

QUEM FAZ NÃO ACREDITA, QUEM DEVERIA PARTICIPAR NEM CONHECE: PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DO SETOR DE RH DE UM BANCO PÚBLICO

Ludmila Roberta Maciel Romano¹, Cristiana Trindade Ituassu², Íris Barbosa Goulart³

Resumo: A qualidade de vida no trabalho (QVT), embora relacionada à antiga aspiração de diminuir esforços e aumentar a satisfação, ainda demanda discussões, dado o distanciamento entre a teoria e a prática das organizações ao tentarem implementar ações de melhoria da QVT. Este estudo de caso buscou analisar a percepção dos empregados de um banco público sobre os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) que implementam. Como conclusão pode-se inferir que os empregados não reconhecem os programas que a empresa oferece, não acreditam na sua eficácia nem se sentem envolvidos por eles, embora sejam esses trabalhadores os responsáveis por implementá-los.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho (QVT). Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT). Bancários.

THOSE WHO MAKE THEM HAPPEN DO NOT TRUST THEM, AND THOSE WHO SHOULD TAKE PART DO NOT EVEN KNOW THEM: PROGRAMS OF LIFE QUALITY AT WORK IN THE PERCEPTION OF THE HR SECTOR EMPLOYEES IN A PUBLIC BANCK

Abstract: The Quality of Work Life (QWL), despite being related to the old desire of decreasing effort while getting satisfaction, still calls for discussions when considering the gap between the theory and the practice of the organizations. This case study aimed at analyzing the perception of the employees who develop Human

-
- 1 Mestra em Administração pelo Centro Universitário UNA (2014), especialista em Saúde do Trabalhador pela Faculdade São Camilo. Graduada em Enfermagem e enfermeira do trabalho, Caixa Econômica Federal.
 - 2 Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (2012), mestra em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, especialista em Gestão Estratégica de Marketing, e graduada em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela PUC Minas . Professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário UNA.
 - 3 Graduada em Psicologia pela Faculdade de Ciências Humanas da Fumec, graduada em Pedagogia pela Universidade Federal de Minas Gerais, especialista em Administração Pública - FGV-RJ, mestra em Educação pela Faculdade de Educação – UFMG e doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário UNA.

Resources (HR) activities in a public bank regarding the Programs of Quality of Work Life (PQWL). In conclusion, it can be inferred that employees do not recognize the programs that the company offers, do not believe in their efficacy or feel engaged by them, although these workers are responsible for implementing them.

Keywords: Quality of Work Life (QWL), Programs of Quality of Work Life (PQWL), Bank Workers.

1 INTRODUÇÃO

Para a Organização Mundial da Saúde (OMS), a saúde do ser humano deve ser entendida como “[...] um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não consiste apenas na ausência de doença ou de enfermidade” (OMS, 2006, p. 25). Assim, consideram-se as condições biológicas, físicas e químicas na determinação de doenças, bem como fatores psicológicos e psicossociais. Também, de acordo com a OMS (2006), um dos fatores influenciadores da saúde é o trabalho: adequação entre exigências do cargo e capacidades de quem o desempenha, condições físicas do posto de trabalho, oportunidade de controle da atividade, relações interpessoais, remuneração e segurança física são fatores capazes de afetar os resultados do trabalhador e, também, suas condições de saúde (FRANÇA, 1987; METZNER; FISHER, 2001; DELCOR et al., 2004; JANSSEN; NACHREINER, 2004; AZAMBUJA et al., 2007).

Com isso, vê-se que, enquanto o empregado exerce atividades para, dentre outros motivos, sustento próprio e/ou de seus dependentes, a organização necessita de funcionários com níveis elevados de motivação, dedicação, satisfação no trabalho. Para se manterem competitivas, é importante para as empresas a cooperação mútua entre esses dois extremos (RODRIGUES, 2011; HELOANI; CAPITAO, 2003).

De acordo com Fernandes (1996), em resposta ao aumento da competitividade, originado do impacto de novas tecnologias, da globalização dos mercados e dos novos padrões de consumo, para alcançar os resultados esperados, as organizações, muitas vezes, sacrificam as pessoas. Os empregados precisam atingir metas elevadas e administrar fatores como falta de tempo, altas demandas, horários rígidos e jornadas extensas, o que pode acarretar insatisfação e adoecimento, agravando o alto custo humano do trabalho, como concebido nos moldes da Revolução Industrial (PILATI, 2008).

Nesse contexto, foi em contraposição ao regime fordista-taylorista e, posteriormente, ao fato de considerar o impacto que a satisfação no trabalho pode ter sobre o aumento da produção que surgiu a primeira ideia de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (TOLFO; PICCININI, 2001). Como esclarecem Sant’Anna e Kilimnik (2011), Elton Mayo foi um dos pioneiros nessa área. Sua famosa experiência, realizada numa fábrica de Chicago, revelou que a produtividade não era apenas uma questão de engenharia, mas uma questão humana. Eric Trist, por sua vez, desenvolveu uma abordagem sociotécnica da organização do trabalho (TOLFO; PICCININI, 2001). Desde então, a qualidade de vida no trabalho vem sendo discutida por vários autores, como Thériault (1980), Werther e Davis (1983), Lippitt (1987), Rodrigues (2011), Lacaz (2000), Albuquerque et al. (1998), Sampaio (2004), Jardim, Barreto e Assunção (2007), Monteiro (2007), Paiva e Avelar (2011), Cavedon (2014). Seus determinantes e implicações são colocados em pauta em diversos debates, nos quais a QVT é apresentada como, além de uma ferramenta da administração, um modelo de gestão voltado para as necessidades das pessoas e organizações do século XXI

(LIMONGI-FRANÇA, 2003). Diante dessas várias discussões, nesta pesquisa adota-se o conceito de Rodrigues (2011, p. 21), para quem a QVT é:

A resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Pesquisadores e profissionais das organizações (FERNANDES, 1996; ARELLANO, 2004; 2008; ANDRADE; VEIGA, 2012) propõem formas de melhorar a QVT, incluindo ações que incidem sobre remuneração, treinamentos, educação continuada, avaliação de desempenho, gestão participativa, Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT). A concepção e a implantação desses programas vêm-se firmando como uma alternativa para compatibilizar bem-estar, eficiência e eficácia nas empresas (FERREIRA et al., 2009), havendo instituições que desenvolvem programas com focos diversos, como antitabagismo, prevenção de hipertensão e diabetes, ginástica laboral e reeducação alimentar (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; TRIERWEILER; SILVA, 2007). Contudo, alguns autores relatam a necessidade da difusão desses programas, além de apontar aspectos necessários para a sua eficácia, nem sempre contemplados pelas organizações (LIMONGI-FRANÇA, 2005; FERREIRA et al., 2009).

Esta pesquisa focou uma instituição financeira pública que, em 2012, elaborou seu planejamento estratégico. Este vem sendo implementando desde então e tem, como objetivo, que o banco esteja entre os três maiores do Brasil até 2022. Para isso, a excelência nas práticas de gestão de pessoas é uma das dimensões propostas, para o que os programas de qualidade de vida no trabalho mostram-se de grande valia. O estudo buscou analisar, com base no Modelo de Walton (1973), a percepção dos empregados que desenvolvem atividades de Recursos Humanos (RH) nessa instituição sobre os PQVT que implementam.

