



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA**  
**PROGRAMA DE GRADUAÇÃO — PROGRAD**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS — ICSA**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PRESENCIAL)**

**ARÍCIA MARIA CRUZ ASSUNÇÃO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM DESAFIO NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA**

**REDENÇÃO — CE**

**2021**

ARÍCIA MARIA CRUZ ASSUNÇÃO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM DESAFIO NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA

Trabalho de conclusão de curso apresentado na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) como requisito parcial para obtenção do grau Bacharel no Curso de Administração Pública.

**Orientador: Prof. Dr. Pedro Rosas Magrini**

**Coorientador: Prof. Dr. Luis Miguel Dias Caetano**

REDENÇÃO — CE

2021

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Assunção, Arícia Maria Cruz.

A851q

Qualidade de vida no trabalho: um desafio na administração pública / Arícia Maria Cruz Assunção. - Redenção, 2021.  
50f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública - Semestral, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2021.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Pedro Rosas Magrini.  
Coorientador: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Luis Miguel Dias Caetano.

1. Administração Pública. 2. Qualidade de Vida no Trabalho. 3. Setor Público. I. Título

CE/UF/BSCA

CDD 351.81

---

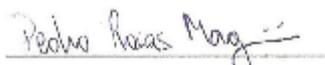
## TERMO DE APROVAÇÃO

ARÍCIA MARIA CRUZ ASSUNÇÃO

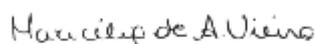
### QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM DESAFIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado em formato de monografia ao Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – Unilab, aos 13 de Abril de 2021, em Redenção, como requisito para à obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública.

#### BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Pedro Rosas Magrini



Prof.ª Ms.ª Maricélia de Almeida Vieira



Prof.ª Dr.ª Andrea Yumi Sugishita Kanikadan

*Dedico este trabalho aos meus pais, Mateus e Glória Assunção e aos meus irmãos por todo amor e apoio. E a todos que contribuíram nesta caminhada.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me ter dado saúde, força e coragem para continuar seguindo em frente e por estar concluindo mais uma etapa na minha vida.

Aos meus pais Mateus José Assunção e Maria da Glória Cruz Assunção por toda dedicação, amor, carinho e por estarem sempre presentes em cada momento da minha vida apoiando e dando força, e fazendo o possível e impossível para que nunca me faltasse nada. Muito obrigada por toda compreensão durante esses anos. Tudo que sou devo à eles.

Aos meus irmãos, Iolanda, Ivan e Ariel, por todo amor, carinho e apoio, por sempre estarem presentes na minha vida mesmo distantes.

Ao Delmar Joy Madre Deus, por todo amor, companheirismo, apoio e força. Obrigada por toda ajuda principalmente na realização desde trabalho e por encorajar-me sempre. Serei eternamente grata à você.

À minha mana-amiga Dáfine Medina por estar sempre presente em todos os momentos da minha vida. Ao meu grande amigo Elber Leite, obrigada por poder contar consigo em qualquer momento. Às minhas companheiras e amigas de casa, Cideidy Miranda, Luiza Borges, Ineida da Costa e Evanice, por todo apoio e amizade.

E a todos os meus amigos, Dejanira Martins, Aida Chantre, Rosely Évora, Sara Fonseca, Kenny Mascarenhas, Darlene Lopes, Leila Monteiro, Adeusa de Pina, Sol Figueiredo, Paulo Fernandes, Eliane Vaz, Ricardo Fernandes, Atália Canda, Elísia Gomes, William Silva, por toda a amizade e pelos bons momentos vividos.

À toda minha família em especial meus primos por toda irmandade e amor.

Agradeço ao meu orientador Pedro Magrini e meu coorientador Luis Miguel Dias Caetano por todo auxílio, dedicação, tempo e paciência na realização deste trabalho.

Aos professores Andrea Kanikadan e Maricélia Vieira, membros da minha Banca Examinadora, por terem atendido ao convite para desempenhar esse papel, dispondo do vosso tempo e conhecimento.

À todos os professores que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento acadêmico e que eu chegasse até aqui, meu muito obrigada. Sou grata à cada membro do corpo Docente e a todos que trabalham na coordenação do curso de Administração Pública e no instituto. Agradeço à todos os servidores e terceirizados da UNILAB, às tias e os tios do Restaurante Universitário por toda paciência.

E por último agradeço a minha amada UNILAB, pela oportunidade de cursar meu ensino superior nessa Instituição que respeito muito, obrigada por todo aprendizado e

experiência vivida, que nos faz crescer tanto à nível profissional mas também como seres humanos. Sinto imensamente feliz de ter feito parte do crescimento dessa universidade.

## RESUMO

Cada vez mais as organizações vêm se preocupando em oferecer um ambiente de trabalho saudável proporcionando bem-estar aos seus colaboradores. O presente trabalho aborda o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Setor Público, que está diretamente relacionada com o nível de Qualidade de Vida no Trabalho nas instituições públicas e com o grau de satisfação e bem-estar dos seus colaboradores. Tem como principal objetivo analisar a importância da Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público, bem como apresentar os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho, descrever a sua importância e analisar como a QVT pode atuar para melhores condições de trabalho e motivação dos servidores da administração pública. Realizou-se um breve histórico sobre Qualidade de Vida no Trabalho e seus conceitos, sobre seus modelos e a importância da sua implementação. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, caracteriza-se como uma pesquisa de caráter exploratório, utilizou-se a revisão bibliográfica como método procedimental para coleta de dados e o método utilizado na classificação quanto a técnica de análise de dados foi a abordagem à análise de conteúdo. Verificou-se que apesar de muitos estudos realizados e da implementação da QVT em muitas organizações para melhorar o ambiente de trabalho, ainda muito precisa ser feito para que realmente se possa ter Qualidade de Vida no Trabalho principalmente nos serviços públicos, para que tenhamos servidores mais comprometidos e serviços de qualidade. Com o passar dos tempos e com uma sociedade mais competitiva é importante implementar um clima organizacional que seja agradável e motivador para os trabalhadores. Um planejamento estratégico é fundamental para a implementação de ações e programas de QVT para ter um ambiente organizacional mais agradável. A QVT então caracteriza-se por um ambiente agradável que traz bem-estar, satisfação e motivação, mais saúde aos profissionais, clima organizacional saudável, equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

**Palavras — Chave:** Administração Pública. Qualidade de Vida no Trabalho.

## ABSTRACT

A lot of organizations are being concerned with providing a healthy work environment with safety and well-being to their employees. This particular article addresses the topic of Quality of Life at Work (QLW) in the Public Sector, which is directly related to the level of Quality of Life at Work in public institutions and the degree of satisfaction and well-being of its employees. Its main objective is to analyze the importance of Quality of Life at Work in the Public Sector, as well as to present the concepts of Quality of Life at Work, describe its importance and analyze how QLW can act for better working conditions and motivation of civil servants of public administration. A brief history of Quality of Life at Work and its concepts, its models and the importance of its implementation was carried out. The methodology that was used was the bibliographic research, it is characterized as an exploratory research, the bibliographic review was used as a procedural method for data collection and the method used in the classification as the data analysis technique was the approach to the analysis of data. contents. It was remarkable that despite of many studies that were carried out and the implementation of QLW in many organizations to improve the work environment, however there are a lot to be done so that Quality of Life at Work can be achieved, especially in public services, in order to have more qualified employees and better services. As time goes by and with a more competitive society it is important to implement an organizational environment that is pleasant and motivating for workers. A strategic plan is necessary for the implementation of QLW actions and programs to have a more pleasant organizational environment. QLW is therefore characterized by a pleasant environment that brings well-being, satisfaction and motivation, more health to professionals, healthier organizational environment, and the perfect balance between personal and professional life.

**Key — Words:** Public Administracion. Quality of Life at Work.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> — Critérios e subcritérios do modelo de Walton .....	27
<b>Quadro 2</b> — O Modelo de Westley .....	29
<b>Quadro 3</b> — O modelo de Werther e Davis .....	30
<b>Quadro 4</b> — O Modelo de Nadler e Lawler .....	32

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**QVT** — Qualidade de Vida no Trabalho

**QWLQ-78** — Quality of Working Life Questionnaire

**QWLQ-bref** — Quality of Working Life Questionnaire

**TQWL-42** — Total Quality of Work Life

**WHOQOL-100** — World Health Organization Quality of Life 100

**OTI** — Organização Internacional do Trabalho

**PQVT** — Programas de Qualidade de Vida no Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b> .....	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1</b>	<b>Evolução e Origem da Qualidade de Vida no Trabalho</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2</b>	<b>Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3</b>	<b>Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Análise da Implementação da QVT em Instituições Públicas</b> .....	<b>25</b>
<b>2.4</b>	<b>Modelos de Avaliação da QVT</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Modelo de Walton</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Modelo de Hackman e Oldhan</b> .....	<b>28</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Modelo de Westley</b> .....	<b>29</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Modelo de Werther e Davis</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4.5</b>	<b>Modelo de Nadler e Lawler</b> .....	<b>31</b>
<b>2.5</b>	<b>Qualidade de Vida no Trabalho Como Um Fator Importante Para o Sucesso Organizacional.</b> .....	<b>32</b>
<b>2.6</b>	<b>Implementação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho</b> .....	<b>35</b>
<b>2.7</b>	<b>Tipos de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho</b> .....	<b>36</b>
<b>2.7.1</b>	<b>Exercícios Físicos</b> .....	<b>36</b>
<b>2.7.2</b>	<b>Treinamento e Desenvolvimento dos Trabalhadores</b> .....	<b>36</b>
<b>2.7.3</b>	<b>Ergonomia</b> .....	<b>37</b>
<b>2.7.4</b>	<b>Ginástica Laboral</b> .....	<b>37</b>
<b>2.7.5</b>	<b>Benefícios</b> .....	<b>38</b>
<b>2.7.6</b>	<b>Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>38</b>
<b>2.7.7</b>	<b>Higiene e Segurança no Trabalho</b> .....	<b>38</b>
<b>2.7.8</b>	<b>Estudos de Cargos e Salários</b> .....	<b>39</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
<b>3.1</b>	<b>Caraterização da Pesquisa</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2</b>	<b>Procedimento de Coleta e Seleção dos Dados</b> .....	<b>40</b>

<b>3.3</b>	<b>Método de Análise e Interpretação de Dados .....</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O assunto da presente pesquisa se trata da Qualidade de Vida no Trabalho, tendo como tema específico a Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público. O assunto vem ganhando mais espaço dentro das organizações a cada dia. Ele vem da necessidade do trabalhador de ter meios que facilitem e tornem as tarefas mais agradáveis.

Várias foram as transformações de comportamentos sofridas pelo homem nos últimos anos, cada vez mais vem aumentando o número de funções a serem realizadas pelos trabalhadores, assim como a sua forma de trabalho.

O trabalho como princípio de toda a particularidade humana, propicia aspectos como conhecimento e satisfação pessoal. As razões que instigam o homem no desempenho das atividades referentes ao trabalho vêm sendo examinados por inúmeros pesquisadores, devido á grande relevância que o trabalho tem vindo a ter no cotidiano de todos os indivíduos, dado que, o trabalho é utilizado como base principal para o sustento, mas também é utilizado para a satisfação pessoal.

