



FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS E TECNOLOGIA – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

FELIPE MAIA FERNANDES DA CRUZ

RA 20750228

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES - ANTT**

Brasília/DF

2015

FELIPE MAIA FERNANDES DA CRUZ

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DA
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA NACIONAL DE
TRANSPORTES TERRESTRES - ANTT.**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília
2015

FELIPE MAIA FERNANDES DA CRUZ

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DA
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA NACIONAL DE
TRANSPORTES TERRESTRES - ANTT.**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Érika Costa Vieira
Gagliardi

Banca Examinadora

Prof.: Érika Costa Vieira
Orientador

Prof.:
Examinador

Prof:
Examinador

Brasília
2015

RESUMO

Para que um trabalho seja desenvolvido com qualidade, os funcionários/servidores, precisam estar motivados e para que isso aconteça, eles devem se sentir bem com o trabalho que realizam, com o local onde trabalham, com o reconhecimento que recebem. A necessidade de qualidade de vida vem se tornando cada vez mais explícita. Entender o porquê da necessidade de melhoria de QVT é um desafio muito grande para uma boa parte das organizações. Normalmente, tanto as organizações quanto os seus funcionários não entendem ou têm pouco conhecimento na função desses programas tão relevantes. Nesse contexto, o trabalho teve por objetivo analisar as ações administrativas da empresa ANTT direcionadas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho de seus funcionários. Possíveis aspectos que podem influenciar na melhoria de qualidade de vida no trabalho. É uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa, cuja coleta de dados ocorreu através de questionário fechado aplicado a 30 funcionários da empresa. Os resultados indicam que os níveis QVT na ANTT são medianos, havendo necessidade de melhorias, principalmente na compensação e na saúde dos colaboradores, bem como desenvolver programas que deem mais tranquilidade, para que os mesmos se sintam seguros no emprego.

Palavras-Chave: ANTT, QVT, Organizações, Funcionários.

INTRODUÇÃO

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), vem criando grande e constante preocupação, atualmente. Essa preocupação é ainda maior em empresas/organizações que procuram ser altamente competitivas (FERNANDES, 1996).

Diante dos processos de mudança e dos constantes avanços tecnológicos, as empresas modernas têm buscado a produtividade, a competitividade e a qualidade para fazer frente à globalização econômica. Nesta fase da dita terceira Revolução Industrial, as pessoas que atuam nas organizações passam a ser fonte de interesse: conforme assinalam alguns autores, são os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações e faz-se necessária a implementação de ações que propiciem a qualidade de vida no trabalho (QVT). Por outro lado, há articulistas, como Peter Drucker, que sinalizam que a valorização das pessoas no ambiente de trabalho é mais aparente do que real.

FERNANDES (1996) entende QVT como uma forma de renovação da organização no trabalho, fazendo com que, a produtividade das empresas se eleve junto com o nível de satisfação pessoal. Segundo a autora, quanto mais satisfeitas e envolvidas as pessoas são com o próprio trabalho, mais produtivas elas se tornam. Calcado na ideia de humanização no trabalho e na responsabilidade social das empresas, o conceito de QVT engloba o atendimento às necessidades e aspirações humanas, além de atos legislativos que protegem o trabalhador.

Partindo-se desta convicção, mensurar os níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho é também uma questão-chave para o sucesso empresarial, pois não se pode melhorar o que não se consegue medir. Uma das grandes dificuldades encontradas nas empresas é a falta de dados quantitativos, resultando na ausência de informações. Desta forma, a análise proposta neste trabalho justifica sua relevância, buscando medir a qualidade de vida dos empregados para melhorá-la, o que, indiscutivelmente, irá refletir-se na produtividade empresarial.

Existem pesquisas elaboradas pelo Great Place to Work (Robert Levering), e publicadas na revista Exame (1997, 1999, 2000), que mostram o panorama mais atual das empresas brasileiras que oferecem as condições de trabalho mais atraentes para os seus empregados.

Os planos de QVT, se bem realizados, podem obter inúmeros benefícios. A diminuição do estresse, que resulta em uma considerável redução com os custos de saúde dos colaboradores, e o aumento da produtividade, estão entre os maiores desses benefícios. De acordo com essa realidade chega-se a seguinte pergunta: Qual a percepção dos funcionários da Agência Nacional de Transportes Terrestres sobre Qualidade de Vida no Trabalho?

O objetivo deste estudo é avaliar a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), buscando mensurar os níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho. Através de técnicas confiáveis e científicas, objetiva-se entender como os funcionários percebem os aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais relacionados ao trabalho. Para tal, fez-se necessário estipular alguns objetivos específicos: Descrever ações desenvolvidas pela ANTT em relação à qualidade de vida no trabalho, analisar condições de trabalho da empresa, analisar o nível de saúde dos trabalhadores, analisar a organização do trabalho da empresa.

No ponto de vista social, sabendo dos efeitos positivos dos programas de qualidade de vida no trabalho, as empresas precisam mostrar aos seus funcionários a importância que a percepção e opinião deles quanto ao bem-estar influenciam no ambiente de trabalho.

No âmbito acadêmico, este trabalho se torna relevante já que o tema vem em uma grande crescente, verifica-se a necessidade de explorá-lo mais, podendo então engrandecer essa discussão. Com isso, este trabalho poderá guiar novos rumos de estudos relacionados à importância de um programa de qualidade de vida no trabalho.

Do ponto de vista aplicado, para melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários/servidores, as empresas estão buscando ajuda especializada na hora de planejar programas de QVT específicos para elas. Dessa forma, a pesquisa pode

ajudar as empresas a avaliar melhor o ambiente de trabalho e a percepção dos seus funcionários/servidores.

Inicialmente será apresentada uma breve revisão teórica acerca da qualidade de vida no trabalho, contemplando aspectos históricos, principais conceitos e o modelo de FERNANDES (1996). Em sequência, está a descrição da metodologia adotada na pesquisa contemplada no artigo, bem como os critérios adotados para proceder ao presente estudo. Por fim, apresentam-se os resultados e a análise dos dados, seguidos das principais conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ORIGEM

Desde os primórdios da humanidade a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem, ainda que sob outras denominações, e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar para os colaboradores da organização.

Segundo Rodrigues (1994), a qualidade de vida no trabalho nasceu nos anos 50, na Inglaterra, através de Eric Trist e seus colaboradores, quando esses estudavam um modelo para agrupar o trinômio indivíduo/trabalho/organização. E esta nova técnica descoberta recebeu o nome de qualidade de vida no trabalho. Porém, a expressão qualidade de vida no trabalho só foi introduzida, publicamente, no início da década de 70, quando o professor Louis Davis (UCLA, Los Angeles), ampliava o seu trabalho sobre o projeto de delineamento de cargos.

2.2. RELAÇÃO SER HUMANO/TRABALHO

No mundo do trabalho em que vivemos hoje, o trabalho é a mais valorizada das atividades sociais. Antigamente, quem muito trabalhava era visto como motivo de vergonha, quando hoje, é exatamente o contrário. As razões que levaram a esse mundo de trabalho, não serão discutidas neste trabalho. O importante é a discussão da relevância que as relações humanas no trabalho exercem na vida dos seres humanos. (TOLEDO, 1977)

De acordo com Drucker (1997), desde os tempos mais remotos, o trabalho vem sendo parte essencial para a consciência dos seres humanos, já que o ser humano não nasce perfeitamente com um instrumento definido; o desenvolvimento dos instrumentos, abordagens objetivando algo único e específico de cada ser humano, a organização do trabalho. Então, assim sendo, o trabalho vem se mostrando como uma preocupação básica da humanidade há milênios.

