



Qualidade de vida no trabalho: Um estudo de caso baseado no modelo de Walton (1973)

Quality of life at work: A case study based on the Walton model (1973)

Jefferson Rayronn de Souza Rodrigues¹, Islania Andrade de Lira Delfino², Gianinni Martins Pereira Cirne³ & Francisco Daênio Casimiro de Oliveira⁴

Resumo: Estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se intensificaram nos últimos tempos na tentativa de compreender problemas vivenciados no ambiente organizacional. O objetivo do presente artigo foi avaliar a qualidade de vida no trabalho dos funcionários da Empresa PC LTDA tendo como base o modelo de Walton (1973). Neste sentido, tornou-se necessário conhecer a percepção dos funcionários sobre as ações da empresa relacionadas à QVT, de acordo com critérios especificados no referido modelo. O estudo possui caráter descritivo e a abordagem é predominantemente quantitativa, tendo o estudo de caso como estratégia de investigação. Aplicou-se um questionário contendo 35 questões baseado nos critérios de QVT propostos por Walton (1973) com os colaboradores da empresa. Os resultados obtidos com a pesquisa revelaram maiores índices de satisfação por parte dos trabalhadores quanto aos critérios referentes às condições de trabalho, ao uso e desenvolvimento das capacidades, a integração social na organização, ao constitucionalismo e a relevância social do trabalho na vida.

Palavras-chave: *Qualidade de vida no trabalho; Modelo de Walton; Condições de trabalho.*

Abstract: Studies on the Quality of Life at Work (QWL) have intensified in lately in an attempt to understand problems experienced in the organizational environment. The objective of this article was to evaluate the quality of life in the Employees work at PC LTDA, based on the model of Walton (1973). In this sense, it became necessary to know the employees' perception about the company's actions related to QVT, according to the criteria specified in said model. The study is descriptive and the approach is predominantly quantitative, with case study as a research strategy. A questionnaire containing 35 questions based on the QWL criteria proposed by Walton (1973) was applied to the company's employees. The results obtained with the research revealed higher levels of worker satisfaction regarding the criteria about working conditions, the use and development of skills, social integration in the organization, constitutionalism and the social relevance of work in life.

Keywords: *Quality of life at work; Walton model; Work conditions.*

*Autor para correspondência

Recebido para publicação em 03/10/2017; aprovado em 30/06/2019

¹ Graduado em Administração, Universidade Federal de Campina Grande, jefferson.ufcg@gmail.com;*

² Mestre em Administração, Docente, Universidade Federal de Campina Grande, islaniaandrade@gmail.com;

³ Mestranda em Sistemas Agroindustriais, Docente, Universidade Federal de Campina Grande, gianinni.martins@gmail.com;

⁴ Especialista em Direito Tributário, Docente, Universidade Federal de Campina Grande, daennio@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

A busca por realização e conforto evidencia a necessidade de integrar o grau de satisfação das pessoas com a vida e o trabalho. Neste sentido, o sucesso organizacional está intimamente ligado à qualidade de vida no trabalho (QVT). O termo QVT foi utilizado para descrever os aspectos humanos e ambientais negligenciados pelas sociedades industriais, em função dos avanços tecnológicos, da produtividade e do crescimento econômico (WALTON, 1973). Limongi-França (1998) ressalta que nos dias atuais, onde se procura um maior envolvimento das pessoas com o seu trabalho na busca por resultados, que a QVT é a evolução de uma teoria com contribuições de vários campos científicos como medicina, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia.

A QVT pode proporcionar oportunidades de ganhos maiores para a organização, por meio de análises do comportamento dos funcionários, sendo possível fazer levantamentos de informações sobre eles que possibilitem ao gestor sondar quais são suas necessidades, e assim poder desenvolver ações que lhes possibilitem ter uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Desta feita, o estado físico e psicológico dos colaboradores pode interferir nos resultados da organização, direta ou indiretamente, sendo a insatisfação com o trabalho um problema recorrente, que pode levar o trabalhador a prejudicar a empresa e a si mesmo. Considerando que a QVT está ligada à melhores condições e satisfação no trabalho, visando humanizar as relações e a convivência na organização, o objetivo deste estudo foi avaliar o nível de qualidade de vida dos funcionários da Empresa PC tendo como base no modelo dos oitos fatores de Walton (1973).

Desta feita, o estudo contribui com a expansão da visão gerencial às novas práticas, e o direcionamento à utilização de práticas que elevem a qualidade de vida de seus funcionários, e reforcem os aspectos positivos identificados. Sua estrutura apresenta como dimensão teórica a origem e o conceito de QVT, seus indicadores, baseando-se no Modelo de Walton e a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Em seguida, o método é descrito e os resultados analisados, gerando as considerações finais da pesquisa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Origem e conceito da QVT

Nas primeiras civilizações a preocupação do homem com condições de trabalho já era evidente e foram vários os métodos desenvolvidos e aplicados, visando melhorias e redução do esforço físico do trabalhador, proporcionando-lhe uma melhor qualidade de vida no trabalho.

De acordo com Rodrigues (2014), a QVT teve início ainda na década de 50, na Inglaterra, quando Eric Trist tentava compreender a relação do modelo macro que tinha o trinômio indivíduo, trabalho e organização como base, mas o aumento desse movimento ocorreu nos anos 60, impulsionado por uma sociedade desenvolvida que tinha como base a saúde, a segurança e a satisfação dos trabalhadores. Apesar disso, enfrentou um período de desaceleração até o final da década de 70, quando em meio a uma crise, os norte-americanos focaram nas melhorias dos seus modelos de gestão. Atualmente a QVT está difundida e tem total desenvolvimento no cenário mundial. Seus estudos e práticas gerenciais criam ações para as novas formas de gestão de pessoas e processos, e contribuem com a construção de novos modelos de gestão da QVT. Diversos autores criaram indicadores ou critérios para apresentar os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho, dentre eles, Walton (1973), Hackman e Oldhan (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983), além de Nadler e Lawler (1983). Este estudo utilizou-se do modelo de Walton (1973), apresentado a seguir.