O artigo estrutura-se em cinco seções, incluindo esta introdução. O referencial teórico detalha os temas que embasam a investigação, a metodologia traz informações sobre o caminho que a pesquisa percorreu para obtenção e análise dos dados e a seção seguinte descreve o processo pelo qual foram interpretados. Encerrando o trabalho, tem-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade de vida no trabalho

O conceito de QVT baseia-se nas ideias de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo, além de leis que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas. Historicamente, o início das pesquisas sobre o tema deve-se a Eric Trist (1975), a quem é atribuída a origem da denominação do termo Qualidade de Vida no Trabalho – QVT. Em 1950, ele e seus colaboradores desenvolveram um estudo no *Tavistock Institute*, baseados na relação indivíduo-trabalho-organização e na

análise e reestruturação da tarefa, a fim de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa (FERNANDES, 1996).

A primeira fase do movimento QVT estendeu-se até 1974, quando houve uma queda pelo interesse no assunto, e eventos como a crise energética e a alta inflação acometeram os Estados Unidos e outras potências (RODRIGUES, 2011). Conforme Tolfo e Piccinini (2001), a necessidade de sobrevivência das empresas relegou os interesses dos funcionários a segundo plano. Nesse ambiente de desinteresse e indiferença sobre o tema e com os reflexos econômicos desses eventos, a produtividade da indústria norte-americana caiu, principalmente, em comparação com a indústria japonesa, o que resultou numa investigação dos modelos gerenciais adotados em outros países. Com isso, a QVT tornou-se novamente foco de atenção e, assim, a relação entre qualidade de vida no trabalho e produtividade tornou-se mais evidente.

Primeiramente (de 1952 a 1972), os conceitos de QVT podiam ser entendidos como uma reação do indivíduo ao trabalho. Próximo de 1974, a concepção do termo passou a focar mais o indivíduo do que o trabalho. Posteriormente (de 1975 a 1980), o que mais caracterizou o período foi a ideologia sobre a natureza do trabalho e as relações trabalhador-organização (TOLFO; PICCININI, 2001). Segundo Nadler e Lawler (1983), em 1979 iniciou a última fase da QVT. O fator mais importante desse ressurgimento do interesse pela qualidade de vida no trabalho foi, conforme dito, a competição de mercados em nível internacional. De 1980 até os tempos atuais, a QVT é associada aos programas das empresas. Alguns autores, porém, afirmam que iniciativas organizacionais desse tipo, muitas vezes, tornam-se inócuas, já que, por meio delas, tenta-se transformar as organizações em grandes centros de bem-estar, criando-se espaços especiais, artificiais e atraentes, na tentativa de diluir o lazer e o esporte em meio aos sacrifícios que o trabalho envolve (PADILHA, 2009).

Esse panorama histórico evidencia a inexistência de um consenso entre as diferentes abordagens de QVT existentes, além do fato de que o enfoque nas relações de trabalho, no ponto de vista psicológico e na organização do trabalho, como um todo, é pouco contemplado (LIMONGI-FRANÇA, 2003). É possível notar, também, uma abordagem de qualidade de vida no trabalho mais instrumental e imediatista, que a vê apenas como um meio de aumentar a produtividade das organizações.

De qualquer forma, vários são os estudos em que a QVT é usada como abordagem para conhecer a forma de atuação das organizações e reformular propostas para a melhoria do dia a dia dos trabalhadores (WYATT; WAH, 2001; FILHO; LOPES, 2001; GOULART; SAMPAIO, 2004; SEREY 2006; DAVID; FARIA 2007; FERREIRA, 2008; SAMPAIO, 2012; VENSON et al. 2013). Contemporaneamente, a qualidade de vida no trabalho mostra-se como uma abordagem das empresas voltada para a qualidade, produtividade, problemas organizacionais e para a tentativa de transformar o trabalho em uma atividade mais agradável, se não por questões humanistas, para melhorar seus próprios resultados. Entretanto, muitos ainda são os desafios nesse sentido (FERNANDES, 1996).

2.2 Modelos de avaliação de QVT

Diferentes pesquisadores apresentam alternativas distintas para mensurar a QVT. Dentre eles destaca-se Westley (1979), primeiro estudioso a sistematizar os pontos de vista psicológico, social, econômico e político na análise da qualidade de vida no trabalho. Segundo esse autor, os problemas vivenciados pelas pessoas no ambiente de trabalho podem ser classificados em quatro categorias: injustiça, insegurança, isolamento e anomia. Suas implicações afetam diretamente o trabalhador e constituem obstáculos importantes à QVT.

Outra opção para medir a QVT é proposta por Werther e Davis (1983). Para eles, muitos fatores influenciam a qualidade de vida no trabalho, como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios, projeto do cargo e, sobretudo, as atividades que ele desenvolve. Logo, a proposta dos autores se baseia na reformulação de cargos, a fim de torná-los mais produtivos e interessantes. Entretanto, Hackman e Oldham (1975) alertam que, além dos cargos, desafios ambientais, organizacionais e comportamentais também afetam a QVT. Logo, para que haja satisfação mútua na relação trabalhador-organização, um projeto apropriado de cargo deve se combinar a exigências organizacionais, ambientais e comportamentais.

Nadler e Lawer (1983), por sua vez, sugerem que, para uma melhoria no ambiente de trabalho, a QVT se fundamenta em quatro aspectos: participação dos funcionários; reestruturação do trabalho por meio de tarefas e grupos autônomos; inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional; melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, além do horário de trabalho.

Já Walton (1973: p. 14), autor do modelo que foi a base deste estudo, estabelece que a definição de qualidade de vida no trabalho é orientada por uma linha de investigação em função do “*Detaylorisme*”, designando a preocupação com o resgate de valores humanísticos e ambientais que são negligenciados em favor de considerações puramente econômicas – inquietação que serve de alerta para os efeitos da automação na qualidade de vida dos trabalhadores (FERNANDES, 1996).

Em seu modelo, Walton (1973) propôs oito critérios ou categorias conceituais para avaliar a qualidade de vida no trabalho. A primeira delas, Compensação justa e adequada, visa a mensurar a QVT em relação à remuneração recebida pelo trabalhador. A segunda categoria envolve as Condições de trabalho, incluindo: jornada e carga de trabalho, ambiente físico, material e equipamento, ambiente saudável e estresse. A terceira categoria desse modelo se refere ao Uso e desenvolvimento de capacidades do trabalhador, e se relaciona às oportunidades que o empregado tem de aplicar seu conhecimento e suas aptidões profissionais. A quarta categoria envolve a Oportunidade de crescimento e segurança. Visa a medir a QVT quanto às chances de crescimento e desenvolvimento pessoal, além da segurança que o emprego oferece. A quinta categoria do modelo diz respeito à Integração social na organização ou à integração do indivíduo com o meio em que ele está, seja pessoal, seja organizacional. Para mensurá-la, observam-se relacionamento, igualdade de oportunidades e senso comunitário. A sexta categoria, denominada Constitucionalismo, mede até que ponto os direitos dos empregados são cumpridos na organização, baseando-se na necessidade de proteção do indivíduo contra ações arbitrárias dos empregadores. Com a sétima categoria, Trabalho e espaço total de vida, Walton (1973) sugere que se considere o

equilíbrio entre vida profissional e pessoal do trabalhador. Na última categoria, Relevância social do trabalho, esse autor salienta o modo como o indivíduo percebe a imagem da organização da qual faz parte, assim como a visão da organização sobre si próprio como trabalhador, incluindo se ela valoriza ou não o trabalho que ele realiza.

