

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UM HOSPITAL: A PERCEPÇÃO DOS TERCEIRIZADOS DA LIMPEZA E CONSERVAÇÃO

Janderson Henrique Mota de Sousa
Jade Diane Fernandes Targino
Manoel Joaci Gomes

RESUMO

O presente estudo avaliou os aspectos que compõem a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de funcionários terceirizados do setor de limpeza e conservação de um hospital público da cidade de Araguaína-Tocantins. A partir das oito dimensões de QVT postuladas por Walton (1973), buscou-se analisar e problematizar como essas dimensões podem influenciar as laboralidades desses funcionários terceirizados. A pesquisa classifica-se como um estudo de caso com características quantitativas. Quanto aos objetivos classifica-se como exploratória e descritiva. Os dados foram coletados por meio de questionários estruturados. Vinte e quatro funcionários aceitaram participar da pesquisa. Os resultados revelam elevado padrão de qualidade de vida no trabalho, principalmente na categoria compensação justa e adequada atingindo o total de 93,76% de satisfação.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Funcionários Terceirizados, Hospital Público.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo problematizará as percepções sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos funcionários terceirizados do setor de limpeza e conservação de um hospital público na cidade de Araguaína-Tocantins. Segundo Ducci (2015), a QVT apresenta correlações diretas com variáveis que influenciam a motivação dos indivíduos em contexto de trabalho, como, por exemplo: os aspectos físicos e os ambientais; a percepção de bem-estar; a satisfação; a segurança; o reconhecimento de resultados; a sensação de liberdade; a sensação de responsabilidade e de participação nas tomadas de decisões; etc.

Segundo Rodrigues (1994), a qualidade de vida no trabalho tem se ocupado em entender os fatores que contribuem para a satisfação e para o bem-estar dos trabalhadores na execução das tarefas que lhes são demandadas no ambiente laboral. Pensar em qualidade de vida no trabalho pressupõe entender que ela representa o grau em que os integrantes de uma entidade organizacional conseguem satisfazer as suas necessidades pessoais e as necessidades organizacionais (CASTRO, 2015).

A temática da QVT busca analisar as necessidades de determinados grupos sociais a partir da percepção que eles têm do contexto laboral que lhes são peculiares (DUCCI, 2015). A QVT busca, ainda, problematizar alguns fatores, como: a motivação, a satisfação, o bem-estar social, o psicológico, o físico, a produtividade no trabalho e, conseqüentemente, a subjetividade do trabalhador. Walton (1973) destaca a necessidade de resgatar os valores humanísticos e ambientais que estão sendo negligenciados por causa dos fatores tecnológicos que permitem uma maior produtividade e, conseqüentemente, um maior crescimento econômico.

A partir da década de 1960 surgiram várias abordagens que tentavam equilibrar os interesses difusos dos empregadores e dos empregados. No entanto, somente a partir de 1990 a temática da QVT invadiu todos os espaços, produzindo, desta forma, literatura robusta e estruturada que permitisse analisar o comportamento organizacional e os programas de Gestão da Qualidade Total (TQM) (CASTRO, 2015).

Os programas de Gestão da Qualidade Total influenciaram bastante o desenvolvimento da QVT, principalmente a abordagem de Walton (1973). A exemplo dessa influência o referido compreende: a maior participação dos trabalhadores nos processos de tomadas de decisões; supervisão democrática; ambiente pensado para proporcionar conforto, segurança e meios para a efetivação das atividades laborais; e, por fim, políticas departamentais que considerem um equilíbrio entre os interesses difusos dos trabalhadores e dos empregadores (CHIAVENATO, 2016).

Ainda segundo esse autor, a QVT é baseada no princípio de que quando as pessoas em contexto de trabalho estão envolvidas diretamente nas decisões que influenciam suas ações, de forma natural os ambientes vão se tornando mais propícios a uma qualidade aceitável de situações que desencadeiam qualidade de vida. Quanto maior o grau de situações que desencadeiam qualidade de vida no trabalho, maiores serão as chances de a organizações ofertarem produtos, bens e serviços com elevado desempenho frente aos seus concorrentes diretos.

Compreender o grau de QVT e sua correlação com as atividades desempenhadas por terceirizados em um hospital público pode auxiliar gestores públicos e demais profissionais da área da saúde a formularem e executarem diretrizes e políticas com foco em profissionais que desempenham funções que são consideradas “invisíveis”. Entende-se neste artigo como “invisível” o trabalho desempenhado por funções com grau menor de especialização dentro de um hospital público.

Conforme Fonseca e Sá (2015), alguns profissionais da saúde com menor grau de estudo, como, por exemplo, os técnicos de enfermagem, sofrem uma espécie de preconceito por desempenharem atividades de cuidados, isso porque essas tarefas são semelhantes àquelas geralmente desempenhadas por mulheres em seus lares. O “invisível” tem uma correlação com baixos níveis de escolaridade e divisão sexual do trabalho. Fazendo um breve paralelo entre os técnicos de enfermagem e os terceirizados do setor de limpeza e conservação do hospital estudado, eles se encaixam em ambas categorias citadas anteriormente.

Teórico-analiticamente, este trabalho baseia-se nas oito dimensões propostas por Walton (1973). Tem como objetivo geral analisar e problematizar a percepção que estes funcionários têm das variáveis de QVT que são peculiares ao ambiente hospitalar que eles estão inseridos. Por objetivos específicos, tem-se: 1 – verificar a percepção dos funcionários do setor de limpeza e conservação do hospital quanto às dimensões de Walton (1973); 2 – Identificar a partir do diagnóstico realizado a(s) categoria(s) que necessita(m) de uma atenção maior por partes dos gestores da instituição; 3 – propor possíveis alternativas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho destes funcionários.

