



Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: a realidade em uma organização
premiada pelo *Great Place to Work***

Fernanda Helena de Souza Lisboa*

RESUMO

Os diversos desafios no cenário atual corporativo e a necessidade em atender as demandas do profissional do futuro remodelam a Gestão de Pessoas e sua atuação em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O presente artigo pretende identificar como é possível estruturar a QVT e receber o reconhecimento de melhor empresa para se trabalhar, mesmo diante da crise sócio-política-econômica nacional. A pesquisa consiste em abordar as determinantes da temática no modelo de Walton (1973), apresentar a certificação pelo *Great Place to Work* (GPTW), verificar as ações implementadas em QVT por uma organização premiada e realizar a correlação dos dados com base na literatura. Optou-se pelo estudo de caso, com abordagem predominantemente qualitativa, instrumentalizado por entrevista semiestruturada com especialistas na área e acesso a documentos. Na análise, identificou-se o investimento no Bem-Estar e o destaque da dimensão sobre “Integração Social” em todo o programa. O contexto constrói o bom ambiente organizacional e estimula o desenvolvimento de habilidades sociais. O resultado corrobora com autores que defendem a humanização no trabalho e a atuação do GPTW: investir em QVT gera comprometimento do capital intelectual e conseqüentemente, alcance da missão institucional. Pessoas felizes são mais produtivas e levar em conta os indicadores motivacionais aproxima o país de uma realidade mais próspera.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Walton 1973. Great Place to Work.

* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching sob orientação do Prof. Dra. Tatiane Regina P. Araújo

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas segue, durante as últimas décadas, um processo evolutivo que é influenciado pela sua valorização nas organizações. Após ganhar o olhar de vantagem competitiva, a área fortalece o alinhamento dos colaboradores aos objetivos da empresa no modelo estratégico, impactando diretamente no alcance dos resultados organizacionais. Em um século repleto de percalços socioeconômicos e tecnológicos, alcançar esse patamar exige uma nova estrutura. O papel que, anteriormente, limitava-se ao cumprimento de exigências legais, foi ampliado e passou integrar diferentes ações para garantir “a pessoa certa, no lugar certo” – elemento fundamental para a efetividade dos planos estratégicos.

Assim, surge a necessidade latente de humanização no ambiente de trabalho. Reconhecer o capital humano como diferencial em uma organização constitui: incentivar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional. À medida em que o colaborador é cobrado para produzir, deve-se promover o seu bem-estar, o que influencia na sua performance. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

O contexto é pleito da política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Os programas nessa ceara apresentam-se como ferramenta eficaz para gerenciar o capital intelectual. Fernandes (1996) conceituou o tema como uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional. Acredita-se que a implementação de medidas em QVT impactem na satisfação dos colaboradores, o que deve contribuir para o comprometimento e retenção dos mesmos.

O que acontece na realidade atual, em grande parcela da população ativa no mercado brasileiro, não é o que propõe este conceito. Dados das últimas pesquisas divulgadas sobre o Brasil acendem um alerta para o assunto abordado. No início de 2019, a plataforma Love Mondays, onde profissionais avaliam as empresas em que trabalham, revelou que 70% das pessoas querem mudar de emprego. Os motivos citados variam entre: desconexão com propósito de vida, ausência de oportunidades de crescimento, baixa remuneração, liderança insatisfatória, baixa qualidade de vida e ambiente de trabalho ruim. Os outros 24%

disseram que preferem permanecer onde estão e 6% desejam sair para trabalhar como autônomo ou freelancer.

Ao final de 2017, o instituto Locomotiva já havia revelado que 56% dos brasileiros de carteira assinada estavam insatisfeitos com seu emprego. Um terço somente dos entrevistados alegou contentamento de modo geral. O levantamento representa cerca de 19 milhões que trocariam sua ocupação em busca de sentir prazer por trabalhar. A pesquisa foi realizada nas cinco regiões do país e a maioria - 59% - afirmaram que não é somente o salário que conta na escolha do trabalho.

A frustração, o tédio e a raiva comuns aos funcionários desencantados com sua vida profissional podem ser dispendiosos, tanto individuais quanto organizacionais. Muitos gerentes buscam reduzir a insatisfação no trabalho em todos os níveis organizacionais, incluindo os próprios. Este é um problema complexo, no entanto, porque é difícil isolar e identificar todos os atributos que afetam a qualidade de vida no trabalho. (WALTON, 2003, p.11).

Neste contexto, a proposta do presente trabalho compreende-se em identificar de que maneira, no cenário de crise sócio-política-econômica do Brasil, é possível investir em ações de QVT e receber o reconhecimento de melhor empresa para se trabalhar. Para a análise, foi selecionada uma organização premiada pelo instituto Great Place to Work (GPTW), que consegue se manter no ranking da região Centro-Oeste desde o ano de 2015.

Sendo assim, este artigo visa responder à seguinte pergunta: Qual a estrutura do programa implementado em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) por uma empresa premiada pelo Great Place to Work (GPTW)?

Objetiva-se, portanto, verificar as medidas desenvolvidas em QVT por uma organização premiada pelo GPTW e estabelecer uma análise a partir da correlação identificada com as dimensões propostas pelo modelo de Walton (1973) - que influenciam a temática. Como objetivos específicos pretende-se abordar a abrangência dos critérios e indicadores do respectivo autor – Walton, apresentar a certificação de empresas que valorizam o capital humano pelo instituto citado e identificar o programa executado em QVT pela organização estudada.

Para alcançar o que foi designado, o trabalho classifica-se como exploratório e descritivo. Optou-se pelo estudo de caso e abordagem predominantemente qualitativa. O método se deu por meio de entrevista

semiestruturada com perguntas a especialistas da área na empresa e também levantamento documental da mesma.

Na ceara acadêmica, pesquisar o assunto busca contribuir atualmente com as 127 revistas acadêmicas e futuramente com os 79 periódicos científicos que abordam a QVT no Brasil. Os dados são da EBSCO *Information Services*, desde o ano 2000. É preciso aprofundar a temática que ainda encontra diversos paradigmas e desafios para sua implementação nas empresas. Deve-se levar em conta os novos estilos de viver que geram demandas diferentes e específicas nos últimos anos. Um olhar inovador permite também a observação crítica da realidade em diferentes segmentos e portes no mercado.

