

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**RAMONA DA ROCHA MONTEIRO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA EMPRESA  
DE PEQUENO PORTE**

**Porto Alegre  
2018**

**RAMONA DA ROCHA MONTEIRO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA EMPRESA  
DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Christine da Silva Schröder

**Porto Alegre**

**2018**

**RAMONA DA ROCHA MONTEIRO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA EMPRESA  
DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Christine da Silva Schröder

Conceito Final:

Aprovado em 13 de dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.<sup>a</sup> Silvia Generali da Costa

---

Prof.<sup>a</sup> Christine da Silva Schröder (Orientadora)

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dra. Christine da Silva Schröder, pelas pertinentes orientações e contribuições, tornando possível a conclusão deste trabalho.

Ao Laboratório onde atuo, em especial ao colega Marcelo, por ter me permitido realizar este trabalho na empresa.

A todos os colegas do Laboratório pela atenção e disponibilidade ao responder as entrevistas, sem as quais este trabalho não seria possível.

Ao meu esposo, José Batista, por toda paciência, carinho e apoio dedicados durante os anos da minha graduação.

Muito obrigada!

## RESUMO

O presente trabalho analisou, segundo a percepção dos funcionários, a qualidade de vida no trabalho no Laboratório Alfambiente, empresa de pequeno porte, que atua na prestação de serviços em análises de águas e efluentes, e onde a pesquisadora é colaboradora. Para tanto foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, através de entrevista em profundidade, com um roteiro adaptado com base no Modelo de Walton. Esse modelo contempla oito critérios de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, relacionando aspectos internos e externos à organização. Os sujeitos da pesquisa foram 10 (dez) dos 13 (treze) funcionários da empresa, entrevistados individualmente. As informações coletadas por meio das transcrições de entrevistas foram analisadas conforme categorias já propostas no modelo de Walton, e à luz de observações da pesquisadora, enquanto participante no contexto. O resultado das entrevistas demonstrou as deficiências da empresa quanto à Qualidade de Vida no Trabalho, como, por exemplo, a falta de um plano de carreira. Entende-se com este estudo que a empresa chegou a um patamar em que necessita efetuar mudanças relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho para reter funcionários. Por fim, como proposta de estudo futuro, tem-se a ideia de avaliar, na mesma organização, os impactos da implementação de plano de carreira na relação com a Qualidade de Vida no Trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

The present study analyzed, according to the perception of the employees, the quality of life at work in the Laboratory Alfambiente, a small company, which provides services in water and effluent analysis, and where the researcher is a collaborator. For this, a descriptive research with a qualitative approach was conducted through an in-depth interview, with a script adapted based on the Walton Model. This model includes eight criteria for evaluating Quality of Life at Work, relating internal and external aspects to the organization. The subjects of the survey were 10 (ten) of the 13 (thirteen) employees of the company, interviewed individually. The information collected through interview transcripts was analyzed according to categories already proposed in the Walton model, and in the light of the researcher's observations, as a participant in the context. The results of the interviews demonstrated the company's shortcomings in Quality of Life at Work, such as the lack of a career plan. It is understood with this study that the company reached a level in which it needs to make changes related to Quality of Life at Work to retain employees. Finally, as a proposal for a future study, we have the idea of evaluating, in the same organization, the impacts of the implementation of a career plan in relation to Quality of Life at Work.

Keywords: Quality of Life at Work. People management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.1.1 Objetivo Geral.....	11
1.1.2 Objetivos Específicos.....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	12
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	13
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>20</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	20
4.2 RESULTADOS DO ESTUDO.....	20
4.2.1 Sobre compensação justa e adequada.....	22
4.2.2 Sobre condições de trabalho.....	24
4.2.3 Sobre uso e desenvolvimento de capacidades.....	26
4.2.4 Sobre oportunidades de crescimento e segurança.....	28
4.2.5 Sobre integração social na organização.....	30
4.2.6 Sobre constitucionalismo.....	33
4.2.7 Sobre o trabalho e o espaço total de vida.....	34
4.2.8 Sobre a relevância social do trabalho na vida.....	35
4.2.9 Sugestões para a promoção da qualidade de vida no trabalho.....	37
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para Fleury e Fischer (1998), gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A expressão gestão de pessoas surgiu em substituição à administração de recursos humanos, que é o termo mais comum usado para definir as maneiras de relacionar-se com as pessoas nas organizações.

De acordo com Longenecker *et al* (2005), mesmo com a intensificação da utilização da tecnologia no ambiente nas pequenas empresas o papel das pessoas não deixa de ter importância, muito pelo contrário, ganha maior importância, por aumentar ainda mais a complexidade das relações e a necessidade de competências se desloca para um outro nível. É do capital humano que vêm a percepção, as ideias e as melhorias que vão ser executadas por ele ou pelas máquinas. Se durante muito tempo a fidelidade e a dedicação de um funcionário a empresa eram baseadas na imposição e em promoções verticais, atualmente a gestão de talentos na empresa se dá, muitas vezes, na forma de pequenas mudanças.

Segundo Tavares (2017), a Companhia *Great Place to Work* (GPTW) premia anualmente as Melhores Empresas para Trabalhar em mais de 50 países. A premiação avalia a percepção dos colaboradores sobre a qualidade do ambiente de trabalho e a cultura organizacional. Um dado importante apresentado pela GPTW é de que, apesar de a economia brasileira ter tido queda de aproximadamente 3,8% do PIB (Produto Interno Bruto) em 2015, as Melhores Empresas Para Trabalhar tiveram 14% de aumento no lucro e no faturamento durante o mesmo período. Então, se os bons resultados das empresas e a felicidade dos colaboradores são fatores interligados, justifica-se por que as empresas devem se preocupar com fatores como a satisfação, o engajamento e a motivação de seus colaboradores.

As empresas contemporâneas buscam a qualidade de seus produtos e serviços para se manterem em um mercado competitivo e globalizado e têm no capital humano o seu maior diferencial. Com isso, mostram-se cada vez mais interessadas na satisfação de seus colaboradores, com vistas a garantir um bom desempenho organizacional. Sendo assim, a qualidade de vida no trabalho (QVT) está atrelada à busca pela excelência de produtos e serviços.

Segundo Albuquerque e Limongi-França (1998), Qualidade de Vida no Trabalho envolve ações de uma empresa que contemplem diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais a fim de propiciar condições plenas de desenvolvimento humano dentro e fora do ambiente de trabalho.

Segundo Milhorne e Rowe (2016), estudos realizados sobre a produção científica nacional entre 2006 e 2015 sobre QVT, nos artigos nacionais, em 44% dos casos, a análise da QVT está sendo esta direcionada a profissionais específicos ou se está relacionando QVT com outros construtos. Além deste, 11% propõem desenvolver, construir ou adaptar um instrumento de pesquisa para avaliação da QVT, 6% fazem uma análise crítica do construto QVT, 6% analisam o estado da arte, 6% analisam o conceito de QVT, 6% abordam sobre a gestão da QVT, 6% pesquisam a implantação de programa de QVT, 6% analisam práticas de QVT e 6% analisam a influência do lazer para a QVT dos trabalhadores. Algumas pesquisas, ainda, analisam a QVT conjuntamente com outros construtos como Bem-estar Satisfação, Síndrome de *Burnout*, Condições de trabalho e Motivação.

De forma similar ao que ocorre com os artigos nacionais, destacam-se as pesquisas publicadas no exterior que correlacionam a QVT com outros construtos (69%) ou que analisam a QVT (16%). Além destes, são analisados os preditores da QVT em 7%, a percepção da QVT em 5% das publicações, a percepção e as dimensões da QVT, cada um em 4% das publicações, programas de QVT e a implantação desses programas, em 2% dos artigos. Os artigos que analisam a QVT no exterior, a exemplo de como acontece no cenário nacional, referem-se a grupos específicos. Totalizam 9 artigos e investigam, cada um, a partir de uma especificidade, seja ela de profissionais ou organização. Foram pesquisados bancários, trabalhadores indianos, *call center*, enfermeiros, investigadores de proteção infantil, deficientes intelectuais, departamentos universitários, multinacional e centro de tratamento de câncer (MILHOME; ROWE, 2016).

Venson *et al* (2013) ressaltam, ainda, a importância que a QVT tem recebido nas pesquisas acadêmicas, devido o destaque que o tema tem apresentado para as organizações, por entenderem o indivíduo como uma importante fonte de resultados, bem como pela relevância da comparação com a realidade das organizações e as pesquisas acadêmicas.

O afastamento do trabalho por problemas de saúde ainda é uma realidade crescente no Brasil. De acordo com dados recentes do Anuário do Sistema Público

de Emprego e Renda do Dieese, compilado a partir de informações do Ministério do Trabalho, em 2015, foram contabilizados 181,6 mil casos de natureza diretamente relacionada ao ambiente profissional – o que representa uma alta de 25% comparado aos dez anos anteriores.

De natureza psicológica, a depressão é uma enfermidade pouco compreendida com cada vez mais casos diagnosticados. Estima-se que, nos dias atuais, 17 milhões de brasileiros sofram com este problema, e no que diz respeito ao ambiente de trabalho, somente no ano de 2016, 37,8% de todas as licenças foram ocasionadas por quadros depressivos, segundo os mesmos dados.