2. ASPECTOS E PECULIARIDADES DAS OITO DIMENSÕES DA QVT POSTULADAS POR WALTON (1973)

Walton (1973) propôs um modelo que serve para analisar e, também, para descrever como os indivíduos em contexto de trabalho percebem os fatores que promovem a qualidade de vida em seu ambiente laboral. Para o referido teórico, a QVT pode ser analisada e problematizada a partir de oito dimensões: 1 – recompensa justa e adequada; 2 – exigências de segurança e saúde no trabalho; 3 – oportunidade imediata para aplicação e crescimento da capacidade humana; 4 – oportunidade futura

para desenvolvimento contínuo e segurança; 5 – inclusão social na organização do trabalho; 6 – constitucionalismo na organização do trabalho; 7 – trabalho e espaço total da vida; 8 – relevância social da vida no trabalho. Cada dimensão apresentará aspectos que lhes são peculiares. Esses aspectos serão abordados na próxima seção.

A categoria “recompensa justa e adequada” tem por escopo a mensuração da QVT em relação aos aspectos que englobam a remuneração advinda do trabalho que foi realizado. Os principais determinantes são: o salário, a equidade interna e externa (SANTOS, 2012). Outros elementos notáveis nessa categoria são a percepção de justiça na compensação dos ganhos entre os pares e a partilha dos ganhos a partir de parâmetros de produtividade.

No que diz respeito à categoria “exigências de segurança e saúde no trabalho” são compreendidos a jornada de trabalho e, também, o ambiente físico, devem ser adequados para a saúde do trabalhador (SILVA; ESTENDER, 2016). Essa adequação visa a facilitação do trabalho que será entregue. Como exemplo das variáveis que compõem essa categoria estão: o ambiente limpo; infraestrutura relativamente moderna que ofereça equipamentos e ferramentas adequadas; condições físicas que reduzam ao mínimo possível o risco de doenças, acidentes e qualquer outro dano ao trabalhador.

Em se tratando da categoria “oportunidade imediata para aplicação e crescimento da capacidade humana” é abordado o uso das habilidades e conhecimentos do trabalho. É justamente a forma como ele desenvolve as capacidades de autonomia, autocontrole e obtenção de informações necessárias ao elevado desempenho no ambiente de trabalho (SILVA; ESTENDER, 2016).

Já a categoria “oportunidade futura para desenvolvimento contínuo e segurança” engloba as políticas de ascensão na carreira. É perceptível nesta os diversos tipos de pré-requisitos que são essenciais para que o trabalhador possa sair de um nível para outro dentro da carreira. A educação formal e o tempo de experiência são variáveis importantes nesta categoria. Chiavenato (2016) destaca que o crescimento pessoal e as perspectivas de avanço salarial são variáveis que não podem ser ignoradas nesta dimensão.

A categoria “inclusão social na organização” se atém à: eliminação de barreiras hierárquicas; apoio mútuo; relacionamentos pessoais e interpessoais na organização; o grau de integração social na organização (SANTOS, 2012). Ribeiro e Santana (2015) compreendem que a ausência de preconceitos, a igualdade, a mobilidade e o senso comunitários são os principais determinantes a serem analisados na categoria integração social na organização.

No que se refere à categoria “constitucionalismo na organização do trabalho” é objetivada a integração entre os direitos e deveres daqueles que laboram na organização. Esta dimensão enfoca a responsabilidade do indivíduo na organização, garantindo, assim, a efetividade dos direitos empregatícios. Ribeiro e Santana (2015) destacam que os direitos de proteção do trabalhador, a liberdade de expressão, o tratamento imparcial e a privacidade pessoal são elementos necessários que deverão ser mensurados na QVT.

No que tange à categoria “trabalho e espaço total da vida” o objetivo é medir a QVT em detrimento da relação trabalho e tempo investido na família, lazer e atividades físicas. Siqueira *et al* (2017) destacam que o trabalho não deve, em hipótese alguma, compreender todo o tempo e toda a energia do trabalhador fazendo com que, desta forma, ele não tenha tempo ou disposição para vivenciar sua vida familiar e particular com efetivo prazer. Essa categoria objetiva, ainda, mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida do empregado no ambiente laboral.

Em referência à categoria “relevância social da vida no trabalho” é analisada a QVT em relação a responsabilidade social da instituição na comunidade. Segundo Forno e Finger (2015) as

principais variáveis são: a imagem da instituição na comunidade; a valorização e participação da instituição frente a política de recursos humanos; a responsabilidade social dos serviços que são ofertados na comunidade.

3. CARACTERIZAÇÃO DOS MÉTODOS EMPREGADOS

Em relação aos métodos empregados, este artigo apresenta as características de: uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. Yin (2010) destaca que a pesquisa bibliográfica tem um papel de extrema importância aos estudos científicos pelo fato de apresentar elementos de coerência e, possivelmente, contradição entre as ideias dos diversos teóricos. Com relação ao estudo de caso, Gil (2010) aponta que se trata de um tipo de pesquisa empírica que possibilita analisar e problematizar os limites entre o fenômeno e o contexto, proporcionando, ainda, possibilidades de pesquisas com cunhos qualitativos, quantitativos e quali-quantitativos (SEVERINO, 2007).

No que concerne aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Severino (2007) destaca que a pesquisa com características exploratórias tem por escopo levantar informações sobre um determinado objeto de pesquisa, podendo, ainda, viabilizar a constituição de hipóteses. Gil (2010) ressalta que a pesquisa com características descritivas permite aprofundar características de uma determinada população, como: o sexo, a idade, o nível de escolarização aspectos físicos e sociais, saúde mental, dados socioeconômicos e sócio demográficos, dados geográficos dos participantes da pesquisa, dentre outros.