Sendo assim, este artigo pretende disseminar uma atuação empresarial que seja referência para outras, diante da insatisfação do brasileiro. Independente dos desafios para desenvolver a política em QVT, sempre é possível valorizar o colaborador e construir um bom clima organizacional.

Como ressalta Ferreira (2006), o que impulsiona os que defendem esse modelo é colaborar para evitar a ocorrência de inúmeros indicadores negativos nos ambientes corporativos. Neste caso, são questões que atingem diretamente os trabalhadores e por consequência, impactam a produtividade. Comprometidos com nossos valores de cidadãos, trata-se de uma maneira para promover felicidade nas organizações.

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para introduzir o conceito no contexto do trabalho, é preciso abordar a dificuldade em se definir Qualidade de Vida (QV) de forma única e conclusiva. De acordo com Sétien (1993), a descrição do termo provém de uma série de características inerentes: abstrata, complexa, indiretamente mensurável, admite múltiplas orientações, e possui, portanto, diferentes interpretações.

Ballesteros (1996) engloba o significado de bem-estar no domínio social, da saúde no domínio da medicina e, da satisfação no domínio psicológico para

descrever QV. Assim, essa condição para o ser humano seria determinada pela relação de equilíbrio entre forças internas e externas no ambiente organizacional.

Na década de 70, a Organização Mundial do Trabalho (OIT) lançou e fomentou o desenvolvimento do Programa Internacional para Melhoramento das Condições e dos Ambientes de Trabalho (PIACT). Posteriormente, consolidou-se uma tendência que baseia a QVT na maior participação do trabalhador na empresa, com perspectiva humanizada. Mesmo em meio a várias interpretações da temática, é a linha ideológica que seguem os autores citados.

Na conceituação pela literatura, Walton (1973) assinala que o termo QVT passou a ser utilizado para descrever valores ambientais e humanísticos negligenciados pela sociedade industrializada.

Rodrigues (1994) aponta como uma preocupação do homem desde o início de sua existência, com outros títulos e em outros contextos. Mas independente da época, sempre foi uma prática para facilitar a realização da tarefa ou trazer bem-estar e satisfação às pessoas no trabalho.

Fernandes (1996) explica que o sistema é composto por melhorias no ambiente organizacional, desde condições físicas, até programas de lazer, atendimento às reivindicações dos trabalhadores e ampliação dos benefícios. São ações que reorganizam as empresas e influenciam no comportamento dos seus colaboradores, garantindo maior envolvimento dos mesmos e produtividade.

Gonzales (1998) assinala que é preciso refletir sobre o cotidiano das milhões de pessoas imersas em um mundo de trabalho, estudos, lazer, relações sociais e sobrevivência. O autor relaciona o conceito à condição que o ser humano tem de viver, ou seja, de interagir em sociedade. A abordagem envolve a capacidade de realizar as demandas que a rotina causa.

Limongi França (2004) ressalta que apesar de muitas vezes os debates se resumirem a questões sobre estrutura das instalações, jornada de trabalho e ações de atividade física no contexto biológico; a abordagem vai além. Existem várias dimensões e é preciso compreender os esforços que geram o bem-estar do colaborador, alcançando resultados positivos tanto no âmbito pessoal, como no empresarial.

Para Nadler e Lawler (1983, apud Fernandes, 1996), a QVT é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do colaborador. O quadro 1 exhibe o tratamento da temática com características desde 1959 até os dias atuais, na visão dos autores.

Quadro 1 - Concepção Evolutiva da QVT

Concepções evolutivas da QVT	Características ou visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. A QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos "administração participativa" e "democracia industrial" eram frequentemente apontados como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, ela não passará de um "modismo" passageiro.

Fonte: Nadler & Lawler (1983, citados por Fernandes, 1996, p. 42).

É possível notar a existência de diferentes abordagens ideológicas sobre a QVT, principalmente na década de 70. Essa evolução teórica reforça a proposição de referenciais que direcionam a definição da prática nas organizações.

Dentre os modelos mais utilizados da Literatura para identificar fatores determinantes do tema no ambiente organizacional, estão: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983), e Limongi França (1996). O presente estudo apresentará dois deles a seguir.

2.1 Modelo de Walton

Entre os propulsores na década de 70, Richard E. Walton apresentou a QVT a partir da percepção em incitar o direcionamento humanizado nas organizações.

Dentro das organizações empresariais, a atenção tem sido focada na qualidade da experiência humana no local de trabalho. Ao mesmo tempo, muitas empresas questionaram sua viabilidade em mercados cada vez mais competitivos. Essas preocupações duplas criaram um interesse crescente nas possibilidades de redesenhar a natureza do trabalho. Muitos experimentos organizacionais atuais buscam melhorar tanto a produtividade para a organização quanto a qualidade de vida no trabalho de seus membros. (WALTON, 1973, p.11).

O autor apontou a complexidade em tratar de forma isolada os fatores que afetam o contexto e por isso, elaborou um modelo que engloba oito categorias com seus respectivos indicadores. Trata-se de uma abordagem ampla das necessidades dos colaboradores, considerada um clássico da literatura.

Quadro 2 - Modelo de QVT por Walton

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

Fonte: adaptado de WALTON (1973, apud Fernandes, 1996, p. 48).

O quadro 2 apresenta diferentes aspectos dentro de uma empresa e possibilita a visão abrangente dos fatores que determinam a prática da QVT, que vão desde o valor da remuneração até o papel da empresa na sociedade. O modelo facilita o entendimento ao discernir sobre os indicadores que influenciam no bem-estar, na saúde e na satisfação dos colaboradores, impactando assim no seu desempenho.