Segundo a definição da Lei Geral das MPEs (Lei nº 123/2006), as microempresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 240 mil por ano. As pequenas devem faturar entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões anualmente para ser enquadradas. Outra definição é adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que limita a microempresas aquelas que empregam até 9 pessoas, no caso de comércio e serviços. Já as pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços. Com efeito, no Brasil, no período 2000-2008, as MPEs foram responsáveis por aproximadamente 54% dos empregos formais do país (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012).

Vendo este cenário, é mais do que preciso pensar em programas de qualidade de vida para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Segundo Ogata (2005), programas de qualidade de vida melhoram a produtividade, segurança, moral, satisfação do trabalhador e imagem da companhia, o que pode aumentar as vendas e os lucros. Este investimento ainda gera redução nos custos de assistência médica e menos problemas com absenteísmo, *turnover*, acidentes de trabalho, dependência química ou relacionados com saúde mental.

Ogata (2005) ressalta que ainda há desafios a serem superados pelas MPEs. Sem dúvidas os impostos e taxas altas ainda são uma barreira para se pensar em qualidade de vida, fazendo com que exista uma baixa prioridade, por parte dos gestores, para o assunto, já que o impacto dos impostos gerado sobre o faturamento total é muito mais significativo em empresas menores, em comparação com empresas maiores.

A partir disto, considerou-se realizar um estudo no Laboratório Alfambiente (nome fictício, por opção da pesquisadora, por esta ser colaboradora da empresa), que atua há 21 anos em prestação de serviços em análises de águas, alimentos,

cosméticos, efluentes e solos com a preocupação no atendimento às legislações e fiscalizações referentes à sua área de atuação. A empresa tem na sua origem um químico como fundador e nunca possuiu um departamento de recursos humanos, nem mesmo uma pessoa encarregada para tanto, apenas sempre teve o escritório de contabilidade terceirizado para esta função.

Na área de atuação da empresa, é muito comum a exigência na qualidade dos resultados como norma, mas até então as consequências do rigor das auditorias anuais sobre os funcionários não têm sido avaliadas. O presente trabalho pretendeu explorar como a QVT é percebida pelos funcionários e como se pode melhorar o ambiente de trabalho frente a um contexto de importantes exigências. Assim, buscou-se responder ao questionamento:

### **Como pode ser analisada a qualidade de vida no trabalho no Laboratório Alfambiente?**

Com este estudo pretendeu-se explorar os conceitos de Gestão de Pessoas e as principais abordagens de QVT, almejando que os resultados da pesquisa sejam divulgados e analisados na empresa junto aos funcionários, e também como mais um estudo prático que traga reflexão acadêmica sobre o tema.

#### **1.1 OBJETIVOS**

O estudo possui, como objetivos, os seguintes:

##### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar a qualidade de vida no trabalho no Laboratório Alfambiente.

##### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Identificar o perfil humano dos funcionários do Laboratório;
- Identificar percepções dos funcionários sobre qualidade de vida no trabalho e sua importância;
- Oferecer à organização subsídios para aperfeiçoar suas práticas relacionadas à qualidade de vida no trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como objetivo embasar a análise da pesquisa realizada. Este referencial envolve: Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho, com histórico e ênfase no modelo de Walton.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A área de Recursos Humanos “foi implementada originalmente pelas organizações com o objetivo principal de prestar serviços à própria empresa, para suprir suas necessidades operacionais e, também, para atender a suas exigências legais” (MARRAS, 2011, p. 12). Ainda, segundo o autor, os modelos de gestão baseados nos processos para aumentar produtividade se esgotaram ao longo do tempo. Com isso as organizações perceberam que o foco nos trabalhadores seria a última e provável solução em busca de maior produtividade e lucratividade. Esse contexto fez com que as empresas tentassem conquistar uma maior aproximação com seus trabalhadores por meio de políticas e climas organizacionais que promovessem a participação e motivação das pessoas.

Gil (2009) destaca que muitas empresas passaram a reconhecer seus empregados como parceiros, uma tendência assumida com o intuito de torná-los mais íntimos da organização, promovendo sua participação nas decisões e aproveitando o talento de todos para atingir os objetivos do desenvolvimento corporativo.

A estratégia específica da área de Gestão de Pessoas (GP) é derivada da estratégia principal da empresa e resulta, segundo Paschini (2006), no estabelecimento de prioridades e implantação de planos de ação. Para Bosquetti *et al.* (2009), o alinhamento das pessoas à estratégia da organização e a promoção de mudanças organizacionais são os principais instrumentos da área de Gestão Estratégica de Pessoas como resposta aos desafios do ambiente corporativo.

Antes deste cenário de RH estratégico, a área contava com uma forte presença de profissionais com formação em Humanas como, por exemplo, Psicologia (PASCHINI, 2006). Com o decorrer desta nova perspectiva estratégica, abriu-se caminho para a atuação de diversos profissionais na área, como os Administradores (ARAUJO; GARCIA, 2009). O novo profissional da área de Gestão

de Pessoas precisa apresentar “um conjunto de atitudes e práticas bastante diferenciadas em relação às que vinham sendo desenvolvidas num passado bem recente (...)” (GIL, 2009, p. 51).

A Gestão Estratégica de Pessoas impôs aos gestores a responsabilidade de administrar suas equipes, ao passo que a área de GP é responsável pelo estabelecimento de diretrizes, normas e critérios de como gerir as pessoas (MARRAS, 2011).

Essa transição de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas impulsionou uma série de transformações na área como “da ação operacional para a estratégica; do caráter administrativo para o consultivo; do reativo para o preventivo; do policiamento para a parceria; da preservação cultural para a mudança cultural; da estrutura hierárquica para a estrutura enxuta; do foco na atividade para o foco no consumidor; da ênfase na função para a ênfase no negócio; do planejamento de curto prazo para o de longo prazo; da ênfase nos procedimentos para a ênfase nos resultados; do isolamento para o *Benchmarking*; da rotina operacional para a consultoria; da busca da eficiência interna para a eficácia organizacional; da administração de pessoal para gestão de talentos e da ênfase no controle para a ênfase na liberdade” (GIL, 2009, p. 60).

E para que esta transição fosse efetiva uma ferramenta foi utilizada para essa evolução, a Qualidade de Vida no Trabalho, conforme explicitado no item seguinte.

## 2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O uso do termo Qualidade de Vida no Trabalho iniciou-se na década de 1950, em Londres, com Eric Trist e colaboradores onde desenvolveram estudos que originaram a abordagem sócio-técnica da organização do trabalho (FERNANDES, 1996).

Contudo, o interesse em QVT emergiu por volta de 1967 e 1974 (RODRIGUES, 1998) diante da preocupação da sociedade norte-americana com os efeitos do trabalho na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores e com o intuito de se melhorar o desempenho das pessoas.

Para a configuração deste cenário há duas vertentes teóricas defendidas: uma resposta aos exageros da exploração do trabalhador contidos no taylorismo-fordismo e a constatação da importância de fatores subjetivos na produtividade, trazida pelos estudos de Elton Mayo em Hawthorne, em meados dos anos 20.

Fernandes (1996), apontada na literatura acadêmica como sendo a pioneira dos estudos sobre a QVT no Brasil, tem como modelo a “Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a melhoria de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)”. Fundamenta-se na literatura especializada em QVT, na auditoria operacional e, ainda, nos conceitos de implementação de TQC (*Total Quality Control*), objetivando a utilização do ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir) no campo da gestão dos recursos humanos, seguindo o mesmo fluxo de melhorias contínuas e estabelecendo alguns aspectos significativos a serem analisados no intuito de mensurar o nível de satisfação e elevar a QVT como enfatizam El-Aquar e Souza (2003). Comprova-se, pois, a grande influência dos modelos de qualidade total desenvolvidos pelo Japão e seguidos pelo mundo todo.

Albuquerque e Limongi-França (1998) mencionam tal fato enfatizando que qualidade de vida no trabalho é uma evolução da qualidade total. Usando a mesma palavra dos autores, é o último elo da cadeia. Não se pode falar em Qualidade Total sem se abranger a qualidade de vida no trabalho. Portanto, foi a partir dos anos de 1980, que os programas de QVT se intensificaram em todo o mundo, principalmente devido à influência japonesa com seu modelo industrial.

No Brasil, de acordo com Limongi-França (1996), a maioria dos programas e ações de Qualidade de Vida no Trabalho tem origem nas atividades de Segurança e Saúde no Trabalho. As Normas Regulamentadoras da Legislação de Segurança e Saúde foram consolidadas em 1978, onde há programas como Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), dentre outros.

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é muito abrangente, envolvendo oportunidades de crescimento dentro da empresa, uma remuneração digna pelo trabalho realizado, respeito e expectativa de vida. A qualidade de vida no trabalho é a capacidade de administrar um conjunto de ações; ela cria, inova e estrutura o ambiente de trabalho, e seu maior objetivo é proporcionar a satisfação e bem – estar ao trabalhador. Sendo assim a empresa reconhece que a QVT não abrange só a saúde física do trabalhador, mas principalmente a saúde mental (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Qualidade de Vida no Trabalho é, assim, a busca do equilíbrio entre o homem e o trabalho, onde as pessoas vão realizar o melhor serviço pelo fato de sentir-se bem, ou seja, um ambiente saudável para executar suas tarefas. Assim, se torna

muito importante para o sucesso organizacional, afetando o comportamento das pessoas e conseqüentemente a produtividade.

