

Qualidade de Vida no Trabalho no Nível Gerencial: um Estudo de Caso na Indústria do Setor Moveleiro

Patricio Henrique de Vasconcelos
adm.patricio@yahoo.com.br
UTFPR

Ana Karolina da Silva Souza
anakarolina02@gmail.com
UFCG

Liliane Bonifacio Dambrós
mestrelili@hotmail.com
UTFPR

Antonio Carlos de Francisco
acfrancisco@gmail.com
UTFPR

Guataçara dos Santos Jr
guata39@gmail.com
UTFPR

Resumo: Este artigo foi o resultado de uma pesquisa exploratória e descritiva, desenvolvida numa indústria de grande porte do setor moveleiro da região nordeste, com o objetivo de discutir a existência dos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na percepção dos gerentes da Alpha Indústria e Comércio Ltda. e como estes aspectos influenciam, na satisfação destes gestores, à luz do modelo proposto por Richard Walton (1974) composto por oito critérios capazes de permitir uma análise da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Obtidos os dados, constatou-se que mesmo insatisfeitos com os salários, benefícios e oportunidades de promoção, os funcionários dizem gostar do trabalho que realizam. Afirmam ter respeito e orgulho pela organização onde trabalham, e que as relações interpessoais são muito boas. Com tudo isto, conclui-se que mesmo a organização não atendendo satisfatoriamente aos fatores higiênicos, os funcionários se sentem realizados no trabalho.

Palavras Chave: QVT - Indicadores - Desempenho - Satisfação - Richard Walton

1. INTRODUÇÃO

Percebe-se que o gerenciamento de pessoas nas organizações está passando por um processo de ruptura com velhos paradigmas. Hoje não é mais admissível que os administradores visualizem as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos. Parte destas transformações pode ser comprovada quando os gestores de negócios além de investirem diretamente nos produtos ou serviços oferecidos, focam estrategicamente nas pessoas que os desenvolvem, criam e produzem.

Atualmente, as literaturas sobre administração, apontam que o recurso mais importante para um empreendimento deixa de ser o capital financeiro e passa ser o conhecimento, e é neste aspecto que entra a Qualidade de Vida no Trabalho que pode ser utilizada como forma de obter informações sobre os colaboradores e partir destas promover políticas que possam trazer alguma vantagem competitiva, ao atrair e manter talentos.

As primeiras preocupações teóricas e práticas na área de qualidade envolviam basicamente a questão da qualidade do produto objetivando satisfazer a necessidade do cliente externo. No entanto, com o decorrer do tempo percebeu-se que não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se aqueles que vão produzi-los não têm Qualidade de Vida no Trabalho.

O presente estudo é fruto de um diagnóstico sobre QVT junto aos gerentes de um empreendimento de grande porte do ramo moveleiro da região nordeste, identificada como a Alpha Indústria e Comércio Ltda., por questões de resguardo ao sigilo do objeto de estudo conforme solicitação da diretoria.

Esse foi desenvolvido como intuito de contribuir para a melhoria da QVT dos trabalhadores desta indústria, ao tempo que se configura como instrumento de estudo e relato de experiências em negócios, ao apresentar cientificamente os fatores que interferem de maneira direta na satisfação e motivação pessoal.

O presente tema tem se tornado objeto de amplos debates entre empresários e acadêmicos, tendo em vista que este pode se constituir como uma das mais eficazes formas de satisfazer funcionários, obtendo um *feedback* sob a forma de um maior grau de comprometimento e produtividade cruciais para a sobrevivência de qualquer organização.

Conforme Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMOVEL), o desenvolvimento desta indústria tem se caracterizado por uma maior especialização com cada uma das etapas do processo de produção, incluindo a gestão de pessoas.

Dentre os números mais expressivos, a indústria moveleira do Brasil engloba 13.500 micros, pequenas e médias empresas, na grande maioria empresas familiares com 100% do capital nacional e caracteriza-se por dois aspectos: alto número de pequenas e micros empresas e grande absorção de mão de obra, empregando cerca de 300 mil trabalhadores diretamente na produção e gerando 1.500.000 empregos diretos, indiretos e correlatos.

Ademais, este segmento tem absorvido as mudanças tecnológicas, implantando máquinas e equipamentos modernos, o que permite um controle mais eficaz do processo produtivo, melhoria da qualidade e flexibilidade. Estes fatores colaboraram para o crescimento elevado desta indústria nos últimos anos e possibilitou um avanço nas exportações desde a década de 90.

Portanto, ao pôr em prática os conhecimentos sobre este tema, os gestores podem perceber um aumento significativo de benefícios para a organização, assim também como na vida de seus empregados. Esses benefícios incluem: redução da rotatividade, menor

absenteísmo, aumento da produtividade, redução da fadiga, atitude favorável no trabalho, satisfação no trabalho, desenvolvimento da saúde e segurança, entre outros.

O que justifica a relevância de um estudo sistematizado envolvendo a temática QVT na organização em estudo, bem como as possíveis inferências no setor moveleiro. Diante deste contexto, o presente artigo tem o objetivo: Discutir a existência dos indicadores de qualidade de vida no trabalho na percepção dos empregados do setor Administrativo da Alpha Indústria e Comércio Ltda. e como estes aspectos influenciam, na satisfação do trabalhador, à luz do modelo proposto por Richard Walton (1974).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. QUALIDADE, QUALIDADE DE VIDA

Conceituar qualidade é algo complexo e este conceito sobre evolução assim como as necessidades dos clientes. Ponderar sobre o tema é pensar sempre em pessoas e suas necessidades atendidas de forma eficiente, trazendo melhorias para suas vidas e para seu dia-a-dia e não deve ficar focada somente no produto ou no serviço, mas deve ser mais abrangente.