Segundo Ferreira (1979), o surgimento situações anormais são esperados em qualquer comunidade de trabalho. Dentro de um grupo, há sempre a necessidade de uma autoridade, no caso um líder, que buscará prevenir ou solucionar problemas que possam vir a resultar em consequências mais graves. Postergando qualquer problema de relacionamento existente ou mal-resolvido, poderá abrir espaços para que novos problemas, normalmente de origens maiores, apareçam.

Das relações sociais de produção surgem as relações de trabalho, que constituem de maneira única a relação entre agentes sociais, ocupantes de cargos opostos e complementares no processo produtivo: trabalhadores e empregadores. Aspectos internos da Administração de Recursos Humanos, ou seja, capacidade de atribuir, ordenar e construir identidade organizacional, e aspectos macropolítico-econômicos, que são os movimentos sociais, no caso o governos e o mercado, são a base para definir os padrões das relações de trabalho no contexto organizacional. (FLEURY e FISCHER, 1995).

2.3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Por ter um impacto direto ou indireto na produtividade dos funcionários e nas finanças de uma organização, um dos temas que vem se tornando mais desafiador na área de gestão de pessoas, em específico para o ambiente organizacional, são as discussões ligadas às melhorias de saúde e vida no trabalho do ser humano, ou seja, a Qualidade de Vida no Trabalho.

Por ser um tema muito abrangente, e ter uma diversidade grande de definições, Fernandes (1996), destaca a importância de se aprofundar mais na revisão da literatura do tema, já que não se pode trabalhar com algo completamente desconhecido.

De acordo com a visão de Gil (2001), se afirma que é necessário que as empresas proporcionem uma boa Qualidade de Vida aos seus funcionários, ou seja, que ao realizar as tarefas que lhes são atribuídas, eles estejam felizes. Existe a

necessidade de sentir que são tratadas como pessoas e que suas contribuições para a empresa estejam de acordo com suas habilidades para que sejam produtivos.

De acordo com Fernandes (1996, p.35),

A tecnologia de QVT pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

Limongi-França (2003) acredita que as empresas devem tratar a Qualidade de Vida no Trabalho segundo os pressupostos de uma gestão avançada, buscando adotar informações e práticas especializadas, que sejam sustentadas por expectativas legítimas de modernização e de mudanças organizacionais e, por uma visão crítica dos resultados pessoais e empresariais. Entende, ainda, que os problemas de saúde relacionados às organizações, que na maioria das vezes, são adquiridos por meio de situações ou ambientes estressantes de trabalho, levam a doenças, incapacidade, prejuízos e falta de competitividade.

Para CHIAVENATO (2004), “o conceito de qualidade de vida engloba vários aspectos como físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho”, então a qualidade de vida no trabalho tornou-se uma preocupação do homem, criada com o objetivo de facilitar ou trazer bem-estar e satisfação ao trabalhador na execução de suas tarefas

Foram gerados grandes impactos inter-relacionados sobre a vida da sociedade, das organizações e das pessoas, onde foi imposta a necessidade de reflexão sobre suas influências na sociedade e nas organizações, fazendo com que trabalhadores, consumidores e cidadãos ampliem seus conhecimentos a respeito do stress e da importância contínua da Qualidade de Vida no Trabalho. (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

Segundo FERNANDES (1996), já que as pessoas e as organizações estão em constantes mudanças, a Qualidade de Vida no Trabalho deve ser considerada como uma gestão, também, dinâmica; e é contingencial, pois, varia muito de acordo com a realidade de cada empresa no contexto que está inserida. Além disso, pouco influencia focar apenas nos fatores físicos, pois em situações de trabalho, aspectos psicológicos e sociológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos, e

isso acaba refletindo no clima organizacional, afetando a satisfação e produtividade dos funcionários.

As dimensões institucionais, profissionais e pessoais se complementam, assim sendo, para o alcance da otimização do trabalho institucional, faz-se necessário, a satisfação individual. Então, constata-se que a maior influência na vida de uma pessoa é provavelmente seu trabalho, e esse é fortemente a marca da existência humana, pois apresenta-se em pelo menos um terço do seu dia, e assim refletindo em todos os seus momentos. (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

Distinguem-se, dessa forma, Qualidade de Vida no Trabalho e qualidade de vida das pessoas, onde o QVT se relaciona com aspectos referentes ao bem-estar das pessoas no desenvolvimento de suas obrigações no ambiente de trabalho; e a qualidade de vida das pessoas está mais ligada ao que é a percepção do bem-estar, de acordo com as necessidades individuais, expectativa de vida dos indivíduos e ao ambiente sócio econômico. (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

Na realidade das empresas de pequeno e médio portes, as deficiências relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho podem estar relacionadas ao atendimento das necessidades básicas de seus funcionários, enquanto que nas empresas de grande porte, há um excesso de burocratização, ou ainda, no relacionamento que existe entre a chefia e seus subordinados. E hoje, apesar da abordagem organizacional se preocupar em estudar as questões relativas à Qualidade de Vida no Trabalho de forma mais abrangente, ainda há uma escassez de modelos que tratem das melhorias na Qualidade de Vida no Trabalho mais sistemicamente. (FERNANDES, 1996).

Limongi-França (2003) entende que a compreensão e definição de Qualidade de Vida no Trabalho variam de acordo com as expectativas pessoais, implicações éticas e políticas, porem, as definições são convergidas na discussão das condições de vida e do bem-estar das pessoas, comunidades e grupos, e do meio em qual estão encaixadas.

Nesse contexto, Fernandes (1996), julga que para a renovação da sua maneira de organização no trabalho, as empresas podem se utilizar da Qualidade de Vida no Trabalho como instrumento. E que dessa forma, conseguirá elevar, em

conjunto, os níveis de satisfação pessoal, e que conseqüentemente, de uma maior participação dos funcionários nos processos inerentes ao seu trabalho, a produtividade empresarial.

PEDROSO (2014) realizou estudo com aplicação de questionários de QVT em 85 funcionários de três empresas com lojas no centro da cidade e em shopping. Percebeu com seu estudo, a importância de se pesquisar sobre QVT e a dificuldade que se tem de montar um modelo adequado de QVT. Constatou que, embora seja um assunto valorizado por muitos gestores e colaboradores, o mesmo não é visto com a relevância que deveria ter. Teve como resultado, uma grande porcentagem dos entrevistados insatisfeitos com as oportunidades de crescimento na empresa. Sua dificuldade foi que, embora a amostra tenha sido grande, o estudo não foi realizado com gestores ou colaboradores com cargos mais altos, e que seria importante ter uma visão dos dois lados, tanto das pessoas com cargos mais baixos, até o alto escalão. E como uma organização é feita por todos os colaboradores e que o sucesso de todos depende das funções de cada um exercida com competência, conclui que a QVT é fundamental para o sucesso da organização.