3.1 Caracterização do instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados desta pesquisa foi um roteiro estruturado. Este foi pensando para que contemplasse as oito dimensões propostas por Walton (1973). O referido instrumento foi construído com base nas publicações de Siqueira *et al.* (2017) e Klein, Pereira e Lemos (2019). O roteiro (Cf. Anexo 01) contém vinte e quatro perguntas que visam diagnosticar a percepção que os funcionários tem acerca do ambiente de trabalho. A coleta de dados foi realizada através de questionários que foram entregues aos funcionários da empresa terceirizada de limpeza e conservação. Os dados foram coletados em três datas: 01/11/2019, 04/11/2019 e 06/11/2019. O questionário apresenta as perguntas com cinco alternativas: Muito Ruim (MR), Ruim (R), Nem Satisfeito Nem Insatisfeito (N), Bom (B), Muito Bom (MB).

O instrumento de coleta de dados apresenta seis dimensões de análise (Cf. Anexo 01). Essas seis dimensões analíticas foram construídas e adaptadas de forma a considerar as peculiaridades do ambiente laboral dos participantes da pesquisa. Conforme já exposto, existem oito categorias da QVT postuladas por Walton (1973).

Tabela 1: Adequação das categorias de Walton às dimensões de análise propostas neste trabalho.

	Categorias	Dimensões
1	Recompensa justa e adequada;	Compensação justa e adequada
2	Exigências de segurança e saúde no trabalho;	Condições de trabalho e segurança
3	Oportunidade imediata para aplicação e crescimento da capacidade humana;	Utilização e desenvolvimento das capacidades
4	Oportunidade futura para desenvolvimento contínuo e segurança;	
5	Inclusão social na organização do trabalho;	Integração social na organização
6	Constitucionalismo na organização do trabalho;	Constitucionalismo: direitos e deveres
7	Trabalho e espaço total da vida;	Trabalho e espaço total da vida
8	Relevância social da vida no trabalho	

Fonte: Elaborada pelos autores.

3.2 Caracterização dos participantes da pesquisa

Este estudo compreendeu 24 respondentes, dos quais vinte e um, ou seja, 87,50% são do sexo feminino. A Tabela 02 a seguir aponta a classificação dos funcionários em faixas etárias. Quanto à idade dos participantes da pesquisa, evidencia-se que: 4,00% tem até 25 anos; 25,00% possuem entre 26 e 36 anos, 37,50% possuem entre 36 e 45 anos, 33,30% possuem entre 46 e 55 anos de idade. É possível verificar que a maior parte dos entrevistados, ou seja, 95,83% possui idade acima de 26 anos.

Tabela 2: Idade dos participantes da pesquisa

Faixa etária	Quantidade	%
18 a 25	1	4,00
26 a 35	6	25,00
36 a 45	9	37,50
46 a 55	8	33,50
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em relação ao estado civil dos funcionários: 37,50% são solteiros, 29,20% são casados e 33,3% tem união estável. Quanto ao número de filhos ou dependentes: 18,00% deles não possuem

filhos; 18,00% apenas 01 filho; 20,00% 02 filhos; 20,00% 03 filhos; 20,00% 04 filhos; 4,00% mais de 04 filhos. Quanto ao grau de instrução, verifica-se que a grande maioria possui ensino médio completo: 18. Os 06 participantes restantes têm o ensino fundamental completo.

Quanto à faixa salarial dos funcionários na empresa de serviço de limpeza e conservação do hospital público, percebe-se que 88,00% atingem uma remuneração de até R\$ 1500,00 mensais, enquanto 8,00% recebem entre R\$ 1.500,00 à R\$ 2.000,00, 4,00% adquirem uma remuneração entre de R\$ 2.500,00 à R\$ 3.000,00. O serviço de limpeza e conservação não requer muitos conhecimentos e capacitações técnicas. Talvez este seja um dos motivos que levam a uma grande permanência na instituição. A tabela a seguir destacará o tempo de trabalho dos funcionários na instituição em questão.

Tabela 33: Tempo na Instituição (hospital)

Tempo na Instituição	Quantidade	%
Menos de 01 ano	4	17,00
Entre 01 e 05 anos	4	17,00
Entre 05 e 10 anos	10	42,00
Entre 10 e 15 anos	3	12,00
Entre 15 e 20 anos	2	8,00
Mais de 20	1	4,00
TOTAL	24	100,00%