Vamos neste contexto abordar sobre a qualidade, que para Paladini (2000) a gestão da qualidade deve ser focada para uma “cultura de qualidade” e que a qualidade deve considerar a “multiplicidade de itens” que o consumidor considere relevante. Já para Crosby (1986) a qualidade apresenta-se como sendo a “conformidade do produto as suas especificações”.

Segundo Fernandes (1996, p. 24), “a qualidade é antes de tudo uma questão de atitude. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que o sistema, as ferramentas e os métodos de trabalho”. Todo trabalho e esforço em melhoria e implantação de novas tecnologias é fundamentada em necessidades das pessoas. Quando os profissionais vão projetar novos produtos, novos serviços ou melhorias nos que já existem, sempre levam em consideração a qualidade de vida das pessoas que segundo Minayo (2000 apud Rosa, 2006), “a qualidade de vida (QV) é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrada na vida familiar, amorosa, social e ambiental e a própria estética existencial”.

Discorrer sobre o tema QV é ponderar acerca de um assunto sempre atual e importante, porém complexo. Pode-se entender por complexo, pois envolve mudanças em diversas áreas que vão desde as necessidades básicas do ser humano até a cultura e lazer. E é pela complexidade do tema, que sua conceituação torna-se difícil, mesmo porque a subjetividade faz parte de um contexto. Para Nahas (1995 apud Rosa, 2006), a QV é “um conjunto de parâmetros individuais, sócios culturais e ambientais, que caracterizam as condições em que vive o ser humano”.

Com a visão holística, o ser humano passa a ser visto como um todo integrado, biopsicossocial, composto por interfaces biológica, psicológica e social que reagem simultaneamente aos estímulos recebidos.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A QVT tem sido preocupação do homem desde o início dos tempos, ou desde que o trabalho foi concebido como meio de sobrevivência. O termo QVT apresenta diversas abordagens e sua conceituação varia de acordo com os elementos que são julgados mais importantes para sua efetivação.

No entanto, percebe-se que a variedade dessas definições apresentadas por diversos autores, apresenta de forma geral semelhanças, ao considerá-la como meio de propiciar maior humanização do trabalho, ao estar voltada para facilitar ou propiciar satisfação e bem-estar no cumprimento de suas atividades, além de envolver a participação dos mesmos nas decisões e problemas. Conforme Silva e Tolfo (1999, p.4) o termo genérico, engloba temas como motivação, satisfação, condições de trabalho, estresse, estilos de liderança, dentre outros. O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho refere-se à preocupação com o bem estar geral dos trabalhadores e sua saúde no desempenho de suas tarefas.

Atribui-se a crescente preocupação com a QVT em decorrência da maior conscientização dos trabalhadores e ao aumento da responsabilidade social da empresa. (HUSE & CUMMINGS,1985). Walton (1974 apud Rodrigues, 1994, p. 81), relata que “a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com bastante frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

Segundo Nadler e Lawler (1983 apud Macedo, 1993, p. 18):

A qualidade de vida no trabalho é um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organizações. [...] seus elementos distintos são: preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas e a afetividade organizacional; a idéia de participação na solução de problemas organizacionais e a tomada de decisão.

Para Fernandes (1996, p. 45), qualidade de vida no trabalho “é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade nas empresas”. A QVT consiste em uma gestão dinâmica porque as pessoas e as organizações mudam constantemente, e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no ambiente em que ela esta inserida. Além disso, é importante mencionar que pouco resolve atentar apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos também interferem na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho.

Segundo França (1997, p. 80),

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial.

Hackman e Lawler (1983) entendem a QVT como um instrumento que apresenta como objetivo tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, e através do enriquecimento destes, aumentar os níveis de motivação e bem estar dos empregados.

A sociedade do conhecimento vive uma situação paradoxal, pois de um lado exige-se uma racionalidade absoluta; por outro a humanização do trabalhador, que é visto como capital intelectual das organizações. De acordo com Fernandes (1996, p. 16), “conhecer a percepção dos empregados sobre aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais relativos à sua situação de trabalho através de técnicas confiáveis e científicas, permite o monitoramento de melhorias contínuas”.

Sendo assim, compreende-se que investir na QVT dos funcionários é investir na própria sobrevivência da organização, assim também como em seu crescimento. Ademais, constata-se que quando ocorre um desequilíbrio entre os investimentos tecnológicos em

detrimento dos cuidados com o fator humano, o desempenho do cliente interno fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação, afetando, também, o atendimento as exigências do cliente externo. (FERNANDES, 1996)

Para O'Donnell (1997) o verdadeiro valor de uma organização encontra-se na soma dos valores internos dos membros e não somente no valor de suas ações e ativos fixos. Sendo o sucesso da empresa medido por sua força no mercado, pelo retorno financeiro que foi alcançado, pela estrutura existente, pela satisfação dos funcionários em relação ao trabalho, assim também, como aos objetivos da organização.

2.3 MODELOS PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A seguir, será apresentado um quadro-resumo com o modelo de Richard Walton (1974):

QUADRO 1: Modelo de Walton para a aferição da QVT

Dimensões	Fatores
1 – Compensação Justa e Adequada	a- Renda adequada ao trabalho b- Equidade interna c- Equidade externa
2- Condição de trabalho	a- Jornada de trabalho b- Ambiente físico seguro e saudável
3- Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades	a- Autonomia b- Significado da tarefa c- Identidade da tarefa d- Variedade da habilidade e- Retroinformação
4- Oportunidade de Crescimento e segurança	a- Possibilidade de carreira b- Crescimento profissional c- Segurança de emprego
5- Integração social no trabalho	a- Igualdade b- Relacionamento
6- Constitucionalismo	a- Respeito as leis trabalhistas b- Privacidade pessoal c- Liberdade de expressão d- Normas e rotinas
7- O trabalho e o espaço total de vida	a- Papel balanceado no trabalho
8- Relevância social da vida no trabalho	a- Imagem da empresa

Fonte: Walton (1974 apud VIEIRA, 1996, p. 4)

A amplitude deste modelo, ao envolver fatores internos e externos a organização, proporciona ao investigador condições para melhor avaliar o nível de QVT nas organizações. Em decorrência deste fato, optou-se por utilizar nesta pesquisa, o Modelo Teórico para a avaliação da QVT de Walton (1974).