Alguns autores compreendem esse movimento como relacionado somente à questões intraorganizacionais. Outros, explicam-na inserindo as relações interpessoais ou, ainda, extraorganizacionais. O Quadro 1 apresenta algumas definições difundidas para a QVT ao longo da história e que ainda hoje são utilizadas para embasar estudos sobre o tema.

**Quadro 1:** Definições da Qualidade de Vida no Trabalho

Autor	Definições
Walton (1973)	O autor tem como ideia central a humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa. Defende que a QVT vai além de questões trabalhistas legais ou enriquecimento de tarefas. Está relacionada com aspectos subjetivos do trabalho, como senso de justiça, imagem da organização, autonomia, integração social e expectativas, incluindo, ainda, aspectos relacionados ao cargo, trabalho, ambiente organizacional e necessidade do indivíduo.
Hackman e Oldham (1974)	Defendem que estratégias direcionadas para a promoção da QVT objetivam cargos tanto mais produtivos quanto satisfatórios, indicando a reformulação de cargos como meio para alcançar esse cenário. Abordam a QVT sob a ótica prioritariamente organizacional, ao relacionarem-na à satisfação pessoal, estando esta última ligada à variedade, autonomia e identidade na tarefa, e ao recebimento de <i>feedback</i> . No entanto, ampliam as condições que favorecem a QVT, incluindo as possibilidades de convivência e de desenvolver um círculo de amizade no local de trabalho.
Westley (1979)	Aproxima-se da ótica de Walton quando explica a QVT enfatizando o âmbito psicológico e a responsabilidade social da organização em relação às pessoas. Relaciona a QVT a quatro problemas indicadores, a partir dos quais será maior o nível de QVT tanto menor for a existência desses problemas. O indicador econômico tem como problema a injustiça; o indicador político relaciona-se ao problema da insegurança; o indicador psicológico está ligado ao problema da alienação e o indicador sociológico e ausência de leis e regulamentos como problema a ser minimizado.
Nadler e Lawler (1985)	Explicam a QVT como uma forma de integrar pessoas, trabalho e organizações, sendo considerada consequência da relação entre trabalho e trabalhadores, efetividade organizacional, participação dos empregados na tomada de decisão e nos problemas do trabalho. Consideram que a QVT não somente diz respeito às pessoas fazerem melhor o trabalho, mas também, de que forma o trabalho pode torná-las pessoas melhores.
Fernandes (1996)	Relaciona a QVT à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilos de vida, instalações, atendimento à reivindicação dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios.
Limongi-França (1996)	A QVT está intrinsecamente ligada à visão biopsicossocial por parte da organização. Segundo a autora, todo indivíduo possui potencialidades biológicas, psicológicas e sociais inter-relacionadas entre si e que influenciam nas práticas organizacionais. O aspecto biológico diz respeito às

	características físicas, como metabolismo, vulnerabilidade dos órgãos ou sistemas. As potencialidades psicológicas referem-se “aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de perceber e posicionar-se diante das pessoas e das circunstâncias que vivencia”. Por sua vez, as características sociais estão ligadas a valores, crenças, o papel em cada grupo que participa.
--	---

Fonte: Milhome e Rowe (2014).

Com base nestas definições, os autores propuseram diferentes modelos de QVT, sendo que o modelo a ser utilizado neste trabalho é o modelo de Walton (1973), tendo sido escolhido pelo seu uso já tradicional em vários estudos, ainda que com possíveis limitações. Este modelo é sistematizado no Quadro 2.

**Quadro 2:** Modelo de QVT de Walton.

CRITÉRIOS	INDICADORES QVT
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa; Justiça na compensação; Partilha de ganhos de produtividade
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável; Ambiente físico seguro e saudável; Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Auto-controle relativo; Qualidades múltiplas; Informações sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Autonomia; Possibilidade de carreira; Crescimento pessoal; Perspectiva de avanço salarial; Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos; Igualdade; Mobilidade; Relacionamento; Senso Comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador; Privacidade pessoal; Liberdade de expressão; Tratamento imparcial; Direitos trabalhistas
7. Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal; Papel balanceado no trabalho; Estabilidade de horários; Poucas mudanças geográficas; Tempo para lazer da família

8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa; Responsabilidade social da empresa; Responsabilidade pelos produtos; Práticas de emprego
--	---

Fonte: Walton (1973 apud FERNANDES, 1996, p. 48)

Vários fatores ambientais influenciam na produtividade dos funcionários, também interferindo na saúde e na segurança do trabalho.

As empresas estão sempre em busca de melhores resultados, e se presume que, na implantação de programas de QVT, há um efetivo envolvimento e participação dos funcionários, atuando com satisfação e motivação para realização de suas atividades, proporcionando à empresa uma maior produtividade e a ampliação de um ambiente adequado.

A Qualidade de Vida no Trabalho seria uma preocupação com os trabalhadores, pois eles passam a maior parte de seu tempo dentro de uma empresa, buscando seu crescimento profissional, com tudo isso a empresa deve oferecer um melhor ambiente de trabalho possível, envolvendo os trabalhadores em um ambiente que eles possam participar e até mesmo expor suas ideias e serem recompensados pelos seus esforços (BOWDITCH, 2002).

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo, tendo por objetivo analisar a qualidade de vida no trabalho no Laboratório Alfambiente, realizou uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, através de entrevista em profundidade com a criação de um roteiro adaptado com base no Modelo de Walton.

A pesquisa descritiva foca-se na descoberta e análise de fenômenos procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los, procurando analisar fatos e/ou fenômenos, fazendo uma descrição detalhada da forma como tais fatos e fenômenos se apresentam. Os fundamentos teóricos da pesquisa descritiva são construídos depois da análise de dados empíricos sendo aprimorados a posteriori (RUDIO, 1985; DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008). A pesquisa descritiva requer do investigador um conjunto de informações sobre o que (objeto e objetivo) deseja pesquisar, esse tipo de estudo objetiva descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987; OLIVEIRA, 1999). A abordagem qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A entrevista é uma técnica utilizada para se coletarem dados não documentados sobre determinado tema. Na entrevista em profundidade ou semiestruturada o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009)

No roteiro elaborado a pesquisadora seguiu uma lista de tópicos, derivados do próprio referencial teórico, como categorias a priori para a entrevista. Nesta elaboração (roteiro constante do Apêndice B) levou-se em consideração:

- a distribuição do tempo para cada área ou assunto;
- a formulação de perguntas cujas respostas possam ser descritivas e analíticas, para evitar respostas dicotômicas (sim/não);
- a atenção para manter o controle dos objetivos a serem atingidos, para evitar que o entrevistado extrapole o tema proposto.

A unidade de análise da pesquisa foi a empresa Laboratório Alfambiente e os sujeitos da pesquisa foram 10 dos funcionários da empresa, que atualmente são em um total de 14 funcionários.

As entrevistas foram realizadas de forma individual sendo assegurada a preservação dos dados, a confidencialidade e o anonimato dos indivíduos pesquisados, sendo os mesmos informados sobre estes termos antes do início da entrevista. Previamente à sua realização, os entrevistados receberam termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice A), autorizando ou não a gravação das entrevistas, sendo que, quando não autorizada a gravação, a pesquisadora fazia anotações durante a entrevista.

As informações coletadas foram organizadas através da leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, e depois analisadas através de análise de conteúdo por categorias do modelo de Walton, consideradas como categorias a priori do estudo, do próprio referencial teórico, as mesmas com base nas quais as perguntas foram elaboradas. Na análise, ainda, as perguntas foram agrupadas mais uma vez, considerando as mesmas categorias de Walton com alguma adaptação para que a análise ficasse adequadamente estruturada. Também, conforme os dados eram analisados, a pesquisadora, enquanto funcionária da empresa e que pôde ser considerada observadora participante, adicionou suas próprias percepções sobre o contexto do estudo e as respostas dadas.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Produzir inferências sobre o texto objetivo é a razão de ser da análise de conteúdo; confere ao método relevância teórica, implicando pelo menos uma comparação onde a informação puramente descritiva sobre o conteúdo é de pouco valor. Um dado sobre conteúdo de uma comunicação é sem valor até que seja vinculado a outro e esse vínculo é representado por alguma forma de teoria. (CAMPOS, 2004).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa onde foi realizado o estudo tem 21 anos de existência com um químico como fundador e único proprietário. A atividade principal é prestação de serviços em análises de águas, alimentos, cosméticos, efluentes e solos.

A Missão da empresa, divulgada internamente, é 'prestar serviços de ensaios nas áreas de físico-química e microbiologia de acordo com as boas práticas profissionais, com qualidade e de acordo com os métodos estabelecidos visando a satisfação de seus clientes'.

Sua Visão, também divulgada entre os funcionários, é a de "desenvolver um trabalho com competência, visando produtividade e inovação, buscando a excelência no atendimento a seus clientes", e seus valores: integridade; comprometimento; ética; melhoria contínua; e inovação.

