

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ELLEN AZAMBUJA GONÇALVES**

**MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DE**  
**VIDA DOS EMPREGADOS EM UMA IMOBILIÁRIA NA CIDADE DE DOURADOS-**  
**MS**

**DOURADOS/MS**  
**2019**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ELLEN AZAMBUJA GONÇALVES

**MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DE**  
**VIDA DOS EMPREGADOS EM UMA IMOBILIÁRIA NA CIDADE DE DOURADOS-**  
**MS**

Monografia apresentada como requisito do Trabalho de Conclusão de Curso como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Graduação II, para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados.

Orientador: Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes

DOURADOS/MS  
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

G635m Gonçalves, Ellen Azambuja  
MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DE VIDA DOS  
EMPREGADOS EM UMA IMOBILIÁRIA NA CIDADE DE DOURADOS-MS [recurso  
eletrônico] / Ellen Azambuja Gonçalves. -- 2019.  
Arquivo em formato pdf.

Orientador: NARCISO BASTOS GOMES.  
TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2019.  
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:  
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Organização. 3. Modelo de Walton. 4. Mudança organizacional. I. Gomes, Narciso Bastos. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.


ELLEN AZAMBUJA GONÇALVES

Esta monografia foi defendida dia 28/11/2019 e julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados-UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

  
Presidente  
Narciso Bastos Gomes

  
Avaliador 1  
Antonio Carlos Vaz Lopes

  
Avaliador 2  
Erlaine Binotto

## AGRADECIMENTO

Agradecer é um gesto de reconhecimento e generosidade, assim, num primeiro momento, agradeço a Deus pelo dom da vida. Mesmo diante de minhas limitações e imperfeições sempre me concedeu dádivas, e uma delas é poder me graduar em um curso superior. Depois de tantos erros, desistências, choro, alegrias e incertezas, a esperança de concluir o curso sempre se renovava dentro de mim. “Porque dele, e por meio dele, e para ele são todas as coisas. A ele, pois, a glória eternamente. Amém!” Romanos 11:36

Aos meus pais registro minha gratidão, pois nunca mediram esforços para me dar uma boa educação.

Agradeço ao meu marido que foi paciente comigo ao compreender que mesmo depois de um dia longo de trabalho eu tinha que ficar grande parte das minhas noites lendo e escrevendo este trabalho.

Agradeço ao meu orientador que foi, sem dúvida, a peça fundamental para que este trabalho fosse concluído.

Aos professores da UFGD, em especial aos da FACE, agradeço pelos anos de ensino dedicados e pela grande oportunidade de ter tido excepcionais professores.

Aos dirigentes da imobiliária que me permitiu coletar dados para pesquisa, obrigada pela oportunidade de poder estudar o ambiente de trabalho e pesquisar sobre o impacto das mudanças na QVT de seus funcionários.

Meus agradecimentos também a todos os funcionários da imobiliária que aceitaram participar do estudo, recebendo e respondendo o questionário.

## RESUMO

As mudanças organizacionais, geralmente implementadas pelas organizações, podem influenciar a qualidade de vida dos trabalhadores dependendo da percepção que estes têm sobre as mudanças em qualquer tipologia de organização. Diante disto, o estudo teve como objetivo analisar a influência das mudanças organizacionais na qualidade de vida dos empregados em uma imobiliária na cidade de Dourados-MS. Para alcançar o objetivo, realizou-se um estudo de natureza quantitativa, pesquisa bibliográfica para revisão da base teórica e pesquisa documental para caracterização da imobiliária. Tratou-se de uma pesquisa de campo. A amostra composta por uma imobiliária e por 50 funcionários que exercem atividades administrativas. Para a coleta dos dados primários utilizou-se um questionário padronizado contendo 19 questões fechadas e construído em conformidade com o Modelo de qualidade de Vida proposto por Walton. O questionário visou identificar o perfil dos respondentes e a percepção da influência das mudanças implementadas na qualidade de vida. Total de 25 empregados responderam o questionário, logo após que foram consultados se gostariam de participar da pesquisa. Após os formulários serem respondidos, os dados coletados foram tabulados. Para a análise da influência das mudanças na qualidade de vida no trabalho utilizou-se o tratamento qualitativo, dentro da empresa. Como resultado, o estudo mostrou que as mudanças na qual a empresa promove não passam despercebidas perante funcionários, uma vez que a maioria sente influência positiva na QVT oriundos de tais mudanças. As categorias que a imobiliária implementa mudanças são: compensação salarial, desenvolvimento pessoal, condições de trabalho, motivação para o trabalho e permanência na empresa. Das mudanças que a imobiliária promove, as mudanças estruturais foram as que mais causaram influências positivas na qualidade de vida dos funcionários. Estas mudanças melhoraram a qualidade de trabalho, levando em consideração mobiliário, limpeza, ventilação, iluminação, espaço de trabalho. O estudo mostrou que 96% dos funcionários consideraram que as mudanças possuem de moderado à grande influência na QVT, 56% percebem um moderado impacto e 36% grande impacto na QVT com as mudanças estruturais na empresa. O estudo mostrou que a maioria dos empregados está satisfeito com os tipos de mudanças realizadas na empresa, pois tais mudanças influenciam positivamente a qualidade de vida no trabalho desses funcionários. O estudo mostrou também que as mudanças salariais nas condições de trabalho, nas políticas de desenvolvimento pessoal e no esforço da empresa em motivar os empregados foram bem parecidas evidenciando uma boa influência dessas mudanças na qualidade de vida no trabalho dos empregados.

**Palavras-chaves:** Qualidade de vida no trabalho, organização, Modelo de Walton, mudança organizacional.

## **ABSTRACT**

Organizational changes, usually implemented by organizations, can influence workers' quality of life depending on their perception of changes in any type of organization. Given this, the study aimed to analyze the influence of organizational changes on the quality of life of employees in a real estate in the city of Dourados-MS. To reach the objective, a quantitative study, bibliographical research to review the theoretical basis and documentary research to characterize the real estate were conducted. It was a field research. The sample consists of a real estate agent and 50 employees who perform administrative activities. Primary data were collected using a standardized questionnaire containing 19 closed questions and built in accordance with Walton's Quality of Life Model. The questionnaire aimed to identify the profile of respondents and the perception of the influence of changes implemented on quality of life. A total of 25 employees answered the questionnaire shortly after being asked if they would like to participate in the survey. After the forms were answered, the collected data were tabulated. To analyze the influence of changes in quality of life at work, qualitative treatment was used within the company. As a result, the study showed that the changes the company promotes do not go unnoticed by employees, since most feel a positive influence on quality of life at work arising from such changes. The categories that real estate implements changes are: salary compensation, personal development, working conditions, work motivation and permanence in the company. Of the changes that real estate promotes, structural changes were the ones that most influenced positively the quality of life of employees. These changes have improved the quality of work by taking into account furniture, cleaning, ventilation, lighting, workspace. The study showed that 96% of employees felt that the changes had moderate to large influence on QWL, 56% perceived a moderate impact and 36% more quality of life at work impact on structural changes in the company. The study also showed that wage changes in working conditions, personal development policies, and the company's effort to motivate employees were very similar, showing a good influence of these changes on employees' quality of work life. The study showed that most employees are satisfied with the types of changes made in the company, as these changes positively influence the quality of work life of these employees.

**Key Words:** Quality of life at work, organization, Walton model, organizational change.

## **LISTAS DE QUADROS**

Quadro 1: Definições teóricas de mudança organizacional.....	15
Quadro 2: Conceitos de QVT.....	18
Quadro 3: Evolução do conceito de QVT.....	19
Quadro 4: Categorias de qualidade de vida no trabalho.....	20
Quadro 5: Categorias de análise.....	24

## **LISTAS DE TABELAS**

Tabela 1: Perfil dos funcionários.....	28
Tabela 2: Mudanças nas Políticas Salariais e Pagamentos.....	30
Tabela 3: Mudanças nas condições de trabalho.....	32
Tabela 4: Mudanças no Desenvolvimento Pessoal .....	34
Tabela 5: Motivação .....	35



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 PROBLEMÁTICA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2. Objetivos Específicos .....</b>	<b>12</b>
1.3. JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2. REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
2.1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	13
2.2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	16
2.3. O MODELO DE WALTON .....	20
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>22</b>
3.1 NATUREZA DO ESTUDO .....	22
3.2. UNIDADE DE ESTUDO .....	22
3.3. A AMOSTRA.....	23
3.4. FORMA DE COLETA DE DADOS .....	23
3.5. TRATAMENTO DOS DADOS .....	23
3.6. MATRIZ DE AMARRAÇÃO .....	25
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA IMOBILIÁRIA.....	26
4.2. CARACTERÍSTICAS DOS EMPREGADOS.....	27
4.3. INFLUÊNCIA DAS MUDANÇAS IMPLEMENTADAS SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	28
<b>4.3.1 Políticas salariais e pagamentos. ....</b>	<b>28</b>
<b>4.3.2 Condições de trabalho.....</b>	<b>30</b>
<b>4.3.3 Desenvolvimento pessoal.....</b>	<b>33</b>
<b>4.3.4 Motivação .....</b>	<b>35</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>36</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>39</b>
<b>APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA IMOBILIÁRIA X DA CIDADE DE DOURADOS-MS.....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE B: TABULAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE C: MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....</b>	<b>51</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A mudança para Wood et al (1994) apud Marques, Borges e Reis (2016) é caracterizada como a transformação de natureza estratégica, cultural, humana, estrutural ou de outra natureza que gera impacto na organização que implementou qualquer tipo de mudança. Para Lines (2005) essa modalidade de mudança pode ser caracterizada como uma alteração deliberadamente planejada na estrutura formal da organização, processos ou sistemas cujo objetivo é atingir as metas organizacionais, o que permite estabelecer que a mudança organizacional resulte em um conjunto de eventos que ocorrem no contexto interno da organização, conforme já afirmaram Neiva e Paz (2012).