Nos dias atuais, o trabalho tem vindo a ter uma grande relevância em nossa sociedade e ocupando um espaço significativo na vida das pessoas, pois elas acabam passando maior parte de suas vidas dentro das corporações, ou seja, cedendo e dedicando a maior parte do seu tempo ao trabalho.

Mesmo quando o homem não está no seu local de trabalho, não estando conectado ou utilizando de meios tecnológicos, ele não consegue desconectar por completo porque basicamente sua vida gira em função do seu trabalho, e isso se deve a alta pressão por resultados, a concorrência por um espaço no mercado e por sua complexidade.

A organização, por sua vez, vem percebendo gradativamente que o ser humano é a peça chave para o alcance de seus resultados, visto que a capacidade de raciocínio, de criatividade, de solucionar problemas, está presente em pessoas e não em máquinas. À vista disso, a organização passa a se atentar em oferecer um ambiente que traga ao seu colaborador: segurança, conforto, bem-estar, respeito, entre outros. Em outros termos, a organização deve disponibilizar um ambiente favorável para o uso das suas capacidades.

Muitas são as razões que contribuem para uma não qualidade de vida no ambiente de trabalho, por isso devem ser apontados e combatidos com políticas e ações que tencionem minimizar ou eliminar esses males que afetam, não somente o trabalho, mas igualmente a vida familiar e social dos colaboradores.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está ligada com o grau de satisfação ou insatisfação do trabalhador com as suas atividades na organização. Mas também, está associada as compreensões internas dos trabalhadores sobre as razões que influenciam na construção de um conceito pessoal sobre o tema, que retrata individualmente as necessidades da profissão e do ambiente de trabalho. É um assunto que vem sendo muito discutido nos dias de hoje, considerando sua importância e influência na vida dos trabalhadores, objetivando satisfazer e facilitar o desenvolvimento das atividades no ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2008) a qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho nas condições físicas, psicológicas e sociais, ou seja, a Qualidade de Vida é a associação de diversos fatores que proporcionam bem-estar aos indivíduos.

A busca pela Qualidade de Vida no Trabalho e a implementação de ações visando melhorias para as pessoas, não pode ser considerada como um custo nas planilhas das organizações, uma vez que os custos com afastamentos e ações trabalhistas são maiores do que uma medida preventiva (CAVASSANI, CAVASSANI, BIAZIN, 2006).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) relaciona-se com a mobilização, o comprometimento pessoal, a participação com o bem estar do funcionário na execução da tarefa na empresa, visando a consecução das metas da Qualidade Total (FREITAS, SOUZA, 2009). Ainda segundo o autor, um ambiente organizacional onde há uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, sociólogos, psicológicos e tecnológicos da organização do próprio trabalho torna-se saudável e mais propício ao aumento de produtividade. Este ambiente irá refletir no comportamento do funcionário no atendimento aos clientes e no contato com fornecedores.

A QVT, vem progressivamente, auferindo maior inserção e presença. Já no setor público, ela ainda se demonstra incipiente e um campo científico de interesse ainda restrito (FERREIRA, 2006). Todavia, o setor público vem se deparando com a urgência de aperfeiçoar os serviços oferecidos a sociedade. Se os serviços aperfeiçoados forem alcançados via profissionais motivados e valorizados, a qualidade de vida no trabalho irá assumir uma posição de evidência.

Entender de Qualidade de Vida no Trabalho vai além da identificação das teorias propostas anos atrás, não chega só às empresas terem ações neste sentido, mas que seus colaboradores possam senti-las. Com isso terá um ambiente de trabalho mais harmônico, logo todos os colaboradores inseridos ali irão trabalhar visando o alcance dos objetivos da empresa. Se tiver motivação pelas tarefas que realizam, se estiverem capacitados, se forem bem remunerados, se a qualidade e o conforto das instalações da empresa forem adequados,

se forem vistos de forma igualitária, se existe liberdade para que expresse o que pensa, se há um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e se o colaborador sente orgulho em fazer parte da organização, então pode-se dizer que as empresas terão sucesso no alcance das suas metas e objetivos.

Partindo do entendimento, da grande relevância da Qualidade de vida no trabalho nas organizações, faz-se necessário analisar a QVT nas instituições públicas, como inserir mais a qualidade de vida no setor público e como demonstrar a sua importância.

O presente trabalho foi dividido em seis capítulos onde o primeiro apresenta uma breve introdução explanando sobre o tema, apresenta os objetivos gerais e específicos da pesquisa e nos mostra a sua justificativa. No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, com os principais conceitos relativos à temática, sua origem e evolução, a Qualidade de vida no trabalho no setor público, os modelos de avaliação de QVT, apresentando os modelos de Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983) e Nadler e Lawler (1983), a Qualidade de Vida no Trabalho como um fator importante para o sucesso Organizacional, a implementação dos programas de QVT e os tipos de programas. O terceiro capítulo faz a descrição do método adotado para a investigação do objeto, caracterizando o campo, os procedimentos e o instrumento de pesquisa. No quarto capítulo, são apresentados e discutidos os resultados. No quinto capítulo, apresenta-se as contribuições finais e por último as respectivas referências.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **Geral:**

Analisar a importância da Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público.

Para que o objetivo geral seja alcançado foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Apresentar o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho;
- ✓ Descrever a importância da QVT;
- ✓ Analisar como a Qualidade de Vida no Trabalho pode atuar para melhores condições de trabalho e motivação dos servidores na Administração Pública.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A qualidade de vida no trabalho tem como principal finalidade transformar o ambiente onde os trabalhadores passam um longo período das suas vidas, em um ambiente agradável e onde se sentirão bem, refletindo no seu rendimento profissional.

Nos dias atuais o esforço das organizações para sobreviver tendo em conta vários fatores como a concorrência, a globalização, a modernização, a produtividade, o destaque no mercado, acabam arrançando estratégias para que não fiquem para trás e acabar perdendo o seu espaço, e isso acaba atingindo várias organizações e exigindo mais dos seus trabalhadores.

Diante das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que o mundo do trabalho vem sofrendo caracterizadas pela crescente competitividade, exigindo mais horas trabalhadas e, mais resultados, diversas organizações têm sido impulsionadas a buscar uma melhor qualidade de vida a seus colaboradores (DANIELI, PATUSSI, SANTANA, 2020).

Nos serviços públicos esse problema acaba sendo maior, e precisam buscar meios para que tenham destaque no mercado apresentando serviços de qualidade, precisam ser eficientes e ter eficácia considerando o bem-estar, a satisfação e motivação dos seus servidores.

A Qualidade de Vida no Trabalho afeta diretamente no desempenho da empresa seja ela pública ou privada. Dessa forma, investir em qualidade de vida nas organizações públicas contribui para a garantia da prestação de serviços públicos eficientes à sociedade, a qual espera por um atendimento rápido e satisfatório (FREIRE et. al, 2010).

A Qualidade de Vida no Trabalho nos serviços públicos é ainda um desafio que precisa ser implementado em muitas organizações. A maioria da população necessita desses serviços para a resolução dos seus problemas e os serviços públicos precisam demandar esses problemas oferecendo um serviço de qualidade e para que isso também aconteça é necessário ter a motivação e o empenho dos seus servidores. A QVT vem para garantir a satisfação dos colaboradores e assim também um serviço de qualidade que logo irá garantir a satisfação dos clientes e a distinção de outros serviços.

O servidor público está a serviço da sociedade, sendo fundamental a sua capacitação e dedicação ao atendimento social. Um servidor comprometido garante uma gestão pública eficaz e eficiente, por isso, é primordial que tenha qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Esta pesquisa se justifica porque, ao avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho, é possível fazer um diagnóstico organizacional para melhorar os processos de trabalhos, propondo meios que elevem o nível de satisfação dos funcionários.

Esse estudo tem como importância a contribuição para a aplicabilidade da qualidade de vida nas organizações públicas, visando oferecer melhorias para um ambiente de trabalho confortável e seguro.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações começou a ser estudado pelo homem há muito tempo, isso devido ao progresso e o crescimento rápido que a tecnologia vem tendo durante esses anos. Com isso teve a necessidade de fazer um estudo mais aprofundado que levasse a uma adaptação entre as hierarquias com os outros setores, de modo a obter uma satisfação maior entre ambas as partes, que acabaria por alcançar um ambiente mais saudável e mais agradável.

A noção de Qualidade de Vida no Trabalho resulta em um maior respeito para as pessoas, pois para termos uma maior produtividade com qualidade as organizações necessitam de seus colaboradores motivados, que irão executar suas tarefas de melhor maneira e que sejam devidamente recompensados por isso.

As organizações precisam ter em mente que os seus primeiros clientes se trata daqueles que colaboram com eles, os clientes internos, e para que consigam satisfazer os clientes externos eles precisam primeiramente satisfazer os seus “clientes internos” que são os responsáveis pelo serviço oferecido e pelo ganho das organizações.

### **2.1 Evolução e Origem da Qualidade de Vida no Trabalho**

Apontar a origem do cuidado com a saúde no trabalho pode exprimir estudar a origem da transformação do homem na natureza. Ou seja, a partir do momento em que o ser humano se utiliza de instrumentos e cria táticas para aprimorar sua forma de subsistência, procurando de alguma forma reduzir seu esforço e diminuir seu sofrimento, pode-se dizer que está ligado o conceito de saúde atrelado ao trabalho.

“O trabalho, no decorrer da história foi ocupando a maior parte do tempo do ser humano. O que de início era para suprir suas necessidades básicas de subsistência, passa a ser, principalmente após a Revolução Industrial, o ponto central da vida do homem.” (CAVASSANI; CAVASSANI; BIAZIN, 2006).

Desde a Revolução Industrial, as empresas focavam no aumento da produtividade e na participação no mercado, sem a preocupação com o homem, que trabalhava em péssimas

condições, que tinha extensas jornadas, que era submetido frequentemente a acidentes de trabalho, e essas situações acabavam sendo aceitas com naturalidade.

Com a necessidade de aumentar a produção, as indústrias tiveram a necessidade de elaborar meios de produzir mais sem ignorar o papel importante do trabalhador nesse meio. Com isso deu o surgimento das primeiras pesquisas para melhorar a capacidade produtiva e diminuir os esforços na execução dos trabalhos.

Segundo Ferreira et al. (2009, p. 148), “o interesse por QVT toma impulso após a Primeira Guerra Mundial, quando uma série de fatores econômicos, políticos e sociais contribuiu para a necessidade de mudanças na forma de tratamento dos trabalhadores”.

A principal repercussão das mudanças, no que concerne ao bem-estar dos trabalhadores deu-se na criação dos primeiros programas de segurança no trabalho, difundidos nas décadas de 1930 e 1940 (FERREIRA et al., 2009, p. 148).

Na Inglaterra, na década de 1950, o termo “Qualidade de Vida no Trabalho” foi utilizado pela primeira vez por Eric Trist e seus colaboradores para o tratamento de questões relativas ao trinômio: organização, trabalho, indivíduo (GUIDELLI; BRESCIANI, 2008, p. 346).