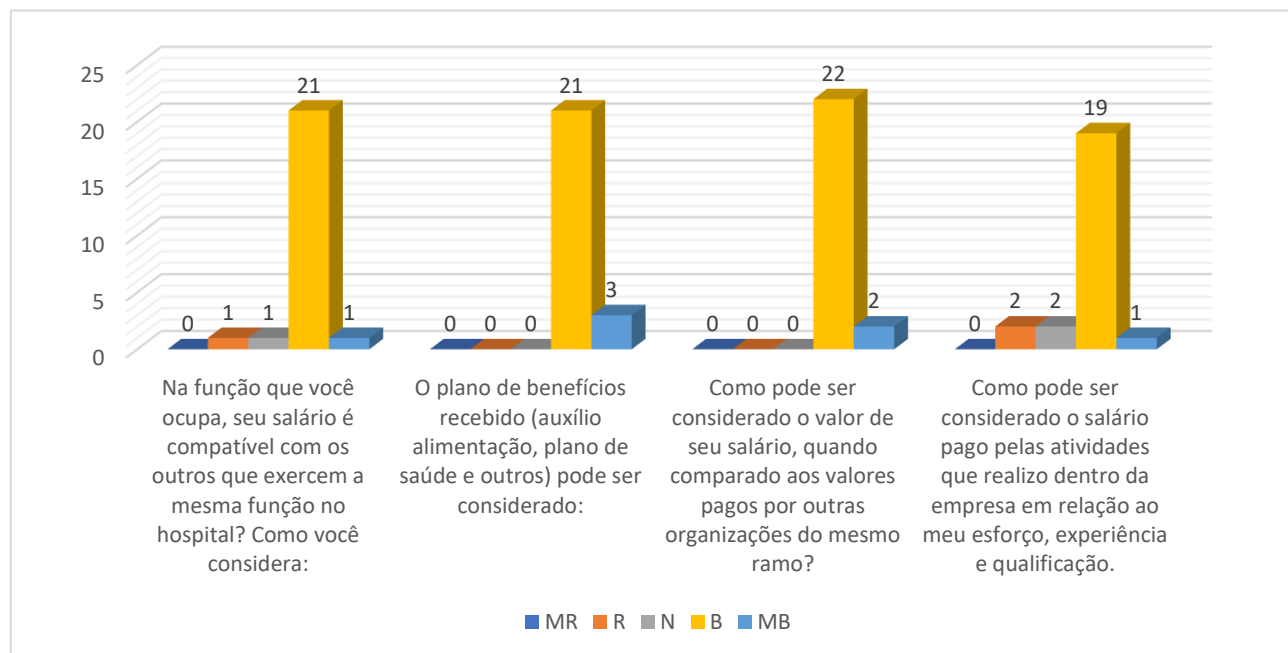
Fonte: Elaborada pelos autores.

4. AS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS DO SETOR DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO ACERCA QVT

Nesta seção, são apresentados os dados e suas análises, com base na pesquisa de campo.

4.1 Compensação justa e adequada

O gráfico 1 ilustra os resultados da pesquisa em relação à categoria compensação justa e adequada.

Gráfico 1 – Compensação Justa e Adequada.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 01 apresenta as medidas descritivas que foram usadas para auxiliar na análise das respostas obtidas: média, moda, desvio-padrão, pontos de mínimo e máximo. Vale ressaltar que para essa análise quantitativa as respostas dos colaboradores foram convertidas para uma escala numérica onde os níveis de satisfação: muito ruim, ruim neutro, bom e muito bom equivalem, respectivamente aos valores de 1 a 5.

Quadro 1 – Medidas descritivas: Compensação justa e adequada

COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA				
MEDIDAS DESCRITIVAS	PERGUNTAS			
	1	2	3	4
Média	3,92	4,13	4,08	3,79
Média Geral	3,98			
Moda	4	4	4	4
Desvio-Padrão	0,49	0,33	0,28	0,64
Ponto Mínimo	2	4	4	2
Ponto Máximo	5	5	5	4

Fonte: Elaborado pelos autores

A média geral de satisfação dos colaboradores entrevistados em relação aos indicadores sobre compensação justa e adequada foi de 3,98. Dentro dessa dimensão, os índices de satisfação oscilaram pouco, sendo o menor deles 3,79 relativo ao salário pago em relação ao esforço, experiência e qualificação e o maior 4,13 dizendo respeito ao plano de benefícios recebido.

A primeira pergunta da dimensão compensação justa e adequada tratou da equidade salarial entre os que ocupam a mesma função no hospital. Segundo Rocha (1998) a equidade interna verifica a existência de diferenças na remuneração entre os trabalhadores que executam tarefas idênticas ou muito parecidas dentro da organização. Com relação a esse aspecto 87,50%, ou seja, 21 dos participantes da pesquisa, percebem como boa essa relação de equidade salarial. As respostas para este indicador demonstraram elevado grau de satisfação.

A questão dois abordou sobre o plano de benefícios ofertado. Observa-se que 87,50% dos participantes consideram bom. No entanto, 12,50%, ou seja, 03 participantes da pesquisa, consideram muito bom. Estes números revelam uma excelente percepção que eles têm do plano de benefícios que são ofertados. Não houve respostas que indicassem o contrário.