A mudança organizacional, que ocorre no ambiente organizacional, pode ter origem tanto na própria organização quanto no ambiente, crises e problemas: dificuldades com a estrutura organizacional; incapacidade de atender às necessidades dos clientes; restrição de recursos; novas oportunidades: introdução de novas tecnologias; introdução de novos produtos e serviços; disponibilidade de novos recursos; novas diretrizes internas ou externas: adequação a novas leis; adaptação a novas estratégias corporativas; implementação de novos sistemas de controle.

Estudos já realizados sobre as influências da mudança no trabalho indicam que há uma forte relação entre mudança organizacional e satisfação no trabalho, conforme afirmam Bordia et al., (2010) e Oreg et al., (2011). No momento que as alterações nas políticas e práticas relacionadas ao trabalho têm implicações diretas no exercício profissional dos empregados.

Segundo Lambert e Hogan (2010), os funcionários que percebem as mudanças como positivas apresentam nível de satisfação com o trabalho mais elevado. Lambert et al., (2005) e Hogan et al., (2006), em seus estudos concluíram que, quanto maior o conflito e a incerteza, maior é a insatisfação do empregado com o seu trabalho.

No contexto organizacional, a qualidade de vida dos trabalhadores é uma variável que passa a fazer parte das potencialidades ou fragilidades internas, em decorrência da necessidade de desenvolver ações internas para garantir a boa saúde física e mental dos trabalhadores. Frente a esta nova realidade organizacional, a qualidade de vida que os trabalhadores possuem no local de trabalho passa a ser áreas de estudos para que seja possível conhecer melhor as realidades, nuances, impactos e níveis organizacionais frente a qualidade de vida proporcionadas aos seus empregados.

As oportunidades existentes no setor imobiliário levam as imobiliárias a promoverem mudanças estruturais e administrativas para competir no mercado. Segundo dados do último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), o mercado imobiliário brasileiro aproxima-se a 67 milhões de residências, o que faz com que as empresas desse segmento aperfeiçoem seus métodos de gestão para acompanhar a competitividade do setor.

Este estudo está dividido em quatro partes, sendo que na primeira parte apresenta-se o cenário do estudo sobre a qualidade de vida e o ambiente das mudanças organizacionais, a problemática e a justificativa do estudo. Na segunda parte apresenta-se o referencial teórico que traz a base teórica para a compreensão da temática qualidade de vida no trabalho, os conceitos de mudanças e seus elementos e a caracterização do ambiente imobiliária. Na terceira parte apresenta-se a metodologia que será adotada para o levantamento e tratamento dos dados e a quarta parte que se trata da análise e os resultados do estudo.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

A implementação de mudanças organizacionais impõe aos empregados a adoção de novas práticas e comportamentos necessários para acompanhar este processo, uma vez que qualquer mudança pode gerar resistência ou novas exigências para o empregado desenvolver seu trabalho ou adaptar as novas condições ambientais na organização. As mudanças implementadas nas organizações podem, em decorrência de suas forças, melhorar ou prejudicar o nível da qualidade de vida do trabalhador e conseqüentemente a percepção que os empregados podem ter sobre o impacto das mudanças organizacionais na qualidade de vida que predomina em uma organização.

Com vistas a melhorias contínuas a imobiliária procura implementar mudanças organizacionais com a finalidade de melhorar o atendimento ao cliente, sua estrutura organizacional, rotinas de trabalho e a qualidade de vida dos empregados. Para Weick e Quinn (1999 apud Bressan, 2010), as mudanças ocorrem como um processo contínuo e que possibilita a interação entre as pessoas.

Nesse contexto é que para a proposta do estudo se estabelece a seguinte questão:

- a) Mudanças organizacionais implementadas impactam na qualidade de vida no trabalho?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as mudanças organizacionais implementadas e a influência das mudanças na qualidade de vida do trabalhador.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

1. Caracterizar o perfil dos empregados
2. Verificar a se houve influência das mudanças na qualidade de vida no trabalho.

## 1.3. JUSTIFICATIVA

É notória a importância creditada às questões relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) diante das mudanças que ocorrem em uma organização. Em um cenário cada vez mais competitivo, caracterizado pela busca contínua por ganhos de produtividade, associado à qualidade de produtos e de serviços originados em processos cada vez mais flexíveis, é frequente o impacto negativo destes fatores na Qualidade de Vida do trabalhador.

Com o estudo proposto, busca-se contribuir com a identificação da influência que os empregados tem sobre as mudanças organizacionais implementadas em uma imobiliária e se essas mudanças melhoraram ou pioraram a QVT predominante na empresa.

Conforme Penna (1997), perceber é conhecer objetos e situações através dos sentidos, sendo que o ato implica a proximidade do objeto no tempo e no espaço.

Este estudo buscou apresentar o que se acredita ser desconhecido pela imobiliária, sobre a influência da implementação de mudanças na qualidade de vida de seus empregados. Esses elementos podem servir para que os gestores possam tomar decisões com base naquele elemento que apresenta menor influencia positiva, bem como ter um norte para a continuidade de implementação de mudanças.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2.1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Para melhor compreensão sobre o termo ou o processo da mudança, recorre-se a alguns modelos explicativos, onde os principais modelos explicativos de mudança seriam o modelo de Burke e Litwin (1992) e o modelo de Greenwood e Hinings (1996).

Uma avaliação dos modelos de mudança apresentados por Burke e Litwin (1992) e Greenwood e Hinings (1996), chega-se a classificação dos processos de mudança organizacional a partir da identificação do conteúdo da mudança organizacional, estabelecendo assim características do sistema organizacional e teorizando um modo de funcionamento desse sistema. A partir de modelos, torna-se possível a avaliação da mudança, na medida em que os conteúdos teorizados podem ser alvo de investigação em momentos diferenciados. Outra possibilidade de avaliação da mudança seria mensurar o que os indivíduos percebem ter mudado na organização.

A mudança organizacional é compreendida em decorrência das ocorrências implementadas a partir dos anos 70 incluindo a busca por inovação tecnológica; o fim do modelo taylorista – fordista de produção, além de adoção de novos modelos de gestão, buscando maiores resultados, a fim de se manterem frente à competitividade mundial. Este cenário exigiu novos estudos e novos conceitos que passam a ser de extrema importância para o desempenho das organizações. Flexibilidade, participação, qualidade total, são alguns dos conceitos que iniciaram as transformações na organização (VERGARA, 2000).

Com a globalização, ainda predominante no século XXI, para Fernandes (2008) tem induzido as organizações a se adaptarem para se manterem presentes dentro do mundo dos negócios. As mudanças ocorrem como uma resposta para a adaptação aos desafios apresentados para as organizações, por isso a necessidade de estar em constante mudança, nesse sentido March(1981 apud Wood, 1992) considera que as organizações estão continuamente mudando, mas que essas mudanças não podem ser arbitrariamente controladas, pois em realidade, a maior parte das mudanças ocorre simplesmente como resposta a alterações do meio ambiente..

No contexto do desenvolvimento organizacional e econômico, verifica-se que mudanças organizacionais ocorrem em virtude de um processo estabelecido entre capital e trabalho, assim, frente a esta relação é necessário que as mudanças possam oferecer oportunidades de desenvolvimento e participação aos seus empregados e a esse último à responsabilidade com seu próprio desempenho de forma a agregar resultados para a empresa.

As mudanças organizacionais, independentemente da real intenção, criam um clima propício para as chamadas pressões internas dentro de qualquer organização. Posto isto, Wagner e Hollenbeck (2006, p. 314) afirmam: “Acionar mudança requer, por um lado, a identificação e superação de fontes de resistência e, por outro lado, o incentivo e fortalecimento das fontes de apoio”.

Toda e qualquer mudança reflete reações, essas reações nem sempre são as de entendimento e compreensão. O primeiro impacto que se observa são as de resistência. Partindo desta premissa Motta (1999, p. 14) diz que a "mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida". Robbins (2006) afirma que a resistência à mudança pode desenvolver de forma diferente de pessoa para pessoa.

Ao se referir sobre a resistência que uma mudança pode provocar para Cohen e Fink, (2003 p. 350): “As pessoas resistem à mudança por alguma razão e a tarefa do gerente é tentar identificar essas razões e, quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir percepções errôneas”.

Diante da resistência não existe receita para compreender o que é falado do que é realizado. Muitos são os fatores que causam resistência, e individualmente cada colaborador, com suas culturas próprias, interagem conforme seus sentimentos e seu interesse. No contexto organizacional a cultura exerce uma forte influência para o sucesso ou fracasso na implementação de mudanças.

A mudança organizacional é uma variável presente em qualquer tipo de organização, uma vez que as organizações se transformam ou devem se transformar continuamente. Mudança organizacional “pode ser definida como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou humana” (WOOD JR., 2000, p. 212).

Autores em diferentes épocas e abordagens estabeleceram definições sobre esse tema. Dentre os autores que em suas obras definem a mudança organizacional, destacam-se Porras; Roberson (1992), Nadler (1994), Van de Ven e Podler (1995), Robbins (1999), Wood Jr; Curado; Campos (2000), Araújo (2001), os quais discutem e contribuem de forma teórica para a análise das mudanças nas organizações e no desenvolvimento e na definição do conceito de mudança.

Segundo Lima e Bressan (2003), todas as definições sobre mudança organizacional se referem aos processos, métodos e técnicas para sua realização. A diversidade do conceito de mudança organizacional é amplo e apresentado por diversos autores. No Quadro 1 são apresentados algumas definições sobre mudança organizacional dos autores supracitados.