É importante dizer que ainda existem outros modelos teóricos sobre Qualidade de Vida no Trabalho como o de Huse & Cummings (1985), Nadler e Lawler (1983) e Lippit

(1978). No entanto, optou-se por não discorrer sobre eles, já que os modelos apresentados neste referencial teórico incluem os critérios e indicadores de cada um destes modelos.

QUADRO 2: Resumo dos fatores determinantes das abordagens sobre QVT apresentadas

Autor dos Modelos	Fatores Determinantes
Hackman & Oldham (1975)	Variedade da tarefa, identidade da tarefa, significação da tarefa, autonomia e <i>feedback</i> .
Westley (1979)	Enriquecimento das tarefas, trabalho auto-supervisionado, distribuição de lucros e participação nas decisões.
Werther & Davis (1983)	Projeto de cargos segundo a habilidade, disponibilidade e expectativas sociais do empregado, práticas de trabalho não mecanicistas, autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação
Walton (1974)	Compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho.

Fonte: Hackman & Oldham (1975), Westley (1979), Davis & Werther (1983) e Walton (1974).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se com um estudo de caso, que conforme Collis (2005) é um exame extensivo de um único exemplo de características de determinada população de interesse do pesquisador, que foca no entendimento de um fenômeno presente de um único ambiente no qual o contexto gerencial acontece.

Os estudos de casos podem ser classificados ainda, como pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Gil (1987), a pesquisa descritiva tem por objetivo básico descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis. Mattar (1993) define a pesquisa exploratória como aquela que possibilita ao pesquisador uma gama maior de conhecimento a respeito do tema ou problema objeto da pesquisa. Deste modo, esta classificação aplica-se neste trabalho, uma vez que o objeto de estudo configura-se como uma unidade industrial moveleira de grande porte, representada através do grupo de gerentes da Alpha Indústria e Comércio Ltda. e a percepção destes sobre a QVT.

O universo em estudo nesta pesquisa são todos os gerentes da Alpha Indústria e Comércio Ltda. A pesquisa foi realizada no período de Junho a Julho de 2010, com os dados coletados a partir de um preenchimento de um questionário, que procedeu de maneira voluntária. Sendo assim, obteve-se um retorno de 14 questionários preenchidos, de uma população de 23, ou seja, de 64,28 % da população, configurando-se assim a amostra.

O questionário estruturado foi utilizado para facilitar a coleta de informações e análise dos dados. Segundo Gil (1987, p. 124) “pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas etc”.

Este foi construído a partir da metodologia de Walton (1974), cujos critérios para a verificação do nível de Qualidade de Vida no Trabalho que aborda oito critérios: compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de suas capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração

social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.

Para a realização da análise dos dados foram utilizadas as técnicas estatísticas de distribuição e frequência. Para Marconi e Lakatos (1999) a frequência absoluta pode ser entendida como os valores que representam o número de dados de uma classe, que por sua vez, são intervalos de variação da variável; já a frequência relativa pode ser entendida como valores das razões entre frequências absolutas e a frequência total, sendo representada por porcentagem. Foi utilizado para proceder com a análise estatística dos dados, o programa Microsoft Excel (2003) para a criação de planilhas e gráficos.

Cabe mencionar, que alta direção da indústria só permitiu a coleta de dados, bem como a publicização destes, mediante o resguardo ao sigilo de quaisquer informações que porventura pudessem identificar a empresa estudada neste trabalho.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O modelo escolhido para aferir a Qualidade de Vida na referida organização foi o de Richard Walton (1974) com seus oito critérios e seus respectivos indicadores. Apresenta-se a seguir, de forma detalhada, o conjunto das respostas obtidas pelos sujeitos da pesquisa através da aplicação dos questionários na empresa estudada.

4.1. CRITÉRIO I - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

Esta dimensão procura verificar o nível de satisfação dos sujeitos pesquisados em relação aos rendimentos obtidos. Os valores são comparados com as tarefas e funções desempenhadas e, ao mesmo tempo, com as remunerações externas e internas à empresa. Os resultados apontam que 50% dos sujeitos acreditam que é mais ou menos compatível; 35,72% dos entrevistados acharam que seus salários não são nada compatíveis com as tarefas que executam; 7,14% pouco e 7,14% bastante justo. De acordo com os indivíduos pesquisados, o salário recebido, se comparado com as tarefas realizadas, esforços despendidos para a execução das funções e responsabilidades assumidas para o bom desempenho das tarefas, deixa a desejar. Ou seja, os trabalhadores acreditam que não recebem uma remuneração adequada a suas tarefas. Não atentar para este aspecto pode influenciar de forma negativa na motivação e percepção da QVT, podendo ainda repercutir em insatisfação.

Ao serem questionados sobre o uso de benefícios extras 35,71% afirmaram que quase sempre o recebem; 35,71% às vezes; 14,29% raramente; e 14,29% nunca recebem estes benefícios. Neste caso, verifica-se que os empregados do setor administrativo não possuem uma visão homogênea quanto o recebimento de benefícios extra, mas ao indagar a analista de RH, obtemos que a empresa não oferece plano de saúde ou plano odontológico, sendo estas metas a serem conseguidas pela área de RH junto à administração. Entre os benefícios auferidos encontra-se vale-transporte e vale alimentação. A pesquisa demonstrou que 57,14% acham que existe mais ou menos diferença salarial entre os empregados; 28,57% dizem que bastante; 7,14% dizem que muita; e 7,14% pouca.