Embora a produtividade seja composta por diferentes fatores que a influenciam seja no curto ou longo prazo, está relacionada diretamente às medidas implementadas em qualidade de vida no ambiente de trabalho. (WALTON, 1973)

2.2 Modelo de Limongi França

Limongi França (2004) explica que a QVT contempla diversas áreas do conhecimento e gera certa confusão sobre significados teórico e técnico do que se pretende conceituar e analisar. A autora propôs o modelo biopsicossocial e organizacional - BPSO-96 (1996), apontando o significado do trabalho em si e a satisfação das pessoas, diante das especificidades da cultura e ambiente organizacionais. É fundamentado pelas seguintes dimensões:

- **Biológica:** referente às características físicas herdadas ou adquiridas. São questões relativas ao biótipo, fatores de saúde e segurança.
- **Psicológica:** referente aos processos emocionais e de raciocínio que formam a personalidade. É a maneira de se perceber e se posicionar, incluindo características de satisfação e confiança.
- **Social:** referente a valores socioeconômicos, cultura, escolaridade, crenças, papel da família e grupos aos quais a pessoa pertence.
- **Organizacional:** referente a questões da imagem corporativa, inovação, tecnologia, aspectos contratuais, valores e práticas de gestão específicas das empresas.

A autora apresenta essa abordagem, com inclusão da percepção organizacional, e indica o equilíbrio das dimensões citadas. Acerca de competências essenciais na atuação empresarial voltada ao bem-estar do colaborador, apresenta-se os fatores consequentes: Conceito de QVT, Produtividade, Legitimidade, Perfil do Gestor, Práticas e Valores e Nova Competência. Assim, a QVT é vista como uma nova política da Gestão de Pessoas, ao lado de por exemplo Recrutamento, Seleção e Avaliação de Desempenho.

Nesses casos, amplia-se a compreensão do lado humano das organizações. Aumenta-se a possibilidade de viver melhor na empresa. A compreensão desse processo de construção de uma nova forma de administrar o bem-estar, com competências e habilidades complexas, é reforçada, como se procura demonstrar, por evidências e sinais das organizações, do mercado, dos tipos de trabalho e do estilo de vida individual. (LIMONGI FRANÇA, 2004, p.33).

3 GREAT PLACE TO WORK

O Great Place to Work (GPTW) é uma autoridade global no mercado de trabalho que direciona as empresas com capital intelectual visto como o melhor patrimônio e centro da estratégia do negócio. Além de oferecer consultoria para melhorar o ambiente de trabalho, o instituto premia a prática em mais de 50 países. O principal objetivo é divulgar os bons exemplos e estimular outros empreendimentos. No Brasil, o GPTW promove e divulga, além do ranking nacional, mais de 20 setoriais e regionais. Os resultados são publicados no site e também na revista Exame.

Para medir o índice, é aplicada a pesquisa *Trust Index Feedback Report*, com afirmativas divididas em cinco dimensões (Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem). Há também o questionário *Culture Audit*, onde são descritas práticas diferenciais na cultura e norteadas por critérios (Variedade, Originalidade, Abrangência, Calor Humano e Integração). O método permite obter a fotografia da realidade na organização.

A partir das análises, segundo o GPTW, torna-se viável implementar benefícios como os exemplos a seguir:

- **Horário Flexível e Home Office**

Uma tendência que vem se alastrando nas melhores empresas, tem relação com o conceito de confiança e é abordada pela Reforma Trabalhista. É oferecida a prática de home office e trabalho com horário flexível.

- **Bolsa de estudo (graduação, pós, idioma)**

As melhores empresas fazem questão de investir na educação aliada ao treinamento. É oferecida bolsa ou subsídio para cursos de idiomas, estudos para o ensino técnico e cursos de graduação.

- **Academia, ioga, massagem**

Saúde e bem-estar são promovidos no ambiente de trabalho, onde o colaborador costuma passar maior parte do tempo. Há práticas de atividade coletiva (ginástica laboral, futebol, corrida, etc.) e são oferecidas academia de ginástica interna.

- **Espaços atraentes**

Investe-se em bonitos, eficientes e aconchegantes ambientes físicos. Estudos iniciais revelaram que existe uma correlação positiva entre o espaço e a maior satisfação dos funcionários. Torna-se mais saudável e produtivo.

- **Vale-tudo**

Vale-transporte, vale-farmácia, vale-academia, vale-óculos, vale-cultura, etc. As melhores são campeãs em fazer parcerias com instituições para oferecer opções com descontos para seus colaboradores.

- **Apoio jurídico, psicológico e financeiro**

É uma prática que busca auxiliar os profissionais nessas questões. É reconhecido que o colaborador não está inteiro se houver problemas extratrabalho e é oferecido apoio estruturado para as necessidades pessoais do seu time.

Mas a atuação do GPTW não se resume à criação dessas medidas. Nas consultorias, as organizações são estimuladas a conquistar a confiança dos seus colaboradores. O “*Gift Work*” por exemplo, é uma prática que consiste basicamente em atitudes como um elogio ou feedback, fortalecendo a relação dos envolvidos. Um bom lugar para se trabalhar apresenta relacionamento, bom clima organizacional, orgulho e propósito. Trata-se de indivíduos emocionalmente comprometidos com a empresa.

O instituto aponta que as pessoas apreciam o salário, mas trabalham porque sua função tem alguma importância para a sociedade. O ser humano prefere fazer algo que gere prazer e traga sentido para sua vida - o que corrobora com o resultado da plataforma Love Mondays de 2019. Por isso, o GPTW alerta que diferentes medidas devem ser levadas em conta para a fidelização do colaborador. A tabela 1 mostra fatores de permanência e sua confiabilidade, considerando as médias das melhores empresas brasileiras para se trabalhar.

Tabela 1 – Levantamento Great Place to Work

Fator de permanência	Respondentes	Índice de confiança
Oportunidade de crescimento	44%	90
Qualidade de vida	24%	87
Alinhamento de valores	14%	90
Remuneração e benefícios	14%	73
Estabilidade	2%	68

GPTW – Lina Nakata, 2017.

Percebe-se que a qualidade de vida é tratada a parte dos critérios que devem influenciá-la, segundo o modelo proposto por Walton. Mas confirma-se como ela é

um forte indicador na tabela e como é essencial levar em conta todos os fatores que contribuem para a valorização do colaborador, além de observar qual a maior demanda atual. São questões que interferem na construção de um bom ambiente organizacional. De fato, na prática, as medidas advindas da consultoria vêm remodelando a realidade corporativa e os dados mostram os resultados positivos.