Indicadores de QVT

Modelo de Walton (1973)

Richard Walton foi o primeiro a criar um modelo para a avaliação da QVT. Este modelo foi concebido nos Estados Unidos em 1970. Para ele, o termo qualidade de vida foi muitas vezes usado para delinear valores ambientais e humanos, esquecidos pelas sociedades industriais em prol do desenvolvimento tecnológico, produtivo e econômico. Dentre os modelos clássicos, o de Walton enumera o maior número de critérios (oito), que podem ou não se desmembrar em subcritérios. Destacando-se que trata-se de um modelo teórico, e não um instrumento de avaliação.

O modelo foi traduzido para a língua portuguesa primeiramente por Fernandes (1996), e gerou muitas pesquisas, que deram origem a instrumentos de mensuração da QVT. Timossi et al (2009) elaboraram um questionário para medir o nível de QVT a partir dos subcritérios apresentados na pesquisa de Detoni (2001), todos baseados no modelo de Walton (1973). O modelo em questão é o reflexo do momento histórico de níveis reduzidos de produtividade que então comprometiam a competitividade das empresas norte-americanas, e a preocupação com resultados superiores.

Desta forma, Walton (1973) procurou juntar o máximo de dimensões relacionadas ao trabalho, incluindo as dimensões indiretas, enfatizando o trabalho como um todo, não limitando a abordagem ao ambiente em que ocorre, mas também aos aspectos presentes na vida durante o tempo em que o indivíduo não está no trabalho. O quadro 1 apresenta os critérios do modelo de Walton (1973) e os subcritérios elaborados por Fernandes (1996) e Detoni (2001) a partir dele.

QUADRO 1: Critérios e subcritérios da QVT

WALTON (1973)	FERNANDES (1996)	DETONI (2001)
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa	Equilíbrio salarial
	Proporcionalidade entre salários	Remuneração justa
	Justiça na compensação	Participação em resultados
	Partilha dos ganhos de produtividade	Benefícios extras
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável	Jornada semanal
		Carga de trabalho
		Fadiga
	Ambiente físico seguro e saudável	Equipamentos de EPI e EPC
3. Uso e desenvolvimento das capacidades	Ausência de insalubridade	Salubridade
	Autonomia	Autonomia
	Qualidades múltiplas	Polivalência
	Informação sobre o processo total do trabalho	Avaliação do desempenho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Autocontrole relativo	Responsabilidade conferida
	Possibilidade de carreira	Importância da tarefa
	Crescimento profissional	Treinamentos
	Perspectivas de avanço salarial	Incentivo aos estudos
5. Integração social na organização	Segurança de emprego	Crescimento pessoal
	Ausência de preconceitos	Demissões
	Igualdade	Discriminação
	Mobilidade	Valorização das ideias
6. Constitucionalismo	Relacionamento	Relacionamento interpessoal
	Senso comunitário	Compromisso da equipe
	Direitos de proteção do trabalhador	Direitos do trabalhador
	Liberdade de expressão	Liberdade de expressão
7. O trabalho e o espaço total de vida	Direitos trabalhistas	Discussão e normas
	Tratamento imparcial	Respeito à individualidade
	Privacidade pessoal	Influência sobre a rotina Familiar
	Papel balanceado no trabalho	Poucas mudanças geográficas
8. Relevância social do trabalho na vida	Tempo para lazer da família	Possibilidade de lazer
	Estabilidade de horários	Horário de trabalho e descanso
	Imagem da empresa	Imagem institucional
	Responsabilidade social da empresa	Orgulho do trabalho
8. Relevância social do trabalho na vida	Responsabilidade pelos produtos	Integração comunitária
	Práticas de emprego	Qualidade dos produtos/serviços
		Política de recursos humanos

FONTE: Timossi et al. (2009), adaptado de Fernandes (1996) e Detoni (2001).

Apesar de ter sido desenvolvido e publicado há mais de quatro décadas, o modelo é um dos mais utilizados, inclusive no Brasil, para fundamentar as pesquisas em QVT. Pedroso e Pilatti (2009) lembram que existem traduções e interpretações equivocadas do modelo de Walton (1973) e por isso ressalta a importância da utilização do artigo original ou de traduções confiáveis pelos pesquisadores que se voltarem para essa temática, adotando o modelo em questão.

O modelo enfoca principalmente o problema da insatisfação no trabalho como algo que afeta a maioria dos colaboradores, independente de ocupação. O colaborador quando insatisfeito torna-se um elemento prejudicial tanto para si como para a organização. Assim, Walton (1973) destaca também que esse problema se mostra complexo, especialmente diante da dificuldade de se isolar e identificar as causas responsáveis por afetar a qualidade de vida no trabalho do colaborador.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho

De acordo com Fernandes (1996), o uso do conhecimento e da técnica sobre QVT devem ser utilizadas com o intuito de promover melhorias nas condições de trabalho e na organização psicossocial. O termo é adotado como algo que exerce influência na vida do trabalhador, dentro do meio organizacional ou fora dele.

Para Rodrigues (2014) a satisfação no trabalho e a vida de cada indivíduo são variáveis que não podem ser separadas. Logo, o trabalhador demonstra satisfação com a sua vida ao passo que considera essencial o seu trabalho, tendo o mesmo como uma oportunidade para alcançar seus objetivos e necessidades pessoais. Assim, programas de QVT vêm contribuindo com as organizações, estabelecendo relações benéficas com os funcionários e mudanças na forma como a empresa os trata, possibilitando situações que promovam a satisfação e o bem-estar nas organizações.

