

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): Um estudo na loja Fontana na cidade do Natal/Rn

**Mikarla Alcione de Araújo¹
Ana Rosa G. Sobral da Câmara²**

RESUMO

A presente pesquisa aborda a questão da qualidade de vida no trabalho (QVT) no âmbito das organizações. Destinou-se aos colaboradores da organização Fontana. A relevância do estudo justifica-se para um melhor entendimento acerca da QVT dos indivíduos no ambiente de trabalho. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva e caracteriza-se também como estudo de caso, cujo objetivo consistiu em analisar as ações empreendidas na QVT oferecidas pela empresa na percepção dos colaboradores. O universo da pesquisa corresponde a todos os colaboradores, distribuídos em diversas áreas e perfis, totalizando 80 (oitenta) colaboradores. A amostra foi composta por 55 questionários correspondendo a 69% dos colaboradores da empresa. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se questionário com perguntas fechadas. Em todo o estudo utilizou-se nome fictício para a empresa analisada. Os resultados mostraram que os (71%) dos colaboradores conhecem as ações de QVT na empresa, (84%) percebem a cartela de benefícios como uma das melhores ações de QVT da empresa; que as ações de QVT contribuem para a motivação pessoal de (76%) dos colaboradores, (69%) afirmaram que a QVT está ligada a produtividade no trabalho, (45%) dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos com as ações de QVT e (45%) afirmaram que isso ocorre somente às vezes. Outros (65%) disseram que um ambiente agradável e alegre traz satisfação ao ambiente interno. Pode-se concluir que a qualidade de vida no trabalho é um elemento fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores e da organização, tendo em vista todos os benefícios gerados por ela.

Palavras – chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Motivação. Satisfação.

¹ Bacharel em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Natal/RN, e-mail: misucesso@yahoo.com.br

² Mestre em Engenharia de Produção - Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Natal/RN, e-mail: anarosagsc@gmail.com

ABSTRACT

This research addresses the issue of quality of work life (QWL) within organizations. It was intended to employees of Fontana organization. The relevance of the study is justified for a better understanding of the QWL of individuals in the workplace. This is an exploratory and descriptive research and also characterized as a case study, whose aim was to analyze the actions taken in QVT offered by the company in the perception of employees. The research universe corresponds to all employees, distributed in different areas and sections, totaling eighty (80) employees. The sample comprised 55 questionnaires corresponding to 69% of the company's employees. As data collection instrument was used questionnaire with closed questions. Throughout the study used a fictitious name for the analyzed company. The results showed that (71%) of employees know the QVT shares in the company (84%) perceive a chart of benefits as one of the best QVT stock of the company; that QVT actions contribute to personal motivation (76%) of employees (69%) stated that QVT is linked to productivity at work (45%) of employees said they were satisfied with the QVT actions and (45 %) stated that it only happens sometimes. Others (65%) said that a pleasant and cheerful atmosphere brings satisfaction to the indoor environment. It can be concluded that the quality of working life is a key element for the development of employees and the organization, with a view all the benefits generated by it.

Keywords: Quality of Life at Work. Motivation. Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

O artigo apresentado é fruto de estudos sistematizados sobre o tema da qualidade de vida no trabalho (QVT), cujo interesse se deu a partir de disciplina específica que tratou do tema durante a especialização em MBA Gestão Estratégica de Pessoas. Desse modo, a inquietação proposta pelo tema incentivou a análise de estudo de caso realizado com colaboradores da empresa Fontana. O objetivo da pesquisa consiste em analisar as ações empreendidas na qualidade de vida no trabalho oferecidas pela empresa na percepção dos colaboradores. No intuito de responder a análise das ações propostas, têm-se como objetivos específicos identificar o perfil dos colaboradores da loja Fontana; analisar as ações empreendidas na qualidade de vida no trabalho na loja; identificar os fatores de QVT que são relevantes na percepção dos colaboradores e analisar a motivação e satisfação dos colaboradores em relação à QVT na loja Fontana.

O estudo está estruturado em três etapas. A primeira contempla a caracterização da empresa pesquisada, bem como a análise histórica sobre o tema desde a sua origem até a compreensão da realidade da empresa em tela. Na segunda etapa, conceitua-se a motivação e sua relação com o trabalho, as teorias motivacionais, bem como a relação da satisfação com o trabalho. Na terceira e última etapa serão descritos os resultados obtidos a partir dos questionamentos dirigidos aos colaboradores da empresa Fontana.

O estudo é relevante considerando que o tema qualidade de vida no trabalho traz para a organização uma nova oportunidade de estreitar ainda mais os laços afetivos e organizacionais com as pessoas no ambiente de trabalho, e para o colaborador, é um incentivo a mais para permanecer na organização. Do ponto de vista prático, a organização faz um investimento real nas pessoas que nela trabalham, e isso certamente será um diferencial de retenção dos colaboradores em um mercado extremamente veloz e competitivo.

A metodologia utilizada para a pesquisa é de caráter exploratória e descritiva e caracteriza-se também como estudo de caso. O instrumento utilizado para coleta dos dados se deu através de questionário com perguntas fechadas. A tabulação dos dados foi realizada através da ferramenta Microsoft Excel 2010.

Para aprofundamento e melhor entendimento da QVT nas organizações, utilizou-se diversos autores que tratam da temática a saber: Bergamini (1990), Rodrigues (1994), Fernandes (1996), Robbins (2005), Chiavenato (2008), Maximiano (2008), Limongi (2009) entre outros.