4 MÉTODO

Para atender à proposta deste trabalho, classifica-se em exploratório e descritivo. Esse formato de pesquisa costuma envolver: a) levantamento bibliográfico, b) entrevista com pessoas relacionadas ao problema pesquisado e c) análises de exemplos que estimulem a compreensão. (GIL, 2007).

A fim de analisar na prática o que foi proposto, optou-se pela realização do estudo de caso. Trata-se de abordagem predominantemente qualitativa por responder a questões de cunho particular. Ou seja, refere-se a um universo composto por significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes.

4.1 Unidade de Caso

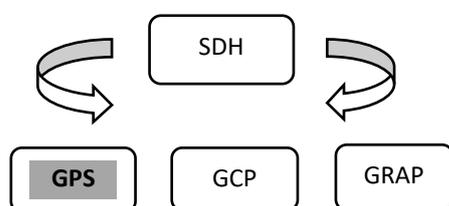
A organização analisada é uma representante da indústria brasileira e do referido sistema sindical patronal. Surgiu com o desafio de dar suporte ao Brasil após os impactos da Segunda Guerra Mundial e defende seus interesses desde sua fundação na década de 80.

Seu papel é promover o debate e buscar consensos em torno dos grandes temas nacionais, principalmente os que têm impacto sobre o desempenho da indústria e da economia brasileira. Com sede na capital do país, trabalha na articulação com os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, além de diversas entidades e organismos até no exterior. Neste contexto, participa do aperfeiçoamento de políticas e leis.

A organização administra federações e sindicatos, aos quais são filiadas quase 700 mil indústrias no ano de 2019. Atua no estímulo à pesquisa, à inovação e ao desenvolvimento tecnológico da indústria. Além disso, mantém programas e

apoia iniciativas que visam a valorização, a promoção social e a formação profissional do trabalhador.

É de médio porte e possui cerca de 800 funcionários. Foi premiada pelo GPTW por quatro anos consecutivos, entre 2015 e 2018. O foco do presente estudo está na Gerência de Promoção de Saúde (GPS), responsável pelo programa de Qualidade de Vida no Trabalho – intitulado Evolua Ambiente Organizacional. No organograma, a GPS está ao lado da Gerência de Carreira e Performance (GCP) e da Gerência de Remuneração e Administração de Pessoal (GRAP), ambas são ramificações da Superintendência de Desenvolvimento Humano (SDH) - a qual implementa o Programa Evolua da Gestão de Pessoas.



4.2 Procedimento de Pesquisa

Para identificar a política em QVT na empresa estudada, foi aplicado o instrumento de entrevista semiestruturada com doze questões. Parte delas com foco em coletar informações referentes à execução das medidas na área e outra em conhecer a percepção dos responsáveis pela implementação quanto à sua efetividade no ambiente organizacional.

Sabe-se que a entrevista é baseada na coleta de dados em que o investigador aplica perguntas perante o entrevistado para obter subsídios que interessam (GIL, 1991). Para alcance de respostas referentes ao problema de pesquisa neste estudo de caso, foram entrevistadas especialistas da Gerência de Promoção de Saúde (GPS) e da Superintendência de Desenvolvimento Humano (SDH) - ambas profissionais com mais de dez anos na empresa. O formato estruturado segue no apêndice, com abrangência sobre a atuação em Recursos Humanos e especificamente em QVT.

Os dados foram coletados na sede empresarial, com horários diferentes previamente agendados para encontro com cada profissional, a fim de somar os relatos e também verificá-los. O levantamento de informações durou um turno,

incluindo conhecimento de dependências, e o processo metodológico foi aplicado com auxílio de gravador.

A investigação também foi constituída pelo levantamento documental. As entrevistadas compartilharam os seguintes documentos para consulta: a versão do programa Evolua Ambiente Organizacional de 2018, o relatório com resultados referentes à sua implementação em 2017 – ambos elaborados pela GPS, e o instrumento de avaliação do GPTW. Vergara (2003) ressalta que a pesquisa documental tem por finalidade reunir, classificar e distribuir informações de todo gênero dos diferentes domínios na atividade humana, contribuindo assim para maior compreensão da análise.

4.3 Procedimento de Análise

A análise de dados é a busca de evidenciar a ligação existente entre os fenômenos explorados e outros fatores, demonstrando empenho dos pesquisadores para obter contribuições satisfatórias nas questões significativas da realidade local. (TRUJILLO FERRARI, 1982).

Essa etapa do estudo baseou-se no método de Walton (1973) e o objetivo consistiu em analisar as medidas de QVT. É preciso esclarecer que a unidade de caso possui o programa Evolua da Gestão de Pessoas, desenvolvido pela SDH e que abrange suas gerências (GPS, GRAP e GCP), com diferentes papéis. Além da QVT implementada pela GPS, é possível identificar relação com outros critérios propostos pelo autor como “Compensação Justa e Adequada” pela GRAP e “Oportunidade de Crescimento e Segurança” pela GPC.

Seguindo o raciocínio, o objetivo geral foi avaliar o programa da QVT na empresa, a partir da correlação das suas ações com as dimensões do modelo teórico selecionado. A análise consistiu, portanto, em estabelecer conexões entre as medidas implementadas e os critérios que determinam a QVT propostos pelo autor. Também foi possível, bem como enriquecedor no presente estudo, relacionar cada contexto à pesquisa aplicada pelo GPTW na avaliação para a certificação como melhor empresa para se trabalhar.

5 DISCUSSÃO

O crescimento populacional, a expansão da consciência coletiva, o serviço social, o avanço da tecnologia, a preocupação com a sustentabilidade, as novidades da indústria alimentícia, do mercado de atividades físicas e de estética geram novas necessidades para as pessoas. Este contexto remodela as ações em QVT pelas organizações que pretendem atender com maior zelo a demanda do profissional do futuro.

