



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA- UNILAB
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS- ICSA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

CELEIDA CRISTINA TEIXEIRA MIRANDA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O CASO DE DUAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

REDENÇÃO- CEARÁ, BRASIL

2021

CELEIDA CRISTINA TEIXEIRA MIRANDA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O CASO DE DUAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão do Curso julgado e apresentado à Coordenação do curso de Graduação em Administração Pública da UNILAB, vinculado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da UNILAB, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Andrea Yumi
Sugishita Kanikadan

REDENÇÃO, CEARÁ, BRASIL

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Miranda, Celeida Cristina

Teixeira. M672q

Qualidade de vida no trabalho: o caso de duas organizações
Públicas / Celeida Cristina Teixeira Miranda. - Redenção,
2021.

46f: il.

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

Orientador: Prof.^a Dr.^a Andrea Yumi Sugishita Kanikadan.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Setor público.
3. Sucesso organizacional. I. Título

CE/UF/BSCA

CDD 658.31422

CELEIDA CRISTINA TEIXEIRA MIRANDA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O CASO DE DUAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão do Curso julgado e apresentado à Coordenação do curso de Graduação em Administração Pública da UNILAB, vinculado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da UNILAB, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Andrea Yumi Sugishita Kanikadan

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Andrea Yumi Sugishita Kanikadan (Orientadora-UNILAB)

Prof. Dr. Pedro Rosas Magrini (UNILAB)

Profa. Dra. Maria Vilma Coelho Moreira Faria (UNILAB)

REDENÇÃO, CEARÁ, BRASIL

2021

Dedico este trabalho aos meus avós que foram pai e mãe para mim e que enquanto podiam, fizeram de tudo para me proporcionar uma vida digna e humilde, e que apoiaram os meus estudos acreditando sempre em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela dádiva de vida e ter me proporcionado grandes experiências de vida me dando forças para prosseguir em frente.

Agradeço a oportunidade de me evoluir como ser humano perante todas as dificuldades e barreiras que me encontrei.

Aos meus irmãos por toda a paciência que tiveram comigo me ajudando das vezes em que eu precisei.

A minha mãe e a todos os meus familiares que acreditaram em mim e que me apoiaram sempre.

A minha orientadora pelo suporte e incentivo, a disponibilidade da dedicação na correção, pela orientação e a paciência que teve comigo na realização deste trabalho.

A todos os meus amigos que de uma forma ou outra contribuíram para a minha evolução e fizeram parte da minha trajetória, em especial: Nadine, Jacira, Edmara, Adeusa, Joseane, Arícia, Eliane, Leila, Elber, Ineida, Leonela, Igor, Paulo, William, Stênio, Carla, Edvania, Ricardo, Elizabeth, Elizaluth, Sábado, Vanilson, Atália, Maina, Nádia, Vanessa, Shenia, Renan, Duda e Ruth.

Ao Hólmar Moreno pelo total apoio, amizade, lealdade e cumplicidade.

A Osnelly Osório por mostrar disponibilidade sempre que precisei, compartilhando informações para o aperfeiçoamento do meu trabalho, pelo incentivo, por toda a força de coragem que me proporcionou e por todo ombro amigo que me deu quando eu mais precisei, agradeço ainda por sempre ter me dado força e me mostrar que as dificuldades são apenas escadas para a minha evolução.

A Vanusa Tavares, pelo todo tempo disponibilizado para me passar conhecimentos e por ser uma das pessoas que mais me ajudou nos momentos difíceis que me encontrei, oferecendo apoio emocional, por todo o carinho e paciência e pelos melhores conselhos da vida.

A minha universidade UNILAB pela oportunidade de estudo. A minha turma 2015.3: Kássia, Tatcher, Regina, Tatiana, Horvanda, Matheus, Ronieiro, Flávia, Edmara e Celso.

“Funcionários com a qualidade de vida são mais felizes e produzem mais.”

(António Lazaro Conte)

RESUMO

Este trabalho intitulado, “Qualidade de vida no trabalho: o caso de duas organizações públicas”, cujo objetivo se dá em conhecer e descrever as ferramentas utilizadas para promover a qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente, o desempenho do profissional. Trazemos exemplos práticos de duas organizações públicas, a Serasa e a Empresa de Correios e Telégrafos, por serem consideradas empresas que apresentam resultados relevantes e significativos com a implementação de ações que visam promover a qualidade de vida no trabalho, e por utilizar o modelo de Walton (1973) como forma de avaliar a qualidade de vida no trabalho. É de salientar que a Qualidade de Vida no Trabalho inclui aspectos relacionados com a saúde física, mental e social, garantindo o bem-estar dos trabalhadores. Com a implementação da QVT nas organizações, trouxe a preocupação de dar uma atenção especial para aqueles que fazem crescer o capital humano criando ações com o objetivo de promover um ambiente de trabalho mais saudável aos funcionários, garantindo motivação e maior produtividade. Notou-se que para ter um ambiente favorável é necessário que os gestores avaliem as condições de trabalho que a organização oferece aos seus colaboradores de forma a contribuir positivamente na qualidade de vida dos seus funcionários. A base teórica que contribui na realização desta pesquisa está respaldada em Chiavenato (2014), Fernandes (1996), Maximiano (1995), Minayo (2000), dentre outros autores. Em síntese, a pesquisa visa diagnosticar a qualidade de vida no trabalho e identificar os fatores que contribuem para a satisfação dos funcionários no ambiente do trabalho. Consideramos que as organizações devem oferecer condições adequadas no ambiente do trabalho para que os seus colaboradores possam desenvolver suas funções da melhor forma possível, onde é necessário um ambiente onde o colaborador possa ter motivação, confiança e autonomia para resolver problemas.

Palavra-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Setor Público. Sucesso Organizacional.

ABSTRACT

This work entitled, “Quality of work life: the case of two public organizations”, whose objective is to know and describe the tools used to promote the quality of life at work and, consequently, the performance of the professional. We bring practical examples from two public organizations, Serasa and the Post and Telegraph Company, for being considered companies that present relevant and significant results with the implementation of actions that aim to promote the quality of work life, and for using the Walton model (1973) as a way of assessing quality of work life. It should be noted that Quality of Life at Work includes aspects related to physical, mental and social health, guaranteeing the well-being of workers. With the implementation of QVT in organizations, it brought the concern of giving special attention to those who make human capital grow by creating actions with the objective of promoting a healthier work environment for employees, ensuring motivation and greater productivity. It was noted that in order to have a favorable environment, it is necessary for managers to assess the working conditions that the organization offers its employees in order to contribute positively to the quality of life of its employees. The theoretical basis that contributes to this research is supported by Chiavenato (2014), Fernandes (1996), Maximiano (1995), Minayo (2000), among other authors. In summary, the research aims to diagnose the quality of life at work and identify the factors that contribute to employee satisfaction in the work environment. We believe that organizations must offer adequate conditions in the work environment so that their employees can develop their functions in the best possible way, where an environment is needed where the employee can have motivation, confidence and autonomy to solve problems.

Key Words: Quality of Work Life. Public Setor. Organizational Success.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho

PQT: Programas de Qualidade Total

PNQ: Prêmio Nacional de Qualidade

ONU: Organizações das Nações Unidas

ETC: Empresa de Correios telégrafos

CRAS: Centro de Referência e Assistência Social

COVID-19: Doença causada pelo Coronavírus

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
OBJETIVOS	15
METODOLOGIA	16
REFERENCIAL TEÓRICO	18
1.1. Gestão de pessoas.....	18
1.2. Cultura organizacional.....	20
1.3. Qualidade de vida no trabalho.....	22
1.4. Modelo de Walton.....	24
1.5. Importância dos programas da QVT para as organizações.....	29
1.6. Fatores condicionantes da QVT nas organizações.....	30
1.7. Qualidade de vida no trabalho no setor público.....	31
ESTUDO DE CASO	34
2.1. Caso 1: Empresa Serasa.....	34
2.2. Caso2: Empresa de Correios e Telégrafos.....	36
ANÁLISES E DISCUSSÕES	40
CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

INTRODUÇÃO

Este trabalho intitulado “Qualidade de vida no trabalho: o caso de duas organizações públicas”, cujo objetivo se dá em conhecer e descrever as ferramentas utilizadas para promover a qualidade de vida no trabalho (QVT) e conseqüentemente, o desempenho do profissional.

A escolha do tema partiu do pressuposto de que a organização pública é associada ao mau atendimento aos clientes, e de funcionários com menos produtividade dentro do clima organizacional. Diante disto, despertou-se a curiosidade em reforçar os estudos que já foram realizadas sobre o tema qualidade de vida no trabalho no setor público, trazendo à luz novas ideias para as pessoas, os leitores e principalmente para as organizações de forma que estes possam valorizar mais o seu capital humano, estando ciente de que o colaborador será sempre afetado pela forma que se encontra estruturado o ambiente e a cultura da organização. Isto é, no caso do funcionário se encontrar num ambiente desagradável em que a cultura daquela organização não for satisfatória, automaticamente, reflete sentimentos negativos desde a motivação para desenvolver tarefas, desgosto pela profissão, e perda de interesse para evoluir. Em consequência disso, gera o insucesso organizacional e desvios dos objetivos traçados.