A questão da QVT nas organizações é bastante complexa considerando a diversidade própria dos indivíduos e sua relação com o trabalho exercido. Nessa lógica, o ambiente é cada vez mais competitivo e mutável, ou seja, as tarefas necessitam ser realizadas de maneira ágil, com eficiência e eficácia, buscando o aumento constante dos níveis de produtividade, para que a empresa alcance os objetivos ou metas desejadas. Com a globalização e avanço tecnológico das empresas, os serviços e produtos precisam ser entregues para os clientes com maior agilidade, uma vez que, esses estão mais exigentes e com o poder de decisão mais definido. Tal contexto afeta o dia a dia das empresas, e principalmente seus colaboradores, gerando frequentemente cargas excessivas de trabalho, elevando o grau de estresse, o qual atinge diretamente a saúde laboral do trabalhador.

Estresse (stress) é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente. Fatores como o autoritarismo do chefe, desconfiança, pressão das exigências e cobranças, cumprimento do horário de trabalho, provocam estresse no trabalho. (CHIAVENATO, 2008, p. 473).

Mediante esse cenário incerto e muitas vezes bem tumultuado, as organizações além de preocupar-se com seus clientes externos, não podem esquecer ou desconsiderar seus clientes internos, ou seja, seus colaboradores. Manter uma boa qualidade de vida no trabalho é essencial para a saúde da empresa e de seus empregados, pois são eles que fortalecem a relação positivamente ou negativamente com os clientes externos. Portanto, avaliar, acompanhar e provocar mudanças positivas na qualidade de vida no trabalho desses colaboradores é imprescindível para as organizações que pretendem prolongar sua existência no mercado. Desse modo, Limongi-França (2009) afirma que:

A gestão da qualidade de vida no trabalho é definida pela a capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização (2009, p.167).

Prover um ambiente interno favorável e saudável para a realização das atividades pelos colaboradores é primordial para o sucesso do negócio, e certamente contribui para o fortalecimento das relações entre empregador e empregando, agregando diversos valores, como respeito, afeto, confiança e reconhecimento entre partes.

2 BREVE ANÁLISE HISTÓRICA DOS CONCEITOS DE QVT E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FONTANA

A Fontana é uma das maiores cadeias de varejo de moda do país. De origem holandesa, foi fundada em 1841 por dois irmãos, cuja união das iniciais de seus nomes resultou na marca Fontana. Nessa trajetória de sucesso, em 1976 foi inaugurada a primeira loja no Brasil, no Shopping Ibirapuera, em São Paulo. Atualmente, a Fontana está presente em grande parte do território nacional. Desde a

sua primeira loja, muita coisa mudou, mas a sua filosofia de trabalho continua a mesma: “*vender o melhor da moda por preços justos*”.

A empresa está espalhada em mais de 20 países e possui mais de 1.000 lojas em todo mundo. No Brasil a empresa hoje tem aproximadamente 250 lojas situadas em todas as regiões do país. Na cidade de Natal, especificamente, possui quatro filiais funcionando atualmente³,

Ao longo dos anos, a Fontana sempre acreditou ser fundamental conduzir a empresa baseada em princípios éticos e morais. A responsabilidade social e a transparência, presentes na sua forma de atuar, foram, a todo o momento, compartilhadas com o público com que a empresa se relacionou nesse período: funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade. Sendo assim, a empresa definiu sua missão da seguinte forma:

“Existimos para oferecer artigos e serviços orientados para a moda, com excelência relação custo- benefício, sempre atuando com ética e buscando superar as expectativas dos clientes, funcionários e acionistas.”

A empresa desenvolve suas atividades no ramo do comércio varejista de artigos de vestuários e acessórios, como: roupas masculinas, femininas, infantis, óculos, bijuterias, relógios e produtos eletrônicos, celulares, tablet's, como também oferece serviços financeiros de diversos tipos, como cartões de créditos, empréstimos, planos odontológicos, seguros em geral entre outros.

A filial onde realizou-se o estudo está localizada no centro da cidade de Natal, mais especificamente na Av. Rio Branco, 669 composta por aproximadamente 80 colaboradores. Em média, por mês, a empresa recebe 50.000 clientes que buscam produtos e serviços oferecidos pela empresa.

A filial em estudo conta com um organograma independente (não disponibilizado pela empresa), sendo os cargos e funções definidos da seguinte forma: gerente, supervisor, operador de vendas e serviços líder, operador de vendas e serviço monitor, operador de vendas e serviços, operador de caixa, fiscal de loja, técnico de manutenção e aprendiz.

³ As lojas são localizadas uma no Centro da cidade, sendo a primeira inaugurada na cidade em 1996, Shopping Midway Mall, Natal Shopping e Norte Shopping, contemplando todas as zonas da cidade (Grifo da autora).

Conhecida a empresa pesquisada, busca-se entender a partir deste momento a temática da qualidade de vida no trabalho, tendo em vista sua relevância para o ambiente organizacional.

Para Chiavenato *“O conceito de qualidade de vida no trabalho refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades”* (2008, p.487 *apud* LOUIS DAVIS, 1970).

Qualidade de vida no trabalho é um tema muito importante e deve ser discutido com bastante seriedade nas empresas, pois não estamos falando de um produto, e sim de grupo de pessoas, movidas por uma variedade de sentimentos, como raiva, paixão, medo, amor, afeto; muitas vezes de difícil análise e entendimento. A qualidade de vida no trabalho não convém ser vista somente pelo lado econômico, essa variável não traz satisfação total para os colaboradores, sendo relevante relacionar a questão social, psicológica e a importância do trabalho desenvolvido pelo indivíduo.