Segundo Ribeiro e Santana (2015), na década de 60, o movimento QVT passou a ter mais força, já que os trabalhadores estavam mais interessados no seu próprio bem-estar e as empresas buscavam formas de diminuir os efeitos negativos quanto à saúde física e mental de seus funcionários.

Para Sampaio (2004 apud GUIDELLI; BRESCIANI, 2008, p. 347):

[...] somente a partir dos anos 70 o tema QVT ganhou força na academia e nos centros de estudo específicos, também a partir da ampla difusão de um novo modelo de gestão praticado por empresas japonesas. Pode-se destacar como exemplo de modelo de gestão, o denominado “modelo japonês” ou toyotismo, em referência específica à estratégia de gestão da Toyota (Ohno,1997).

A década de 90 trouxe a era da informação. Com o maior desenvolvimento da tecnologia era possível ter a informação nos quatro cantos do mundo de forma rápida e com isso um aumento na competitividade entre as empresas e intensificação na globalização. Com o passar do tempo e com o aumento do interesse para este assunto, a Qualidade de Vida no Trabalho vem ganhando ao longo dos anos muitos estudos científicos que buscam formas para que o indivíduo se sinta cada vez melhor em seu ambiente de trabalho (LIMONGOI - FRANÇA, 2004).

## 2.2 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

A procura incessante por um ambiente humanizado é uma entre os tantos benefícios da QVT. A ideia principal consiste em beneficiar das habilidades mais refinadas dos empregadores, buscando assim um ajustamento entre tecnologia, tarefas e empregados.

Diversos são os autores e as definições conceituais para a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” tendo em conta que cada autor apresenta os elementos que considera mais importantes para que realmente haja Qualidade de Vida no Trabalho.

A QVT baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial das pessoas origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano (MAXIMIANO, 2000, p. 498 apud CAVASSANI; CAVASSANI; BIAZIN, 2006, p.3).

Walton (1973) foi o responsável pela elaboração de um dos primeiros conceitos específicos sobre QVT, afirmando que se trata do atendimento às aspirações humanas, calcado na humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa (REIS JÚNIOR, 2008).

Para Limongi-França (2004), a definição de qualidade de vida é tão abrangente quanto a dimensão do ser humano, pois qualidade de vida é a sensação de bem-estar originada pelas necessidades individuais atendidas, estas do ambiente social e econômico e das expectativas de vida. A qualidade de vida tem um cunho holístico por considerar o indivíduo em todas as suas dimensões, o saber, mental, social, físico, emocional e espiritual.

Conforme França (1997 apud Vasconcelos 2001, p.25), Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implementação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da Qualidade de Vida no Trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a organização e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

O termo Qualidade de Vida no Trabalho tem crescido em importância. Pode-se dizer que a QVT se refere a elementos e características que envolvem trabalho, trabalhadores e instituições, visando alcançar uma relação mais satisfatória e equilibrada possível entre esses elementos. É aceite que trabalhadores satisfeitos contribuem melhor para a instituição e que,

se o trabalho é uma fonte de bem-estar, há repercussão positiva em vários aspectos da vida (LOPES; SETA, 2019).

Nas contribuições de Hackman e Oldham (1975 apud Forno; Finger, 2015), QVT está associada diretamente aos aspectos de motivação interna, satisfação e enriquecimento do cargo. Eles sugerem que as características da tarefa são determinantes no surgimento de três estados psicológicos:

- ✓ Significância percebida (valor atribuído ao trabalho);
- ✓ Responsabilidade percebida (relacionada aos resultados do trabalho);
- ✓ Conhecimentos desses resultados, que quando acessíveis, agregam em satisfação e motivação para os trabalhadores.

Chiavenato (1999 apud Cavassani; Cavassani; Biazin, 2006) relata que o termo Qualidade de Vida no Trabalho foi utilizado por Louis Davis na década de 1970 e para este estudioso o conceito refere-se à preocupação com o bem-estar dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

Segundo Rodrigues (1998, apud Freitas; Souza, 2009), a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser vista como “uma abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele”. Isso pode mostrar que as organizações não têm como sobreviver no mercado sem considerar a satisfação e o bem-estar de cada trabalhador que será importante na produtividade e na competitividade.

Ainda de acordo com Fernandes (1996, apud Freitas; Souza, 2009) a QVT pode ser considerada como uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos da organização do próprio trabalho, que afetam a cultura e interferem no clima organizacional refletindo na produtividade e na satisfação dos clientes internos.

Qualidade de Vida no Trabalho quer dizer os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. Onde a proposta básica da QVT é desenvolver um ambiente de trabalho que seja bom tanto para os trabalhadores como também propiciem a organização atingir seus resultados (DAVIS; NEWSTROM, 1992, apud CAVASSANI; CAVASSANI; BIAZIN, 2006).

A Qualidade de Vida no Trabalho não se consiste apenas na prevenção de acidentes de trabalho, tem que envolver todas as esferas da organização.

Com isso, é importante desenvolver um estudo cauteloso de modo a saber as causas de insatisfação dos trabalhadores, tanto a nível familiar como a nível social, considerando que as

mesmas refletem no ambiente de trabalho e assim afetando o desempenho em suas funções e logo a produção.

Dessa forma pode-se observar que as questões relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho são amplas e desafiadoras.

Vários instrumentos que medem o QVT foram criados, dentre os quais pode-se citar os principais validados no Brasil são o QWLQ-78 (Quality of Working Life Questionnaire - Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho), QWLQ-bref (Quality of Working Life Questionnaire – Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho - versão abreviada), TQWL-42 (Total Quality of Work Life – Qualidade de Vida no Trabalho Total).

A metodologia aplicada na construção do instrumento de avaliação da QVT, batizado como QWLQ-78 é análoga à adotada no desenvolvimento do questionário da Organização Mundial da Saúde, intitulado WHOQOL-100 (REIS JÚNIOR, 2008).

Ele conceitua a QVT como “o conjunto de ações desenvolvidas pelas empresas na implantação de melhorias gerenciais, estruturais e tecnológicas, na busca da satisfação e do bem-estar físico, psicológico, social e profissional dos colaboradores”.

Reis Júnior (2008) teve como primeiro passo para a criação desse instrumento, a definição dos indicadores a serem avaliados. A escolha desses indicadores partiu-se do marco referencial teórico, constituído por alguns clássicos de QVT, como Walton (1973), Westley (1979), Hackman e Oldham (1983) e Werther e Davis (1983).

O segundo passo foi a criação da primeira lista de questões, a princípio, foram criadas 56 questões, relativas aos 56 indicadores listados, entretanto, alguns autores de referência para essa pesquisa analisavam o mesmo indicador de forma distinta (Reis Junior, 2008). Com isso o número de questões passou de 56 para 78.

Reis Júnior (2008) usou os seguintes indicadores adotados no procedimento, que foram: identidade com a tarefa, exercício físico regular/hábitos saudáveis, doenças crônicas LER/DORT; autonomia; espírito de camaradagem; estabilidade de trabalho e de horários; autocontrole relativo; remuneração; possibilidades de carreira; aprendizagem e avanços salariais; relação/chefe/subordinado/colegas; assistência médica; “stress”; autoestima; ausência de insalubridade/cansaço e relacionamento trabalho/família.

Outro instrumento que mede o QVT que é validado no Brasil é o QWLQ- bref (Quality of Working Life Questionnaire – Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho - versão abreviada).

A variável dependente QVT e seus respectivos domínios físico/saúde, psicológicos, pessoal e profissional foram investigados de acordo com o QWLQ-bref. Trata-se de um

questionário estruturado, auto aplicado e validado para uso no Brasil, possuindo consistência interna satisfatória (SOUZA et al., 2015).

O instrumento TQWL-42 onde a sigla TQWL é a abreviatura de Total Quality of Work Life, e o sufixo 42 é o número de questões relacionadas à QVT do instrumento. A palavra “Total” no nome do instrumento realça que este avalia a QVT de forma global, sem o enfoque em um aspecto específico (PEDROSO, 2010).

Pedroso (2010) salienta que o TQWL-42 é formada por 47 questões em que cinco dessas são destinadas ao conhecimento da amostra e as demais são divididas de modo igual em cinco grandes esferas: Biológicas/Fisiológicas, Psicológica/Comportamental, Sociológica/Relacional, Econômica/Política e Ambiental/organizacional. Elas são constituídas por ramificações denominadas aspectos, dentro dos quais foram agrupadas as questões.

### **2.3 Qualidade de Vida no Trabalho no Sector Público**

Ainda que os programas da qualidade de vida tivessem um crescimento considerável nos últimos tempos, o perfil dessas práticas no âmbito do serviço público brasileiro permanece ainda pouco estudado (JALES, 2014).

Damasceno e Alexandre (2012) apontam a importância dos servidores públicos na formação da percepção que os cidadãos terão a respeito da qualidade dos serviços públicos prestados. De acordo com Estefano (1996 apud Damasceno; Alexandre, 2012) os funcionários públicos são considerados o elemento que liga as organizações públicas aos cidadãos, sendo considerados, muitas vezes, causadores de diversos problemas.

Para Brandão e Bastos (1993, apud Damasceno; Alexandre, 2012), ao servidor público é associado a má vontade, a incompetência e a falta de comprometimento. Isso reforça a importância de se entender o comportamento das pessoas na empresa pública para que possam ser desenvolvidas práticas de gestão de pessoas que retenham os funcionários na organização, garantam uma melhor eficiência e produtividade da organização, bem como relevem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos. Por muitas vezes, a instituição perde excelentes funcionários em virtude da desmotivação dos mesmos.

Perseguições a um determinado indivíduo ou mesmo falta de preparo de alguns chefes nos levam a acontecimentos conflituosos recorrentes em instituições públicas, com pessoas ou grupos. Muitas vezes o despreparo dos chefes resulta principalmente dos hábitos de escolha de gestão, que muitas vezes é feita por denominação e não por competência, qualificação, mérito ou preparação técnica.

Na opinião de Frossard (2009), o setor público tratando-se de prestações de serviços, tem uma grande relevância no cuidado dos gestores com os servidores para a melhoria dos serviços prestados. Se os servidores se encontram descomprometidos e desmotivados, o serviço será deficiente. Com isso, na tentativa de mudar o quadro, o Estado começa a aplicar um modelo de gerenciamento, inicialmente utilizado pelos serviços privados, onde valorizam a produtividade, a qualidade, os resultados e voltado para as pessoas. Com isso a implementação de programas QVT trará benefícios tanto para os trabalhadores como para a organização criando satisfação e bem-estar das pessoas, redução de acidentes e absenteísmo e maior produtividade.

Dessler (1999 apud Amorim, 2010) defende que empregados comprometidos tendem a ter melhores registros de atendimentos e maior domínio do trabalho, prevalecendo um melhor desempenho. Para Meyer e Allen (1997 apud Amorim, 2010) os funcionários são mais propensos a desenvolver o comprometimento afetivo quando são tratados de maneira justa pela organização, suas contribuições são valorizadas e têm o senso de sucesso no seu trabalho. O comprometimento seria então influenciado pela qualidade de vida percebida pelos funcionários.