Ao abordar os indivíduos em relação à existência de equiparação salarial interna entre os que desenvolvem a mesma atividade ou função, o nível de insatisfação encontrado é representativo, o que pode fomentar em mau relacionamento entre as equipes de trabalho. Com este indicador procurou-se verificar a percepção do funcionário no que se refere à remuneração paga pela empresa, comparada com o salário praticado no mercado, mais especificamente pelo setor. A pesquisa revela que 50% dos funcionários acreditam que seu

salário é mais ou menos compatível com empresas do setor; 28,57% acreditam que nada compatível; e 21,43% pouco compatível.

Observa-se que, quando indagados a respeito da equiparação salarial com as demais empresas do setor, os empregados mostram-se insatisfeitos e acreditam que seus salários não possuem equiparações aos demais salários praticados pelas empresas do ramo. Este componente pode ser entendido como fator negativo na percepção da QVT.

4.2. CRITÉRIO II - CONDIÇÕES DE TRABALHO

Consiste na segunda dimensão apresentada por Walton (1974) e visa analisar a percepção do trabalhador em relação às condições de trabalho como um todo. São de relevante importância a verificação de jornada de trabalho no referente à carga horária, riscos sobre danos físicos ou psíquicos ao trabalhador, além do ambiente seguro para a realização de suas atividades. A pesquisa demonstrou que 42,86% dizem que às vezes o tempo é suficiente; 35,71% quase sempre; enquanto que 21,43% acreditam que o tempo para a realização das tarefas é sempre suficiente. Nenhum dos entrevistados acredita que raramente ou nunca o tempo é suficiente.

Segundo a própria analista de RH são muitas as atividades desenvolvidas o que torna o tempo relativamente curto para a execução de todas as atribuições, mesmo assim a maioria dos entrevistados ainda acredita que a carga horária é suficiente para a realização de suas tarefas. O trabalho desenvolvido pelo setor é realizado de segunda a quinta, das 7:00 as 17:00 horas, e na sexta das 7:00 as 16:00 horas, sempre com uma hora destinada para o almoço, resultando em 44 horas semanais. Já questionados se a sua jornada de trabalho é cansativa ou estressante, tem-se que 64,28% afirmaram que às vezes é estressante ou cansativa; 14,29% quase sempre; 14,29% dizem que raramente é estressante ou cansativa; enquanto 7,14% acreditam que sempre.

Percebe-se que os indivíduos, apesar de em graus distintos, lidam com o estresse e rotinas cansativas, isto ocorre pela complexidade das tarefas e responsabilidades, além dos prazos e metas a cumprir. Constatou-se que apenas 14,29 % lidam com este aspecto raramente. O estresse, conhecido como mal do século, é um aspecto bem presente não só nas organizações, sendo importante que este não se apresente em grau prejudicial à saúde do trabalhador.

Em relação as condições de trabalho constatou-se que quanto a Ventilação, 42,86 % acreditam que é razoável; 28,57 % acreditam que é bom; 14,29 % dizem que ótimo; enquanto que 7,14 % dizem que ruim; e 7,14 % péssimo. Em termos gerais, pode-se dizer que a ventilação do ambiente é vista de maneira positiva, sendo que a insatisfação de alguns é decorrente da existência de poucas janelas o que torna o ambiente um pouco abafado, apesar da substituição das mesmas por ar condicionado ou ventiladores. Quanto ao fator iluminação 64,28 % classificam como bom; 28,56 % como razoável; e 7,14 % como ótimo. A iluminação é entendida pelos entrevistados de maneira favorável. É importante considerá-la como fator que influencia diretamente no conforto, na produtividade e até mesmo a saúde dos profissionais no ambiente de trabalho. Uma iluminação inadequada, além de atrapalhar o rendimento das pessoas, também pode deixar uma imagem negativa da empresa junto ao seu público.

Em relação ao fator higiene, 42,86 % classificam este como bom; 35,71 % como ruim; 14,29 % como razoável; e 7,14% como ótimo. Ao analisar mais detalhadamente encontramos que 50 % classificam entre ótimo e bom, mas ainda um número considerável 35,71% classifica como ruim o que demonstra que a empresa precisa dar atenção a este fator. No que

se refere à organização 42,86 % enxerga como boa; 42,86 % como razoável; 7,14 % como ótima; e apenas 7,14 % como ruim. Já em relação a análise de aspectos do ambiente de trabalho prejudicar a saúde dos indivíduos obteve-se que 50,00 % dizem que às vezes isto ocorre; 35,71% dizem que pouco; enquanto que 14,29% dizem que prejudica muito.

Apesar dos indivíduos pesquisados não se encontrarem no setor produtivo a proximidade com a área acarreta danos, mesmos que de maneira amena, a saúde dos gerentes pesquisados. Quando questionados sobre a utilização das ferramentas e técnicas de proteção e segurança, a pesquisa mostra que 50,00% dos indivíduos entrevistados usam sempre; 35,71% usam quase sempre; e 14,29% usam as ferramentas às vezes. A preocupação com a utilização de ferramentas e técnicas de proteção e segurança é uma constante por parte da empresa, principalmente quando se refere ao setor produtivo no intuito de evitar acidentes e evitar problemas à saúde do trabalhador. Tal fato pode ser percebido pela observação da pesquisadora do ambiente de estudo, e das normas e regulamentos da própria organização. Mesmo se tratando do setor administrativo as respostas da maioria dos pesquisados, afirmam utilizar tais técnicas e ferramentas constantemente, quando necessário.

4.3. CRITÉRIO III – OPORTUNIDADE DE USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

Este critério objetiva analisar a percepção dos empregados quanto à valorização de seu potencial, a oportunidade de aplicar seus conhecimentos e aptidões profissionais, além da possibilidade de avaliar e ser avaliado sobre o trabalho desenvolvido pelo mesmo. Envolve aspectos como afinidade para com seu trabalho, assim como responsabilidade, autonomia e segurança para tomar decisões durante a realização de tarefas.

