

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

EDER FRANCISCO DOS SANTOS CORREIA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PERCEPÇÕES DE
EMPREGADOS E EMPREGADORES**

Dourados/MS

2014

EDER FRANCISCO DOS SANTOS CORREIA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PERCEPÇÕES DE
EMPREGADOS E EMPREGADORES**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Palhares Galvão

Co-orientador (a): Prof^a. Dr^a. Nathália de Fátima Joaquim

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Clandio Ruviaro

Profa. Dr^a. Vera Luci de Almeida

Dourados/MS

2014

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PERCEPÇÕES DE
EMPREGADOS E EMPREGADORES ACERCA DA TEMÁTICA QVT
EDER FRANCISCO DOS SANTOS CORREIA

Esta monografia foi 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
Professor Dr. Fabiano Palhares Galão

Avaliador(a)
Professor Dr. Clandio Ruviaro

Avaliador(a)
Professora Dr^a. Vera Luci de Almeida

Dedico este trabalho aos meus pais e meus irmãos, pelo incentivo constante e pelo amor e carinho que sempre me ofertaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir cumprir mais essa importante etapa da vida. Agradeço ao meu pai, pela excelente maneira como me criou, mesmo com o jeito duro e correto de ser, apresentando bons exemplos, oferecendo a mim uma educação de qualidade e cobrando resultados e a minha mãe, pelo modo amoroso e atencioso como sempre me acolheu em sua casa.

Aos meus grandes amigos Alex, João Paulo e Nelson, que conviveram comigo esses últimos anos de graduação e partilharam da angústia e aflição dos últimos meses de faculdade.

Aos meus irmãos, por nunca deixarem de acreditar em mim, estando sempre na torcida pelo meu sucesso.

Aos meus amigos Rogério, Edielly, Luciane, Caroliny e Saula, por terem tornado os últimos anos da graduação mais agradáveis e por me incentivarem sempre no fechamento desse ciclo.

Aos amigos do serviço, Giseli, Jaqueline, Rosa e Heloiza, pela força que me deram na reta final deste trabalho e tornar meus dias mais felizes.

Aos amigos Luiz, Adriano, Rubens e Juliano, por entenderem a minha ausência forçada para o término deste trabalho e mesmo distantes, emanarem boas energias e torcida por mim.

Agradeço imensamente à minha co-orientadora Prof^a Dr^a Nathália de Fátima Joaquim, por não ter desistido de mim e me auxiliado a distância, mesmo após ter voltado para seu estado natal, Minas Gerais.

Ao meu orientador Prof. Dr. Fabiano Palhares Galão, por aceitar me orientar na reta final deste trabalho.

Agradeço à banca examinadora pelas contribuições no meu trabalho.

A todos os professores da Face, com agradecimentos especiais ao prof. Sérgio Adelar, Jair J. Soares, Cláudia Gohr, Narciso Bastos, Erlaine Binotto e ao grande prof. Alexandre Bandeira, pela forma magistral como ensinam e cativam todos os alunos.

E agradeço a todos que direta ou indiretamente estiveram ao meu lado e me deram apoio para concluir este trabalho e a faculdade.

Muito obrigado!

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo avaliar os procedimentos em relação à qualidade de vida no trabalho adotados em uma empresa da cidade de Dourados-MS, onde foram analisados os discursos pertinentes ao tema, sob a ótica do empregado e do empregador. O problema de pesquisa, que foi o ponto de partida deste trabalho, é: de que forma é possível compreender os discursos das duas pontas da relação de trabalho– patrão e empregado? Para a confecção do trabalho, primeiramente foi desenvolvida uma revisão de literatura em que foram pesquisados aspectos como: relações de trabalho, qualidade de vida, absenteísmo e qualidade de vida no trabalho. Os procedimentos metodológicos adotados foram: levantamento bibliográfico sobre o tema, escolha dos métodos de pesquisa, coleta e análise de dados. A coleta se deu por meio de entrevistas em profundidade e o método de análise adotado foi análise de conteúdo. Após a transcrição das entrevistas, os dados foram tratados e observou-se que houve mais proximidades do que divergências nas falas de empregados e empregadores acerca de qualidade de vida no trabalho (QVT). Os funcionários entrevistados demonstraram assimilar bem as práticas de QVT que a empresa adota, porém verificou-se que há a possibilidade da alta administração implantar novas ações que tragam qualidade de vida aos trabalhadores. Quanto aos conceitos abordados nas disciplinas de graduação em Administração, pode-se afirmar que muitos deles estão presentes no dia-a-dia da empresa pesquisada. A pesquisa demonstrou que o estudo crítico por meio de entrevista com patrões e empregados foi relevante, pois dessa forma obteve-se uma visão ampla dos pontos de vista dos funcionários da empresa pesquisada.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho; Relações de trabalho; Percepções.

ABSTRACT

This study aimed to evaluate the procedures in relation to the quality of life at work adopted in a company of the city of Dourados-MS, which analyzed the relevant speeches to the theme from the perspective of the employee and the employer. The research problem, which was the starting point of this work is: how is it possible to understand the speeches of the two ends of the labor-employer relationship and employee? To make the work was first developed a literature review in which aspects were searched as: labor relations, quality of life, absenteeism and quality of life at work. The methodological procedures used were: literature on the subject, choice of research methods, data collection and analysis. The collection was made through in-depth interviews and the adopted analysis method was content analysis. After transcribing the interviews, data were treated and observed that there was more close than differences in the statements of employees and employers about quality of work life (QWL). The officials interviewed showed well assimilate the QWL practices that the company adopts, but it was found that there is the possibility of senior management to implement new actions to bring quality of life for workers. The terms discussed in the Management course subjects, it can be said that many of them are present in day-to-day company searched. Research has shown that the critical study through interviews with employers and employees was relevant because this way we obtained a broad overview of the views of the staff of the company searched.

Keywords: Quality of work life; Labor relations; Perceptions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Ciclo virtuoso da saúde para gerar qualidade de vida.....	15
Ilustração 2 - Evolução do conceito de QVT	16
Ilustração 3- Descrição dos sujeitos da Pesquisa.....	30
Ilustração 4- Modelo de QVT.....	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	09
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 REVISÃO TEÓRICA	14
2.1 SURGIMENTO DO CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA (QV)	14
2.2 A INSERÇÃO DO CONCEITO QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	16
2.3 AS RELAÇÕES DE TRABALHO, QUALIDADE DE VIDA E <i>BURNOUT</i>	18
2.4 A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE QVT: BENEFÍCIOS PARA O TRABALHADOR E PARA A EMPRESA	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	24
3.2 MÉTODO DE PESQUISA	24
3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS	25
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS	27
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
4.1 IMPRESSÕES ACERCA DA EMPRESA, DOS ENTREVISTADOS E ACERCA DO AMBIENTE EMPRESARIAL	28
4.1.2 Descrição dos sujeitos da Pesquisa	29
4.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS CONSTRUÍDAS	30
4.2.1 Fatores ergonômicos e produtividade	32
4.2.2 Aspectos financeiros e benefícios econômicos	33
4.2.3 Perspectivas de crescimento profissional	35
4.2.4 Relações interpessoais como fator motivacional	36
4.2.5 Fatores de saúde e bem estar	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista	48

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

O fim do Século XX marcou a transição de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial, bem como o aumento maciço da mecanização e maior produtividade das organizações. Houve também uma elevação da interação entre as economias mundiais, no processo conhecido como globalização. Essas mudanças no cenário global trouxeram a tona à necessidade de se reestruturar a organização do trabalho e os modelos de produção (MADUREIRA, 2000).

Na mesma linha ideológica, Timossi et al. (2010) também afirmam que as empresas da atualidade estão passando por constantes mudanças devido ao aumento e complexidade das relações de mercado em tempos de globalização.

De acordo com Pereira (2008), o início do Século XXI registrou a evolução das estruturas organizacionais, bem como o fortalecimento da globalização e da interatividade com o mercado internacional, elevando o patamar de profissionalização e excelência na prestação de serviços por parte das organizações. Segundo Lima (2008), isto implica em maior produtividade e competitividade, o que indica maior especialização por parte dos funcionários e muitas vezes, sobrecarga de funções/atividades dentro da rotina da empresa.

Segundo Wood Jr. e Caldas (2007), o Brasil figura hoje entre as maiores economias do mundo, com progressivo crescimento econômico, significativo aumento das exportações e da participação no comércio mundial. Ainda de acordo com os autores, esse crescimento econômico da economia brasileira está atrelado à elevação da competitividade das empresas nacionais devido à internacionalização de boa parte delas. Nesse contexto, Fleury e Fischer (1992) descrevem um cenário em que predominam maior especialização do trabalhador e maior competitividade por parte das empresas, visando um aumento da produtividade por parte de seus empregados. Produzir mais, em termos práticos, significa esforçar-se mais física e/ou mentalmente, o que segundo Rossi, Perrewé e Sauter (2010) traz danos a saúde do trabalhador e nesse sentido, sugerem a adoção de ações que promovam qualidade de vida a fim de amenizar esses danos.

Os estudos sobre as relações dos procedimentos da rotina de trabalho com as condições adequadas para a sua execução propiciaram a criação do termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Europa, na década de 1950 (FERREIRA et al., 2009) e nos Estados

Unidos nos anos 1970 (VIERA, 1996). Porém, sua conceituação assume diversas interpretações que serão expostas a seguir.

O conceito QVT engloba desde as experiências emocionais das pessoas com o seu trabalho (BOM SUCESSO, 1997) até a elaboração de planos que possibilitem melhorias gerenciais e técnicas que propiciem melhores condições para o cumprimento das tarefas na rotina de trabalho (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998). Já para Romano (1993), qualidade de vida estende-se bem além da preocupação com saúde, englobando também satisfação e motivação no ambiente de trabalho, educação, dentre outros.

Um dos principais desafios das grandes organizações na atualidade é aliar produtividade e bem estar dos trabalhadores. Cherques (1993) entende que funcionários motivados interferem direta e positivamente na obtenção de bons resultados no escopo da produtividade. Segundo Silva (2004), o segredo da motivação está na reorganização dos cargos para que os mesmos propiciem oportunidades desafiadoras, compensatórias e promovam reconhecimento na ótica dos empregados.

Ainda sobre o contexto da motivação, Gil (1994, p. 160) afirma que os "[...] empregados passam muitas horas dentro da empresa. Se as oito ou mais horas puderem ser agradáveis, as pessoas se sentirão mais motivadas e conseqüentemente mais envolvidas com os objetivos da empresa". Um maior envolvimento com a empresa pode gerar um maior comprometimento, o que pode refletir em aumento da produtividade.