A intenção deste trabalho é ainda, trazer à luz a importância de manter os profissionais satisfeitos, e de apresentar casos reais de organizações que já trabalharam com programas de QVT com o intuito de beneficiar ou impactar o desenvolvimento interno dos seus colaboradores, e alcançado bons resultados na empresa.

As organizações devem proporcionar um ambiente saudável, tranquilo, seguro e adequado, tendo consciência de que não vale pensar em ganhar mais e ter mais produtividade sem avaliar o psicológico do seu colaborador e sem acompanhar a sua evolução no dia-a-dia.

Com o apoio de alguns estudos dos clássicos da gestão foi possível dar mais atenção para o capital humano onde a organização sentiu-se na obrigação de repensar sobre a forma de gerir o capital humano dentro da organização.

É com base nestes parâmetros, que surgiu a curiosidade de realizar um levantamento sobre o tema e compartilhar informações sobre essa questão que é tão pertinente e abordada na sociedade laboral.

A Qualidade de Vida no Trabalho é um tema que vem sendo muito abordado no dia-a-dia e está relacionado com o grau de satisfação do trabalhador. Assim sendo, o ambiente de trabalho pode interferir positivamente ou negativamente na vida e no bem-estar do colaborador. As organizações têm uma grande responsabilidade em manter os seus profissionais motivados no ambiente do trabalho.

Para Alves (2011) a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é quando uma organização na tentativa de alcançar bons resultados, esta encontra maneiras de forma a motivar os seus colaboradores.

Fernandes (1996) define a Qualidade de Vida no Trabalho como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócios psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (FERNANDES, 1996, p.45-46).

Diante disto, entendemos que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem a ver com um conjunto de ações que são desenvolvidas no ambiente organizacional e que têm como objetivo proporcionar condições necessárias no dia-a-dia dos seus funcionários, motivando um ambiente de satisfação dentro da organização e refletindo na produtividade.

O mercado de trabalho tende a ser cada vez mais competitivo e existem organizações que se preocupam mais com o lucro e exigindo dos funcionários mais horas de trabalho e mais produtividade. Porém, a eficácia e eficiência estão diretamente ligadas com a qualidade do trabalho disponibilizada pelas organizações.

Longas horas de trabalho e horas extras diminuem os índices de produtividade nas organizações, gerando custos invisíveis, comprometendo o planejamento orçamentário e ainda deixando os colaboradores exaustos e insatisfeitos. Nesta perspectiva, as organizações devem estar cientes de que a motivação dos colaboradores no trabalho está ligada com a sua satisfação dentro da organização.

Neste sentido, Fernandes et al. (2013) destaca a importância de se estabelecer um ambiente de trabalho agradável, o que gera efeitos positivos na produtividade do colaborador, e também em seu relacionamento com colegas. Para ele é fundamental para manter o bem estar dos colaboradores visto que, já que proporciona uma redução de acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade.

De acordo com Maximiano (2018), a sociedade é composta por organizações que oferecem produtos e serviços de acordo com as necessidades dos indivíduos.

Da mesma forma Chiavenato (2003), conceitua a organização como estrutura pública ou privada formada por pessoas já preparadas para dar suporte e assim ajudando a alcançar um objetivo público.

Apesar da Qualidade de Vida no Trabalho ser um tema de grande necessidade tanto para a empresa quanto para o seu funcionário, nota-se uma carência de estudos baseados na qualidade de vida no trabalho no setor público. O setor público vem enfrentando a necessidade de aprimorar os serviços oferecidos à sociedade, e isso pode ser alcançada via profissionais motivados e valorizados, nessa perspectiva a qualidade de vida no trabalho assume uma posição de destaque.

Neste contexto, a QVT se dá numa coeficiente de supra importância para atingir o sucesso organizacional, isto porque ao se centrar nos recursos humanos e se dispuser de condições que vão de encontro às necessidades dos funcionários, traz satisfação e motivação dos mesmos, gerando um ambiente de trabalho mais agradável influenciando diretamente na melhoria do clima organizacional e no desempenho dos funcionários.

Sendo assim, o trabalho se encontra estruturado da seguinte forma: introdução, metodologia, revisão da Literatura sobre o tema abordado, seguida de exemplos de duas organizações públicas que utilizam a qualidade de vida no trabalho, depois apresenta-se a análises e discussões e por último a conclusão do trabalho juntamente com as devidas referências bibliográficas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Conhecer e descrever as ferramentas utilizadas para promover a qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente, o desempenho do profissional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diagnosticar a qualidade de vida no trabalho;
- Abranger a importância da QVT nas organizações e sua percepção;
- Identificar e exemplificar casos de sucesso organizacional com programas de QVT;
- Identificar e analisar os fatores que contribuem para a satisfação dos trabalhadores no ambiente do trabalho.

METODOLOGIA

Segundo Fonseca (2002), *metodos* significa organização e *logos* significa estudo sistemático, pesquisa; então metodologia é o caminho percorrido para realizar um estudo atingindo um determinado fim proposto pela pesquisa.

Para a realização do trabalho, foram feitas pesquisas nos repositórios da web, desde os sites oficiais como o do governo do país, com a obtenção de tratar um conjunto de dados, permitindo responder às questões da pesquisa com base na fundamentação teórica.

A metodologia utilizada para alcançar os objetivos que foram propostos teve embasamento bibliográfico, em que se permitiu uma revisão da literatura relacionada ao tema em estudo, Boccato (2006, p. 266), afirma que:

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica.

Nesse sentido, se fez o uso de referenciais teórico, tendo em conta a relevância do tema que é tão abordado no dia-a-dia e abrange vários autores clássicos, possibilitando levantamentos de dados que já foram publicados e analisados, logo, entrando em contato com os materiais essenciais já disponíveis possibilitando no aperfeiçoamento de conhecimentos sobre o assunto.

Nessa mesma perspectiva, foi utilizado o método descritivo, pois se propõe descrever informações que serão coletados em livros, que segundo o autor Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como fim descrever as particularidades ou acontecimentos de uma determinada população.

Quanto aos processos metodológicos, o planejamento inicial que era fazer um levantamento de dados através de um questionário que seria aplicado com os gestores da instituição escolhida inicialmente: a CRAS (Centro de Referência e Assistência Social), localizada na Cidade de Redenção, foi alterada devido ao COVID-19 (doença causada pelo coronavírus e que se espalhou pelo mundo), então a pandemia acabou sendo uma limitação, pois preferiu-se seguir as normas do regulamento, tomando os devidos cuidados e preservando a saúde de ambas as partes envolvidas.

Com isto, privilegiou-se fazer um levantamento de duas organizações públicas, nomeadamente a Serasa (criado em Junho de 1968) e a Empresa de Correios e Telégrafos (criado em Março de 1969). A escolha destes se deve primeiramente ao fato de serem empresas públicas que já existem a alguns anos, tendo o reconhecimento no mercado onde atuam. Também por serem empresas que adotaram os programas de qualidade de vida no trabalho e utilizam o modelo de Walton como forma de avaliar a qualidade de vida no trabalho dos seus funcionários, mostrando que com esses programas inseridos de QVT garantiu-se o sucesso organizacional, pois foi reconhecido pelos funcionários mesmo contendo algumas falhas. E com isto, tendo o apoio de dados secundários, comprovar assim, a importância da organização em criar ações que visam promover a qualidade de vida no trabalho e os benefícios que ela traz tanto para as organizações como para os funcionários.

No presente trabalho teve abordagem qualitativa, em que segundo Lakatos e Marconi (2005), a pesquisa qualitativa tem por objetivo analisar e interpretar os aspectos mais detalhada do objeto em estudo, pois é possível analisar as informações disponíveis, avaliando a precisão de implementação dos programas de QVT nas organizações.

REFERENCIAL TEÓRICO

1.1.Gestão de Pessoas

O mundo vem sofrendo grande mudança devido à globalização que através das novas tecnologias permitiu um rápido acesso às informações. Com isso, surgiu a necessidade de aprofundar mais na questão da função do setor de recursos humanos, valorizando a capacidade dos servidores com objetivo de ter uma melhoria na qualidade de vida e no seio laboral. De acordo com Rodriguez (2010) gestão é a forma com que as pessoas se relacionam entre si que objetiva o alcance dos resultados coletivos.

A palavra gestão também pode ser compreendida como sinônimo de administração. Para Bergue (2007), administrar é executar de forma contínua e correta o processo administrativo. De uma forma mais simplificada, a gestão é assumir o controle de alguma situação em questão. Ela tem por desafio planejar e executar a política pública.

A gestão tem por tarefa a interpretação dos objetivos propostos, transformando-os em ações através das funções básicas da gestão que são: planejamento, organização, direção e controle. Faz-se necessário a compreensão sobre gestão de pessoas para inteirarmos melhor sobre o tema em estudo.