<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas, objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho a fim de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Roberson (1992)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalhos, pessoas, arranjos, estruturas e cultura).	Nadler et al.(1994)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de vem e Poole.(1995)
Atividades intencionais proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr., Curado e Campos (2000)
Mudança organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização que tenha apoio e a supervisão da administração superior e atinja, de forma integrada, componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico.	Araújo (2001)

**Quadro 1: Definições teóricas de mudança organizacional**

Fonte: adaptado por Lima e Bressan, 2003.

Conforme as definições elencadas no Quadro 1 compreende-se que mudança organizacional é qualquer alteração radical ou incremental que determinada organização possa efetuar de forma planejada em seu ambiente interno. Essa alteração é realizada com o intuito de causar transformações na estrutura, pessoas, natureza de um trabalho, cultura ou tecnologia. Para Araújo (2001) a mudança organizacional deve ser significativa e articulada. Quanto à iniciativa de promover a mudança organizacional, para Robbins esta atitude organizacional caracteriza-se como uma ação de pro atividade direcionada para resultados.

Quanto as influências da mudança organizacional, Nadler et al.(1994) aponta que pode alterar e impactar a cultura organizacional, como pode ser decorrência desse tipo de cultura. Para Fleury (2010, p. 117), a cultura organizacional é

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Considerando-se o entendimento que Fleury (2010) manifesta sobre cultura organizacional percebe-se que a cultura de uma organização pode ser uma variável que influencia para os processos de mudanças organizacionais.



## 2.2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho vem recebendo destaque como forma de resgatar valores humanos e ambientais, negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. (WALTON 1973. apud TIMOSSI et al, 2009). Martel e Dupuis (2006) afirmam que a QVT é expressamente influenciada pelo cenário econômico de um determinado período.

A qualidade de vida é um tema que tem permeado as literaturas sociais e organizacionais. Vasconcelos (2001) observa que a atual sociedade vive novos paradigmas de modos de vida tanto dentro como fora das organizações, ocasionando novos valores e demandas de qualidade de vida no trabalho. Segundo o autor, outras ciências têm contribuído para os estudos da qualidade de vida no trabalho, tais como as áreas da saúde, ecologia, ergonomia, sociologia, economia, administração, engenharia e a psicologia.

Em 1960, com o surgimento da abordagem sociotécnica, tomaram impulso as iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores (FERNANDES, 1996).

A definição do conceito de Qualidade de Vida (QV) pode variar segundo o contexto em que se analisa e da abordagem que determinado autor define. Segundo Albuquerque (1998), a dificuldade para definição do termo qualidade de vida provém de uma série de características inerentes ao próprio conceito: é abstrato, complexo, indiretamente mensurável, admite múltiplas orientações e tem, portanto, distintas definições.

Para Limongi (2010), embora esteja mais associado a questão de saúde e segurança no trabalho, também está ligado com outros fatores, tais como produtividade e legitimidade. Este foi adquirindo importância à medida dos anos, remonta o início em 1950, e surgiu para diminuir os efeitos negativos que o trabalho causa na vida do trabalhador. Outros conceitos são verificados nas visões de outros autores conforme apresentado no Quadro 02.

A maneira como as condições de trabalho ou o próprio trabalho está organizado também podem afetar a saúde mental do trabalhador. Quanto a essa questão, Dejours (1992) diz que as pressões decorrentes das organizações de trabalho são potencialmente desestabilizadoras para a saúde mental do trabalhador.

Quanto aos desafios enfrentados pela organização que podem envolver as pessoas e os seus resultados planejados, Silva e De Marchi (1997) considera que, dos vários desafios que se apresentam para o mundo empresarial na atualidade, dois são fundamentais: o primeiro está relacionado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a

externa competição existente, e o segundo, está na capacidade de a empresa responder à demanda de seus funcionários com o objetivo de proporcionar uma melhor qualidade de vida.

A produtividade e legitimidade são temas de grande importância e aceitos sem discussão pelos administradores. O primeiro está ligado à melhora no comprometimento, fidelidade e atração pelos benefícios que são temas que andam atados com a melhora da produtividade. Entretanto, o segundo é anexado como um elemento de sustentabilidade empresarial, que deverá fazer com que os administradores caminhem para uma posição de compartilhamento de responsabilidades entre vários fatores na organização.

Dentro das organizações as pessoas vivenciam conflitos diariamente que podem exercer influências no desempenho e motivação dos funcionários, podendo ser de forma negativa ou positiva. Quanto aos existentes conflitos, Oliveira (2003) diz que:

Os conflitos existentes entre o trabalho e a mente das pessoas devem ser resolvidos quando os resultados dessa relação exercer influência prejudicial à felicidade dos indivíduos, à produtividade e à motivação para o trabalho. O homem como elemento essencial ao processo produtivo, não pode ser vítima dessa relação conflituosa entre a organização do trabalho e o seu aparelho mental, porquanto poderá comprometer seu desempenho, visto que a maior ou menor produtividade pode ser vinculada ao seu estado motivacional. (OLIVEIRA, 2003, p.163)

As boas ou más condições de trabalho e de tratamento predominante no ambiente empresarial podem prejudicar a saúde do trabalhador, o clima organizacional e também as relações fora do ambiente de trabalho para Oliveira (2003) representa,

A maneira como as organizações tratam as pessoas pode gerar consequências que são refletidas em ambientes externos, para muitos além das fronteiras do espaço do trabalho. Portanto, cabe às organizações a preocupação com as práticas motivacionais, a fim de que o indivíduo encontre nesse ambiente um motivo para melhor desempenhar suas habilidades profissionais. (OLIVEIRA, 2003, p.164)

No contexto da qualidade do ambiente de trabalho e das boas condições para o trabalhador exercer suas funções, a Organização Mundial da Saúde (OMS) define a qualidade de vida como “a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetos, expectativas, padrões e preocupações” (THE WHOQOL GROUP, 1994 *apud* FLECK, 2000, p.179). Dessa forma,

acredita-se que quanto mais uma organização melhora as condições de trabalho, melhor será a percepção que o empregado terá.

Um programa de QVT é essencial para que a organização estabeleça seus processos e ações. Silva e De Marchi (1997) defendem que a adoção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde proporcionaria ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor autoimagem e melhor relacionamento. Conseqüentemente, as empresas seriam beneficiadas com uma força de trabalho mais saudável, menor absenteísmo e rotatividade, menor número de acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e por fim melhor ambiente de trabalho.

Conceito	Autor
Avaliação qualitativa da qualidade relativa das condições de vida, incluindo-se atenção aos agentes poluidores, barulho, estética, complexidade, etc.	Drucker, 1981
Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcadas na ideia de humanização e responsabilidade Social da empresa.	Walton, 1973
Conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento de necessidades e aspirações humanas.	Fernandes 1992.
Esforços para melhorar a qualidade de vida procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Werther & Davis, 1983.
Atendimento das expectativas quanto a se pensar a respeito de pessoas, trabalho e organização, de forma simultânea e abrangente.	Neri, A. M. 1992.
Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Lippitt, 1978
Melhora as condições de trabalho, de modo a proporcionar aos indivíduos melhores condições de vida e cargos mais satisfatórios para a própria pessoa, com reflexos na produtividade.	Berlanger, 1992.
Classificação de programas: orientação familiar, saúde, ambiente, contato e convívio, evolução e desenvolvimento, cultura e desligamento.	Camacho, 1995.
Gerência pelas qualidade total –GQT: Utilização de 5S, diagrama de causa e efeito e procedimentos da Qualidade Total nos programas de saúde.	Dantas, 1996.

**Quadro 2:** Conceitos de QVT

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Complementando a linha conceitual da qualidade de vida no trabalho, Huse e Cummings (1985) afirmam que a evolução no conceito de Qualidade de Vida no Trabalho passou a ser percebida à medida que pesquisas e intervenções nas organizações eram realizadas, com vistas a melhorar as condições de trabalho.

Nos estudos sobre o tema, Rodrigues (1998) diz que a QVT 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”. Pode-se afirmar então que a QVT está diretamente relacionada à satisfação e ao bem-estar do indivíduo na execução de suas tarefas, sendo este indispensável à produtividade e a competitividade, bem como para o sucesso e expansão de uma empresa e a permanência dela no mercado.

Ao tratar dos impactos da qualidade de vida no trabalho, Matos (1996) afirma que para falar de Qualidade de Vida, não se pode deixar de focar o campo da motivação humana, buscando com isso, identificar as necessidades para sua realização, de forma tornar positiva a percepção que o trabalhador tem dessas condições.

A base teórica respeito da qualidade de vida no trabalho compreende algumas abordagens que tratam das condições ambientais físicas, estruturais e humanas. Verifica-se que ao longo dos anos o conceito de qualidade de vida evolui, conforme apontam Nadler e Lawler apud Fernandes (1996 p.42) elencadas no quadro 03, a evolução do termo QVT bem como as características envolvidas em suas respectivas abordagens e épocas.

Concepções evolutivas da QVT	Características ou visão
Como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investiga-se como melhorar a QVT para o indivíduo.
Como abordagem (1969 a 1975)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
Como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
Como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideias do movimento de QVT.
Como tudo (1979 a 1983)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
Como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

**Quadro 3:** Evolução do conceito de QVT

**Fonte:** Nadler e Lawler apud Fernandes (1996 p.42)

Ao contrário do que diz a previsão futura da evolução da QVT que se lê em alguns documentos, para Nadler e Lawler (1996) há uma concepção de que haveria uma descrença de alguns setores sobre o termo QVT, e de que para estes QVT nada representaria, percebe-se uma crescente preocupação com esses aspectos nas organizações, muitas vezes, inclusive, adota programas voltados para QVT como uma estratégia no gerenciamento de pessoas.