Para decidir o quê e como fazer o seu trabalho, 42,86% dos sujeitos pesquisados afirmaram que precisam de autorização às vezes; 35,71% quase sempre; 14,29% raramente; e 7,14% sempre precisam de autorização. A maioria dos respondentes, disseram se sentir presos à autorização superior para decidir sobre seu trabalho desenvolvido diariamente. Entende-se que a organização que deseja ser competitiva deve apostar na criatividade de seus empregados, despertando assim a autoconfiança nos indivíduos. Os dados da pesquisa revelam ainda, que no referente ao sentimento de felicidade com o trabalho realizado 64,29% sentem-se assim quase sempre; enquanto 35,71% sempre se sentem felizes com o trabalho desenvolvido. Neste questionamento obteve-se ponto positivo, já que apesar das dificuldades e insatisfações decorrentes de outros elementos, os entrevistados ainda acreditam serem felizes com as atividades executadas.

Quanto ao sentimento de importância 57,14% disseram que se consideram bastante importantes; 35,72% afirmaram ser muito importante; enquanto que 7,14% acreditam serem mais ou menos importantes para que a empresa alcance seus objetivos. Este indicador revelou a consciência que os funcionários têm a respeito de seu valor para a organização, o que pode ser um sinal para que a empresa trabalhe essa mão-de-obra, no sentido de envolvê-los e compromete-los ainda mais com os objetivos da organização.

Ao verificar se o trabalho desenvolvido permite a utilização de diferentes conhecimentos, habilidades e experiência dos trabalhadores, o que, em caso positivo, torna-se atraente, despertando a realização profissional e pessoal do empregado por tornar o trabalho mais dinâmico. Os dados da pesquisa sobre este indicador revelam que 57,14% acreditam que sempre utilizam; 28,57% quase sempre utilizam; enquanto que 14,29 % acham que só utilizam às vezes. A maioria dos entrevistados diz utilizar seus conhecimentos, experiências e habilidades no seu cotidiano. Isto pode ser compreendido como ponto positivo, já que pessoas

que não utilizam seus conhecimentos ou acreditam terem suas capacidades sub-utilizadas tornam-se mais propícias à insatisfação e a desmotivação.

No tocante ao quanto à empresa permite ao trabalhador informações de forma clara e continua a respeito de seu desempenho e do trabalho desenvolvido, dos entrevistados 42,86 % afirmam que quase sempre os superiores dão o retorno sobre os erros cometidos; 28,57 % afirmam sempre receber esse tipo de informação; enquanto que 28,57% dizem que só às vezes. A pesquisa revela que a maioria entende que recebe esse tipo de informação da empresa. Pode-se então entender o processo de *feedback* no setor estudado como claro e difundido entre os empregados. É importante mencionar, ainda, que este se apresenta como ponto facilitador na implantação de melhorias nos processos e rotinas, pois os funcionários recebem retorno sobre seu trabalho e assim, podem melhorar onde tiveram baixo desempenho.

4.4. CRITÉRIO IV – OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

Este critério procura constatar se o empregado percebe que sua empresa lhe oferece ou não possibilidade de ascensão profissional, além de verificar se o empregado sente-se seguro e com certa estabilidade dentro da organização. Os dados obtidos mostram que 64,29 % dizem que mais ou menos; 28,57 % dizem que pouco; enquanto que 7,14 % dizem que há muita chance. O que se percebe é que os empregados ainda não conseguem visualizar este aspecto claramente. Segundo a analista de RH a empresa oferece chance de promoção, mas para isso são observadas características no indivíduo como responsabilidade, comprometimento, competência, produtividade e especialização. É importante mencionar ainda que, para considerável número os trabalhadores, valorização profissional é entendida muitas vezes como promoção; não necessariamente promoção de cargo, mas principalmente promoção que culmine em aumento salarial.

Ao questionar os funcionários sobre o reconhecimento e valorização dos acertos, 35,71 % dos funcionários acreditam que ocorre raramente; 35,71 % acham que às vezes; 21,43 % acreditam que quase sempre; enquanto que 7,14 % acham que sempre. Já quando indagados sobre a valorização dos acertos, obteve-se que os trabalhadores não percebem de maneira explícita a existência de valorização profissional por parte da empresa de maneira clara, demonstrando este ponto precisa ser trabalhado pela organização. Este problema pode ser resolvido através de programas de premiações, implantação de um plano de cargos e carreiras e até mesmo através da presença dos superiores das áreas incentivando os empregados, elogiando-os e trocando ideias. Para Rangel (1995, p. 58), "valorizar os funcionários é atender as necessidades deles de desenvolvimento e de reconhecimento pelo bom desempenho. Isso é essencial para gerar mudança do comportamento das pessoas e melhorar a qualidade de vida e do trabalho".

Os dados da pesquisa revelam que, 35,71 % acreditam que a empresa investe em treinamento às vezes; 35,71 % acreditam que quase sempre; enquanto que 14,29 % nunca; e 14,29 % acham que raramente. Percebe-se, portanto, a necessidade de investimentos em treinamentos, de maneira que estes sejam mais rotineiros. Porém, quando os treinamentos ocorrem são especificamente destinados a cargos de maior necessidade de especialização, podendo justificar o resultado apresentado.

Quando indagados sobre se a existência de estímulo para que os seus funcionários continuem os estudos, 50,00 % acreditam que bastante; 14,29 % afirmaram que mais ou menos; seguidos de 14,29 % que acham que pouco; 14,29 % nada; e 7,14% muito. Neste aspecto, foi constatada uma variedade de respostas, sendo utilizadas pelos entrevistados as cinco opções dadas. Apesar disso, a maioria ainda acha que a organização estimula a continuidade da educação formal, até porque a maior motivação para que um indivíduo

continue seu estudo e procure cada vez mais o desenvolvimento profissional através de cursos, por exemplo, deva ser a própria empresa, que acaba se beneficiando dos novos conhecimentos adquiridos pelos seus funcionários.