Desde que foi desenvolvido, o modelo de Walton (1973) já recebeu algumas críticas (FERREIRA, 2006), contudo mais numerosos são os autores que o adotam, mostrando que ele se tornou uma referência no assunto (MONACO; GUIMARÃES, 2000; DETONI, 2001; GREENHAUS; COLLINS; SHAW, 2003; GOULART; SAMPAIO, 2004; BRITO; MACEDO, 2011; SAMPAIO, 2012; DUYNAN, 2013). Segundo Pedrosa e Pilatti (2010), ao contrário dos demais modelos clássicos de QVT, o de Walton (1973) mostra-se mais amplo ao associar o máximo de dimensões relacionadas ao trabalho, contemplando também aquelas cuja influência na vida do trabalhador ocorra de forma indireta, isto é, tal influência não é ocasionada pelo trabalho em si, mas pela forma como este é conduzido. Nesta pesquisa, optou-se pela sua utilização porque se entende esse modelo como o mais abrangente.

3 METODOLOGIA

A revisão de literatura realizada para este trabalho permitiu perceber que a QVT é muito estudada sob uma perspectiva quantitativa (TOLFO; PICCININI, 2001; TIMOSSO et al., 2009; FIGUEIREDO et al. 2009; FERREIRA, 2014), porém pouco investigada em termos dos sentidos, percepções, emoções e aspectos subjetivos que envolve. Assim, em busca de um maior aprofundamento do assunto, a abordagem qualitativa mostrou-se especialmente promissora para este estudo. Segundo a classificação de Vergara (2005) e Godoy, Bandeira de Mello e Silva (2006), quanto aos fins, pode-se dizer que a pesquisa é descritiva; quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso. Para atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa de campo. A unidade de análise foi uma instituição financeira pública, aqui identificada apenas como Empresa. Para respeitar sua solicitação de sigilo, nomes e siglas que podem identificar pessoas ou a própria organização foram propositalmente alterados, na análise, sem prejuízo do conteúdo. Os sujeitos da pesquisa foram empregados que desenvolvem atividades de recursos humanos em várias unidades-meio do banco. Essas unidades atendem o público interno e oferecem serviços para que as agências possam desenvolver as atividades-fim da Empresa.

Neste trabalho, a proposta foi investigar todas as unidades-meio do banco localizadas em Belo Horizonte. Essa seleção restringiu-se à capital mineira por questões de acessibilidade, haja vista a necessidade de um contato pessoal para a coleta de dados. A premissa era que a interação face a face com as pesquisadoras facilitaria a obtenção de respostas mais sinceras e detalhadas. Ao todo, são vinte essas unidades-meio na cidade, contudo, em cinco delas não foi possível realizar as entrevistas, por motivos que envolveram desde as férias do profissional que as autorizaria até a recusa do funcionário em participar do estudo, alegando descrença nos resultados que ele poderia trazer. Como em algumas unidades mais de um empregado era responsável pela atividade de RH, o estudo envolveu dezoito entrevistados lotados em quinze unidades-meio da Instituição. Esses indivíduos mostraram-se interessantes sujeitos de pesquisa, uma vez que são os responsáveis pela implementação dos PQVT. Além disso, estão submetidos às mesmas pressões que os demais funcionários lotados na unidade,

vivenciando aspectos contraditórios por ocuparem uma posição que lhes atribui o papel de combater ameaças à QVT, enquanto sofrem, no dia a dia laboral, essas mesmas ameaças. Entre esses sujeitos, havia homens e, majoritariamente, mulheres, com tempo de empresa variado. Os cargos que ocupam incluem: auxiliar, assistente júnior, pleno, sênior, supervisor e coordenador.

As entrevistas, cujo conteúdo foi gravado e transcrito pelas pesquisadoras, foram realizadas de outubro a novembro de 2014. Na construção do roteiro da entrevista, o modelo de Walton (1973) foi tomado como base, incluindo-se, contudo, apenas as dimensões consideradas relevantes para o trabalho dos sujeitos da pesquisa, entendidos como funcionários de um banco público. Assim, retiraram-se da análise as categorias: Integração Social na Organização e Constitucionalismo. A exclusão desses critérios considerou, além da relevância, a extensão da análise. Afinal, ganhar em abrangência significaria perder em profundidade.

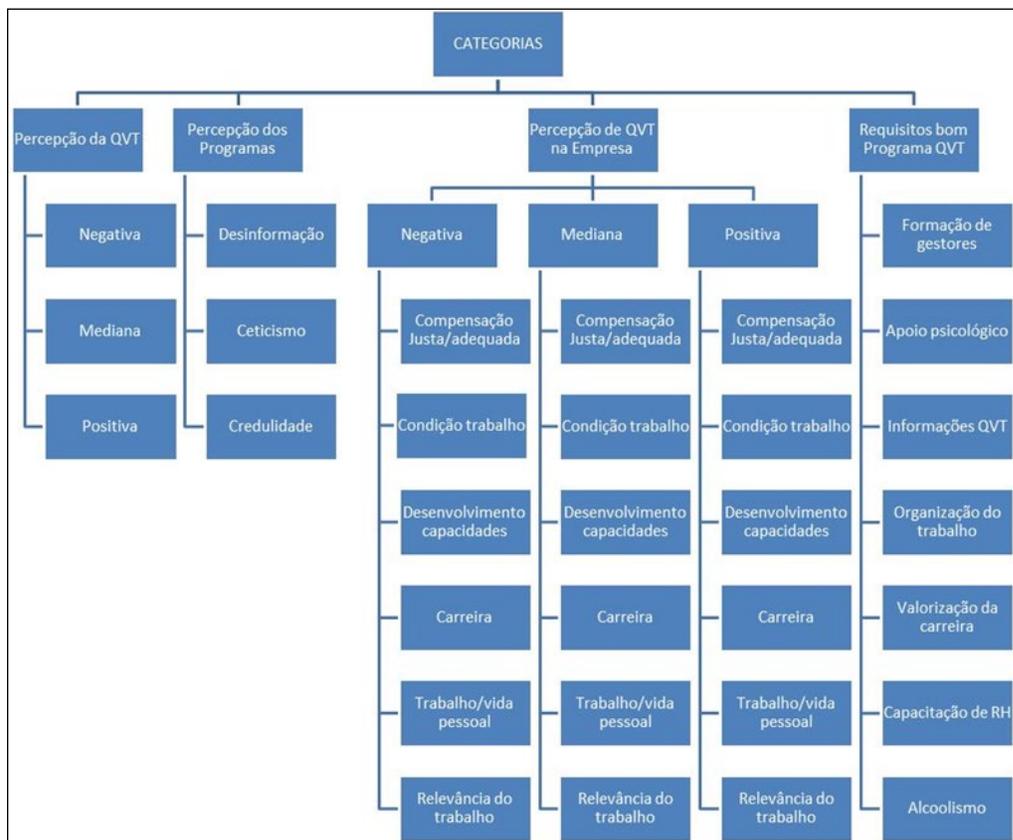
Para a interpretação dos dados, uma análise de conteúdo foi realizada (BARDIN, 2009). Na fase de pré-análise desse processo, fez-se a leitura dos relatos transcritos. A segunda etapa envolveu a exploração do material. Nela iniciou-se a classificação dos dados em um sistema de categorias e subcategorias. Por último, trataram-se os resultados obtidos, submetendo-os a operações para destacar as informações coletadas e relacioná-las aos temas de estudo. As quatro categorias construídas para a análise de conteúdo foram estabelecidas utilizando-se como base o roteiro de entrevista, os dados coletados e a literatura usada como referência na pesquisa. A primeira delas, nomeada Percepção de QVT, refere-se a qual o entendimento do empregado sobre a expressão qualidade de vida no trabalho e como ele avalia a sua própria QVT, de forma geral. Essa categoria se subdivide em Percepção Negativa, Mediana e Positiva.