### 2.3. O MODELO DE WALTON

Os modelos frequentemente utilizados para avaliar a QVT são os de de Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Werther, Davis (1983), Nadler & Lawler (1983).

Para França & Arrelano (2002), Walton foi um dos pioneiros na pesquisa da sistematização e conceitos de QVT, ele a define como algo além dos objetivos da legislação trabalhista; com a regulamentação do trabalho de menores, jornada de trabalho, descanso semanal e indenizações por acidente de trabalho. O modelo de Walton (1973) é um dos mais utilizados por pesquisadores brasileiros.

O modelo de análise e qualidade de Vida no trabalho criado por Walton (1973), com o intuito de caracterizar a QVT, possui oito categorias conceituais. Segundo Robbins (2008), estas podem ser vistos como características da vivência do indivíduo no trabalho ou características do ambiente do trabalho nas oito categorias de análises criadas pelo autor, conforme apresentadas no quadro 4.

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

**Quadro 4:** Categorias de qualidade de vida no trabalho.

**Fonte:** WALTON apud Fernandes (1996:48)

De acordo com Dias (2001), as dimensões do modelo de Walton são as mais abrangentes para a análise do trabalhador de uma organização, devido avaliar aspectos como autonomia, múltiplas habilidades, mobilidade social na organização do trabalho e segurança no emprego.

No modelo proposto por Walton os critérios apresentados são integrantes na qualidade de vida no trabalho de modo geral. Portanto, os aspectos determinantes dos níveis de satisfação experimentados pelos funcionários repercutem nos níveis de desempenho individual e da própria organização.

### 3. METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos para a definição do estudo, desenvolvimento da pesquisa e análise dos dados. Conforme Creswell (2007), um dos elementos principais que compõe um procedimento de pesquisa são os métodos específicos de coleta e análise de dados.

#### 3.1 NATUREZA DO ESTUDO

No presente estudo por natureza quantitativa serão levantados dados que possam quantificar nos respectivos níveis de análises o nível de concordância dos empregados sobre as mudanças implementadas, esse nível será medido por meio da quantificação por pontos das concordâncias. Quanto a sua natureza o estudo caracteriza-se como quantitativo. Um estudo quantitativo é aquele em que o investigador usa primariamente alegações pospositivas para o desenvolvimento de conhecimento, emprega estratégias de investigação, como: experimentos, levantamento e coleta de dados, instrumentos predeterminados que geram dados estatísticos; onde se observa menos variações (CRESWELL, 2007)

Adotou-se no estudo levantamento bibliográfico para obter base teórica sobre mudanças, mudanças organizacionais, qualidade de vida no trabalho, o modelo de Walton e percepção. Adotou-se também a pesquisa documental para coletar os dados para caracterizar a unidade de pesquisa. A pesquisa é caracterizada como pesquisa de campo. Este estudo possibilita por meio de um instrumento estruturado levantar os dados junto aos empregados de forma a conhecer a realidade da imobiliária em seu dia a dia e realizar uma avaliação sobre o que os empregados fazem sobre as mudanças implementadas.

#### 3.2. UNIDADE DE ESTUDO

A Unidade de pesquisa é uma imobiliária estabelecida na cidade de Dourados-MS. O nome desta imobiliária não foi autorizado a ser divulgado pelos seus dirigentes, sendo neste estudo denominada de Imobiliária X.

A escolha da Imobiliária se deu pela facilidade de acesso aos dados e pela pronta permissão dos dirigentes para realização do levantamento de dados junto aos seus dirigentes e empregados, após reunião com seus dirigentes.

Compõem o quadro de pessoal 50 empregados distribuídos em diversos setores , incluindo-se: recepção, locação, financeiro, contratos, manutenção, vistoria, jurídico e cobrança.

### 3.3. A AMOSTRA

A amostra do estudo é constituída por 25 empregados que concordaram em participar do estudo após consulta aos mesmos em seu local de trabalho, com a devida explanação sobre a finalidade do estudo.

### 3.4. FORMA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados primários foi obtida via aplicação de questionários estruturados, contendo 19 perguntas. As perguntas contemplavam as categorias de qualidade de vida proposta nos estudos de Walton (1973), o perfil dos empregados e a percepção dos empregados sobre o impacto das mudanças na qualidade de vida. Os questionários foram aplicados na empresa, fora do horário de trabalho.

Os dados secundários foram coletados em documentos, sites ou consultas em arquivos da organização, Estes dados foram coletados com a finalidade de identificar indícios de mudanças implementadas e dados que pudessem caracterizar o perfil da imobiliária.

Um teste piloto foi aplicado, antes da aplicação do questionário, com finalidade de verificar as dificuldades de compreensão dos conteúdos das questões e o nível de dificuldade de respostas dos participantes. As alterações realizadas concentraram-se no formato da formulação das questões.

Para identificar as mudanças ocorridas na empresa 5 perguntas no questionário puderam fornecer quais áreas ocorreram mudanças na empresa.

Para verificar o nível de conhecimento dos empregados sobre mudança 5 perguntas no questionário puderam fornecer essa informação.

### 3.5. TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados primários foram obtidos mediante aplicação de questionário estruturado contendo 19 perguntas. Neste questionário as perguntas foram estruturadas em conformidade com as categorias sobre qualidade de vida proposta por Walton (1973), contemplando-se



também perguntas para identificar o perfil dos empregados. A referência para elaboração do questionário foi o questionário de Eunice Gomes (2012) utilizado em seu trabalho titulado: Análise do impacto da mudança da mudança organizacional na motivação para o trabalho: o caso de uma instituição de ensino superior privado na cidade de São Paulo.

Para o levantamento das mudanças implementadas foi realizada uma entrevista semiestruturada face-a-face com um dos gerentes de locação da imobiliária. As perguntas realizadas procurou saber se a imobiliária implementou mudanças que podem influenciar a qualidade de vida dos funcionários usando como base as categorias propostas por Walton, foi constatado que os elementos sobre compensação salarial, condições de trabalho no que envolve o ambiente de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades e oportunidade de crescimento e segurança de emprego foram as categorias que mais sofreram mudanças, portanto são as quatro categorias abordadas no questionário de pesquisa, conforme elencadas no Quadro 5.

Para a identificação da influência sobre a melhoria da qualidade de vida em relação às mudanças, serão cruzadas as variáveis de gênero, grau de escolaridade, tempo de serviço, cargo ocupado na empresa. Após a transcrição e classificação dos dados em suas respectivas categorias, foi realizada uma análise qualitativa dos dados para melhor entender os fenômenos estudados.

O modelo de Walton (1973) possibilita estruturar o questionário por meio das categorias propostas para identificar e avaliar as respostas dos funcionários.

<b>Ordem</b>	<b>Categoria</b>	<b>Significado</b>
1	Compensação justa adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
2	Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3	Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total de trabalho.
4	Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego

**Quadro 5:** Categorias de análise

**Fonte:** WALTON apud Fernandes (1996:48) adaptado pelo autor.

### 3.6. MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A fim de indicar a melhor intervenção científica e a consistência metodológica de uma pesquisa, foi proposta uma ferramenta conhecida como Matriz de Amarração de Mazzon. Tal ferramenta traz uma abordagem metódica para verificar a qualidade de uma pesquisa, testando se existe um alinhamento dos objetivos gerais e específicos, das hipóteses ou questões levantadas se a análise e tratamento de dados são as mais adequadas e coerentes para o modelo de pesquisa adotado (MAZZON, 1981; TELLES, 2001).

No estudo, a matriz de amarração de Mazzon (1981) conduziu o desenvolvimento da pesquisa, de forma a possibilitar a escolha do método a ser adotado e as questões a serem respondidas, visando alcançar os objetivos. Assim, obtendo confiabilidade e qualidade no levantamento, tabulação e análise dos dados e consequentemente dos resultados, via a utilização de um método científico proposto. Conforme Apêndice C.

## 4. RESULTADOS

Esta seção apresenta a caracterização da imobiliária, o perfil dos empregados, as mudanças implementadas e a percepção dos empregados sobre o impacto das mudanças organizacionais na qualidade de vida.

A tabulação dos dados se deu em três etapas, na primeira apresenta o perfil da imobiliária, na segunda o perfil dos funcionários e o grau de implementação das mudanças e em terceiro o grau de impacto das mudanças na qualidade de vida dos funcionários no trabalho.

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA IMOBILIÁRIA

Imobiliária X foi fundada em 1968, seu fundador é advogado, economista e empresário, a empresa é referência na locação, venda de imóveis e empreendimentos imobiliários na segunda maior cidade de Mato Grosso do Sul.

No início, a empresa contava com no máximo cinco funcionários. Atualmente, emprega cerca de cinquenta profissionais e administra aproximadamente dois mil de imóveis para locação no município de Dourados.

O proprietário da imobiliária sempre foi um defensor da classe corretor de imóveis e sempre trabalhou pelo fortalecimento do setor. Prova disso é que a sua inscrição no CRECI ocorreu ainda em 1976, antes da criação de Mato Grosso do Sul, onde recebeu o registro profissional número 25, se configurando hoje como um dos mais antigos corretores de imóveis em atividade no Estado.

Como empreendedor, o fundador da Imobiliária e sua diretoria lançaram e consolidaram dezenas de empreendimentos em Dourados, com destaque para o Bairro Vista Alegre, Manoel Rasselen, Jardim Faculdade, Bairro Jardim, Residencial Continental I e II e, mais recentemente, o Jardim Cristhais I e II.

O respeito aos interesses e às necessidades do cliente é a principal filosofia de trabalho da empresa, transmitida com seriedade pelo diretor-presidente da empresa, do fundador, a toda a sua equipe de trabalho, a qual trabalha comprometida, sempre priorizando a satisfação do cliente.