Para Lopes e Sena (2019) sobre o fator Relações Socioprofissionais no Trabalho, os servidores percebem que QVT é a harmonia e o bom relacionamento entre colegas e superiores com respeito e liberdade de opiniões. Para isso, essas relações devem ser agradáveis, respeitadas e cordiais, sustentadas pelo apoio, cooperação, confiança e liberdade em compartilhar opiniões e ideias.

A aplicação da QVT na administração pública é capaz de preencher uma lacuna verificada, ao longo dos anos, no nível de tratamento oferecido ao servidor público relativa à valorização do seu trabalho e preocupação com o seu bem-estar e o de sua família. O gestor público tem maior dificuldade em desenvolver seu processo de gestão e decisão, pois se encontra constantemente preso às amarras legais, como limites de investimentos estabelecidos no orçamento, licitação, estrutura de cargos e carreira dos servidores, dentre outros (AMORIM, 2010).

Assim sendo, a satisfação do funcionário tanto público como privado, tem muito a ver com o bom nível de atendimento ao cliente. Para aprimorar o atendimento ao cliente cada ente ou órgão deve implementar programas de QVT, pretendendo garantir a satisfação dos servidores no ambiente de trabalho.

### ***2.3.1 Análise da Implementação da QVT em Instituições Públicas***

A melhor maneira de se ter um panorama real sobre a implementação da QVT nas Instituições Públicas se dá através do ponto de vista dos indivíduos envolvidos.

Analisando algumas Instituições Públicas estudadas podemos avaliar o nível de QVT nessas organizações através dos resultados dos indicadores apresentados aos servidores públicos.

Podemos ter como exemplos de indicadores de QVT, a integração social fora da organização, oportunidades de crescimento, condições de trabalho, organização no trabalho, reconhecimento profissional, compensação justa e adequada, trabalho e espaço total de vida, relacionamento com o superior.

Segundo Freire et. al (2017) no seu estudo a uma instituição pública, foi apontado que dificilmente acontecia eventos que promoviam a integração social fora da organização, visando ser importante para promover a relação entre os servidores.

No dizer de Frossard (2009), os momentos de interação fora do local de trabalho permitem que as pessoas se conheçam melhor, geram afetividade, que conseqüentemente é movida para o ambiente de trabalho, favorecendo na produtividade.

De mesmo modo, ainda segundo Freire et. al (2017), a oportunidade de crescimento na carreira apontava insatisfação dos funcionários quanto ao investimento da organização na sua capacitação. Na compensação justa e adequada a maior percentagem estaria insatisfeita, pois nunca teriam recebido benefícios extras, o que mostra que a instituição não investia em seu capital humano e não utilizava de benefícios para motivar e estimular os seus servidores.

Analisando uma instituição pública de ensino sobre a satisfação dos seus colaboradores podemos ver que, segundo Danieli, Patussi e Santana (2020) existia uma integração social entre os colaboradores fora da instituição. Chiavenato (2010) destaca que, o clima organizacional é o reflexo direto do modo com as pessoas interagem umas com as outras, ressalta que um ambiente motivador aumenta as relações de satisfação, entusiasmo, interesse, cooperação e maior produtividade.

Os autores Danieli, Patussi e Santana (2020) ainda nos apresentam as insatisfações dos servidores no quesito crescimento na carreira com avanços salariais como também para a ausência de benefícios como assistência médica, odontológica entre outros. Destacando a importância dos benefícios como forma de estimular e incentivar seus colaboradores.

Para Chiavenato (2010), servidores qualificados, motivados e comprometidos, geram maior eficiência, eficácia e efetividade no serviço prestado, impactando positivamente na imagem da organização.

Foi observado também que em relação aos fatores ambientais, ou com a relação entre colegas e superiores, e com o tratamento igualitário os mesmos estariam satisfeitos.

É de extrema necessidade que as instituições tenham em atenção as insatisfações dos seus colaboradores e que implementam programas de QVT a fim de melhorar esses indicadores, e que também levam em consideração os que apontam para satisfação, e que procuram sempre aperfeiçoá-los, e assim conseguiram ter uma instituição com servidores satisfeitos que zelam para o crescimento da instituição.

## **2.4 Modelos de Avaliação da QVT**

Alguns autores clássicos criaram modelos de avaliação da QVT, que servem como base teórico à praticamente todas as pesquisas sobre o tema, facilitando o trabalho de pesquisadores que continuam estudando para melhorar cada vez mais as condições de trabalho e de vida das pessoas (REIS JÚNIOR, 2008).

Apenas poucos modelos de avaliação da QVT apresentam propriedades psicométricas satisfatórias, como validação, consistência e confiabilidade. Dentre os modelos de QVT mais utilizados, estão descritos os modelos Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983) e Nadler e Lawler (1983) (SILVA; PEDROSO; PILATTI, 2010).

### **2.4.1 Modelo de Walton**

Segundo Silva, Pedroso e Pilatti (2010) o primeiro modelo de avaliação de QVT foi criado por Richard Walton nos Estados Unidos na década de 70. É considerado o modelo mais completo e com o maior número de critérios e também o mais utilizado por estudiosos, especialmente da administração de recursos humanos e da psicologia organizacional. De acordo com o autor, o descontentamento com o trabalho é o predominante problema enfrentado pelos trabalhadores.

Walton (1973) elaborou um dos primeiros conceitos sobre QVT ao declarar que se trata do entendimento das aspirações humanas, calcado na humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa (REIS JÚNIOR, 2008).

O modelo proposto por Walton, apresentado a seguir é dividido em oito fatores e cada um deles abrange várias dimensões:

**Quadro 1** — Critérios e subcritérios do modelo de Walton

<b>Critérios</b>	<b>Subcritérios</b>
Compensação justa e adequada	- Equidade interna e externa - Proporcionalidade entre salários - Justiça na compensação - Partilha
Condições de trabalho	- Jornada de trabalho razoável - Ambiente físico seguro e saudável - Ausência de insalubridade
Uso e desenvolvimento de capacidades	- Autonomia - Qualidades múltiplas - Informação sobre o processo total do trabalho - Autocontrole relativo
Oportunidade de crescimento e segurança	- Possibilidade de carreira - Crescimento pessoal - Perspectivas de avanço salarial - Segurança de emprego
Integração social na organização	- Ausência de preconceitos - Igualdade - Mobilidade - Relacionamento - Senso comunitário
Constitucionalismo	- Direitos de proteção ao trabalhador - Liberdade de expressão - Direitos trabalhistas - Tratamento imparcial - Privacidade pessoal
O trabalho e o espaço total de vida	- Papel balanceado no trabalho - Poucas mudanças geográficas - Tempo para lazer da família - Estabilidade de horários
Relevância social do trabalho na vida	- Imagem da empresa - Responsabilidade social da empresa - Responsabilidade pelos produtos - Práticas de emprego

Fonte: Adaptado de Pedroso (2010) apud Ferro (2012)

De acordo com Reis Júnior (2008) os critérios propostos por Walton (1973) mostram as possibilidades que os indivíduos têm para construir seus próprios conceitos de QVT. Nos mostra também que esses critérios contrariam na relevância para todos os indivíduos, já que para uns, por exemplo o tempo de lazer da família vai ter um nível de importância maior para certos indivíduos e para outros pode não ser tão importante, gerando assim uma visão de QVT diferente.

O modelo de Walton permanece, mesmo após quase quatro décadas da sua publicação, sendo um dos modelos mais utilizados para subsidiar pesquisas - quantitativas e qualitativas - na área da QVT. No Brasil, o modelo de Walton é utilizado em grande escala, superando a

utilização dos demais modelos. Este é considerado o mais completo modelo, sendo utilizado, principalmente, por estudiosos da administração de recursos humanos e da psicologia organizacional (PEDROSO, PILATTI, 2010).

#### **2.4.2 Modelo de Hackman e Oldham**

O modelo elaborado por Hackman e Oldham (1983) intitulado “Job Diagnostic Survey”, foi originado de uma pesquisa realizada em mais de 658 colaboradores, que realizavam 62 funções diferentes e pertenciam a 7 organizações distintas (REIS JÚNIOR, 2008). Conforme eles essa amostra foi a mais heterogênea possível, de forma a deixar o modelo aplicável a qualquer tipo de indivíduo ou organização.

Segundo Pedroso (2010 apud Ferro, 2012) o modelo proposto por Hackman e Oldham no ano de 1974 foi através de um estudo feito em 1971 por Hackman e Lawler. Nele foi feita uma investigação dos elementos presentes no ambiente de trabalho, principalmente aqueles que causam motivação nos trabalhadores. Constatou-se que havia um maior nível de satisfação pessoal quando ocorria altos índices de variedade, autonomia, identidade da tarefa e feedback. Eles foram chamados de Dimensões Essenciais do trabalho. Dessa forma Hackman e Oldham solicitaram um novo modelo com mais uma dimensão chamada de significância.

As características das Dimensões Essenciais do Trabalho são:

- ✓ Variedade de habilidade: demonstra a diversidade de habilidades exigida pelas atividades diárias;
- ✓ Identificação com a tarefa: afinidade do trabalhador com a atividade exercida, com controle do conhecimento de todo o trabalho;
- ✓ Significação das tarefas: é a importância do trabalho do indivíduo na vida pessoal e profissional de outras pessoas, tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho;
- ✓ Autonomia: trata do grau de liberdade, independência e discricção que o trabalho proporciona ao indivíduo, desenvolvendo responsabilidade sobre a atividade executada;
- ✓ Feedback: informações sobre o desempenho no trabalho, que podem ser representadas pelos resultados do próprio trabalho, pelo recebimento de informações dos supervisores e colegas e por agentes externos (REIS JÚNIOR, 2008).

Para Reis Júnior (2008) se os cinco elementos ocorrerem de forma apropriada irão proporcionar resultados satisfatórios como, o aumento da motivação interna; alta qualidade no

desempenho das tarefas; alta satisfação com o trabalho e diminuição do absenteísmo e da rotatividade.

A partir das Dimensões Essenciais do trabalho - Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa, Significado da Tarefa, Autonomia e Feedback-, Hackman e Oldham formularam um escore denominado Potencial Motivador do Trabalho, que avalia as propriedades motivacionais do trabalho, indicando o quanto este é significativo, fomenta a responsabilidade e proporciona o conhecimento dos resultados (PEDROSO, PILATTI, 2010).

Para Hackman e Oldham, as dimensões do cargo são fundamentais na QVT, estes aspectos produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a Qualidade de Vida no Trabalho (CAVASSANI, CAVASSANI, BIAZIN, 2006).

### 2.4.3 Modelo de Westley

Westley (1979) estuda a Qualidade de Vida no Trabalho de uma perspectiva mais ampla, analisando-a a partir de quatro diferentes problemas (econômico, político, psicológico e sociológico), sugerindo algumas soluções a partir de práticas organizacionais que estimulem, por exemplo, a cooperação, a divisão de lucros, a auto supervisão do trabalho, o enriquecimento das tarefas e a formação de grupos de trabalho estruturados socio tecnicamente (SOUZA, MARQUES, JORGE, 2014).