2.4. PERCEPÇÃO

Segundo Robbins (2005), um alvo é observado pela pessoa que, tenta interpretá-lo, e sua compreensão é fortemente influenciada pelas características pessoais do observador que são os interesses, atitudes, motivações, experiências passadas e expectativas. As características dos alvos também podem ter efeitos na percepção, pois, pessoas quietas passam mais despercebidas que as barulhentas. Já no contexto da situação, o cenário geral em que se passam eventos ou situações pode levar a percepções diferentes por parte das pessoas.

Para Chiavenato (2004), determinados padrões de referência são importantes, já que podem ajudar a entender os processos de comunicação. A forma que duas pessoas se comunicam, é determinada pela percepção que cada uma tem de si e do ambiente, assim, são trocadas informações e relacionadas com a percepção que cada um tem do ambiente em que está envolvida.

Surge então, a percepção social, através da interação entre dois ou mais indivíduos. Ainda segundo Chiavenato, temos uma percepção que nem sempre é racional ou consciente, é um meio, pelo qual, pessoas formam impressões sobre outras com intuito de entendê-las, e então desenvolver empatia.

2.5. MODELOS DE QVT

Para descrever situações e métodos diversos, vem sendo usada, ultimamente, a expressão Qualidade de Vida no Trabalho. Com isso, os modelos e abordagens mais difundidos sobre o tema são apresentados. Dentre eles, os principais modelos são os realizados por WALTON (1973), WESTLEY (1979), K. DAVIS & WERTHER (1983), e HUSE & CUMMINGS (1985).

William Westley considera quatro dimensões da QVT: econômica, política, psicológica e sociológica, as quais por sua vez são causas de injustiça, insegurança, alienação e anomia (ausência de leis e regulamentos) respectivamente. RODRIGUES (1994).

K. Davis & W. Werther julgam a qualidade de vida no trabalho e o projeto de cargos. Para eles a QVT baseia-se num projeto de cargo considerando aspectos relativos aos fatores ambientais, organizacionais e comportamentais. RODRIGUES (1994).

E. Huse e T. Cummings relacionam a qualidade de vida no trabalho e produtividade. Segundo eles, QVT se trata de uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, onde se destacam dois aspectos distintos: A preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; A participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho. RODRIGUES (1994).

2.6. MODELO DE WALTON

Para Walton (1973), o termo qualidade de vida vem sendo utilizado com bastante frequência para descrever determinados valores ambientais e humanos que são ignorados por sociedades industriais em prol do avanço tecnológico, do crescimento econômico e da produtividade.

As oito categorias e os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho são demonstrados por Mônaco e Guimarães (2000, p.76) conforme o Modelo proposto por Walton. Acerca desse tema, utilizou-se também do entendimento de Lopes (2003), que detalha esse modelo. Suas categorias e indicadores são:

Tabela 1: Modelo QVT de Walton

CATEGORIAS DE QVT	OBJETIVOS	INDICADORES DE QVT
Compensação justa e adequada	Relaciona-se à remuneração recebida pelo trabalhador em troca da realização de seu trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> - Renda adequada ao trabalho - Equidade interna - Equidade externa
Condições de trabalho	Refere-se à saúde e ao ambiente físico em que o trabalhador está inserido.	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente físico seguro e saudável - Jornada de trabalho
Uso e desenvolvimento de capacidades	Relativo às oportunidades que o trabalhador possui para utilizar no seu cotidiano o seu conhecimento e suas aptidões profissionais.	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia - Significado da tarefa - Identidade da tarefa - Variedade de habilidade - Retroinformação
Oportunidade de crescimento e segurança	Compreende as oportunidades que a organização oferece ao trabalhador para seu crescimento e desenvolvimento pessoal e para a sua segurança no trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de carreira - Crescimento pessoal - Segurança no emprego
Integração Social na Organização	Visa mensurar a integração social e a ausência de diferenças entre os trabalhadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Senso comunitário - Relacionamento - Igualdade de oportunidades
Constitucionalismo	Garante o respeito da organização em relação aos direitos dos trabalhadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Respeito às leis e direitos trabalhistas - Privacidade pessoal - Liberdade de expressão - Normas e rotinas
O trabalho e o espaço total da vida	Trata-se do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional do trabalhador, ou seja, do equilíbrio entre jornada de trabalho, viagens e a convivência com a família e seu lazer.	<ul style="list-style-type: none"> - Equilíbrio entre horários de trabalho, exigências da carreira, viagens, convívio familiar e lazer - Poucas mudanças geográficas
Relevância social do trabalho na vida	Avaliar a percepção dos trabalhadores quanto à responsabilidade social da organização, relacionamento com os empregados, ética e qualidade de seus produtos e serviços.	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem da empresa - Responsabilidade social da instituição - Responsabilidade social pelos empregados - Responsabilidade social pelos produtos e serviços

FONTE: Adaptado de Walton (1973)

Segundo Mônico e Guimarães (2000, p.75), “o Modelo de Walton é o mais amplo, contemplando processos de diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho, levando em consideração os fatores intra e extra empresa.” Os programas de

Qualidade de Vida no trabalho tem como intuito deixar as organizações mais humanizadas, de acordo com Walton. Ainda, segundo os autores, dessa forma, faz com que o trabalhador possua mais conhecimentos de seu desempenho, com tarefas que se adequem mais ao seu cargo, com uma variedade de atividades e a valorização de seu trabalho paralelamente ao seu desenvolvimento pessoal, somando tudo isso, o trabalho consegue ser realizado com responsabilidade e autonomia.

3. MÉTODO

3.1. PESQUISA

Está é uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa. Na visão de Gil (2006), a descrição das características de determinada população ou fenômeno é o objetivo principal dos estudos descritivos, assim como estabelecer relações entre as variáveis. Técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários, é sua principal característica. Com a abordagem descritiva permitiu-se a apresentação das características da população pesquisada, levando a relacioná-la com a realidade particular dos sujeitos da pesquisa. A investigação descritiva permite, ainda, a descrição de fatos e fenômenos a respeito de realidade específica. Neste caso, os pesquisadores tendem a analisar seus dados de forma particular, indutiva. O processo e seu significado são os principais focos de abordagem.

Este método se caracteriza pela quantificação, tanto na coleta de dados quanto no tratamento desses através de estatística, das mais simples às mais complicadas. Richardson (1989). Seu diferencial é garantir maior precisão dos trabalhos realizados, com menores chances de distorção.

3.2. EMPRESA

A Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT foi criada em 5 de junho de 2001 pela Lei nº 10.233 e regulamentada pelo Decreto nº 4.130, de 13 de fevereiro de 2002. Possui competência para disciplinar a prestação, por particulares, dos seguintes serviços de transportes terrestres: transporte ferroviário de passageiros e cargas ao longo do Sistema Nacional de Viação; exploração da infraestrutura ferroviária e arrendamento dos ativos operacionais correspondentes; transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros; transporte rodoviário de cargas; exploração da infraestrutura rodoviária federal; transporte multimodal; e transporte de cargas especiais e perigosas em rodovias e ferrovias.

Na estrutura da Administração Pública Federal, a ANTT está vinculada ao Ministério dos Transportes. Trata-se de uma Autarquia Especial, ou seja, a Agência tem independência administrativa, autonomia financeira e funcional e mandato fixo de seus dirigentes.