A empresa é de ramo familiar, e hoje conta com em sua diretoria com o proprietário e seus filhos s, que estão á frente da administração geral da empresa. Por ser uma empresa grande e que abrange setor de locação, venda e loteamento, cada qual com suas necessidades peculiares, a empresa possui três gerentes para o setor de locação, setor este que possui um

total 50 empregados os gerentes de locação possuem maior contato direto com os funcionários e autonomia para demitir, contratar e remanejar funcionários deste setor da empresa.

O setor de locação possui diferentes áreas, sendo estas: jurídico, cobrança, manutenção, vistoria, locação ou recepção de clientes, cadastro de imóveis, contratos e financeiro. Cada área dependendo das atividades relacionadas é subdividida, como por exemplo, a vistoria, que é dividida em vistoria final e vistoria inicial, e o financeiro que é dividido em Caixa, baixa de boletos, repasse de pagamentos de proprietários e lançamentos e pagamentos de contas.

A entrevista face a face com a gerência obteve dados sobre as mudanças que a imobiliária implementa, mudanças essas que geralmente são feitas quando a necessidade de melhorias é detectada. Todas as mudanças abordadas nesse trabalho; políticas salariais e pagamentos, condições de trabalho, desenvolvimento pessoal e motivação, foram realizadas na empresa no ano de 2018.

#### 4.2. CARACTERÍSTICAS DOS EMPREGADOS

Esta seção apresenta o perfil dos entrevistados, conforme é observado na tabela 1, é em sua maioria do gênero feminino com 72%, no qual em sua maioria possuem a faixa etária entre 24 e 30 anos. Quanto a faixa etária, de todos respondentes predomina a de 24 a 30 anos, seguido dos que possuem entre 18 e 23 anos, indicando um quadro de empregados jovens.

Em relação a escolaridade, 40% dos entrevistados possuem ensino médio completo, 32% possuem superior incompleto. Neste quadro também uma quantidade significativa de empregados tem superior completo, cerca de 28%, evidenciando um quadro de boa escolaridade e grau de instrução.

Quanto ao cargo ocupado, 96% ocupam o cargo de Auxiliar Administrativo. O tempo de serviço possui uma grande variação entre os entrevistados, sendo que 36% estão de 1 a 3 anos na empresa, seguido de 24% que estão de 6 a 8 anos. Os que estão a menos de um ano na empresa correspondem a 20% dos entrevistados, mostrando que o tempo de permanência na empresa tende a ser estendido na medida do possível.

Tabela 1 – Perfil dos funcionários

<b>1- Sexo</b>		
	Frequência absoluta	Freq. Relativa (%)
<b>Feminino</b>	18	72
<b>Masulino</b>	7	28
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>2- Idade</b>		
	Frequência absoluta	Freq. Relativa(%)
<b>18-23</b>	8	32
<b>24-30</b>	9	36
<b>31-37</b>	5	20
<b>38-44</b>	1	4
<b>+ de 45</b>	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>3- Formação Acadêmica</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Ens. médio completo</b>	10	40
<b>Superior incompleto</b>	8	32
<b>Superior completo</b>	7	28
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>4- Cargo Ocupado</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Gerente</b>	1	4
<b>Auxiliar Adm.</b>	24	96
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>5- Tempo de serviço na empresa</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Menos de 1 ano</b>	5	20
<b>1 a 3 anos</b>	9	36
<b>4 a 5 anos</b>	2	8
<b>6 a 8 anos</b>	6	24
<b>Mais de 9 anos</b>	3	12
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa.

#### 4.3. INFLUÊNCIA DAS MUDANÇAS IMPLEMENTADAS SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.

Essas categorias elencadas estão propostas por Walton (1973): políticas salariais e pagamentos, condições de trabalho, desenvolvimento pessoal e motivação. Esta seção visa identificar a influência das mudanças que foram realizadas nas categorias propostas por Walton sobre a qualidade de vida dos empregados.

##### 4.3.1 Políticas salariais e pagamentos.

Esta seção visa identificar a influência das mudanças nas políticas salariais e pagamentos sobre a qualidade de vida dos empregados, no que tange mudanças com a finalidade de reconhecimento do funcionário, reconhecimento de desempenho e produtividade e por fim se há contentamento com o salário em virtude do cargo ocupado. Chiavenato (1999)

sugere algumas políticas e práticas essenciais para a gestão do trabalho das pessoas, como analisar e descrever os cargos e gerenciar cargos e salários. Diante disto, entende-se que o plano de salários é uma ferramenta importante nas organizações.

Na Tabela 2 é possível identificar que a implementação de mudanças nas políticas salariais com a finalidade de reconhecer os empregados, o estudo mostra que há o predomínio da concordância parcial da maioria dos empregados. Como pode ser observado, 40% percebem a um moderada influência na QVT, seguida de uma parcela também significativa de 28% dos que concordam totalmente. Não se pode deixar de observar que os que discordaram totalmente e parcialmente com a afirmativa somam 20%. De forma geral, os dados mostram que há margem significativa de influência na QVT diante das mudanças promovidas pela imobiliária na sua política salarial a fim de reconhecer seus empregados.

Os reajustes salariais que também tem como objetivo reconhecer o desempenho e produtividade dos funcionários também obteve impactos positivos na percepção dos funcionários. Dos respondentes, 36% dos empregados perceberam moderada influênciasobre os reajustes salariais, seguido de 32% que perceberam grande influêncnia, somando correspondem a 68% do total dos pesquisados.

Os respondentes que tiveram uma percepção negativa somam 24%, Nos geral os dados mostram que a margem dos que concordam que os reajustes salariais reconhecem o funcionário é significativa e superior dos que não foram impactados com as mudanças.

Pode-se verificar que a maioria dos funcionários está satisfeitos com o salário em virtude do cargo ocupado. Onde 52% da amostra diz perceber um influência moderada na QVT e 28% grande influência, totalizando 80%. Enquanto os que possuem uma baixa percepção de influência somam 20% dos empregados.

As políticas salariais têm por objetivo reconhecer o desempenho e a capacitação profissional de seus colaboradores. Nesse sentido, o estudo mostra que as mudanças salarias que a empresa promove de uma forma geral, influências positivas na QVT de acordo com a percepção dos empregados. Santos (2012) diz que a remuneração adequada é necessária para a satisfação das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade na qual o trabalhador está inserido.

Tabela 2 – Mudanças nas Políticas Salariais e Pagamentos.

<b>Mudanças na política salarial com a finalidade de reconhecer os empregados.</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Concordo totalmente</b>	7	28
<b>Concordo Parcialmente</b>	10	40
<b>Não concordo nem discordo</b>	3	12
<b>Discordo Parcialmente</b>	2	8
<b>Discordo totalmente</b>	3	12
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

<b>Os reajustes salariais ocorrem reconhecendo o desempenho e produtividade</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Concordo totalmente</b>	8	32
<b>Concordo Parcialmente</b>	9	36
<b>Não concordo nem discordo</b>	2	8
<b>Discordo Parcialmente</b>	3	12
<b>Discordo totalmente</b>	3	12
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

<b>O salário que recebo em virtude do cargo e responsabilidade que tenho me deixa satisfeito.</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Concordo totalmente</b>	7	28
<b>Concordo Parcialmente</b>	13	52
<b>Não concordo nem discordo</b>	0	0
<b>Discordo Parcialmente</b>	4	16
<b>Discordo totalmente</b>	1	4
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa

#### 4.3.2 Condições de trabalho.

As condições de trabalho que envolve: regulamentos, estrutura e processos são quesitos importantes dentro do ambiente de trabalho, pois podem gerar bem estar aos empregados e ajudá-los a desempenhar melhor suas funções. O ambiente físico investiga se o local de trabalho possui condições que forneçam bem estar, organização e segurança (HITZ, 2010 apud Siqueira et al 2017), pois a promoção da saúde no local de trabalho deve ser um objetivo estratégico para os empregadores (GUEVEL et al., 2015 apud Siqueira et al 2017). Neste sentido esta seção visa identificar a influência das mudanças nas condições de trabalho na QVT.

Na Tabela 3 é possível ver os dados da influência das mudanças nas condições de trabalho na QVT. Em relação às condições de trabalho que envolvem regulamentos, estrutura e processos da empresa, conforme pode ser observado na tabela 3, 48% dos trabalhadores

concordam parcialmente, seguidos de 32% dos que concordam totalmente, totalizando 80% dos que estão no nível de concordância positiva. Desta forma, o estudo evidencia que a influência que as mudanças causam na rotina de trabalho e melhoram a QVT é percebido de uma forma positiva pela maioria dos funcionários.

Quanto influência positiva na implementação de novos regulamentos e regras, verifica-se que 44% dos empregados perceberam um moderada influência e 28% grande influência, totalizando 72% dos empregados, sendo que nenhum dos entrevistados não percebeu nenhuma influência. Com esses dados, é possível verificar que os novos regulamentos e regras possuem influência positiva na QVT na empresa, de acordo com a percepção dos empregados.

A Tabela 3 mostra também uma grande influência na QVT em relação a mudanças estruturais na empresa; levando em consideração o mobiliário, limpeza do ambiente, ventilação, iluminação e espaço de trabalho, segundo Hitz (2010 apud Siqueira et al 2017) o ambiente físico investiga se o local de trabalho possui condições que forneçam bem estar, organização e segurança, nesse sentido o estudo mostra que 76% concordam totalmente, ou seja, as mudanças possuem grande influência na QVT e 20% moderada influência, totalizado 96% da amostra, sendo os outros 4% são indiferentes em relação a essas mudanças.