De acordo com vários estudos realizados sobre a gestão de pessoas, defende-se que historicamente, surgiu devido a uma grande demanda em relação às atividades para cumprir as leis trabalhistas e colocar medidas de controle na organização.

A definição para Gestão de Pessoa segundo Chiavenato (2008) é um conjunto de políticas e práticas que são necessárias para dirigir o aspecto da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo assim, os processos de recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Segundo Dutra (2002), a gestão de pessoas tem a ver com as políticas e práticas estratégicas da organização, permitindo que tanto este como o colaborador consiga realizá-las ao longo do tempo.

Chiavenato (2014) descreve que existem três eras em relação a história da administração que são: Industrial, Neoclássica e Informativa. Na era Industrial, o principal objetivo das empresas era a obtenção de lucros e o retorno dos investimentos aplicados. Na era Neoclássica, começaram a desenvolver funções como: recrutamento, seleção, remuneração e também os cuidados com a segurança do trabalho e higiene. Já na

era Informativa, segundo Chiavenato, as pessoas passaram a serem tratadas com oportunidades e crescimento (CHIAVENTO, 2014).

Neste sentido, para que os resultados sejam satisfatórios tanto para a empresa quanto para o funcionário, as pessoas dentro da organização precisam ser gerenciadas de forma mais eficaz aumentando assim a produtividade.

O novo paradigma de gestão trouxe a necessidade dos trabalhadores serem respeitados e tratados como indivíduos normais, reconhecendo assim suas habilidades e competências. Neste sentido, surge a necessidade das organizações desenvolverem novas maneiras em relação à administração dos seus recursos humanos para alcançar o sucesso almejado, ou seja, trabalhar nos programas de QVT.

Entende-se que as pessoas dependem das organizações onde se encontram inseridos para alcançar os seus objetivos pessoais, assim como as organizações também dependem das pessoas para alcançarem os seus objetivos globais (CHIAVENATO, 2014). É neste parâmetro que Fisher (2002) enfatiza que toda a organização depende do desempenho humano para o seu sucesso.

A Gestão de Pessoa visa à valorização dos profissionais e dos seres humanos. Dito isto, deve-se criar um vínculo forte entre as pessoas e as técnicas de gestão no intuito de ter uma boa relação, assim como o desenvolvimento e crescimento da organização e do próprio funcionário, responsabilizando na formação do seu colaborador a fim de alcançar bons resultados. As empresas passaram a reconhecer a importância de valorizar os funcionários quando perceberam que os fatores psicológicos e sociais influenciam diretamente na produtividade.

Segundo descreve Chiavenato (2014), existem seis processos básicos de Gestão de Pessoas nomeadamente: sendo o primeiro os processos de agregar, recrutar e selecionar as pessoas; o segundo, os processos de aplicar pessoas adequadas no lugar certo, considerando, o cargo, os salários e a avaliação de cargo; o terceiro, trouxe os processos de recompensar as pessoas que envolvem a questão dos pagamentos e benefícios para com o funcionário; o quarto, os processos de desenvolver pessoas envolvidas no treinamento e educação destes; o quinto, os processos de manter pessoas que envolvendo as estratégias que a organização utiliza para manter as pessoas dentro da empresa, os incentivos de profissionais, proporcionando a qualidade de vida e a segurança no trabalho. E por último, os processos de monitorar pessoas em que neste, entram as normas, o sistema disciplinar e tudo aquilo que regulariza as normas para manter as pessoas dentro da organização.

Assim, se percebe a importância de conhecer a área de gestão de pessoas para mantê-las dentro da organização no setor público.

1.2.Cultura Organizacional

Sabendo que nos encontramos em um mundo de negócios, é de suma importância para as organizações saberem primeiramente qual o conceito da cultura para melhor compreender a cultura organizacional, tendo em vista que este tem um papel fundamental na vida dos membros de uma organização. De acordo com as pesquisas feitas, são várias as definições para a cultura, conforme expõe Chiavenato (2004, p.117):

[...] A cultura de uma sociedade compreende os valores compartilhados, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, tradições e objetivos que são aprendidos das gerações mais velhas impostos pelos membros atuais da sociedade e passados sucessivamente para as novas gerações. As gerações mais velhas tentam adaptar as gerações mais novas aos seus padrões culturais, enquanto estas resistem e reagem, provocando mudanças e transformações gradativas.

De acordo com Schein (1989 apud Orsi et al 2005, p.39) traz, a percepção da cultura como:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Nesse sentido, a cultura organizacional se vê, como um conjunto de princípios e regras que deram certo para a organização se adaptar a desafios externos e a integração interna. O autor afirma ainda que a cultura de um dado grupo reflete sobre o que aquele grupo aprendeu através de resolução de problemas do decorrer da sua própria história. Assim sendo a cultura é propriedade de um determinado grupo e faz-se necessário para esses grupos ou organizações lidar com dois assuntos que se referem á adaptação externa e a integração interna.

Chiavenato (2004) afirma que, assim como os países tem as suas próprias culturas, as organizações também se caracterizam por suas próprias culturas organizacionais. O autor complementa ainda que “para se conhecer uma organização, primeiro passo é conhecer sua cultura” (CHIAVENATO, 2004, p.121).

O interesse pelo estudo da cultura organizacional teve início na década de 80. Nesta fase se identificou que fatores culturais estabelecem fator que distinguem as

organizações que alcançaram o sucesso (BASTOS; CYRNE, 2017). Chiavenato trás varias definições sobre a cultura organizacional e numa delas ele afirma que:

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2004, p.121).

Ou seja, a cultura organizacional é um conjunto de práticas, normas e valores que ajudam a guiar os comportamentos dos trabalhadores em uma organização. A cultura organizacional influencia diretamente no desempenho organizacional.

Campos et al (2011), afirmam que a cultura organizacional engloba valores, crenças, hábitos, preconceitos que o ser humano adquire e compartilha no relacionamento com os seus colegas no ambiente do trabalho e diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização da outra. Percebe-se que a cultura organizacional determina o estilo de gestão das chefias e o comportamento das pessoas dentro das organizações.

A partir do momento em que as empresas estão cientes sobre o clima dentro de uma organização, saberão exatamente o que fazer para melhorar as relações entre as pessoas no trabalho, ou seja, podemos pegar como exemplo as reclamações dos próprios funcionários, traçando metodologias para estes mesmos se sentirem mais presentes ou integrantes dos negócios dentro das organizações.

De acordo com Chiavenato (2009), o clima organizacional depende de seis fatores: a estrutura da organização, responsabilidades, riscos, recompensas, calor e apoio e por ultimo o conflito.

Uma das formas de se perceber se o clima organizacional de uma organização está satisfatório ou insatisfatório é a rotatividade de funcionários. Pode-se dizer que o clima organizacional necessita constantemente de uma avaliação para melhor orientar os seus colaboradores dentro de uma organização.

O clima organizacional pode influenciar no desempenho, na motivação e na satisfação no trabalho. Isto porque o clima organizacional é o reflexo da cultura no comportamento dos colaboradores. Em suma, o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização de acordo com o seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho.

1.3. Qualidade de Vida no Trabalho

O conceito da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu em 1950 na Inglaterra por Eric Trist e os seus colaboradores onde realizaram estudos objetivando o entendimento da relação indivíduo-trabalho-organização. Porém, apenas na década de 70 é que surgiu o movimento pela QVT, com destaque para os Estados Unidos, com isso, o movimento passou a ser conhecido mundialmente tendo mais preocupação com a saúde e bem-estar do trabalhador.

Conforme Fernandes (1996) é a partir destes estudos que surge a denominação Qualidade de Vida no Trabalho. O autor afirma ainda que o interesse pela a qualidade de vida no Brasil surgiu mais tarde devido á implantação dos programas de qualidade total e expansão da globalização.

Antes de entrar no conceito da Qualidade de Vida no Trabalho, é necessário compreender primeiro o conceito da Qualidade de Vida. Conforme afirma Mendes (2008, p.160) “A qualidade de vida é definida não só pelo que é feito para as pessoas, mas também pelo que elas fazem por si próprias e pelos outros”. Assim como expõe Nobre (1995, p. 299):

[...] A qualidade de vida foi definida como sensação íntima de conforto, bem-estar ou felicidade no desempenho de funções físicas, intelectuais e psíquicas dentro da realidade da sua família, do seu trabalho e dos valores da comunidade á qual pertence.

Por existir uma diversidade de definição da Qualidade de Vida no Trabalho, escolhemos alguns autores que defendem vivamente a conceptualização do QVT de forma mais explícita possível e adequada a nossa teoria. Assim sendo, Schmidt & Dantas (2006), afirmam que o conceito da QVT tem a ver com motivação, satisfação, a saúde e segurança no trabalho envolvendo discussões sobre novas formas de organização do trabalho e novas tecnologias. Para Minayo et al. (2000, p.10):

A Qualidade de Vida no Trabalho é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial. Pressupõe a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera seu padrão de conforto e bem-estar.