Quando questionados como o trabalhador sente-se em relação à manutenção de seu emprego 57,14 % acreditam que quase sempre o motivo da demissão é justo; 28,57 % acham que sempre; enquanto que 14,29 % acreditam que só às vezes é justo. Os sujeitos pesquisados acreditam, na maioria das vezes, que a empresa demite quando possui motivos justos, o que possibilita despertar no trabalhador o sentimento de segurança com relação à manutenção do seu emprego. Os dados obtidos na pesquisa revelam que 50,00 % quase sempre sentem segurança em sua permanência; 21,42 % sentem às vezes; enquanto que 14,29 % sempre; e 14,29 % nunca. Os números revelados demonstram que os gerentes sentem-se seguros em seus postos de trabalho. O sentimento de segurança é um indicador importante, pois quando não satisfeito interfere na tranquilidade do trabalhador o que pode ocasionar em prejuízo no seu desempenho.

4.5. CRITÉRIO V – INTEGRAÇÃO SOCIAL NO TRABALHO

Este indicador procura verificar se existe, ou se os trabalhadores percebem, algum tipo de discriminação na empresa. Sobre a existência de preconceito ou discriminação, os entrevistados afirmaram que 71,43 % nada percebem da existência desta prática; 14,29 % acreditam que existe bastante; 7,14 % dizem que existe pouco; e 7,14 % mais ou menos.

Um número muito representativo de empregados entrevistados (71,43 %), afirma que não há nenhum tipo de discriminação na organização e, por este motivo, o clima de trabalho pode ser considerado bom no que se refere relação empresa x trabalhador. Quanto ao relacionamento existente com os demais colegas de trabalhos constatou-se que 71,43 % o classificam como bom; e 28,57 % como ótimo. Para a totalidade dos indivíduos entrevistados, o clima entre os colegas de trabalho é considerado entre bom e ótimo, o que possibilita um ambiente ideal para desenvolvimento do trabalho.

Quando indagados sobre o relacionamento existente entre superiores e demais colegas obteve-se que 57,14 % o classificam como bom, enquanto que 35,72 % como razoável; e 7,14 % classificam o relacionamento como ótimo. Quanto ao relacionamento existente entre superiores e demais empregados, foi considerado de forma positiva pelos colaboradores, o que não descarta a possibilidade de melhorias, pois, como dito anteriormente, o relacionamento interpessoal influencia no nível de satisfação no trabalho e até mesmo na qualidade e produção da organização.

4.6. CRITÉRIO VI – CONSTITUCIONALISMO

Busca-se, neste critério, verificar a percepção dos trabalhadores quanto ao cumprimento de seus direitos e deveres por parte da organização, se existe oportunidade dos funcionários expressarem suas opiniões e críticas a respeito do trabalho desenvolvido, e se as normas existentes na empresa são bem divulgadas e discutidas entre todos. Os direitos e deveres dos trabalhadores estão assegurados pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). A pesquisa revela que 85,72 % dos entrevistados acreditam que os direitos trabalhistas sempre são respeitados; 7,14 % acreditam que quase sempre; enquanto que 7,14 % às vezes. O público interno do setor administrativo da empresa estudada, em sua maioria (85,72%), acredita que os direitos trabalhistas constitucionais são sempre respeitados, possibilitando que os trabalhadores não se sintam lesados pela empresa.

Quando questionados se suas opiniões são consideradas, os dados da pesquisa sobre este indicador revelam que 57,14 % dos entrevistados quase sempre sentem liberdade para se expressar; 21,43 % afirmam que apenas às vezes; 14,29 % dizem sempre se sentir livre para expressar sua opinião; enquanto que 7,14 % raramente. Infere-se que os funcionários sentem-se livre para contribuir com opiniões, podendo-se ainda incentivar um pouco mais esta prática para que os indivíduos que o realizam raramente ou às vezes sintam-se dispostos a contribuir mais.

O setor de RH dispõe de dois dias por semana para atendimento direto com o funcionário, objetivando tirar possíveis dúvidas, receber sugestões ou ouvir reclamações; fazem uso, ainda, da caixa de sugestão uma vez por mês, segundo a responsável pelo setor existe grande aceitação desse instrumento por parte dos funcionários não só do setor estudado. É fundamental que sugestões, críticas e opiniões sejam entendidas de forma benéfica, pois podem contribuir para a melhoria de processos, práticas e rotinas. Além de contribuir para que os trabalhadores sintam-se importantes e integrados ao contexto organizacional, influenciando ainda de forma positiva na da satisfação dos mesmos.

A pesquisa revela que 42,86 % acreditam que existe sempre este tipo de divulgação; 35,71 % dizem que quase sempre; 14,29 % às vezes; enquanto que 7,14 % acham que raramente. Sabe-se que a informação é algo fundamental para a sobrevivência de qualquer organização, além disso, a divulgação e o debate adequado e coerente de normas e rotinas possibilitam que muitos erros e enganos sejam evitados. Sendo assim, através dos dados obtidos infere-se que a maioria dos indivíduos acredita que existe este tipo de debate e divulgação. As informações, segundo a analista de RH, são passadas através de quadros de aviso, e-mail, intranet ou reuniões.

4.7. CRITÉRIO VII – TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA

Neste critério Richard Walton chama atenção para a interferência do trabalho na vida pessoal e social dos trabalhadores; é o que alguns estudiosos costumam chamar de Qualidade de Vida Pessoal, que se encontra diretamente ligada à QVT, pois o trabalho é influenciado pela vida particular e social dos empregados e vice-versa. Indica que deve existir um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do trabalhador. Apresenta como indicador o papel balanceado no trabalho.