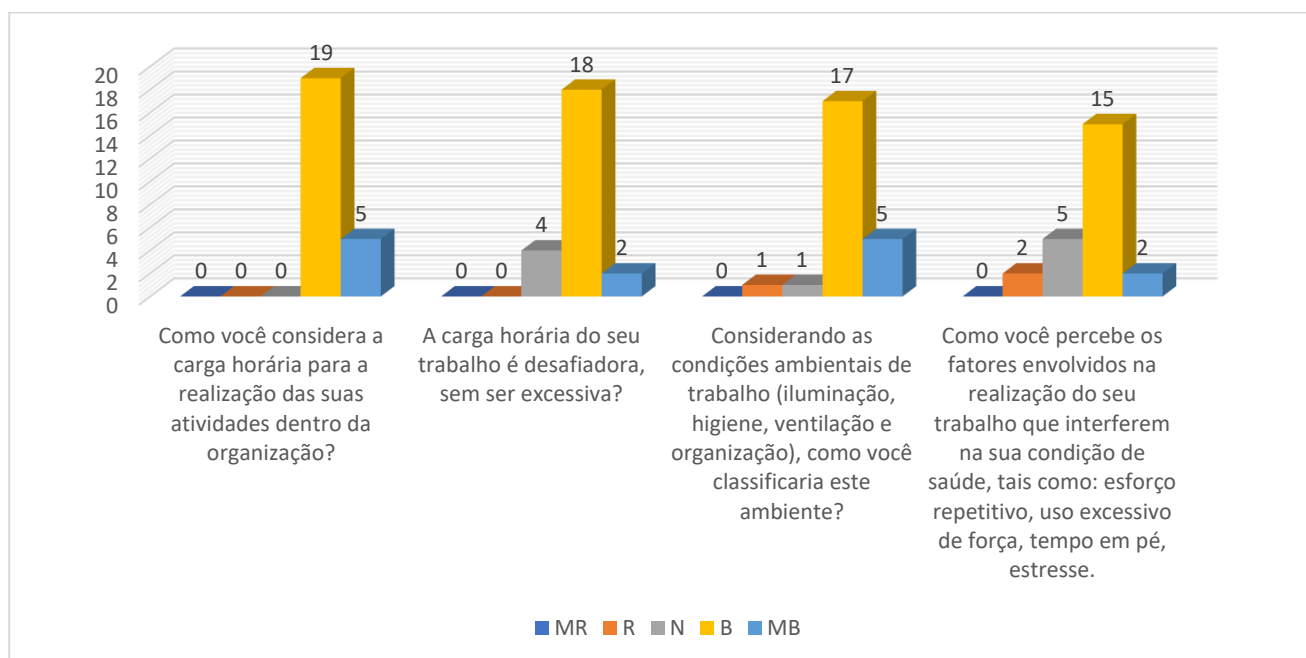
A terceira interpelação tinha por intenção a compreensão acerca da equidade salarial externa. As respostas para a pergunta sobre a equidade salarial externa evidenciam que 91,67% dos funcionários consideram bom o salário quando comparado com outras empresas do mesmo ramo. Os 8,33% restantes, percebem como muito bom a equidade salarial em relação a outras empresas do mesmo ramo. Essas informações demonstram um nível de satisfação elevada. O valor do salário recebido quando comparado com os valores que são pagos por outras organizações é bem melhor.

Por fim, questionou-se sobre a percepção que eles têm sobre o salário recebido quando comparado com a relação esforço, experiência e qualificação. A partir do indicador observa-se que 8,33% consideram ruim, 8,33% se mantiveram neutros, 79,17% consideram sua remuneração adequada e 4,17% consideram muito bom. Ou seja, 83,34% dos participantes consideram justa e adequada essa relação.

Fazendo uma análise geral desta dimensão, é perceptível que neste ambiente laboral, conforme as respostas produzidas pelos funcionários terceirizados, existe elevada qualidade de vida no trabalho. As quatro perguntas que compõem essa dimensão revelam que 93,75% dos participantes acreditam na existência da QVT quando se analisa estes critérios.

4.2 Condições de trabalho e segurança

A dimensão das condições de trabalho e segurança investiga os indicadores de condições ambientais e a jornada de trabalho. Estes aspectos envolvem: os materiais e equipamentos disponibilizados; a iluminação, higiene, ventilação, barulho, organização; além da carga horária para realização do trabalho e aspectos relacionados com a saúde do profissional. O gráfico 02 apresentará as respostas recebidas para a dimensão.

Gráfico 2 – Condições de Trabalho e Segurança.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 02 apresenta as medidas descritivas que foram usadas para auxiliar na análise das respostas obtidas: média, moda, desvio-padrão, pontos de mínimo e máximo.

Quadro 2 – Medidas descritivas: Condições de trabalho e segurança

CONDIÇÕES DE TRABALHO E SEGURANÇA				
MEDIDAS DESCRITIVAS	PERGUNTAS			
	5	6	7	8
Média	4,21	3,92	4,08	3,71
Média Geral	3,98			
Moda	4	4	4	4
Desvio-Padrão	0,41	0,45	0,64	0,73
Ponto Mínimo	4	3	2	2
Ponto Máximo	5	5	5	5

Fonte: Elaborado pelos autores

A média geral de satisfação dos colaboradores entrevistados em relação aos indicadores sobre condições de trabalho e segurança foi de 3,98. Dentro dessa dimensão, os índices de satisfação oscilaram pouco, sendo o menor deles 3,71 relativo aos fatores que interferem na saúde e o maior 4,21 dizendo respeito à carga horária para realização das atividades.

Analizando a primeira pergunta desta dimensão percebe-se que 79,17% e 20,83% compreendem que a carga horária é boa e muita boa para a realização das atividades dentro da organização. Não houve resposta para os outros índices. Quando se investiga a carga horária percebe-se que 16,67% dos funcionários se colocaram neutros – nem satisfeito ou nem insatisfeitos – com sua jornada de trabalho. Enquanto 75% consideram boa e 8,33% muito boa. Considerando o resultado que aponta 75% dos funcionários satisfeitos com a carga horária, percebe-se que é um indicador que reflete positivamente na Qualidade de Vida no Trabalho.