3.3. PROGRAMA DE QVT DA ANTT

Em 2012 foi instituído um comitê gestor de QVT na ANTT, aonde foram discutidas propostas de QVT. O primeiro passo foi fazer um questionário na intranet, onde os servidores puderam demonstrar o grau de satisfação em várias áreas da Agência. Os resultados foram coletados e analisados, e depois disso foi inserida uma proposta para o programa de QVT na ANTT.

A proposta de programa de QVT da ANTT define projetos que visam aumentar as fontes de bem-estar e minimizar as fontes de mal-estar no trabalho, tendo como diretrizes:

- a) Reconhecimento e Crescimento Profissional
- b) Organização do Trabalho;
- c) Condições de Trabalho;
- d) Formação e Desenvolvimento Gerencial;
- e) Comunicação Organizacional e;
- f) Elo-Trabalho e Vida Social.

Tabela 2: Plano de QVT da ANTT

DIRETRIZ	MACRO-PROJETOS	DESCRIÇÃO
Proporcionar oportunidades de desenvolvimento, crescimento e reconhecimento profissional pautados pela adoção de critérios objetivos, igualitários e transparentes, pelo equilíbrio entre os objetivos da organização, dos servidores e as diretrizes normativo-legais.	RECONHECIMENTO	Proporcionar oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, mapeando posições técnicas e gerenciais existentes em cada unidade organizacional, alocando cargos conforme a estrutura hierárquica e a responsabilidade por projetos, atribuindo critérios claros para ocupação dos cargos, incentivando a ascensão para valorização de servidores que se destacam no exercício de suas atividades.
Aperfeiçoar, de forma participativa, os processos de trabalho, revisando continuamente fluxos, procedimentos e normas, disseminando as práticas de sucesso, visando garantir a distribuição planejada e justa das atribuições entre os servidores/colaboradores.	EFETIVIDADE	Identificar ações passíveis de sistematização/eliminação, em processos e atividades rotineiras; identificar atividades repetitivas e implementar rodízio destas; valorizar o conhecimento e os pareceres técnicos dos servidores. Os fluxos de trabalho serão revisados por demanda e serão definidos critérios para sistematização e divulgação dos planos de trabalho nas Unidades.
Garantir aos servidores/colaboradores um ambiente propício à expressão do pensamento, proporcionando maior integração e bem-estar nas relações de trabalho, estimulando a comunicação e o fortalecimento das relações pessoais e institucionais	INTEGRAÇÃO	Promover a integração das ações entre a sede e as Unidades Regionais, envolvendo todos os servidores da Agência; incentivar melhores relações socioprofissionais entre os diversos profissionais e níveis hierárquicos da Agência, a partir da consideração das opiniões técnicas e de uma gestão participativa.

FONTE: Diário Oficial da União, Nº 125.

Fora os dados citados do programa de QVT da ANTT, ela também visa trazer programas como a contratação de profissionais especializados. Exemplos como Palestras motivacionais realizadas no auditório, professores de academia para dar aulas de ginastica laboral que vão de gerência em gerência chamando os funcionários para participarem, anualmente é realizado o dia da corrida da ANTT,

sempre realizado no dia de seu aniversário, onde no final da corrida são disponibilizados massagens relaxantes, lanches saudáveis e o resto do dia de dispensa do trabalho e campanhas e aplicações de vacinas gratuitas para a prevenções de doenças.

3.4. PARTICIPANTES

A população desta pesquisa compreende somente os funcionários da SUPAS, (Superintendência de Passageiros), um total de 90 pessoas. Vale ressaltar que esse segmento foi realizado apenas com os funcionários efetivos e terceirizados, excluindo-se, os estagiários.

Devido à impossibilidade de realizar a pesquisa com todos os funcionários da ANTT, trabalhar-se-á com uma amostra de 30 pessoas, um total de 33% da Superintendência. Segundo cálculo feito, a pesquisa terá Erro Amostral de 15% e Nível de Confiança de 95%.

3.5. INSTRUMENTO

O instrumento estruturado, utilizado para a coleta de dados, constitui-se num *Roteiro Básico de Entrevista* (Anexo 01), baseado no modelo de instrumento proposto por FERNANDES (1996), composto de dez Blocos que serviram para o levantamento da percepção dos funcionários face aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, intervenientes na sua qualidade de vida no trabalho.

O nível de satisfação dos entrevistados relacionado aos elementos foi mensurado em dez blocos por uma escala polarizada de satisfação de cinco pontos, onde 1 corresponde ao nível “Muito Insatisfeito” e 5 “Muito Satisfeito”. Desta forma, os valores correspondentes às diferentes percepções situam-se em pontos equidistantes, consistindo assim em “exatos intervalos”, servindo para codificar os

depoimentos qualitativos e transformá-los, através de técnica de análise de conteúdo, em dados quantitativos para serem tratados estatisticamente.

O questionário baseado nas ideias de FERNANDES (1996), usado como base da metodologia deste trabalho, estrutura-se em dez blocos, correspondentes a dez fatores relacionados à QVT. Em cada bloco existem variáveis, nas quais, o entrevistado teve de avaliar seus níveis de satisfação, julgando uma nota de 1 (grau de satisfação mínimo) a 5 (grau de satisfação máximo). O limite mediano, no caso indiferente, foi de nível 3.

Os dez blocos são:

- Posicionamento Pessoal sobre o QVT na Empresa: como as pessoas se sentem diante do programa de QVT da empresa;
- Condições de Trabalho: se o ambiente de trabalho e suas condições físicas são as mais adequadas;
- Saúde: se a empresa oferece todo suporte necessário com o controle de doenças, estresse, e se é dada a devida assistência aos funcionários e familiares;
- Moral: se o funcionário/servidor recebe o devido reconhecimento dentro da empresa;
- Compensação: se são justas as remunerações e benefícios;
- Participação: se existe a oportunidade do funcionário/servidor demonstrar sua criatividade, capacitação, se expressar dentro da empresa;
- Comunicação: se as informações empresariais fluem bem, se são compreendidas, independente do nível hierárquico;
- Imagem da Empresa: se os funcionários/servidores se indetificam com a empresa e qual é sua reputação externa e interna;
- Relação Chefia-Subordinado: como é o tratamento dentro da empresa dos chefes com seus subordinados;
- Organização do Trabalho: se é possível crescer e ser valorizado dentro da empresa.

3.6. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE

A coleta de dados foi realizada no dia 20/08/2015. Os 30 questionários foram impressos e ao começo do expediente, às 8h foram entregues, um a um, sendo recolhidos no dia seguinte, 21/08/2015, para que assim, todos os participantes tivessem tempo e privacidade para preenchê-los.

Seguindo o trabalho de FERNANDES (1996), para o estudo de caso desta pesquisa, foi adaptado o instrumento estruturado proposto por esta autora em sua obra, somando-se ao seu questionário, itens dentro de cada bloco para que, assim, as respostas pudessem ser mais precisas.

Foi utilizada a análise de média e desvio padrão para a análise dos dados coletados na presente pesquisa. O desvio padrão serve para analisar a eficácia de uma média: quanto maior for o desvio, menos será a eficácia. Quanto maior for o universo pesquisado, maior será o desvio apurado. É provável, que o desvio padrão alto de um indicador possa ser o resultado da discrepância entre uma ou mais perguntas (umas com um grau alto de avaliação e outras não). Reforçando que o programa utilizado na criação das tabelas e gráficos foi o Excel.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta etapa do trabalho, são mostrados os resultados encontrados a partir da análise dos questionários recebidos dos funcionários da ANTT, que constituem o objeto de estudo desta pesquisa. Foram analisados 30 questionários.