O total de funcionários, conforme já relatado, incluindo o proprietário, é de 14 pessoas. São 10 funcionários no nível operacional, 2 no nível tático e 2 no nível estratégico. Dentre os 10 entrevistados, há 8 do nível operacional, 2 do nível tático e a própria pesquisadora, aqui como observadora participante e ela mesma respondente das perguntas, atuando tanto no nível tático quanto no estratégico.

Quanto a elementos do plano de carreira, devido à empresa ser de pequeno porte e ter sua formação através de um químico, que não tem experiência formal em Administração, a empresa não foi planejada baseada em um plano de carreira. A única preocupação foi em oferecer salários de acordo com o mercado, e devido ao porte e conhecimento o único benefício oferecido, além do vale-transporte, é o vale-refeição.

### 4.2 RESULTADOS DO ESTUDO

A entrevista foi realizada com 10 funcionários que apresentaram o seguinte perfil, conforme as tabelas 1, 2 e 3: maioria feminino, de faixa etária adulta e com mais de 1 ano e meio de empresa .

**Tabela 1: Gênero dos Entrevistados**

<b>Gênero</b>	<b>Quantidade</b>
Feminino	8
Masculino	2
Total	10

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 2: Idade dos Entrevistados**

<b>Idade</b>	<b>Quantidade</b>
18 a 29 anos	4
30 a 59 anos	6
Total	10

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 3: Tempo de Trabalho na Empresa dos Entrevistados**

<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Quantidade</b>
Até 1 ano	2
Mais de 1 a 3 anos	3
Mais de 3 a 5 anos	2
Acima de 5 anos	3
Total	10

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados foram analisados segundo os oito critérios do modelo de Walton (1973), que tem por objetivo avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações, os quais são: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida e relevância social do trabalho na vida.

#### **4.2.1 Sobre compensação justa e adequada**

Fazem parte deste tópico as seguintes questões que foram feitas aos entrevistados: “Como você vê o equilíbrio interno nos ganhos de acordo com suas atribuições e salário? E o equilíbrio dos salários da empresa com relação ao mercado? Existe, na sua percepção, justiça entre atribuições e salários? Por quê?” e “ Individualmente, você se sente recompensado pela política de benefícios e salários da empresa? Em que medida? Por quê?”

Com relação à primeira questão deste tópico, a maioria dos entrevistados respondeu que não sabe o valor do salário dos colegas para poder opinar se existe equilíbrio interno nos ganhos, sendo que o único entrevistado que sabe os valores dos salários colocou que não é justo e adequado para todo mundo, pois tem proximidade de valores do setor de limpeza com o setor técnico, e para o setor técnico é necessário mais conhecimentos e responsabilidades. Mas disse que sabe que se aumentar o valor dos técnicos tem que aumentar o valor de todos e que isso não é viável no momento.

Quanto à justiça entre atribuições e salário a maioria acha que o salário está adequado de acordo com as suas atribuições, porém dois entrevistados não estão satisfeitos com o salário, um devido a estar abaixo da recomendação do conselho, mas sabe que isso acontece porque não existe um piso para categoria; e o outro acha que deveria ganhar mais devido a demanda de trabalho e responsabilidade que tem. Quanto ao equilíbrio dos salários em relação ao mercado a maioria respondeu que o salário está adequado com relação ao mercado, sendo que dois entrevistados não tem conhecimento de valores de mercado e outros dois acham que está abaixo do mercado.

Já, com relação à segunda questão, a grande maioria está satisfeita com o benefício, que se resume ao vale-refeição, colocando que o valor é compatível com a região e o diferencial é que o valor vai aumentando de acordo com o aumento dos restaurantes. Outro entrevistado colocou que existem muitos restaurantes próximos com valor menor que o do vale, fazendo com que o mesmo possa ser utilizado além do almoço. Além disso, dois outros entrevistados sentem a necessidade de a empresa fornecer plano de saúde. Mas, de forma geral, somente um entrevistado está totalmente insatisfeito, conforme sua citação: “Quanto a benefícios eu tenho só vale-transporte e vale-refeição eu não tenho nenhuma bonificação a mais por causa disso, mas me acho injustiçada por não ter nenhum incentivo a mais”(ENTREVISTADO\_09).

A pesquisadora, enquanto funcionária da organização pesquisada e observadora participante, é conhecedora dos valores dos salários de todos e que a empresa paga salários de acordo com o mercado. Quanto a benefícios, por ser uma empresa de pequeno porte, acaba fornecendo apenas o vale-refeição. De posse destas informações, a pesquisadora consegue avaliar que as respostas dos entrevistados fazem sentido, pois a maioria está satisfeita por estar ciente de que está em uma empresa pequena e também por saber que devido ao seu grau de instrução o máximo que podem chegar é esse salário.

Quanto aos que não estão satisfeitos, estes são funcionários do setor técnico que entraram na empresa como estagiários de nível superior, foram efetivados como analistas e quando se formaram ficaram insatisfeitos por continuarem ganhando o mesmo valor.

A maioria das respostas deste tópico vai ao encontro da teoria, segundo Walton (1973), quando se fala em “Compensação Justa e Adequada”: justa, se o que é pago ao empregado é apropriado para o trabalho executado se comparado a outro trabalho; adequada, se a renda é suficiente quando comparada com os padrões sociais determinados ou subjetivos do empregado. Essas condições evidenciadas demonstram que a empresa atende aos critérios estabelecidos no modelo de Walton, para Qualidade de Vida no Trabalho.

A questão da remuneração, envolvendo salário e benefícios, pode ser considerada e conhecida através dos estudos da Psicologia baseados em Herzberg, os quais compreendem que a remuneração tem uma função higiênica sobre a motivação, sendo que o salário e os benefícios não funcionam como fonte de motivação e sim evitam a desmotivação (TOLFO; PICCININI, 2001). Fazendo um

contraponto com as respostas dos entrevistados insatisfeitos neste tópico e os estudos baseados em Herzberg, verifica-se que a empresa deve rever suas ações para melhorar os benefícios oferecidos.

#### **4.2.2 Sobre condições de trabalho**

Fazem parte deste tópico as seguintes questões que foram feitas aos entrevistados: “Como você percebe a sua jornada de trabalho e a sua carga de trabalho? Elas poderiam ser diferentes? Em que aspectos? Justifique sua resposta”, “Comente sobre a estrutura física, ambiental e de equipamentos da organização em geral, com o máximo de detalhes que lembrar, com pontos positivos e negativos, e sobre o quanto isto afeta ou não o seu trabalho”, “A organização lhe fornece todas as condições materiais (como equipamentos, informações, materiais de expediente) para a execução do seu trabalho? Quais os pontos positivos e negativos? Justifique sua resposta” e “Você já apresentou sintomas de estresse relacionados ao trabalho? Comente a respeito”.

Com relação à primeira questão deste tópico, a maioria respondeu que a jornada é adequada até mesmo porque é o que a lei determina, e preferem trabalhar mais durante a semana em vez de trabalhar sábado. Os mesmos que concordam com a jornada também acham a carga de trabalho adequada. Os poucos entrevistados que acham a jornada longa e prefeririam trabalhar aos sábados para trabalhar menos durante a semana, também acham a carga de trabalho pesada.

As opiniões quanto ao que poderia ser diferente quanto à jornada e à carga de trabalho versaram por trabalhar aos sábados, começar a jornada mais cedo para ter uma hora e meia de almoço, horário diferenciado para quem trabalha na rua para gerar mais eficiência e contratar mais funcionários.

Já, com relação à segunda questão, os comentários foram variados. Uns disseram que têm todos os equipamentos a disposição e que a estrutura é adequada para execução das suas tarefas, outros comentaram que a estrutura melhorou bastante desde a entrada deles na empresa, outros ainda relataram que a falta de alguns equipamentos atrasam as análises, assim como a falta de mobiliário atrapalha para contratação de mais pessoal. Outros, também, relataram que o

sistema de banco de dados é lento atrapalhando o desempenho das suas atividades.

Com relação à terceira questão, a maioria respondeu que a empresa fornece os materiais, equipamentos e informações necessários para execução do trabalho. Porém, alguns relataram que faltam informações que prejudicam o andamento do trabalho, conforme declaração de um entrevistado: “[...] o sistema de banco de dados que não fornece todas as informações e está muito carente, comprometendo o tempo dos funcionários [...]” (ENTREVISTADO\_05).

Por fim, com relação à quarta questão, a grande maioria diz ter apresentado sintoma de estresse em maior ou menor grau, sendo que na maioria dos relatos a causa do estresse foi por sobrecarga de trabalho que acontece de tempos em tempos, e somente em dois casos foi devido relacionamento entre colegas.

Já apresentei sintomas, não vou te negar, como é que eu vou te dizer, fazer tudo ao mesmo tempo, eu tenho que sentar e fazer aquilo ali, aí tu tá meio do protocolo e levanta e atende porta e atende telefone [...]” (ENTREVISTADO\_07).

Somente um entrevistado relatou não ter apresentado sintoma de estresse, conforme seu relato: “Não, até porque estou há pouco tempo na empresa e também procuro não me estressar por pouca coisa” (ENTREVISTADO\_10).