A segunda categoria, chamada Percepção dos programas de qualidade de vida no trabalho, foca os PQVT: refere-se a se os empregados conhecem os PQVT da Instituição e como os avaliam. Essa categoria se subdivide em Desinformação, Credulidade e Ceticismo.

Já a terceira categoria diz respeito à percepção de QVT, na Empresa, e se refere à visão que o entrevistado tem sobre sua qualidade de vida no trabalho na Instituição objeto do estudo, subdividindo-se em Percepção Negativa, Mediana e Positiva. Dentro de cada uma dessas subcategorias, há seis outras divisões, obedecendo aos critérios de Walton (1973) que serviram de base para a pesquisa: Compensação justa e adequada; Condições de trabalho; Uso e desenvolvimento das capacidades; Oportunidades de crescimento e segurança; Trabalho e o espaço total de vida; e Relevância social do trabalho.

A quarta e última categoria diz respeito aos requisitos ideais de um PQVT dirigido aos bancários. Refere-se, portanto, às condições que esse programa deve apresentar, na percepção dos entrevistados, para atender as demandas dos empregados de organizações deste setor. Suas subcategorias são: Formação de Gestores; Apoio psicológico; Informações de QVT; Organização do trabalho; Valorização da carreira; Capacitação de RH; e Alcoolismo. A Figura 1 exhibe todas as categorias e subcategorias elaboradas para a análise:

Figura 1: Categorização



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Além da entrevista, realizou-se uma análise documental em manuais normativos internos (GIL, 2002). Com base neles, foi possível verificar que a Instituição desenvolve alguns programas para a promoção da saúde e QVT dos empregados, como: programas de incentivo ao antitabagismo, de reeducação alimentar, de prevenção da saúde da mulher e do homem, campanhas de vacinação antigripal, ginástica laboral, entre outros.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 Primeira Categoria: Percepção de QVT

Esta categoria procura entender o que os entrevistados entendem por QVT e como, no geral, avaliam a sua própria QVT. Dentre as subcategorias propostas, a terceira mostrou-se a mais forte: todos os entrevistados consideraram importante e positivo o conceito de qualidade de vida no trabalho, e entendem como tradução desse termo, coerentemente com a definição de Rodrigues (2011), a satisfação e a motivação, manifestas nas palavras deles em expressões como “a vontade de ir trabalhar” (E2). Além disso, sua visão sobre a QVT parece ampla, envolvendo aspectos que vão desde o ambiente físico do trabalho até

questões salariais. A grande maioria relacionou o conceito também às relações interpessoais que existem no ambiente laborativo. Para eles, ter um bom relacionamento com a chefia e os colegas é essencial para a qualidade de vida no trabalho. Além disso, essa categoria contempla também como os entrevistados avaliam a sua própria QVT. Predominaram aqueles que falaram positivamente dela, entendendo-a como satisfatória, sobretudo porque trabalham seis horas por dia.

Outra subcategoria ligada à percepção de QVT foi a negativa, envolvendo um número menor de falas. Nesse contexto, um dos relatos apresentou o trabalho como uma questão meramente instrumental, demonstrando um possível esvaziamento do sentido do trabalho: “A maioria das pessoas trabalha pensando, realmente, [...] no dia 20, no crédito da remuneração. Ainda, assim... acho, não é meu pensamento, mas no geral” (E1).

Houve entrevistados que, quando questionados como avaliam a sua própria QVT, mencionaram aspectos contraditórios: expressaram satisfação com sua qualidade de vida no trabalho, demonstrando, simultaneamente, ressalvas quanto a alguns aspectos. Eles compuseram a subcategoria intitulada Mediana, que foi a menos contemplada nos relatos.

4.2 Segunda categoria: Percepção de QVT na Empresa

Esta categoria se refere a como os entrevistados avaliam a sua QVT, especificamente na Instituição. Suas subcategorias contemplaram cada um dos fatores de Walton (1973) que a pesquisa considerou:

4.2.1 Compensação Justa e Adequada

Pela análise dos dados, nota-se que a grande maioria dos entrevistados entende que a remuneração interfere diretamente na QVT. Essa remuneração foi predominantemente percebida como justa, pois, ao comparar sua situação com outras instituições do mesmo setor, vários empregados afirmaram que outras organizações remuneram pior. Apesar disso, para as atividades que são desenvolvidas, a remuneração talvez não lhes pareça adequada.

Alguns entrevistados apresentaram uma percepção negativa sobre esse aspecto. Para eles, a remuneração precisa ser reavaliada, devido à existência de grandes discrepâncias dentro da própria Empresa. Segundo afirmam, os salários são bastante díspares se comparados os empregados recém-admitidos e os antigos, bem como aqueles lotados na matriz e no restante do país, ou empregados com função e sem função. As falas a seguir refletem isso: “[...] é um divisor assim... o pessoal que entra agora..., em relação à remuneração são dois mundos” (E1).

Então eu vejo assim, em Brasília é mais motivador pro empregado, ele te oferece mais assim, mais oportunidades muito maiores. E eu acho uma pena assim que a empresa seja duas nesse sentido. E eu acho que a gente podia ser uma empresa só. E quem dera se a empresa toda fosse uma matriz da vida (E11).

4.2.2 Condições de trabalho

Alguns entrevistados mencionaram que as seis horas de trabalho diário são vantajosas. Consideraram sua jornada positiva, quando comparada com a de quem trabalha em cargos de gestão nas agências, novamente evidenciando a diferença entre as condições de trabalho de um empregado lotado em unidade-meio e a de outro, lotado em agência:

Jornada de trabalho é totalmente relacionada com qualidade de vida e com equilíbrio entre trabalho e vida pessoal [...]. Quando eu trabalhava em agência, eu trabalhava mais de oito horas, registrava apenas oito horas, no ponto eletrônico. Eu tinha prejuízo de saúde, prejuízo na minha vida familiar. Cheguei a ter reprovação acadêmica, porque eu matava muita aula [...]. Hoje a minha realidade não é mais essa (E18).

