e se quer prever o que acontecerá. E por último, o controle, que é o mais importante de todos.

Programas de QVT são feitos com intuito de proporcionar aos empregados e até mesmo a sua família, o bem estar, no trabalho e em outros espaços da vida. Para Silva e Marchi (1997), saúde é o resultado do controle adequado das áreas físicas, emocional, social, profissional, intelectual e espiritual.

No âmbito aplicado, a pesquisa contribui para que se tenha conhecimento das políticas de bem estar desenvolvidas dentro da organização, como elas são feitas e como os colaboradores reagem a essas iniciativas.

No âmbito social, o estudo adquire relevância por trazer para o meio acadêmico um estudo real realizado numa empresa de grande porte em Brasília, mostrando a preocupação da organização com a saúde e bem estar dos trabalhadores. No campo em questão, por se tratar de uma empresa de pesquisa, a criatividade é um fator essencial e um bom ambiente de trabalho tem total relevância

para essa contribuição.

No âmbito acadêmico pode-se perceber que já existe um grande número de trabalhos sobre qualidade de vida nas mais diversas organizações, porém na empresa trabalhada ainda não havia sido feito nenhum estudo com base no modelo utilizado. Com isso, esse trabalho tem o objetivo de contribuir para um melhor estudo para a organização em foco.

## 2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), nas últimas três décadas o corpo docente de administração começou a perceber a relevância que os estudos sobre o comportamento humano teriam na eficácia da administração. Antes disso, o foco dos estudos era voltado para as matérias de exatas.

Para Seleme (2012), em meados da década de 1950, as organizações iniciaram suas atividades com foco no gerenciamento de variáveis humanas, dentre elas, motivação, satisfação, participação na tomada de decisão, entre outras. Com o início dessas atividades, novos estudos acadêmicos foram surgindo e impulsionando o surgimento dos currículos dos cursos de Administração com disciplinas focadas no comportamento humano, como Comportamento Organizacional.

O sucesso ou o fracasso está diretamente relacionado com o fator humano. É necessário saber lidar com pessoas diferentes, que possuem personalidades diferentes, que pensam diferentes. Dessa forma é importante saber como agir e se relacionar com essa diversificação.

Para Chiavenato (2004), o conhecimento exclusivamente técnico é capaz de auxiliar até certo ponto, porém, depois disto, as habilidades interpessoais se tornam imprescindíveis. Essas habilidades interpessoais podem ser desde um simples saber ouvir, até a habilidade de trabalho em equipe. Empresas que possuem como diretriz e que pregam o trabalho em equipe são muito mais eficazes e eficientes nos relacionamentos interpessoais dentro da organização.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), o comportamento organizacional é o estudo que analisa o impacto que o indivíduo, os grupos exercem sobre o comportamento do ser humano dentro das organizações com o intuito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia da organização.

Esse estudo analisa tanto o ser humano isolado, quanto o ser humano em um grupo de pessoas. O comportamento, nos dois casos, são completamente diferentes. Quando uma pessoa necessita desenvolver uma atividade sozinha, ela apenas desenvolve essa atividade. Ela não necessita de debater ideias, nem de chegar em um consenso sobre qual a melhor forma para desenvolver tal coisa. Já quando a atividade é planejada para ser feita em equipe, esse comportamento inverte completamente. Quando as pessoas trabalham em equipe é necessário



pensar como um todo e não apenas como um único ser e ,com isso, a capacidade de saber a hora de ouvir e a hora de falar são essenciais.

Chiavenato (2004) afirma que o comportamento organizacional é o estudo do comportamento de grupos e do indivíduo dentro da organização, e também analisa a influência que um exerce sobre o outro. Esse poder de influência que um tem sob o outro é muito forte, as pessoas passam a maior parte do dia no seu trabalho e assim, lidam com outros seres humanos que estão sob o mesmo regime que é imposto pela organização e acabam agindo da maneira que lhes foram imposto. Em contra partida, a organização sofre grandes pressões quando esse regime não está agradando e trazendo bem estar aos seus colaboradores.

Os seres humanos são muito diferentes uns dos outros e dessa forma poucos princípios simples e cabíveis seriam capazes de explicar o comportamento organizacional. Não se pode afirmar que todo ser humano reagiria da mesma maneira em determinada situação. Um trabalho pode ser interessante para uma pessoa, mas pode não ser para outra. Cada pessoa age de acordo com as suas percepções a fim de alcançar seus próprios objetivos, sendo eles únicos e individuais. (Robbins; Judge e Sobral, 2010)

Considerando os conhecimentos do Comportamento Organizacional e sua realidade complexa, este estudo estabelece como foco o conhecimento sobre QVT, em especial as ações que tem como objetivo proporcionar ao empregado um bom ambiente de trabalho e um maior auxílio para o seu conforto.

## **2.1 Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos**

O tema “Qualidade de Vida no Trabalho” (QVT) é em um dos assuntos com mais importância e que vem ganhando cada vez mais espaço nas discussões a respeito das atividades organizacionais que tem como principal foco o bem estar do ser humano.

Segundo Fernandes (1996), a qualidade de vida remete a uma rápida relação com as condições físicas, as instalações, atendimento, redução da jornada de trabalho, entre outras, que estão ligadas diretamente com aumento nos gastos.

Logo em seguida, Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996, p. 36) continua:

Um programa de QVT tem como meta “gerar uma organização mais humanizada na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de “feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.”