Quanto as condições de trabalho, verifica-se uma influência positiva na QVT em relação a mudanças nos processos de trabalho, onde 56% percebem um moderado impacto e 36% grande impacto. Nesse sentido, o estudo mostra que as mudanças nas condições de trabalho não passaram despercebidos perante os funcionários e que tais mudanças aperfeiçoaram o tempo, eliminou esforços e etapas desnecessários, melhorando assim a QVT.

A influência na QVT sobre o envolvimento e encorajamento dos funcionários em relação a mudanças na tecnologia e métodos de trabalho. A maioria dos pesquisados perceberam grande e moderada influência totalizando 64% dos entrevistados, visto que 16% são indiferentes e não perceberam influência e 20% apresentaram percepção de baixa influência.



Tabela 3 – Mudanças nas condições de trabalho

<b>Mudanças com o propósito de melhorar a rotina de trabalho bem como a QVT</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Concordo totalmente</b>	8	32
<b>Concordo Parcialmente</b>	12	48
<b>Não concordo nem discordo</b>	1	4
<b>Discordo Parcialmente</b>	3	12
<b>Discordo totalmente</b>	1	4
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

<b>Novos regulamentos e regras implementados pela empresa melhoram a rotina de trabalho.</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Concordo totalmente</b>	7	28
<b>Concordo Parcialmente</b>	11	44
<b>Não concordo nem discordo</b>	3	12
<b>Discordo Parcialmente</b>	4	16
<b>Discordo totalmente</b>	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

<b>Mudanças estruturais melhoraram a qualidade de trabalho</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Concordo totalmente</b>	19	76
<b>Concordo Parcialmente</b>	5	20
<b>Não concordo nem discordo</b>	1	4
<b>Discordo Parcialmente</b>	0	0
<b>Discordo totalmente</b>	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

<b>Mudanças de processos de trabalho melhoraram a qualidade de trabalho</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Concordo totalmente</b>	9	36
<b>Concordo Parcialmente</b>	14	56
<b>Não concordo nem discordo</b>	2	8
<b>Discordo Parcialmente</b>	0	0
<b>Discordo totalmente</b>	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

<b>Mudanças na tecnologia, métodos de trabalho ou qualquer outra mudança no setor</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Concordo totalmente</b>	8	32
<b>Concordo Parcialmente</b>	8	32
<b>Não concordo nem discordo</b>	2	8
<b>Discordo Parcialmente</b>	5	20
<b>Discordo totalmente</b>	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa.

### 4.3.3 Desenvolvimento pessoal

Nesta seção visa identificar a influência em práticas implementadas para mudanças no desenvolvimento pessoal, conforme mostra a Tabela 4.

A Tabela 4 mostra grande influência na QVT sob a visão dos empregados em relação a treinamentos, orientações e capacitações dos funcionários, pois 48% da amostra diz perceber tal influência na QVT, seguido de 24%. Em relação ao treinamento da chefia para melhor liderança dos entrevistados, mais de 70% da amostra percebe uma influência considerável, enquanto somente 12% não percebe influência alguma na melhoria da QVT.

É válido ressaltar que a integração dos colaboradores também é de extrema importância nos processos de mudança, principalmente os referentes à reestruturação organizacional (CARREIRA, 2009 apud NUNES e NUNES, 2015) e fatores como as relações sociais contribuem com a qualidade de vida e satisfação no trabalho (REQUENA, 2003 apud SIQUEIRA, 2017), nesse sentido sobre a implementação de treinamentos para integração, sociabilidade e conduta ética dentro da empresa, o estudo mostra que a influência na QVT dos empregados sobre a melhoria nas relações e comunicação de uma forma geral foram bem distinta entre si. Dos entrevistados, 28% da amostra percebeu moderada influência, seguido de 24% que percebeu nenhuma influência e 20% que teve a percepção de grande influência, sendo assim os níveis índices positivos da análise somam 48% e os negativos 32%, 20% da amostra diz ser indiferente quanto a esse tipo de mudança.

A uniformidade sobre influências positivas onde trata sobre a percepção dos funcionários em relação a satisfação em trabalhar na empresa e incentivo aos estudos e capacitações. O estudo mostra que 44% percebe influência moderada e 36% um grande influência, o que resulta em 80% dos pesquisados.

Tabela 4 – Mudanças no Desenvolvimento Pessoal

<b>Treinamentos, orientações e capacitações para os funcionários</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Concordo totalmente</b>	12	48
<b>Concordo Parcialmente</b>	6	24
<b>Não concordo nem discordo</b>	3	12
<b>Discordo Parcialmente</b>	2	8
<b>Discordo totalmente</b>	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

<b>Os investimentos em treinamentos na chefia e liderança da empresa</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Concordo totalmente</b>	13	52
<b>Concordo Parcialmente</b>	6	24
<b>Não concordo nem discordo</b>	2	8
<b>Discordo Parcialmente</b>	1	4
<b>Discordo totalmente</b>	3	12
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

<b>Treinamentos e novas formas de integração, sociabilidade e conduta ética</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Concordo totalmente</b>	5	20
<b>Concordo Parcialmente</b>	7	28
<b>Não concordo nem discordo</b>	5	20
<b>Discordo Parcialmente</b>	2	8
<b>Discordo totalmente</b>	6	24
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

<b>Me sinto a vontade em trabalhar na empresa, as mudanças atendem às minhas necessidades</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Concordo totalmente</b>	9	36
<b>Concordo Parcialmente</b>	11	44
<b>Não concordo nem discordo</b>	1	4
<b>Discordo Parcialmente</b>	2	8
<b>Discordo totalmente</b>	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa.

#### 4.3.4 Motivação

A oportunidade de crescimento permite observar o quanto a empresa valoriza o funcionário, investigando possibilidades de desenvolvimento e a segurança no emprego (HITZ, 2010 apud Siqueira et al 2017).

Na Tabela 4 é possível analisar a influência na QVT sob a visão dos empregados diante da implementação de práticas de incentivo de permanência na empresa e motivação para o trabalho. Archer (apud BERGAMINI;CODA, 1997), que define motivação como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade), um aspecto motivador nada mais é que um motivo, uma necessidade, por definição. Através do estudo, pode-se analisar na Tabela 4 que 44% da amostra percebem moderada influência sobre as práticas de permanência e 28% tem a percepção de grande influência na QVT, totalizando 72% , sendo que apenas 12% não percebeu nenhuma influência e 4% baixa influência. Diante dos dados levantados, pode-se relatar que os funcionários se sentem motivados a permanecerem na empresa.

O que confirma esse relato na Tabela 4, onde encontra-se as respostas dos entrevistados em relação a sensação de segurança e de estabilidade diante das mudanças promovidas pela empresa. Dos entrevistados, 44% da amostra percebe um impacto moderado e 32% um grande impacto, ambos somam mais de 75% do total dos pesquisados. Apesar de 24% não perceber nenhum impacto, é possível analisar o grau positivo de influência na QVT diante das mudanças implementadas na empresa.

Tabela 5 – Motivação

<b>As práticas de permanência na empresa estimulam as pessoas a continuar na empresa.</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Concordo totalmente</b>	7	28
<b>Concordo Parcialmente</b>	11	44
<b>Não concordo nem discordo</b>	3	12
<b>Discordo Parcialmente</b>	1	4
<b>Discordo totalmente</b>	3	12
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>
<b>As mudanças promovem sensação de segurança e de estabilidade no emprego.</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa(%)
<b>Concordo totalmente</b>	8	32
<b>Concordo Parcialmente</b>	11	44
<b>Não concordo nem discordo</b>	0	0
<b>Discordo Parcialmente</b>	0	0
<b>Discordo totalmente</b>	6	24
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionário de Pesquisa

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi identificar a influência das mudanças organizacionais na QVT dos empregados da Imobiliária Anônima.

Estabelece Lines (2005) que a mudança organizacional é variável e pode também ser planejada na estrutura formal da organização, processos ou sistemas e tem como objetivo atingir as metas organizacionais, o que permite estabelecer que resulta em um conjunto de eventos que ocorrem no contexto interno da organização.

Os empregados por sua vez, podem ver a mudança como uma oportunidade ou como uma ameaça para sua vida pessoal e profissional, criando sentimentos de incerteza e ambiguidade (Seijts e Rorberts, 2011) que podem afetar a percepção da satisfação no trabalho. Diante de mudanças, impactos e incertezas o estudo realizado na Imobiliária anônima da cidade de Dourados-MS teve como objetivo analisar a sob a visão dos empregados diante das mudanças implementadas na organização qual a influência que essas mudanças causam na QVT desses funcionários. Quanto a esse objetivo o estudo mostrou que os empregados percebem as mudanças que a empresa promove nas áreas pesquisadas e quanto ao impacto sob a visão dos empregado houve melhorias na QVT em todas as áreas pesquisadas

Em relação aos objetivos específicos quanto as características dos respondentes, o estudo revelou que o público feminino ocupa o maior número dentro do quadro de funcionários, os funcionários são em sua maioria jovens, e o grau de escolaridade revelou que muitos possuem somente o ensino médio. Os funcionários tem como predominância o cargo de Auxiliar administrativo e o tempo de serviço na empresa é bastante variado.

Quanto a pergunta formulada inicialmente para o estudo “Mudanças organizacionais implementadas influenciam na qualidade de vida no trabalho?” O estudo mostrou que as mudanças causaram, sob a perspectiva dos funcionários, em sua grande maioria houve de moderado à grande influência nas áreas pesquisadas.

Com o modelo de Walton (1973) foi possível abordar áreas da rotina administrativa e ao ter como base algumas de suas categorias, assim foi possível obter resultados claros e objetivos do estudo desejado. Nesse sentido afirma-se que o uso do modelo de Walton foi adequado para obter os resultados desejados para este estudo, para Mônaco e Guimarães (2000) “O modelo de Walton é o mais amplo, contemplando processos de diagnósticos de QVT, levando em consideração os fatores intra e extra empresa”.