Tomando como base o exposto, este trabalho pretende abordar a temática Qualidade de Vida no Trabalho, por meio de um breve resgate histórico do tema, contextualizando com os dias atuais. Este estudo terá como enfoque a ótica dos empregados e dos empregadores sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), priorizando a análise dos pontos convergentes e díspares nos seus discursos. O objetivo final deste trabalho é responder a seguinte pergunta/problema de pesquisa: **quais os principais pontos de divergência e concordância sobre o significado prático de Qualidade de Vida no Trabalho, na visão dos funcionários e da alta administração da Empresa X?**

Este trabalho está organizado da seguinte forma: possui este capítulo introdutório, em que foi feita uma introdução ao tema e serão apresentados em seguida os objetivos gerais, específicos e a justificativa da pesquisa.

No segundo capítulo são discutidos os materiais presentes na literatura a respeito do tema, que direcionaram a lógica e raciocínio da pesquisa, baseando-se nos trabalhos dos principais autores sobre o assunto.

No terceiro capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, que englobam a abordagem, método de pesquisa, método de coleta e método de análise de dados.

O quarto capítulo contém os resultados e discussão, obtidos por meio da análise dos dados coletados.

E por fim, na quinta parte estarão expressas as considerações finais deste trabalho.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho estão divididos em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Detectar os principais pontos de divergência e concordância sobre o significado prático de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), na visão dos funcionários e da alta administração da Empresa X.

1.2.2 Objetivos específicos

- Observar de que forma os funcionários assimilam as ações de QVT adotadas pela alta administração da Empresa X e suas consequências.
- Detectar, mediante análise crítica das entrevistas realizadas na pesquisa de campo, fatores que motivam ou desmotivam os funcionários na rotina de trabalho.
- Identificar se as teorias a respeito de QVT se aplicam no contexto deste estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

A temática Qualidade de Vida no Trabalho tem sido abordada com bastante frequência pelos meios de comunicação como, por exemplo, jornais impressos e suas versões eletrônicas, de acordo com Limongi-França (2009), coordenadora do Núcleo de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho da Universidade de São Paulo (USP), para o jornal Folha de São Paulo, onde destaca a importância da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) tanto para a alta administração, quanto para o quadro de funcionários (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Militão (2001) e Mônico e Guimarães (2008) indicaram que a adoção de práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e de um programa de QVT, respectivamente, trouxe efeitos benéficos e facilmente perceptíveis aos trabalhadores, melhorando a sua disposição e motivação para a realização das tarefas, o que refletiu em maior produtividade para as empresas, o que interessa diretamente aos gestores e proprietários das empresas.

A pesquisa de Andrade e Veiga (2012) acerca da avaliação dos trabalhadores sobre a implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), instituído pelo Ministério da Saúde e implantado no próprio órgão, na unidade de Brasília-DF, demonstrou o interesse de boa parte dos trabalhadores em participar das atividades do PQVT e os mesmos relataram que a participação nessas atividades trouxe benefícios para eles, como maior identificação, descontração e integração com os colegas de trabalho.

Segundo dados da Junta Comercial de Mato Grosso do Sul (JUCEMS, 2013), o número de empresas ativas na cidade de Dourados-MS saltou de 12.248 em Janeiro de 2013 para 13.741 em Dezembro de 2013, um aumento de aproximadamente 12,19%, o que representa 1.493 novas empresas no período de 12 meses. O acréscimo dessas empresas no município favorece a competitividade entre as mesmas, que conforme Fleury e Fischer (1992) faz com que os gestores passem a exigir maior produtividade dos seus funcionários.

Com base nas informações supracitadas e na pesquisa bibliográfica feita, infere-se que este trabalho possa contribuir com os recentes estudos da Administração sobre a temática abordada. Afinal, no contexto local da aplicação desta pesquisa, a cidade de Dourados-MS, este trabalho torna-se relevante para que as empresas locais avaliem a possibilidade da adoção ou melhoria das práticas e/ou políticas de QVT, baseadas na análise das percepções dos empregados e alta administração sobre a temática.

No capítulo seguinte, intitulado Revisão Teórica, será apresentado um resgate teórico dos principais autores e trabalhos por eles escritos acerca de QVT.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada uma revisão de literatura para orientar o raciocínio e favorecer a compreensão desta pesquisa. O capítulo será subdividido em três partes para facilitar o entendimento.

Na primeira seção será realizado um breve resgate histórico do conceito de qualidade de vida (QV), desde o provável surgimento do termo e suas diversas interpretações na visão de alguns autores (DINIZ e SCHOR, 2006; BETTI, 2002; GORDIA et al., 2011).

No item seguinte, será detalhada a inserção do conceito QV no contexto das organizações, assumindo a forma de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), ressaltando a sua importância para a empresa e para o estudo da Administração.

Na terceira e última seção, logo após a conceituação de QVT, serão expostos alguns exemplos dos efeitos surtidos após a implantação de ações, programas e políticas de QVT e seus benefícios para o trabalhador e para a organização.

2.1 SURGIMENTO DO CONCEITO QUALIDADE DE VIDA (QV)

Desde os primórdios da civilização, o homem tem procurado definir e de fato compreender o que é qualidade de vida (QV), sendo a definição filosófica de Aristóteles uma das mais conhecidas. Ele associa qualidade de vida a sentimentos como bem estar, realização pessoal e felicidade (DINIZ; SCHOR, 2006). Porém, observando sob uma ótica diferente, Betti (2002), afirma que qualidade é algo bastante subjetivo, variando de pessoa a pessoa e o que representa boa qualidade para uma pessoa, pode não ter o mesmo sentido para outrem. Já para Gordia et al. (2011), existe uma outra vertente para o surgimento do termo QV, com raízes orientais, embasadas na antiga filosofia chinesa e nas lições de equilíbrio do Yin e Yang, presentes na tradicional medicina chinesa.

D'Amico e Monteiro (2012), ao estudarem as características de personalidade e qualidade de vida de gestores no estado do Rio Grande do Sul, no Brasil, concluíram que além das condições de saúde e de fatores subjetivos, a QV relaciona-se ao equilíbrio no tocante às áreas profissional, pessoal e afetiva do indivíduo. Ao relacionar qualidade de vida à saúde, Silva e Marchi (1997) explicam que existem seis esferas que compõe o ciclo virtuoso da saúde. São elas: (i) saúde física, (ii) saúde emocional, (iii) saúde social, (iv) saúde profissional, (v) saúde intelectual e (vi) saúde espiritual. Neste ciclo, uma gera a outra e o

equilíbrio entre elas proporciona melhor qualidade de vida às pessoas, conforme exposto na ilustração 1.

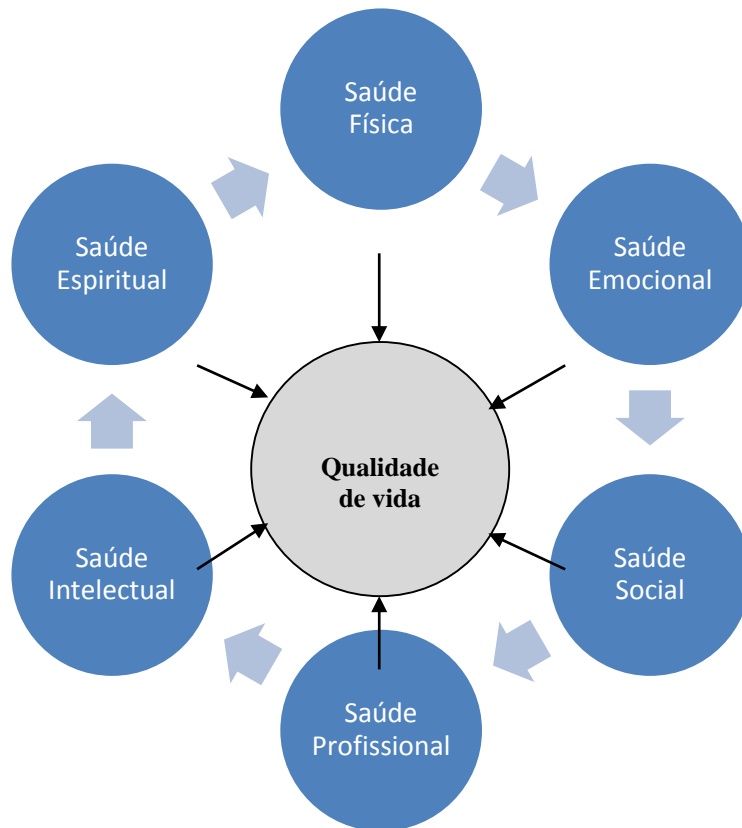


Ilustração 1: Ciclo virtuoso da saúde para gerar qualidade de vida.

Fonte: Elaborada pelo autor, baseado em Silva e Marchi (1997).

Devido aos muitos autores que defendem variadas vertentes sobre a origem do tema, Pereira, Teixeira e Santos (2012) afirmam que não há uma definição axiomática e universalmente aceita para se conceituar qualidade de vida, sendo esta, uma tarefa bastante árdua. Porém, fica cada vez mais evidente que qualidade de vida vai muito além de fatores como bem estar físico e mental, estendendo-se à preocupação com o ambiente familiar, amigos, trabalho e outros fatores do dia-a-dia, obviamente ditado pelas subjetividades inerentes a cada indivíduo. Para Trevizan (2000), além de relacionar-se à saúde, lazer e bem estar, a QV é construída por meio da educação, que seria pré-requisito na obtenção e no acúmulo de conhecimentos necessários no processo de mudança e melhoria das condições de vida.

Segundo Diniz e Schor (2006, p.1) no contexto atual, a Organização Mundial da Saúde (OMS) define QV como “a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais vive e em relação aos seus objetivos, expectativas,

padrões e preocupações”, sendo esta a primeira conceituação padronizada usada, levando em consideração fatores subjetivos e culturais que moldam cada indivíduo.

Independentemente de ter surgido no ocidente (DINIZ; SCHOR, 2006) ou no oriente (GORDIA et al., 2011), esses autores concordam que o fator subjetividade é primordial na formação dos conceitos sobre QV e o seu significado na prática. As experiências vividas, boas ou ruins, sejam na esfera pessoal e/ou profissional de cada pessoa, bem como a cultura absorvida ao longo dos anos e o contexto social no qual estão inseridas são os agentes preponderantes para a criação e assimilação do que é QV. Essa subjetividade seria o fator primordial para justificar a dificuldade em se formular uma definição padronizada e amplamente aceita de QV.