Um ponto a ser analisado é que os problemas de produtividade das empresas e os problemas relacionados com insatisfação de seus empregados não serão resolvidos apenas com a implantação dos programas de QVT. Porém, com a sua aplicação, espera-se atingir altos níveis de produtividade e maior motivação e satisfação do indivíduo. (Limongi França, 2003)

Para Rodrigues (2001), a QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, com objetivo de trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Para Cavassani, Cavassani e Biazin (2006), a QVT interfere não apenas no trabalho, mas tem implicações no ambiente familiar e social dos empregados.

Se os empregados estão insatisfeitos, uma forma para descobrir a causa pode ser realizar um estudo para descobrir qual o motivo dessa insatisfação sendo necessário levar em consideração tanto o ambiente social e o ambiente familiar do funcionário.

Segundo Silva e Marchi (1997), para que o ser humano seja feliz, possa concretizar suas aspirações e tenha controle sobre sua vida, é importante que tenha condições físicas adequadas e satisfatórias. O ambiente de trabalho exerce forte influência no desempenho das tarefas.

Com o passar dos anos, a evolução tecnológica vem transformando o trabalho e deixando-o cada vez mais complexo. Com toda essa complexidade, o ser humano passa a ter maiores exigências, sendo uma delas uma melhor qualificação. Com essa pressão sobre os trabalhadores muitos deles não sabem como reagir e acabam causando um impacto negativo na sua vida, podendo levar a situações de maior ou menor desgaste.

De acordo com Limongi França (2003), ritmos de produção mecânica ou eletronicamente controlados, repetição de ciclos de trabalho de forma constante, baixa utilização dos conhecimentos dos empregados, equipamentos auxiliares e locais de trabalho não compatíveis com a necessidades de concentração e dificuldades de realizar tarefas, longos períodos de atenção sustentadas, pausa

insuficientes para descansos, dentre outros, são alguns dos fatores que contribuem e comprometem a qualidade de vida no trabalho.

Para que esses fatores que comprometem a QVT não ocorram, as organizações criam programas de qualidade de vida no trabalho de acordo com os objetivos e metas da empresa, colocando sempre em primeiro lugar o trabalhador, que é o ser gerador de toda a atividade desenvolvida na organização. Fernandes (1996) completa que esses programas de QVT devem estar alinhados principalmente com objetivo de estimular costumes e estilos de vida voltados para o bem estar dos colaboradores e famílias no decorrer da vida profissional.

Para Silva e Marchi (1997) investimentos em qualidade e vida são inevitáveis. Porém, é preciso que as organizações se preocupem mais com a participação de seus empregados no processo, adequando os métodos produtivos a eles.

### **2.1.1 As abordagens da Qualidade de Vida no Trabalho**

Para a descrição ou mensuração da percepção dos empregados em relação a QVT nas organizações, é necessário a adoção de modelos/indicadores para que esse levantamento seja feito.

### **2.1.2 O modelo de Richard Walton (1973)**

O modelo de QVT mais divulgado entre os estudiosos foi o modelo proposto por Richard Walton (1973). Por ser amplo e bastante completo, esse modelo serviu como base para diversos estudos para implantação nas organizações e servirá como base para o estudo deste trabalho.

Para Walton (1973 *apud* RODRIGUES, 1994, p.81):

[...] a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

O modelo de Walton (1973) buscou identificar as condições de QVT propostas em oito categorias com objetivo de analisar as características notáveis da QVT em uma organização que, segundo Fernandes (1996), podem ser descritas desta maneira:

Quadro 1 – Modelo de Richard Walton (1973), segundo Fernandes (1996) (continua).

<b>Categoria</b>	<b>Crítérios</b>	
<b>Compensação justa e adequada:</b> categoria que tem como objetivo mensurar a QVT em relação a remuneração recebida pelo trabalho desenvolvido	<b>Remuneração adequada</b>	remuneração adequada para o funcionário viver com dignidade dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos que a sociedade vive
	<b>Equidade interna</b>	equivalência na remuneração entre outros membros de uma mesma empresa
	<b>Equidade externa</b>	equivalência na remuneração em relação a outros profissionais no mercado de trabalho
<b>Condições de trabalho:</b> categoria que tem como objetivo mensurar a QVT em relação as condições existentes no ambiente de trabalho	<b>Jornada de trabalho</b>	número de horas trabalhadas, previstas ou não pela legislação, e sua relação com a atividades desenvolvidas
	<b>Carga de trabalho</b>	quantidade de trabalho executado em turno de trabalho.
	<b>Ambiente físico</b>	local de trabalho e suas condições de bem estar e organização para o desempenho do trabalho
	<b>Material e equipamento</b>	quantidade e qualidade do material disponível para o desenvolvimento das atividades
	<b>Ambiente saudável</b>	condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de injúria ou doenças
	<b>Estresse</b>	quantidade notável de estresse que o empregado é submetido

Quadro 1 – Modelo de Richard Walton (1973), segundo Fernandes (1996) (continuação).