De acordo com Reis Júnior (2008), Westley (1979) acredita que com base em quatro elementos (econômico, político, psicológico, sociológico) pode-se analisar o QVT. Para ele são as causas de injustiça, insegurança, alienação e falta de organização, respectivamente.

Os quatro elementos indicadores de QVT segundo Westley apresentados no quadro:

**Quadro 2** — O Modelo de Westley

<b>Econômico</b>	<b>Político</b>	<b>Psicológico</b>	<b>Sociológico</b>
Equidade Salarial	Segurança no emprego	Realização Potencial	Participação nas decisões
Remuneração adequada	Atuação sindical	Nível de desafio	Autonomia
Benefícios	Retro informação	Desenvolvimento pessoal	Relacionamento interpessoal
Carga horária	Liberdade de expressão	Criatividade	Grau de responsabilidade
Ambiente externo	Valorização do cargo	Autoavaliação	Valor pessoal
	Relacionamento com chefia	Variedade de tarefa	
		Identidade com a tarefa	

Fonte: Adaptado de Reis Júnior, 2008, p.44

Conforme Reis Júnior (2008) o autor sugere soluções para estes problemas, como:

- 1 - No problema económico poderia ter como solução a cooperação e união entre os trabalhadores e suas participações nas decisões;
- 2 - No problema político, a criação de políticas públicas através de sindicatos de trabalhadores poderia resolver essa questão;
- 3 - Problema psicológico, teria solução por meio de informações sobre desempenho e autoavaliação;
- 4 - E por último, problema social, a solução seria o autodesenvolvimento e os métodos de trabalho em equipe.

#### **2.4.4 Modelo de Werther e Davis**

De acordo com Werther e Davis (1983) muitos fatores afetam a QVT, como a supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e o projeto cargo. No entanto, é o cargo que “envolve mais intimamente o trabalhador” (PEDROSO, PILATTI, 2010).

Ainda segundo eles, os desafios ambientais, organizacionais e comportamentais influenciam diretamente na QVT. Mudanças nesses fatores devem ser previstas com antecipação, ao passo que estas podem desestruturar a QVT dos colaboradores de uma organização (PEDROSO, PILATTI, 2010).

Segundo Reis Júnior (2008) o modelo proposto pelos autores Werther e Davis fundamenta-se na exploração da natureza do cargo para fazer aumentar a qualidade de vida. Eles propuseram analisar três elementos para a criação de um projeto de cargo, com o objetivo de o trabalhador alcançar o máximo de sua capacidade de produção por meio da motivação, melhorando a QVT (REIS JÚNIOR, 2008).

**Quadro 3** — O modelo de Werther e Davis

<b>Elementos Organizacionais</b>	<b>Elementos Ambientais</b>	<b>Elementos Comportamentais</b>
- Abordagem mecanicista - Fluxo de trabalho - Práticas de trabalho	-Habilidade e disponibilidades de empregados  - Expectativas sociais	- Autonomia  - Variedade  - Identidade de tarefa  - Retro informação

Fonte: Adaptado de Reis Júnior (2008, p.49)

De acordo com Reis Júnior (2008) os elementos organizacionais estão relacionados diretamente à eficiência no projeto de cargos. A abordagem mecanística refere-se a perfeita identificação do colaborador com o cargo, de maneira que as tarefas possam ser dispostas de forma a minimizar o esforço e tempo gasto pelo colaborador para realizá-las. O fluxo de trabalho aborda a distribuição das funções em uma sequência coerente, para também minimizar o esforço e tempo gasto. As práticas de trabalho tratam da adoção de métodos e processos incorporados na realização do trabalho, de maneira a torná-lo ágil.

Os elementos ambientais estão relacionados com o ambiente externo ao trabalho. A habilidade e disponibilidade de empregados é o elemento nos quais a análise das competências e capacidades dos colaboradores é fundamental para que o cargo não se torne difícil demais e nem tão simples, de forma a desmotivá-lo. As expectativas sociais tratam de analisar o cargo, para não o projetar nem acima, nem abaixo das expectativas levantadas pelo colaborador, para não o desmotivar.

Por fim, os elementos comportamentais que buscam promover um ambiente de trabalho saudável e a satisfação dos colaboradores. A autonomia é a responsabilidade do indivíduo em tomar as decisões frente ao trabalho, de forma a proporcionar maior senso de reconhecimento por parte do colaborador. A variedade trata do uso das diferentes habilidades e capacidades do indivíduo, de modo a deixar o trabalho menos monótono e repetitivo. A identidade da tarefa se refere à realização do trabalho em todas as suas etapas, do início ao fim do processo. E a retroinformação (feedback) se refere à obtenção de informações sobre o seu desempenho nas tarefas, providas do chefe, dos colegas ou dos subordinados.

#### **2.4.5 *Modelo de Nadler e Lawler***

Para Ferro (2012), Nadler e Lawler vem reunir quatro indicadores que envolvem os aspectos psicológicos, organizacionais, econômicos e ambientais, esses são os indicadores de QVT que devem apreciar o bem-estar do trabalhador e melhorar a sua produtividade. Eles ainda consideram que os programas de QVT devem encontrar formas para as pessoas trabalharem melhor e também que o trabalho melhore a vida delas.

Os autores consideram a existência de atividades e fatores a ser incluídos em programas de QVT com o intuito de determinar seu êxito (PEDROSO, 2010 apud FERRO, 2012).

As atividades e fatores representados no seguinte quadro:

**Quadro 4** — O Modelo de Nadler e Lawler

<b>Atividades</b>	<b>Fatores</b>
Participação na resolução de problemas	Percepção da necessidade
Restauração do trabalho	Enfocar um problema saliente na organização
Inovação do sistema de recompensas	Estruturação para a identificação e resolução de problemas
Melhoria no ambiente de trabalho	Motivar pessoas ligadas a atividades de longo prazo
	Envolver a organização como um todo

Fonte: FERRO (2012, p.33)

Este modelo demonstra que o ser humano passa a ser integrante da empresa e mostra a evolução da importância dos mesmos. Um exemplo é a tendência da participação nas decisões, que a ideia retrógrada de que os funcionários deviam ser simples executores e outros com mais capacidades, os planejadores (ALVES, 2010).

## **2.5 Qualidade de Vida no Trabalho como um fator importante para o sucesso Organizacional.**

O trabalho, no decorrer da história, foi ocupando a maior parte do tempo do ser humano. O que de início era para suprir suas necessidades básicas de subsistência, passa a ser, principalmente após a Revolução Industrial, o ponto central da vida do homem (CAVASSANI, CAVASSANI, BIAZIN, 2006).

A vários anos que o trabalho tem vindo a ter uma grande importância na sociedade e também na vida das pessoas já que acaba ocupando um espaço significativo durante toda a sua vida.

O histórico de trabalho pode acabar sendo bem desgastante em vários ambientes principalmente naqueles que aparentemente podem ser inofensivos como os escritórios. Por passarem várias horas sentados e por terem hábitos repetitivos e muitas vezes posturas incorretas, como também a eficiência que lhes são exigidas, as constantes cobranças para o atingimento de metas ou pelo aumento da produtividade, tudo isso pode desencadear cansaços excessivos, estresse, depressão, insatisfação, desmotivação, e com isso uma queda na produtividade.

Em seu relatório, A Prevenção das Doenças Profissionais, a OIT (Organização Internacional do Trabalho) nos demonstra que:

“As mudanças tecnológicas, sociais e organizacionais no local de trabalho resultantes da rápida globalização suscitaram riscos emergentes e novos desafios. Embora alguns riscos tradicionais tenham diminuído em virtude de melhorias na segurança, dos avanços tecnológicos e de uma melhor regulamentação, continuam a provocar danos inaceitáveis na saúde dos trabalhadores” (A PREVENÇÃO DAS DOENÇAS PROFISSIONAIS, 2013).

Ainda segundo o relatório da OTI (2013) o que se tornou um caso extremamente importante é a questão do “stresse” relacionado com o trabalho e os vários malefícios que trás a saúde. Acrescenta ainda uma relação do “stresse” com doenças de músculo - esqueléticas, cardíacas e do sistema digestivo, e que com o agravamento do “stresse” relacionado com o trabalho pode desencadear doenças cardiovasculares graves.

As empresas estão cada vez mais a ser confrontadas com casos de assédio psicológico, intimidação, assédio moral, assédio sexual e outras formas de violência. Numa tentativa de lidar com o “stresse”, os trabalhadores poderão recorrer a comportamentos pouco saudáveis, tais como o abuso de álcool e drogas (OTI, 2013).

Com a atualidade temos a globalização, o desenvolvimento intenso da tecnologia, a repercussão das mudanças e com isso a competitividade, e faz com que as empresas passam a compreender que são as pessoas, os seus trabalhadores, os seus principais diferenciais e vantagens competitivos.

Com isso as organizações passaram a dar uma grande importância para a Qualidade de Vida no Trabalho de seus trabalhadores, procurando exercer ações de melhorias que ofereçam um ambiente mais agradável para que seus colaboradores possam desenvolver suas atividades.

Conforme Cavassani, Cavassani, Biazin (2006) as organizações vêm percebendo cada vez mais a importância que o ser humano tem para o alcance de resultados, pois diferente das máquinas eles têm capacidade de raciocínio, de criatividade, de solucionar problemas. E logo eles passam a dar mais atenção em oferecer um ambiente que traga conforto, respeito, segurança e bem-estar aos seus trabalhadores.

De igual modo, nos dias atuais, as pessoas acabam procurando por organizações que oferecem melhores condições e com um ambiente adequado para trabalhar e que sejam aptos de gerar a sua satisfação, bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho.

Segundo Frenzel (1993 apud Detoni, 2001) o desempenho das organizações encontra-se fortemente comprometido com a noção da qualidade de vida a ele associado.

Ribeiro e Santana (2015) nos diz que tanto a motivação como o comprometimento dos trabalhadores se dão mais em ambientes em que eles se sentem livres para interagir com as

decisões da organização e em que poderão participar das atividades que lhes transmitem prazer e satisfação.

Para Limongi-França (2004) as organizações com o tempo, vêm-se preocupando mais com seus trabalhadores, não só no quesito ambiente de trabalho, mas também fora dele, e com isso vêm desenvolvendo algumas ações para manterem a saúde de seus colaboradores, tais como: recuperação (pessoas doentes e que a partir das ações são recuperadas), proteção à saúde, e ações de promoção à saúde (manutenção de um ambiente saudável).

Podemos dizer que uma das ações das organizações foi, com o tempo, a construção do departamento de Recursos Humanos. Um departamento criado para ajudar as organizações a gerir e administrar os comportamentos internos, ajudando a cuidar e valorizar seus colaboradores para assim conseguirem alcançar os objetivos da empresa.

Segundo Sampaio (2004 apud Freire 2013) o departamento de Recursos Humanos tem por objetivo tornar algo tão específico em algo mais compreensível e mensurável para que possa ser avaliado e comparado ao longo do tempo através dos registros.