O conceito de qualidade de vida no trabalho está implicado em diversos vieses, tal como: do ponto de vista das pessoas, pode dizer que a qualidade de vida é a percepção de bem-estar; desde as necessidades individuais, ambiente social e econômico expectativas de vida. Já no âmbito do trabalho, a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da especificação das tarefas em si, passando pelo cuidado com o ambiente físico e por fim as boas relações interpessoais; e por fim na visão da pessoa, representa a necessidade de valorização do que o trabalho significa e qual cargo é ocupado pelo indivíduo.

Perceber as necessidades dos colaboradores no ambiente de trabalho e como essas afetam sua vida fora do ambiente de trabalho é papel fundamental de toda organização, portanto, buscar supri-las de algum modo é o que se espera das empresas que preocupam-se de fato com o bem-estar de seus colaboradores.

A busca pela qualidade de vida das pessoas é cada vez mais forte nos dias atuais, as empresas estão exigindo muito tempo de seus colaboradores, esses por outro lado entregam-se de corpo e alma as atividades que exercem no ambiente de trabalho, seja por que gostam ou por que necessitam. Sendo assim, da mesma forma que desejam uma maior qualidade de vida fora da empresa, os colaboradores esperam das empresas uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho, seja

pela viabilidade de programas estruturados e contínuos de qualidade de vida no ambiente interno ou através de ações constantes nas organizações.

Entendo a QVT enquanto uma possibilidade real de melhoria das condições de vida e de trabalho dos colaboradores se faz necessário buscar na história sua origem e fundamentos.

Para Rodrigues (1999) com outros títulos e autores e em diferentes situações, mas sempre direcionada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas, a qualidade de vida sempre foi objeto de preocupação da raça humana.

Ao longo da história, exemplificando, para a espécie humana o domínio de técnicas adequadas à produção do fogo, no período Neolítico, sem dúvida se traduziu como uma enorme mudança no que refere à qualidade de vida. Com o surgimento do fogo, o homem passou a proteger-se do frio e dos predadores, além de poder cozinhar os próprios alimentos.

No período denominado como proto-história, a invenção da roda, cerca de 4.000 a.C., proporcionou a substituição dos antigos trenós por carros de duas e quatro rodas. Esse acontecimento revolucionou a vida humana, pois proporcionou não só a sua locomoção, mas também o transporte de cargas, e provocou melhorias na sua qualidade de vida.

A origem do movimento de qualidade de vida no trabalho remonta a 1950, com o surgimento da abordagem sociotécnica; porém, somente na década de 1960, tomaram impulso às iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores (FERNANDES, 1996).

Segundo Chiavenato (2008), o termo QVT foi cunhado por Louis Davis, na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos.

Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Posteriormente, alguns autores europeus desenvolveram outras conceituações dentro da abordagem sociotécnica e da democracia industrial. Então, na década de 1970, surge um movimento pela qualidade de vida no trabalho, principalmente nos EUA, devido à

preocupação com a competitividade internacional e ao grande sucesso dos estilos e das técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, centrada nos empregados. Existia uma tentativa de integrar os interesses dos empregados e empregadores através de práticas gerenciais capazes de reduzirem os conflitos.

No século XX, diversos pesquisadores contribuíram para o estudo sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. Entre eles destacam-se Helton Mayo, cujas pesquisas, conforme Ferreira, Reis e Pereira (1999), Hampton (1991) e Rodrigues (1999), são muito relevantes para o estudo do comportamento humano, da motivação dos indivíduos para a obtenção das metas organizacionais e da qualidade de vida do trabalhador, principalmente a partir das análises realizadas na Western Electric Company (Hawthorne, Chicago) no início da década de 1920, que culminaram com a escola de Relações Humanas.

Para NADLER & LAWLER, segundo Rodrigues (1994), a evolução das definições sobre o tema qualidade de vida no trabalho podem ser resumidas no quadro abaixo.

Tabela 1 - Evolução da QVT por Nadler & Lawler

Período	Foco principal	Definição
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou as consequências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa a utilização dos termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” com bastante frequência, invocador como ideais do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará.

Fonte: Nadler & Lawler, 1983, p. 22-24.

Neste sentido, entender os diversos conceitos que permeiam o tema é fundamental para a compreensão da QVT. Assim, o conceito de qualidade de vida no trabalho é bastante múltiplo, tendo em vista a relevância do assunto, em que no centro da discussão teórica e prática estão os indivíduos, que antes de ser apenas empregados das organizações, são seres humanos complexos, movidos a emoções contínuas.

Para Fernandes (1996, p.40), o conceito de qualidade de vida no trabalho engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa.

De acordo com a autora, o conceito de qualidade de vida no trabalho é bastante complexo e deve levar em consideração todos os aspectos do trabalhador e o meio em que ele está inserido, só assim é possível medir de maneira mais adequada os níveis de QVT da organização. Para (KILIMNIK ; SANT'ANNA, 2011, p.9):

[...] entendem a qualidade de vida no trabalho como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho [...].

Os autores enfatizam aqui a valorização dos colaboradores no ambiente de trabalho, como parte importante e necessária para manutenção e desenvolvimento da empresa nos seus mais variados aspectos, prevalecendo o trabalho em conjunto da empresa com seus colaboradores. Assim Chiavenato (2008), acrescenta:

O conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho. A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho e, de outro o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade (2008, p.487).