Quanto ao ambiente físico em que trabalham, a maioria se disse satisfeita. Uma entrevistada, contudo, trouxe uma percepção interessante sobre o nome usado para descrever a separação física entre cada trabalhador:

O ambiente físico eu acho muito importante e a empresa se preocupa também. Só acho que isso aqui deveria ser mais baixo: as divisórias, pra você poder enxergar seu colega. Eu não acho legal, *eu acho o nome horroroso, baía, a gente não é cavalo*. Eu acho muito feio, o nome tinha que ser diferente [...], *porque a gente não é animal*. Baía é de animal, estábulo. E deveria ser baixinho, tinha que ser na altura que você enxerga seu colega. *Eu acho que deveria ser mais humanizado isso aqui. Eu não acho legal isso aqui não* (E13) (grifo nosso).

4.2.3 Uso e desenvolvimento de capacidades

Os resultados evidenciaram que a subcategoria Percepção negativa sobressaiu um pouco em relação à subcategoria Percepção positiva, não havendo dados classificados na subcategoria mediana. Aqueles que entenderam a autonomia oferecida pela Instituição como satisfatória afirmam que as decisões do dia a dia laboral não precisam passar pela avaliação do gestor. Já os entrevistados que a entenderam como ponto negativo relacionam a falta de autonomia ao estilo de gestão. Para eles, deveria haver mais delegação de tarefas: “Ah, eu tenho umas restrições com autonomia. Tem muita coisa que é conduzida nas mãos da gestão, sabe?” (E6).

4.2.4 Oportunidades de crescimento e segurança

A grande maioria dos entrevistados demonstrou percepção negativa nesta subcategoria. Há quem comente a falta de oportunidades para ascensão na carreira e a existência de várias empresas em uma só, já que a oferta de funções gratificadas, na matriz, é diferente da oferta em outras unidades da organização. A falta de investimento na carreira de empregados que já têm muitos anos de empresa também apareceu nos relatos.

Alguns entrevistados comentam a desvalorização da carreira de RH na empresa, ao apontarem que a função é vista como atividade secundária e sem destaque sob as demais. Nas entrevistas, percebe-se que o empregado que trabalha com as atividades de recursos humanos se sente depreciado. Há quem afirme que a visão deles, perante os colegas, é que, como não se encaixariam em nenhuma outra tarefa, foram designados para esse setor.

4.2.5 O trabalho e o espaço total de vida

A grande maioria dos entrevistados avalia a sua situação diante dessas questões como positiva. Nesse item, a jornada de seis horas diárias, mencionada por quase todos eles, voltou a ganhar destaque. Quem relacionou essa subcategoria a uma Percepção negativa atribuiu à jornada extensa – no caso, a de oito ou até doze horas, que já tiveram – o fato de não conseguirem esse equilíbrio, evidenciando os impactos que a jornada é capaz de trazer na vida pessoal e familiar do funcionário: “Eu observei assim, *os filhos terceirizados*. Na época eu não tinha filho e as pessoas trabalhavam dez horas por dia, e diziam assim: ‘Eu sei tudo da minha primeira filha, eu não sei nada da minha segunda filha, mal eu tenho fotos’. Ela criou uma filha com jornada de seis, e a outra com jornada de oito horas” (E5, grifo nosso). No trecho a seguir, a essa questão são adicionados problemas de saúde, numa fala que ressalta as pressões que os profissionais que trabalham em banco compartilham.

[...]. Aí eu tava muito tenso. Cheguei lá pra ser atendido no pronto atendimento. Tava travado. Aí fiz um RX da coluna e não tinha nada. Aí o médico fez um teste: Fulano, não tem nada no seu músculo, na sua coluna. Você tá tenso, você tá simplesmente travado, aí ele pediu pra gente falar um pouco do meu serviço. Aí eu falei sou bancário, tenho cargo de confiança, trabalho umas 12 horas por dia. Aí ele falou: *Àh! Você é bancário? Ah tá! Uns 3 por dia que eu atendo mais ou menos igual a você assim*. [...] ‘Eu tomei no dia lá uma injeção. Ele falou assim:’ A hora que você chegar na portaria você vai melhorar, mas só até o efeito. *Mas se você não mudar seu estilo de vida, sua qualidade de vida, você vai ser nosso paciente todo dia*, efetivo (E6, grifo nosso).

4.2.6 Relevância social do trabalho

A grande maioria dos entrevistados relaciona essa subcategoria a uma Percepção negativa. Eles entendem que a empresa os vê como mais uma matrícula, apenas uma força de trabalho, envolvendo uma relação descartável: quando necessário, trocas e substituições serão feitas sem maiores problemas: “É, eu acho que, na atual gestão, eles pouco conhecem sobre nós, eu falo Empresa geral, tá? Agora a Empresa, como um todo, eu acho que ela esquece da gente, só vê o empregado como número, ela não vê o que você já fez pra ela” (E10).

Muitos entrevistados não se identificam com a Empresa, não se sentem reconhecidos nem envolvidos numa relação de respeito e consideração. Um desses profissionais afirmou algo bastante significativo nesse sentido: “Isso aí é uma pergunta que eu não sei responder, a visão que a Empresa tem de mim? (risos) Eu nem sei se a Empresa sabe que eu existo!” (E 15).

A subcategoria que envolve uma Percepção positiva da relevância social do trabalho apresentou menor destaque. As poucas falas nessa direção indicam que, para alguns entrevistados, a Empresa foi o alicerce de suas vidas, por isso devotam-lhe gratidão. Porém, quando questionados sobre a visão que eles entendem que a Empresa tem deles, mesmo essas pessoas indicaram, de novo, uma percepção negativa desse aspecto: para eles o banco espera apenas um empregado comprometido e proativo, expectativa que precisam atender.

4.3 Terceira Categoria: Percepção dos Programas de QVT

A terceira categoria avalia os PQVT da Instituição. Suas subcategorias se dividem em Ceticismo, Otimismo e Desinformação. A subcategoria ceticismo reúne as falas que mostram certa descrença em relação aos programas e ações de qualidade de vida no trabalho da Organização. Ela foi a que se mostrou mais forte quando da análise, estando presente, pelo menos com parte dos relatos, em todas as entrevistas realizadas. Alguns profissionais entendem que a idéia do PQVT é positiva, mas não ultrapassa o plano das intenções. Outros mencionam que o entusiasmo inicial que esses programas geram não se reverte em envolvimento e participação dos funcionários, por vários motivos: falta de apoio do gestor; demanda elevada de tarefas; metas altas e sobrecarga de trabalho; descrença quanto à atividade proposta; ou o tipo de atividade ofertada não atende à necessidade dos empregados.

Falta conhecimento e divulgação da importância. Ele é noticiado, mas é algo que é lido parcialmente, ou deixado de lado. Tem gente que, tem empregado que, não por desconhecimento, mas por, acho que por falta de orientação, acha que é um programa sem importância, é... não vê um interesse mais... Uma minoria, parece que no início muita gente mostra interesse, dizer que 50% mostram interesse e na hora de fazer mesmo só 30 % aparece (E18).