<b>Categoria</b>	<b>Cr�terios</b>	
<b>Uso e Desenvolvimento de Capacidade:</b> categoria que tem como objetivo mensurar a QVT em rela�o as oportunidades que o empregado tem de aplicar em seu dia-a-dia seu conhecimento e suas aptid�es profissionais	<b>Autonomia</b>	liberdade substancial, independ�ncia e descri�o na programaa�o e desenvolvimento de seu trabalho
	<b>Significado da tarefa</b>	import�ncia da tarefa produzida na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da organiza�o
	<b>Identidade da tarefa</b>	medida da tarefa na sua integridade e na avalia�o do resultado
	<b>Retroinformaa�o</b>	informaa�o ao indiv�duo sob a avalia�o do seu trabalho e de suas a�oes
<b>Oportunidade de Crescimento e Seguran�a:</b> categoria que tem como objetivo mensurar a QVT em rela�o as oportunidades que a organiza�o estabelece para o desenvolvimento e crescimento pessoal dos seus trabalhadores e para a seguran�a do emprego	<b>Possibilidade de carreira</b>	possibilidade de oportunizar avan�os na institui�o e na carreira
	<b>Crescimento pessoal</b>	processo de educa�o a longo prazo para o desenvolvimento das potencialidades da pessoa e aplica�o das mesmas
	<b>Seguran�a no emprego</b>	grau de seguran�a dos empregados quanto a manuten�o de seus empregos
<b>Integra�o Social na Organiza�o:</b> categoria que tem como objetivo mensurar o grau de integra�o social existente na organiza�o	<b>Igualdade de oportunidades</b>	aus�ncia de estratifica�o no ambiente de trabalho.
	<b>Relacionamento</b>	grau de relacionamento interpessoal como aux�lio rec�proco, apoio s�cio-emocional, respeito as individualidades, entre outros
	<b>Senso Comunit�rio</b>	grau de senso comunit�rio presente na organiza�o
<b>Constitucionalismo:</b> categoria que tem como objetivo mensurar o grau em que os direitos do empregado s�o realizados na organiza�o	<b>Direitos trabalhistas</b>	an�lise do cumprimento dos direitos trabalhistas
	<b>Privacidade pessoal</b>	grau de privacidade que o trabalhador possui dentro da organiza�o
	<b>Liberdade de express�o</b>	maneira como o trabalhador pode expressar seus pontos de vista aos seus superiores, sem medo de retalia�oes
	<b>Normas e rotinas</b>	forma como as normas e rotinas influenciam o desenvolvimentos das atividades

Quadro 1 – Modelo de Richard Walton (1973), segundo Fernandes (1996) (conclusão).

<b>Categoria</b>	<b>Cr�terios</b>	
<b>Trabalho e espa�o total de vida:</b> categoria que tem como objetivo medir o equil�brio entre a vida do empregado e a vida no trabalho	<b>Papel balanceado no trabalho</b>	equil�brio entre jornada de trabalho, exig�ncias da carreira e conv�vio familiar
	<b>Hor�rio de entrada e sa�da do trabalho</b>	equil�brio entre hor�rio de entrada e sa�da no trabalho e conv�vio familiar
<b>Relev�ncia Social da Vida no Trabalho:</b> categoria que tem como objetivo mensurar a QVT em a partir da vis�o dos seus empregados em rela�o a responsabilidade social da institui�o na comunidade, a qualidade de presta�o dos servi�os e ao atendimento a seus empregados	<b>Imagem da Institui�o</b>	vis�o do trabalhador em rea�o a sua institui�o de trabalho
	<b>Responsabilidade social da Institui�o</b>	percep�o do trabalhador em rela�o a responsabilidade social da Institui�o para a comunidade
	<b>Responsabilidade social pelos servi�os</b>	percep�o do empregado quanto a responsabilidade da Institui�o com a qualidade dos servi�os postos a disposi�o da comunidade
	<b>Responsabilidade social pelos empregados</b>	percep�o do empregado quanto a sua valoriza�o e participa�o na institui�o, atrav�s da pol�tica de RH

Fonte: adapta o de Eda Fernandes (1996).

Essas oito dimensões contemplam um programa de QVT em suas diversas amplitudes. O trabalho a seguir utilizar  como base para avaliar o programa de QVT de uma empresa pública do DF esse modelo apresentado.

### 2.1.2.1 O modelo de William Westley

Outro modelo t mbem muito estudado nesse campo   o Modelo de Westley (1979). Para Rodrigues (2001, p. 85):

William Westley classifica e analisa quatro problemas que afetam diretamente e tornam-se obstáculos a QVT: o político, o econ mico, o psicológico e o sociológico [...] Os problemas políticos trariam como conseq ncia a insegurança; o econ mico, a injúria; o psicológico, a aliena o e o sociológico a anomia.

O quadro a seguir demonstra o modelo de Westley adaptado por Ruschel (1993 *apud* FERNANDES, 1996, p. 53).

Quadro 2 – Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.

<b>Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho</b>			
<b>Econômico</b>	<b>Político</b>	<b>Psicológico</b>	<b>Sociológico</b>
-Equidade Salarial -Remuneração Adequada -Benefícios -Local de Trabalho -Carga Horária -Ambiente Externo	Segurança Emprego -Atuação Sindical -Retroinformação -Liberdade de expressão -Valorização do cargo -Relacionamento com a Chefia	-Realização -Potencial -Nível de Desafio -Desenv. Profissional -Criatividade -Auto Avaliação -Variedade de Tarefa -Identidade c/ Tarefa	-Participação nas decisões -Autonomia -Relacionamento Interpessoal -Grau de Responsabilidade -Valor Pessoal

Fonte: Eda Fernandes (1996).