Ao questionar os entrevistados sobre se o trabalho prejudica de alguma forma a vida familiar do funcionário, 57,14 % dos entrevistados disseram que não prejudica em nada; e 42,86 % que prejudica pouco. Os entrevistados não acreditam que o trabalho influencia de forma negativa ou traz prejuízos a vida familiar, o que pode ser entendido como sinal positivo, pois, quando existe influência negativa, possibilita-se a criação de um ciclo causador de insatisfação tanto no trabalho quanto na vida pessoal, o que acaba gerando pouco rendimento do funcionário em suas tarefas e insatisfação.

Quando indagados sobre a disponibilidade de tempo para outras atividades obteve-se que, 35,72 % possuem quase sempre; 28,57 % sempre; 28,57 % acham que às vezes; e 7,14% raramente. Um número representativo de trabalhadores afirma possuir tempo disponível para lazer e atividades sociais fora do seu horário de trabalho, isto vem contribuir para a diminuição do aparecimento de estresse e fadiga física ou mental.

4.8. CRITÉRIO VIII – RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO

Este critério procura verificar como os trabalhadores percebem a empresa em relação à comunidade local, ou seja, se a imagem da empresa perante a sociedade traz ao empregado satisfação em trabalhar nela. Quanto ao sentimento de orgulho em fazer parte da organização obteve-se que 50,00 % têm bastante orgulho; 35,71 % têm muito; 14,29 % têm mais ou menos orgulho de dizer onde realiza seu trabalho. Constatou-se que a maioria dos indivíduos tem orgulho de dizer onde trabalha. Este pode ser considerado um ponto positivo, pois gera satisfação ao fazer parte da organização, e conseqüentemente na vontade de permanecer nela. Quanto à percepção do empregado da imagem da empresa na comunidade 85,72 % acreditam que possui uma boa imagem; 7,14% que possui uma ótima imagem; enquanto que 7,14% a visualizam apenas como razoável. A maioria dos entrevistados entende que a empresa possui uma imagem respeitosa, este fator acaba por contribuir para o próprio sentimento de orgulho do funcionário em fazer parte da organização.

Vejamos uma síntese dos resultados obtidos da aplicação do modelo de Walton (1974) na Alpha Indústria e Comércio Ltda.

QUADRO 3 - Síntese dos resultados obtidos em todos os critérios e seus respectivos indicadores

Critério	Indicador
1- Compensação Justa e Adequada	(-) Renda Adequada ao Trabalho: apresentou-se como um fator negativo. (-) Eqüidade Externa: apresentou-se como um fator negativo onde os funcionários acreditam que o salário pago não é o praticado no mercado. (-) Eqüidade Interna: percebem uma diferença salarial dentro da empresa, atribuindo um resultado negativo.
2- Condição de trabalho	(+/-) Jornada de Trabalho: considerada suficiente para a conclusão das tarefas a que se destinam, podendo se apresentar em alguns momentos como cansativa e estressante. (+/-) Ambiente Físico Seguro e Saudável: condições físico-ambientais razoáveis, porém ainda prejudiciais à saúde. Todavia a empresa fornece materiais para proteção e segurança, quando necessário.
3- Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades	(-) Autonomia: acreditam não possuírem autonomia para decidirem acerca de seu trabalho. Contudo acreditam possuir conhecimento suficiente para decidir e desenvolver suas tarefas. (+) Significado da Tarefa: afirmam se sentir felizes com o trabalho desenvolvido. (+) Identidade da Tarefa: julgam ser importantes para que a empresa atinja seus objetivos, além de compreender o resultado alcançado como de sua responsabilidade. (+) Variedade da Habilidade: segundo a maioria dos entrevistados o trabalho permite a utilização de seus conhecimentos e habilidades. (+) Feedback: a maioria acredita que recebem dos superiores as informações de maneira clara e objetiva.
4- Oportunidade de Crescimento e segurança	(-) Carreira: os entrevistados não percebem de maneira clara as perspectivas de crescimento em relação à possibilidade de carreira, nem uma adequada valorização dos acertos dos empregados por parte da empresa. (+/-) Crescimento Profissional e Individual: a maioria ainda entende que a empresa incentiva os empregados a continuarem seus estudos, porém a empresa ainda pouco investe em capacitações. (+) Segurança no Emprego: a maioria entende que a empresa só demite seus funcionários quando possui motivos justos.

5- Integração social no trabalho	(+) Tratamento Igualitário: a maioria acredita que não existe discriminação da empresa junto aos seus empregados. (+) Relacionamento: a maioria dos indivíduos julga de forma positiva tanto o relacionamento entre os colegas, como o relacionamento dos empregados com os superiores hierárquicos.
6- Constitucionalismo	(+) Liberdade de expressão: a maioria afirma haver liberdade para que os empregados possam contribuir com sugestões e críticas. (+) Discussão sobre Normas e Rotinas da Organização: a maioria acredita que existe este tipo de divulgação e debate das normas por parte da empresa. (+) Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas: a maioria acredita que os direitos são respeitados e cumpridos segundo as leis.
7- O trabalho e o espaço total de vida	(+) Equilíbrio entre trabalho e lazer: afirmam que o trabalho não prejudica sua vida familiar, e acreditam possuir tempo disponível para atividades sociais e lazer.
8- Relevância social da vida no trabalho	(+) Imagem da empresa perante funcionários e comunidade: a empresa possui uma imagem boa perante os colaboradores, onde afirmam ter orgulho de dizer onde trabalham, além desta ser reconhecida de maneira positiva junto à comunidade e mercado.

5. CONCLUSÕES

A administração de Recursos Humanos, modernamente chamada de Gestão de Pessoas, tem papel de fundamental importância nos negócios, constituindo-se no próprio elo entre o empregado e a empresa, objetivando ainda a conciliação dos interesses antes entendidos como antagônicos dos indivíduos e das organizações.

A Qualidade de Vida no Trabalho visa integrar o trabalhador ao ambiente em que desenvolve o seu trabalho, a fim de que haja um equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. Ela proporciona ainda uma maior participação por parte dos funcionários, criando um ambiente de integração com colegas de trabalho, superiores e com o próprio ambiente de trabalho. A QVT se preocupa principalmente com dois aspectos importantes que é o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional.