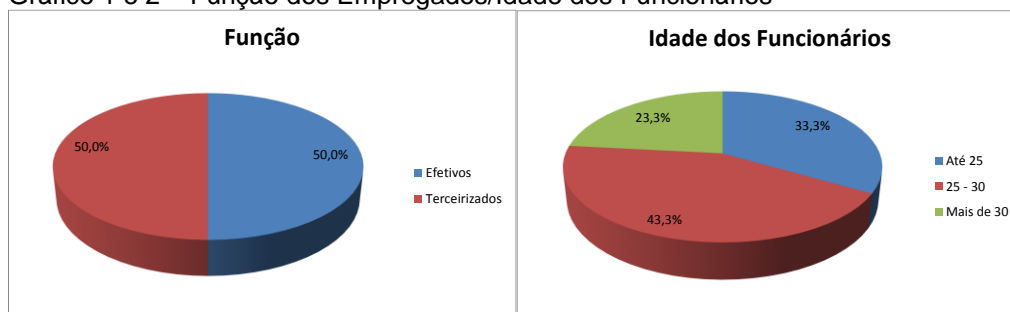
Visou-se atingir os objetivos do trabalho através dos dados obtidos na análise dos questionários. Isto é, objetivou-se analisar a qualidade de vida no trabalho na Agência Nacional de Transportes Terrestres, por meio da análise de suas variáveis.

Os resultados da pesquisa são apresentados a seguir.

4.1. APRESENTAÇÃO DA IDENTIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

Foram analisados os seguintes seguimentos através da identificação dos funcionários: função, idade, sexo, nível de instrução e tempo de empresa.

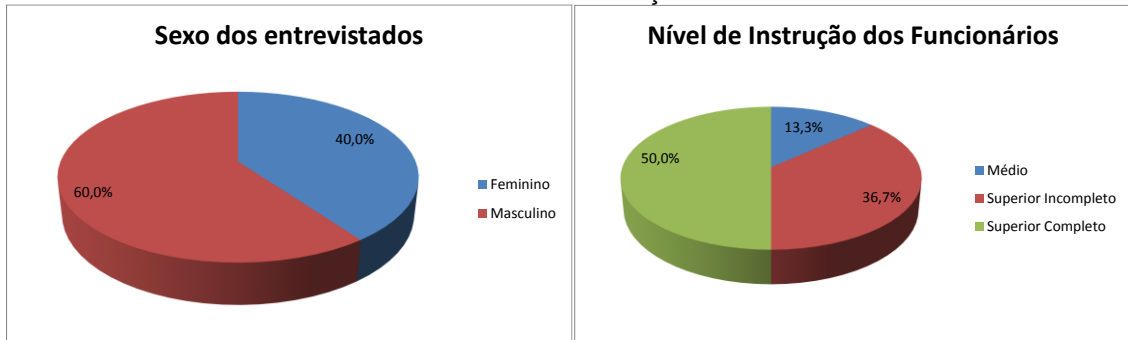
Gráfico 1 e 2 – Função dos Empregados/Idade dos Funcionários



Fonte: Dados da Pesquisa

As funções na empresa foram separadas em 2 categorias (Efetivos e Terceirizados). Cada funcionário ocupa uma função do organograma. Por escolha, foi separada igualmente a quantidade de funcionários por cada função, totalizando 50%. E como pode-se verificar no gráfico 2, a maior parte dos funcionários (43,3%) tem entre 25 e 30 anos.

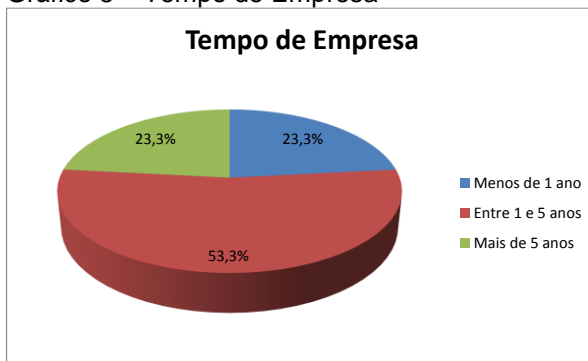
Gráfico 3 e 4 – Sexo dos Entrevistados/Nível de Instrução dos Funcionários



Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao sexo dos funcionários, tem-se uma pequena variação, com 60% dos funcionários do sexo masculino e 40% do sexo feminino. E no gráfico 4, a maior parte dos funcionários (50%) possui o Ensino Superior Completo.

Gráfico 5 – Tempo de Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao tempo de empresa dos funcionários, conforme gráfico 5, grande parte deles atua na empresa entre 1 e anos, totalizando 53,3%. Este dado é explicado pela entrada de muitos concursados ao final de 2013, que foi o ultimo concurso chamado da ANTT.

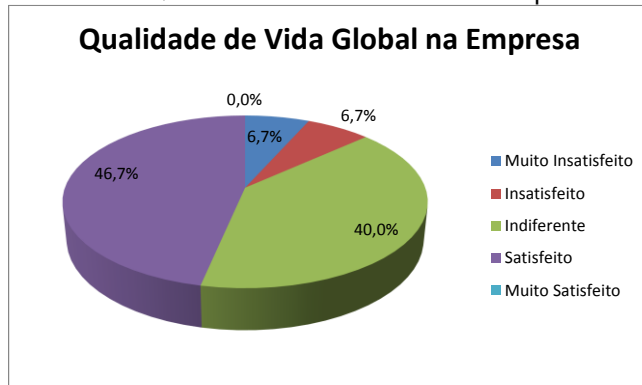
4.2. ANÁLISE GERAL DE CADA BLOCO

Considerando a escala de satisfação utilizada nesta pesquisa, que varia entre 1 (satisfação mínima) e 5 (satisfação máxima), estabeleceu-se como padrão-limite o nível 3 (indiferença). Sendo assim, as variáveis que obtiveram média inferior a 3 merecem destaque pela administração da empresa, no sentido de reunir esforços

para adoção de ações objetivando a melhoria da satisfação do funcionário a respeito.

Apresenta-se a seguir, a análise do nível de satisfação dos funcionários em cada bloco dos fatores determinantes da QVT segundo a literatura.

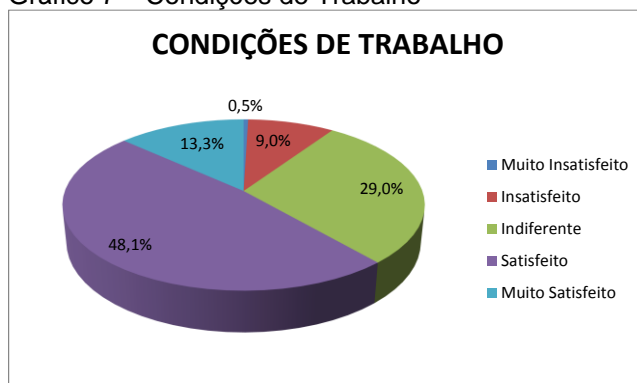
Gráfico 6 – Qualidade de Vida Global na Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa

Neste bloco, objetivou-se detectar a percepção do funcionário sobre a qualidade de vida global na empresa. Como pode ser verificado no gráfico 6, o nível de satisfação dos funcionários da ANTT quanto à QVT é alto, com 46,7% deles satisfeitos. Com base em GIL (2001) podemos concluir que através de programas de QVT as empresas obtêm resultados positivos em relação à qualidade total, ou seja, que envolve todas as áreas da empresa, já que proporcionam desenvolvimento das obrigações propostas pela administração da organização.