Esse conceito depende da sociedade em que o sujeito está inserido, do seu ambiente de trabalho e do conhecimento em relação ao tema e a sua satisfação em relação ao seu bem-estar.

Para Gonçalves e Vilarta (2004), a qualidade de vida tem a ver com o modo de vivência dos indivíduos, de como eles se sentem e compreende o dia-a-dia, envolvendo, a educação, a moradia, a participação decisiva nos assuntos de seus interesses, o transporte, a saúde e a educação.

Para Fernandes (1996), a Qualidade de Vida no Trabalho é a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se na produtividade da organização e no bem-estar dos colaboradores.

Diante disso, Conte (2003) explica que a gestão é considerada dinâmica, pelo fato das organizações e as pessoas estarem em constante mudança e contingencial porque depende da realidade de cada empresa. Segundo Mendes (2008), a organização deve promover o equilíbrio físico e a saúde no ambiente do trabalho, para que o funcionário possa ter uma boa condição de vida, pois qualquer mudança no local de trabalho causa um impacto seja ela positivo ou negativo na qualidade de vida do funcionário. Portanto, é preciso oferecer boas condições de trabalho.

Conforme Vasconcellos (2001), a qualidade de vida no trabalho são as ações que uma organização desenvolve, envolvendo as melhorias no gerenciamento trazendo inovações tecnológicas no local de trabalho, e a partir do momento em que as pessoas e as empresas são notadas como um todo, se dá a construção da qualidade de vida no trabalho.

Walton (1973) define a QVT como uma humanização do trabalho e sendo uma responsabilidade social da empresa, satisfazendo as necessidades e aspirações dos indivíduos.

Para os autores Schirrmester e Limongi-França (2012), a Qualidade de Vida no Trabalho vem sendo uma preocupação para as organizações, visto que essa deve oferecer condições adequadas para que os colaboradores possam desenvolver as suas atividades refletindo assim na produtividade, e no caso da organização não oferecer boas condições de trabalho, gerando insatisfação por parte dos funcionários. Sendo assim, ela não consegue atingir os objetivos por ela estabelecidos, pois existe uma desmotivação por parte dos funcionários.

Para Chiavenato (2004), a qualidade de vida no trabalho engloba tanto os aspectos psicológicos como aspectos físicos e ambientais presentes no ambiente do trabalho e que para obter um grau de satisfação de cada trabalhador é necessário analisar esses aspectos. Diante disso, Ribeiro e Santana (2015) acreditam que o que se deve ser feito é uma boa

gestão de qualidade de vida minimizando assim o máximo das necessidades dos colaboradores dentro da organização, visto que cada indivíduo tem uma necessidade diferente. De acordo com CARVALHO et al. (2013, p.24):

A qualidade de vida no trabalho tem por objetivo melhorar as condições de trabalho e também todas as demais funções, em qualquer que seja a natureza ou mesmo, nível hierárquico. Além disso, a QVT atua também nas variáveis ambientais, comportamentais e organizacionais a fim de possibilitar humanização do setor produtivo e, logicamente, obter resultados mais satisfatórios, seja para o colaborador, seja para a instituição empregadora.

A qualidade de vida no trabalho está intimamente relacionada à saúde e ao bem-estar dos colaboradores numa organização. Ela envolve fatores como: o ambiente do trabalho, os benefícios que as organizações oferecem às expectativas dos trabalhadores, integração entre os funcionários e empregador, a questão do salário e a relação dos funcionários entre si.

Diante disso a organização precisa conhecer os fatores que influenciam os trabalhadores no ambiente de trabalho para que se possa promover a qualidade de vida no trabalho.

É de grande importância que as empresas desenvolvem programas para promover a qualidade de vida no trabalho, assim terá um equilíbrio em relação ao bem-estar, à satisfação dos funcionários e a eficácia na empresa, visto que a produtividade esta diretamente relacionada com o bem-estar dos funcionários. Logo, a prática dos programas de qualidade de vida no trabalho torna o ambiente organizacional mais produtivo e saudável.

É da responsabilidade da organização avaliar bem o comportamento dos funcionários na empresa pública de forma a poder desenvolver práticas de gestão de pessoas, garantindo assim uma melhor eficiência e produtividade dentro da organização.

1.4.Modelo de Walton

De acordo com o modelo de Walton que propõe um modelo de avaliação da QVT, devido a sua abrangência descrita por Fernandes (1996), os fatores que buscam satisfazer as necessidades dos trabalhadores até as condições da organização podem ser descritos das seguintes formas:

- **Compensação Justa e Adequada:** Pretende medir a Qualidade de Vida no Trabalho considerando os indicadores de equidade interna e externa e a remuneração

adequada, de modo que este seja apropriada para que a pessoa viva dignamente dentro das suas necessidades.

- **Condições de Trabalho:** mede a Qualidade de Vida no Trabalho em relação às condições existente dentro do ambiente do trabalho, considerando os seguintes critérios: o estresse, o ambiente saudável, as jornadas de trabalho, os equipamentos e materiais necessários, carga horaria do trabalho e o ambiente físico.

- **Uso e Desenvolvimento de Capacidade:** neste critério visa avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho em relação às oportunidades que os funcionários têm de aplicarem em sua rotina suas aptidões profissionais. Nesse sentido se destacam os critérios autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade da habilidade e retro informação.

- **Oportunidade de Crescimento e Segurança:** visa mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho de acordo com a capacidade que os trabalhadores têm em se desenvolverem e crescer pessoalmente, levando em conta os seguintes indicadores: possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança de emprego.

- **Integração Social na Organização:** visa medir o grau de integração social dentro da organização com base nos seguintes fatores: igualdade de oportunidades, relacionamento e senso comunitário.

- **Constitucionalismo:** visa verificar o grau em que os direitos dos empregados são cumpridos dentro de uma organização. Identificando: a liberdade de expressão, os direitos trabalhistas, as normas e rotinas e a privacidade pessoal.

- **Trabalho e Espaço Total de Vida:** mede o equilíbrio entre a vida e profissional dos colaboradores, levando em conta os indicadores: papel balanceado no trabalho e o horário de entrada.

- **Relevância Social da Vida no Trabalho:** esta categoria visa medir a Qualidade de Vida no Trabalho de acordo com a capacidade do trabalhador, levando em conta a relevância do papel da organização em face do ambiente. Os indicadores são: imagem da instituição, responsabilidade social da instituição, pelos serviços e pelos empregados.

Fernandes (1996) afirma que no caso das organizações não gerenciarem bem esses aspetos citados, diminui o nível de satisfação dos trabalhadores, refletindo assim na sua produtividade e o nível de desempenho.

Tal modelo serve tanto para o atendimento das necessidades individuais quanto organizacionais. Nesta senda, a instituição deve estar ligada à organização da tarefa e a valorização do conhecimento.

É muito importante que as organizações estejam cientes de que a existência dos aspectos motivacionais dentro da organização é fundamental para promover a mudança organizacional, obtendo resultados significativos dentro da empresa.

De acordo com Maximiano (1995), a palavra motivação derivou-se do latim (*motivus*) que significa mover, que é o processo no qual um conjunto de razões e motivos incentivam e atentam algum tipo de ação no comportamento do ser humano em si.

Pode-se dizer que a motivação é um conjunto de fatores no qual determinam a conduta do indivíduo. Ela tem a ver com a disposição do indivíduo em alcançar os objetivos dentro de uma organização, levando em conta a sua habilidade e capacidade de esforço para satisfazer algo de necessidade individual.

Conforme Chiavenato (1999), o funcionário quando se encontra motivado, este terá maior disposição e capacidade para desenvolver suas atividades laborais.

Segundo Gil (2001), a motivação para dedicar a realização das atividades no local de trabalho, depende sim do trabalhador, mas, pode ser fortemente influenciada pela empresa. Logo, quando a empresa preza para a satisfação dos seus colaboradores cria um ambiente motivador dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (2006), a motivação esta relacionada com três aspectos que são: Direção do Comportamento; força e intensidade do comportamento e a persistência do indivíduo em levar a cabo a conduta que tal resposta pressupõe, já para Lopes (2003), a motivação já existe dentro das pessoas e se desenvolvem de acordo com as necessidades humanas e cada pessoa pode sentir suas necessidades e motivos de diferentes formas de acordo com as situações em que se encontra.

Existem duas teorias que explicam a motivação das pessoas, sendo uma delas a hierarquia das necessidades humanas de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg.

Segundo Lopes (2003), Maslow organizou os motivos da ação humana em cinco grupos, denominada “Hierarquia das Necessidades Humanas”. Essas necessidades são aquelas: fisiológicas, de segurança, social, de respeito e realização.