Com os dados obtidos com os funcionários do setor estudado pode-se traçar um perfil dos funcionários, assim como constatar como se encontra a Qualidade de Vida no Trabalho a partir da percepção dos mesmos, tendo por base os critérios e indicadores propostos pelo modelo de Walton (1974).

Diante dos resultados obtidos na pesquisa, verifica-se que existe um conjunto de intervenções que podem ser aplicadas junto à organização e seus gerentes, que poderão reduzir as dificuldades existentes, e que, por sua vez, poderão proporcionar um aumento no nível de Qualidade de Vida no trabalho.

Dentre as ações que poderiam ser desenvolvidas pelos gestores da Alpha Indústria e Comércio Ltda., elencam-se:

Reestruturar a política de recursos humanos e procurar divulgá-la abrangendo não só o setor administrativo, mas produtivo também; Reavaliar as condições de trabalho na empresa; Promover uma reestruturação na política salarial, objetivando eliminar as desigualdades, ao criar planos de cargos e salários eficientes; Elaborar projetos de premiação que incentivem os colaboradores mais eficientes e dinâmicos; Estudar a possibilidade de promover benefícios extra-salariais, como assistência médica e assistência odontológica, etc.; Desenvolver um sistema eficiente de comunicação que atinja a todos; Procurar desenvolver junto aos

empregados o conceito de cliente interno, reforçando a importância destes para o alcance dos objetivos organizacionais e pela qualidade dos resultados de suas tarefas.

Sugere-se”, ainda: Promover e possibilitar treinamento referente às atividades desenvolvidas pelos profissionais, considerando o gasto com a capacitação como investimento; Estimular de forma mais clara a educação formal dos colaboradores; Realizar pesquisas salariais junto às empresas da área e, divulgar os resultados obtidos resultados em murais, nos corredores e refeitórios para confrontar com as idéias dos funcionários da referida organização sobre este indicador; bem como Desenvolver um método de avaliação de desempenho que reconheça e valorize os acertos dos funcionários de forma clara.

Os elementos levantados mostram pontos que precisam ser trabalhados para melhorar a situação de trabalho na organização, e pontos que são visualizados de forma positiva pelos trabalhadores. Conforme a resposta dos sujeitos pesquisados é importante à melhoria das compensações, dos benefícios, da autonomia, das chances de progresso profissional e de maior investimento em treinamento.

Constatou-se ainda que mesmo insatisfeitos com os salários, benefícios e oportunidades de promoção, os funcionários dizem gostar do trabalho que realizam. Afirmam ter respeito e orgulho pela organização onde trabalham, e que as relações interpessoais são muito boas. Com tudo isto, conclui-se que mesmo a organização não atendendo satisfatoriamente aos fatores higiênicos, os funcionários se sentem realizados no trabalho.

Não se pode afirmar seguramente que funcionários satisfeitos “são a chave pra o sucesso”, pois é indispensável que as demais áreas funcionais, como marketing, finanças, produção, sistemas de informação também estejam engajados. No entanto, os colaboradores, força motriz de qualquer organização, satisfeitos e comprometidos estão mais dispostos para colaborar e proporcionar a empresa o alcance dos seus objetivos de forma eficiente e eficaz.

6. BIBLIOGRAFIA

ABIMOVEL. Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário.

ALBERTON, A. Uma metodologia para auxiliar no gerenciamento de riscos e na seleção de alternativas de investimentos em segurança. Dissertação de mestrado. Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

BEACH, R.; MUHLEMANN, A. P.; PRICE, D. H. R.; PATERSON, A. & SHARP, J. A. A review of manufacturing Flexibility. *European Journal of Operational Research*, v. 122, 2000, pp. 41-57.

COLLIS, JIL. Pesquisa em Administração: um guia prático para os alunos de graduação e pós-graduação. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CROSBY, PHILIP B. Qualidade é investimento. Rio de Janeiro: Jose Olympio Editora, 1986.

FERNANDES, EDA CONTE. Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar. 2º Ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L., QVT - uma experiência brasileira. *Revista de Administração*, São Paulo, 1988, v. 23, n. 4, p. 29-38.

FRANÇA, A C. LIMONGI. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*. Rio de Janeiro, Vol. 1, nº 2, p. 80, abril./mai./jun., 1997.

GIL, ANTONIO CARLOS. Como elaborar projetos de pesquisa. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1991.

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

MATTAR, F. N., Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, v. I e II, 1993.

OLIVEIRA, U. R. Gerenciamento de riscos operacionais na indústria por meio da seleção de diferentes tipos de flexibilidade de manufatura. 2009. 246 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2009.

O'DONNELL, KEN. Endoquality: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações – Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1997.

PADOVEZE, C. L. & BERTOLUCCI, R. G. Proposta de um Modelo para o Gerenciamento do Risco Corporativo. In: Anais XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2005

PALADINI, E.P. Gestão da qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

ROSA, MARCO ANTONIO SALLES. Qualidade de Vida No Trabalho: Análise do Caso de Trabalhadores do Ramo de Metalurgia de Ponta Grossa – PR. Ponta Grossa – 2006.

RANGEL, ALEXANDRE. Momento da Qualidade. São Paulo: Atlas, 1995.

SILVA, NARBAL, TOLFO, SUZANA DA ROSA. Qualidade de vida no trabalho e cultura organizacional: um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis. *Convergência*, n. 20, sep./dic.1999. p, 4.

TRIOLA, M. F. Introdução à Estatística. 9ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2005

WALTON, R.E. *Improving the Quality of Work life* . Harvard business Review, may/jun. p.12-16, 1974.

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

WESTLEY, W. A Qualidade de Vida no Trabalho: problemas e soluções. *INCISA*, n. 46, 1979.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

7. AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.