MATERIAL E MÉTODOS

Buscou-se avaliar fatores e dimensões que influenciam o comportamento do trabalhador nas suas atividades e por fim mensurar o grau de satisfação dos funcionários da empresa. Nesse intuito, foi escolhida uma das filiais da Empresa PC, localizada em Cajazeiras-PB, pela acessibilidade e interesse da empresa neste estudo. A pesquisa teve característica predominantemente quantitativa e utilizou a estratégia de estudo de caso (YIN, 2010). Apresenta caráter descritivo, que tem por finalidade descrever determinada população ou fenômeno em termo de características ou estabelecer relações entre variáveis, e exploratório, tendo como foco aprimorar ideias ou construir hipóteses (GIL, 2009).

População e amostra

A empresa PC LTDA tem sua sede localizada na cidade de João Pessoa-PB e atua no ramo de vestuário, calçados e acessórios. A pesquisa foi aplicada na filial de Cajazeiras-PB. Foram aplicados questionários junto aos 40 funcionários da empresa, dentre eles: vendedores, crediários e caixas, optando-se por excluir os detentores de cargos gerenciais por entender que a percepção do gerente e subgerente teria um direcionamento diferente dos demais funcionários e influenciaria nos resultados.

Instrumento e coleta dos dados

Quando se fala em mensurar qualidade de vida no trabalho, o modelo de Walton é um dos mais utilizados, considerado uma das principais e mais difundidas abordagens no assunto (RODRIGUES, 2014; PEDROSO; PILATTI, 2009; TOLFO; PICCININI, 2001; FERNANDES; GUTIERRES, 1988). No entanto, o modelo, que foi traduzido para a língua portuguesa pioneiramente por Fernandes (1996), constituiu a base de muitas pesquisas posteriormente, que deram origem a instrumentos de mensuração da QVT. O questionário utilizado nesta pesquisa foi elaborado por Timossi et al (2009) a partir dos subcritérios apresentados na pesquisa de Detoni (2001), todos baseados no modelo citado.

O instrumento conta com 35 questões divididas entre os oito fatores ou critérios elencados por Walton. Quanto a escala de respostas, ela foi fundamentada na escala do tipo Likert contendo cinco alternativas, as quais foram sendo atribuídas valores, sendo que o valor 1 indica muito insatisfeito, o 2, insatisfeito, o 3, nem satisfeito, nem insatisfeito, 4 satisfeito e o valor 5 muito satisfeito. A aplicação do instrumento de pesquisa deu-se durante o mês de maio de 2015.

Interpretação e análise dos resultados

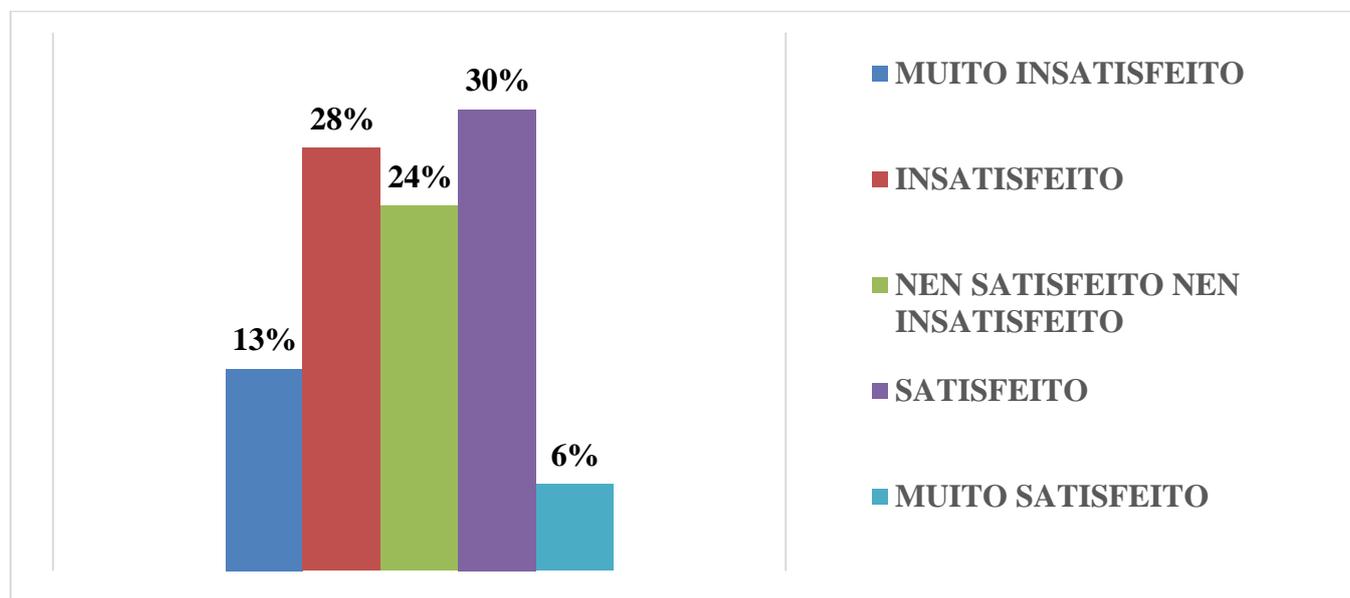
A técnica exploratória dos dados utilizada foi o censo que de acordo com Guimarães (2008) é utilizada quando a amostra abrange toda a população. A mensuração dos dados foi feita por meio de planilhas do programa Excel da Microsoft Corporation e apresentados por meio de gráficos para melhor compreensão. A representação em forma de porcentagem deu-se pela média percentual simples que consiste na soma de cada resposta que vai de muito insatisfeito a muito satisfeito, dividido pela quantidade de questões em cada critério e transformado em seguida em percentual.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção reflete a discussão dos resultados e, para melhor visualização e entendimento, elaborou-se alguns gráficos, apresentados com base no modelo desenvolvido por Walton (1973). Quando se fala em remuneração, podemos perceber que o ser humano tem o trabalho como meio principal para

ganhar o retorno financeiro por meio de determinadas atividades desempenhadas. Desta forma, o primeiro critério “compensação justa e adequada”, observado no Figura 1, apresenta a visão dos funcionários da PC com relação a sua remuneração.