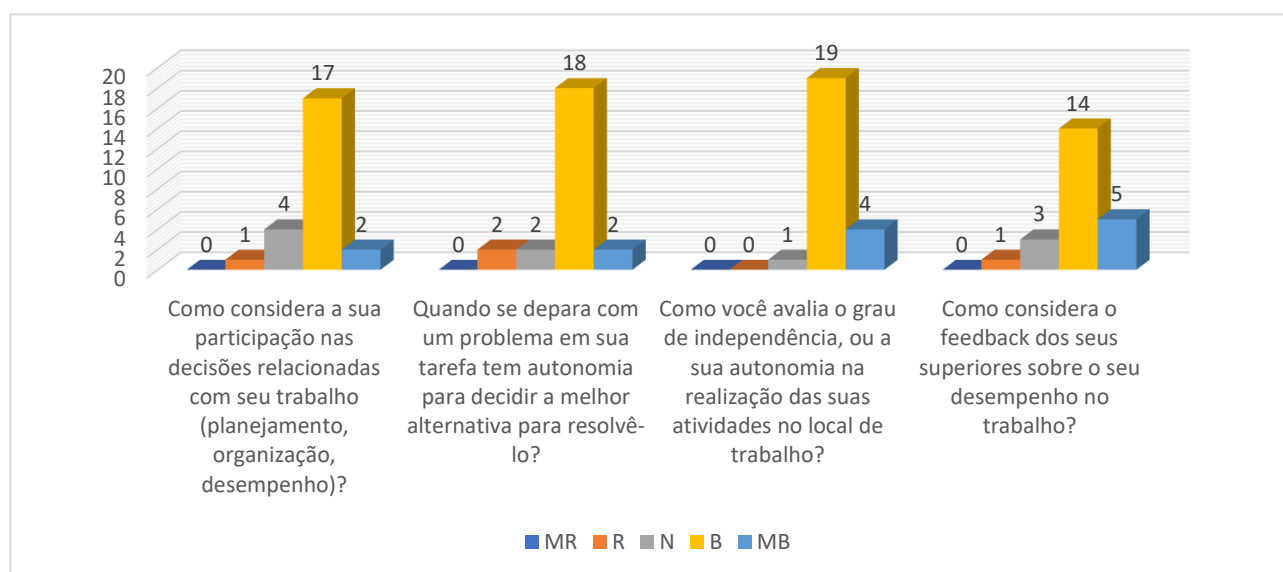
Em relação às condições ambientais de trabalho, verificam-se que 70,83% consideram boas as condições e 20,83% classificam como muito boas as condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, organização) e 4,17% se mantiveram neutros na referida questão e 4,17% consideraram ruim. Essa pergunta permite compreender que 91,67% dos participantes da pesquisa consideram boa ou muito boa a condição ambiental.

O uso de força, o tempo em pé, esforço repetitivo, estresse, são alguns dos fatores envolvidos na realização do trabalho do profissional de limpeza e conservação que interferem nas condições de saúde do profissional. Evidencia-se que apenas quatro dos participantes da pesquisa consideram insatisfatória essa questão. No entanto, 70,83% consideram bom e 20,83% consideram muito bons os fatores envolvidos na realização do trabalho. A categoria condições de trabalho e segurança apresentou resultados que indicam 86,46% de qualidade de vida no trabalho.

4.3 Utilização e desenvolvimento das capacidades

Essa categoria investiga os indicadores de: autonomia, retro informação sobre o desempenho do profissional no trabalho, capacidade de desenvolver e se envolver em tarefas complexas, múltiplas habilidades de participar de decisões e orientações que afetam diretamente no seu trabalho. O gráfico 03 apresenta as respostas recebidas.

Gráfico 03 – utilização e desenvolvimento das capacidades



Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 03 apresenta as medidas descritivas que foram usados para auxiliar na análise das respostas obtidas: média, moda, desvio-padrão, pontos de mínimo e máximo.

Quadro 3 – Medidas Descritivas: Utilização e desenvolvimento das capacidades

UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES				
MEDIDAS DESCRITIVAS	PERGUNTAS			
	9	10	11	12
Média	3,83	3,83	4,13	3,83
Média Geral	3,91			
Moda	4	4	4	4
Desvio-Padrão	0,62	0,69	0,47	0,71
Ponto Mínimo	2	2	3	2
Ponto Máximo	5	5	5	5

Fonte: Elaborado pelos autores.

A média geral de satisfação dos colaboradores entrevistados em relação aos indicadores sobre utilização e desenvolvimento das capacidades foi de 3,91. Dentro dessa dimensão, os índices de satisfação oscilaram pouco, sendo o menor valor 3,83 que foi a média encontrada para as respostas das perguntas 9, 10 e 12 relativas à: participação nas decisões, autonomia para decidir a melhor forma de resolver um problema e *feedback* dos superiores sobre desempenho no trabalho. O maior índice foi 4,13 dizendo respeito à autonomia na realização das atividades de trabalho.

O critério de utilização e desenvolvimento das capacidades demonstrou significativo nível de satisfação. O aspecto que investiga a participação dos funcionários nas decisões relacionadas ao seu trabalho, evidencia positivamente que 70,83% dos funcionários acreditam ter participação boa. 8,33% avaliaram como muito bom. Observa-se que a maioria dos entrevistados se consideram satisfeitos com a capacidade de opinar, ajudar e decidir assuntos pertinentes à realização de suas tarefas.

Os dados coletados inferem que 75,00% dos funcionários consideram bons os aspectos relacionados à autonomia e a tomada de decisão dos funcionários na realização das suas atividades. 8,33% consideram como muito bom esse conjunto de aspectos. No geral, 83,33% apresentaram-se satisfeitos com as possibilidades que eles têm nas tomadas de decisões.

Em se tratando do aspecto relacionado à autonomia e ao grau de independência dos funcionários na realização das suas atividades, observa-se que 79,17% dos entrevistados consideram-se satisfeitos com a capacidade de planejar e decidir sobre seu trabalho. Diante desse resultado se nota que a maioria dos entrevistados estão satisfeitos. Este fator desenvolve no empregado a percepção do quanto ele é responsável pelo que executa e o significado do seu trabalho.