A qualidade de vida no trabalho não pode ser avaliada apenas pelo lado do indivíduo ou pelo aspecto da organização, deve prevalecer à junção de interesses de ambas as partes e como isso na prática definirá a satisfação dos colaboradores com reação as ações de QVT da organização e o que a mesma espera de seus funcionários. Para Fischer, Dutra e Amorim (2009, p.123 *apud* WALTON, 1976):

A qualidade de vida no trabalho (QVT) deve ter como meta a geração de uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolva relativo grau de responsabilidade e de autonomia no que se refira ao cargo, recebimento de *feedback* sobre o desempenho, adequação e variedade de tarefas, enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Como vimos são muitas as definições do termo qualidade de vida no trabalho, contudo todos os autores concordam que a valorização humana do indivíduo é ponto inicial para os gestores que desejem alcançar elevado grau de QVT e aumento da produtividade em suas organizações; conhecer, avaliar, acompanhar, respeitar e direcionar seus colaboradores é o caminho para manter uma relação saudável e duradoura entre empresa e colaborador.

Importante destacar alguns componentes da qualidade de vida no trabalho, a fim de entender como se dá sua relação com as necessidades reais dos trabalhadores no ambiente organizacional a saber: satisfação com o trabalho executado; as possibilidades de futuro na organização; reconhecimento pelos resultados alcançados; salário percebido; os benefícios auferidos; relacionamento humano dentro da equipe e da organização; ambiente psicológico e físico do trabalho; liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões; as possibilidades de estar engajado e de participar ativamente (CHIAVENATO, 2008).

Como perceber-se a implantação ou manutenção de apenas um componente separadamente não garante a satisfação da QVT do colaborador, é necessário interligar de várias maneiras esses fatores para que a percepção de qualidade de vida no trabalho seja sentida e vivenciada pelos funcionários nas organizações, através de suas ações ou planos de QVT, ou seja, *“a qualidade de vida no trabalho envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo.”* (CHIAVENATO, 2008, p. 488).

Delimitando o ambiente da empresa pesquisada tem-se as principais ações existentes na empresa Fontana, uma vez que atualmente as organizações podem implantar programas de qualidade de vida no trabalho, como também manter várias ações periódicas para seus colaboradores voltadas para o tema QVT; é necessário, portanto, que essas ações realizadas pela empresa sejam de fato compreendidas e que afetem de modo satisfatório o ambiente interno, onde os colaboradores possam usufruir da melhor forma possível todos os benefícios oferecidos através dessas ações a seguir:

Tabela 2 - Ações de QVT presentes na empresa Fontana

Periodicidade	Ações de QVT
Diário	00h15min minutos de descanso para lanche, oferecido pela empresa, além do intervalo (1h) exigido legalmente.
Diário	Controle forte de horas extras.
Diário	Café da manhã oferecido pela empresa.
Diário	Incentivo ao trabalho voluntário, Instituto Fontana.
Diário	Gestão participativa.
Diário	Promoção de um ambiente alegre e agradável pelos gestores.
Diário	Comunicação aberta e flexível.
Diário	Cumprimento rigoroso da legislação trabalhista.
Mensal	Comemoração dos aniversariantes do mês.
Mensal	Reunião com o gestor e uma comissão de colaboradores "Conexão Direta"
Mensal	Cartela de benefícios: assistência médica, odontológica, farmácia, refeição, participação nos lucros, premiações.
Anual	Participação dos familiares em datas comemorativas, como mães, pais, dia das crianças e promoções dos colaboradores.

Fonte: adaptado pela autora, 2015.

A QVT não é definida somente por características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, avanço tecnológico, sistemas de recompensas, políticas e procedimentos internos), mas principalmente pela atuação sistêmica dessas características do indivíduo e da organização. Por esse motivo, diversos autores apresentam modelos de QVT. Para Chiavenato (2008), os três mais relevantes são os de Nadler e Lawler, de Hackman e Oldhan e o de Walton.

Segundo Nadler e Lawler, a QVT está baseada em quatro aspectos: participação dos colaboradores nas decisões; reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho; inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional e melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc. Como consequência tem-se uma melhora na QVT quando a organização investe nesses aspectos. Já para Hackman e Oldhan as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que geram resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT, a saber:

Tabela 3 - Dimensões do cargo de Hackman e Oldhan

Dimensões do cargo	Resultados obtidos
Variedade de habilidades	O cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa.
Identidade da tarefa	O trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa perceba um resultado palpável do que produziu.
Significado da tarefa	A pessoa deve ter uma clara percepção de como seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras.
Autonomia	A pessoa deve ter responsabilidade para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independente para desempenhar.
Retroação do próprio trabalho	A tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto-avaliar seu desempenho.
Retroação extrínseca	Deve haver retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.
Inter-relacionamento	A tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

Fonte: adaptado de Chiavenato, (2008, p.489.)