2.2 A INSERÇÃO DO CONCEITO QUALIDADE DE VIDA (QV) NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E O SURGIMENTO DO TERMO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Quando os conceitos de qualidade de vida foram inseridos no ambiente organizacional, surgiu o conceito Qualidade de Vida no Trabalho, termo que foi primeiramente usado nos Estados Unidos na década de 70, pelo professor Louis Davis, da Universidade da Califórnia (UCLA). Cabe destacar que na atualidade tornou-se um tema bastante estudado, de fundamental importância no âmbito organizacional e fortemente difundido por todo o globo (VIEIRA, 1996). Já Ferreira et al., (2009), defendem que o surgimento do termo QVT é mais antigo e ocorreu no continente europeu na década de 1950, após a segunda guerra mundial, através dos estudos de Eric Trist na Inglaterra, voltados para a reestruturação da economia do continente, que foi devastado pela guerra. Schmidt e Dantas (2006) também atribuem ao pesquisador Eric Trist, nos anos 1950, o pioneirismo nas pesquisas em QVT tendo por base a análise e reorganização das tarefas.

A evolução do conceito de QVT, pelo simples fato do termo “qualidade” ser algo subjetivo, seguiu em etapas não lineares. A cada novo período, surgiram novas formas de tratar o termo Qualidade de Vida no trabalho, muitas vezes com ideias completamente diferentes da etapa anterior. O desenvolvimento do conceito de QVT no decorrer do tempo pode ser observado de forma detalhada na ilustração 2.

Evolução do conceito de QVT	
Concepções evolutivas da QVT	Características ou visão
1 – QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 – QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3 – QVT 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 satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 – QVT 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.
5 – QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 – QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um modismo passageiro.

Ilustração 2: evolução do conceito de QVT

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

Fernandes (1996, p. 45), que é uma das precursoras sobre o tema no Brasil, afirma que QVT é “uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

Apesar de o termo QVT já ter sido expresso de diversas formas em contextos diferentes do atual, Rodrigues (1995) afirma que a ele sempre representou uma preocupação humana desde o início de sua existência e das relações de trabalho. A relação patrão-empregado, independentemente das diferentes terminologias usadas para designar as expressões “patrão” e “empregado”, sempre existiu na sociedade e as nuances que regem essa relação evoluíram com o passar do tempo. Nessa transição temporal, houve uma melhoria nas condições de trabalho e na década de 50 as teorias de Maslow e Herzberg, respectivamente sobre a hierarquia das necessidades do homem e sobre os fatores higiênicos e satisfatórios relacionados ao trabalho apontaram o caminho para a preocupação com essas condições, o que foi posteriormente chamada de QVT (VIEIRA, 1996).

Quirino e Xavier (1987) constataram que existem duas formas de se mensurar e avaliar a qualidade de vida nas empresas: (i) a primeira, sob uma ótica objetiva, onde seriam avaliadas as condições no ambiente de trabalho, máquinas e instrumentos, salários, dentre

outros fatores e (ii) sob uma perspectiva subjetiva, levando em consideração os níveis de satisfação dos empregados em relação às condições materiais citadas no item (i).

Aprofundando um pouco sobre essa temática, Vieira (1993) entende que a QVT tem como principal objetivo abordar e fortalecer o lado humano das organizações, com o intuito de disseminar um pensamento mais corporativo e menos conflitante entre empregador e empregado. Ainda nesse sentido, Vieira (1993) entende que as pessoas que atuam no processo produtivo das empresas devem ser valorizadas e reconhecidas, pois representam recursos vitais para a empresa.

De acordo com Kurogi (2008), existem muitas abordagens conhecidas para se avaliar QVT; dentre elas: (i) a abordagem de Walton (1973) destaca a humanização do trabalho ao envolver questões como motivação/ realização por parte do trabalhador, ressaltando seus anseios pela reorganização de cargos; (ii) a visão de Hackman e Oldhan (1975), que estuda as tarefas no ambiente organizacional e os efeitos psicológicos que a sua realização surtem nos trabalhadores, diante das expectativas que os mesmos têm pelos resultados dessas tarefas; (iii) a abordagem de Westley (1979), que propõe a união de fatores políticos, econômicos, psicológicos e sociológicos para se avaliar e mensurar QVT; (iv) o modelo de Werther e Davis (1983) que, assim como Hackman e Oldhan em 1975, pretende verificar de que forma e com que intensidade as tarefas e o desenho de cargos (adequação de cargos) podem afetar positiva ou negativamente a qualidade e vida para esses trabalhadores; (v) a abordagem de Nadler e Lawler (1983) que enfatiza a busca pela melhoria do clima organizacional mediante a valorização dos resultados atingidos pelos trabalhadores e por fim, (vi) a visão de Huse e Cummings (1985) que visa à melhoria do desempenho individual do trabalhador, sob as esferas emocional, física e social.

Segundo Timossi et al., (2009), uma das abordagens mais conhecidas e aceitas por grande parte dos autores é o modelo de Walton, proposto na década de 1970 e que até hoje é amplamente utilizado para se mensurar a QVT; esse modelo se ampara em oito critérios e subcritérios, que são: (1) compensação justa e adequada - equilíbrio e proporcionalidade salarial, remuneração justa, dentre outros; (2) condições de trabalho - segurança e salubridade no ambiente de trabalho, jornada de trabalho adequada; (3) uso e desenvolvimento de capacidades - autonomia e conhecimento sobre as tarefas realizadas e conhecimento sobre o processo como um todo; (4) oportunidade de crescimento e segurança- possibilidade de fazer carreira na empresa, perspectivas de aumentos salariais progressivos, crescimento pessoal e redução do risco de demissões; (5) integração social na organização - valorização das ideias, relacionamento interpessoal, ausência de discriminação, senso coletivo; (6)

constitucionalismo – possibilidade de discussão e liberdade de expressão, direitos trabalhistas, privacidade, (7) o trabalho e o espaço total de vida – estabilidade de horários, influência sobre a rotina familiar, tempo para lazer da família e (8) relevância social do trabalho na vida, imagem da empresa, orgulho do trabalho, integração comunitária, dentre outros.

2.3 AS RELAÇÕES DE TRABALHO, QUALIDADE DE VIDA E *BURNOUT*

Segundo Braverman (1987) as relações de trabalho, em boa parte do Século XX, foram baseadas nas necessidades de troca entre empregado e empregador, ou seja, na necessidade de ambos em obter alguma vantagem na relação de compra e venda da força de trabalho.

O trabalhador faz o contrato de trabalho porque as condições sociais não lhe dão outra alternativa para ganhar a vida. O empregador, por outro lado, é o possuidor de uma unidade de capital que ele se esforça por ampliar e para isso converte parte dele em salários (BRAVERMAN, 1987, p. 55)

Porém, o mundo contemporâneo passa por mudanças profundas, sobretudo ao que tangem as relações de trabalho e seus novos arranjos. O foco está direcionado para a força produtiva, ou seja, para as pessoas que estão atuando nessas organizações. Alguns autores apontam que estas pessoas são vistas hoje como um diferencial importante para as organizações no ambiente competitivo, e baseado nessa valorização dos funcionários no local de trabalho torna-se imprescindível implantar ações que lhes possam proporcionar qualidade de vida (TOLFO; PICCININI, 2001).

Para Fleury e Fischer (1992), as relações de trabalho são formadas da interação social entre peças complementares e opostas no processo produtivo, que são: (i) os trabalhadores, que fornecem a força de trabalho para a produção de bens e serviços e (ii) os empregadores, que detém e fornecem os subsídios para que esse processo possa ser realizado pela mão-de-obra empregada. Ainda sobre as relações de trabalho, Limongi-França (2007) ressalta a importância da atuação dos profissionais de Recursos Humanos nos esforços para melhorar o padrão de convivência entre os agentes sociais que compõe o processo de cadeia produtiva.

De acordo com Pereira (2008), o trabalho nunca esteve tão focado na obtenção de resultados como está na atualidade e as modernas e globalizadas organizações têm priorizado a procura por profissionais mais qualificados e especializados, para a execução de múltiplas tarefas que são exigidas no desempenho das funções na rotina do trabalho. Neste contexto, as organizações estão adotando, de forma crescente, novas tecnologias com o intuito de intensificar e aprimorar o processo produtivo (FLEURY; FISCHER, 1992), acarretando em

maior desgaste físico ao trabalhador. Ao referir-se ao termo globalização como “um fenômeno econômico que apresenta a imagem de uma única economia, de um único interesse”, Lima (2008, p. 38) afirma que a inserção da economia local no âmbito global elevou o nível de exigência das empresas por resultados, justamente devido ao aumento da competitividade setorial; a obsessão pelo aumento da produtividade traduz-se em um processo destrutivo, acarretando na precarização das condições de trabalho.

Segundo Rossi; Perrewé e Sauter (2010) o excesso ou sobrecarga de trabalho, associado aos problemas no relacionamento pessoal no ambiente de trabalho podem desencadear um quadro de estresse mental e esgotamento físico e/ou psíquico, podendo culminar, como consequência mais grave, num processo conhecido como *burnout*. Este termo foi usado pela primeira vez em 1974 por Freudenberger como sendo uma síndrome, em que o empregado não vê mais sentido na sua relação com as atividades rotineiras que realiza, nem com a empresa em que trabalha, deixando de se sentir comprometido com o trabalho por não perceber que o mesmo tenha importância para ele. A esse respeito, Murofuse, Abranches e Napoleão (2005) endossam o fato de que o aumento da produtividade nas organizações mediante as inovações tecnológicas gerou impactos à saúde do trabalhador, manifestando-se por meio de quadros de estresse mental e até mesmo sintomas de *burnout*.

Nesse contexto, qualquer alteração no ambiente de trabalho que promova algum tipo de melhoria e que possa ser sentida por esses empregados, pode ser enquadrada como uma ação de QVT auxiliando para minimizar os efeitos do processo de *burnout*. (SILVA, 2000).

Relacionando as percepções pessoais de qualidade de vida no ambiente profissional, Bom Sucesso (1997, p. 29) afirma que QVT

trata da experiência emocional da pessoa com o seu trabalho, no momento em que tantas mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa e acelerada. Aborda os efeitos desta realidade no bem-estar da pessoa do ponto de vista emocional e profissional, enfocando as consequências do trabalho sobre a pessoa e seus efeitos nos resultados da organização.

Ou seja, para que a QVT não se restrinja apenas às teorias, é necessário que haja uma visão holística por parte dos gestores de Recursos Humanos (RH), atingindo a organização como um todo, englobando todas as pessoas que fazem parte da organização (BOM SUCESSO, 1997).