Mudança na área salarial pode gerar tanto o contentamento como a decepção, visto que os empregados possuem expectativas pois é o salário que o sustenta em suas necessidades básicas e pessoais, seguindo esse raciocínio

Uma das categorias que revelou significativa influência na vida dos funcionários é a mudança salarial, mostrando que houve uma melhoria na qualidade de vida do funcionário. O que pode levar a uma melhoria no seu estilo de vida fora da empresa também, melhorando seu poder aquisitivo em adquirir bens e proporcionar melhor qualidade de vida a sua família. O estudo revelou que as mudanças na política salarial e reajuste estão satisfazendo de forma positiva os funcionários, o que confirma tal resultado é que 80% estão satisfeitos com o salário atual em virtude do cargo que ocupam, evidenciando desta forma influência positivo na qualidade de vida dos funcionários.

O estudo mostrou que a maioria dos entrevistados está satisfeito com as mudanças realizadas nas condições de trabalho, portanto tais mudanças possuem influência positiva na QVT dos funcionários.

A parte de desenvolvimento pessoal buscou analisar se a empresa se preocupa com o treinamento dos funcionários, chefia e gerência. O estudo mostra que a percepção por parte dos entrevistados é positiva e percebem alto grau de influência na melhoria da QVT.

Oportunidade de crescimento permite observar o quanto a empresa valoriza o funcionário, investigando possibilidades de desenvolvimento e a segurança no emprego (HITZ, 2010). Com o estudo foi possível observar que as práticas de permanência que a empresa implementa estão gerando sentimento de segurança e estimulam os funcionários a permanecerem na empresa, é possível perceber isso ao analisar que mais de 75% tem uma percepção positiva diante de tais mudanças.

O estudo mostra indícios de positiva influência das mudanças implementadas pela imobiliária na QVT dos funcionários, no momento que esses funcionários manifestam positivamente aos resultados obtidos pelas mudanças.

O estudo apresenta para a Imobiliária informações sobre as mudanças implementadas com menor índice de concordância, considerando-se aquela com concordância parcial que podem ser melhoradas, melhor realizadas pela imobiliária de forma que seus empregados possam ter maior percepção e influência positiva dessas mudanças.

O estudo se limitou a identificar as mudanças implementadas pela organização e se estas mudanças influenciaram a QVT, porém registra-se que há necessidade de utilização de outros instrumentos que possam analisar de forma quantitativa o nível de influencia sobre a

qualidade de vida no trabalho e também fazer um estudo com maior profundidade sobre o elemento proposto pelos autores.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARCHER, Ernest. Mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília; CODA, Marcos. **Psicodinâmica da vida organizacional** : motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BORDIA, P. RESTUBOG, S. L. D., JIMMIESON, N., & IRMER, B. (2011). **Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover**. Group & Organization Management, 36(2) 191-222.

BORDIA, Prashant et al. **Haunted by the past: effect of poor change management on employee attitudes and turnover**. Group & Organization Management, v. 20, n. 10, p. 1-32, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, 1999.

BRESSAN, L. B. **MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO GERENCIAL**. Universidade São Francisco, Bragança Paulista-SP, 2010. Disponível em: <[https://arquivos.cruzeirodosulvirtual.com.br/materiais/disc\\_2010/2sem\\_2010/mat\\_grad\\_gest\\_tecinfo/un\\_5/teorico\\_I.pdf](https://arquivos.cruzeirodosulvirtual.com.br/materiais/disc_2010/2sem_2010/mat_grad_gest_tecinfo/un_5/teorico_I.pdf)>. Acesso em 02 de Dezembro de 2019.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** / John W. Creswell ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed,2007.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.

DIAS, Giseld. Sallon. **A qualidade de vida no trabalho de professores de Administração de Empresas: a relação de uma universidade pública e uma privada**. Porto Alegre, 2001.

FERNANDES, Camila. **Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional** 2008. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional> > Acesso em: 02 de Dez. 2019.

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



FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In.: Fleury, M. T. L.; Fischer, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organização**, 2. ed. 14 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. O simbólico nas relações do trabalho. In.: Fleury, M. T. L.; Fischer, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organização**, 2. ed. 14 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

HOGAN, Nancy L. et al. **The impact of occupational stressors on correctional staff organizational commitment: a preliminary study**. Journal of Contemporary Criminal Justice, v. 22, n. 1, p. 33-62, 2006.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Mudando o desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Thomsom, 1985.

LAMBERT, Eric G. et al. **Here today, gone tomorrow, back again the next day: absenteeism and its antecedents among federal correctional staff**. Journal of Criminal Justice, v. 33, n. 2, p. 165-175, 2005.

LAMBERT, Eric G.; HOGAN, Nancy L. **Wanting change: the relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment**. Criminal Justice Police Review, v. 21, n. 2, p. 160-184, 2010.

LINES, Rune. **The structure and function of attitudes toward organizational change**. Human Resource Development Review, v. 4, n. 1, p. 8-32, 2005.

MARQUES, Antônio L.; BORGES, Renata; REIS, Isabela do C. **Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais**. Rev. Adm. Pública vol.50 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2016

MARTEL, Jean-Pierre; DUPUIS, Gilles. **Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument**. Social Indicators Research, v. 77, n. 2, Jun. 2006

MATOS, F. G. de. **Empresa Feliz**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

NEIVA, E. R., PAZ, M. G. T. (2012). **Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional**. Revista de Administração (São Paulo), 47, 22-37.

NUNES, Artur M. de A; NUNES Mariana M. de A. **Reestruturação organizacional de uma incorporadora imobiliária: Uma metodologia vivencial**. Fortaleza: ENEGEP, 2015.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Thomson, 2003.

OREG, S., VAKOLA, M., & ARMENAKIS, A. (2011). **Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies**. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 47(4), 461-524.

PENNA, Antônio Gomes. **Percepção e realidade: introdução ao estudo da atividade perceptiva**. Rio de Janeiro, Imago, 1997

ROBBINS, Stephen P. **Administração mudanças e perspectivas**. 10 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial**. 4 ed. Vozes, Petrópolis, RJ, 1998.

SEIJTS, Gerard H.; ROBERTS, Michael. **The impact of employee perceptions on change in a municipal government**. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 32, n. 2, p. 190-213, 2011.

SILVA, M.A.D da; DE MARCHI, R.. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

SIQUEIRA Jessyka Garcia, et al. **Qualidade de Vida no Trabalho Segundo o Modelo de Walton: Um Estudo de Caso**. XVII amostra de iniciação científica: pós-graduação, pesquisa e extensão.UCS. 27Out.2017

TIMOSSI, L.S.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; FRANCISCO, A.C.; **Adaptação do Modelo de Walton para a avaliação da qualidade de vida no trabalho**. *Revista Educação Física UEM, Maringá*, v. 20, n. 3, p. 395-405, 3. trim. 2009.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**. *Caderno de pesquisa*. São Paulo. Janeiro a março, 2001.

WOOD, Thomas JR.; CURADO, Isabela B.; CAMPOS, Humberto M. **Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 5, p. 67-79, 1994.

WOOD, Thomas JR. **Mudança organizacional: uma abordagem preliminar**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, V.32, n3, p.74-87. Jul.Ago, 1992.

**APÊNDICE A: Questionário aplicado aos funcionários da imobiliária X da cidade de dourados-MS.**

**CARACTERÍSTICAS DO RESPONDENTE1-Sexo**

Feminino

Masculino

**2- Idade**

18-23

24-30

31-37

38-44

Acima de 45 anos

**3- Formação acadêmica**

Ensino médio completo

Superior incompleto

Superior Completo

Mestrado

Doutorado

**4- Cargo Ocupado**

Supervisão,

Encarregado

Gerente

Assistente Administrativo

Auxiliar Administrativo

Vistoriador

**5- Tempo de serviço na empresa**

Menos de 1 ano

1 a 3 anos

4 a 5 anos

6 a 8 anos

mais de 9 anos

**COMPENSAÇÃO SALARIAL**

6- A empresa promove mudanças constantes na política salarial com a finalidade de reconhecer os empregados.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Discordo parcialmente

Discordo Totalmente

7. Os reajustes salariais concedidos pela empresa ocorrem reconhecendo o desempenho e produtividade dos funcionários.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

8 - O salário que recebo em virtude do cargo e responsabilidade que tenho me deixa satisfeito.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

#### CONDIÇÕES DE TRABALHO: REGULAMENTOS, ESTRUTURA, E PROCESSOS.

9 - As mudanças que a empresa implementa é visivelmente vista com o propósito de melhorar a rotina de trabalho bem como a qualidade de vida do empregado, essas mudanças demonstram o envolvimento do empregado com a empresa.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

10- Os novos regulamentos e regras implementados pela empresa melhoram a rotina de trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

11- As mudanças estruturais melhoraram a qualidade de trabalho, levando em consideração mobiliário, limpeza, ventilação, iluminação, espaço de trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

12- As mudanças de processos de trabalho melhoraram a qualidade de trabalho, eliminam etapas desnecessárias, otimizam o tempo, eliminam esforços desnecessários..

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

13 – Quanto a implementação de mudanças na tecnologia, métodos de trabalho ou qualquer outra mudança no setor os funcionários são encorajados e são envolvidos na solução de problemas, ou são consultados.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

#### DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

14 – Os treinamentos, orientações e capacitações para os funcionários da empresa ou de setores, geram melhorias no trabalho e atendimento.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

15 – Os investimentos em treinamentos na chefia e liderança da empresa e setores melhoraram habilidades e competências dos mesmos para liderar

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

16 – A empresa implementa por meio de treinamento novas formas de integração, sociabilidade e conduta ética no trabalho a fim de melhorar a relação e comunicação entre os funcionários, liderança e liderados, funcionários e clientes.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

17- Me sinto a vontade em trabalhar na empresa, as mudanças atendem às minhas necessidades, ela incentiva à capacitação e ao estudo.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

## MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO E PERMANÊNCIA NA EMPRESA

18- As práticas de permanência na empresa estimulam as pessoas a continuar na empresa.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

19- As mudanças que a empresa implementa, promove sensação de segurança e de estabilidade no emprego, com isso as pessoas se sentem motivadas a continuar na empresa.