Ao longo da última década e atenta ao cenário, a organização analisada alterou por vezes o programa de QVT. Segundo relato, as primeiras atividades foram realizadas em 2007 e, ao longo do tempo, o formato chegou a possuir sete pilares. A versão vigente - Evolua Ambiente Organizacional, compartilhada na pesquisa, apresenta os três nortes que seguem abaixo, no quadro 3:

Quadro 3 – Pilares do Programa de QVT Evolua Ambiente Organizacional

SAÚDE	<ul style="list-style-type: none"> • Medicina na Empresa: atendimentos de nutrologia e clínico geral. Além disso, o Check Up Médico que promove um exame preventivo de saúde; • Fisioterapia: atendimento clínico e atendimento preventivo de fisioterapia); • Odontologia: atendimento de clínica geral, endodontia, ortodontia, periodontia, implantodontia, prótese, entre outros para os colaboradores conveniados a OdontoPrev; • Palestras e Campanhas de Saúde: informações úteis sobre temas importantes como qualidade de vida, motivação, saúde e campanhas de vacinação, hipertensão, glaucoma, entre outras; • SESI Ginástica Laboral: exercícios físicos que ajudam a aliviar o estresse e previnem lesões; • Clube da Caminhada e da Corrida; • Espaço de Promoção de Saúde: criado para desenvolver atividades físicas, reduzir estresse e aumentar a convivência; • Ergonomia, Laudos e Orientação Prática: bem-estar através de adequação do ambiente ao trabalho. Laudo ergonômico, PPRA, gráfico de risco, pesquisa de EPI e programa de ergonomia); • Análise do Movimento Humano e Prevenção de Lesões: biomecânica ocupacional para avaliação científica individual dos movimentos e grupos musculares mais solicitados durante o trabalho; elaboração de ações práticas de prevenção e reabilitação).
BEM-ESTAR	<ul style="list-style-type: none"> • Terapias Corporais: Yoga e sessões de massagem proporcionam relaxamento para controle de estresse e da ansiedade, reduzindo o cortisol e favorecendo o desempenho mental; • Programa Equilíbrio: assistência psicológica, serviço social, orientação jurídica e orientação e financeira; • Espaço de Convivência: espaço destinado a integração, descanso e recreação; • Atividades de Integração: Dia da Mulher, Dia das Mães, Dia do Homem, Um Dia no Trabalho dos Pais, entre outros; e • Programas em Grupo: atividades que visam à interação e integração dos colaboradores dentro e fora da empresa. Torneios e experiências únicas (ex: <i>Virgin Pulse Global Challenge</i> e Caminhada Voluntária - que visam a motivação e ou reconhecimento) e Coral.

CIDADANIA	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Voluntário: o Programa de Voluntariado do Sistema Indústria tem como foco a sustentabilidade, desenvolvidas nas entidades pré-selecionadas pelo programa, no Distrito Federal e entorno. É um convite da pessoa jurídica (empresa) para a pessoa física (colaborador) para se engajar em causas de interesse social oferecendo seu tempo, trabalho e talento como voluntário. Existem ações organizadas pela coordenação (projeto Novo Olhar, Campanha de Doação de Sangue, Campanha do Agasalho e Natal Solidário) assim como ações organizadas pelos voluntário; e • Vem de Bike: incentivar o uso da bicicleta como meio de transporte, visando melhoria da saúde do colaborador, além da sustentabilidade, preservação do meio ambiente e economia para o orçamento familiar.
------------------	--

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com as entrevistas, a estrutura do programa é baseada no direcionamento da SDH que lida diretamente com o GPTW e repassa os resultados da pesquisa de clima. Desde 2012, a empresa é orientada pela consultoria, o que impacta diretamente nas ações de QVT e possibilitou sua certificação como ótima para trabalhar. Ao todo, são seis anos de trabalho e somente após dois, passou a ser premiada. Sendo assim, anualmente, há o desafio de garantir as boas práticas e se manter no ranking. Segundo informado, o desejo futuro é concorrer em âmbito nacional. Para isso, pretende-se trabalhar em uma estrutura horizontal do organograma e aperfeiçoar a gestão do excesso de informação.

5.1 Impacto do Programa de QVT

A QVT na organização estudada, de acordo com a especialista na GPS, acolhe as sugestões dos colaboradores e realiza monitoramento do programa. O relatório anual é um instrumento balizador. A empresa atribui o ambulatório no local de trabalho como justificativa plausível para a diminuição da taxa de doenças e absenteísmo. Nos dados sobre 2017, contidos na documentação compartilhada, consta os seguintes alcances:

- 100% dos postos de trabalho avaliados no PPRA;
- 97% de exames periódicos realizados no PCMSO;
- Mais de 800 colaboradores vacinados contra a gripe;
- Mais de 600 avaliados na campanha de hipertensão;
- Mais de 19 mil atendimentos na enfermagem e cerca de 4.500 atendimentos médicos;

- Mais de 600 matriculados no Espaço de Promoção da Saúde e 40% ativos;
- A massagem expressa registrou um número superior a 3 mil
- Cerca de 6 mil na ginástica laboral;
- São mais de 200 voluntários para cerca de 50 ações;
- 35 colaboradores utilizaram o programa Equilíbrio e registraram 100 % de satisfação e,
- O Espaço de Convivência sempre registra movimentação.

O mesmo relatório registrou demanda para a ampliação de consultórios, salas de reunião, sala de amamentação, espaço para receber doações, mentoria e retorno para prática de aniversariantes do mês. As questões foram trabalhadas no próximo ano. A única ação que ainda não foi atendida foi construir uma creche própria e, a única que deixou de existir, foi a meditação. Inclusive, foi informado que um desafio futuro é tratar com maior amplitude as necessidades psicológicas.

Vale registrar que, segundo entrevista na SDH, as afirmativas dentro da dimensão “Orgulho” na pesquisa do GPTW possuem a melhor pontuação. Apesar de não tratarem essas práticas por meio da QVT, são realizadas por outras áreas como por exemplo a Comunicação - responsável por divulgar a missão e a imagem da empresa. Entre as ações, relatou-se: filme de história que inspira, onde mostra a evolução do gestor que começou como aprendiz; convite a familiares na promoção do colaborador; realização anual de grande festa de confraternização e; premiação prata da casa que entrega medalha de reconhecimento pelo tempo de empresa.