Para os autores, as dimensões do cargo são determinantes da QVT por oferecerem recompensas intrínsecas que produzem satisfação no cargo e automatizam às pessoas para o trabalho. Por último, temos o modelo de Walton que consiste em oito fatores que afetam QVT conforme tabela a seguir:

Tabela 4 - Modelo de QVT de Walton

Fatores de QVT	Dimensões
Compensação justa e adequada	Renda (salário) adequada ao trabalho, Equidade interna (compatibilidade interna), Equidade externa (compatibilidade externa)
Condições de segurança e saúde no trabalho	Jornada de trabalho, Ambiente físico (seguro e saudável)
Utilização e desenvolvimento de capacidade	Autonomia, Significado da tarefa, Identidade da tarefa, Variedade de habilidades, Retroação e retroinformação
Oportunidades de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira, Crescimento profissional, Segurança do emprego
Integração social na organização	Igualdade de oportunidades, Relacionamentos interpessoais e grupais, Senso comunitário
Garantias constitucionais	Respeito às leis e direitos trabalhistas, Privacidade pessoal, Liberdade de expressão, Normas e rotinas claras da organização
Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa, Responsabilidade social pelos produtos/serviços, Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: adaptado de Chiavenato, (2008, p.489).

Os modelos acima são muito importantes para o estudo da qualidade de vida no trabalho, pois demonstram uma dimensão mais ampla do tema, facilitando para as organizações a implantação ou manutenção de seus programas de QVT ou ações contínuas no ambiente interno, onde podem ser analisadas todas as variáveis que envolvem os colaboradores no ambiente organizacional, como também fora dele.

2.1 MOTIVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Outro tema não menos importante, e que está diretamente relacionada a QVT é a motivação, a qual é amplamente discutida no ambiente de trabalho, nos meios acadêmicos e entre os diversos autores que estudam o tema; mas o que de fato é motivação? Qual sua relação com as empresas e seus colaboradores? E como

afirmar se o indivíduo está motivado?. Tais questionamentos o estudo em tela pretende responder para maior compreensão da temática da QVT.

O estudo da motivação busca entender quais são as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento – pensamento, ação e palavras. O que faz o nosso motor funcionar?. Conforme Bergamini (1990, p 138), *“a motivação trata-se de um processo que implica a vontade de efetuar um trabalho ou de atingir a um objetivo, o que cobre três aspectos: fazer um esforço, manter esse esforço até que o objetivo seja atingido e consagrar a ele a necessária energia”*.

Dessa forma, consiste em um fator intrínseco, por isso não é possível afirmar que o indivíduo é motivado por fatores externos ou por outras pessoas e sendo assim, *“no campo da administração, o estudo da motivação tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho.”* (MAXIMIANO, 2008, p. 232). O ambiente de trabalho pode influenciar de alguma forma o estado de motivação das pessoas, porém não pode defini-lo nos seus aspectos mais internos.

Para Robbins (2005, p.132), *“a motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”*. Assim, consiste em uma sensação humana, onde o indivíduo necessita alcançar determinado objetivo, seja pessoal ou profissional e para isso utiliza-se de diversas condições internas - determinação, vontade, e externas - o trabalho, a própria organização para atingi-lo. Ainda nesta linha, Vergara (2009) acrescenta:

A motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores, sendo assim, nos remete a ideia de que motivação não é um produto acabado; antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida (2009, p.41-42).

Baseado nos conceitos acima pode-se dizer então que a motivação é um “estado” não definitivo que o indivíduo encontra - se e que pode ser mantido ou alterado, de acordo com as situações vividas por cada pessoa, reforçando a ideia de que o ambiente de trabalho está diretamente ligado a todas as sensações, sentimentos, desejos e necessidades de cada indivíduo, uma vez que o trabalho

pode suprir grande parte de suas necessidades seja financeira, social ou de cunho profissional.

O trabalho proporciona para o colaborador o convívio social, possibilidades de ascensão profissional, relacionamentos interpessoais, mas para que o indivíduo consiga alcançar todos esses objetivos, é preciso que esteja motivado internamente. O papel da organização nesse contexto é de oferecer ferramentas de incentivo, um ambiente interno seguro onde os colaboradores possam sentir confiança para a realização de suas atividades, contribuindo para o alcance de suas metas pessoais e conseqüentemente, da empresa.

A motivação humana é um assunto que vem polarizando as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando de fato se tem notícias das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área.

A experiência da fábrica de Hawthorne, da General Electric Company, de Chicago, Estados Unidos, no final dos anos 20 e início dos 30, é tida como o primeiro experimento e intervenção maior dos cientistas do comportamento. O chamado estudo Hawthorne foi planejado com o intuito de estabelecer a existência de alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga ou monotonia entre os empregados.

As conclusões do estudo citado indicaram outra direção. Comprovou-se que a “atenção” dada ao trabalhador conseguia influenciar na sua produtividade. Foi então que, por volta de 1950 se fortaleceram sérios estudos sobre o processo motivacional.

Surgiram então diversas teorias motivacionais que tentam explicar a relação da motivação com o colaborador, e como isso afeta o seu dia a dia nas organizações e fora dela, respectivamente: Maslow⁴, McGregor⁵ e Herzberg⁶.

⁴ Abraham H. Maslow foi professor de psicologia da Brandeis University e presidente da American Psychological Association. Com seu livro *Motivação e Personalidade*, publicado em 1954 nos EUA, tornou-se conhecido pela sua teoria da hierarquização das necessidades humanas.

⁵ O Psicólogo Douglas McGregor (1960), estudioso na área social, complementa, afirmando que as necessidades humanas encontram satisfação no próprio trabalho. A obra de McGregor – *O lado humano da empresa*, é denominada de Teoria X e Y, mostra duas maneiras diferentes de “ser” ou “ver” o trabalhador.

⁶ Frederick Herzberg (1959) com seu livro – *Motivação para o trabalho* foi quem mais ressaltou a questão da importância da motivação no trabalho. Como resultados de seus estudos, afirmou que o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior do seu próprio trabalho.