Goulart e Sampaio (2004 *apud* PIZZOLATO; MOURA; SILVA, 2013) “Destacam que o modelo foca a questão do cargo, conforme os fatores deslumbrados. Assim, é possível se obter um resultado que reflete o potencial motivacional de uma tarefa em função de suas características”.

### **2.1.2.2 O modelo de Hackman e Oldham (1975)**

Hackman e Oldham (1975 *apud* FERNANDES, 1996) propõem um modelo que tem sua base em características objetivas do trabalho e apoiam que a QVT tem sua base na positividade pessoal e no resultado do trabalho (motivação interna, satisfação no trabalho e qualidade no desempenho elevadas, absenteísmo e rotatividade baixos) que são realizados quando os três estados psicológicos (significação percebida, responsabilidade percebida, conhecimento dos resultados do trabalho) estão presentes num determinado trabalho.

Quadro 3 – Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975).

Dimensão da Tarefa	Estados Psicológicos Críticos	Resultados Pessoais de Trabalho
Variedade de habilidades (VH) Identidade da tarefa (IT) Significado da tarefa (ST)	Percepção da significância do trabalho (PST)	Satisfação geral com o trabalho (SG) Motivação interna para o trabalho (MIT)
Inter-relacionamento (IR) Autonomia (AU)	Percepção da responsabilidade pelos resultados (PRT)	Produção de alta qualidade (PTQ)
Feedback do próprio trabalho (FT) Feedback Extrínseco (FE)	Conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT)	Absenteísmo e rotatividade baixas

Fonte: Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996).

Esse modelo foca mais na dimensão da tarefa no estado psicológico que ela gera e por fim nos resultados pessoais podendo ser de satisfação geral, motivação interna, produção de alta qualidade e absenteísmo e rotatividade baixas.

### 2.1.2.3 O modelo de Nadler e Lawler

Para Nadler e Lawler (1983 *apud* RODRIGUES, 2001), a QVT é a grande esperança das empresas para atingirem níveis altos de produtividade sem deixar de lado a motivação e satisfação do funcionário.

Ainda segundo Rodrigues (2001, p. 92), de acordo com este modelo, existem seis fatores que preveem o sucesso dos programas de QVT. Sendo eles:

- 1) Percepção da necessidade;
- 2) O foco do problema que é destacado na organização;
- 3) Estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes;
- 4) Compensação projetadas tanto para os processos quanto para os resultados;
- 5) Sistemas múltiplos afetados;
- 6) Envolvimento amplo da organização.

Ao analisar os modelos, percebe-se a relevância dos programa de qualidade de vida dentro das organizações. O trabalhador conquista seu espaço, demonstra que é parte essencial do sistema e, com isso, ganha maior preocupação fazendo com que surjam os programas de QVT.



### **3 MÉTODO**

Segundo Gil (2002), na seção método serão demonstrados os procedimentos a serem utilizados na realização da pesquisa, cuja organização depende das características específicas de cada pesquisa.

O presente estudo será abordado de forma descritiva, pois, para Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como principal objetivo a descrição das particularidades de determinado grupo ou fenômeno ou, até mesmo, o estabelecimento de relações entre variáveis.

O tipo de abordagem será uma pesquisa qualitativa, já que para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa não tem a preocupação com dados numéricos, e, sim, com a compreensão de um grupo social, de uma organização, entre outros.

Feita sobre a forma de um estudo de caso, Gil (2002) analisa que esse tipo de estudo se baseia na análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa quase impossível mediante outros processos de pesquisa.

#### **3.1 Unidade de caso**

A unidade de caso da pesquisa foi uma instituição de pesquisa pública de direito privado. A empresa atua por meio de Unidades de Pesquisa e de Serviços e de Unidades Administrativas, estando presente na maioria dos Estados Brasileiros, nos mais diversos biomas.

Criada em 26 de abril de 1973, tem como objetivo o desenvolvimento de tecnologias, conhecimentos e informações técnico-científicas voltadas para a agricultura e a pecuária brasileira. Em 1974, foram criados os primeiros centros nacionais por produtos.

Com objetivo de ajudar a construir a liderança do Brasil em agricultura tropical, a empresa passou a investir fortemente na área de recursos humanos. Atualmente possui 9.795 empregados, dos quais 2.427 são pesquisadores, sendo que 18% com mestrado, 74% com doutorado e 7% com pós-doutorado.

Por se tratar de uma empresa de pesquisa, a criatividade é um dos pontos cruciais para o desenvolvimento das atividades. Quando tratamos do aspecto criatividade, pode-se dizer que o ambiente, o bem estar do trabalhador estão

diretamente relacionados. Um ambiente adequado, onde o empregado tenha conforto, o espaço seja agradável, as relações interpessoais sejam construtivas, é fundamental para um bom desenvolvimento da criatividade humana.

Preocupada com bem estar de seus colaboradores, a organização criou o programa de QVT para trazer uma melhor qualidade de vida para os seus empregados. A pesquisa será realizada em uma das unidades que tem a implementação do programa.

Criada em 1999 com objetivo de coordenar a implementação e execução de Programa Pesquisa específico e organizar, no âmbito do Governo Federal, as ações e desenvolvimento das atividades dessas pesquisa no Brasil, hoje a atuação dessa Unidade inclui atividades de gestão e realização de PD&I (Pesquisa Desenvolvimento e Inovação), com objetivos estratégicos definidos, de forma a responder aos desafios do desenvolvimento do ramo em questão e o fortalecimento dos consórcios firmados.