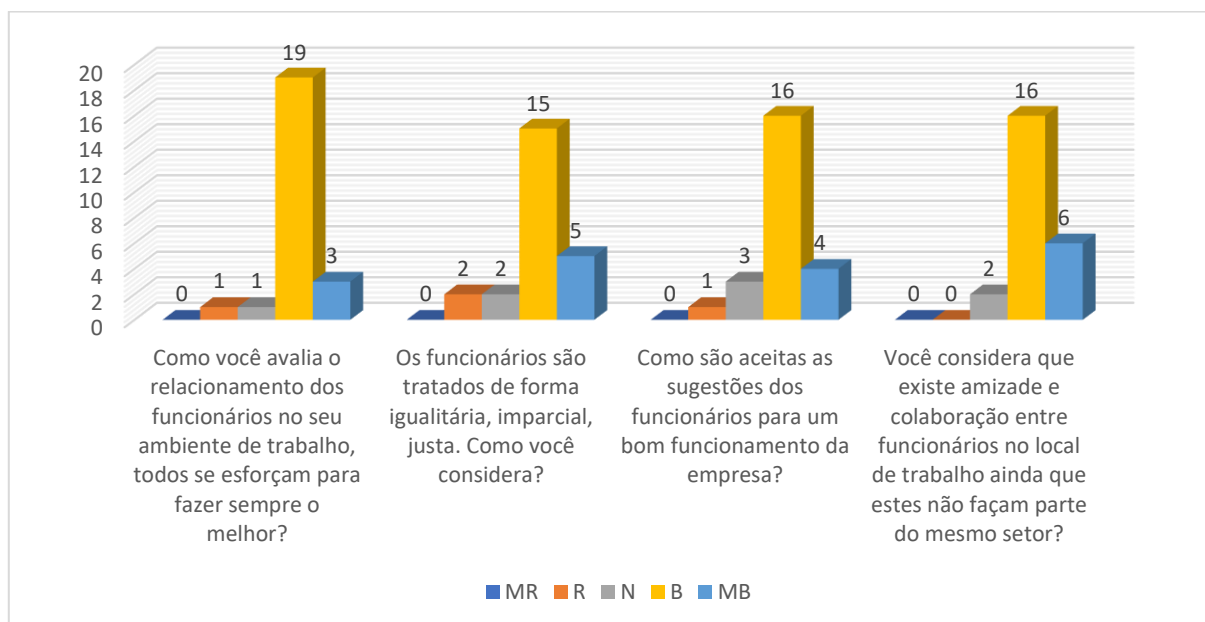
No que diz respeito ao *feedback* dos superiores sobre o desempenho dos funcionários, 79,17% avaliam entre bom e muito bom o retorno de informações sobre suas atividades. Apenas 4,17% dos funcionários consideram ruim a reciprocidade dos seus superiores em relação ao seu trabalho e 12,50% mantiveram-se neutros.

O envolvimento dos funcionários em tarefas complexas é muito importante para que o mesmo potencialize e desenvolva a utilização da sua capacidade humana na organização. Quanto à dimensão utilização e desenvolvimento das capacidades dos funcionários percebe-se que a categoria apresenta elevado grau de satisfação referente aos aspectos investigados. A dimensão apresenta 84,38% de qualidade de vida no trabalho.

4.4 Integração social na organização

A categoria integração social na organização visa medir a QVT quanto ao grau de satisfação dos funcionários no que se refere ao apoio mútuo da classe. O gráfico 04 apresentará as questões que compõem os indicadores de integração social na organização.

Gráfico 4 – integração social na organização.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 04 apresenta as medidas descritivas que foram usadas para auxiliar na análise das respostas obtidas: média, moda, desvio-padrão, pontos de mínimo e máximo.

Quadro 4 – Medidas Descritivas: Integração social na organização/trabalho em equipe

INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO/TRABALHO EM EQUIPE				
MEDIDAS DESCRITIVAS	PERGUNTAS			
	13	14	15	16
Média	4,00	3,96	3,96	4,17
Média Geral	4,02			
Moda	4	4	4	4
Desvio-Padrão	0,58	0,79	0,68	0,55
Ponto Mínimo	2	2	2	3
Ponto Máximo	5	5	5	5

Fonte: Elaborado pelos autores.

A média geral de satisfação dos colaboradores entrevistados em relação aos indicadores sobre utilização e desenvolvimento das capacidades foi de 4,02. Dentro dessa dimensão, os índices de satisfação oscilaram pouco, sendo o menor valor 3,96 que foi a média encontrada para as respostas das perguntas 2 e 3 relativas a: tratamento igualitário e aceitação das sugestões feitas pelos funcionários para o bom funcionamento da empresa. O maior índice foi 4,17 dizendo respeito à colaboração e amizade entre os funcionários.

As respostas obtidas apresentaram desvios-padrão baixos e muito semelhantes entre si, conforme pode ser visto através do quadro 04, indicando baixa variabilidade das respostas obtidas para todas as questões dessa dimensão.

A primeira pergunta desta dimensão abordou sobre a percepção que eles têm sobre os relacionamentos entre seus pares. Percebe-se que 91,67% dos respondentes avaliam como positivo o relacionamento entre os funcionários da empresa de conservação e limpeza desse hospital público. Deste total, 79,17% respondem como bom e 12,50% como muito bom. O relacionamento interpessoal é um indicador importante para a qualidade de vida no trabalho, pois demonstra harmonia, amizade, cooperação e boa convivência entre os funcionários (WALTON, 1973).

A questão dois desta dimensão observou o tratamento igualitário e justo. Os dados evidenciam que 83,33% dos respondentes consideram que o tratamento dos funcionários se dá de forma justa, igualitária, sem favoritismo. Deste total, 62,50% respondem como bom e 20,83% como muito bom. No entanto, 8,33% dos participantes da pesquisa não concordam com essa opinião, pois acreditam que existem preferências entre os funcionários. Verifica-se, ainda, que 8,33% mantiveram-se neutros em relação à pergunta. Evidencia-se que uma pequena parcela dos participantes sente algum favoritismo que acaba por gerar certos desconfortos na interpretação de igualdades e de oportunidades entre eles.