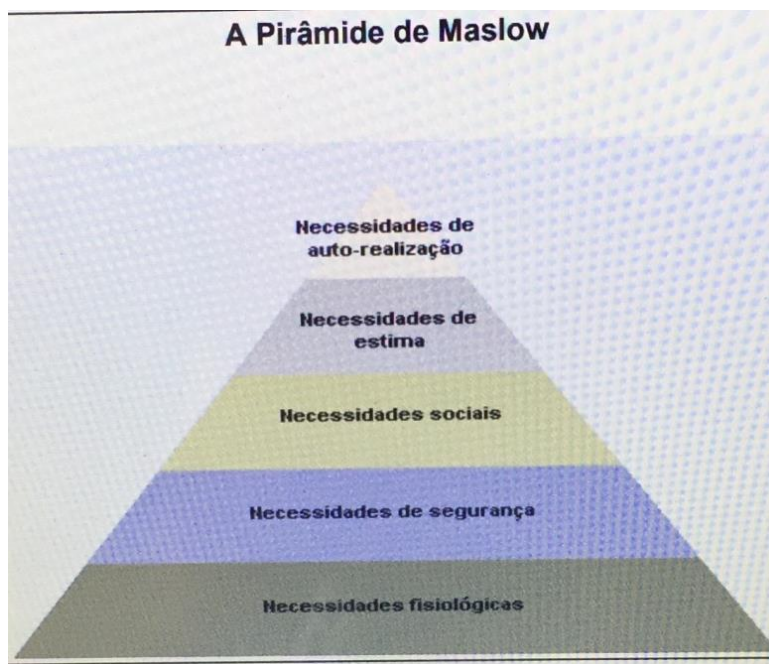


Figura1. Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow, **Fonte:** Lopes (2003)

Sendo assim, o estudo da motivação teve enfoque em encontrar explicação para os comportamentos, por meio das necessidades ou motivados por elas e de acordo com a sua Hierarquia das Necessidades Humanas, Lopes (2003) explica que na primeira, temos as necessidades Fisiológicas dizem respeito às necessidades básicas dos indivíduos (sede, fome, sexo, sono), tendo essas, eles passam a se preocupar com outras necessidades. Em segundo, vem a necessidade de segurança que surge ao notar uma satisfação das necessidades fisiológicas, levando as pessoas a se protegerem de qualquer perigo, a busca por segurança e proteção.

Já no terceiro, vem às necessidades sociais, que são elas presentes nos seres humanos, levando eles a sentirem a necessidade de ser amado, aceito e querido pelos outros. Na quarta, temos a necessidade de Estima, que diz respeito às necessidades das pessoas de uma auto avaliação estável, assim como uma autoestima firme. E por último, a necessidade de Auto Realização, que diz respeito a necessidade de crescimento, onde o ser humano busca realizar plenamente o seu potencial na sua realização como pessoa que devem ser numeradas baseadas na realização do momento.

Conforme descreve Lobos (1975), uma das teorias mais notáveis é a teoria dos dois fatores, que foi elaborado pelo psicólogo Frederick Herzberg. Esta teoria permite determinar os fatores que faz com que os trabalhadores se sentem excepcionalmente felizes e infelizes no ambiente do trabalho onde esta inserida.

Herzberg classifica a motivação em duas categorias: primeiro ele traz os fator de Higiene, que são os fatores extrínsecos, pois se encontram no ambiente do trabalho, abrangendo as condições nas quais as pessoas realizam o seu trabalho. Essas condições são administradas e decididas pela empresa, que previnem a insatisfação. Assim sendo, esses fatores tem haver com os salários de como as pessoas se sentem em relação à empresa, as condições de trabalho, prêmios, vida pessoal, benefícios, relacionamentos interpessoais, o status.

Já no segundo fator, traz a motivação dos fatores intrínsecos, que correspondem a sentimentos positivos e estão relacionados com o conteúdo do cargo. Esses fatores envolvem os sentimentos de crescimento individual que permitem saber como a pessoa se sente em relação ao cargo ocupado, a realização pessoal, o reconhecimento e responsabilidades. Então nesse contexto, pode-se ver que esses fatores dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Segundo Lobos (1975), estes fatores são considerados independentes. Ele afirma que os primeiros são supostos causadores de satisfação, quando estão presentes, da mesma forma, que a presença dos segundos pode causar só insatisfação.

Dentro da sua teoria, Herzberg propõe que os fatores motivacionais sejam implantados nas organizações de forma a proporcionar oportunidades para o desenvolvimento psicológico do empregado.

De acordo com Chiavenato (2003), a diferença para essas duas teorias (Maslow e a de Herzberg), se encontra na alusão que serviu de embasamento aos estudiosos, sendo que Maslow fez a análise da motivação dentro das obrigações humanas, enquanto que Herzberg a observou levando em conta o trabalho do indivíduo e o ambiente externo.

O gerente de uma empresa deve saber de que forma vão extrair do ambiente de trabalho as condições externas para garantir a satisfação do profissional. De acordo com Fernandes (1996), é atendendo e desenvolvendo as necessidades dos indivíduos, que a empresa conseguirá também atingir os seus objetivos traçados.

Os funcionários públicos conforme afirma Estefano (1996), são o elo entre os órgãos públicos e os clientes-cidadãos, e por isso, são responsáveis pelos problemas estruturais das finanças públicas. Os funcionários que mantem o contato direto com os clientes desempenham um papel muito importante na imagem que o cliente terá da qualidade do serviço publico.

1.5.Importância dos programas da QVT dentro das organizações

O programa de qualidade de vida no trabalho proporciona a qualidade de vida nas organizações de acordo com o perfil de cada colaborador, onde a sua melhoria se dá em ser constante e progressiva. Fernandes (1996), afirma que o desenvolvimento da organização está intimamente ligado ao desenvolvimento do capital humano da organização.

Segundo Conte (2003), expõe que um dos conceitos mais abrangentes do programa da qualidade de vida no trabalho está na proposição de que somente se melhora o que se pode medir, nesta senda é necessário medir para melhorar. O autor complementa que se devem avaliar as opiniões dos funcionários dentro da organização para estar cientes da percepção de cada funcionário sobre os fatores intermediários na qualidade de vida e na organização do trabalho.

Atualmente as organizações, além de ter a qualidade nos produtos ou serviços prestados, tem a responsabilidade em manter seus profissionais motivados, capacitados e saudáveis de forma a garantir resultados positivos dentro da empresa. Então, apostar nos programas de qualidade de vida no trabalho é uma escolha inteligente para as organizações, assim como para os colaboradores, pois, visam promover o bem-estar e a saúde no ambiente de trabalho, fazendo com que os funcionários tenham estilos de vida mais adequados e saudáveis.

De acordo com Rosa e Pillati (2007), os programas de QVT têm duas finalidades principais que é o aumento do desempenho e a produtividade organizacional, e, por conseguinte, melhorar a qualidade de vida e a satisfação por parte dos funcionários, gerando um alto benefício na saúde do colaborador diminuindo os conflitos existentes na organização.

Frisa-se que uma das principais metas de criar programas da qualidade de vida no trabalho é melhorar cada vez mais em manter o colaborador satisfeito melhorando na produtividade e garantindo o sucesso da organização.

De acordo com Fernandes (1996), os funcionários ainda apresentam certa insatisfação no trabalho, o que interfere automaticamente na saúde do profissional, visto que nem sempre os programas de qualidade são suficientes para a promoção da QVT. Com isso, pode-se dizer que a implantação dos programas de QVT também pode

apresentar certo fracasso quando a organização não faz uma investigação quanto aos pontos críticos existentes e avaliar o seu nível de QVT.

Diante disto, Fernandes (1996) apresenta algumas investigações em relação aos programas de QVT de forma a melhorar na QVT em que a organização deve: levantar as devidas mudanças no ambiente do trabalho, identificar pontos negativos da maneira que se encontra estruturada a organização do trabalho e levantar o nível de satisfação do colaborador quanto à sua saúde, às condições de trabalhos, a sua participação nos processos de decisão na organização e entre outros.

Neste quesito percebe-se a importância de se criar o programa de qualidade de vida no trabalho de maneira a analisar bem os aspetos que influenciam a satisfação dos trabalhadores, com o objetivo de criar estratégias para manter os colaboradores saudáveis e mais motivados dentro da organização e impedindo origem de problemas dentro do ambiente do trabalho.

1.6.Fatores condicionantes da QVT nas Organizações

Adotar as ações de QVT vai repercutir no alcance dos objetivos traçados gerando bons resultados na organização, pois uma organização que promove o bem-estar para os seus colaboradores ela é bem vista no mundo dos negócios, transmitindo assim uma imagem positiva. Assim sendo, preocupa-se em trazer alguns fatores condicionantes da qualidade de vida no trabalho. Um desses fatores é a higiene ocupacional, tendo em conta que um ambiente de trabalho adequado proporciona a saúde física e mental dos colaboradores.

Temos também o fator da segurança na função dentro da organização, que também deve ser observada com muito cuidado, assim, Chiavenato (2014, p. 408-409) afirma que:

Segurança no trabalho é o conjunto de medidas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica que são utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminadas as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas.