Frente a tantos obstáculos, muitos funcionários se mostram céticos quanto a esses programas: “Eu acho que, às vezes, assim, começa animado, tem vontade de fazer, acha bacana, depois, sei lá, perde o interesse e *não quer desperdiçar, sei lá, dez minutos de trabalho*”. (E 12, grifo nosso). Assim, os PQVT deixam de ser entendidos como um investimento em saúde e qualidade de vida para se tornarem desperdício de tempo, num contexto em que cada minuto é precioso para se cumprirem tarefas e se alcançarem metas.

Outro ponto destacado, novamente, foi a comparação de atividades em unidades-meio e em agências. Os entrevistados entendem que nem nas unidades-meio, onde o ritmo de trabalho seria um pouco menos intenso, esses PQVT têm efetividade. Logo, quando se fala da realidade das agências, a situação seria um pouco pior, devido, sobretudo, ao atendimento ao público, que inviabilizaria a aplicabilidade de Programas de QVT.

Os dados classificados na categoria Credulidade envolveram uma minoria das falas, em que os sujeitos demonstraram acreditar nos PQVT por entendê-los como um investimento da Empresa na qualidade de vida do empregado: “Acho que funciona sim, eu acho, eu acredito nisso. Há que se investir mesmo nesses programas. É dessa forma que a gente vai conseguir sustentar essa empresa, porque é muita loucura. Você sabe, é muita loucura trabalhar aqui” (E2).

Na subcategoria Desinformação enquadraram-se os relatos segundo os quais, na visão dos entrevistados, nem eles nem a maioria dos empregados tem conhecimento de tais programas. Exemplos são as falas: “Conheço vários, mas não sei. Não tô lembrada, não tenho isso firmado na minha cabeça” (E3) ou “Eu acho que a maioria não usufrui [...]; o que vejo é que, por exemplo, aqui da nossa equipe da unidade que as pessoas não usufruem, e não sabem também. Não tem o conhecimento que existe” (E1). Os empregados relacionam os programas a benefícios (salários, gratificações) e programas que a Empresa concede e

desenvolve, mas que não configuram, propriamente, PQVT: “Eu não conheço todos não. Mas tem, por exemplo, a Sipat⁴, que é uma semana bem interessante que o pessoal aqui sempre faz eventos né? [...] Tem cinema, tem café, porque uma das coisas que o empregado mais gosta é daquele cafezinho [...]. Eles gostam muito de café” (E16). Nesse ponto, cabe salientar que o estudo foi realizado com funcionários responsáveis pelas atividades de RH da empresa, inclusive os programas de qualidade de vida no trabalho. Imagina-se que, por isso, deveriam ser os mais bem informados sobre eles. Todavia, é notável a desinformação entre esses profissionais.

4.4 Quarta categoria: Requisitos para um Programa de QVT dirigido a bancários

A quarta categoria analisa os requisitos que um programa ou ação em qualidade de vida no trabalho deve apresentar para atender as necessidades dos bancários, dividindo-se em sete subcategorias, coerentemente com suas falas: Apoio psicológico, Formação de gestores e Capacitação do profissional de RH, como as que se sobressaíram, além de Informações sobre QVT, Organização do trabalho, Valorização da carreira e Alcoolismo. Por limitações de espaço, as subcategorias que se revelaram menos relevantes na análise não serão detalhadas aqui.

A subcategoria Apoio psicológico foi a que envolveu o maior número de falas, por meio das quais se nota que um programa focado nesse aspecto poderia auxiliar na administração da pressão sofrida pelos empregados. Segundo os relatos, a saúde emocional e o estresse devem ser trabalhados pelos PQVT: “Algum programa relacionado à qualidade dos relacionamentos, clima organizacional, saúde emocional do empregado, mais saúde emocional do que ligado à saúde física mesmo dele, entendeu?” (E18).

A subcategoria Formação de gestores foi a segunda mais presente nos dados: muitos problemas relacionados à QVT vêm da relação chefia/empregado, já que os gestores não recebem esse tipo de instrução e parecem focar em metas e resultados quantitativos, desconsiderando a relevância das relações que se estabelecem no trabalho: “Agora eu vejo o seguinte, os gestores têm participação preponderante, entendeu? Eles são referência, são os encarregados de formar a equipe e dentro dessa equipe de pessoas solidárias, saudáveis né... [...] aí sim o ambiente de trabalho pode ser cada vez melhor” (E17).

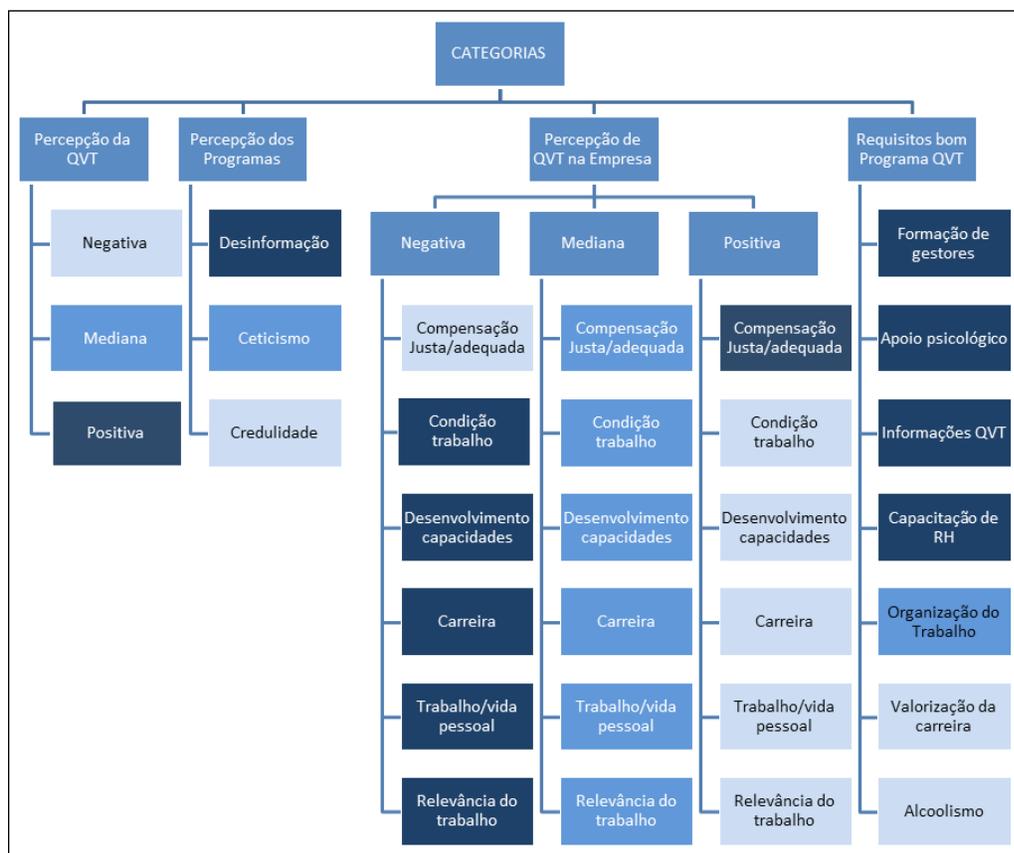
A última subcategoria de destaque foi a Capacitação dos empregados que desenvolvem atividades de RH. Pelos relatos, quem é designado para trabalhar nessa função o faz, muitas vezes, sem capacitação para tal. Não há um investimento nesse profissional, elo entre a equipe e o gestor e que tem – ou deveria ter – um papel fundamental em ações como as que visam à melhoria da QVT: “Eu lembro que, quando eu entrei na Empresa, a gente tinha um período de adaptação, sentava do lado do outro colega e a gente tinha um tempo pra aprender aquilo, pra fazer, e, de muito tempo pra cá, o empregado já chega tendo que se virar”(E11).