5.2 Programa de QVT x Walton x GPTW

Alinhada ao objetivo deste estudo, foi estabelecida a relação entre as ações de QVT implementadas na empresa, o modelo selecionado da literatura e o instrumento de avaliação do GPTW. Os dados obtidos nas sessões anteriores permitiram a elaboração dos quadros apresentados a seguir, respectivamente 4, 5 e 6. Cada um aborda o contexto de um dos três pilares do programa executado na unidade de caso.

Quadro 4 - Saúde x Walton x GPTW

PILAR SAÚDE			
AÇÕES QVT NA EMPRESA	MODELO DE WALTON: CATEGORIA PREDOMINANTE	PESQUISA GPTW: COLABORADORES (TRUST INDEX)	PESQUISA GPTW: EMPRESA (CULTURE AUDIT)
-Medicina na Empresa -Fisioterapia -Odontologia -Palestras e Campanhas de Saúde -Ginástica Laboral -Clube da Caminhada e da Corrida -Espaço de Promoção de Saúde -Ergonomia, Laudos e Orientação Prática -Análise do Movimento Humano e Prevenção de Lesões	Condições de Trabalho	-Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho.	-Quais os benefícios únicos ou especiais oferecidos que mostram que a sua empresa cuida das pessoas como indivíduos - e não apenas como funcionários?
	Integração Social	-Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar. -Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar.	
	CATEGORIAS PARALELAS	-Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho. Posso me ausentar do trabalho quando necessário.	
	Constitucionalismo	-As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal.	
	Trabalho e Espaço Total de Vida		

Fonte: produzido pela autora do trabalho por meio da análise de dados.

O contexto caracteriza-se principalmente pela dimensão “Condições de Trabalho” básicas e de saúde que são proporcionadas no local para a boa realização das tarefas. Destacam-se as ações voltadas para garantir o ambiente seguro e o colaborador saudável. Apesar das abordagens possuírem foco no bem-estar físico, exerce também influência no psicológico ao lidar com o indicador do estresse e zelar pelo indivíduo.

A “Integração Social” é observada por promover igualdade de oportunidades, o relacionamento nas atividades em grupo. Já a preocupação em atuar de acordo com a legislação trabalhista brasileira, protegendo os direitos do empregado, mostra “Constitucionalismo”. Há certo estímulo do papel balanceado no trabalho por proporcionar uma academia dentro da empresa e o conceito de lazer ao estimular a caminhada e corrida, apontando a dimensão “Trabalho e Espaço Total de Vida”.

Neste pilar percebe-se conformidade na literatura. Limongi França (2004) já afirmava que para conquistar a QVT, a instituição deve adotar um conjunto de

ações. O grau de satisfação com a instituição, condições ambientais gerais e promoção da saúde favorecem o ser enquanto profissional e também como pessoa.

O próximo foco de análise é o pilar Bem-Estar, exposto no quadro 5. “Trabalho e Espaço Total de Vida”, bem como “Integração Social” se destacam nas medidas. Ou seja, é forte o estímulo do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e também as interações em grupo, fortalecendo o convívio social.

É preciso levar em conta a rotina conturbada das pessoas e o tempo que elas passam no ambiente de trabalho, possibilitando melhores condições de viver em um mundo de cobrança e correria. (GONZALES, 1998)

Quadro 5 - Bem-Estar x Walton x GPTW

PILAR BEM-ESTAR			
AÇÕES QVT NA EMPRESA	MODELO WALTON: CATEGORIA PREDOMINANTE	PESQUISA GPTW: COLABORADORES (TRUST INDEX)	PESQUISA GPTW: EMPRESA (CULTURE AUDIT)
-Terapias Corporais -Programa Equilíbrio -Espaço de Convivência -Atividades de Integração -Programas em Grupo	Trabalho e Espaço Total de Vida Integração Social na Organização	-As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do seu sexo. -Nós sempre comemoramos eventos especiais. -Este é um lugar descontraído para trabalhar.	- De que maneira sua empresa ajuda os funcionários a equilibrar sua vida profissional e pessoal? -Descreva como a empresa apoia os funcionários em momentos significantes (momentos de necessidade, crises pessoais, doenças na família, casamento, nascimento de filhos etc).
	CATEGORIAS PARALELAS	- As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal. -Os chefes mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado.	-Como a empresa promove um clima descontraído e de camaradagem entre os funcionários?
	Condições de Trabalho Uso e Desenvolvimento de Capacidades Constitucionalismo Relevância Social		

Fonte: produzido pela autora do trabalho por meio da análise de dados.

Mesmo com algumas atividades realizadas dentro da empresa (Terapias e Espaço de Convivência), as medidas deste pilar promovem o bem-estar físico e emocional do colaborador fora do seu posto de trabalho. Além disso, o Programa Equilíbrio pode otimizar o tempo, auxiliando na resolução de problemas pessoais.

No Espaço de Convivência – há TV, jogos e até espreguiçadeiras, todos podem interagir nos intervalos ou utilizar o local para descansar. Os Programas em Grupo fora da empresa, estimulam o lazer e o relacionamento. São promovidas outras

atividades de interação como “um dia no trabalho dos pais” e datas comemorativas do calendário. São ações que fortalecem o aspecto cultural e o espírito de equipe.

Por outro lado, as medidas otimizam as dimensões “Condições de Trabalho” e “Constitucionalismo” ao zelar mais uma vez dos colaboradores e seu ambiente de trabalho. Já atividades como Yoga e Programa Equilíbrio estimulam o autoconhecimento e a evolução das habilidades, relacionando ao “Uso e Desenvolvimento de Capacidades”. A “Relevância Social” surge por gerar efeitos que aumentam a identificação do trabalhador com a empresa, fortalecendo a imagem.

O pilar da Cidadania, quadro 6, envolve prioritariamente a percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade da prestação dos serviços e ao atendimento do seu capital intelectual.