Assim como ocorreu com o termo QV, verificou-se com base nos estudos de Viera (1996), Ferreira et al., (2009) e Rodrigues (1995) que também há divergências sobre o surgimento e definição do conceito QVT. Alguns autores o definem como práticas e políticas e outros, como Fernandes (1996) o classificam como um movimento. Porém, o que se percebe

ao analisar a literatura sobre o tema, é que os autores concordam que os estudos sobre QVT são importantes não só para as organizações, mas também para a Administração no escopo globalizado e competitivo em que as organizações se encontram atualmente. Viera (1993) e Tolfo e Piccini (2011) destacaram humanização das organizações, com a ampliação da valorização do trabalhador e, França (1997) apontou a relevância da capacitação por parte dos profissionais de RH para administrar esse capital humano. Nesse sentido, Fleury e Fischer (1992) e Silva (2000), assim como Murofuse, Abranches e Napoleão (2005) e Rossi, Perrewé e Sauter (2010) concluíram que o aumento da produtividade empregado nas organizações atuais acarreta prejuízos à saúde do trabalhador, sugerindo a adoção de ações que promovam QVT como forma de amenizar esses danos. Nesse sentido, alguns resultados obtidos com a adoção de ações e práticas de QVT serão elencados na parte seguinte.

2.4 A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE QVT: BENEFÍCIOS PARA O TRABALHADOR E PARA A EMPRESA

A implantação de programas de QVT implica enfrentar desafios e até mesmo a resistência dos trabalhadores mais tradicionais e conservadores. Assim, devem ser levados em consideração os possíveis choques que toda mudança acarreta, sendo muitas vezes necessário construir uma nova cultura, modificando a cultura organizacional vigente para se alcançar os resultados esperados. Porém, para que seja possível implementar uma nova política de QVT, antes de tudo é necessária uma mudança de postura no interior das organizações, ou seja, é imprescindível que a alta administração da organização atue sobre uma perspectiva holística, analisando todos os elos que a constitui (RÉGIS FILHO; LOPES, 2001).

Na visão de Silva e Marchi (1997), os benefícios advindos da implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho e promoção da saúde do trabalhador não se restringem apenas ao trabalhador, que é o foco dessas ações; as empresas também se beneficiam, pois um funcionário com mais saúde e mais motivado no ambiente de trabalho torna-se mais criativo, engajado emocionalmente com os objetivos da empresa e sente-se mais capacitado a superar os desafios que lhes são propostos no âmbito profissional. Pelo simples fato de passar a maior parte das horas do dia trabalhando, já se pode justificar a necessidade de se por em prática ações que propiciem um ambiente de trabalho salutar, que promova bem estar e que desperte no trabalhador o interesse em literalmente sentir-se parte da empresa, fazendo com que o mesmo sinta-se valorizado.

Ao abordar as empresas em seu objeto de estudo, Militão (2001) verificou que houve um aumento significativo na sensação de bem estar e disposição para trabalhar, e que a prática regular de ginástica laboral (GL) trouxe inúmeros benefícios para o trabalhador. Conseqüentemente isso refletiu em aumento do comprometimento com as atividades rotineiras na empresa, elevando efetivamente a sua produtividade. Ainda de acordo com a autora, observou-se que a prática de GL proporcionou melhorias quando atreladas ao bom desempenho e envolvimento do profissional que a executa nas organizações. Os resultados obtidos por Militão (2001) indicam que outras empresas também podem ter êxito, caso adotem práticas que caminhem nessa direção. Já em relação ao horário flexível, que seria outro possível indicador de QVT, Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013), em seus estudos sobre o conflito trabalho-família, apontaram que os autores divergem sobre os impactos da adoção de horários flexíveis na empresa, não chegando a um consenso de que essa ação possa trazer benefícios ao trabalhador.

Por meio da pesquisa de Mônaco e Guimarães (2008) foi observado que após a adoção de um programa de qualidade de vida e qualidade total na gerência da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) da regional de Santa Catarina, os empregados de um modo geral relacionaram QVT a melhores condições físicas no ambiente de trabalho e melhor relacionamento interpessoal. Verificou-se um significativo aumento dos níveis de satisfação na realização das tarefas, senso de coletividade, identificação com a empresa, bem como aumento na produtividade. Porém, houve insatisfação no tocante à remuneração, jornada de trabalho, segurança no emprego, equidade na distribuição de oportunidades, dentre outros, o que sugere que deveria ser feita uma reavaliação dos programas adotados.

Muitos autores, dentre eles Vasconcelos (2001), tratam QVT como uma ferramenta de gestão por parte dos administradores, visando incentivar a motivação dos funcionários e por meio disso, aumentar a sua produtividade e conseqüentemente, elevar a produtividade da empresa. Porém, outros autores como Betti (2002) não associam QVT a uma ferramenta da administração, já que defendem a subjetividade para o entendimento do que seja qualidade de vida, variando de pessoa a pessoa.

Com base na revisão de literatura apresentada constatou-se a complexidade e importância do tema alvo desse estudo (QVT) não apenas no escopo teórico, mas, sobretudo, na prática das organizações. Este estudo embasou-se em métodos qualitativos de pesquisa, seguindo a linha ideológica proposta por Walton (1973), onde foram consideradas as subjetividades nas falas dos componentes das relações de trabalho, na tentativa de se mensurar QVT.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007), a pesquisa envolve a investigação e análise de problemas práticos e teóricos, embasados numa plataforma científica. Dentre os elementos que compõem a pesquisa, têm-se: o tema ou problema, que seria o ponto de partida para a realização da pesquisa, o método científico para analisar esse problema e por fim, a resolução ou resposta para esse problema.

Neste capítulo estão elencados os procedimentos adotados que nortearam o desenvolvimento da pesquisa, como: abordagem, método de pesquisa, método de coleta de dados e método de análise de dados.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Essa pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa engloba diversas técnicas de interpretação de fenômenos observados pelo pesquisador, com o objetivo de compreender os seus significados (NEVES, 1996).

A pesquisa qualitativa é amplamente utilizada devido ao grande leque de possibilidades para obtenção dos dados, como estudo de caso, história de vida, textos históricos, dentre outros. Para se garantir a qualidade na obtenção dos dados nesse tipo de pesquisa, é essencial que haja informações suficientemente ricas a ponto de serem convertidas em dados passíveis de análise e, que esta análise seja realizada de modo consistente e organizado (ROMAN; MARCHI; ERDMAN, 2012).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória, pois, por meio do levantamento de informações acerca do tema, tem por objetivo a familiarização com o assunto em questão e possibilidade da formação de novos pensamentos (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007)

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

A obtenção dos dados primários fundamentais para embasar este trabalho, deu-se por meio da realização de uma pesquisa de campo, direcionada à Empresa X, situada na cidade de Dourados-MS. Para reforçar e dar mais consistência a essa pesquisa, foi feito um resgate bibliográfico dos principais trabalhos que abordam essa temática, incluindo livros, periódicos

e artigos científicos. Para a concepção dessa pesquisa, a fim de que o objetivo geral e os objetivos específicos fossem atingidos de maneira mais precisa, o método utilizado de pesquisa foi o estudo de caso (YIN, 2001; VERGARA, 1990).

Bonoma (1985), define estudo de caso como a descrição de uma situação de gestão em uma determinada organização. A construção de um estudo de caso necessita da avaliação de uma vasta fonte de dados, que incluem desde arquivos escritos, relatórios, plano de negócios e também observação direta e discreta das interações de gestão na organização estudada. O estudo de caso deve estar alinhado ao contexto em que se insere e, para que se obtenha um bom resultado, é imprescindível o cuidado e qualificação do pesquisador no momento de observação *in loco*, na coleta e na análise dos dados, já que é um método baseado nas percepções individuais que o pesquisador tem sobre o caso, embasados, é claro, na literatura. É fundamental que o pesquisador não ignore os princípios básicos da pesquisa e esteja bem alinhado com a revisão de literatura, para que as influências pessoais não interfiram na qualidade dos resultados da pesquisa (BONOMA, 1985).

Enquanto Vergara (1990) destaca a importância do uso da modalidade estudo de caso sob a perspectiva de profundidade e detalhamento, restringindo-se a uma ou poucas unidades a serem pesquisadas, Yin (2001), enxerga a necessidade do uso deste método de pesquisa para sanar o desejo de se compreender um fenômeno social complexo.

3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista em profundidade semiestruturada. A entrevista em profundidade (ou entrevista intensiva) traz dados relevantes sobre a ótica do entrevistado, pois ela se baseia exclusivamente nas suas sensações, impressões e na sua maneira de ver o mundo. A importância dessa modalidade está atribuída principalmente ao fato de ser discursiva, permitindo ao entrevistado expor, de modo detalhado, o seu ponto de vista sobre o fato estudado pelo pesquisador (VEIGA; GONDIM, 2001). Segundo Charmaz (2009) a entrevista intensiva é extremamente rica, pois o entrevistador direciona todo o foco da conversa para o entrevistado, estimulando-o a narrar livremente sua história, com pouca ou nenhuma interrupção. A ideia principal da entrevista intensiva é formular poucas questões, porém bem planejadas, deixando a entrevista fluir naturalmente como uma conversa informal, porém conduzindo-a sempre para a obtenção de respostas, sem, no entanto, forçá-las (CHARMAZ, 2009).

Estavam previstas 15 entrevistas com funcionários de diversos setores da Empresa X, de forma a obter uma visão geral sobre qualidade de vida no trabalho na Empresa X, o que justificou a abordagem de funcionários de setores variados. Para essa pesquisa, a coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada, onde foi elaborado um roteiro de perguntas adaptadas para empregados e gestores, que será apresentado no Apêndice A deste trabalho.

O objetivo dessas perguntas foi abrir espaço para o surgimento de outras perguntas eventuais no decorrer das entrevistas e desse modo, foram coletadas e analisadas as percepções dos funcionários sobre (QVT). Após autorização verbal dos entrevistados, registrada em gravador digital, as entrevistas foram gravadas em áudio, transcritas e analisadas em seu conteúdo e foram organizadas da seguinte forma: entrevistado 01, entrevistado 02, entrevistado 03, até o número total de entrevistas. Desse modo procurou-se preservar a identidade do entrevistado, almejando obter informações com maior credibilidade por parte dos entrevistados. Vale ressaltar que cada entrevista só foi realizada mediante a permissão do entrevistado e as informações obtidas foram utilizadas somente para fins acadêmicos.

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

A modalidade adotada para efetuar a análise dos dados coletados nas entrevistas foi a Análise de Conteúdo (AC). Bardin (1977) define AC como um conjunto de técnicas de análise que tem por finalidade identificar indicadores que possibilitem realizar inferências sobre o conteúdo coletado nas entrevistas. Campos (2004), também destaca a importância dessa modalidade de análise para a produção de inferências, ou seja, embasando o que foi observado nas entrevistas com pressupostos teóricos. Nesse sentido, Campos (2004, p. 613) afirma que

produzir inferência, em análise de conteúdo significa, não somente produzir suposições subliminares acerca de determinada mensagem, mas em embasá-las com pressupostos teóricos de diversas concepções de mundo e com as situações concretas de seus produtores ou receptores. Situação concreta que é visualizada segundo o contexto histórico e social de sua produção e recepção.