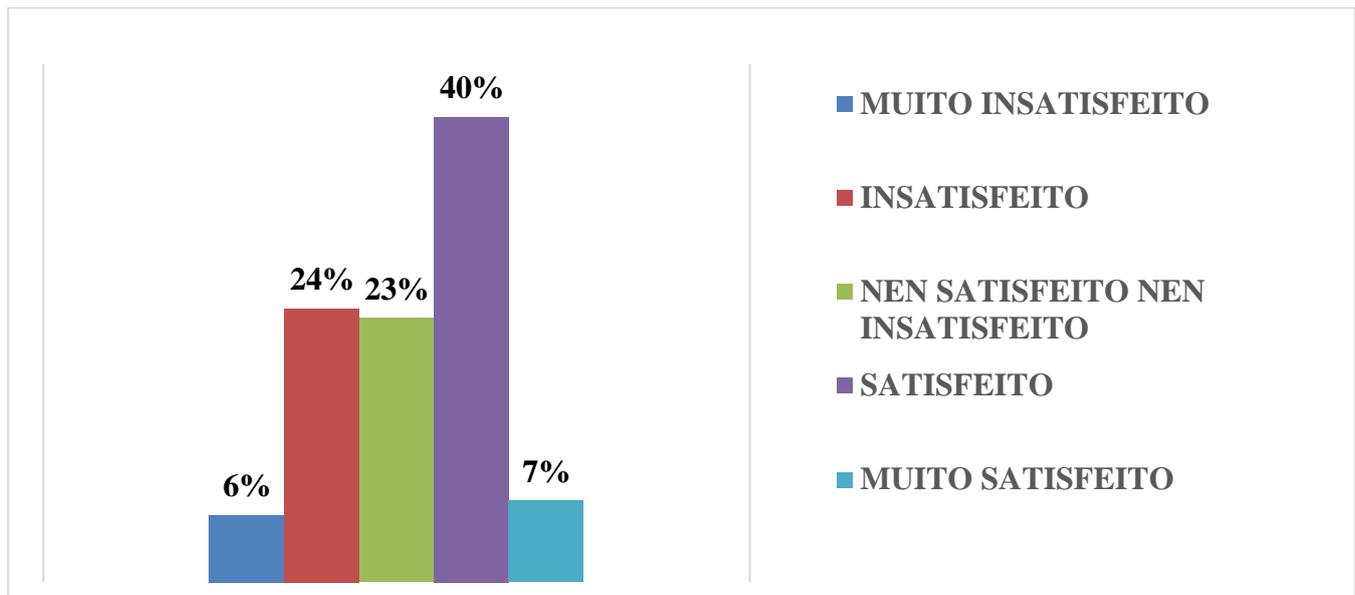
FIGURA 1: Compensação justa e adequada.



Nota-se que 30% dos funcionários se dizem satisfeitos com os valores salariais recebidos, 24% não estão satisfeitos nem insatisfeitos e 28% demonstram insatisfação. Walton (1973) ressalta o trabalho como forma de sobrevivência do trabalhador, tratando esse critério não somente da remuneração em si, mas da sua relação com os fatores do trabalho: renda adequada e compensação justa. Fernandes (1996) pelo subcritério equidade interna e externa, evidencia possível justificativa para o fato, quando os valores pagos não permitam viver dentro de padrões desejados, se comparados aos colegas que estão satisfeitos com a remuneração. Visto que os respondentes estão em funções de nível salarial parecido (atendentes, vendedores e caixas), a empresa poderia buscar alternativas para a complementação salarial por meio de benefícios, como alimentação, transporte e plano de saúde.

O segundo critério envolve as condições físicas, a jornada e quantidade de trabalho, além da observação dos limites e adequação de acordo com a faixa etária do trabalhador, como aspectos que buscam melhorar a saúde e a segurança no meio interno organizacional. Pelo Figura 2 destaca-se que 40% demonstram satisfação, 24% insatisfação e 23% afirmam não estar nem satisfeitos, nem insatisfeitos com as condições de trabalho na empresa.

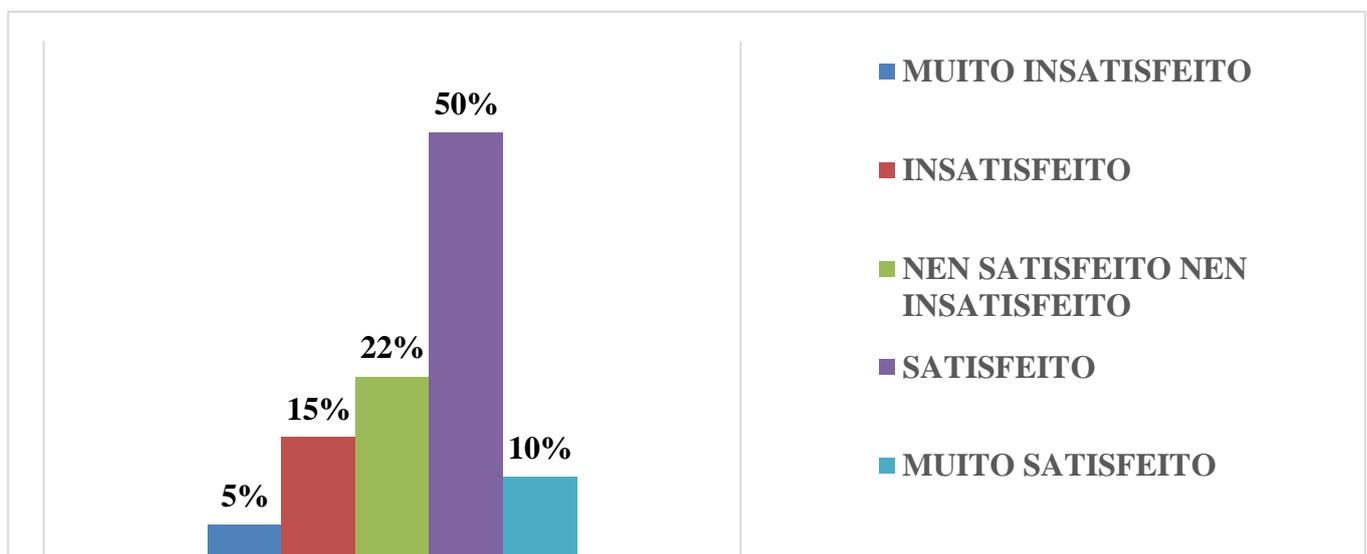
FIGURA 2: Condições de trabalho.