Em relação a este tópico a pesquisadora percebeu que todos estão cientes de que a jornada é considerada longa devido à compensação do sábado, e que isso para a maioria não tem como ser alterado devido a ser uma questão legal e que preferem desta forma do que trabalhar aos sábados.

Em relação à carga de trabalho a maioria diz ser adequada, porém alguns que dizem que é adequada se contradizem quando é perguntado se já apresentaram sintomas de estresse relacionado ao trabalho, pois afirmam ter tido estresse devido à sobrecarga de trabalho. Na percepção da pesquisadora isso se deve à sazonalidade da entrada de serviço, e que os funcionários não sabem lidar com o período de alta, o que ocasiona o estresse.

Quanto a estrutura, materiais, informações e equipamentos, a pesquisadora percebeu uma tendência nas respostas dos entrevistados com relação ao tempo de casa, pois os que têm menos tempo responderam que tem tudo o que precisam para

trabalhar, e os que disseram que falta algum equipamento, material ou informação são os que têm mais tempo de empresa.

Segundo Walton (1973), este tópico envolve variáveis como a jornada de trabalho compatível com as atividades do trabalhador, aos materiais necessários para execução das tarefas e espaço físico seguro e saudável, quantidade percebida de estresse a que o profissional é submetido na sua jornada de trabalho como fatores fundamentais para uma Qualidade de Vida no Trabalho. Confrontando as respostas com a teoria, constata-se que a empresa não atende a vários critérios deste tópico.

#### 4.2.3 Sobre uso e desenvolvimento de capacidades

Fazem parte deste tópico as seguintes questões que foram feitas aos entrevistados: “Você sente que tem autonomia para desempenhar suas atividades? Em que medida? Ou depende muito do trabalho e decisões de outros? Se possível, dê exemplos para explicar melhor”, “Para desempenhar suas tarefas são exigidas habilidades múltiplas? Quais são elas? Por quê?”, “Você tem clareza total sobre o seu trabalho como um todo? E sobre a importância dele no contexto geral da empresa? Como você vê o seu trabalho nesse contexto maior? Justifique sua resposta” e “Você recebe *feedbacks* (avaliações e comentários de chefes e colegas) sobre o seu trabalho? Como? De quem? Com que frequência? Há só comentários sobre desempenho ou você também recebe sugestões de melhoria do desempenho? Comente mais a respeito”.

Com relação à primeira questão deste tópico, a maioria respondeu que tem autonomia total para desempenhar o seu trabalho, sendo que três entrevistados disseram que não têm autonomia e dependem muito da decisão de outros, conforme o relato de dois deles:

[...] o meu trabalho depende da parte interna, de infraestrutura e do cliente. Eu não tenho autonomia para otimizá-lo, pois já recebo com muitas imposições e restrições (ENTREVISTADO\_05).

[...] mas agora de tomar uma atitude que envolve os colegas não, eu tenho que procurar alguém pra resolver (ENTREVISTADO\_07).

Já, com relação à segunda questão, todos responderam que são necessárias habilidades múltiplas, sendo que concentração, paciência e relação interpessoal foram as habilidades citadas pela maioria. Já, bom atendimento ao cliente foi citado por quem tem contato com o mesmo. Os responsáveis pelo setor técnico deram a mesma resposta acrescentando nas respostas anteriores saber utilizar o *pacote Office* e habilidade de negociação com os fornecedores.

Com relação à terceira questão, a maioria respondeu que tem clareza total do seu trabalho e de como ele é muito importante para o andamento da empresa, sendo que dois entrevistados não têm clareza total do seu trabalho um por não saber até onde pode cobrar os colegas e o outro por sentir a necessidade de ter mais conhecimentos sobre legislação ambiental. Um bom exemplo do entendimento da importância do trabalho é o do seguinte entrevistado:

Ele influencia em muita coisa, não só aqui dentro como fora né, porque a gente tá lidando com efluentes, coisas que podem poluir e a gente tem que dá um resultado exato pro cliente pra saber qual o tipo de tratamento pra fazer pra aquele efluente ou pra aquela água pra se tornar adequada, potável a ponto das pessoas consumirem e não poluírem o ambiente em questões de solos e efluentes, fossa, essas coisas todas, indústrias, então a gente sabe que são trabalhos importantes que a gente tem que ter toda a atenção pra produzir e entregar o resultado certo para o cliente pra ter um destino certo daquela amostra.  
(ENTREVISTADO\_09).

Por fim, com relação à quarta questão, a maioria respondeu que não recebe dos chefes e colegas *feedback* do seu trabalho e muito menos sugestões de melhoria, e que gostariam de ter mais *feedback* e que também sentem falta de reuniões onde poderia ser dado o *feedback*. Dois entrevistados responderam que recebem *feedback* e sugestões de melhoria, um deles atua diretamente com clientes e está sempre sendo cobrado o seu retorno financeiro para a empresa e o outro passa por todos os setores devido a ser da limpeza e tem recebido *feedback* de todos.

Em relação a este tópico a pesquisadora, enquanto funcionária na organização pesquisada, vê que a empresa dá autonomia aos funcionários por considerar que eles são capacitados e depois não se reúne para acompanhar o desempenho, muito devido a estar preocupada com que todos deem conta da

demanda e não sejam interrompidos com reuniões. Porém, os funcionários acabam se sentindo perdidos e muitas vezes desvalorizados por não saberem se estão atingindo os objetivos ou se estão agindo como deveriam.

As respostas dos funcionários fazem todo sentido com o que foi exposto acima, pois a maioria sente que tem autonomia e clareza total do seu trabalho, sabem as habilidades necessárias para desempenhar o cargo, a importância do seu trabalho no todo da empresa, porém sentem falta do *feedback* da empresa e gostariam de ter mais reuniões.

Segundo Walton (1973) as seguintes variáveis são necessárias para que haja o desenvolvimento, afetando a participação, a auto-estima e mudanças no trabalho: (a) autonomia (quando o trabalho permite a autonomia e autocontrole das atividades); (b) habilidades múltiplas (quando o trabalho permite o empregado usar suas habilidades); (c) informação e perspectiva (está relacionada a obtenção de informações significativas sobre o processo total do trabalho e os resultados de sua própria ação tal que permita o funcionário apreciar a relevância e as consequências destas ações); (d) tarefas completas: se o trabalho envolve uma tarefa completa ou é apenas uma parte significativa desta).

A utilização e desenvolvimento de capacidades mensuram as possibilidades que os trabalhadores têm em aplicar, no dia-a-dia, seus conhecimentos e aptidões profissionais por meio da autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade de habilidades e retroinformação, evitando sua alienação como fator de risco à satisfação no trabalho. Nadler e Lawler (1983), Huse e Cummings (1985), validando o pensamento de Walton (1973), defendem a reaproximação da tarefa e sua concepção para resgatar o aspecto perdido no processo industrial.

Confrontando a teoria com as respostas dos entrevistados, verifica-se que este critério não está totalmente atendido, devido à falta de *feedback* sobre o trabalho.

#### **4.2.4 Sobre oportunidades de crescimento e segurança**

Fazem parte deste tópico as seguintes questões que foram feitas aos entrevistados: "Você sabe que a empresa não possui plano de carreira? Como você se sente trabalhando em uma empresa que não possui plano de carreira? Justifique sua resposta" e "Como você gostaria que fosse esse plano de carreira se existisse?".

Com relação à primeira questão deste tópico, todos entraram na empresa sabendo que a mesma não tinha plano de carreira, sendo que para a maioria isso não faz diferença porque o que eles precisam é trabalhar, e segundo eles se fizerem bem o seu trabalho a empresa pode crescer e melhorar os salários. Três dos entrevistados, que são do setor técnico, se sentem incomodados por a empresa não ter plano de carreira, apesar de estarem cientes quando entraram na empresa. Mesmo estando cientes têm a necessidade de ir além e ter aumento de salário. Abaixo temos exemplos do que dois entrevistados insatisfeitos falaram:

Me sinto um pouco incomodada, porque eu entendo que é uma empresa pequena e não tem mais pra onde crescer. Desde que eu entrei já foi me falado que mesmo depois que eu me formasse o meu salário não ia mudar (ENTREVISTADO\_08).

Eu me sinto totalmente frustrada com isso porque eu gosto muito de trabalhar na empresa, gosto do meu ambiente de trabalho, porém não tem plano de carreira, não tenho pra onde correr. Quando eu entrei eu já sabia que não ia ter plano de carreira, que é uma empresa pequena [...] (ENTREVISTADO\_09).

Já, com relação à segunda questão, a maioria respondeu que não consegue imaginar um plano de carreira na empresa devido ao porte da mesma e à quantidade de funcionários por setor, não tendo como expandir mais cargos.

Em relação a este tópico a pesquisadora percebe que a empresa nunca se preocupou com plano de carreira, até mesmo porque a empresa iniciou somente com um químico, que é o proprietário, e os funcionários foram sendo contratados de acordo com o surgimento da necessidade de cada um. Sendo que no setor administrativo existe somente uma pessoa em cada função como do financeiro, comercial e recebimento de amostras, e apesar de se ter a necessidade de mais pessoas em cada uma destas funções, a empresa não comporta a contratação do número de pessoas que viabilizem um plano de carreira.