Vergara (2006, p.16) elencou algumas palavras-chave para a realização da Análise de Conteúdo, dentre elas: unidades de análise, grade de análise, categorias, frequência de elementos, relevância de elementos e presença ou ausência de elementos.

A técnica de Análise de Conteúdo desenvolveu-se no começo do Século XX e tornou-se hoje um método bastante comum e eficaz na análise de pesquisas tanto quantitativas, quanto qualitativas (VERGARA, 2006).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, inicialmente será relatada uma breve descrição das impressões do pesquisador sobre a empresa, entrevistados e local das entrevistas. Posteriormente, serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa, amparados nas inferências criadas a partir dos dados coletados nas entrevistas e com o suporte da literatura.

4.1 IMPRESSÕES ACERCA DA EMPRESA, DOS ENTREVISTADOS E ACERCA DO AMBIENTE EMPRESARIAL

A empresa escolhida para a realização desta pesquisa foi fundada no início dos anos 1970 e está sediada na cidade de Dourados-MS. Conta atualmente com setenta funcionários, dentre os quais aproximadamente 70% são homens (cinquenta homens e vinte mulheres). Por se tratar de uma empresa que atua no ramo de máquinas e peças agrícolas, situada no interior do estado de Mato Grosso do Sul, entende-se a predominância masculina no quadro de funcionários.

Em todo o tempo em que foram feitas visitas à empresa para realização das entrevistas, notou-se um volume grande de clientes e bastante movimentação dos funcionários, que pela fisionomia aparentavam trabalhar sob forte pressão.

As entrevistas foram realizadas na sala de reuniões da empresa, que apresentava boa iluminação, climatização e razoável isolamento acústico. O local foi pré-determinado pelo chefe do setor de pessoal (RH), que acompanhou todo o processo desde o primeiro contato com a empresa.

Foram entrevistadas dez pessoas, sendo sete homens e três mulheres, número bem próximo do percentual de homens e mulheres que compõem o quadro de pessoal da empresa, como citado no primeiro parágrafo dessa seção.

Durante as entrevistas observou-se que a maioria dos entrevistados possui nível superior, a exceção de dois que estão cursando a graduação. Esse dado facilitou sobremaneira a compreensão das perguntas, do tema e da importância daquela atividade pelos entrevistados. Notou-se também que metade dos entrevistados tem mais e quarenta anos de idade e do total de entrevistados, seis possuem mais de vinte anos de tempo de serviço na empresa.

O detalhamento dessas impressões fez-se necessário porque foi observada a influência direta desses fatores (idade, sexo e tempo de serviço) nas respostas apresentadas pelos entrevistados.

4.1.2 Descrição dos sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa totalizaram 10 (dez), em entrevistas com duração média de vinte e oito minutos, conforme descrito na ilustração 3.

Entrevistado	Idade	Sexo	Cargo/Função	Nível de escolaridade
E01	28	F	Apoio contábil	Médio
E02	18	M	Almoxarife	Superior incompleto
E03	49	M	Venda de insumos	Superior completo
E04	36	M	Venda de peças	Superior completo
E05	48	M	Venda de máquinas	Superior completo
E06	25	F	Contratos/Eng. Agrônoma	Especialista
E07	44	F	Gerente de vendas	Especialista
E08	20	M	Venda de peças	Superior incompleto
E09	52	M	Sócio e gestor comercial	Superior completo
E10	56	M	Sócio e gestor administrativo	Superior completo

Ilustração 3 – Descrição dos sujeitos da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Após a descrição dos sujeitos da pesquisa, serão apresentadas as análises das categorias definidas a partir da pré-análise e tratamento dos dados.

5.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS CONSTRUÍDAS

Essa pesquisa foi desenvolvida sob uma perspectiva qualitativa, de caráter exploratório, por meio de um estudo de caso e a fonte para o norteamo da pesquisa foi o modelo de Walton (1973), que auxiliou o pesquisador na elaboração das perguntas que compuseram o roteiro para as entrevistas. As principais ideias do modelo de Walton foram alinhadas aos objetivos deste estudo e as categorias de análise construídas a partir dos dados analisados se aproximaram dos critérios desenvolvidos por Walton. Os oito critérios desenvolvidos por Walton, bem como os respectivos fatores que estão ligados a esses critérios, estão detalhados e podem ser observados na ilustração 4.

Crítérios	Fatores
1. Compensação justa e adequada	Salário adequado ao trabalhador, equidade ou compatibilidade interna, equidade e compatibilidade externa
2. Condições de Trabalho	Jornada de trabalho, ambiente físico
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia; significado da tarefa; identidade da tarefa; variedade de habilidades; retroação e retroinformação
4. Oportunidade de crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira; crescimento profissional; segurança do emprego
5. Integração social na organização	Igualdade de oportunidades; relacionamentos interpessoais e grupais; senso comunitário.
6. Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas; privacidade pessoal; liberdade de expressão; normas e rotinas claras da organização
7. Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8. Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa; responsabilidade social pelos produtos/serviços; responsabilidade social pelos empregados

Ilustração 4: Modelo de QVT

Fonte: baseado em Walton (1973)

Em consonância com o modelo de Bardin (2011) a respeito de análise de conteúdo, a organização da análise desta pesquisa desenvolveu-se amparada em três eixos definidos numa ordem lógica: a pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Os dados foram pré-analisados em três momentos. No primeiro, o foco voltou-se para as percepções dos empregados acerca de QVT. No segundo, o foco voltou-se para as percepções dos empregadores (patrões), conforme a proposta inicial deste trabalho. O terceiro momento foi o cruzamento desses dados, propiciando realizar comparações entre as visões de patrões e empregados.

De acordo com Bardin (2011, p. 148), “classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles”.

A partir da exploração do material, embasada na transcrição na íntegra das entrevistas, foi possível realizar a codificação e decodificação dos dados brutos, permitindo a construção das seguintes categorias de análise:

- 1) Fatores ergonômicos e produtividade.
- 2) Aspectos financeiros e benefícios econômicos.
- 3) Perspectivas de crescimento.
- 4) Relações interpessoais e Motivações.
- 5) Fatores de saúde e bem estar.

Definidas as categorias de análise, os dados foram interpretados, tratados e analisados e os resultados serão apresentados nas seções seguintes.

4.2.1 Fatores ergonômicos e produtividade

Os elementos desta categoria foram dos mais citados nas narrativas dos entrevistados e por essa razão, aparecem primeiro nesse estudo. A análise das respostas permite afirmar que, na ótica dos empregados, cadeiras confortáveis e funcionais, ambiente com boa iluminação e com bom espaço físico para operar e se deslocar conferem maior disposição para trabalhar, consequentemente gerando maior rendimento nas tarefas diárias. A maior parte dos entrevistados ressaltou estes fatores como importantes para que se tenha qualidade de vida no ambiente de trabalho. Diante disso, apresentam-se abaixo, trechos dos relatos de E1, E3 e E7 que reforçam essa constatação.

“Eu penso que tem que ser um ambiente que te ofereça um material de trabalho ideal, que te ofereça condições pra você tá... seguro né? pra você tá num ambiente limpo, no meu caso que é parte administrativa né, eu tenho quase tudo que eu preciso em mãos, o material de trabalho, um ambiente bem arejado, bem ventilado, é... no calor eu não passo calor e no frio eu não passo frio. Sinto que rendo mais” (E1).

“Aqui na empresa, nós temos mesas e cadeiras adequadas e confortáveis. Assim, penso que isso ajuda muito no meu dever diário né... na minha tarefa do dia-a-dia. E tem ar condicionado na minha sala e pelo que sei, em todas as salas tem ar e janelas grandes, por que tem gente que prefere a ventilação natural né? Penso eu que isso me ajuda a ter mais concentração, sinto que meu serviço rende mais. Na empresa anterior que eu tava, era quente demais e a cadeira era dura e baixa. Eu não rendia. Era ruim trabalhar daquele jeito. Dava cansaço e desgaste” (E3).

“Creio eu que, um ambiente bem acondicionado, bem ventilado, com uma boa infraestrutura básica para trabalhar, com móveis e maquinários adequados para cada trabalhador é fundamental para o bem estar físico e isso reflete diretamente no desempenho, pelo menos pra mim é assim que funciona” (E7).

Estes relatos acima vêm ao encontro da constatação de Quirino e Xavier (1987), de que as condições no ambiente de trabalho, instrumentos e máquinas adequadas podem propiciar QVT ao trabalhador.

Já na visão da alta administração, representada nesta pesquisa pelo Gestor Comercial e pelo Gestor Administrativo-financeiro, a empresa oferece maquinário e ambientação ideal para que o funcionário tenha condições de trabalhar mais, de ser mais produtivo. Em nenhum momento foi citado na fala destes dois gestores a relação de fatores ergonômicos com a qualidade de vida para o trabalhador. Na narrativa dos altos gestores ficou evidente a relação

direta das boas condições de trabalho com a produtividade, como confirma os trechos abaixo de E9 e E10.

“Nós investimos pesado em maquinário, computadores de última geração, mesas e cadeiras ergonômicas para que o nosso funcionário tenha condições de trabalhar tranquilo e produzir bem. Quando ele trabalha bem, a empresa ganha mais e ele também, por premiações e até aumento. Então, é bom para as duas partes” (E9).

“A coisa funciona assim, a gente escolhe pessoas qualificadas e com boa saúde pra trabalhar aqui. Daí investimos tanto nessa mão-de-obra quanto em condições de trabalho, ar, mesas, computadores. Então é como uma troca né, a gente investe no funcionário e ele nos retorna com produtividade. E aqui a gente paga bem pro funcionário, bem mais que a concorrência. Então eles se sentem satisfeitos aqui” (E10).

O comportamento dos altos gestores demonstrou que na atualidade, apesar de estar bem forte a ideia da valorização do lado humano e bem estar do trabalhador no ambiente de trabalho, em muitas empresas ainda impera a premissa do “trabalhador bom, é trabalhador produtivo”, como na visão do homem máquina da Era Taylorista. Ou seja, a visão dos patrões mostrou-se divergente em relação a maioria das respostas dos trabalhadores e em desacordo com a posição humanista de alguns autores citados neste estudo, como (MÔNACO; GUIMARÃES, 2008; RÉGIS FILHO; LOPES, 2001; SILVA; MARCHI, 1997; VIEIRA,1993).