Com isso, é da responsabilidade da organização proporcionar equipamentos adequados para a realização das atividades dentro da empresa de forma a prevenir os riscos de acidentes no trabalho.

Apresenta-se também o fator clima organizacional, sendo um dos fatores condicionantes para a qualidade de vida no trabalho, pois o clima organizacional pode influenciar no desempenho, na motivação e na satisfação no trabalho.

Coda (1993) averigua que o clima organizacional é o principal indicador do grau de satisfação dos profissionais no ambiente laboral, em relação aos aspectos distintos da cultura de uma organização, assim como: os processos de comunicação, identificação com a organização, a política de RH, a valorização dos colaboradores, a missão da organização e os modelos de gestão.

Neste sentido, uma das formas de se perceber se o clima organizacional de uma organização está satisfatório ou insatisfatório é a rotatividade de funcionários. Pode-se dizer que o clima organizacional necessita constantemente de uma avaliação para melhor orientar os seus colaboradores dentro de uma organização. Nesta senda, a partir do momento em que as empresas estão cientes sobre o clima dentro de uma organização, terão uma noção do que se deve fazer para melhorar as relações entre as pessoas no trabalho, ou seja, podemos pegar como exemplo as reclamações dos próprios funcionários, traçando metodologias para estes mesmos se sentirem mais presentes ou integrantes dos negócios dentro das organizações.

O outro fator que deve ser observado é a remuneração justa e adequada, pois permite que o funcionário viva dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive. Logo, o salário justo será satisfatório para o funcionário e isso trará benefícios para a empresa, pois, um funcionário feliz é um funcionário produtivo.

1.7. Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público

As organizações públicas vêm mostrando uma grande preocupação em apostar na qualidade de vida no trabalho, percebendo que a falta de motivação dos funcionários causa uma deficiência na produtividade, o que provoca impactos negativos na empresa.

Partindo do pressuposto de que a qualidade de vida no trabalho proporciona um estilo de vida mais saudável ajudando na eficiência dos os funcionários, as organizações públicas vem tentando implementar as ações que promovem a QVT de forma a valorizar

os seus colaboradores e oferecendo um ambiente saudável para a realização das suas tarefas dentro do local de trabalho. Araripe (2006, pag.12) identifica que:

As organizações públicas buscam alternativas inovadoras e criativas em face das dificuldades em que são expostas e em virtudes das normas rígidas impostas por redução orçamentária, dos achatamentos dos salários, da existência de concursos e a diminuição dos quadros de pessoal.

Isto quer dizer que o serviço público apresenta algumas dificuldades como a necessidade de participar em várias atuações sociais na legitimação das ações públicas e a necessidade de prestação de serviços voltada a novas demandas.

Mesmo sabendo da necessidade de promover a qualidade de vida no setor público, conforme afirma Ferreira (2006), a qualidade de vida no trabalho no setor público apresenta um interesse restrito. Com isso, Brandão e Bastos (1993) expõe a falta de condição para implantar política de recursos humanos no setor público. O servidor público de acordo com CARVALHO (2011, pag. 7):

É aquele que, oficialmente exerce cargo ou função pública por ter sido aprovado em concurso público, trata-se de uma relação de trabalho de natureza profissional e caráter não eventual com entidades governamentais tais como: União, Estado, Distrito Federal, Município e respectivas autarquias, agências reguladoras, empresas públicas, sociedade de economia mista ou fundações públicas.

O processo de admissão de um servidor numa organização pública ocorre através de um concurso público e também em alguns casos ocorre por contrato ou indicação. São alocados em várias áreas, porém, muitas das vezes percebe-se que não possui um perfil para o cargo ocupado mesmo sendo capaz intelectualmente.

Brandão e Bastos (1993) afirmam a existência do clichê de que o servidor público é associado à falta de incompetência e a falta de vontade no ambiente do trabalho. Diante deste fato, torna-se importante para os gestores desenvolverem ações para que se possa mudar a falta de motivação por parte dos funcionários, garantindo uma melhor eficiência no ambiente laboral e aumentando a produtividade da organização.

É da responsabilidade da organização pública atender as necessidades da sociedade, logo o servidor público que está sempre em contato com o público, tem o dever de servir a sociedade da melhor forma possível.

De acordo com França (2004), dentro da área organizacional se percebe os resultados da ação da qualidade de vida no trabalho através do aumento da produtividade, nos resultados e imagens, na competitividade e na qualidade dos processos e produtos.

Diante disso, nota-se a necessidade de um modelo de gestão que possa incentivar o desenvolvimento não só da empresa, mas também dos funcionários dentro da empresa.

Atualmente, na organização pública, vem exigindo um novo estilo associado cada vez mais da iniciativa privada atendendo as necessidades conforme as demandas, tendo grande compromisso e responsabilidades com os clientes obtendo assim uma administração moderna e adequada.

ESTUDO DE CASO

Nesta parte serão apresentadas algumas experiências da implementação da QVT em algumas organizações com a finalidade de avaliar os resultados com as práticas de ações de qualidade de vida no trabalho. Tal estudo foi realizado com base em dados secundários de forma a comprovar os resultados de sucessos com a utilização das ações dos programas de QVT.

2.1. O caso 1: Serasa

A Serasa é uma das organizações públicas que utilizam os programas de QVT e que mostraram resultados significativos no que diz respeito aos custos de assistência médica e odontológica e baixo número de faltas dos funcionários. Ela é uma empresa especializada em análises de informações econômico-financeiras e cadastrais para apoiar decisões de créditos e negócios e foi criada pelos Bancos em junho de 1968 de forma a centralizar informações, tendo como objetivo racionalizar custos administrativos e obter incrementos qualitativos de especialização. A empresa aposta em oferecer um ambiente motivador para os seus colaboradores se preocupando com a sua saúde, estilo de vida e o seu bem-estar dentro e fora da organização.

De acordo com Oliveira e Limongi-França (2005), a Serasa foi a primeira empresa Brasileira a receber o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) por duas vezes, sendo a primeira em 1995 e o segundo no ano 2000, e assim ocupando o status de Empresa de Classe Mundial.

O Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) foi instituído pela Fundação para Prêmio Nacional da Qualidade em 1991. (Oliveira e Limongi-França, 2005).

Uma análise cuidadosa dos dados obtidos mostra que a empresa desenvolve bem o seu plano de gestão, pois, utilizam um modelo que prioriza o desenvolvimento do pessoal e um bom clima organizacional. A empresa utiliza os indicadores de desempenho para avaliar tanto a qualidade das práticas de gestão de pessoas quanto avaliar também os resultados da área, sejam eles resultados financeiros ou objetivos a serem alcançados.

A Serasa utiliza dois grupos de indicadores de resultados, o primeiro vem o primeiro grupo que avalia os resultados da eficiência das práticas de qualidade de vida e

o segundo grupo que complementa esta análise com indicadores dos resultados dos objetivos da área de Gestão de Pessoas.

De acordo com Figueiredo et al (2007), a Serasa considera três fatores que são essenciais para a satisfação dos seus funcionários: a Rede de Informação para Gestão (que engloba os sistemas da organização, a monitoria do desempenho e os principais processos), os Valores Compartilhados (que visam o reforço na comunicação, o atendimento e o comprometimento dos seus colaboradores) e o Sistema de Desenvolvimento Humano.

Oliveira e Limongi-França (2005) levantaram as práticas de avaliação e monitoria utilizadas pela empresa Serasa de forma a comprovar os resultados positivos com o uso dos programas da QVT, onde podemos observar que as práticas que a empresa utiliza são as realizações de fóruns e comitês de atuação executivos e técnicos, com o objetivo de manter a integridade e a flexibilidade da organização, coordenando e avaliando os diversos projetos que estão acontecendo na empresa, mantendo a integridade e a flexibilidade da organização.

Sendo assim a empresa desenvolve a Exposerasa, que consiste em uma feira de reciclagem, visando apresentar e discutir com funcionários e familiares, entre outros assuntos, programas de desenvolvimento humano e profissional (Qualidade de Vida, treinamento etc.).

Com isso, a Serasa criou vários programas de qualidade de vida no trabalho nos qual pode citar:

- **Programa de Coaching:** com o objetivo de orientar os líderes da empresa para que possam orientar a sua equipe da melhor maneira possível;
- **Os programas de Empregabilidade de Pessoas com Deficiência:** (que é reconhecida pela ONU), a empresa se preocupa se preocupa com um ambiente saudável onde não haja nenhum tipo de discriminação;
- **Programa de Integração:** incluindo palestras sobre os produtos e processos, a cultura organizacional e o sistema de desenvolvimento humano.

Os funcionários também tem um benefício na questão da remuneração que de acordo com a política da empresa é composta por faixas de forma a incentivar na promoção e aumentos pelo reconhecimento e mérito. Mas, conforme afirma Figueiredo et al (2007), os funcionários mostram uma insatisfação no critério de pagamento e se justificam no fato da distribuição se basear mais no desempenho da equipe do que o desempenho individual, mesmo estando ciente sobre a política da empresa.