### **3.2 Instrumentos**

Segundo Gil (2002), em termos de coleta de dados, o estudo de caso é a forma mais completa entre todas as outras metodologias, pois é possível analisar dados de pessoas quanto dados de papel. Nos estudos de caso, os dados podem ser coletados de diversas formas: entrevistas, depoimentos pessoais, observação, análise de documentos, entre outros.

O instrumento que será utilizado para a coleta de dados será entrevista. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, com objetivo que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, mediante uma conversa de natureza profissional. O tipo de entrevista utilizado será a semi estruturada, pois, para Marconi e Lakatos (2003), nesse tipo de entrevista, o entrevistador tem a liberdade para desenvolver cada da maneira que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão.

### **3.3 Procedimento de coleta**

Para o levantamento de dados internos, será utilizado o site institucional com objetivo de colher informações para caracterização da unidade de caso.

O site institucional foi acessado no dia 20 de Março de 2014, às 14 horas, com a finalidade de coleta de dados institucionais na parte de atuação, missão e o histórico da organização.

A entrevista foi realizada no dia 22 de abril de 2014 com uma gestora da área de QVT na Unidade do Café na organização, mediante a utilização de um questionário semi estruturado, podendo haver mudanças no roteiro quando necessário. A entrevista teve duração de 1:10 minutos. Esse questionário foi composto de 27 questões que abordaram o modelo de Walton (1973), que possui 8 categorias como indicadores de QVT e cada categoria com um número de critérios que servem como base para se avaliar a QVT dentro da organização.

### **3.4 Procedimento analítico**

Segundo Yin (2001), as entrevistas constituem uma fonte importante que dão evidências para estudos de caso, pois a maioria delas trata de questões humanas.

Feita a entrevista, os dados levantados serão analisados de acordo com a metodologia de Análise de conteúdo de Bardin (2010).

Essa metodologia consiste em três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise, segundo Bardin (2010), consiste na fase de organização que tem como objetivo tornar operacional e organizar as ideias iniciais, de modo a elaborar um esquema preciso do desenvolvimento das atividades sucessivas. A exploração do material consiste em operações de codificação, decomposição ou enumeração. E, por último, o tratamento dos resultados obtidos e interpretação apontam que os resultados devem ser tratados de maneira a serem significativos e válidos.

## 4 DISCUSSÃO

A qualidade de vida no trabalho é um tema muito comentado e que vem ganhando grande expressão no século XXI. Limongi França (2003) completa que a QVT vem ganhando forte representatividade no âmbito mundial e também no cenário organizacional brasileiro.

O modelo utilizado na pesquisa para analisar o programa de QVT em uma empresa pública de direito privado que tem caráter de pesquisa foi o modelo desenvolvido por Richard Walton (1973). O seguinte modelo contempla 8 categorias, e em cada uma delas com alguns critérios de QVT, sendo elas compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidade, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.

Ao questionar a gestora se a empresa possui um programa de QVT estruturado, ela relata que a empresa possui Comitês de Clima Organizacional e QVT em todas as regiões do País onde está estabelecida que são responsáveis por um programa estruturado, que possui planos de ações anuais, desenvolvidos após diagnósticos bienais e que são monitorados anualmente por meio de relatórios.

As principais ações do programa são desenvolvidas de acordo com a necessidade apresentada nos diagnósticos que são realizados a cada dois anos. As ações são diferenciadas dentro de um mesmo período, pois atendem peculiaridades regionais ou locais apresentadas nos diagnósticos.

Essas ações buscam atingir aspectos relacionados aos seguintes fatores: condições de trabalho, gerenciamento, percepção de justiça de procedimentos, relações sociais, recompensa, reconhecimento e valorização profissional e suporte social. As principais ações desenvolvidas localmente se referem à tentativa de melhorar a integração entre os empregados. Essas ações envolvem principalmente reuniões festivas relacionadas a datas especiais, como Páscoa, Dias das Mães, Dias dos Pais, São João e um boletim interno que busca fazer com que todos empregados sejam informados sobre o que acontece no seu ambiente de trabalho.

A primeira categoria do modelo de Walton (1973) se refere sobre a compensação justa e adequada. Nessa categoria, Fernandes (1996) relata que os critérios para a avaliação da QVT são a remuneração adequada, a equidade interna e externa, ou seja, a equivalência na remuneração entre os empregados de uma

mesma empresa, ou em relação a outros profissionais no mercado de trabalho.

A gestora relata que diagnósticos bienais internos são feitos sistematicamente para identificar esse tipo de satisfação dos empregados. Esses diagnósticos bienais são realizados pelo Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) que coordena o Projeto Especial Gestão Estratégica de Pessoas como fator diferencial ao desempenho global da Organização. Um dos resultados previstos nesse projeto é a implantação do Novo Modelo de Reconhecimento e Recompensa de forma integrada aos macroprocessos e políticas da Empresa, com o objetivo de reter os talentos e atender à Missão Organizacional. Nessa pesquisa, o foco do DGP é identificar qual tipo de premiação e recompensa os empregados gostariam de receber como retribuição e reconhecimento pela atuação profissional.

A segunda categoria do modelo de Walton (1973) se refere às condições de trabalho, nas quais os critérios utilizados ,segundo Fernandes (1996), para avaliar são: a jornada de trabalho, a carga de trabalho, o ambiente físico, o material e equipamento, ambiente saudável e o estresse.