Conforme Moretti, Treichel (2003) o departamento dos recursos humanos tem o desafio de procurar melhorar a qualidade de vida no trabalho como de também promover iguais oportunidades de emprego. O empenho para melhorar a qualidade de vida no trabalho procura transformar os cargos em mais produtivos e satisfatórios. É importante os gerentes buscarem colaboração nesse departamento já que ele pode ajudar a combinar as necessidades humanas com as do cargo.

A Qualidade de Vida no Trabalho é um desafio importante à administração do setor de Recursos Humanos. As exigências sobre o projeto de cargo são organizacionais, ambientais e comportamentais. Quando são cuidadosamente consideradas e conseqüentemente combinadas com um outro projeto apropriado do cargo, o resultado é um cargo produtivo e satisfatório. Mas quando os insumos ou os produtos desejados são omitidos, resultam problemas (MORETTI, TREICHEL, 2003).

Segundo Fernandes (1996) a execução dos modelos QVT não serão a resposta para todos os problemas da organização, mas com a sua utilização obtém-se melhores resultados na questão de produtividade, com maior satisfação e melhor uso dos recursos.

De tal modo, podemos avaliar como o trabalho é realizado, através das características individuais de cada ocupante do cargo, mas também, através da estrutura organizacional e do ambiente social da organização. As empresas que investem em qualidade de vida no trabalho demonstram as suas preocupações com as pessoas que fazem parte da organização. Então, tudo que estiver relacionado com o ambiente de trabalho deve ser uma preocupação e uma

prioridade das organizações. Condições físicas, tarefas, planos de cargo, salários, o ambiente organizacional, têm que ser considerados para que possa ter um maior sucesso e crescimento das organizações.

## **2.6 Implementação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho**

A implementação de programas de QVT tem como objetivo nas organizações priorizar e atender tanto os interesses da empresa, mas também dos seus funcionários. Os programas de QVT abrangem todas as questões relacionadas com o trabalho, objetivando a busca do equilíbrio psicológico, físico e social dos empregados no ambiente trabalhístico. Desse modo, as empresas demonstram preocupação com o bem-estar dos seus funcionários através da implementação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho visando satisfazer seus empregados, melhorando as condições de trabalho e o aumento da produtividade.

Esses programas são muito importantes, pois visam promover bem-estar e saúde no local de trabalho. Eles procuram equilibrar a satisfação dos funcionários e a eficácia na empresa já que a produtividade está diretamente relacionada com o bem-estar dos trabalhadores. Um planejamento estratégico é fundamental para implementação das ações e programas de QVT a serem implantados (PAULA, 2014).

Segundo a autora, esses programas envolvem diagnósticos e implantação de melhorias, inovações tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Fernandes (1996) indica algumas orientações para a implementação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho, como habilidades do nível gerencial colocada como condição básica de tais programas. Conforme o seu ponto de vista, além da competência, o comprometimento da administração com os objetivos do programa de qualidade de vida no trabalho é essencial para o êxito de tais ações. Também é importante a preparação dos gerentes para as mudanças decorrentes da implantação do programa.

O autor sugere algumas recomendações para a implementação de programas de qualidade de vida, como:

- ✓ Os programas devem envolver todos os níveis e áreas da organização;
- ✓ Não devem ser implementados sem um conhecimento teórico e técnico do assunto;
- ✓ Devem ser implementados a partir de uma necessidade real da organização;

- ✓ Devem incluir estratégias de resolução dos problemas organizacionais, através de métodos participativos;
- ✓ Devem envolver melhorias no ambiente de trabalho em termos físicos, mas sem descuidar de aspectos tecnológicos e psico-sociais;
- ✓ Os colaboradores devem partilhar os ganhos advindos da participação através de um sistema de recompensas;
- ✓ As pessoas devem ser treinadas para a nova abordagem de resolução de problemas e, especialmente as chefias, para aceitar a participação dos colaboradores;
- ✓ Devem efetivar as mudanças no comportamento administrativo e na natureza do clima da organização, de modo a aprimorar a cultura organizacional.

Mesmo envolvimento a toda instabilidade que vivemos atualmente, o ser humano não deixa de ser o principal fator capaz de tornar uma empresa permanentemente competitiva, pois somente seres humanos qualificados e capacitados poderão produzir ou oferecer serviços de qualidade.

## **2.7 Tipos de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho**

### **2.7.1 Exercícios Físicos**

Segundo Alves (2011) a prática de exercícios físicos ajuda no aumento da disposição e a satisfação dos trabalhadores, aumenta a tolerância ao estresse, reduz o absenteísmo, melhora o relacionamento interpessoal, reduz os acidentes de trabalho e reduz os gastos médicos.

Para Shephard (1994 apud Paula 2014) verificou-se que as pessoas se sentiam melhores após um programa de exercícios físicos no trabalho, além de ocorrer uma redução dos gastos médicos. Segundo o mesmo, o melhor estado de saúde é um processo contínuo de “bem-estar”, com uma demanda reduzida de recursos médicos.

### **2.7.2 Treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores**

Conforme Limongi-França (2005 apud Paula 2014) o treinamento é um indicador importante dentre as atividades de promoção da QVT sendo considerado parceiro e instrumentador dos fins de bem-estar no trabalho. Potencial, criatividade, força de trabalho, inovação, compromisso e interação, qualificam os trabalhadores no ambiente organizacional através de situações programadas e monitoradas para obtenção de mudanças pessoais, grupais

e organizacionais. As pressões para novos desempenhos, prejudicam a estabilidade e o conhecimento adquirido, têm sido a grande oportunidade de mudança, como a modernização, a evolução quanto ao desempenho, a maturidade crítica, a criação de novos paradigmas, os valores de preservação, a qualidade de compromisso e a autonomia profissional.

Os programas de treinamento e desenvolvimento de trabalhadores são uma forma de aumentar o capital intelectual da empresa, mas também gera benefícios ao colaborador, agregando conhecimentos que serão importantes para o desenvolvimento pessoal e a promoção da QVT (ALVES 2011).

### **2.7.3 Ergonomia**

Outro programa que contribui para a saúde do trabalhador e conseqüentemente para desenvolver a qualidade de vida, é a preocupação com a ergonomia. Segundo Alves (2011) a ergonomia resulta no aumento do desempenho nas atividades e redução dos acidentes de trabalho.

Goedert e Machado (2007) explicam que a função da ergonomia é identificar ocorrências em que o ambiente de trabalho está inadequado para adaptá-lo para o trabalho humano. Enfatizam também que ela não envolve somente equipamentos e máquinas, mas tudo que se relaciona com o homem e o trabalho, incluindo o ambiente psicológico que o local pode proporcionar, não focando apenas no ambiente físico.

### **2.7.4 Ginástica Laboral**

A Ginástica Laboral é um programa que está sendo cada vez mais adotado pelas empresas no combate do stress e melhoramento da saúde física dos trabalhadores (ALVES, 2011).

Ainda segundo o autor, a ginástica laboral tem vindo crescer nas empresas consideravelmente, diminuindo o absenteísmo e melhorando o desempenho dos colaboradores, trazendo muitas vantagens para a empresa e para os trabalhadores, pois além do estímulo à saúde, aumenta a disposição para o trabalho e melhora a interação entre os colaboradores.

### **2.7.5 Benefícios**

Os benefícios podem se tornar um grande motivador na qualidade de vida dos trabalhadores. Pode se tratar de uma remuneração indireta que a organização oferece aos colaboradores.

Com a implementação de um programa de benefícios, a empresa conseguirá deixar o colaborador mais realizado, satisfazendo algumas de suas necessidades deixando assim mais motivado no trabalho.

Conforme Araújo (2006 apud Paula, 2014) os benefícios sociais são incentivos internos oferecidos com os objetivos de satisfazer às necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda empresa.

### **2.7.6 Avaliação de Desempenho**

O programa avaliação de desempenho é importante pois através dele o trabalhador pode acompanhar seu desenvolvimento e também ajudar a empresa a identificar se ele está atingindo suas expectativas e cumprindo os objetivos. Principais resultados observados com a avaliação de desempenho são:

- ✓ Aumento do desempenho do trabalhador;
- ✓ Aumento da produtividade;
- ✓ Aumento da satisfação profissional (ALVES, 2011).

### **2.7.7 Higiene e Segurança no Trabalho**

Outro PQVT de extrema importância é a Higiene e Segurança no trabalho. Ele vai garantir a saúde dos seus trabalhadores garantindo um local limpo e apropriado para o desempenho das suas ações.

De acordo com Chiavenato (2002 apud Alves, 2011) a higiene no trabalho é um conjunto de normas e procedimentos que garantem a proteção da saúde física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos que o ambiente de trabalho possa oferecer.

Com esse programa podemos ter benefícios compensadores para ambos os lados como por exemplo garantindo um ambiente de trabalho seguro, agradável e saudável, onde com isso o empregado produz melhor, diminui as ausências e os afastamentos.

### **2.7.8 Estudos de Cargos e Salários**

Todo trabalhador que desenvolve seus serviços a uma organização o faz através de uma troca de remuneração que será adequada ao seu cargo. Quando este desenvolve o seu cargo de forma satisfatória e que recebe um salário que também seja satisfatório logo irá contribuir para a sua motivação e empenho no trabalho.

Araújo (2006, apud Paula 2014) define o programa como:

“O estudo de cargos e salários é um instrumento que permitirá à empresa a administração de seus recursos humanos na contratação, movimentação horizontais (méritos) e verticais (promoções) de seus profissionais e retenção de talentos da empresa. A definição de cargos e salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreiras” (ARAÚJO 2006, apud PAULA 2014).

## **3 METODOLOGIA**

Uma pesquisa pode ser conceituada, segundo Marconi e Lakatos (2001) como “um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

A pesquisa científica contribui tanto no descobrimento de novos conhecimentos, como na elaboração dos mesmos em um determinado contexto. Na área acadêmica a pesquisa fica ainda mais relevante, pois através dela, pesquisadores podem fundamentar as suas teorias, desenvolvê-las e elaborar conhecimentos para a área de foco a qual escolherem, concedendo ganhos para a ciência e conseqüentemente o desenvolvimento da sociedade.

A pesquisa fundamenta-se a partir da investigação, sendo esta a base para se aprofundar através de métodos científicos e encontrar respostas para um problema.

### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Baseado nos objetivos da pesquisa apresentados pode-se dizer que o presente trabalho de conclusão de curso caracteriza-se como uma pesquisa de caráter exploratório. Pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (GIL, 2002).

Ainda segundo o autor, pode-se dizer que estas pesquisas visam principalmente o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Essas pesquisas envolvem:

levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

O autor ainda ressalta que a maioria dos estudos de natureza exploratória podem ser definidas como pesquisas bibliográficas. Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, geralmente assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos. Ressalta ainda que “as pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente a partir de fontes bibliográficas”.

Quanto a natureza da pesquisa pode-se classificá-la como sendo uma pesquisa qualitativa.

Conforme Silva e Menezes (2001) a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados intuitivamente.