Neste aspecto, Walton (1973) destaca que ter horários definidos e recompensa por horas extras, segurança no local de trabalho e definição de limites para execução de atividades que exigem esforços indesejáveis a determinadas faixas etárias, possibilitam a obtenção de resultados positivos e melhoria do bem-estar das pessoas.

A Figura 3 reflete o critério uso e desenvolvimento de capacidades no trabalho, que envolve oportunidade de tomar decisões, a responsabilidade que lhe é conferida, possibilidade de realizar diversas tarefas, percepção da importância destas, e conhecimento sobre o próprio desempenho.

FIGURA 3: Uso e desenvolvimento de capacidades.

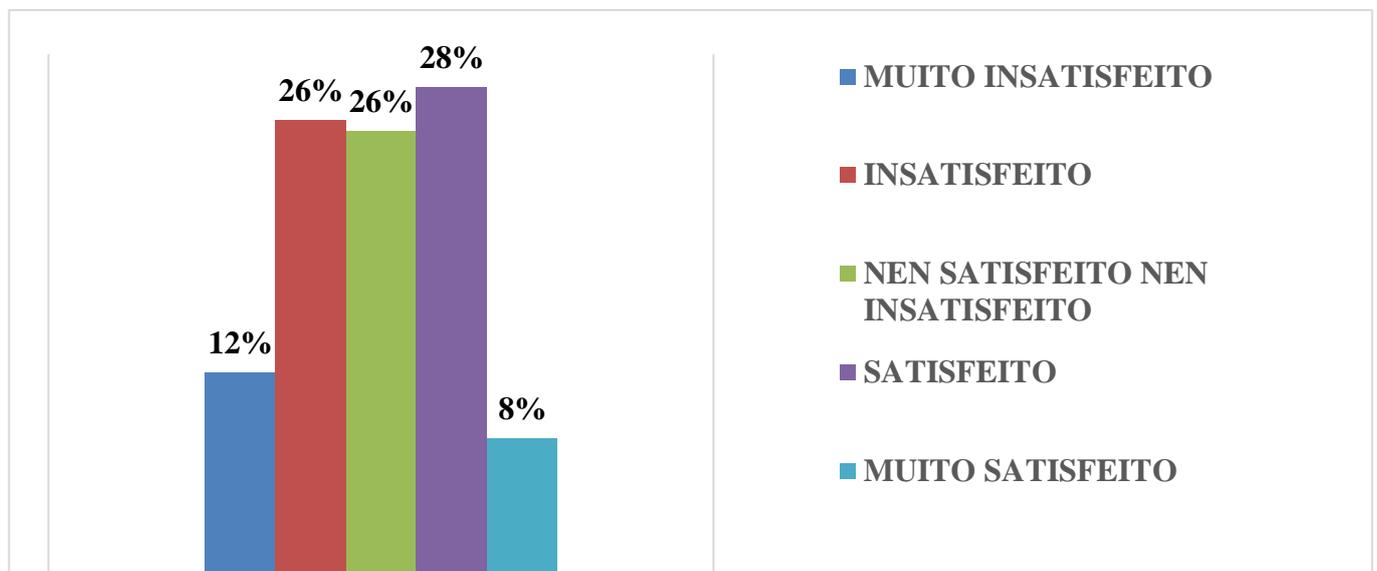


Percebe-se indecisão de 22%, que afirmaram não estar nem satisfeitos nem insatisfeitos, a insatisfação de 15%, e a satisfação de 50% dos funcionários com relação a este critério. Com isso, é possível identificar que a empresa, independente do cargo, atribui autonomia e liberdade aos funcionários na execução das atividades, possibilitando-os desempenhar várias tarefas.

A responsabilidade conferida aos funcionários e a avaliação do desempenho dos mesmos são fatores decisivos e que podem ter contribuído para os bons resultados apresentados nesse critério, pois apresentam significado da tarefa para o próprio trabalhador e organização. Na visão de Walton (1973), o uso e desenvolvimento de capacidades consiste no aproveitamento de aptidão intelectual adquirida pelo trabalhador e a sua aplicação na organização.

O critério oportunidade de crescimento e segurança, relaciona-se a estabilidade no trabalho e ao desenvolvimento profissional, seja quando pelo melhoramento em seu currículo ou quando é promovido de cargo, podendo assim desenvolver-se, expandir capacidades e conhecimentos, e aplicá-los na empresa. Na Figura 4 visualiza-se que os funcionários apresentam opiniões divididas, pois 28% acreditam na existência e possibilidade de crescimento profissional dentro da organização, enquanto 26% demonstram insatisfação, não visualizando esta possibilidade de crescimento.

FIGURA 4: Oportunidade de crescimento e segurança.