Ao analisar essa categoria, a gestora relata que existem ações realizadas em relação às condições de trabalho para melhoria do ambiente físico, em busca do ambiente saudável. O diagnóstico bienal busca avaliar as seguintes questões:

- Se os empregados tem acesso a todos equipamentos que precisam para trabalhar?
- Se a iluminação do setor/área onde trabalha é adequada?
- Se a ventilação do setor/área onde trabalha é adequada?
- Se o mobiliário existente no setor/área onde trabalha é adequado ao tipo de trabalho executado?

A organização utiliza material e equipamento de segurança em atendimento à legislação de proteção e segurança no trabalho. Uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) é formada por membros que são eleitos pelos próprios empregados.

Em relação à saúde dos empregados, a gestora relata que todos os empregados são obrigados anualmente a fazerem exames médicos periódicos de acordo com a idade e o tipo de atividade que desempenham. E o programa de QVT,

por sua vez procura desenvolver suas atividades em sintonia com os resultados das avaliações médicas. Existe também uma preocupação com a família do empregado, sendo que o plano de saúde é extensivo aos familiares legalmente dependentes, e também concede licença para os empregados acompanharem familiares doentes. O empregado possui como jornada de trabalho diária 8 horas e 40 horas a carga de trabalho semanal.

A terceira categoria do modelo de Walton (1973) analisa o Uso e Desenvolvimento de Capacidade com objetivo de mensurar a QVT em relação às oportunidades que os colaboradores têm de aplicar na sua rotina. Nessa categoria, os critérios utilizados para avaliar, segundo Fernandes (1996), são a autonomia, o significado da tarefa, a identidade da tarefa e a retroinformação. Com relação à autonomia, a gestora relata que a autonomia é relativa, pois a programação de sua atividade é realizada com o acompanhamento do supervisor imediato em respostas às demandas da empresa. Quando se trata do *feedback* dos empregados a empresa possui um sistema anual de avaliação do desempenho de cada empregado, o qual permite que este seja recompensado financeiramente pelo seu desempenho de acordo com a escala de nível de referência salarial. A gestora completa que, para avaliar o nível de motivação e da moral dos empregados em relação à identidade da tarefa, e também o significado da tarefa para o empregado, são feitos também por meio do diagnóstico bienal, especialmente no que diz respeito ao fator “recompensa, reconhecimento e valorização profissional”, por meio de perguntas como: “Os empregados têm a oportunidade de trabalhar com aquilo que eles sabem fazer? A empresa detecta a motivação e a significação da tarefa para os empregados?”.

A quarta categoria do modelo de Walton (1973) se refere à Oportunidade de Crescimento e segurança. Fernandes (1996) analisa essa categoria diante os seguintes aspectos: possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego.

A gestora relata que há possibilidade de o empregado fazer carreira na instituição. A partir dos seus resultados e do reconhecimento do trabalho, o empregado vai galgando diferentes níveis previstos no plano de cargos e carreira da empresa. Além disso, pode ser convidado a ocupar cargos gerenciais ou de confiança.

A entrevistada completa que o crescimento pessoal do empregado é avaliado anualmente, em que, é feita por um sistema computacional onde as atividades

anuais do empregado ficam registradas ao longo de toda carreira. As atividades anuais dos empregados são analisadas e, a partir disso, ele vai galgando diferentes níveis no plano de carreira. Em geral, praticamente, todos os cargos de chefias, supervisão e de gerências são ocupados por empregados de carreira bem avaliados.

A quinta categoria do modelo de Richard Walton (1973) diz respeito à Integração Social na Organização. Para Fernandes (1996), os critérios utilizados para avaliar esta categoria são a igualdade de oportunidades, o relacionamento, ou seja, o grau de relacionamento interpessoal, e o senso comunitário.

Ao questionar a gestora sobre a igualdade de oportunidades dentro da organização, ela relata que todos os cargos são ocupados mediante concurso público externo, em que se mede a capacidade técnica sem levar em conta raça, sexo, credo, etc. Além disso, existe um esforço institucional para que não haja nenhum tipo de discriminação, e que as oportunidades ocorram sem restrições. Para tanto, existe ainda o Comitê de Ética e o Comitê de Equidade, que possui uma rede de comunicação na empresa, visando à troca de ideias, experiências e sugestões para alcançar esse fim.

Ela completa que existem ações voltadas para o bom relacionamento entre os empregados. Essas ações envolvem principalmente as datas festivas já citadas e um boletim interno, que tem o objetivo de informar a todos sobre a busca permanente da melhor qualidade de vida no trabalho, e também para que todos os empregados sejam informados sobre o que acontece no seu ambiente de trabalho. A missão e a cultura corporativa da empresa estimulam o desenvolvimento do senso comunitário para que ação de cada um e do coletivo como um todo estejam sempre em sintonia com os interesses da comunidade, que é a beneficiária dos resultados finais da organização.

A sexta categoria do modelo de Richard Walton (1973) trata sobre o Constitucionalismo dentro das organizações. Para Fernandes (1996) os critérios utilizados para analisar essa categoria são os direitos trabalhistas, a privacidade pessoal, a liberdade de expressão e as normas e rotinas.

Ao questionar a gestora se os empregados possuem conhecimento sobre quais são os seus deveres e direitos dentro da organização, ela relata que sim, a empresa possui um código de ética e de conduta dos empregados, assim como um regimento interno, de acordo com a missão e finalidade de cada unidade.