### **3.2 Procedimento de Coleta e Seleção dos Dados**

O método procedimental na qual pretende-se utilizar neste trabalho se dará através de revisão bibliográfica dos assuntos relacionados com o tema.

A realização da revisão bibliográfica teve a finalidade de recolher informações para a fundamentação teórica da presente pesquisa, com vista a aprofundar o conhecimento e identificar as posições e contribuições de diversos autores acerca do tema proposto. Assim sendo, a investigação bibliográfica foi desenvolvida com base em artigos científicos, livros, dissertações e monografias. Para os procedimentos de seleção de dados deste trabalho levaram-se em conta alguns critérios, tais como as palavras chaves utilizadas. Buscou-se por trabalhos que abordavam palavras chaves como: “Qualidade de Vida no Trabalho”, “Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público” em fontes como Scielo e Google Acadêmico.

Também se fez a utilização de palavras chaves secundárias tais como: “Implementação de QVT”, “Programas de QVT”, “Modelos de QVT”.

Outros critérios utilizados foram encontrar textos relacionados com as experiências e os resultados obtidos com a QVT em instituições públicas e também textos referentes ao QVT em um todo. Priorizou-se os textos na língua Portuguesa e que tenham sido publicados na última década, mas também foi feita a utilização de textos apartir do ano 2001. Fez-se a utilização de trabalhos de alguns autores muito citados na QVT como Limongi-França, Chiavenato, Cavassani, Cavassani e Biazin, entre outros.

Toda a pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas (LAKATOS, MARCONI, 2001).

A pesquisa bibliográfica considerada como fonte de coleta de dados secundária, pode ser definida como: contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre um determinado assunto ou problema que possa ser estudado (DE OLIVEIRA, 2011).

Na opinião de Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica,

“Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em formas de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações” (LAKATOS, MARCONI, 2001).

Vimos que a pesquisa bibliográfica é básica e obrigatória em qualquer modalidade de pesquisa. De modo geral, qualquer informação publicada é possível de se tornar fonte de consulta. Nesse sentido, torna-se pertinente salientar a conceituação de Da Fonseca (2002), no qual manifesta:

“A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta” (DA FONSECA, 2002).

Enfim, todo o trabalho científico deve ter o apoio e o embasamento na pesquisa bibliográfica, para que não desperdice tempo com um problema que já foi solucionado e para que possa chegar a conclusões inovadoras (LAKATOS, MARCONI, 2001).

### 3.3 Método de Análise e Interpretação de Dados

O método utilizado na classificação quanto a técnica de análise de dados foi a abordagem à análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações (BARDIN, 1997).

Ela constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999).

De acordo com os autores mencionados a análise de conteúdo chega a ser um método que nos leva a uma interpretação maior de um determinado assunto através da filtragem de conteúdo. Com a análise de conteúdo podemos descrever, detalhar, decifrar e reinterpretar um conjunto de textos ou documentos de diferentes formas a fim de nos levar a uma maior compreensão do conteúdo, ou tema analisado. Busca compreender o significado dos dados coletados com o objetivo de facilitar o entendimento dos conteúdos através de uma apresentação de forma sistematizada.

Segundo Bardin (1997) para se fazer uma análise de conteúdo é necessário seguir três etapas:

- 1) a pré-análise;
- 2) a exploração do material;
- 3) e o tratamento dos resultados e a interpretação.

A pré-análise é a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento. Trata-se de estabelecer um programa que pode ser flexível mas deve ser preciso (BARDIN, 1997).

Para a autora, nesta fase devesse fazer uma leitura fluente do material para ver do que se trata, escolher os documentos que serão analisados, constituir o corpus, formular hipóteses e objetivos e preparar o material.

A segunda fase é a exploração do material. Depois de concluir a pré-análise deve-se administrar de forma sistemática as decisões tomadas. Esta fase, longa e fastidiosa, consiste

essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas (BARDIN, 1997).

A terceira etapa é o tratamento dos resultados e interpretação.

Conforme Bardin (1997) os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos. O analista tendo os resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas.

Para Moraes (1999) essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Ao estudarmos um determinado tema iremos encontrar inúmeros documentos de vários autores conceituando e interpretando esse tema de várias formas, mas que nos levam a um entendimento comum através dos seus elementos e palavras-chaves.

Ao apresentarmos os conceitos sobre Qualidade de vida no Trabalho deparamos com várias ideias distintas sobre o tema que muitos autores têm vindo a classificá-la durante os anos. Levando em conta períodos e ambientes diferentes iremos encontrar distintos conceitos sobre o assunto, mas podemos notar que, em todos esses conceitos há elementos que os ligam de alguma forma.

A Qualidade de Vida no Trabalho é uma preocupação que tem vindo a ser considerada durante os anos. Preocupação que começou com as organizações e seus rendimentos e que levou a um cuidado maior com os seus colaboradores.

Nos conceitos sobre Qualidade de Vida no Trabalho podemos destacar os elementos comuns que ligam um autor ao outro.

Como por exemplo, Walton (1973, apud Reis Júnior 2008) considera que a QVT tem relação com as relações humanas, da humanização no trabalho e na responsabilidade social da empresa. Para Lopes e Seta (2019) a QVT se refere a uma relação mais satisfatória e equilibrada no ambiente de trabalho, apresentando que trabalhadores satisfeitos e que possuem bem-estar contribuem melhor para a instituição. Hackman e Oldham (1975, apud Forno; Finger 2015) apresentam elementos como motivação interna, satisfação e enriquecimento do cargo, relacionados com QVT. E Chiavenato (1999, apud Cavassani,

Cavassani, Biazin, 2006) aponta QVT como a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores.

Fez-se depois da coleta dos dados, uma análise dos documentos para ver de que se trata cada um e organizá-lo. A leitura do documento é importante para saber que documentos correspondem a seu problema de pesquisa e quais desconsiderar. Depois se deu a constituição do corpus e a formulação das hipóteses de conteúdo, à sugestão de argumentos que podem ser avaliados ou não.

Para a seleção das unidades de análise procurou-se documentos relacionados com a Qualidade de Vida no Trabalho, e sua relação na Administração Pública.

É importante fazer a categorização, selecionar os dados com semelhança que aparecem em diversos documentos e deve ser definida com objetividade.

Desse modo pode-se ver que os autores classificaram a Qualidade de Vida no Trabalho com alguns elementos como:

- ✓ Satisfação;
- ✓ Bem-estar;
- ✓ Motivação; e
- ✓ Humanização no trabalho.

Então Qualidade de vida no trabalho se trata do bem-estar, da satisfação do colaborador no trabalho e da sua motivação. Ela se preocupa com o ser humano, com a humanização no trabalho, procura ter uma visão integral das pessoas, tenta fazer da organização e dos trabalhadores um só, o chamado enfoque biopsicossocial. Vai procurar implementar ações na empresa que visam a melhoria e a inovação no ambiente de trabalho transformando em um ambiente mais saudável e satisfatório de se trabalhar.

A preocupação com a rendimento das organizações fez-se levar em conta o bem-estar dos trabalhadores dentro das próprias instituições. Se antes eram cobradas muitas horas de trabalho e muitas produções sem levar em conta a saúde e bem estar dos seus trabalhadores, as organizações começaram a ter um cuidado especial ao entenderem que só tem como evoluir oferecendo um ambiente satisfatório em que podem trabalhar e se sentirem bem e motivados.

Na Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público encontramos os mesmos elementos conceituais que irão nos levar a uma prestação de serviço de maior qualidade. Quando se tem qualidade de vida nos serviços públicos iremos ter servidores mais motivados, mais comprometidos e satisfeitos e com isso irão trabalhar melhor e terá mais qualidade nos serviços prestados, menos absenteísmo e mais produtividade.

É importante a implementação da QVT na administração pública porque através do cuidado das instituições públicas com os servidores conseguiremos ter uma prestação de serviços mais eficaz, eficiente e efetiva, com o intuito de entregar mais e melhores resultados para a sociedade.

Com a QVT podemos encontrar muitas vantagens, tanto para a organização como para o próprio colaborador.

Teremos trabalhadores mais comprometidos e com mais vontade de trabalhar, estarão mais motivados, a taxa de absentéismo irá diminuir, oferecerão um serviço de mais qualidade que irá resultar em maior produtividade e mais clientes. Terá um ambiente de trabalho mais saudável e uma melhor relação com os colegas e superiores. Também irá resultar no crescimento da organização, tornando uma organização de destaque e conseguindo alcançar seus objetivos. A QVT também irá refletir na saúde de seus colaboradores, diminuindo casos de doença, como stresse, depressão ou acidentes de trabalho e refletirá também na sua vida fora da organização.

Quanto a QVT em relação ao impacto que tem ao nível de melhores condições de trabalho e motivação irá manifestar-se através da diminuição de acidentes profissionais, profissionais mais dispostos e com um maior cuidado com a saúde, organizações com mais rendimentos, um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, uma relação mais agradável entre colegas e com superior, e um trabalho em equipe.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o andar do tempo a Qualidade de Vida no Trabalho vem se tornando uma preocupação para as organizações e para a Administração Pública, devido à relação entre condições adequadas para o trabalho e a produtividade.

A elaboração do presente estudo permitiu uma análise da Qualidade de Vida no Trabalho por meio de conceitos de diversos autores que abordam o tema, apresentando o poder e o impacto que a Qualidade de Vida no Trabalho tem sobre a vida dos trabalhadores, como também para as organizações que são muito beneficiados com a QVT.

Encontramo-nos em uma sociedade muito competitiva em que é importante lutar para implementar um clima organizacional agradável para conseguirmos ter trabalhadores que trabalhem motivados e comprometidos com a organização e assim conseguirmos alcançar a real Qualidade de Vida no Trabalho.

A prática da Qualidade de Vida no Trabalho se torna importante tanto para as organizações públicas como para as privadas, pois através dela pode-se promover a satisfação e o bem-estar dos funcionários que refletirá na sua motivação com o seu trabalho e com isso terá mais disposição e comprometimento apresentando assim mais produtividade e um trabalho de qualidade. Isso gera benefícios lucrativos para a organização que através de seus colaboradores motivados e comprometidos irá conseguir fazer com que os objetivos da organização sejam também objetivos da equipe e assim conseguirá alcançar maior produtividade, lucros e um alcance maior com os clientes externos.

As organizações devem se preocupar com a QVT para que seus colaboradores alcancem melhores condições de trabalho. Como foi referido, proporcionando um ambiente mais agradável que traz satisfação e bem-estar mas também através da implementação de programas de QVT que irão proporcionar aos seus colaboradores o alcance do alívio do estresse, incentivar os cuidados com a saúde que irá refletir na melhoria do desempenho das atividades profissionais, melhorar o clima organizacional, os programas também ajudarão nas relações interpessoais com colegas e com o superior, criará oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional através de cursos de capacitação e qualificação e também o reconhecimento do desempenho de cada funcionário. É necessário também implementar a gestão participativa, fazer os trabalhadores participarem, exporem as suas necessidades e expectativas, e suas avaliações em relação à qualidade de vida no ambiente com o intuito de identificar os pontos de insatisfação. Com isso teremos melhor condições de trabalho e logo trabalhadores mais motivados e comprometidos.