Quadro 6 - Cidadania x Walton x GPTW

PILAR CIDADANIA			
AÇÕES QVT NA EMPRESA	MODELO DE WALTON: CATEGORIA PREDOMINANTE	PESQUISA GPTW: COLABORADORES (TRUST INDEX)	PESQUISA GPTW: EMPRESA (CULTURE AUDIT)
-Sistema Voluntário -Vem de Bike	Relevância Social no Trabalho Integração Social	-Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego". -Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.	-Descreva as ações de responsabilidade social, ambiental ou outras iniciativas de sua empresa. Explique como os funcionários participam e/ou tomam conhecimento e enxergam valor nessas ações.
	CATEGORIAS PARALELAS	-Pretendo trabalhar aqui por muito tempo.	
	Uso e Desenvolvimento de Capacidades Trabalho e Espaço Total de Vida Constitucionalismo Condições de Trabalho	-As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho. -Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuimos para a comunidade.	

Fonte - Produzido pela autora do trabalho por meio da análise de dados.

O contexto aborda a imagem da organização. A qualidade de vida tem a ver com a forma que o indivíduo influencia e é influenciado dentro e fora do trabalho. Ou seja, diz respeito à maneira pela qual a pessoa age na sua individualidade e interage à sua volta. (BALLESTEROS, 1996).

O Sistema Voluntário, por exemplo, promove maior consciência, valorização da vida e altruísmo. Às vezes, os próprios colaboradores tomam a iniciativa e

desenvolvem ações beneficentes. Dentre as competências trabalhadas nesta medida, segundo o relatório da GPS, estão responsabilidade, cooperação, relacionamento interpessoal e comunicação. Em outra ação, foi realizado o treinamento de aprendizes, onde jovens carentes eram selecionados e passavam o dia com gestores. Ao final do curso, eles foram contratados pelas empresas administradas.

O Vem de Bike incentiva o exercício físico e a preservação do meio ambiente com a sugestão de não utilizar o carro para trabalhar. É um conceito ligado à sustentabilidade e o funcionário pode encontrar mais valores para se identificar, gerando orgulho.

5.3 Resultados da Análise

Ao analisar a realidade da organização, foco deste estudo, nota-se que os três pilares apresentam características de diferentes dimensões no modelo de Walton. Isso leva a presumir que as medidas causam diversos efeitos e se complementam para gerar a QVT. No quadro sobre Bem-Estar, é possível identificar de forma mais clara a abrangência dos critérios apresentados pelo autor, o que evidencia o pilar. Em seguida, destaca-se o contexto da Cidadania e por fim, Saúde.

O mais interessante da análise é que a dimensão “Integração Social” se destaca em todo o programa. Identifica-se indicadores de igualdade de oportunidades, ausência de preconceitos e senso comunitário. Ou seja, as ações são elaboradas para todo o capital intelectual, impactam na autoestima pessoal e estimulam o relacionamento interpessoal.

Esse resultado da correlação apresenta o fortalecimento da interação para garantir o bom ambiente organizacional. É um quesito que, segundo o GPTW, todas as empresas premiadas possuem e pôde se observar na abordagem da pesquisa aplicada pelo instituto.

Soma-se ao contexto o incentivo em se desenvolver competências sociais e assertividade na comunicação. Autores como Caballo (1987) e Goleman (1995), explicam que as habilidades sociais têm sido relacionadas com melhor qualidade de vida, relações interpessoais mais gratificantes, maior realização pessoal e sucesso profissional. Atualmente, programas de aprendizagem da área são voltados para o aperfeiçoamento das capacidades pessoais e relacionais.

Em seguida, destaca-se a dimensão “Trabalho e Espaço Total de Vida”. A análise mostra um cenário para envolver emocionalmente os indivíduos no lugar onde passam maior tempo da vida – no emprego. Investir na área significa criar engajamento dos colaboradores.

Conhecer e disseminar as medidas abordadas neste artigo pode evitar questões desafiadoras como absenteísmo, profissionais insatisfeitos e doentes, rotatividade, queda do desempenho, produtividade individual e por fim, demissões. Como ressalta Fernandes (1996), as ações voltadas para QVT remodelam as empresas e elevam o nível de satisfação do capital intelectual. Os dados foram confirmados pelo contexto supracitado, sendo possível apresentar que a implementação do programa na área gera impactos positivos organizacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostra que o programa de QVT na empresa analisada realmente investe no bem-estar e estimula a prática da integração social como um todo. Os indicadores destacados comprovam que, quanto maior o nível de relacionamento em um sistema, neste caso uma organização, maior será o nível de concordância e estabilidade social. Sendo assim, quando os colaboradores interagem bem entre si, gera confiança e, conseqüentemente, um bom clima organizacional. Essa característica está presente na realidade das empresas premiadas pelo GPTW e comprova-se em questões abordadas no seu instrumento de pesquisa.

O conceito “integração social” implica em gerar boas ações e oportunidades iguais para todas as pessoas. Então, diz respeito ao alcance da palavra inclusão e caminha para uma sociedade melhor. É como um time em que cada um tem papel relevante e sente orgulho do que faz, fortalecendo assim, o propósito maior.

Como foi analisado na discussão, a unidade de caso possui uma estrutura específica de QVT e outras áreas também influenciam na satisfação do colaborador. Cada empresa encontra sua maneira de trabalhar a política, não há uma receita. O importante é perceber como as medidas se complementam na valorização do capital intelectual para um futuro mais humano.

Pessoas felizes são 13% mais produtivas, segundo pesquisa da Universidade de Warwick no Reino Unido. Assim, há convicção de que a QVT, seja qual for a

delimitação do conceito e o desenho de suas ações, impacta positivamente a vida das pessoas. A percepção do colaborador é cada vez mais exigente e procura viver bem para trabalhar com prazer. Levar em conta os indicadores motivacionais podem mudar os rumos do país e se aproximar de uma realidade mais próspera.