Em relação às normas e rotinas de cada empregado, a gestora relata que o Plano de Cargos e Salários, a priori, define as atribuições de cada empregado, conforme os respectivos cargos que ocupam, complementados pelos regimentos internos mencionados, além de outras publicações internas da direção da empresa, e de reuniões promovidas com os supervisores imediatos para esse fim, sempre que se fazem necessárias.

Outro questionamento feito a gestora nessa categoria foi em relação à continuidade das ideias dadas pelos empregados. Ela relata que esse aspecto é muito variável e está diretamente relacionado à forma ou estilo de gerenciamento dos responsáveis pelas equipes de trabalho. No diagnóstico bienal, no item 'Suporte Social' ocorre a seguinte pergunta: 'As críticas e sugestões dadas pela equipe são aceitas pela chefia do setor/área onde trabalho?' Desse modo, esse aspecto é avaliado na empresa e, a partir dos resultados, é possível sugerir ações objetivas para esse fim. Por meio também do Diagnóstico Bienal, a empresa identifica o grau de satisfação dos empregados em relação aos direitos trabalhistas.

A sétima categoria do modelo de Richard Walton (1973) diz respeito ao Trabalho e Espaço total de vida, que tem como objetivo medir o equilíbrio entre a vida do empregado e a vida no trabalho. Para Fernandes (1996), os critérios utilizados para medir a QVT são o papel balanceado no trabalho e o horário de entrada e saída do trabalho.

Ao questionar a gestora se existe algum método para avaliar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida no trabalho, ela relata que não existe. Com isso, essa categoria não atende aos requisitos do modelo de Walton (1973).

A oitava e última categoria do modelo de Richard Walton (1973) analisa a Relevância Social da vida no trabalho. Segundo Fernandes (1996), os critérios utilizados para analisar essa categoria são a imagem da instituição, a responsabilidade social da instituição, responsabilidade social pelos serviços e responsabilidade social pelos empregados.

Ao questionar a gestora quais os métodos utilizados para identificar a percepção da imagem da empresa pelas pessoas, tanto público interno quanto público externo, ela relata que, para o público interno, a pesquisa da imagem é feita pelo diagnóstico bienal realizado com os empregados. Para o público externo, é feita uma Pesquisa de Percepção de Imagem com os diferentes públicos de interesse – *stakeholders* – principalmente para saber a percepção da empresa por meio dos



veículos de comunicação e, com isso, reorientar ajustes e novas ações.

Em relação às ações implementadas visando à responsabilidade social pelos serviços prestados pela empresa e pelos empregados, ela relata que a empresa lança todo ano uma publicação denominada Balanço Social, que é o resultado de uma análise e síntese dos investimentos nas suas atividades e dos impactos socioeconômicos que elas causam na sociedade de modo geral. Com esse estudo, a empresa demonstra os benefícios sociais que ela gera a partir dos investimentos dos recursos públicos nas suas atividades.

E, com relação a responsabilidade social para com a comunidade, ela relata que existe essa preocupação, pois a empresa é uma empresa pública de direito privado que tem como missão viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira. Portanto, é uma instituição que tem a obrigação de contribuir para promover a melhoria da qualidade da população brasileira por meio da ciência e tecnologia aplicada à agricultura.

O quadro 4, a seguir, consolida os dados relatados durante a entrevista e contribui para uma visão sistêmica do programa implementado na unidade de pesquisa.

Quadro 4 – Consolidação dos dados da pesquisa (continua).

<b>DIMENSÃO</b>	<b>AÇÕES</b>
1- Compensação justa e adequada	Diagnóstico bienal
2- Condições de trabalho	Diagnóstico bienal Equipamentos de segurança CIPA Exames médicos periódicos a cada ano Plano de saúde extensivo
3- Uso e Desenvolvimento de Capacidade	Diagnóstico bienal Sistema anual de Avaliação de desempenho
4- Oportunidade de Crescimento e Segurança	Plano de cargos e carreira Sistema anual de Avaliação de desempenho
5- Integração Social na Organização	Comitê de Ética Comitê de Equidade Reuniões festivas Boletim de divulgação interno

Quadro 4 – Consolidação dos dados da pesquisa (conclusão).

DIMENSÃO	AÇÕES
6- Constitucionalismo	Código de ética e de conduta Regimento interno Plano de cargos e salários Diagnóstico bienal
7-Trabalho e espaço total de vida	A empresa não realiza nenhuma ação nesta categoria
8- Relevância Social na Vida no Trabalho	Diagnóstico bienal Pesquisa de percepção de imagem Balanço Social

Fonte: Da autora.

Portanto, considerando as oito dimensões elencadas no Modelo de Walton, é possível afirmar que a empresa estudada tem um programa de Qualidade de Vida no Trabalho bem estruturado que contempla a visão do todo empresarial e não realiza ações isoladas sem um objetivo empresarial sistêmico.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados apresentados ao longo deste trabalho, verificou-se que a organização analisada possui um programa de qualidade de vida estruturado segundo o Modelo de Richard Walton (1973) e que apenas na categoria Trabalho e espaço total de vida não existem ações executadas pela organização. A questão problema foi respondida em toda sua plenitude, agregando maior valor ao trabalho e todos os objetivos foram alcançados.