Gráfico 7 – Condições de Trabalho



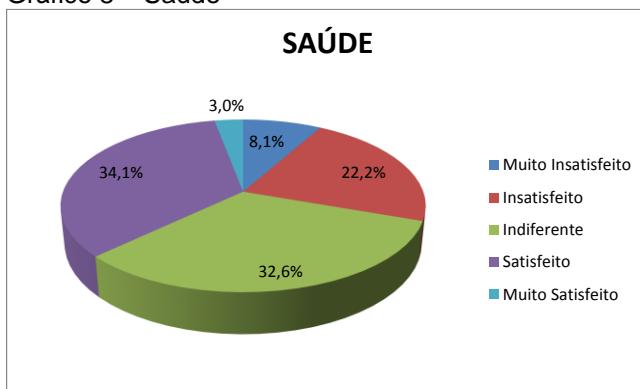
Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto às condições físicas em que os trabalhadores executam suas funções, tem-se, na ANTT, de acordo com o gráfico 7, alto nível de satisfação, com 48,1% deles declarando-se satisfeitos a respeito. Analisando-se as variáveis

determinantes deste bloco, percebe-se que o nível de satisfação em cada uma delas é, em geral, alto, com maioria satisfeita, o grande problema, ou a maior deficiência inferida através da pesquisa foi relacionada a ergonomia, com mais de 30% insatisfeitos. De acordo com CHIAVENATO (2004), a ergonomia entra em ação na maioria das empresas a partir da importância das condições físicas.

Para SOUSA (2014), pequenos detalhes como os de mobiliário, a maneira como as salas/gabinetes estão organizados, ou simplesmente um bom ambiente laboral têm fortes influências sobre os níveis de produtividade dos profissionais, tendendo a melhorar o desempenho dos trabalhadores.

Gráfico 8 – Saúde



Fonte: Dados da Pesquisa

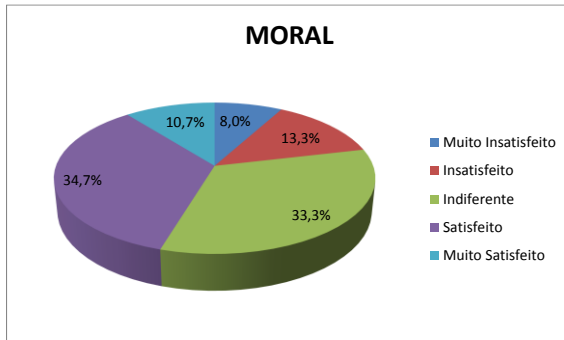
Em relação à saúde, de acordo com o gráfico 8, também há um alto nível de satisfação, com 34,1% dos funcionários satisfeitos, porém 32,6% mostraram-se indiferentes. Sendo assim, os funcionários consideram o grau de Saúde da empresa de mediano para bom.

Entretanto, apesar da satisfação da maioria (34,1%), destaca-se que 30,3% dos funcionários estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a saúde na empresa. Tratando-se de saúde, os custos para a empresa são elevados, e apenas os efetivados recebem mais ajudas focadas nessa área. Sendo assim, é possível que a insatisfação em relação à saúde ocorra na ANTT pelo custo que este fator da QVT representa.

Segundo BUSS (2003), o homem tem como direito fundamental a saúde, sendo essa, não apenas, o melhor e maior recurso para o desenvolvimento social, econômico e pessoal, como também uma das mais importantes dimensões da qualidade de vida.

Analisando todas as variáveis do bloco Saúde, confirma-se que as áreas com maior índice de rejeição são em relação a estresse e alimentação no trabalho.

Gráfico 9 – Moral

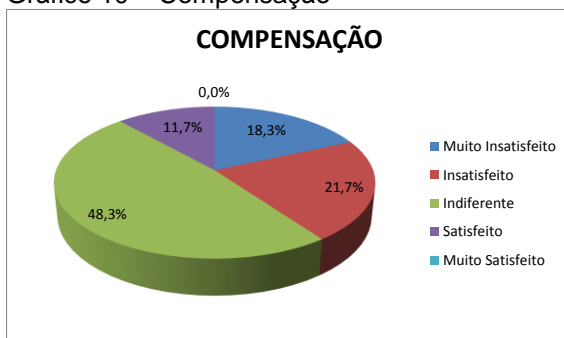


Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à moral na empresa, de acordo com o gráfico 9, foi onde os funcionários ficaram mais divididos. Embora mais de 46% dos entrevistados tenham se mostrado satisfeitos com o reconhecimento dentro da empresa, o retorno está entre as maiores insatisfações de toda a pesquisa com quase 35% insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

Segundo FERNANDES (1996), identidade nas tarefas, relações interpessoais, reconhecimento, retorno, orientação para as pessoas, garantia de emprego, são aspectos que refletem diretamente na motivação e no moral do profissional. Pode se inferir, então, que espera-se mais feedback dos líderes, expor o reconhecimento individualmente ou em uma reunião em grupo, o que pode elevar o moral dos trabalhadores.

Gráfico 10 – Compensação



Fonte: Dados da Pesquisa

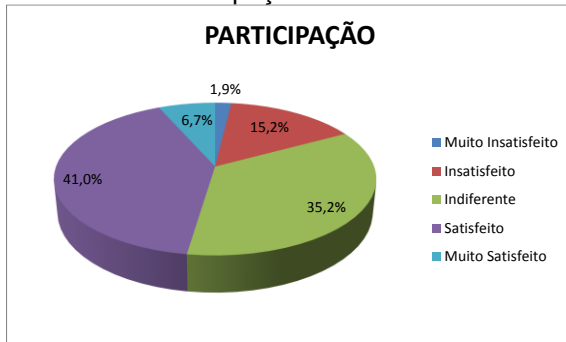
De acordo com o gráfico 10, a grande maioria dos funcionários da ANTT está Indiferente, quase metade (48,3%), com as práticas de política de remuneração e benefícios da empresa. Ninguém se mostra Muito Satisfeito com essa área e 40% se

consideram Insatisfeitos ou Muito Insatisfeitos. Isto significa que para a maioria dos funcionários a empresa não fornece remuneração necessária para possa viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive. É certo que, numa sociedade capitalista onde tudo pode ser comprado, há sempre aqueles para os quais a remuneração é sempre insuficiente. De qualquer forma, a compensação do funcionário, que engloba não somente o salário, mas também outros benefícios e meios de compensá-lo, é fator determinante na qualidade de vida no trabalho de qualquer empresa. Havendo funcionários insatisfeitos quanto à sua remuneração, a empresa deve procurar outros meios para compensá-lo, elevando sua motivação para o trabalho.

Compensação, segundo RODRIGUES (2002), relaciona-se à remuneração recebida pelo trabalhador em troca do cumprimento de suas tarefas. Refere-se à satisfação do trabalhador por sua remuneração quando comparada interna e externamente. Segundo o autor, a compensação recebida pelo trabalho realizado pode ter focos diferentes, seja pela relação feita entre salário e o esforço físico ou mental, seja pela experiência do trabalhador e a responsabilidade exigida pelo cargo.