O mesmo acontece com o setor técnico, onde até seria mais fácil visualizar um plano de carreira como, por exemplo, *analista 1*, *analista 2* e responsável pelo setor, porém na formatação da empresa não seria possível diferenciar as funções dos analistas, o que possivelmente inviabilizaria o plano.

Os entrevistados insatisfeitos aqui são os mesmos do primeiro tópico que aborda “Compensação Justa e Adequada”, os quais são funcionários do setor técnico que entraram na empresa como estagiários de nível superior, foram efetivados como analistas e quando se formaram ficaram insatisfeitos, pois enquanto estavam estudando a empresa estava suprindo suas necessidades por não terem experiência e precisarem trabalhar. Com o passar do tempo acabaram ficando insatisfeitos por já terem aprendido tudo o que a empresa tem para oferecer e gostariam de ir além.

De acordo com Walton (1973), esta categoria tem por finalidade medir a Qualidade de Vida no Trabalho em relação às oportunidades que a instituição estabelece para o desenvolvimento e o crescimento pessoal de seus empregados e para a segurança do emprego. Os critérios que expressam a importância do desenvolvimento e a perspectiva de aplicação são os seguintes: (a) Possibilidade de carreira: viabilidade de oportunizar avanços na instituição e na carreira, reconhecidos por colegas, membros da família, comunidade; (b) Crescimento pessoal: processo de educação continuada para o desenvolvimento das potencialidades da pessoa e aplicação das mesmas.

As oportunidades de crescimento e segurança avaliam as oportunidades que a organização oferece para o desenvolvimento de seus colaboradores e para a estabilidade no emprego como: possibilidades de carreira; crescimento profissional e segurança do emprego. Esses recursos são um forte fator integrador do trabalhador na organização (HACKMAN; OLDFHAM, 1975; NADLER; LAWLER, 1983; HUSE; CUMMINGS, 1985).

Confrontando as respostas dos entrevistados com a teoria, verifica-se que este critério também não é atendido satisfatoriamente pela empresa, o que faz com alguns funcionários se sintam insatisfeitos.

#### **4.2.5 Sobre integração social na organização**

Fazem parte deste tópico as seguintes questões que foram feitas aos entrevistados: “Os funcionários da empresa estão integrados, na sua percepção? Por quê?”, “Você percebe, na empresa, políticas de respeito à diversidade (de gerações, de raças, de crenças, de gênero, de sexualidade, etc.) sendo aplicadas? As pessoas são tratadas, em geral, de forma justa? Comente sobre sua percepção a

respeito” e “Qual a sua percepção geral sobre o clima de trabalho na organização? Por quê?”

Com relação à primeira questão deste tópico, houve um empate nas respostas, metade acha que todos estão integrados e a outra metade acha que não. Os que acham que existe integração estão baseados em que todos tem uma boa relação, trocam informações e se ajudam. Os que acham que não, afirmam isso devido aos funcionários estarem mais integrados dentro dos seus próprios setores. Conforme a resposta de um deles:

Não, porque cada setor vive no seu setor, ninguém se mistura, às vezes dá uma competição entre setores, principalmente em auditoria, pra vê quem vai tomar mais não conformidade do que o outro [...] talvez porque a gente não tenha muito contato, tanto tempo de parar pra conversar, porque o trabalho aqui exige muita demanda e dedicação de cada um [...] (ENTREVISTADO\_09).

Já, com relação à segunda questão, todos percebem que a empresa aplica políticas de respeito à diversidade, pois no seu quadro tem e já teve funcionários de várias gerações, raças, crenças e gêneros e todos sempre foram tratados de forma igual e justa. Conforme resposta de um entrevistado:

O respeito é aplicado, tanto de gênero, de sexo, de raça, e eu acho isso muito positivo, porque aqui a gente agrega várias, de tudo né, de vários tipos, enfim. E eu acho que todo mundo se respeita acima de tudo, isso vem da postura da empresa e das pessoas que trabalham aqui, acho que ninguém nunca sofreu um preconceito, ou falou alguma coisa que não deveria. As pessoas são tratadas de forma justa (ENTREVISTADO\_08).

Finalmente, com relação à terceira questão, existe relação com a percepção dos funcionários quanto à integração, pois os mesmos funcionários que acham que existe integração entre o pessoal também acham que o clima na empresa é bom. O mesmo acontece com os que responderam que não existe integração, para eles acabam existindo alguns atritos entre os funcionários, principalmente devido a sobrecarga de trabalho.

Na percepção da pesquisadora sobre o tópico, as respostas quanto à integração e clima na empresa têm tendência com relação ao tempo de empresa dos funcionários, os funcionários com menos tempo de empresa dizem que existe integração e o clima é bom, sendo que os mais antigos responderam que os funcionários não estão integrados e o clima não é bom devido a alguns atritos. Essa percepção contraditória se dá devido à empresa já atuar para melhorar a integração e o clima, o que já é percebido por quem entra, porém os mais antigos ainda mantêm entre si atitudes que reforçam a percepção negativa, sendo necessária, então, uma investigação futura para de fato identificar fatores que interferem na integração entre funcionários e num clima satisfatório.

Quanto à questão da política de respeito à diversidade, todos percebem que existe respeito por ser uma prática da empresa e isso é bem marcante para todos que trabalham na organização.

Segundo Walton (1973, p.15), “desde que o trabalho e a carreira são perseguidos tipicamente dentro da estrutura de organizações sociais, a natureza de relacionamentos pessoais transforma-se numa outra dimensão importante da qualidade da vida no trabalho”. Os seguintes atributos são considerados no ambiente de trabalho: (a) ausência de preconceitos (aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial independente de raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física); (b) igualitarismo (ausência de divisão de classes dentro da organização em termos de status traduzido por símbolos e/ou por estrutura hierárquica íngreme); e, (c) abertura interpessoal (forma com que os membros da organização relatam entre si suas ideias e sentimentos).

A integração social na organização tem por objetivo medir o grau de integração social e o clima existente na organização, percebido por igualdade de oportunidades e ausência de preconceitos, relacionamentos interpessoais grupais e senso comunitário e clima do ambiente de trabalho, que, segundo Dourado e Carvalho (2006), é um mediador de conflitos.

Confrontando as respostas dos entrevistados com a teoria, verifica-se para este critério o atendimento parcial por parte dos funcionários, devido à deficiência quanto à abertura interpessoal e o senso comunitário.

#### 4.2.6 Sobre constitucionalismo

Fazem parte deste tópico as seguintes questões que foram feitas aos entrevistados: “Na sua percepção, a empresa respeita os direitos trabalhistas? Por quê?”, “Na sua percepção, há liberdade de expressão na empresa? Por quê?”, “A sua privacidade é afetada ou invadida de alguma forma pelo trabalho nesta empresa? Por quê? Caso sim, como?” e “Existe um código de conduta formal ou informal entre as pessoas nesta empresa? Você percebe isto claramente?”

Com relação à primeira questão deste tópico, todos responderam que a empresa respeita os direitos trabalhistas, pois sempre pagou tudo em dia. Conforme resposta de entrevistado:

Sim, o meu FGTS é sempre depositado corretamente, e não vejo ninguém fazendo alguma atividade que não seja da sua própria função, os direitos são respeitados muito além do que já vi em outras empresas” (ENTREVISTADO\_05).

Já, com relação à segunda questão, todos responderam que tem liberdade de expressão na empresa, porque sempre colocaram suas ideias, necessidades, opiniões e foram bem aceitas. Conforme resposta de entrevistado: “Bastante, se a gente tá insatisfeito com alguma coisa a gente tem a liberdade de se expressar e falar se acha que tem alguma coisa errada” (ENTREVISTADO\_08).

Com relação à terceira questão, todos responderam que a sua privacidade nunca foi invadida pela empresa.

Por fim, com relação à quarta questão, a maioria afirma que existe um código de conduta formal na empresa e que ele é respeitado, o que pode ser confirmado através da proibição do uso do celular. Já, três entrevistados que afirmam ter o código formal dizem que ele não é respeitado devido a falta de cobrança e punição. E um outro entrevistado diz que é informal devido a empresa se preocupar mais com a produção e não com formalidades.

Em relação a este tópico a pesquisadora percebe que a prática da empresa em cumprir os direitos trabalhistas e permitir a liberdade de expressão e respeitar a privacidade dos funcionários é de percepção e satisfação geral.

Quanto ao código de conduta, o mesmo foi criado há pouco tempo e, assim como no tópico sobre integração, aqui os que responderam que o código existe mas

não é respeitado são mesmo funcionários com mais tempo de casa, que ainda têm resistência às novas práticas tomadas para melhorar o clima da empresa. De acordo com Walton (1973), esta categoria tem por finalidade medir o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição. Os critérios dessa categoria são os seguintes: (a) Direitos trabalhistas: observância ao cumprimento dos direitos do trabalhador, inclusive o acesso à apelação; (b) Privacidade pessoal: grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição; (c) Liberdade de expressão: forma como o empregado pode expressar seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias; (d) Normas e rotinas: maneira como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

Confrontando a teoria com as respostas dos entrevistados, verifica-se que este critério está parcialmente atendido, devido às normas não serem respeitadas por alguns dos funcionários.