Para Maslow, a motivação dos indivíduos objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) ou até as mais complexas ou psicológicas (auto-realização). Observa-se no quadro abaixo as necessidades humanas e o que cada uma representa para o indivíduo segundo Maslow:

Tabela 5 – Fatores Motivacionais de Maslow

Tipo de necessidade	O que ela representa
Fisiológica/Básicas	São necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre do perigo; um abrigo, uma estrutura, uma ordem etc.
Social/Associação	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade etc.
Estima/Reconhecimento	O sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelos que a rodeiam; auto-estima; o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado.
Auto-Realização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Fonte: adaptado de Marras, (2009, p.34.)

A existência de hierarquia nas necessidades humanas como premissa básica da teoria de Maslow explica-se da seguinte maneira: os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas, o momento, o tipo de trabalho entre outros, e somente, passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno. Cada indivíduo tem suas necessidades particulares, sendo assim, pode-se afirmar que o que o que motiva um, pode não motivar outro e a importância das necessidades também pode ser alterada de acordo com cada pessoa.

O termo hierarquia tem um sentido de ordem, por isso essa teoria também pode ser representada pela figura uma pirâmide, onde as necessidades encontradas na parte inferior são consideradas como básicas e as que estão na parte superior mais complexas. A seguir.



Fonte: Pirâmide de Maslow -adaptado de Limongi -França, (2006, p.25.)

A segunda teoria é denominada Teoria X e Y de McGregor. Na teoria X o trabalhador não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido; não gosta de assumir responsabilidades, é pouco ou nada ambicioso e busca apenas a segurança no trabalho. Já na Teoria Y o trabalhador é uma pessoa ao contrário, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados; é alguém criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas. Por vezes o trabalhador pode ser X ou Y, como também ser visto como tal, essa análise pode trazer muitos impactos nos resultados da organização, já que entre o “ser” e o “ver” existem diversos fatores que afetam as relações entre o empregado e a empresa.

Por último, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg aponta para a ideia de que no campo motivacional existem dois tipos de fatores: os que causam, predominantemente, satisfação e os que causam, predominantemente, insatisfação.

Os primeiros fatores causam satisfação ou motivação, mas a sua ausência não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação, resultando apenas nenhuma satisfação presente. São os fatores motivacionais. Já o segundo fator, são denominados de fatores higiênicos, são aqueles que não motivam. Sua presença não necessariamente causa satisfação no trabalho, enquanto sua falta causa insatisfação. Abaixo os fatores de Herzberg mais detalhados. A seguir observa-se os fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg, respectivamente:

Tabela 6 - Fatores Motivadores de Herzberg

Fatores motivadores	Determinantes
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho dos outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: adaptado de Marras, (2009, p.36.)

Tabela 7 - Fatores Higiênicos de Herzberg

Fatores higiênicos	Determinantes
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação do serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Fonte: adaptado de Marras, (2009, p.36.)

2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Ao estudar sobre o tema QVT, é inerente falarmos da variável satisfação no trabalho, como identificarmos se o indivíduo está satisfeito com seu trabalho, quais reações à satisfação ou a insatisfação acarreta para a vida pessoal e profissional

dos colaboradores e como isso pode atingir o ambiente organizacional. Para Wagner III; Hollenbeck (2000), *“satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”* (Wagner III; Hollenbeck (2000, p.121).

Dentro do conceito de satisfação no trabalho, destacam – se três componentes importantes para seu melhor entendimento. São eles: Valores – exigências subjetivas existentes na mente da pessoa; Importância dos valores – as pessoas não diferem somente nos valores que defendem, mas na importância que dão a esses valores e a Percepção – a satisfação está implicada em nossa percepção da situação atual em relação aos nossos valores.

Pode -se dizer que a satisfação é algo bastante subjetivo e extremamente difícil de medir, não sendo possível levar em consideração apenas um fator humano ou organizacional, por isso a importância das organizações revisarem suas formas de análises do grau de satisfação de seus colaboradores no ambiente de trabalho, dessa maneira conhecerão mais afundo seus empregados, podendo assim, atender verdadeiramente suas necessidades e desejos mais intrínsecos.

Segundo Robbins (2005), *“o termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza”* Robbins (2005, p. 61). Esse conceito é bastante amplo, uma vez que o indivíduo além de realizar tarefas inerentes a sua função, precisa relacionar-se com colegas de trabalho e seus superiores, seguir e respeitar regras e políticas organizacionais, alcançar determinado nível de desempenho entre outros, sendo assim, medir de forma real o grau de satisfação ou insatisfação do colaborador é um desafio para as organizações.

Na literatura atual duas abordagens mais comuns podem auxiliar as empresas nessa questão. A primeira se trata da Classificação única global – de simples aplicação faz perguntas para o colaborador do tipo: o quanto você está satisfeito com seu trabalho? E a segunda, denominada Soma de pontuação – um pouco mais sofisticada, esse método, identifica elementos-chave no trabalho e faz para o colaborador o seguinte questionamento: qual a sua opinião sobre determinado item, como supervisão e remuneração.

Como pode-se observar, não é tão simples definir o termo satisfação no trabalho, porém é relevante destacar que todos os conceitos estão relacionados com o indivíduo e sua relação com o trabalho ou sua atividade realizada.