Com a preocupação das empresas com a QVT para se ter melhores condições de trabalho e ter mais motivação elas podem aderir a algumas ações para que se tenham essas melhorias como: investir na capacitação dos colaboradores, incentivar o feedback dentro da organização, reconhecer seus valores e seus desempenhos, auxiliar na saúde emocional, ter boas condições de trabalho, entre outros.

A QVT então se caracteriza por um ambiente agradável, em que os indivíduos desejam ir ao trabalho, que sintam boas condições tanto físicas como mentais, que buscam um desenvolvimento intelectual, profissional e emocional, que estejam socialmente integrados e equilibrados, tanto no trabalho como na vida pessoal e que se sintam realizados e dedicados com sua carreira profissional.

É necessário que organizações públicas e privadas tenham seus colaboradores como seus principais objetivos já que são eles as máquinas que irão trazer produtividade e que farão das organizações um diferencial no mercado.

Por fim, é necessário avançar ainda mais nos estudos e na implementação de Qualidade de Vida no Trabalho principalmente nos serviços públicos de modo a oferecer um serviço de qualidade e ter servidores mais comprometidos. É importante também realizar estudos futuros analisando a Qualidade de Vida no Trabalho tendo em vista os novos tempos com os trabalhos em home office e realizar uma análise da Qualidade de Vida no Trabalho em organizações em Cabo Verde.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Everton Fernando. Qualidade de vida no trabalho: indicadores e instrumentos de medidas. Diálogos & Saberes, v. 6, n. 1, 2010. Disponível em: < <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/34825> > Acesso em: 21 mar. 2021

ALVES, Everton Fernando. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. InterfacEHS-Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade, v. 6, n. 1, 2011. Disponível em: < <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/34135> > Acesso em: 28 jan. 2021

AMORIM, Tania Gonçalves Ferreira Nobre. Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos?. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 9, n. 1, p. 35-48, 2010. Disponível em: < <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/357> > Acesso: 30 nov. 2020.

BARDIN, Lawrence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições, v.70, 1977. Disponível em: < <https://tecnologia-educacao.weebly.com/metodologia.html> > Acesso em: 23 mar. 2021.

CAVASSANI, Amarildo Pereira; CAVASSANI, Edlene Barbieri; BIAZIN, Celestina Crocetta. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. XIII SIMPEP, 2006. Disponível em: < [https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/784.pdf](https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf) > Acesso em: 23 nov. 2020

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3. ed. Campus: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DA FONSECA, João José Saraiva. Apostila de metodologia da pesquisa científica. João José Saraiva da Fonseca, 2002. Disponível em: < <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf> > Acesso em: 5 de mar. 2021.

DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira; ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro. A qualidade de vida no trabalho no âmbito do serviço público: conceitos e análises. 2012. Disponível em: < <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/13235> > Acesso em: 16 out. 2020.

DANIELI, Márcia Inês; PATUSSI, Salete Terezinha Nardi. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. 2020. Disponível em : < <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1453> >. Acesso em: 22 fev. 2021.

DETONI, Dimas José et al. Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudos de caso em agroindústrias. 2001. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79666/184613.pdf?sequence=1> >. Acesso em: 20 jan. 2021

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Universidade Federal de Goiás. Catalão-GO, 2011. Disponível em: < [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf) > Acesso em: 22 mar. 2021.

FERNANDES, E. Qualidade de vida no trabalho – Como medir para melhorar. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Mário Cesár. Sentido do Trabalho e Qualidade de Vida nas Organizações. Em Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. [CD]. Brasília: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2006.

FERREIRA, Rodrigo R. et al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. Revista de Administração-RAUSP, v. 44, n. 2, p. 147-157, 2009. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417531005.pdf> > Acesso em: 7 dez. 2020.

FERRO, Fernanda Fernandes. Instrumentos para medir a qualidade de vida no trabalho e a ESF: Uma revisão de literatura. 2012. Disponível em: < <https://ares.unasus.gov.br/acervo/handle/ARES/4886> > Acesso em: 12 jan. 2021.

FORNO, Cristiano Dal; FINGER, Igor Rosa. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a Gestão de Pessoas. Ver Bras Qual Vida, v. 7, n. 02, 2015. Disponível em: < <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/viewFile/3015/2089> >.

FREIRE, Arlete Chagas et al. Qualidade de Vida no Trabalho: Uma análise sobre o ponto de vista dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Capim Grosso–Bahia. ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA, v. 11, n. 36, 2017. Disponível em: < <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/797> >. Acesso em: 22 fev. 2021.

FREIRE, Matheus Guedes. Qualidade de Vida no Trabalho. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas. Brasília. 2013. Disponível em: < <https://core.ac.uk/download/pdf/187129798.pdf> > Acesso em: 20 jan. 2021.

FREITAS, André Luís Policani; DE SOUZA, Rennata Guarino Bastos. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. Sistemas & Gestão, v. 4, n.2, 2009. Disponível em: < <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/82/0> > Acesso em: 29 nov. 2020.

FROSSARD, Maiby Carestiatto. Qualidade de Vida no Serviço Público – Um Programa para a Agência Nacional do Petróleo, as Natural e Biocombustíveis – ANP. 2009. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2009. Disponível em: < <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3294> >. Acesso em: 22 fev. 2021.

GIL, Antonio Carlos et al. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: < [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf) > Acesso em: 5 de mar. 2021.

GUIDELLI, Nilo Sergio; BRESCIANI, Luis Paulo. Qualidade de Vida no Trabalho e Ambiente de Inovação: encontros e desencontros no serviço de atendimento ao cliente. Revista Brasileira de Inovação, v. 7, n. 2, 2008. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/47697205\\_Qualidade\\_de\\_Vida\\_no\\_Trabalho\\_e\\_Ambiente\\_de\\_Inovacao\\_encontros\\_e\\_desencontros\\_no\\_servico\\_de\\_atendimento\\_ao\\_cliente](https://www.researchgate.net/publication/47697205_Qualidade_de_Vida_no_Trabalho_e_Ambiente_de_Inovacao_encontros_e_desencontros_no_servico_de_atendimento_ao_cliente) > Acesso em: 21 out. 2020.

GOEDERT, F.; MACHADO, M. M. Qualidade de vida no trabalho na empresa plasvale ind. de plástico do vale ltda. Blumenau: UNIBES, 2007.

JALES, KÁRIN SOUZA. Qualidade de Vida no Trabalho. A Visão no Serviço Público. Faculdades Integradas AVM. Brasília. 2014. Disponível em: < <https://core.ac.uk/display/211928461> >. Acesso em: 21 fev. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade Metodologia do. Trabalho Científico. São Paulo: Atlas, 2001. disponível em: < [https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/373849/mod\\_resource/content/1/PESQUISA%20BIBLIOGR%C3%81FICA.pdf](https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/373849/mod_resource/content/1/PESQUISA%20BIBLIOGR%C3%81FICA.pdf) > Acesso em: 28 fev. 2021.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho: Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós Industrial. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

LOPES, Estefânia Câmara Santos; SETA, MHD. Qualidade de Vida no Trabalho segundo os servidores públicos de um centro de pesquisas. Cadernos UniFOA, Volta Redonda, n. 39, 2019. Disponível em: < <https://core.ac.uk/download/pdf/328161555.pdf> >. Acesso em: 04 jan. 2021.

MORETTI, Silvinha; TREICHEL, Adriana. Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana. Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG, Blumenau, v. 1, n. 3, p. 73-80, 2003. Disponível em: < [http://ead2.fgv.br/ls5/centro\\_rec/docs/qualidade\\_trabalho\\_realizacao\\_humana.pdf](http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/qualidade_trabalho_realizacao_humana.pdf) > Acesso em: 21 jan. 2021.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, 1999. Disponível em: < <http://pesquisaemeduacaoufrgs.pbworks.com/w/file/60815562/Analise%20de%20conte%C3%BAdo.pdf> > Acesso em: 23 mar. 2021.

OIT, A Prevenção das Doenças Profissionais. Relatório. 2013. Disponível em: < [https://www.ilo.org/lisbon/publica%C3%A7%C3%B5es/WCMS\\_714586/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/lisbon/publica%C3%A7%C3%B5es/WCMS_714586/lang--pt/index.htm) > Acesso em: 15 fev. 2021

PAULA, Laura Carvalho Alves. Qualidade de Vida no Trabalho. Faculdades Integradas AVM. Brasília. 2014.

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no trabalho: um debate necessário. Vilarta R, Gutierrez GL, Monteiro MI, Orgs. Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI. Campinas: Ipes, 2010. Disponível em: < [https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/evolucao\\_cap21.pdf](https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/evolucao_cap21.pdf) > Acesso em 12 jan. 2021.

REIS JÚNIOR, Dálcio Roberto dos et al. Qualidade de vida no trabalho: construção e validação do questionário QWLQ-78. 2008. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: < <http://www.livrosgratis.com.br/ler-livro-online-64969/qualidade-de-vida-no-trabalho--construcao-e-validacao-do-questionario-qwlq-78> > Acesso em: 4 jan. 2021

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas de. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu, v. 2, n. 02, 2015. Disponível em: < [https://www.cairu.br/ricairu/pdf/artigos/2/06\\_QUALIDADE\\_VIDA\\_TRABALHO.pdf](https://www.cairu.br/ricairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf) > Acesso em: 16 nov. 2020.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 2001. Disponível em: < [https://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024\\_Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoesI.pdf](https://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoesI.pdf) > Acesso em: 23 mar 2021.

SILVA, Karen Aldicléia da; PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. Qualidade de vida no trabalho e sociedade pós-moderna: construção de um instrumento de avaliação. Revista eletrônica Fafit/facic, v. 1, n. 2, 2010. Disponível em: < <http://www.fafit.com.br/revista/index.php/fafit/article/viewFile/13/8> > Acesso: 11 jan. 2021.

SOUZA, Andressa dos Santos et al. FATORES ASSOCIADOS À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO ENTRE PROFESSORES DO ENSINO SUPERIOR. Arquivos de Ciências da Saúde, [S.l.], v. 22, n. 4, p. 46-51, dez. 2015. ISSN 2318-3691. Disponível em: < <http://www.cienciasdasaude.famerp.br/index.php/racs/article/view/99> >. Acesso em: 6 jan. 2021.

SOUZA, Élide Patrícia; MARQUES, Antônio Luiz; JORGE, Maria Aparecida Muniz. Qualidade de vida do trabalho no setor público: diretrizes para a elaboração de um programa com base em uma experiência junto a um órgão da administração direta do estado de Minas Gerais. Gestão Pública: Práticas e Desafios, v. 5, n. 1, 2014. Disponível em: < <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/gestaopublica/article/view/1712> >. Acesso em: 26 nov. 2020.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira et al. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. Caderno de pesquisas em Administração, v. 8, n. 1, p. 23-35, 2001. Disponível em: < <http://www.luzimarteixeira.com.br/wp-content/uploads/2009/06/qualidade-de-vida-no-trabalho-origem.pdf> >. Acesso em: 4 out. 2020.