#### **4.2.7 Sobre o trabalho e o espaço total de vida**

Fazem parte deste tópico as seguintes questões que foram feitas aos entrevistados: “Como você percebe o seu tempo de trabalho e o tempo de lazer, existe equilíbrio? Você tem tempo de lazer com a família? Comente a respeito” e “A sua atividade profissional tem sentido na sua vida pessoal hoje? Comente a respeito”.

Com relação à primeira questão deste tópico, a maioria respondeu que existe equilíbrio entre o tempo de trabalho e o tempo de lazer, sendo o tempo de lazer nos finais de semana. Afirmam não levar trabalho para casa e que no momento que saem da empresa o trabalho não interfere na sua vida pessoal. Entretanto, dois entrevistados responderam que em alguns dias, quando existe sobrecarga de trabalho, acabam indo para casa pensando no que não conseguiram concluir.

Já, com relação à segunda questão, a maioria diz que a sua atividade profissional faz todo sentido em sua vida pessoal, uns por ser a profissão que escolheram e outros por gostarem do que fazem. Dois entrevistados falaram que estão nesta atividade, pois foi a forma de “ganhar a vida”, mas gostam do que estão fazendo, sendo que um deles quer trabalhar com coisas alternativas “ligadas ao lado espiritual”. Outros dois entrevistados falaram que sua atividade profissional não está fazendo sentido na sua vida pessoal, um porque acha que seu trabalho não está

mais fazendo sentido na empresa e o outro porque não tem certeza da profissão que escolheu.

Em relação a este tópico, a pesquisadora tem a percepção de que a empresa respeita o tempo de lazer dos funcionários, pois tem a preocupação de não deixar os funcionários levarem trabalho para casa, o que se confirma com as respostas que eles não levam trabalho para casa.

Quanto à atividade profissional fazer sentido na vida pessoal, percebe-se que para a maioria ela faz sentido, isso se deve à modificação da forma de contratação, sendo que as últimas contratações foram feitas baseadas na experiência, formação e perfil para o cargo, o que antes não acontecia.

De acordo com Walton (1973), esta categoria objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho. Os critérios são os seguintes: (a) Papel balanceado no trabalho: equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens, e convívio familiar; (b) Horário de entrada e saída do trabalho: equilíbrio entre horários de entrada e saída do trabalho e convívio familiar.

O trabalho e espaço total de vida mensura o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do empregado, considerando o papel balanceado entre esses dois elementos. Avalia fatores como: o equilíbrio entre horário e trabalho, exigência da carreira, viagens, convívio familiar e lazer, poucas mudanças geográficas. Esse fator, para Westley (1979), pode desencadear problemas nos aspectos psicológicos e sociológicos, afora gerar estados de alienação e anomia, comprometendo a condição do trabalhador (DOURADO; CARVALHO, 2006).

Confrontando a teoria com as respostas dos entrevistados, verifica-se para esta categoria um alto nível de satisfação.

#### **4.2.8 Sobre a relevância social do trabalho na vida**

Fazem parte deste tópico as seguintes questões que foram feitas aos entrevistados: “De forma geral, qual a imagem que você tem da empresa hoje, individualmente? Como você se sente sendo parte dela? Comente a respeito” e “ De forma geral, qual a imagem que você considera/supõe que a sociedade tem desta empresa hoje? Comente a respeito”.

Com relação à primeira questão deste tópico, as respostas dos entrevistados foram que a imagem que eles têm da empresa é uma imagem séria, de honestidade,

de confiança, de qualidade e responsabilidade, uma empresa boa de trabalhar. Quanto a como eles se sentem fazendo parte da empresa eles responderam que se sentem orgulhosos, felizes, importantes e se sentem bem fazendo parte da empresa.

Já, com relação à segunda questão, a maioria respondeu que considera que a sociedade tem uma boa imagem da empresa, uma imagem séria que se preocupa com os clientes e que inspira confiança. Conforme resposta de entrevistado:

Eu acho que as pessoas têm uma imagem boa da empresa, nunca das pessoas que eu conversei, assim, nunca escutei nada negativo, né, pelo contrário, acho que é uma empresa boa, as pessoas acho que veem isso também, porque a gente tem um leque muito grande de análises pra várias coisas, água, efluentes, alimentos, cosméticos. Acho que as pessoas veem como sendo uma empresa boa de trabalhar também, de confiar no trabalho e nos contratar os serviços. (ENTREVISTADO\_08)

Em relação a este tópico, a pesquisadora tem a percepção que as respostas dos entrevistados fazem sentido com o que a empresa se preocupa em passar todos os dias, tanto para funcionários quanto para clientes, os quais são os valores da empresa, que são seriedade, integridade, comprometimento e ética.

Segundo Walton (1973), esta categoria visa mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho através da percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados. Os critérios destacados foram os seguintes: (a) Imagem da instituição: visão do empregado em reação à sua instituição de trabalho: importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoais de fazer parte da instituição; (b) Responsabilidade social da instituição: percepção do empregado quanto à responsabilidade social da instituição para a comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas da comunidade e também de não lhe causar danos; (c) Responsabilidade social pelos serviços: percepção do empregado quanto à responsabilidade da instituição com a qualidade dos serviços postos à disposição da comunidade; (d) Responsabilidade social pelos empregados: percepção do empregado quanto à sua valorização e participação na instituição, a partir da política de Recursos Humanos.

Outro contraponto avalia a percepção dos trabalhadores quanto a responsabilidade social da organização, relacionamento com os empregados, ética e qualidade dos produtos e serviços por meio da imagem da empresa, responsabilidade social pelos empregados, prática de recursos humanos, administração eficiente, valorização do trabalho e da profissão. Para Dourado e Carvalho (2006), supera-se a visão *behaviorista* à medida que o trabalhador agrega valor às ações sociais da organização, é auto-motivado e melhora a performance.

Confrontando a teoria com as respostas dos entrevistados, verifica-se para este tópico um alto nível de satisfação dos funcionários.

#### **4.2.9 Sugestões para a promoção da qualidade de vida no trabalho**

Finalmente, o último tópico abordou a seguinte questão: “que sugestões você faria para que a empresa pudesse desenvolver melhorias para a qualidade de vida no trabalho?”

As respostas de maior número de entrevistados citam que a empresa poderia oferecer um plano de saúde, em primeiro lugar, e em segundo lugar, citam a necessidade de reuniões para sugestões e troca de informações. Outras sugestões foram ginástica laboral e meditação. E, quanto à estrutura, houve sugestão de uma cozinha maior que comportasse todos, banquetas em quantidade suficiente para o setor técnico e um vestiário feminino maior. O sistema de banco de dados também foi citado, sendo solicitado um sistema mais eficiente para que os funcionários não percam tanto tempo.

Em relação a este tópico, a pesquisadora tem a percepção que os funcionários estão bem cientes do porte e das condições da empresa, devido à maioria dar sugestões que não exigem muito investimento, pois a maioria gostaria de ter plano de saúde e mais reuniões, sendo estas consideradas importantes pelos funcionários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado na organização conseguiu atingir os objetivos propostos, pois através das entrevistas se conseguiu avaliar qual a percepção dos funcionários quanto à Qualidade de Vida no Trabalho, segundo os critérios do modelo de Walton, embora, como limitações, apresente o número de entrevistados, o porte e características específicas da empresa e o fato de a pesquisadora ser, também, próxima ao nível estratégico da organização, demandando maior cuidado na análise, tentando evitar maiores vieses.

O resultado das entrevistas demonstrou as deficiências da empresa quanto à Qualidade de Vida no Trabalho, devido ao seu porte e sua formação não ter sido baseada em preceitos mais atuais da administração, o que é evidenciado na ausência de plano de carreira. A empresa, até então, somente teve a preocupação de pagar salários de acordo com o mercado e os benefícios básicos e focar no atendimento ao cliente, deixando bem esclarecidas para os funcionários sua Missão, Visão e Valores, o que fica evidenciado nas respostas dos entrevistados ao tópico de Relevância Social do Trabalho na Vida, onde se aborda a imagem da empresa e como o funcionário se sente fazendo parte da mesma. As respostas deste item apresentaram um alto nível de satisfação, comprovando que a empresa tem conseguido incorporar a sua cultura perante os funcionários.

Um outro objetivo do trabalho era de oferecer à organização subsídios para aperfeiçoar suas práticas relacionadas à qualidade de vida no trabalho, e o mesmo também foi atingido, pois através das respostas dos funcionários pôde-se perceber insatisfação pela empresa estar deficiente em alguns critérios, mas, ao mesmo tempo, os funcionários entendem que isso se dá pelo porte e tipo de formação da empresa. E, por gostarem de trabalhar na organização, manifestaram que ficaram muito satisfeitos de poder colaborar com ideias para a qualidade de vida no trabalho no laboratório.

A sugestão de melhorias por parte da maioria, para além do plano de saúde, teve como foco a organização promover mais reuniões para que se possa ter *feedback* sobre o trabalho de cada um. Entende-se que esta sugestão não depende de investimento financeiro.

Com base nas deficiências levantadas pelos entrevistados, a pesquisadora sugere que sejam feitas ações para integração de funcionários novos com funcionários antigos, de incentivo à cultura de cooperação, de dinâmicas com intuito à participação nas decisões da empresa e plano de metas com recompensa financeira.