Além disso, também existem benefícios como: assistência médica e serviços odontológicos, vales refeição, auxílios nas doenças e creche, o plano de previdência privada.

A empresa preza na qualidade de vida dos seus funcionários, pois consideram que mesmo tendo o reconhecimento de grandes tecnologias não adiantaria em nada se não houver o comprometimento por parte dos funcionários, logo, as pessoas são a base essencial para atingir as metas da empresa, obtendo assim uma excelência na prestação dos serviços. (Figueiredo et al, 2007). Com isso nota-se a existência de uma boa relação de trabalho em relação aos funcionários e a empresa.

O modelo de gestão da Serasa estimula a inovação que também é um processo fundamental para o alcance do sucesso da empresa.

2.2. Caso 2: Empresa de Correios e Telégrafos (ECT)

Aqui trouxemos exemplo de um estudo de caso feito por Monaco e Guimarães (2000) numa empresa pública prestadora de serviços, que é a Empresa de Correios e Telégrafos (ECT), criado em Março de 1969, com o intuito de avaliar as transformações dos aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho a partir da implantação do programa de qualidade total (PQT). Tal empresa presta serviços significativos para a sociedade brasileira isto porque atende às necessidades de comunicação postal e telemática de consumidores e empresas de todo o Brasil.

Segundo os autores Monaco e Guimaraes (2000) constataram que o PQT é um modelo de racionalização que visa em primeiro lugar, à máxima produtividade e a redução de custos, tentando, de todas as formas, voltar à empresa ao atendimento das reais necessidades dos seus clientes.

Para se alcançar tais objetivos, utilizaram os parâmetros utilizados para avaliação de QVT baseado no modelo de Walton, também analisaram os aspectos afetados da QVT antes e após a introdução do programa; pesquisou-se a visão dos funcionários em relação à implantação do PQT e QVT e no final foram sugeridos aspectos que a organização poderia modificar, para melhorar a QV dos seus funcionários.

Com o estudo feito baseando-se no modelo de Walton, encontraram resultados tanto positivos quanto negativos. Em relação ao critério de compensação justa e adequada demonstram alto grau de insatisfação quanto à remuneração e à equidade interna, e um

alto nível de desconhecimento quanto à equidade externa. Ainda observou certa insatisfação com a jornada de trabalho, contudo foi percebido alto grau de satisfação com o ambiente físico de trabalho.

Quanto ao indicador de autonomia e de retro informação, os entrevistados apresentaram nível adequado de satisfação e quanto à identidade da tarefa e o critério integração social na empresa também apresentou o maior nível de satisfação. Em relação ao indicador de igualdade na distribuição de oportunidades, apresenta-se uma insatisfação por parte dos funcionários. Por ultimo, quanto a relevância social da vida no trabalho percebe-se uma satisfação em relação a imagem da empresa e a responsabilidade da empresa por produtos e serviços, porem, a insatisfação em relação á responsabilidade social da empresa e os empregados

Para os autores Monaco e Guimaraes (2000) as mudanças positivas que ocorreram com a implantação do PQT na empresa de acordo com as informações obtidas por parte do representante sindical teve uma melhoria na produção e no rendimento dos funcionários e a empresa se preocupou em investir em moveis e equipamentos de forma a proporcionar melhores condições físicas de trabalho. Notou-se que pode ser uma melhor condição do trabalho, pois os funcionários estão mais satisfeitos quando o clima organizacional é adequado com equipamentos e materiais necessários para a realização dos trabalhos.

Observaram que na empresa, o PQT faz parte do Programa Nacional de Qualidade e Produtividade que, mediante a reavaliação de sua forma de gestão e relacionamento com empregados, se vem procurando melhorar a qualidade nos serviços prestados, aumentando o nível de produtividade e reduzindo os custos dentro da organização.

Monaco e Guimarães (2000) observaram que os resultados encontrados demonstraram que QT está associada a fatores como a satisfação em trabalhar, o reconhecimento, a satisfação por parte dos clientes tanto externos como internos, a eliminação de erros, a obtenção das metas que foram estabelecidas e a garantia de melhores condições de trabalhos. Ainda complementam que a introdução do PQT teve certa resistência por parte dos colaboradores no inicio porem, com o tempo se identificaram com o programa, contribuindo assim para bom desenvolvimento da empresa, havendo melhorias de forma a proporcionar uma melhor condição física quanto ao clima organizacionais sendo estas:

- Passou a se preocupar mais com os aspectos relacionados à saúde dos funcionários

- Maior preocupação em prestar serviços de qualidade aos clientes tanto internos como externos;
- Passou-se a preocupar mais com o lado humano dos funcionários;
- Mais liberdade e mais reconhecimento.
- Baixo nível de irregularidades na empresa.

Verificou-se que existe uma falha em relação à comunicação que é feita de uma forma indireta e isto acaba prejudicando no comprometimento das metas traçadas pelos funcionários o que não seria bom para a empresa em relação aos objetivos da direção. Com isso, é essencial que os funcionários sejam preparados em relação às mudanças que a empresa pretende fazer de maneira a ter bons relacionamentos com os colaboradores e alcançando bons resultados.

Observa que na empresa, o PQT faz parte do Programa Nacional de Qualidade e Produtividade que na sua forma de gestão, vem apostando no aumento da produtividade, na redução dos custos e melhorar a qualidade nos serviços prestados com o objetivo de manter uma boa relação com os seus funcionários e refletindo na produtividade.

Assim como temos essas duas organizações que apostam nos programas de QVT e que tem gerado bons resultados, existem também várias outras empresas que adotaram essas medidas e que tem sido casos de sucessos, pois tomaram a consciência da grande importância em focar nos seus colaboradores e nos seus recursos humanos, visto que sem os recursos humanos a empresa não consegue atingir os seus objetivos traçados. Nesta sequência podemos citar a empresa Santander que é uma empresa que preza pela qualidade de vida dos seus colaboradores adotando programas de QVT tendo em conta os princípios da empresa que é a valorização dos clientes e acreditam que isso só é possível se os seus funcionários estiverem bem. A empresa também oferece dicas para os seus colaboradores de como ter bons hábitos alimentares e os estimulam a praticar exercícios físicos e que isso tem proporcionado o sucesso para a organização. Por conseguinte, temos também a empresa Fiat que utiliza ações de qualidades de forma a motivar os seus colaboradores e adotando medidas com o objetivo de melhorar e conquistar a relação entre funcionários e a empresa. (Tolfo e Piccinini, 2001). É uma empresa que respeita o ambiente organizacional e valoriza os seus funcionários, garantindo assim o sucesso organizacional.

São exemplos de sucessos também a Caixa Econômica Federal, Coca-Cola, Accor Brasil, entre muitas outras empresas que se destacam pela qualidade de vida no trabalho,

valorizando os seus funcionários, se preocupando com a saúde e bem-estar destes e aumentando a produtividade, pois os funcionários se encontram felizes no ambiente organizacional podendo isso, ser uma vantagem para o alcance de bons resultados.

ANÁLISES E DISCUSSÕES

Para o desenvolvimento do estudo foi possível pegar casos de exemplos práticos de duas organizações públicas que utilizam os programas de qualidade de vida no trabalho, com embasamento de dados secundários, de forma a atingir os objetivos traçados de dar a conhecer os benefícios e a importância das organizações investirem na QVT.

Com os estudos feitos, é possível dizer que a pesquisa veio ao encontro com a teoria, atingindo os objetivos traçados, constatando que a Serasa e a Empresa de Correios Telégrafos são consideradas empresas bem sucedidas no mercado do trabalho, pois elas trabalham na questão de proporcionar um ambiente saudável para a realização das atividades e apostam em criar estratégias e formas de gestão que possam estimular a motivação por parte dos seus colaboradores garantindo o seu bem-estar coletivo, o que é importante no conceito de qualidade de vida no trabalho que engloba ações que promovem o bem-estar do profissional, com o objetivo de garantir a satisfação e atingindo bons resultados na organização.

As duas empresas vêm apostando nos programas de qualidade de vida do trabalho priorizando as necessidades dos funcionários e oferecendo um ambiente bem estruturado. A Serasa utiliza métodos de avaliação para melhor orientar os seus colaboradores, e isso tem beneficiado positivamente nos objetivos traçados da empresa. Quanto a Empresa de Correios Telégrafos, precisa ser melhorada a comunicação uma vez que se nota a falta de discussão e preparar os funcionários quando se pretende mudar algo dentro da empresa, e quando isso acontece já é uma desvantagem para a empresa.

Nesta senda, também foi possível notar que os programas de qualidade de vida no trabalho pode apresentar aspectos tanto positivos como negativos, visto que, a partir do modelo utilizado para avaliar a qualidade de vida dos funcionários, apresentando fatores de satisfação como fatores de insatisfação. Ao passo que na Empresa de Correios e Telégrafos, a carga horária é considerada um fator negativo, assim como as oportunidades de crescimento existindo uma carência em oferecer oportunidade de treinamento ajudando o colaborador a desenvolver de melhor forma possível as suas atividades e a insatisfação dos funcionários em relação a responsabilidade social da empresa.