A QVT é um tema complexo e subjetivo que apresenta paradigmas diferentes. Foi, de certa maneira, complicado optar por um autor para nortear a análise e pormenorizar cada dimensão. Surge a necessidade de atualizar o tema, com uma abordagem mais recente e ao mesmo tempo, que transmita segurança e permita alguma tangibilidade. Não houve limitação na captação de informações junto aos responsáveis pela área na organização pesquisada, mas considerando a dimensão do tema e o que foi encontrado, seria enriquecedor aprofundar o estudo. Outra questão interessante seria aplicar uma pesquisa própria com os colaboradores para conhecer diretamente a opinião deles sobre o bem-estar no trabalho. Por fim, há uma lacuna em se avaliar a relação entre as ações de QVT e a produtividade individual ou organizacional. Não há esse levantamento pela empresa.

QUALITY OF WORKING LIFE: the reality in an organization awarded by the GREAT PLACE TO WORK

ABSTRACT

The objective of this article was to analyze the Quality of Working Life (QWL) program in a company, awarded as an excellent one to work, through the correlation between its actions and the determinant model of the theme - elaborated by Walton (1973). The study consists of addressing the scope of the criteria proposed by the author; presenting the Great Place to Work (GPTW) and how it certifies organizational environments that value human capital; identify the measures implemented in QWL by the company and; perform the connection analysis of the mentioned elements. Thus, we chose a case study with a predominantly qualitative approach. The method was done through a semi-structured interview with specialists of the area in the company and access to documents of the same. In the result, we identified the investment in Welfare and the highlight of "Social Integration" throughout the program, showing how it is essential to strengthen the relationship between employees, ensuring a good organizational environment. The current demands in the world reshape the actions in QWL in the companies, which are concerned with serving the professional of the future, raising their level of satisfaction. The data corroborate with authors who defend the humanization in the work, as well as the work of the GPTW: investing in the area means commitment of the intellectual capital and consequently, better reach of the institutional mission. Happy people are more productive. Taking motivational indicators into account can bring the country closer to a more prosperous reality.

Key words: Quality of Working Life. QWL. Walton 1973. Great Place to Work

REFERÊNCIAS

BALLESTEROS, R.F. **Qualidade de Vida: conceito e acesso**. Montreal: Vídeo, 1996.

CABALLO, V.E. **Teoría, evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales**. Valencia: Promolibro, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 13ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M.C. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 1. ed. Porto Alegre RS: Editora da UFRGS, 2006, p. 219-222.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 36ª edição. Rio de Janeiro: Objetiva. 1995.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre satisfação dos empregados e esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura com certificação ISO 9000**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

GONZALES, R.M.B. **Expressão de indicadores de (in)satisfação no trabalho por enfermeiras coordenadoras de área de um hospital universitário**. Curitiba, PR: Editora Atlas, 1998.

GREAT PLACE TO WORK. **[Home page]**. Disponível em: <<https://www.gptw.com.br/>>. Acesso em: 21 jun, 2018.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg. R. **Development of the job diagnostic survey**. Journal of Applied Psychology, v. 60, n. 2, 1975.

HERÉDIA, Thais. **56% dos trabalhadores formais estão insatisfeitos com o trabalho, revela pesquisa**. G1, 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/blog/thais-heredia/post/56-dos-trabalhadores-formais-estao-insatisfeitos-com-o-trabalho-revela-pesquisa.html>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

LACERDA, Leydiane Souza Silva. **Identificação e Análise do grau de satisfação da qualidade de vida dos funcionários de uma empresa de tecnologia da informação no DF**, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/8009/1/51305281.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

LOVE MONDAYS. **[Home page]**. Disponível em: <<https://www.lovemondays.com.br/imprensa/release/proposito-valorizado-brasileiros-trocar-de-emprego/>>. Acesso em: 05 fev. 2019.

O Estado de S. Paulo. Brasileiro é o menos satisfeito com seu trabalho, diz pesquisa. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 5 jun. 2017. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasileiro-e-o-menos-satisfeito-com-seu-trabalho-diz-pesquisa,70001827107>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

O Popular. **Prêmio aos melhores lugares para trabalhar no Centro-Oeste**. O Popular. 23 jun. 2017. Disponível em: <<https://www.opopular.com.br/editorias/economia/prêmio-aos-melhores-lugares-para-trabalhar-no-centro-oeste-1.1297891>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Fortaleza: Vozes, 1994.

SETIÉN, Maria Luisa. **Indicadores sociales de calidad de vida**. Madrid: Siglo veintiuno, 1993.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas, **GESTÃO • Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008). Disponível em: <http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10523becubsos_hum_anos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2018

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WALTON, Richard E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review**, v.15, n.1, pp. 11-21, 1973.

WESTLEY, William A. **Problems and Solutions in the Quality of Working Life**. Human Relations. 32, 1979.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Tradução de Auripebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

Apêndice A – Roteiro de Entrevista com especialistas na área da SDH e GPS

Parte I – Caracterização do Entrevistado

Formação:

Área e cargo na empresa:

Tempo de empresa:

Parte II – Análise de Documentos

Observância da Missão, Visão, Valores, Objetivos e Estrutura Organizacional.

Solicitação de documentos pelo(a) entrevistado(a) quanto à área de atuação.

Parte III - Roteiro de Entrevista (Ações de QVT)

SDH-GPS-QVT

- 1- Como especialista na área, o que significa a QVT?
- 2- Como é estruturado o seu departamento na empresa?
- 3- Existe uma política/programa de QVT e onde se encontra?

Avaliação

- 4- Nas práticas de RH, há instrumentos para medir os resultados das ações?
Como é avaliada a execução do programa?
- 5- Quais são os resultados das pesquisas de clima? E são avaliados os objetivos estratégicos da empresa em consonância com o capital intelectual?

QVT

- 6- Qual é a estrutura do programa e suas ações? Existe algum modelo da Literatura para nortear, como o de Walton?
- 7- Relate o histórico nos últimos anos. Como funciona o setor?

GPTW

- 8- A QVT na empresa tem relação com a premiação GPTW? Houve melhor desempenho da área a partir do contato com o GPTW?
- 9- Como a empresa segue bem colocada no ranking?
- 10- O que a colocação no ranking significa para a empresa, diante do cenário de crise no país?

Desafios e Futuro

- 11- Há uma correlação entre o investimento na área e o alcance da missão e visão institucionais?
- 12-Quais são os maiores desafios atuais na área, seja na SDH ou na GPS? O que ainda deve ser implementado no futuro?