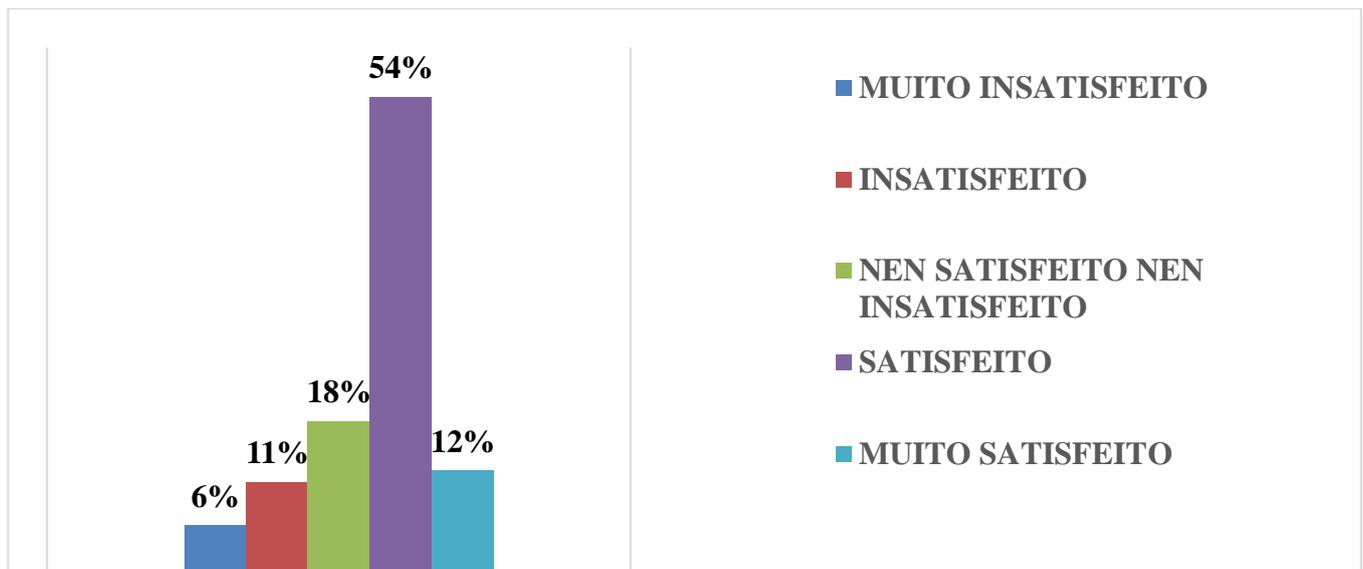


A percepção de que não existe grande variedade de cargos e conseqüentemente pouca possibilidade de ascensão funcional entre os níveis hierárquicos da empresa pode ser um fator a ser considerado diante destes resultados. Os colaboradores também não demonstraram a percepção de

segurança e estabilidade quanto à manutenção do emprego, sendo este um quesito considerado por Walton (1973) como influenciador da QVT. Isso pode acarretar rotatividade elevada.

Com relação ao critério que trata da integração social na organização, Walton (1973) especifica que ele refere-se ao relacionamento pessoal e a autoestima do trabalho. É possível observar na Figura 5 que 54% dos funcionários consideram-se satisfeitos e entrosados uns com os outros, corroborando um nível de convivência harmoniosa com os seus colegas e chefes no trabalho, livre de discriminação de qualquer natureza, contribuindo assim, para que o trabalhador aumente o grau de relacionamento e sintasse integrado a um grupo e à organização.

FIGURA 5: Integração social na organização.

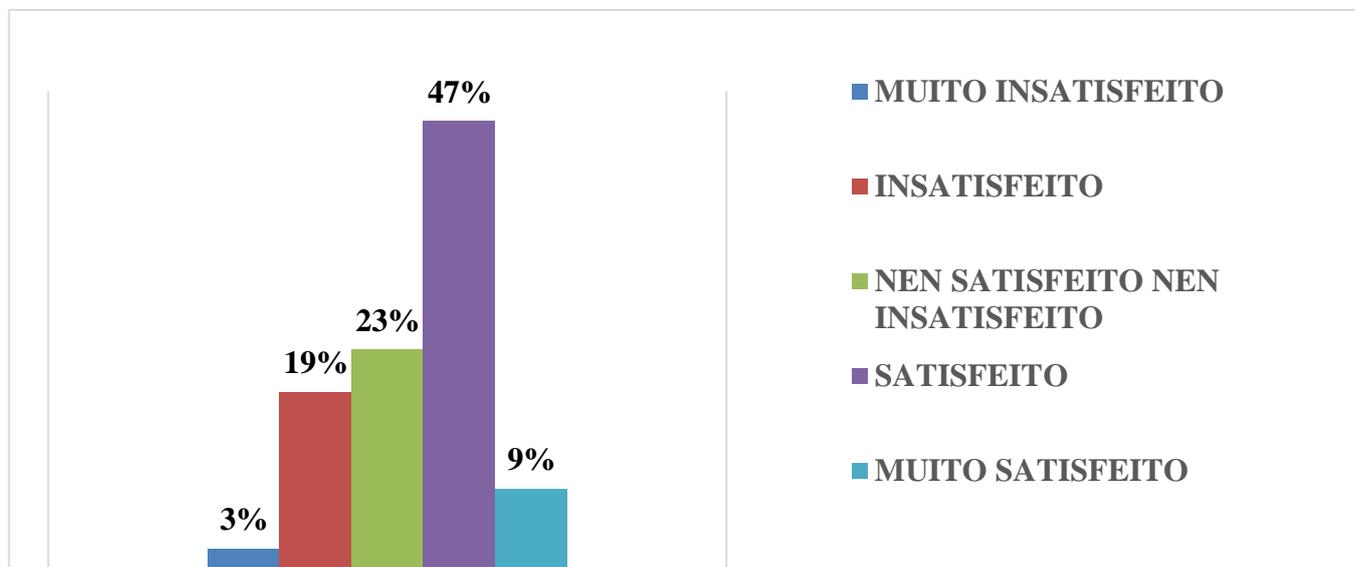


Sobre este critério, Vasconcelos (2008, p. 109) destaca que “é inconcebível imaginar as pessoas numa organização não interagirem de maneira cordial, civilizada e sinérgica com vistas ao alcance de objetivos comuns”, mas Walton (1973) adverte que muitas empresas desvalorizam o trabalho e depreciam as carreiras, afetando assim a autoestima do indivíduo.