Analisando as variáveis de compensação, percebe-se que os funcionários estão, em sua maioria, Indiferentes com a equidade salarial interna e externa da empresa e com o salário variável (bônus, etc.). A maior insatisfação em relação à compensação na ANTT ocorre quanto à falta de benefícios proporcionados pela empresa. O que pode se inferir da ANTT, é que, os funcionários podem ser mais motivados, já que a maior insatisfação é com as recompensas, poderia haver um programa focado em buscar formas de recompensas, assim satisfazendo um pouco mais seus empregados.

Gráfico 11 – Participação

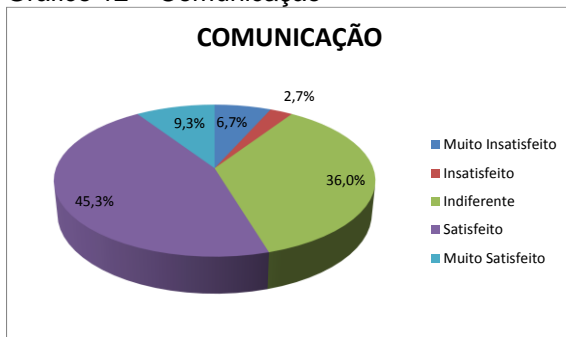


Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto às atividades promovidas pela ANTT em relação à participação, os funcionários mostraram-se Satisfeitos, com 41%, além de 35,2% Indiferentes, de acordo com o gráfico 11. Apenas 17,1% dos funcionários, tem má percepção e aceitação quanto ao engajamento das ações da empresa no sentido de gerar condições indispensáveis à participação efetiva do pessoal, incentivadas pela criatividade, expressão pessoal, repercussão das ideias dadas, programas de participação e capacitação, entre outros, que são as variáveis do bloco Participação.

FERNANDES (1996, p.25) cita “Dar aos funcionários oportunidade de expressão e participação nas decisões é, portanto, fundamental para a melhoria dos métodos de trabalho, dos produtos e da racionalização de custos. Mas é, acima de tudo, uma forma de reconhecimento da inteligência do funcionário”. É possível inferir a partir disto, que os funcionários, embora satisfeitos, desejam uma maior participação na empresa, conseqüentemente, serem mais reconhecidos, o que acabaria refletindo em sua qualidade de vida e na produtividade da organização.

Gráfico 12 – Comunicação



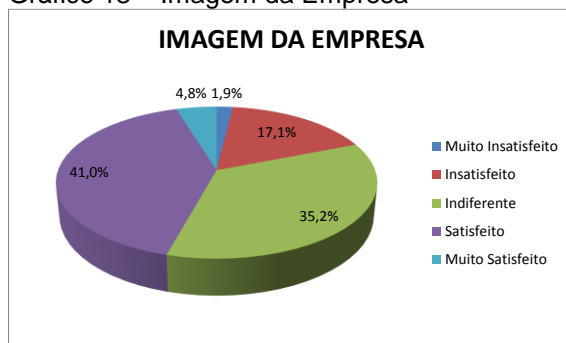
Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 12 ilustra a satisfação do funcionário quanto à eficácia das comunicações internas em todos os níveis na empresa. A partir da análise do gráfico, constata-se que a grande maioria dos funcionários está satisfeita (45,3%)

com a comunicação na ANTT. Segundo as ideias de Gil (2001), se comunicar não é apenas passar uma informação e sim se fazer entender, por isso é muito importante que a comunicação seja muito bem avaliada dentro das empresas, para que haja o entendimento necessário dentro todos da organização.

A pesquisa mostra que os funcionários estão satisfeitos quanto à forma com que a administração lhes passa as informações, então, pode-se inferir que não só a informação chega ao seu destino, como os destinatários entendem o que lhes é passado.

Gráfico 13 – Imagem da Empresa

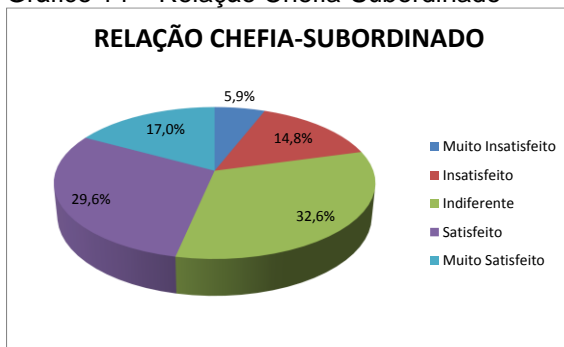


Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à imagem da empresa, conforme o gráfico 13 verifica-se um grande nível de indiferença (35,2%) e alta satisfação dos funcionários (41%).

FASCIONI (2006) explica a diferença entre Imagem corporativa e Identidade corporativa, onde a imagem é a percepção externa da empresa, ou como as pessoas associam a empresa, e a identidade são as características que tornam aquela empresa única, uma espécie de DNA da empresa. De acordo com as variáveis relacionadas à imagem da empresa, muitos dos funcionários demonstram identificação com a empresa (80%), porém os mesmos entendem que a imagem externa da empresa não é boa (quase 30%). Ou seja, internamente, a imagem criada, os valores expostos são bons, porém a imagem, até mesmo pelo que se vê em jornais e TV sobre transporte público, faz com que a associação seja de uma empresa ruim, já que é a empresa reguladora.

Gráfico 14 – Relação Chefia-Subordinado

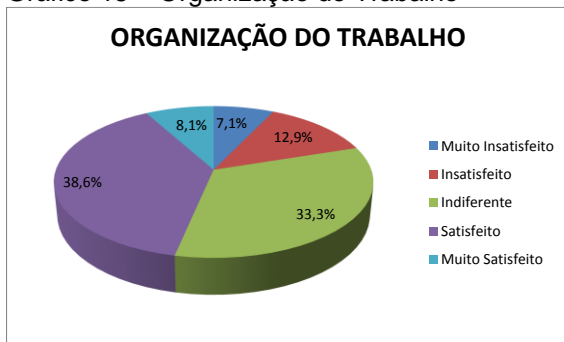


Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o gráfico 14, os funcionários da ANTT apresentam-se Indiferentes quanto à relação chefe-subordinado mantida pela empresa, com 32,6%.

De acordo com Oliveira (2006, p. 27) "do líder são cobradas determinadas forma e atitudes para lidar com valores básicos; e, entre os mais importantes, estão o amor, a integridade e o sentido". Ou seja, há de ser um bom líder e saber tratar seus subordinados, com relação a isso, infere-se que na ANTT o relacionamento é bom, porem pode melhorar.

Gráfico 15 – Organização do Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 15 ilustra um bom nível de satisfação dos funcionários entrevistados em relação à organização do trabalho na ANTT, com maioria satisfeita ou Indiferente.