A maior limitação deste trabalho foi falta de acesso aos documentos internos da organização, como manual de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), relatório de favorabilidade, entre outros. O acesso a esses documentos é restrito sendo feito apenas para empregados (gerentes). Dessa forma não foi possível ter acesso para maior aprofundamento do programa de QVT desenvolvido na organização.

Percebeu-se que a organização estudada preza pelos seus colaboradores visando sempre o bem estar, a qualidade de vida, as condições de trabalho, a satisfação com relação a carreira e ao crescimento profissional. A organização oferece cursos de treinamento e reciclagem como programa institucional de formação, para incentivar seus empregados a buscar sempre atualização e novos conhecimentos, o que está intimamente relacionado com o bem estar e a qualidade de vida.

O ambiente de trabalho na organização estudada merece destaque, pois trata de uma empresa que utiliza a criatividade no desenvolvimento de suas atividades, e um bom ambiente trará melhores resultados no desempenho das tarefas.

Por mais que o programa de QVT na organização já esteja estruturado é interessante que a empresa o reveja periodicamente, pois as necessidades dos empregados mudam conforme o tempo, principalmente em função das modernidades e das novas mídias. Quando o empregado se sente parte essencial da organização e o bem estar já faz parte do seu dia a dia isso permite que o empregado tenha mais tempo para se dedicar a família, atividades esportivas, ou seja, a melhoria da qualidade de vida. Não foi detectado nenhum incentivo a pratica de esportes como forma de melhoria da qualidade de vida.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

CAVASSANI, A. P.; CAVASSANI, E. B.; BIAZIN, C. C. Qualidade de Vida no Trabalho: fatores que influenciam as organizações. **XIII SIMPEP**, Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/784.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf)>. Acesso em: 16 mar 2014.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Thomsom, 2004.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). Métodos de pesquisa. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 20 mar 2014.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

LIMA, F.; TEIXEIRA, P. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMONGI-FRANÇA, A. **Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARRAS, J. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao tático. 9ª edição. São Paulo: Futura, 2004.

PIZZOLATO, B. P.; MOURA, G. L.; SILVA, A. H. **Qualidade de Vida no Trabalho:** uma discussão sobre os modelos Teóricos. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2013/qualidade-vida-trabalho.html>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

ROBBINS, S. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 7. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

RODRIGUES, M. **Qualidade de Vida no Trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. 8. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2001.

SELEME, Acyr. **Comportamento organizacional.** Disponível em: <[http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/511\\_co-partea\\_-\\_petros\\_2012.pdf](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/511_co-partea_-_petros_2012.pdf)>. Acesso em: 16 mar. 2014.

SILVA, M.; MARCHI, R. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho.** Editora Best Seller, 1997.

## APÊNDICE

Entrevista elaborada pelo autor baseada no modelo de Walton (1973) analisado por Fernandes (1996).

1.A empresa possui um programa de QVT estruturado?

2.Quais as principais ações do programa?

### **Compensação justa e adequada**

3.Como é feito para identificar o grau de satisfação do empregado em relação a remuneração justa, equidade interna e externa?

### **Condições de trabalho**

4.Quais as ações realizadas em relação às condições de trabalho (ambiente físico, ambiente saudável)?

5.A empresa utiliza material e equipamento de proteção individual? Existe comissão interna de prevenção de acidente CIPA?

6.Existem ações no programa voltados para a saúde?

7.A empresa possui alguma assistência à família do empregado?

8.Como é a jornada de trabalho diária e a carga de trabalho semanal?

### **Uso e Desenvolvimento de Capacidade**

9.O empregado possui autonomia na programação e execução da sua atividade?

10.Como funciona o mecanismo de feedback?

11.Quais ações são tomadas para ter feedback quanto ao nível da motivação e da moral dos empregados, com relação à identidade da tarefa, ao significado da tarefa?

### **Oportunidade de Crescimento e Segurança**

12.Há possibilidade do empregado fazer carreira na instituição? Se sim, como? Existe plano de carreira?

13.Como a instituição lida com a preocupação do empregado em relação a sua segurança no emprego?

14.Existe algum método de avaliação a longo prazo com relação ao crescimento pessoal do empregado?

15.Como é visto e analisado o crescimento e desenvolvimento do empregado?

16.A empresa estimula a reatualização de cursos de aperfeiçoamento?

**Integração Social na Organização**

- 17. Existe igualdade de oportunidade sem discriminação quanto à raça, sexo, credo, origens para todos os empregados na organização?
- 18. Quais as ações voltadas para um bom relacionamento entre os empregados?
- 19. Existe senso comunitário na organização?

**Constitucionalismo**

- 20. Os funcionários sabem quais são os seus direitos e os seus deveres?
- 21. Como são definidos as normas e rotinas de cada funcionários?
- 22. Como é feita a consideração e continuidade das ideias dadas pelos empregados?
- 23. Como é feito para identificar o grau de satisfação dos funcionários em relação aos direitos trabalhistas?
- 24. A Empresa possui código de ética e de conduta dos empregados?

**Trabalho e Espaço Total de vida**

- 25. Existe algum método para avaliar a o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida de trabalho?

**Relevância Social no Trabalho**

- 26. Quais são os métodos utilizados para identificar a percepção da imagem da empresa pelas pessoas?
- 27. Quais são as ações implementadas visando a responsabilidade social pelos serviços e pelos empregados?
- 28. A instituição possui responsabilidade social para com a comunidade