A Figura 6 apresenta aspectos que se referem ao constitucionalismo, ou seja, a proteção dos trabalhadores de ações arbitrárias, envolvendo a privacidade pessoal, a liberdade de expressão livre de repressões, o tratamento análogo quanto a pagamento, benefícios e segurança no trabalho, além garantia e respeito às leis trabalhistas (WALTON, 1973; PEDROSO; PILATTI, 2009). Percebe-se que 47% dos funcionários estão satisfeitos com as normas empregadas dentro da organização, que atuam como direcionadores que fundamentam os princípios aos colaboradores. Walton (1973) define que para a

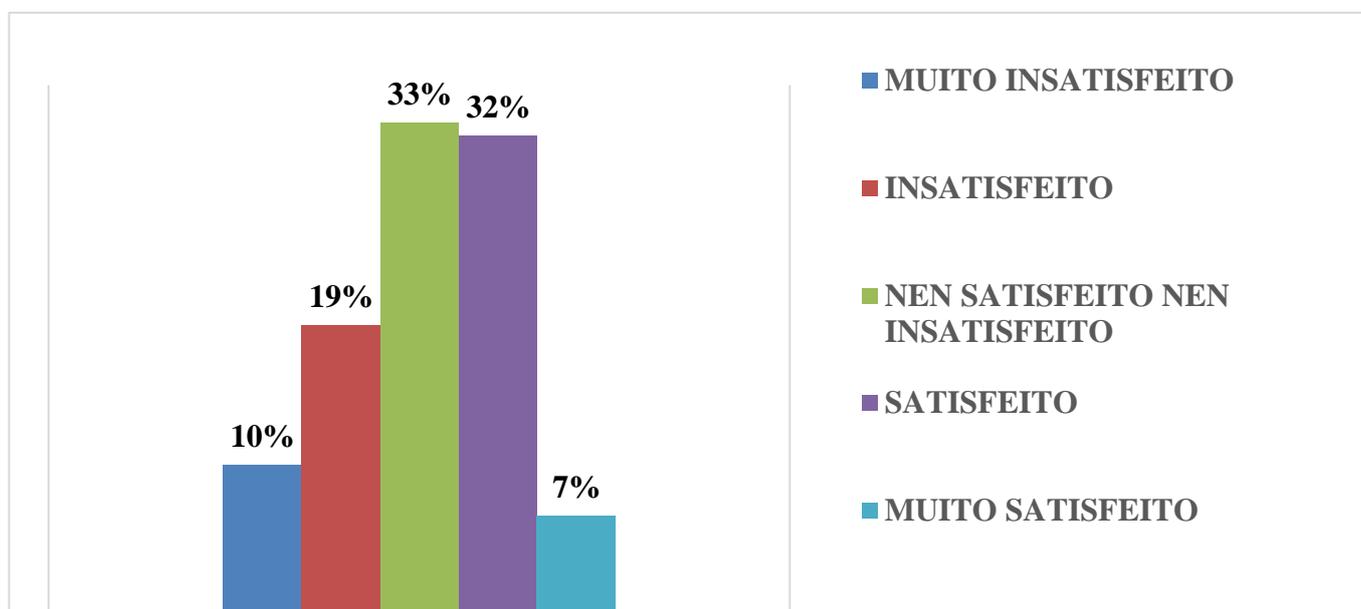
empresa ter uma boa QVT é preciso observar os direitos dos trabalhadores, buscando sempre o bem da coletividade, sem favorecer interesses pessoais.

FIGURA 6: Constitucionalismo.



O Gráfico 7 refere-se ao critério trabalho e espaço total de vida, estando relacionado ao nível de satisfação dos trabalhadores com relação ao equilíbrio entre suas atividades profissionais e pessoais. Walton (1973) lembra que o trabalho pode produzir efeito negativo ou positivo sobre outras esferas da vida do trabalhador, como gerar conflitos nas relações familiares.

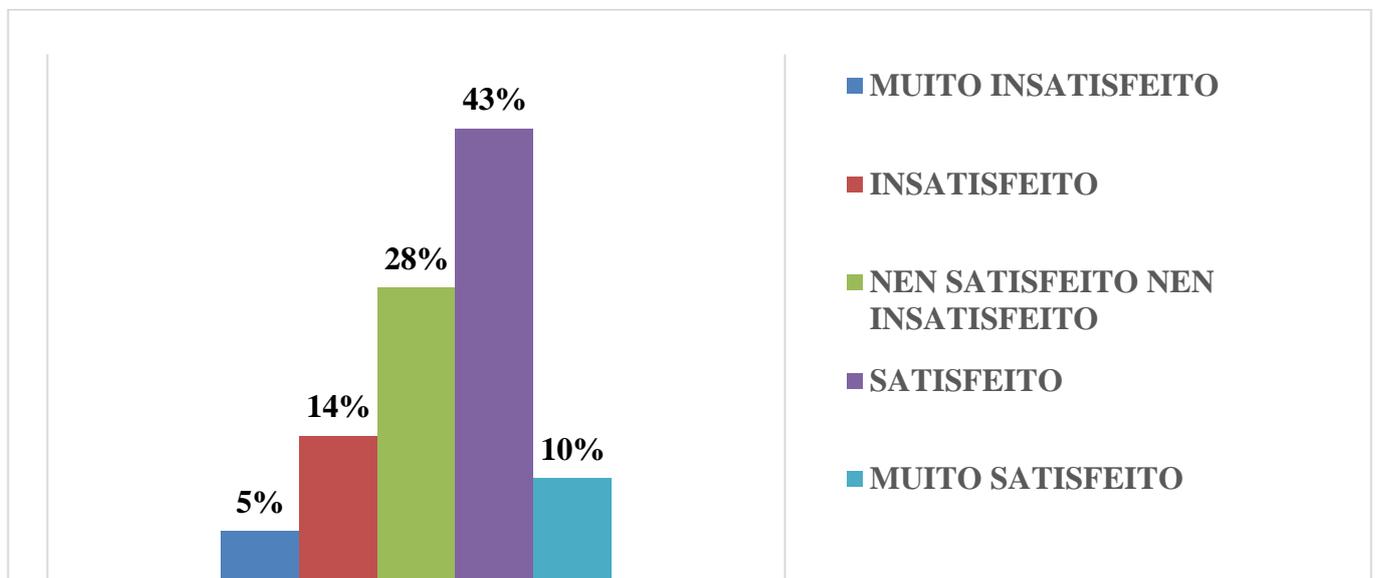
FIGURA 7: O trabalho e o espaço total de vida.