Como WALTON (1973) ressalta, a valorização de seu trabalho paralelamente ao seu desenvolvimento pessoal, resulta com que o trabalho seja bem realizado com responsabilidade e autonomia. Os índices de satisfação das variáveis da organização do trabalho são altos em quase todas as variáveis. O índice com menor satisfação ocorre na variável: Valorização do Cargo. O índice levemente reduzido nesta variável é explicado pelo fato de apenas os funcionários efetivos terem seus

cargos valorizados na empresa. Infere-se, então, que um programa criado para dar essa valorização desejada para outros cargos da ANTT, traria mais motivação para o trabalhador, pois quanto melhor fosse desempenhado seu trabalho, melhor seria sua valorização e seu desenvolvimento pessoal.

4.3. ANÁLISE GLOBAL DOS FATORES DE QVT

Para um melhor direcionamento das ações gerenciais, os resultados obtidos pelos diversos fatores são apresentados de uma forma global na tabela 3.

Tabela 3 – Avaliação Global dos Fatores de QVT

MÉDIA GERAL	
ITEM	MÉDIA
QVT GLOBAL	3,27
CONDIÇÕES DE TRABALHO	3,65
SAÚDE	3,01
MORAL	3,27
COMPENSAÇÃO	2,53
PARTICIPAÇÃO	3,35
COMUNICAÇÃO	3,48
IMAGEM DA EMPRESA	3,30
RELAÇÃO CHEFIA-SUBORDINADO	3,37
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	3,28
MÉDIA GERAL	3,25

Fonte: Dados da Pesquisa

Como se pode constatar, os itens relativos à Saúde (média: 3,01) e Compensação (2,53) são os que apresentam menor índice de satisfação na opinião dos funcionários da ANTT, merecendo cuidados mais efetivos por parte da administração.

A partir da pesquisa, constata-se, ainda, que o nível de satisfação geral em relação à Qualidade de Vida no Trabalho na empresa em questão apresenta-se Mediano (3,25), situando-se entre indiferença e satisfação. Sendo assim, considera-se que a ANTT trabalha com eficiência razoável os fatores da Qualidade de Vida no Trabalho, precisando melhorar quesitos para assim, contribuir para a motivação e satisfação de seus funcionários.

4.4. ANÁLISE DOS FATORES DE QVT COM MAIOR DEFICIÊNCIA

A partir da tabela 4, destacam-se as variáveis que obtiveram baixos índices de satisfação segundo a opinião dos funcionários.

Tabela 4 – Menores índices de satisfação

MENORES ÍNDICES DE SATISFAÇÃO		
ORDEM	ITEM	MÉDIA
1	Salário variável (bônus, prêmios)	2,33
2	Eqüidade salarial interna	2,47
3	Benefícios	2,53
4	Valorização do cargo	2,60
5	Possibilidade de Carreira no trabalho	2,67
6	Saúde Ocupacional	2,73
7	Aquisição de Medicamentos	2,73
8	Assistência Familiar	2,80
9	Estresse	2,80
10	Alimentação no Trabalho	2,80
11	Eqüidade salarial externa	2,80
12	Ergonomia	2,87
13	Possibilidade de prática de Criatividade no trabalho	2,87
14	Apoio Sócio-Emocional pela empresa	2,87
15	Feedback/ Retorno	2,93
16	Possibilidade de Inovações no trabalho	2,93

Fonte: Dados da Pesquisa

Como de costume, em basicamente todas as empresas, existe algum funcionário descontente com sua remuneração e na ANTT não é diferente. Mas fora esse índice baixo, citando mais dois, na ANTT existem muitos funcionários insatisfeitos também com a valorização do seu cargo e os benefícios dados pela empresa.

Sendo assim, 16 variáveis obtiveram média insatisfatória, de acordo com a Tabela 4, variando de uma média de 2,33 a 2,93. O que podemos concluir com isso, é que em um total de 75 variáveis, 16, ou seja, 21,3% estão fora dos padrões de satisfação dos funcionários. Então há muita coisa ainda a ser trabalhada pela empresa.

5. CONCLUSÃO

A partir dos dados apresentados no decorrer deste trabalho, foi possível verificar que o objetivo de avaliar a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) foi alcançado, já que pôde avaliar com sucesso a qualidade de vida no trabalho na ANTT, levantando as variáveis deficientes para orientar as ações corretivas da empresa e gerar diretrizes que vão subsidiar a gestão estratégica de RH.

Através da mensuração dos níveis de satisfação dos funcionários da ANTT, foi possível verificar que a ANTT mantém um nível intermediário de satisfação. Às vezes por causa da falta de conhecimento sobre QVT ou realmente por diferença de tratamento dentre os cargos da Agência. Por mais que seja importante e haja sempre a necessidade de um programa de QVT, por existir um investimento muito alto, muitas empresas acabam deixando de lado, não relacionando os benefícios que esse programa pode trazer no futuro, não é dada a devida importância que um modelo de QVT bem implantado causa na empresa.

Em relação à limitação, a dificuldade foi que além do pequeno tamanho da amostra, poucos funcionários tinham grande conhecimento relacionado à QVT e outros nem sabiam que a ANTT tinha um plano de QVT dentro dela.

Como agenda futura, é importante que a pesquisa sobre QVT seja realizada periódica e sistematicamente, buscando determinar os benefícios resultantes das medidas adotadas, monitorando os resultados obtidos, detectando outros aspectos que carecem de solução, decorrentes em muitos casos do crescimento da expectativa dos trabalhadores. Para tanto, o instrumento de coleta de informações deve ser simples, facilitando não só sua aplicação, mas também a posterior ponderação, análise, avaliação e definição das medidas necessárias para corrigir pontos desfavoráveis. E como resultado do trabalho, o gerente da GEHAB (Gerência de Habilitação de Transporte de Passageiros), pediu uma cópia para levar às demais chefias e, então, poder trabalhar e melhorar a QVT dentro da ANTT.

REFERÊNCIAS

- BUSS, P. M.. **Saúde, Sociedade e qualidade de vida**. Fiocruz, 2003. Disponível em: <<http://www.invivo.fiocruz.br>. Acesso em 05 out. 2015, 16h50min.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: THOMSON, 2004a.
- DRUCKER, P.F. **Fator humano e desempenho**; o melhor de Peter F Drucker sobre administração. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FASCIONI, L. **Quem sua empresa pensa que é?** Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2006.
- FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, P.P. **Administração de pessoal: relações industriais**. 5ª ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 1979.
- FLEURY, A. e FISCHER, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.
- LOPES, S.P. **Análise da qualidade de vida no trabalho sob os critérios propostos no modelo de Walton: um estudo de caso na Equisul**. 2003. 66f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração – Habilitação em comércio exterior, Universidade do vale do Itajaí, São José.

MONACO, F. de F. e GUIMARÃES, V.N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. **RAC**, v.4, n.3, set./dez., p.67-88, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Profissão líder: Desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva. 2006.

PEDROSO R. **Revista Científica do Centro Universitário de Barra Mansa – UBM**. Ano XIX – Vol. 16 – No 32 – 2o semestre de 2014. Qualidade de vida no trabalho: uma questão de ambiente. Reginaldo Pedroso. Pág. 85.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBIBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Vozes, 2002.

SOUSA, J.. **Boas Condições físicas no local de trabalho: que impacto?**. Icote, 2014. Disponível em: <<http://www.icote.pt/ekonomia/boas-condicoes-fisicas-no-local-de-trabalho-que-impacto/>>. Acesso em 05 out. 2015, 17h10min.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal: relações industriais; desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1977.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. Tradução de Cristina Bazán Tecnologia e Lnguística. São Paulo: Futura, 2000.