- Concordo totalmente
  - Concordo parcialmente
  - Não concordo nem discordo
  - Discordo parcialmente
  - Discordo totalmente
-

**APÊNDICE B: TABULAÇÃO DOS DADOS**

<b>CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES</b>		
<b>SEXO</b>	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
<b>Feminino</b>	18	72
<b>Masulino</b>	7	28
<b>Total</b>	<b>25</b>	100,00%
<b>IDADE</b>	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
<b>18-23</b>	8	32
<b>24-30</b>	9	36
<b>31-37</b>	5	20
<b>38-44</b>	1	4
<b>+ de 45</b>	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	100,00%
<b>FORMAÇÃO ACADÊMICA</b>	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
<b>Ens. médio completo</b>	10	40
<b>Superior incompleto</b>	8	32
<b>Superior completo</b>	7	28
<b>Mestrado</b>	0	0
<b>Doutorado</b>	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	100,00%
<b>CARGO OCUPADO</b>	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
<b>Supervisão</b>	0	0
<b>Encarregado</b>	0	0
<b>Gerente</b>	1	4
<b>Assistente Adm.</b>	0	0
<b>Auxiliar Adm.</b>	24	96
<b>Vistoriador</b>	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	100,00%
<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
<b>Menos de 1 ano</b>	5	20
<b>1 a 3 anos</b>	9	36
<b>4 a 5 anos</b>	2	8
<b>6 a 8 anos</b>	6	24
<b>Mais de 9 anos</b>	3	12
<b>Total</b>	<b>25</b>	100,00%

<b>COMPENSAÇÃO SALARIAL</b>		
<b>6- A empresa promove mudanças constantes na política salarial com a finalidade de reconhecer os empregados.</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa
<b>Concordo totalmente</b>	7	28
<b>Concordo Parcialmente</b>	10	40
<b>Não concordo nem discordo</b>	3	12
<b>Discordo Parcialmente</b>	2	8
<b>Discordo totalmente</b>	3	12
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>7- Os reajustes salariais concedidos pela empresa ocorrem reconhecendo o desempenho e produtividade dos funcionários.</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa
<b>Concordo totalmente</b>	8	32
<b>Concordo Parcialmente</b>	9	36
<b>Não concordo nem discordo</b>	2	8
<b>Discordo Parcialmente</b>	3	12
<b>Discordo totalmente</b>	3	12
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>8- O salário que recebo em virtude do cargo e responsabilidade que tenho me deixa satisfeito.</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa
<b>Concordo totalmente</b>	7	28
<b>Concordo Parcialmente</b>	13	52
<b>Não concordo nem discordo</b>	0	0
<b>Discordo Parcialmente</b>	4	16
<b>Discordo totalmente</b>	1	4
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>



<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO: REGULAMENTOS, ESTRUTURA E PROCESSOS</b>		
<b>9- A mudanças que a empresa implementa é visivelmente vista com o propósito de melhorar a rotina de trabalho bem como a qualidade de vida do empregado, essas mudanças demonstram o envolvimento do empregado com a empresa.</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa
<b>Concordo totalmente</b>	8	32
<b>Concordo Parcialmente</b>	12	48
<b>Não concordo nem discordo</b>	1	4
<b>Discordo Parcialmente</b>	3	12
<b>Discordo totalmente</b>	1	4
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>10- Os novos regulamentos e regras implementados pela empresa melhoram a rotina de trabalho.</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa
<b>Concordo totalmente</b>	7	28
<b>Concordo Parcialmente</b>	11	44
<b>Não concordo nem discordo</b>	3	12
<b>Discordo Parcialmente</b>	4	16
<b>Discordo totalmente</b>	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>11- As mudanças estruturais melhoraram a qualidade de trabalho, levando em consideração mobiliário, limpeza, ventilação, iluminação, espaço de trabalho.</b>		
	Frequência absoluta	Freq. relativa
<b>Concordo totalmente</b>	19	76
<b>Concordo Parcialmente</b>	5	20
<b>Não concordo nem discordo</b>	1	4
<b>Discordo Parcialmente</b>	0	0
<b>Discordo totalmente</b>	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

**12-As mudanças de processos de trabalho melhoraram a qualidade de trabalho, eliminam etapas desnecessárias, otimizam o tempo, eliminam esforços desnecessários.**

	Frequência absoluta	Freq. relativa
<b>Concordo totalmente</b>	9	36
<b>Concordo Parcialmente</b>	14	56
<b>Não concordo nem discordo</b>	2	8
<b>Discordo Parcialmente</b>	0	0
<b>Discordo totalmente</b>	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**13- Quanto a implementação de mudanças na tecnologia, métodos de trabalho ou qualquer outra mudança no setor os funcionários são encorajados e são envolvidos na solução de problemas, ou são consultados.**

	Frequência absoluta	Freq. relativa
<b>Concordo totalmente</b>	8	32
<b>Concordo Parcialmente</b>	8	32
<b>Não concordo nem discordo</b>	2	8
<b>Discordo Parcialmente</b>	5	20
<b>Discordo totalmente</b>	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

#### **DESENVOLVIMENTO PESSOAL**

**14- Os treinamentos, orientações e capacitações para os funcionários da empresa ou de setores, geram melhorias no trabalho e atendimento.**

	Frequência absoluta	Freq. relativa
<b>Concordo totalmente</b>	12	48
<b>Concordo Parcialmente</b>	6	24
<b>Não concordo nem discordo</b>	3	12
<b>Discordo Parcialmente</b>	2	8
<b>Discordo totalmente</b>	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**15- Os investimentos em treinamentos na chefia e liderança da empresa e setores melhoraram habilidades e competências dos mesmos para liderar.**

	Frequência absoluta	Freq. relativa
<b>Concordo totalmente</b>	13	52
<b>Concordo Parcialmente</b>	6	24
<b>Não concordo nem discordo</b>	2	8
<b>Discordo Parcialmente</b>	1	4
<b>Discordo totalmente</b>	3	12
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**16- A empresa implementa por meio de treinamento novas formas de integração, sociabilidade e conduta ética no trabalho a fim de melhorar a relação e comunicação entre os funcionários, liderança e liderados, funcionários e clientes.**

	Frequência absoluta	Freq. relativa
<b>Concordo totalmente</b>	5	20
<b>Concordo Parcialmente</b>	7	28
<b>Não concordo nem discordo</b>	5	20
<b>Discordo Parcialmente</b>	2	8
<b>Discordo totalmente</b>	6	24
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**17- Me sinto a vontade em trabalhar na empresa, as mudanças atendem às minhas necessidades, ela incentiva à capacitação e ao estudo.**

	Frequência absoluta	Freq. relativa
<b>Concordo totalmente</b>	9	36
<b>Concordo Parcialmente</b>	11	44
<b>Não concordo nem discordo</b>	1	4
<b>Discordo Parcialmente</b>	2	8
<b>Discordo totalmente</b>	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

#### **MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO E PERMANÊNCIA NA EMPRESA**

**18- As práticas de permanência na empresa estimulam as pessoas a continuar na empresa.**

	Frequência absoluta	Freq. relativa
<b>Concordo totalmente</b>	7	28
<b>Concordo Parcialmente</b>	11	44
<b>Não concordo nem discordo</b>	3	12
<b>Discordo Parcialmente</b>	1	4
<b>Discordo totalmente</b>	3	12
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**19- As mudanças que a empresa implementa, promove sensação de segurança e de estabilidade no emprego, com isso as pessoas se sentem motivadas a continuar na empresa.**

	Frequência absoluta	Freq. relativa
<b>Concordo totalmente</b>	8	32
<b>Concordo Parcialmente</b>	11	44
<b>Não concordo nem discordo</b>	0	0
<b>Discordo Parcialmente</b>	0	0
<b>Discordo totalmente</b>	6	24
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

APÊNDICE C: MATRIZ DE AMARRAÇÃO

<b>Objetivo Geral:</b> Identificar a percepção dos empregados da Imobiliária Anônima sobre o impacto que as mudanças organizacionais implementadas têm na sua qualidade de vida no trabalho.		
<b>1. Objetivos Específicos</b>	<b>Proposição de pesquisa</b>	<b>Levantamento e tratamento de dados</b>
2. Caracterizar o perfil dos empregados	5. Levantar a identidade de gênero, faixa etária, escolaridade, cargo ocupado e tempo de serviço na empresa.	8. Pesquisa quantitativa análise do arquivo da empresa; 9. Pesquisa qualitativa: Aplicação de questionário. 11. Tratamento: estatístico
3. Mapear as mudanças ocorridas na imobiliária no período de Janeiro de 2016 a Abril de 2019.	6. Verificar se houve impacto na QVT oriundo das mudanças organizacionais implementadas pela imobiliária, tendo como base a áreas propostas por Walton: Compensação salarial, condições de trabalho, desenvolvimento pessoal, motivação para o trabalho.	12. Pesquisa qualitativa: levantamento no arquivo histórico da empresa; 13. Pesquisa qualitativa: aplicação do questionário, 14-Tratamento: análise descritiva.
4. Identificar as expectativas e integração do aluno em relação ao curso	7. Verificar se o funcionário é motivado a continuar na empresa.	

Fonte: Elaborado pelo autor.