E reitera que, quando o trabalho não gera tanto desgaste físico e mental ao trabalhador, este tende a utilizar seu tempo livre e seus momentos de lazer em atividades com sua família, um benéfico para sua qualidade de vida em geral. Os dados mostram que 32% sentem-se satisfeitos, 33% sentem-se satisfeitos e 33% não se mostram nem satisfeitos nem insatisfeitos com o equilíbrio entre trabalho e vida. O relevante índice de apatia, pode indicar que estes não se sentem confortáveis quanto à jornada de trabalho e tempo de descanso. Profissionais que não conseguem esta compensação podem apresentar baixa produtividade.

Na Figura 8 apresenta o critério relevância social do trabalho na vida, relacionado à percepção quanto à responsabilidade social praticada pela empresa e tenta mensurar o orgulho sentido ao realizar o trabalho, à imagem e contribuição da organização diante da sociedade, a percepção quanto à qualidade dos produtos e serviços oferecidos, além das políticas de recursos humanos adotadas.

FIGURA 8: Relevância social do trabalho na vida.



Percebe-se que 43% dos funcionários mostram-se satisfeitos com a realização do seu trabalho e em pertencer a uma organização que, na visão deles, apresenta prestígio e boa imagem perante a comunidade, quanto à qualidade dos serviços e produtos ofertados. Para Limongi-França (1996), a responsabilidade social, a responsabilidade pelos produtos e as relações de trabalho são compreendidas como área de interação da QVT com aspectos psicológicos e sociais nas organizações.

De acordo com as respostas dadas pelos colaboradores, por meio do instrumento de avaliação foi possível perfazer um resultado geral, onde, aproximadamente apenas 19% dos funcionários consideram a QVT da empresa insatisfatória, 25% nem estão satisfeitos nem insatisfeitos e 40% dos mesmos

apresentam-se satisfeitos. A pesquisa contribui a percepção do grau de satisfação referente a QVT de seus funcionários pela empresa e a verificação dos critérios que necessitam de melhorias.

CONCLUSÕES

Com base no estudo realizado, avaliou-se a qualidade de vida no trabalho dos funcionários da Empresa PC LTDA a partir do modelo de Walton (1973). foi alcançado por meio da estruturação dos métodos aplicados. Diante dos resultados, os funcionários apresentam maior índice de satisfação nos critérios que envolvem condições de trabalho, uso e desenvolvimento das capacidades, integração social na organização, constitucionalismo e relevância social do trabalho na vida. Estes resultados corroboram no geral, a satisfação dos funcionários quanto a QVT apresentada na organização.

Os critérios compensação justa e adequada, oportunidade de crescimento e segurança, e trabalho e o espaço total de vida, foram os aspectos nos quais a empresa precisa melhorar. Esse resultado talvez se relacione à falta de incentivo da empresa com o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, limitando progressos para outros cargos e melhores perspectivas de salariais.

Confirma-se que a organização mantém um nível elevado de satisfação dos funcionários, preocupando-se com a responsabilidade social, e adotando posturas, comportamentos e ações que promovem o bem-estar no trabalho. Identifica-se como uma limitação do estudo, a realização de um estudo de caso, e como sugestão para futuras pesquisas, um estudo comparativo com outras organizações do mesmo segmento, ou ainda a utilização de outros instrumentos baseados nos demais modelos como o de Hackman e Oldham (1975).

REFERÊNCIAS

- [1] DETONI, D. J. Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudos de casos em agroindústrias. Florianópolis, 2001. 141f. Dissertação (Mestr. Engenharia de Produção) – UFSC, 2001.
- [2] FERNANDES, E. Qualidade de vida no trabalho: medir para melhorar. Salvador: Casa Qual. 1996.
- [3] FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) uma experiência brasileira. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 23, n. 4, p. XXX – XXX, 1988.
- [4] LIMONGI-FRANCA, A. C. Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. 1996. Tese. USP, 1996.

- [5] GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [6] HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. (2010) Future of job redesign research. *Journal of organizational behavior*, 31, 463-479. DOI: 10.1002/job.
- [7] NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational dynamics*, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1984.
- [8] PEDROSO B.; PILATTI, L. A. Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária. *Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, Campinas*, v. 7, n. 3, p. 29-43, set./dez. 2009.
- [9] RODRIGUES, M. V. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 14 ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- [10] SILVA, W. R.; RODRIGUES, C. M. C. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.
- [11] TIMOSSI, L. S.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; FRANCISCO, A. C. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho. *Revista da Ed. Física-UEM*, v. 20, n. 3 p. 395-405, 2009.
- [12] TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. *RAC*, v. 5, n. 1, p. 165-193, 2001.
- [13] WALTON, R.E. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, Cambridge, v.15, n. 1, p.11-21, 1973.
- [14] WERTHER, W. B.; DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. In: *Administração de pessoal e recursos humanos*. McGraw-Hill, 1983.
- [15] WESTLEY, W.A. Problems and Solutions in the quality of Workinh Life. *Human Relations*, v.32, n.2, p.11-123, 1979.

[16] YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.