4 Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (evento obrigatório para empresas brasileiras, segundo a legislação trabalhista, que não configura um programa de qualidade de vida no trabalho).

4.5 Síntese da análise

A Figura 2 representa os principais resultados obtidos na pesquisa. A intensidade das cores segue a relevância apresentada por categoria. Como se pode ver, de modo sucinto, a categoria mais fortemente relacionada à percepção de QVT foi a positiva, significando um entendimento positivo da maioria quanto à ideia de QVT. No que tange à percepção da sua própria QVT na Empresa, positivamente os entrevistados entendem apenas a questão da remuneração. De modo negativo, eles avaliam: condição de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, relevância social do trabalho, oportunidade de crescimento e segurança, o trabalho e o espaço total de vida. A categoria que se destacou quanto à percepção dos PQVT foi a chamada desinformação, sinalizando que os empregados desconhecem essas ações da Instituição. Por fim, os principais requisitos para um bom PQVT dirigido a bancários seriam, sobretudo: contemplar o apoio psicológico dos funcionários, investir na formação dos gestores e cuidar da capacitação dos profissionais do setor de RH.

Figura 2 – Principais resultados obtidos na análise dos dados



Legenda: Em azul marinho constam as categorias que se sobressaíram na análise, com maior frequência de relatos; em azul forte, categorias intermediárias e, em azul claro, categorias que envolveram relatos menos frequentes.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Embora desafios semelhantes aos encontrados nesta pesquisa existam também em outras organizações (TOLFO; PICININI, 2001; FERREIRA; TOSTES, 2009; ALVES, 2011), fica evidente a necessidade de se repensarem alguns aspectos dos PQVT da Empresa em análise, de forma que as ações empreendidas para melhorar a QVT dos empregados possam se mostrar mais eficazes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta pesquisa foi conhecer a percepção dos empregados que desenvolvem atividades de recursos humanos em uma instituição financeira pública em relação aos programas de qualidade de vida no trabalho que implementam. Para alcançar esse objetivo, realizou-se uma pesquisa qualitativa baseada no Modelo de Walton (1973). Uma análise documental também foi feita, permitindo descrever sucintamente os principais PQVT que a empresa desenvolve. Além disso, foram entrevistados dezoito profissionais da área de RH, em quinze unidades-meio do banco, escolhidos considerando-se as atividades que desempenham, relacionadas mais proximamente aos PQVT da instituição. Essas entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo, que revelou que os sujeitos de pesquisa entendem a QVT de modo próximo ao que propõe a teoria, ao associá-la à motivação e à satisfação no trabalho, além do relacionamento interpessoal laboral.

Em relação à percepção de QVT na Empresa, detalhada em termos de seis, dentre as oito dimensões propostas por Walton (1973), ficou claro que a maioria dos entrevistados entende que a remuneração é um fator que influencia positivamente sua QVT. Quanto às condições de trabalho, a jornada de trabalho apresentou destaque, nas entrevistas. No que se refere à autonomia, a maioria relacionou esse conceito ao gestor. Sobre a carreira, depreendeu-se, pelas falas, que a instituição apresenta discrepâncias que fazem com que seja vista como três empresas distintas em uma: matriz, unidades-meio e agências, cada qual com características diferentes. As oportunidades de crescimento são maiores na matriz, frustrando as expectativas de grande parte dos entrevistados. Quanto ao trabalho e ao espaço total de vida, a jornada diária de oito horas apareceu como elemento para uma qualidade de vida menos satisfatória, por dificultar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Em relação à relevância social do trabalho, para a grande maioria a Empresa os considera apenas como uma matrícula necessária para atingir suas metas. Mesmo quem demonstrou gratidão com o banco não entende que esse sentimento seja recíproco.

Quanto à percepção dos programas de qualidade de vida no trabalho que o banco implementa, ficou claro que a maioria não os reconhece como PQVT. Os sujeitos da pesquisa relacionam esses programas a benefícios como plano de saúde, abonos entre outros, sinalizando certa confusão conceitual. A falta de informação sobre esses programas foi um aspecto notório dos relatos, o que impressiona, pois estes são dos funcionários responsáveis por implementá-los. Além de não reconhecerem os PQVT como estratégia para melhoria na qualidade de vida laboral, eles também não acreditam nesses programas e a maioria não usufrui do que é proposto.

Sobre os requisitos para um bom PQVT focado nos bancários, sobressaíram-se: Apoio psicológico, Formação de gestores e Capacitação dos empregados que desenvolvem atividades de RH. Segundo os depoimentos, não existe uma formação específica para o

funcionário assumir essas atividades. Talvez isso explique parte dos problemas encontrados na relação entre esses profissionais e os PQVT. Outro aspecto que parece claro é que, enquanto esses programas não contemplarem prioritariamente as questões que autores como Walton (1973) apontam como importantes para a QVT dos empregados, eles parecem condenados a ser sempre iniciativas cosméticas, que tangenciam os problemas com os quais os funcionários se deparam, sem, contudo, atacá-los de forma direta e efetiva.

Conforme descrito, os resultados se mostram preocupantes para Organização e empregados. Em linhas gerais, chama a atenção a incoerência aqui manifestada: o funcionário que desenvolve as atividades de RH não reconhece os PQVT, não acredita neles, como também não participa deles. E, mesmo diante de tantas contradições, o agente de RH é quem implementa, na prática, tais programas, evidenciando uma lacuna que o banco precisa rever.

A Instituição já investe em PQVT, mas, por todo o exposto, sua eficácia pode ser questionada. Nesse ponto, sugere-se que a Empresa invista, primeiramente, em programas com foco no apoio psicológico dos empregados. A pressão dos clientes, das metas, do tempo e a própria pressão interna do indivíduo podem resultar, frente à falta de ações preventivas, em adoecimento desse colaborador, o que traz prejuízos óbvios para sua vida pessoal, e também para os resultados que a Organização espera que ele forneça. Aparentemente, o que realmente necessita ser trabalhado são, também, as relações interpessoais. Nesse sentido, capacitar os gestores seria outra ação fundamental, incluindo treinamentos que lhes permitam conhecer e trabalhar efetivamente aspectos psicológicos envolvidos na atividade de gestão, incluindo, por exemplo, questões relacionadas à administração de conflitos e à liderança. Capacitar os empregados que desenvolvem atividades de RH também se mostra muito importante, dado seu papel crucial em iniciativas que visam à melhoria da QVT.

Ações como essas, e outras, podem ajudar a combater os problemas que impedem os programas de qualidade de vida no trabalho de serem mais efetivos. Acredita-se, assim, que poderiam beneficiar não só as empresas que os empreendem, mas também – e principalmente – os funcionários envolvidos.