4.2.2 Aspectos financeiros e benefícios

Os elementos que compuseram esta categoria também foram amplamente citados por parte dos empregados, a exceção de E1 que citou em certo trecho da sua entrevista que “em vista de onde eu venho e pelo meu grau de instrução, eu ganho bem até, mas pelo tanto que eu trabalho e tanto que eles me cobram eu podia ganhar mais né? se eu ganhasse mais eu poderia ter uma vida melhor, com mais qualidade e disposição aqui dentro” (E1). Esse panorama encontra-se em acordo com um dos “oito pontos” do Modelo de Walton (1973), que seria compensação justa e adequada, como um dos fatores primordiais para se obter qualidade de vida no trabalho. Os empregados citaram por diversas vezes que a empresa paga bem, muito acima da média do mercado, com premiações eventuais por metas alcançadas e aumentos constantes. Porém, no quesito benefícios, houve divergências nas respostas em relação ao vale transporte, no qual quatro disseram que a empresa não paga e quatro disseram que paga parcialmente (desconta-se um determinado percentual do salário). O mesmo ocorreu com plano de saúde e auxílio alimentação, onde parte dos entrevistados disse que a empresa oferece e parte disse não haver esses benefícios na empresa. Esse comportamento divergente,

baseado em outros relatos dos entrevistados, sugere que há tratamento diferenciado na empresa. Notou-se, por meio das indagações feitas pelo pesquisador, que funcionários com mais tempo de casa detêm alguns benefícios que os mais novos não possuem. Para enfatizar estas situações, seguem abaixo trechos das entrevistas E2, E6 e E8.

“O salário é bom, a empresa paga em dia, mas bem que podia ter vale refeição. Sabe, a gente mora longe e vem pra cá e não tem almoço, nem ticket. Daí a gente tem que pegar moto ou carro, quem tem, e gastar a gasolina pra ir comer em casa. Isso além de gastar, cansa a gente. Se tivesse almoço aqui, eu ia render mais, ia ficar mais descansado. E não tem vale também. Quem mora longe tem que se virar. Se tem condução vem, se não tem pega carona e racha gasolina ou vem de ônibus e sai caro e cansativo” (E2).

“Aqui eu gosto de trabalhar sabe? Faço o que gosto e ganho bem por ter pouca experiência profissional. Eu venho com meu carro e como moro perto, posso almoçar lá em casa sem problemas. Mas essa não é a realidade da maioria aqui. Muitos moram bem longe e às vezes, pelo excesso de serviço, comem um salgado aqui perto. Eu, por ser mulher e saber que temos várias mulheres na empresa, acredito que a empresa poderia dar um auxílio-creche ou babá, porque já tivemos caso de funcionária deixar o trabalho para ter que cuidar da criança que tava doente. Seria um ganho grande pra empresa se tivesse esse auxílio, porque as mães poderiam trabalhar mais tranquilas e com mais qualidade. E a empresa sairia ganhando. Mas aqui não é bem assim” (E6).

“O vale transporte é opcional... quem quer, tem e desconta uma parte. Mas a maioria tem seu veículo e por isso não pede. A empresa dá plano médico e dentário. O salário é pago certinho, em dia, sempre no começo do mês. Vale-refeição, almoço já teve. Tinha uma época que na copa serviam refeição, a copeira fazia. Mas de tanto reclamarem que a comida era ruim, tiraram. Não durou. Se retomasse essa iniciativa, mas com apoio de nutricionista para variar o cardápio seria uma boa, pra todo mundo, inclusive pra empresa. Como diz o ditado, de barriga cheia a gente pensa e age melhor (risos)” (E8).

Em se tratando dos altos gestores, ambos destacaram que a empresa paga bons salários para reter os bons funcionários e por acreditar que ganhando bem, “o funcionário se sente mais valorizado e feliz, pois quem entra na empresa dificilmente sai” (E10). Em relação aos benefícios, foi citado tanto por E9 quanto por E10 que houve um tempo em que a empresa oferecia almoço a preço simbólico de 1 R\$, na copa da empresa, mas que menos de um ano depois da implantação, isso foi abortado, pois as reclamações eram muitas. Porém, eles afirmaram que faz parte do estudo para os próximos anos a implantação de um vale refeição nos modelos de cartão, com um valor X creditado mensalmente, onde o trabalhador possa almoçar ou comprar em lojas conveniadas. Quanto ao plano de saúde e vale transporte, ambos afirmaram que oferecem esses benefícios a todos da empresa, mediante um percentual descontado do salário.

Nesta categoria, baseado na confrontação das respostas obtidas de empregados e patrões, pode-se afirmar que houve maior proximidade na visão de patrões e empregados

acerca da valorização salarial e benefícios como fatores relevantes para auferir a eles maior qualidade de vida no trabalho.

4.2.3 Perspectivas de crescimento profissional

Este é um ponto que marca o momento atual das relações de trabalho. A leitura de artigos, livros, periódicos e outras fontes para a realização desta pesquisa, apontou que no passado, o salário era o principal incentivo para se continuar trabalhando (SILVA, 2013) e que na atualidade, tem-se valorizado mais o crescimento profissional dentro da empresa como fator que possa gerar qualidade de vida no trabalho (FIGUEIREDO et al., 2009).

As respostas geradas pelos empregados apontaram a relevância, para eles, das oportunidades de crescimento profissional e qualificação dentro da empresa. Em quase a totalidade das narrativas, foram citadas palavras e expressões que permitiram inferir o quão são importantes as possibilidades de crescimento, mediante progressão profissional e incentivos para que o trabalhador permaneça na empresa.

Os dados obtidos nesta categoria estão em acordo com um dos oito pontos do modelo de Walton (1973) para se mensurar QVT, que seria Oportunidades de Crescimento e Segurança, que é reforçado também pela visão de Tolfo e Piccini (2011). Seguem trechos das entrevistas de E2, E3 e E5.

“Eu acho que qualidade de vida é sentir que pode crescer na empresa, né? eu mesmo, to aqui há um ano, entrei com 17 e trabalhava de boy só na entrega e com salário mínimo. Hoje, 01 ano depois já subi um pouco aqui, to no almoxarifado e já ganho o dobro. Penso que depois que eu terminar essa faculdade posso crescer ainda mais. Isso a gente vê aqui dentro né? todo mundo que entra cresce, só pelo seu esforço mesmo” (E2).

“Olha, já estou há 19 anos na empresa e não tenho do que reclamar nesse ponto. Comecei lá embaixo, como ajudante, tinha pouco estudo. Eles apostaram em mim, investiram pra eu terminar os estudos. Terminei o 2º grau e fiz faculdade. E aqui dentro eles sempre dão treinamento, às vezes em outros estados. Tudo é pago pela empresa. É muito bom trabalhar num lugar onde você sabe que vai crescer se você se esforçar” (E3).

“Quando eu vim do Paraná pra cá com minha família, eu era bem novo ainda, uns 22...23 anos. Tinha trabalhado com meu pai só na lavoura, porque eu estudava lá, fazia faculdade. Daí comecei aqui na empresa sem experiência alguma. Eles acreditaram em mim e posso dizer que to satisfeito hoje com o que eu faço aqui e com o que ganho, pois fui promovido várias vezes, fora as premiações por venda da Autorizada. Isso é bom pro funcionário, pois tem empresas que a gente vê aí, a pessoa trabalha 10...20 anos sempre no mesmo cargo, não cresce e as vezes se sente preso lá por medo de não arrumar coisa melhor” (E5).

Analisando as respostas dos altos gestores, que são também sócios da empresa há mais de 20 anos, notou-se que nesta categoria houve bastante proximidade das suas falas com as

falas dos empregados. Ambos E9 e E10 citaram que a empresa tem uma política de valorização do funcionário, pois oferecem cursos internos e externos de qualificação profissional, contam com uma psicóloga que atua em dinâmicas frequentes na empresa. A seguir, será apresentado um trecho de E10 que reforça o que foi essa constatação.

“Hoje, vale mais você treinar e investir num funcionário para que ele fique e cresça, com as orientações para trabalhar do nosso jeito, do que você contratar alguém que já vem com vícios de outra empresa. É claro, que a gente contrata pessoas com experiência também, mas não é nosso foco. Sempre damos prioridade pra quem tá começando e quer e tem vontade de crescer e aprender com a gente, crescer com a empresa” (E10).

4.2.4 Relações interpessoais como fator motivacional

Nesta categoria, todos os entrevistados de E1 a E8 citaram elementos semelhantes nas suas narrativas, o que levou a inferir que, em um ambiente onde há um bom relacionamento interpessoal, a motivação para trabalhar tende a ser maior e isso pode e gera QVT, no contexto do estudo em questão. Nas entrevistas foi citado que o relacionamento com os colegas de setor e de outros setores da empresa é muito bom e próximo. Também foi comentado que há facilidade na comunicação com os chefes imediatos e que, as solicitações e sugestões dos funcionários são sempre discutidas em reuniões, o que demonstra boa acessibilidade aos setores hierárquicos mais elevados. Para enfatizar essa afirmação, trechos das entrevistas E1, E5 e E6 serão apresentados a seguir.

“Aqui todo mundo se dá bem. Claro que não é um mar de rosas todo dia né? às vezes um cliente chato vem e acaba causando algum estresse e daí a gente desconta nos outros, mas isso é normal. No dia-a-dia as pessoas aqui conversam, tem bom relacionamento, são amigos mesmo. A gente convive 8 horas por dia né...as vezes até mais. E todo mês tem um domingo que a gente da empresa se reúne num almoço, é bem legal. Como uma família. Uma ou outra briguinha, mas a gente se gosta e se dá bem. Fica um clima gostoso pra trabalhar, porque tem empresas que a gente percebe que não tem isso, sempre alguém quer puxar seu tapete. Aqui não é assim” (E1).

“Eu me sinto fazendo parte da empresa. Aqui não tenho colegas de trabalho, tenho amigos. E se eu preciso de algo aqui dentro, se tem alguma coisa que acho que precisa melhorar, os chefes nos ouvem. São acessíveis. Ter uma equipe que te apoia, que trabalha junto é algo muito motivador, porque eu sei que quando chego pra trabalhar, se tem ou teve algum problema, a gente resolve junto. A união da equipe é um incentivo pra vir trabalhar todos os dias” (E5).

“Tem a reunião, na verdade um almoço uma vez por mês num espaço da empresa, tipo uma chácara, onde os funcionários levam as esposas, marido, filhos, namorado. É muito bom pra união da equipe, mas poderia ser mais. Eu acho que se fosse um café semanal aqui na empresa, ou diário mesmo, seria até melhor para que todos se conhecessem e se relacionassem mais, pois a empresa tá com mais de 60 funcionários, tá crescendo. No geral todos se dão bem aqui, se comunicam. O fato do clima ser bom aqui no dia-a-dia motiva a gente a vir trabalhar e desempenhar nossa função” (E6).

Essa constatação também se encaixa num dos pontos do Modelo de Walton (1973), que seria Integração Social na Organização, por meio de relacionamentos interpessoais, grupais e senso comunitário.