Constatou ainda que a remuneração justa e adequada é um dos fatores de QVT mais relevantes nessas duas empresas, pois ambas mostram uma insatisfação por parte dos funcionários em relação aos critérios de pagamentos não concordando com essa política da empresa na distribuição do salário, justificando que os pagamentos são feitos considerando o desempenho da equipe e não o desempenho individual.

Com isso, é da responsabilidade das organizações analisarem os pontos críticos ou negativos dentro da empresa a fim de proporcionar a qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores, com o intuito de corresponder os objetivos traçados e as suas expectativas. Então, as organizações deverão dar uma atenção maior aos fatores que influenciam o desempenho dos funcionários, pois os problemas são causados principalmente na forma que encontra estruturado a cultura organizacional.

De acordo com as informações obtidas num estudo aprofundando dessas duas empresas, foi possível compreender e analisar a suma importância que a qualidade de vida no trabalho tem na vida dos funcionários quando se proporciona um ambiente saudável, tranquilo e adequado ajudando assim em desenvolver com excelência as suas atividades no dia-a-dia, beneficiando automaticamente as organizações que almejam bons resultados na empresa e o reconhecimento no mercado do trabalho.

CONCLUSÃO

Consideramos que as organizações devem oferecer condições adequadas no ambiente do trabalho para que os seus colaboradores possam desenvolver suas funções da melhor forma possível. É necessário um ambiente onde o colaborador possa ter motivação, confiança e autonomia para resolver problemas.

Diante disto, levando em conta que a qualidade de vida no trabalho é um assunto de muita relevância, visto que influencia diretamente no resultado das organizações mediante um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Neste sentido, faz-se necessário que as organizações foquem no capital humano da organização, uma vez que, a melhoria na qualidade aumenta a produtividade dentro de uma organização.

Os Programas de QVT surgem então como forma de analisar os aspectos que influenciam a satisfação dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, com a finalidade de obter funcionários mais saudáveis buscando a capacitação consecutiva, além de satisfeitos com seu trabalho e motivados, sendo que estes são fatores que interferem de forma significativa no desempenho do trabalho e, conseqüentemente, no atendimento das metas que a organização pretende alcançar. Fazendo esta ponte, os Programas de QVT têm como objetivo aumentar a qualidade de vida dos profissionais, de forma a gerar melhorias nos relacionamentos e no clima organizacional e com isso, colaborando para a motivação no ambiente de trabalho alcançando as metas da organização.

A organização está incumbida de gerar um bom ambiente de trabalho, tendo em conta que as pessoas passam muito de seu tempo nas organizações e estas, então, devem ser locais de agradável convivência e de bom clima organizacional.

Atualmente as instituições públicas vêm apostando na qualidade de vida no trabalho dos seus funcionários, desenvolvendo ações para garantir um ambiente de trabalho agradável e mais seguro objetivando a eficiência e a eficácia na prestação dos serviços na produtividade. Portanto é indispensável a implementação de políticas de gestão pública, quando se anseia por bons resultados dentro da organização. Percebe-se que as organizações se diferenciam por desenvolver programas de bem-estar que oferecem para os seus funcionários.

É importante salientar que as informações obtidas a respeito desses dois casos: a Serasa e a Empresa de Correios e telégrafos, foram a visão das organizações, pois certamente seria diferente se tivesse tido o contato direto com os funcionários, que como

foi debruçado anteriormente não foi possível ir a campo devido a situação pandêmica que nos encontramos Coronavírus (COVID-19), sendo uma limitação para se explorar mais a fundo, preferindo tomar os devidos cuidados e preservando a saúde de todos. Obviamente que a pesquisa seria muito mais exploratória, porque indo para o campo e entrevistando os funcionários, seria possível avaliar a empresa no seu todo, analisar de como a sua cultura organizacional se encontra estruturado, como se encontra o ambiente do trabalho, sabendo de como são gerenciadas os modelos de gestão, como são realizadas os trabalhos e saber se realmente os funcionários se encontram motivados ou satisfeitos com o ambiente de trabalho onde estão inseridos.

Nessa visão, muitas das vezes a teoria não condiz com a prática, algumas empresas até um certo ponto pode até ter um planejamento inicial bom, criando estratégias viável que poderia ser eficaz, porém, quando se optar pelo caminho de querer sempre mais e mais, querendo a visibilidade e aumentar o nível de produtividade pressionando por resultados rápidos sem sequer importar com a saúde e bem-estar dos funcionários ou proporcionando estratégias motivador, conseqüentemente causará a insatisfação dos colaboradores. Diante disso, essencial que a teoria seja aperfeiçoada pela prática, obtendo resultados satisfatórios e garantir o bem da coletividade.

REFERENCIAS

ARARIPE, Monica Von Sohsten. **Qualidade de vida no trabalho em organizações públicas**. 2006. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização)- Fundação João Goulart, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2006.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

BASTOS, Priscila Lanzini; CYRNE, Carlos Candido da Silva. **Como a cultura organizacional influencia na atuação dos líderes**. Revista Destaques Acadêmicos, Lajeado, v. 9, n. 1, 2017.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Production, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Revista Odontol. Univ. Cidade São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária**. Revista de Administração, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, julho/ setembro 1993.

CAMPOS, Fabiana Pereira et al. **A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações**. Janus, Lorena, n.14, Jun./Dez., 2011.

CARVALHO, Jéssica Faria et al. **Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações**. Educação em foco, v. 7, n. 1, p. 21-23, 2013.

CARVALHO, Felipe Marcelo Gonzaga de. **Manual de procedimentos para o cadastro e tributação de alvarás de atividade Departamento de Cadastro e Tributação- Prefeitura de Lapa/PR**. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. IV. (2014).

_____ **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

_____ **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____ **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

_____ **Cultura organizacional**. 2004.

_____ **Gestão de Pessoas**, 2 ed. Campus LTDA, 2009

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. In: Boletim Administração em pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez, 1993.

CONTE, Antonio Lázaro. **Qualidade de vida no trabalho**. Revista FAE business, v. 7, p. 32-34, 2003.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati et al. Serasa. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

FISCHER, andre Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, António Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica** (2ª tir.). São Paulo: Atlas, 2005.

LOBOS, Julio. **Teorias sobre a motivação no trabalho**. Revista de Administração de empresas, v. 15, n. 2, p. 17-25, 1975.

LOPES, Tomas de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. FGV, Instituto de Documentação, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaro. . **Introdução à administração**. **Revista ampliada**. 4 edição , São Paulo, 1995.

MINAYO, M. C. S.; HARTZ, Z. M. A.; BUSS, P. M. **Qualidade de Vida e saúde: um debate necessário**. Ciência & Saúde Coletiva. Rio de Janeiro, v. 5, n.1, 2000, p. 7-18.

MONACO, Felipe de Faria; GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios**. Revista de administração contemporânea, v. 4, n. 3, p. 67-88, 2000.

MONTEIRO, Samir et al. **Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização**. Encontro nacional de engenharia de produção, v. 35, 2013.

NOBRE, Moacyr Roberto Cucê. **Qualidade de vida**. Arq Bras Cardiol, v. 64, n. 4, p. 299-300, 1995.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho**. RAE eletrônica, v. 4, n. 1, p. 0-0, 2005.

ORSI, Ademar et al. **Cultura Organizacional e Terceiro Setor**. Revista Gestão e Conhecimento-FACET, v. 3, n. 1, 2005.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas. **Qualidade de Vida no Trabalho: Fator Decisivo para o Sucesso Organizacional**. Revista de Iniciação Científica. RIC Cairu, nº 02, p. 75-96, 2015.

RODRIGUEZ, V.R. Martius. **Gestão empresarial: organização que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

ROSA, Marco António Salles; PILLATI, Luiz Alberto. **Qualidade de vida no trabalho: análise do caso de colaboradores de uma empresa do ramo de metalurgia de ponta grossa**. Revista Digital. Bueno Aires, n18, 2007.

SILVA, Tayne Gonçalves et al. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise empírica sob o modelo de Walton**. Revista Inteligência Competitiva. São Paulo, v. 6, n. 4, p. 20-54, 2016.

DUNCAN, James S.; JOHNSON, Nuala Christina; SCHEIN, Richard H. (Ed.). **A companion to cultural geography**. Blackwell Pub., 2004.

SCHIRRMESTER, Renata; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 12, n. 3, p. 283-298, 2012.

SCHMIDT, Denise Rodrigues Costa; DANTAS, Rosana Aparecida Spadoti. **Qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem, atuantes em unidades do bloco cirúrgico, sob a ótica da satisfação**. Revista Latino-Americana de Enfermagem, v. 14, n. 1, p. 54-60, 2006.

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.

WALTON, Richard E. **Quality of Working Life: What is it?** Sloan Management Review, 15, 1, pp. 11-21, 1973.