Reforça-se, através dos resultados do estudo, que a empresa chegou a um patamar em que necessita efetuar mudanças relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho para reter funcionários, já que na estrutura atual não é viável um plano de carreira. Assim, como proposta de estudo futuro tem-se uma avaliação da implementação de plano de carreira aliada à Qualidade de Vida no Trabalho na empresa, ou um estudo exploratório envolvendo mais de uma empresa de pequeno porte.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, Abr./Jun. 1998.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977

BOSQUETTI, M. A. *et al.* O Alinhamento da Estratégia de Gestão de Pessoas com a Estratégia Organizacional. *In*: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo (Org.). **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 49-54.

BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional** / Bowditch, Anthony F. Buono; tradução de José Henrique Lamendorf. – São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CAMPOS, C. J.G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev. Bras. Enferm**, Brasília (DF), set./out. 2004.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v.2, n.4, p.01-13, 2008.

DOURADO, C. P. D.; CARVALHO, C. A. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, dez. 2006.

EL-AQUAR, W. A.; SOUZA, W. J. Com Músicos, com Qualidade e com Vida: Contribuições Teórico-Metodológicas aos Estudos em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). In: **EnANPAD**, XXVII, 2003, Atibaia. CD-ROM ANPAD, 2003. p. 1-17.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**. 3 ed.. Salvador: Casa da Qualidade, 1996

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

HACKMAN, R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization development and change**. Minnesota: West Publishing, 1985.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.L **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificado ISO 9000. São Paulo, 1996. 355 p. Tese de Doutorado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_. Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho. In Sampaio, Jáder R. (org.) **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social**. 2004. São Paulo: Casa do Psicólogo.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

MARRAS, J. P. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. Qualidade de Vida no Trabalho: produção científica entre 2004 e 2013. IN: **Conferencia TMS: Management Studies International Conference**, 2014, Olhão.

MILHOME J. C.; ROWE, D. E. O. Qualidade de Vida no Trabalho: produção científica entre 2006 e 2015. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 17, n. 3, 499-519, set./dez. 2016.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, Amsterdam, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.

OGATA, A. J. N. **Pequenas empresas também podem ter programas de qualidade de vida**. 2005. Disponível em < [HTTPS://www.administradores.com.br/noticias/negocios/pequenas-tambem-podem-ter-programas-de-qualidade-de-vida/3218/](https://www.administradores.com.br/noticias/negocios/pequenas-tambem-podem-ter-programas-de-qualidade-de-vida/3218/)>. Acesso em: 20 mai. 2018.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p

PASCHINI, S. **EstRHatégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia do negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1998. 206p.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1985. 121 p.

SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012. 232 p.

TAVARES, B. **7 Fatores para Motivar as Pessoas no Ambiente de Trabalho**, maio 2017. Disponível em: < <https://endomarketing.tv/motivar-as-pessoas/>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

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. **RAC**, v. 5, n. 1, p. 165-193, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VENSON, A. B. S.; FIATES, G. G. S.; DUTRA, A.; CARNEIRO, M. L.; MARTINS, C. **O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**. Revista de Administração da UFSM, v. 6, n. 1, p. 139-156, jan./mar. 2013.

WALTON, R. E. Quality of life at work: what is? **Sloan Management Review**. Cambridge, v.15, n.1, p.11-21, dez. 1973.

WESTLEY, W. Problemas e soluções sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. **Relações Humanas**, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a)

---

esta pesquisa é sobre a percepção de qualidade de vida no trabalho em uma empresa de pequeno porte, sendo desenvolvida por Ramona da Rocha Monteiro, estudante do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da Professora Christine da Silva Schroeder. Embora a estudante seja membro do corpo funcional desta organização, é importante ressaltar que a pesquisa possui finalidade tão somente acadêmica e de contribuir com as práticas da organização.

Assim, solicitamos a sua colaboração para fornecer informações sobre suas experiências nestes processos, por meio de entrevista agendada conforme sua conveniência. Todos os dados obtidos nas entrevistas serão utilizados de forma totalmente global e sigilosa. Sua colaboração para este estudo é voluntária e, portanto, não será obrigado(a) a fornecer as informações solicitadas. Caso desista de participar deste estudo, não sofrerá nenhum dano. A pesquisadora está a sua disposição para quaisquer esclarecimentos que considere importantes ou necessários em qualquer etapa da pesquisa.

A partir disto, caso concorde com a sua participação na pesquisa, devolva-nos este mesmo termo preenchido informando, conforme sua opção:

( ) CONCORDO em participar da pesquisa nas condições informadas acima,  
*E, AINDA*

( ) AUTORIZO a realização de gravações digitais de áudio e/ou vídeo durante minha(s) entrevistas, desde que as gravações digitais sejam corretamente destruídas após a apresentação do trabalho de conclusão de curso

OU

( ) NÃO AUTORIZO a realização de gravações, devendo a pesquisadora realizar anotações/digitação de texto durante minha(s) entrevista(s)

(IMPORTANTE: a sua resposta através deste formulário preenchido, com as suas opções, documenta formalmente a sua concordância com a participação na pesquisa nos termos informados).

Porto Alegre, outubro/novembro de 2018.

(formulário entregue em duas vias, sendo que a via preenchida e assinada pelo entrevistado fica em poder da pesquisadora)

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

(Abordagem no início da entrevista) Você recebeu o termo de consentimento relacionado à sua participação nesta pesquisa. Reiteramos que todas as suas respostas serão analisadas de forma global pela pesquisadora, observando as questões de sigilo. Se sentir necessidade, dê exemplos e faça comentários que ajudem a detalhar suas percepções sobre as perguntas.

### Sobre compensação justa e adequada:

1. Como você vê o equilíbrio interno nos ganhos de acordo com suas atribuições e salário? E o equilíbrio dos salários da empresa com relação ao mercado? Existe, na sua percepção, justiça entre atribuições e salários? Por quê?
2. Individualmente, você se sente recompensado pela política de benefícios e salários da empresa? Em que medida? Por quê?

### Sobre condições de trabalho:

3. Como você percebe a sua jornada de trabalho e a sua carga de trabalho? Elas poderiam ser diferentes? Em que aspectos? Justifique sua resposta.
4. Comente sobre a estrutura física, ambiental e de equipamentos da organização em geral, com o máximo de detalhes que lembrar, com pontos positivos e negativos, e sobre o quanto isto afeta ou não o seu trabalho.
5. A organização lhe fornece todas as condições materiais (como equipamentos, informações, materiais de expediente) para a execução do seu trabalho? Quais os pontos positivos e negativos? Justifique sua resposta.
6. Você já apresentou sintomas de estresse relacionados ao trabalho? Comente a respeito.

### Sobre uso e desenvolvimento de capacidades:

7. Você sente que tem autonomia para desempenhar suas atividades? Em que medida? Ou depende muito do trabalho e decisões de outros? Se possível, dê exemplos para explicar melhor.
8. Para desempenhar suas tarefas são exigidas habilidades múltiplas? Quais são elas? Por quê?

9. Você tem clareza total sobre o seu trabalho como um todo? E sobre a importância dele no contexto geral da empresa? Como você vê o seu trabalho nesse contexto maior? Justifique sua resposta.

10. Você recebe *feedbacks* (avaliações e comentários de chefes e colegas) sobre o seu trabalho? Como? De quem? Com que frequência? Há só comentários sobre desempenho ou você também recebe sugestões de melhoria do desempenho? Comente mais a respeito.

Sobre oportunidades de crescimento e segurança:

11. Você sabe que a empresa não possui plano de carreira? Como você se sente trabalhando em uma empresa que não possui plano de carreira? Justifique sua resposta

12. Como você gostaria que fosse esse plano de carreira se existisse?

Sobre integração social na organização:

13. Os funcionários da empresa estão integrados, na sua percepção? Por quê?

14. Você percebe, na empresa, políticas de respeito à diversidade (de gerações, de raças, de crenças, de gênero, de sexualidade, etc.) sendo aplicadas? As pessoas são tratadas, em geral, de forma justa? Comente sobre sua percepção a respeito.

15. Qual a sua percepção geral sobre o clima de trabalho na organização? Por quê?

Sobre constitucionalismo:

16. Na sua percepção, a empresa respeita os direitos trabalhistas? Por quê?

17. Na sua percepção, há liberdade de expressão na empresa? Por quê?

18. A sua privacidade é afetada ou invadida de alguma forma pelo trabalho nesta empresa? Por quê? Caso sim, como?

19. Existe um código de conduta formal ou informal entre as pessoas nesta empresa? Você percebe isto claramente?

Sobre o trabalho e o espaço total de vida:

20. Como você percebe o seu tempo de trabalho e o tempo de lazer, existe equilíbrio? Você tem tempo de lazer com a família? Comente a respeito.

21. A sua atividade profissional tem sentido na sua vida pessoal hoje? Comente a respeito.

Sobre a relevância social do trabalho na vida:

22. De forma geral, qual a imagem que você tem da empresa hoje, individualmente? Como você se sente sendo parte dela? Comente a respeito.

23. De forma geral, qual a imagem que você considera/supõe que a sociedade tem desta empresa hoje? Comente a respeito.

24. Finalmente, que sugestões você faria para que a empresa pudesse desenvolver melhorias para a qualidade de vida no trabalho?