Na fala dos altos gestores, a divisão da empresa em setores e subsetores não favorece um maior contato e interação entre os funcionários e por esse motivo, a empresa sempre tenta criar eventos para promover maior integração da equipe. E9 relata que ao longo do ano, algumas festas são promovidas na chácara da empresa, como almoço do dia das mães, dia dos pais, festa junina, festa do mês de aniversário da empresa e almoço de fim de ano, tendo em vista que a empresa dá férias coletivas da véspera de natal até após o ano novo. E10, a exemplo da fala de E1 e E6, cita as reuniões mensais sob a forma de um almoço, sendo permitido aos funcionários levar os familiares. Ele afirma que dessa forma a empresa se torna mais humanizada e que os funcionários se sentem mais felizes e motivados, por se sentirem de fato fazendo parte da empresa.

Os resultados obtidos e descritos nesta categoria se assemelham aos resultados obtidos na pesquisa de Mônaco e Guimarães (2008), onde os funcionários entrevistados relacionaram as práticas de QVT a um melhor relacionamento interpessoal.

4.2.5 Fatores de saúde e bem estar

Como já descrito na revisão teórica, ao longo do tempo sempre se associou qualidade de vida a fatores relacionados à saúde, bem estar físico e mental e neste trabalho, esses fatores também estiveram presentes. Nesta pesquisa, foi criada essa categoria a partir das respostas dos entrevistados e por esse motivo, esta categoria se apresentou por último na ordem das categorias.

Ao serem indagados sobre o que entendem por QVT, todos os entrevistados utilizaram a expressão “sentir-se bem” no local de trabalho e a maior parte deles destacou a presença de alongamentos e exercícios físicos por meio de ginástica laboral três vezes por semana, citando que essa prática os ajuda a relaxar, sair um pouco da rotina do trabalho e que isso traz a eles mais saúde física e mental e maior disposição para trabalhar, conferindo a eles maior qualidade de vida. Os entrevistados destacaram que para ter qualidade de vida no ambiente de trabalho é preciso que corpo e mente estejam saudáveis, pois passam a maior parte do dia sentados, em frente a uma máquina, fechados em uma sala, sob pressão por resultados.

Nesse contexto, as narrativas dos empregados citaram a importância de ações que propiciem lazer, relaxamento e minutos para espairecer e descansar a mente. Para enfatizar e corroborar essas inferências segue abaixo alguns trechos de E3, E6 e E8.

“Então, assim... eu [pausa longa], como eu disse, a empresa tem oferecido essa ginástica laboral, teve época que o pessoal da fisioterapia da UNIGRAN veio. É interessante, é um período do dia em que você sai daquilo que você tá fazendo, areja a mente. Assim, a gente volta pro trabalho mais disposto” (E3).

“Não sei como era antes, mas desde que entrei aqui, a empresa aplica uma espécie de ginástica laboral, três vezes por semana. Não é obrigatória a participação, mas nos últimos meses quase todos tem participado, só na recepção que as meninas revezam pra não ficar sem ninguém para atender. Essa atividade é feita por um profissional de educação física, ou fisioterapia, não lembro agora, e é bem interessante. É como se diz, mente sã em corpo são. Não somos como uma máquina, de liga e desliga. Acho super válido, porque é uma maneira da gente dar um descanso pro corpo e sairmos um pouco da tensão. Como já começa na segunda-feira, a gente já começa a semana um pouco diferente e isso reflete no resto da semana” (E6).

“Já tem uns dois anos que tem aqui na empresa uma espécie de alongamento, relaxamento. Vem uma pessoa de fora e os funcionários tem uma pausa no meio do expediente e acontece no salão de palestras da empresa. Tem música, é divertido e gostoso, porque tem o lado dos exercícios, onde a gente estica o corpo e tem a descontração também. As vezes a gente tá tenso com alguma tarefa e nessa hora a gente se reúne e ri, a gente esquece um pouco da correria. Sabe, eu não vejo isso como perda de tempo, como já ouvi de funcionários mais antigos. No geral, todos gostam dessa atividade” (E8).

Ao serem feitas as mesmas perguntas para os altos gestores, sobre o que eles entendem por QVT e sobre quais ações ou práticas a empresa adota para propiciar QVT aos funcionários, ambos citaram que a empresa tem pensado em ações para fortalecer essa política de valorização do funcionário e que, atualmente, contam com uma parceria com uma faculdade particular, onde um profissional de saúde vem três vezes na semana aplicar ginástica laboral.

E9 e E10 contaram em suas entrevistas que o funcionário precisa se sentir bem, seguro e sadio no seu ambiente de trabalho, para terem qualidade de vida. Ambos relataram que faz parte dos planos da empresa investir em outros meios para promoção de ações que possam trazer QVT. Para reforçar essa afirmação, segue abaixo um trecho de E9.

“Pra ter qualidade de vida no trabalho, primeiro a pessoa precisa gostar do que faz, pois assim ela vai ter satisfação e prazer em fazer aquela tarefa e não apenas por que vai ser paga pra isso. Depois, a pessoa tem que estar sadia, bem consigo mesmo, falo de saúde mental e do corpo também. Dessa forma é possível trabalhar com qualidade e sentir-se bem” (E9).

Estes resultados reforçam o que foi obtido por Militão (2001), que constatou aumento significativo da sensação de bem estar e disposição para trabalhar após a adoção de Ginástica Laboral nos trabalhadores abordados em sua pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como tema a qualidade de vida no trabalho (QVT), num estudo de caso realizado numa empresa do setor agrícola, sediada na cidade de Dourados-MS, tendo como foco as visões dos trabalhadores acerca desta temática, sob uma análise crítica dos pontos de vistas de empregados e patrões.

Apesar deste tema já ter sido bastante discutido nacional e internacionalmente, é interessante o desenvolvimento de pesquisas dessa natureza em empresas locais, devido justamente aos regionalismos muitas vezes influenciarem as políticas e o modo de gerenciamento adotado nas empresas. Baseado nesses questionamentos do pesquisador ficou definido o objetivo geral desta pesquisa: “Detectar os principais pontos de divergência e concordância sobre o significado prático de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), na visão dos funcionários e da alta administração da Empresa X”.

Para o alcance do objetivo geral, foram definidos e propostos três objetivos específicos. O primeiro deles tratou da observação sobre o modo como os funcionários compreendem e assimilam QVT e as políticas adotadas pela alta administração. Dentre as práticas observadas, destacaram-se:

- A presença de cursos de capacitação profissional, regulares e gratuitos, como forma de incentivo ao crescimento e possibilidades de carreira dentro da empresa. A avaliação dos funcionários sobre essa medida foi bastante positiva, demonstrando um consenso sobre o que a empresa oferece e o que os funcionários percebem sobre essas ações.

- A realização de confraternização mensal, num espaço de lazer pertencente à empresa, com a presença de funcionários e familiares. A integração entre funcionários de setores diversos e entre familiares e empresa foi considerada altamente importante para propiciar qualidade de vida aos funcionários, que se sentem dessa forma, fazendo parte efetivamente da empresa, como uma equipe unida, um time.

O segundo objetivo específico tratava de identificar quais fatores seriam motivadores ou não na rotina dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Dentre os fatores motivadores, os resultados mais expressivos foram:

- O fator “pagamento em dia” foi amplamente citado como algo que motiva os funcionários para o trabalho. Todos os entrevistados relataram a segurança que possuem por receber o salário no 1º dia útil de cada mês, poder se programar para pagar as contas e ter a certeza que o salário estará na conta.

- O bom relacionamento interpessoal entre colegas de outros setores e com chefes imediatos, onde os entrevistados citaram o clima de amizade e cooperação existente entre eles.

- Salas bem iluminadas, climatizadas e com equipamentos novos também foram fatores destacados como algo motivador para o desenvolvimento das atividades diárias de trabalho.

Já dentre os fatores desmotivadores, destacou-se:

- A observância de não haver igualdade de tratamento no que se refere aos benefícios vale-alimentação, vale-transporte e plano de saúde. Apesar dos altos gestores afirmarem que a empresa oferece plano de saúde e vale transporte a todos os funcionários, mediante a um desconto percentual mensal, a fala dos entrevistados provou que não são todos os funcionários que recebem esses benefícios. Por saber que alguns funcionários mais antigos os recebem, aqueles que não recebem os benefícios se sentem desmotivados.

E o terceiro e último objetivo específico tratou de identificar a proximidade das teorias sobre QVT estudadas ao longo dos anos da graduação em Administração, com a realidade da empresa.

Vários dos conceitos sobre QVT, vistos em disciplinas como Teoria Geral da Administração, Teoria das Organizações e Administração de Recursos Humanos, por exemplo, puderam ser observados nas análises das entrevistas realizadas nesta pesquisa. Dentre alguns conceitos estudados nas disciplinas da graduação, notados por meio das respostas dos entrevistados, podem-se citar: a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro e crescimento profissional na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, por meio das premiações e promoções, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro do grupo e da organização, o ambiente psicológico (clima organizacional) e ambiente físico de trabalho.

Considerando que os objetivos específicos propostos neste trabalho foram alcançados, pode-se afirmar que o objetivo geral também foi atingido, mediante ao exposto acima.

Em relação à pergunta de pesquisa **“Quais os principais pontos de divergência e concordância sobre o significado prático de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na visão de funcionários e da alta administração da Empresa X?”**, pode-se concluir que a ideia de análise crítica, onde foram ouvidos os dois lados da relação de trabalho (patrões e empregados), mostrou-se eficaz, pois possibilitou a obtenção de uma visão ampla do tema em questão. Caso fosse abordado apenas um dos lados dessa relação de trabalho, a pesquisa seria fortemente prejudicada, pois os resultados obtidos não representariam o pensamento majoritário dos funcionários da empresa.

Faz-se necessário esclarecer que estava prevista, no início dessa pesquisa, a execução de 15 entrevistas; porém, devido a certa resistência por parte da empresa, foi utilizada coleta por acessibilidade e foram obtidas e analisadas 10 entrevistas. Também é importante destacar que os entrevistados - 8 funcionários representando os empregados e 2 representando os patrões (gerente comercial e gerente administrativo-financeiro) - foram selecionados pelo chefe do setor de RH da empresa, não sendo permitido o acesso livre ao pesquisador para a escolha dos entrevistados. A empresa autorizou a pesquisa, porém não concordou com a divulgação do nome da mesma neste trabalho, que, por esse motivo, foi tratada aqui como “Empresa X”.

A escolha da empresa para a realização do estudo se deu por meio de opção do pesquisador, por questões de praticidade quanto ao deslocamento e por estar geograficamente bem mais próxima para a realização das visitas e entrevistas do que as outras empresas abordadas inicialmente e desse modo, ser facilitado o acesso à empresa.