Sendo assim, prover um ambiente organizacional favorável para que o trabalhador alcance essa satisfação é papel essencial da organização. Suprir as mais diversas necessidades de seus colaboradores, como reconhecimento pelo trabalho realizado, relacionamento interpessoal, remuneração justa, ambiente interno saudável entre outros e com isso, os objetivos pessoais e da empresa serão provavelmente alcançados, gerando benefícios e satisfação para todos no âmbito da organização.

A seguir o leitor poderá visualizar os resultados obtidos a partir da análise dos questionários aplicados aos colaboradores da loja Fontana.

3 AÇÕES DE QVT NA LOJA FONTANA: descrição dos resultados obtidos

De acordo com as análises do questionário aplicado aos colaboradores, temos os seguintes resultados:

Com relação ao perfil dos colaboradores da empresa em estudo temos que: 87% do quadro é composto por mulheres e 13% por homens; encontram em sua maioria, 48% na faixa etária entre 21 a 25 anos; onde 53% ocupam o cargo de operador de vendas e serviços e 25% operador de caixa; 56% dos colaboradores trabalham na empresa a menos de 3 anos e 29% de 3 a 6 anos; 58% dos colaboradores tem o nível de escolaridade médio e 29% superior incompleto. Desse modo, perfil dos colaboradores da empresa é bastante jovem, demonstrando uma coerência com o mercado que a mesma atua, comercialização de produtos de moda voltado principalmente para esse público.

Ao analisarmos o conhecimento dos colaboradores em relação às ações de qualidade de vida da empresa, apresenta-se o seguinte: 71% afirmam que conhecem e 29% dizem que não; 67% saberiam citar alguma delas e 33% não saberia enumera-las; 49% diz que a empresa discuti o tema QVT, mas 51% afirmam que não; com a relação a busca pessoal do conhecimento sobre o assunto QVT, a maioria 53% concordam parcialmente e 22% discordam parcialmente. Os resultados apresentam uma oportunidade para a empresa desenvolver e divulgar de forma mais

eficaz suas ações de qualidade de vida no ambiente interno, para que todos os colaboradores tenham conhecimento e acesso a elas.

A análise da percepção dos colaboradores com relação à qualidade de vida no trabalho traz os seguintes resultados: 60% concorda totalmente que os 00:15 de descanso é importante para a QVT, já 32% concordam parcialmente; 84% concordam totalmente que a cartela de benefícios da empresa é necessária para a QVT; 40% concordam parcialmente que é importante a participação da família na empresa; e 36% concordam totalmente que contribui para a QVT dos colaboradores; 45% concordam totalmente que é importante o incentivo ao trabalho voluntário, mas 44% concordam parcialmente; 51% afirmam que a avaliação de desempenho realizada na empresa é importante para a QVT, 25% dizem que as vezes ela contribui; 55% afirma que a comunicação aberta e flexível influencia na QVT dos colaboradores e 29% dizem que somente as vezes; 40% dos entrevistados concordam totalmente que o cumprimento rigoroso da legislação trabalhista é imprescindível para a QVT na empresa, e 54% concordam parcialmente. Os colaboradores conseguem perceber as ações de qualidade de vida no trabalho da empresa, o que necessita é um esclarecimento mais profundo dessas ações para o cliente interno e como isso contribui para sua QVT e seu desenvolvimento dentro da organização.

Relacionando a variável motivação x QVT tem-se que: a maioria 40% afirmam que as ações de QVT influencia na sua motivação para o trabalho; 27% dizem que apenas as vezes e 21% que sempre influencia; 76% concordam totalmente que a QVT é indispensável para a motivação dos colaboradores e 22% concordam parcialmente; 69% concordam totalmente que a QVT está ligada a produtividade no ambiente de trabalho e 29% concordam parcialmente. A qualidade de vida no trabalho é um incentivo para a motivação dos colaboradores no ambiente interno e as organizações precisam voltar sua atenção para esses temas tão relevantes para seus colaboradores.

Por último apresenta-se os resultados da relação da QVT x satisfação dos colaboradores, segue: 45% dos colaboradores afirmam que estão satisfeitos com as ações de QVT na empresa, no entanto 45% afirmam também que somente às vezes ficam satisfeitos; grande parte dos entrevistados, 65% afirmam que um ambiente alegre e agradável lhe traz satisfação, mas 16% dizem apenas às vezes ficam

satisfeitos; 44% afirmam que a gestão participativa da empresa é motivo de satisfação no trabalho, entretanto 33% dizem que só às vezes isso ocorre.

4 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo, analisar as ações empreendidas na qualidade de vida no trabalho oferecidas pela empresa na percepção dos colaboradores, compreendendo dentro do contexto organizacional como se dá a relação do colaborador com o tema qualidade de vida no trabalho, sendo necessário, portanto, um estudo mais profundo dos colaboradores, da empresa, como também das ações de QVT existentes na organização. Têm-se então os objetivos específicos do estudo:

Identificar o perfil dos colaboradores foi de extrema importância para a pesquisa; os dados foram obtidos através de questionários com perguntas fechadas junto aos colaboradores da empresa, demonstrando um perfil jovem, em grande parte mulheres (87%), onde sua maioria, (56%) trabalha na organização pouco mais de três anos e possuem o nível escolar médio.