REFERÊNCIAS

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

ANDRADE, P. 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**. Brasília, v.32, n.2, p. 304-319, 2012.

ARELLANO, E.B. **Qualidade de vida no trabalho**: como a nutrição está inserida nos programas de QVT. São Paulo, 2004. 145 p. Dissertação de Mestrado - FEA - Universidade de São Paulo.

ARELLANO, E.B. **Avaliação dos programas de qualidade de vida no trabalho – análise críticas das práticas das organizações premiadas no Brasil.** 2008 215 p. Tese (Doutorado em 2007) - Programa de Nutrição Humana Aplicada – Universidade de São Paulo. São Paulo.

AZAMBUJA E.P, KERBER N.P.C, KIRCHHOF A.L. A saúde do trabalhador na concepção de acadêmicos de enfermagem. **Rev Esc Enferm USP.** 2007;41(3):355-62.

BARDIN L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2009.

BRITO. E.L.; MACEDO, K.B. O relato dos motoristas de uma empresa comercial sobre QVT. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, p.132-143 jul./dez. 2011.

CAVEDON, N.R. A Qualidade de vida no trabalho na area da segurança pública: uma perspectiva diacrônica das percepções olfativas e suas implicações na saúde dos servidores. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 21, n. 68, p. 119-136, jan./mar. 2014.

DELCOR, N. S. et al. Condições de trabalho e saúde dos professores da rede particular de ensino de Vitória da Conquista, Bahia, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 187-196, fev. 2004 .

DETONI, D. J. **Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho:** estudo de caso em agroindústria. 2001. 141 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DAVID. L.M.L.; FARIA, M.F.B. Qualidade de vida no trabalho: construção e validação de uma escala em organizações militares do exército. **Revista de Administração**, São Paulo, v.42, n.4, p.431-42, out./nov./dez. 2007.

DUYAN, E.C. et al. Measuring work related quality of life and affective well-being in Turkey. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 4, n.1, p. 105-116, Jan. 2013.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho.** Salvador, BA. Casa da Qualidade 1996.

FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L.(Orgs). **Dicionário de trabalho e tecnologia.** Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006.

FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, .11, p.83-99, 2008.

FERREIRA, R. R. et al. Concepção e implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho (PQVT) no setor público: o papel estratégico dos gestores (no prelo). **Revista de Administração**, São Paulo, v. 44, n. 2, p.147-57, 2009.

FERREIRA, M.C.; ALVES, L.; TOSTES, N.. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 319-27, 2009.

FERREIRA, C.A.A. **A percepção dos servidores de uma instituição psiquiátrica de saúde pública sobre a qualidade de vida no trabalho**. 2014. 161 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário UNA. Belo Horizonte.

FIGUEIREDO, I. M. et al. Qualidade de vida no trabalho: percepções dos agentes comunitários de equipes de saúde da família. **Revista de Enfermagem**, RJ, v.17, n.2, p. 262-267, abr/jun 2009.

FILHO, G.I.R.; 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.

FRANÇA, H.H. A síndrome do Burnout. **Revista Brasileira Médica**, v. 44, p. 25-7, 1987.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOULART, I.B.; SAMPAIO, J.R. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de Empresas Brasileira. In: **Qualidade de vida no trabalho e Psicologia Social**. 2ª edição. São Paulo. Casa do Psicólogo. 2004.

GREENHAUS, J.H; COLLINS M. K. & SHAW J. The relation between work-family balance and quality of life. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, p. 510-531, 2003.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**. v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.

HELOANI, J. R.; CAPITAO, C.G. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 17, n. 2, June 2003.

JANSSEN, Daniela; NACHREINER, Friedhelm. Health and psychosocial effects of flexible working hours. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 38, supl. dez. 2004.

JARDIM, R.; BARRETO, S. M.e ASSUNÇÃO, A. A. Condições de trabalho, qualidade de vida e disfonia entre docentes. **Caderno de Saúde Pública**, RJ, v.23, n.10, p. 2439-61, out, 2007.

- LACAZ, F.A.C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 151-61, 2000.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIPPITT, G. L. Quality of work life: organization renewal in action. **Training and Development Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-10, jul. 1987.
- METZNER, R. J.; FISCHER, F. M. Fadiga e capacidade para o trabalho em turnos fixos de doze horas. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 35, n. 6, dez. 2001.
- MÔNACO, F. F. e GUIMARAES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração de Empresas Contemporânea**, v.4, n. 3, p. 67-88, set./dez.2000.
- MONTEIRO et al. Bombeiros: um olhar sobre a qualidade de vida no trabalho. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 27, n. 3, p. 554-65, set., 2007.
- NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.
- OLIVEIRA, P.M.; LIMONGI-FRANÇA, A.C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 9, 2005.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE - OMS (2006) Disponível em: <http://www.who.int/eportuguese/publications/pt/> Acesso em: 18 de novembro de 2014.
- PADILHA, V. Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panaceia delirante. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, nov. 2009.
- PAIVA, K. C. M; AVELAR, V. L. L. M. Qualidade de vida em uma central de regulação médica de um serviço de atendimento móvel de urgência (SAMU). **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 18, n. 57, p. 303-321, Abril/Junho 2011.
- PILATTI, L.A. Qualidade de vida no trabalho e a teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidade-limite das organizações. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L. (Orgs.). **Qualidade de vida no ambiente corporativo**. Campinas: IPES, 2008, p. 51-62.
- RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- SAMPAIO, J.R. e colaboradores. **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SAMPAIO, J.R. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista de Psicologia Organizacional e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. XXX-YYY, abr. 2012.

SANT'ANNA. A. S. e KILIMNIK. Z. M. Antecedentes, origens e evolução do movimento de qualidade de vida. In: **Qualidade de vida no trabalho**. Abordagens e Fundamentos – Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

SEREY, T.T. Choosing a robust quality of work life. **Business Forum**, v. 27, n. 2, p. 7-10, 2006.

THÉRIAULT, R. Qualité de la vie au travail: implications sur la gestion de larémunération. In: BOISVERT, M. **La qualité de la vie au travail**. Ottawa: Agenced'Arc, 1980, p.67-83.

TIMOSSI, L.S. et al. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho. **Revista da Educação Física/UEM**, Maringá, v. 20, n. 3, p. 395-405, 3. trim. 2009.

TOLFO, S.R. e PICCININI, V.C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n.1, p.165-93, abr. 2001. ISSN 1415-6555.

TRIERWEILER, M.; SILVA, N. **Perspectivas e desafios para a gestão da qualidade de vida nas organizações de trabalho**. São Paulo, 2007.

VENSON, A.B.S. et al. O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre qualidade de vida no trabalho (QVT). **Revista de Administração**. UFSM, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 139-56, jan./mar. 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

WERTHER, B. W. J.; DAVIS, K. **Human resources and personnel management**. 5.ed. New York: Mc Graw-Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Humans Relations**, v. 32, n. 2, p. 111-23, 1979.

WYATT, T. A.; WAH, C. Y. (2001). Perceptions of QWL: a study of singaporean employees development. **Research and Practice in HR Management**, v. 9, n.2, p. 59-76, 2001.