O estudo realizado apresentou limitações importantes em relação à amostra e aos sujeitos da pesquisa, haja vista que os entrevistados foram pré-selecionados pelo chefe do setor de Recursos Humanos da empresa e o mesmo, antes da realização das entrevistas, teve acesso ao roteiro de perguntas que seriam realizadas e, desse modo, pode ter induzido os entrevistados a responder de forma conveniente aos interesses da empresa.

Apesar do exposto, o estudo em questão obteve êxito na resposta dos objetivos e problema de pesquisa e este estudo poderá ser utilizado em trabalhos futuros em empresas inseridas no mesmo contexto desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

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

ANDRADE, P.; VEIGA,H;M.S. Avaliação dos Trabalhadores acerca de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho: Validação de Escala e Análise Qualitativa. **Psicologia: ciência e profissão**, 2012, v.32, n.2, p.304-319. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v32n2/v32n2a04.pdf>>. Acesso em 09 fev. 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BETTI, M. **Esporte como fator de qualidade de vida.** Piracicaba: UNIMEP, 2002.

BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida.** Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*. V. 22, n.2 , p. 199-208, May 1985.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do Trabalho no Século XX.** Tradução de Nathanael C. Caixeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CAMPOS, C.J.G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev Bras Enferm**, Brasília(DF). Set./Out./ 2004. v.57, n.5. p. 611-614. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>>. Acesso em 07 Fev.2014.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada: um guia prático para análise qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

CHERQUES, H. R. T. A produtividade e poder nas organizações.**RAE**-revista de administração de empresas. São Paulo, v. 33, n.1. Jan./Fev./1993 Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol33-num1-1993/maquiavel-funcionario-productividade-poder-nas-organizacoes>. Acesso em: 08 Fev.2014.

D'AMICO, S. M. ; MONTEIRO, J. K. Características de Personalidade e Qualidade de Vida de Gestores no Rio Grande do Sul. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 381-396, Mai./Jun. 2012.

DINIZ, D. P; SCHOR, N. **Guia de qualidade de vida.** Barueri,SP: Manole, 2006.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar.** 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, R. R. et al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **R.Adm.**, São Paulo, v.44, n.2, p.147-157, abr./maio/jun.2009.

FIGUEIREDO, I. M. et al. Qualidade de vida no trabalho: percepções dos agentes comunitários de equipes de saúde da família. **Rev. enferm.UERJ**, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2009. Disponível em <<http://www.facenf.uerj.br/v17n2/v17n2a22.pdf>>. Acesso em 18.Nov./2014.

FLEURY, M. ; FISCHER, M. R. **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1992.

FREUDENBERGER, H. - Staff burnout. **Journal of Social Issues** 30: 159-165, 1974.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GORDIA, A. P. et. al. Qualidade de vida: contexto histórico, definição, avaliação e fatores associados. **Revista brasileira de qualidade de vida**, Ponta Grossa-PR. v.03, n. 01, p. 40-52jan./jun. 2011.

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

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization development and change**. St. Paul: West, 1985.

JUCEMS. **Estatísticas**.Junta Comercial de Mato Grosso do Sul. 2013. Disponível em: <http://www.jucems.ms.gov.br/templates/apresentacao/componentefixo/gerador/gerador.php?pag=1937&template=21>>. Acesso em 07.fev. 2013.

KUROGI, M. S. Qualidade de vida no trabalho e suas diversas abordagens. **Revista de Ciências Gerenciais**. vol.12, n.16, p. 49-62. Ano 2008.

LIMA, A. M. S. Os impactos da globalização no mundo do trabalho. **Revista Terra e Cultura/Unifil-Londrina-PR**. Jan/2008. Ano XX, n. 39. Disponível em <web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/39/Terra%20e%20Cultura_39-3.pdf>. Acesso em 27.nov.2013.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Prática de Recursos Humanos- PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. A qualidade de vida no trabalho. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 31 maio 2009. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/empregos/ce3105200913.htm>>. Acesso em 08. Fev.2014.

MADUREIRA, C. A organização neotaylorista do trabalho no fim do século XX. **Sociologia, Problemas e Práticas**. n.32, pp. 159-182. Ano 2000. Disponível em <www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S087365292000000100009&script=sci_abstract>. Acesso em 07.Fev.2014.

MILITÃO, A. G. **A influência da ginástica laboral para a Saúde dos trabalhadores e sua relação com os profissionais que a orientam.** Florianópolis, 2001. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MÔNACO, F. F. ; GUIMARÃES, V. N. Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: o Caso da Gerência de Administração dos Correios. **RAC**, v. 4, n. 3, p.67-88. Set./Dez. 2000.

MUROFUSE, N.T. ; ABRANCHES, S.S ; NAPOLEÃO, A. A. Reflexões sobre estresse e Burnout e a relação com a enfermagem. **Rev Latino-am Enfermagem**, 2005. v.13, n.2. p.255-261. mar./abr. 2005.

NADLER, D. ; LAWLER, E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organization Dynamics**, v.1, n.11, p.20-30, Winter 1983.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa- características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.1, n. 3, jul a dez. /1996.

OLIVEIRA, L. B. ; CAVAZOTTE, F. S. C. ; PACIELLO, R.R. Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. **RAC**, Rio de Janeiro, v.17, n.4, art.2, p. 418-437, Jul./Ago.2013.

PEREIRA, A. R. Evolução do trabalho e o trabalho em tempos globalizados. In: **Anais do VI Seminário do Trabalho**, Marília-SP. 26 a 30 de maio/2008. Disponível em <<http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/andrearenenepereira.pdf>>. Acesso em 03 Dez. 2013.

PEREIRA, E.F.; TEIXEIRA, C.S. ; SANTOS, A. Qualidade de vida: abordagens, conceitos e avaliação. **Rev. bras. Educ. Fís. Esporte**, São Paulo, v.26, n.2, p.241-50, abr./jun. 2012.

QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. S. Qualidade de Vida no trabalho de Organizações de Pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 22, n.1, jan./mar. 1987.

RÉGIS FILHO, G.I. ; LOPES, M.C. Qualidade de vida no trabalho:a empresa holística e a ecologia empresarial. **Revista de Administração**, São Paulo. v.36, n.3, p.95-99, julho/setembro 2001.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro; Editora Vozes, 1995.

ROMAN, D. J.; MARCHI, J.J.; ERDMANN, R.H. Abordagem qualitativa na pesquisa em administração da produção no Brasil. **REGE**, v.20, n.1, p.131-144, Jan./Mar. 2103, São Paulo. Disponível em <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/1529.pdf>>. Acesso em 08. Set.2014.

ROMANO, B.W. Qualidade de vida: teoria e prática. **Rev. Soc. Cardiol.**, São Paulo, v. 3,n. 6, p. 6-9, 1993.

ROSSI, A. M; PERREWÉ, P. L; SAUTER, S. L. **Stress e Qualidade de vida no Trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHMIDT, D.R.C. ; DANTAS, D.A.S. Qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem, atuantes em unidades do bloco cirúrgico, sob a ótica da satisfação. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**. v.14, n.1. Ribeirão Preto. Jan./Fev. 2006.

SILVA, F.P.P. *Burnout*: um Desafio à Saúde do Trabalhador. **Psi - Revista de psicologia social e institucional**. Vol.2, n.1. Junho/2000. Disponível em <<http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/textov2n15.htm>>. Acesso em novembro.2013.

SILVA, J.A.G. Remuneração como fator motivacional: tem razão a teoria da expectativa?. **FOCO**: revista de administração da faculdade Novo Milênio. v.6, n.1, nov./2013.

SILVA, M. A. D. ; MARCHI, R. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo, editora Best seller, 1997.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo; Pioneira Thomson Learning, 2004.

TIMOSSI, et al. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de Vida no trabalho. **Rev. da Educação Física/UEM Maringá**, v. 20, n. 3, p. 395-405, jul./ago./set./2009.

_____. Análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores com diferentes níveis de instrução através de uma análise de correlações. **Produção**, v. 20, n. 3, jul./set. 2010, p. 471-480. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n3/AOP_200901009.pdf >. Acesso em 06. Fev.2014.

TOLFO, S. R; PICCININI, V. M. As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho:disjunções entre a Teoria e a Prática. **RAC**, v. 5, n. 1, Jan./Abr. 2001: 165-193.

TREVIZAN, S. D. P. Ciência, meio ambiente e qualidade de vida:uma proposta de pesquisa para uma universidade comprometida com sua comunidade. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 179-186, 2000.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de pesquisa em Administração**, São Paulo, v.08, nº 01, janeiro/março 2001. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf> >. Acesso em 06. Fev. 2014.

VEIGA, L. , GONDIM, S. M. G. A utilização de métodos qualitativos na Ciência Política e no Marketing Político. **Opin. Publica**, v.7, n.1. Campinas, 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/op/v7n1/16930.pdf>>. Acesso em 16. Dez.2013.

VERGARA, S. C.Tipos de Pesquisa em Administração. **Cadernos EBAP**, Rio de Janeiro: FGV, n. 52, jun. 1990.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

VIEIRA, D. F. V. B. **Qualidade de Vida no Trabalho dos Enfermeiros do Hospital de Ensino**. Porto Alegre. Dissertação de Mestrado, programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul -UFRGS, 1993.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, Dec. 1973.

WERTHER , W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 111-123, Feb. 1979.

WOOD JR, T. ; CALDAS, M. P. Empresas brasileiras e o desafio da Competitividade. **RAE-FGV**, São Paulo,v.47, n.3, p. 66-78, jul./set. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi - 2.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista

Para os empregados foram feitas as seguintes perguntas:

- 1) O que você entende por Qualidade de vida?
- 2) No dia a dia aqui na empresa, você observa algum fator proporcionado pela empresa que te traz qualidade de vida no seu ambiente de trabalho?
- 3) Se você pudesse sugerir ao seu chefe alguma melhoria que proporcionasse maior qualidade de vida no trabalho, o que você diria a ele?
- 4) Você se sente motivado a trabalhar aqui? Nos casos de resposta positiva, foi feita a seguinte pergunta:
- 5) Quais são as suas motivações?

Para os empregadores (gestores), serão feitas as seguintes perguntas:

- 1) O que vocês entendem por qualidade de vida no trabalho?
- 2) Que ações ou práticas a Empresa oferece para proporcionar QVT aos funcionários?
- 3) Vocês acreditam que algo precisa ser melhorado ou acrescentado a respeito de QVT ?
Nos casos de uma resposta positiva, foi perguntado:
- 4) De que forma essas melhorias poderiam ser feitas e o que poderia ser acrescentado?
- 5) Que resultados foram percebidos na empresa, após a adoção dessas práticas/ações de QVT em relação à produtividade, absenteísmo, clima organizacional, dentre outros?