A análise das ações empreendidas na qualidade de vida no trabalho na organização; observou-se que grande parte dos colaboradores, (71%) conhecem as ações oferecidas pela empresa, no entanto um número considerável (27%) dizem que não; se saberiam citar as ações (67%) dizem que sim e (33%) disseram não saber; por último a pesquisa revela que a maioria dos colaboradores (51%) afirmam que a empresa não discutiu de forma mais abrangente o tema QVT, já que (49%) dizem o contrário. Nesse momento abre-se uma lacuna entre a empresa e o colaborador, sendo necessário uma maior comunicação da empresa com os seus clientes internos, sobre a importância do assunto qualidade de vida no trabalho.

Identificou-se os fatores de QVT mais relevantes na percepção dos colaboradores da empresa; o presente estudo apontou que (60%) colaboradores consideraram importante os 00:15 (minutos) de descanso que a empresa concede durante a jornada de trabalho; a cartela de benefícios da empresa é aprovada por (84%) dos colaboradores; a realização da avaliação de desempenho é relevante para (51%) dos colaboradores; a comunicação aberta e flexível é indispensável para

(55%) dos entrevistados. No geral pode-se afirmar que os colaboradores aprovam as ações de QVT desenvolvidas na empresa, contudo existem oportunidades da empresa discutir mais amplamente o tema com seus colaboradores.

Análise da motivação e da satisfação dos colaboradores em relação à QVT organização; no que desrespeito ao tema motivação registra-se que a qualidade de vida no trabalho é muito importante para a motivação dos indivíduos, ela influencia positivamente para (40%) dos colaboradores; e é imprescindível para (76%) deles; a qualidade de vida no trabalho também é primordial para a produtividade dos colaboradores, afirmam (69%). Já com relação à QVT e a satisfação no trabalho dos colaboradores (45%) disseram que estão satisfeitos com as ações de QVT na empresa; porém (45%) também afirmam que somente às vezes essas ações lhe trazem satisfação, é um dado importante e serve de alerta para a empresa revisar se todas as ações estão de fato chegando para todos os colaboradores com a mesma intensidade; a promoção de um ambiente interno agradável e alegre traz satisfação para (65%) dos colaboradores, é resultado positivo para a empresa, tendo em vista a pressão psicológica diária que grande parte dos colaboradores vivencia hoje no ambiente de trabalho das organizações; a gestão participativa que existe na empresa também é fator de satisfação para (44%) dos colaboradores; mas para (33%) isso ocorre somente às vezes. A busca de uma gestão mais aberta e dinâmica é cada vez mais necessária nas organizações atuais, à participação dos colaboradores nas decisões, nos projetos, nas reuniões da empresa cria um elo de confiança mútua e cria uma identidade entre o colaborador e a organização, gerando valor e benefícios para todos.

A pesquisa apontou que no geral os colaboradores da empresa Fontana, percebem e estão satisfeitos com as ações de QVT, entretanto promover uma maior divulgação e discussão do tema ampliando o leque de ações trará resultados ainda melhores para a empresa fortalecendo as relações no ambiente de trabalho.

Conclui-se que o tema qualidade de vida no trabalho é extremamente importante para as empresas e seus colaboradores. Muitas organizações já evoluíram nesse sentido, seja por motivo econômico, social ou estrutural, no entanto há um longo caminho a ser percorrido para que de fato os programas de qualidade de vida no trabalho sejam implantados e funcionem de maneira mais eficaz, agregando valores e gerando benefícios reais para os colaboradores e para a organização.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador: casa da qualidade, 1996.
- FISCHER, André Luiz, DUTRA, Joel Souza, AMORIM, Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2009.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.
- _____. **Práticas de recursos humanos- PRH**: conceitos ferramentas e procedimentos. 1.ed. – 3.reimpr.- São Paulo: Atlas, 2009.
- KILIMNIK, Zélia Miranda, SANT' ANNA, Anderson de Souza. **Qualidade de vida no trabalho**: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7.ed. rev. e ampl. - 2. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2008.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- _____. **Gestão de pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WILMAR, Nascimento do. **Qualidade de vida no trabalho**: origem, evolução e conceitos – uma revisão bibliográfica. 2013. Coleção Gestão da Saúde Pública – Volume 13.

Disponível em < gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/.../03/Volume-13-Artigo09.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2014.

APÊNDICE

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

14. A avaliação de desempenho realizada pela empresa anualmente é importante para a sua qualidade de vida no trabalho?

Sim Não às vezes nunca sempre

15. Você acredita que a comunicação aberta e flexível existente na empresa influencia na qualidade de vida dos colaboradores?

Sim Não às vezes nunca sempre

16. Considero o cumprimento rigoroso da legislação trabalhista realizada pela empresa imprescindível para a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

As questões de 17 a 19 estão voltadas para a motivação dos colaboradores em relação a QVT na loja Fontana

17. As ações de qualidade de vida no trabalho oferecidas pela empresa influencia na sua motivação pessoal dentro da organização?

Sim Não às vezes nunca sempre

18. Você acredita que a qualidade de vida no trabalho é fator indispensável para a motivação dos colaboradores?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

19. Para você a qualidade de vida no trabalho está ligada a produtividade no ambiente de trabalho?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

As questões de 20 a 22 estão relacionadas a satisfação no trabalho dos colaboradores em relação a QVT na loja Fontana

20. No ambiente de trabalho, você está satisfeito com as ações de qualidade de vida da loja Fontana?

Sim Não às vezes nunca sempre

21. A promoção de um ambiente alegre e agradável oferecido pela empresa lhe traz satisfação profissional?

Sim Não às vezes nunca sempre

22. A gestão participativa praticada pela loja Fontana, é fator de satisfação no trabalho para os colaboradores no seu ponto de vista?

Sim Não às vezes nunca sempre