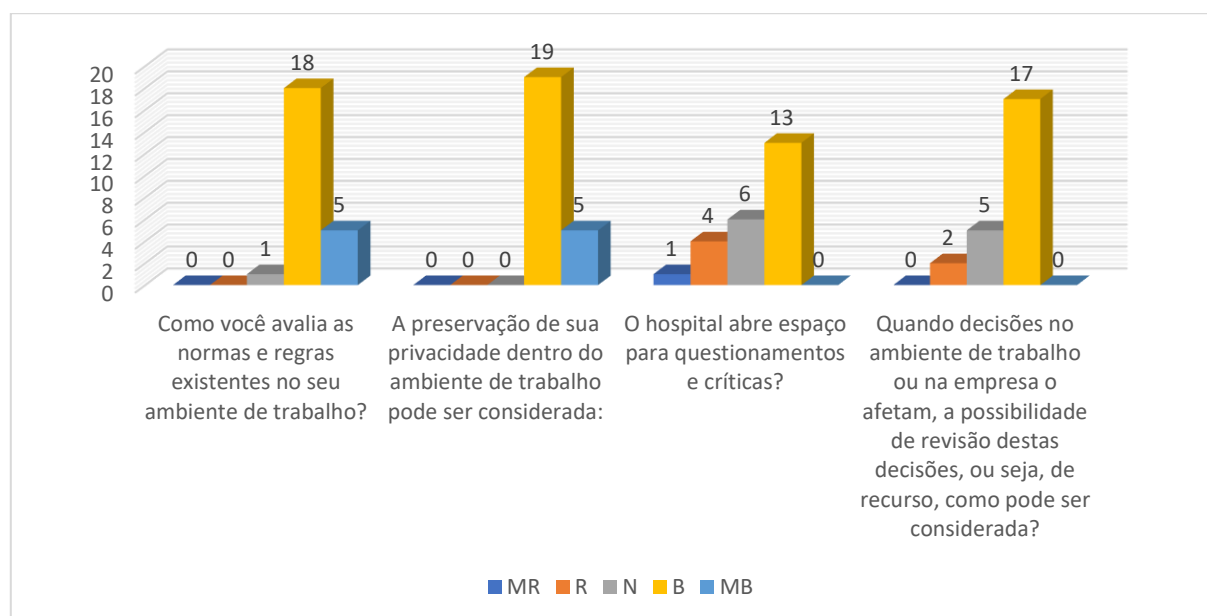
Para o bom funcionamento de um hospital público todos devem colaborar tanto os funcionários próprios da unidade hospitalar, prestadores de serviços, direção e a comunidade em geral. Quando se investiga a percepção dos funcionários sobre sugestões para o hospital público, percebe-se que a maioria, 83,33% dos entrevistados acham que a colaboração, em forma de sugestões e ideias são bem aceitas pela direção do hospital. Este fato pode representar, na visão dos respondentes: o apoio mútuo, o comprometimento e a ausência de preconceitos e barreiras.

No indicador que investiga o relacionamento dos profissionais de limpeza e conservação com os demais funcionários do hospital público, percebe-se que 66,67% consideram bom e 16,67% muito bom o grau de integração social. Mas 12,50% mantiveram-se neutros em relação à pergunta e 4,17% responderam como ruim. Acredita-se que quanto mais as pessoas estiverem integradas, maior será a motivação, o desempenho e melhor será a Qualidade de Vida no Trabalho, porque a pessoa sente-se feliz naquele ambiente, com as pessoas que integram o quadro funcional da organização (DUCCI, 2015). Esta dimensão apresenta, no geral, elevados índices de qualidade de vida. Ela totalizou, portanto, 87,50% de indicadores relacionados a Qualidade de Vida no Trabalho.

4.5 Constitucionalismo: Direitos e Deveres

A categoria “constitucionalismo: direitos e deveres” investiga os seguintes indicadores: a privacidade, a liberdade de expressão, os questionamentos e as críticas, as normas e as regras que regem a organização. O gráfico 05 apresentará as questões formuladas com o intuito de medir o grau de satisfação dos colaboradores em relação à categoria.

Gráfico 5 – Constitucionalismo: direitos e deveres.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 5 apresenta as medidas descritivas que foram usados para auxiliar na análise das respostas obtidas: média, moda, desvio-padrão, pontos de mínimo e máximo.

Quadro 5 - Medidas descritivas: direitos e deveres/tomada de decisão

DIREITOS E DEVERES/TOMADA DE DECISÃO				
MEDIDAS DESCRITIVAS	PERGUNTAS			
	17	18	19	20
Média	4,17	4,21	3,29	3,63
Média Geral	3,82			
Moda	4	4	4	4
Desvio-Padrão	0,47	0,41	0,89	0,63
Ponto Mínimo	3	4	1	2
Ponto Máximo	5	5	4	4

Fonte: Elaborado pelos autores.

A média geral de satisfação dos colaboradores entrevistados em relação aos indicadores sobre direitos e deveres/tomada de decisão foi de 3,82, a menor média encontrada dentre todas as dimensões. Dentro dessa dimensão, o menor índice de satisfação foi de 3,29 que foi a média encontrada para as respostas da pergunta 19 relativa à: abertura de espaço para questionamentos e críticas. O maior índice foi 4,21 dizendo respeito à preservação da privacidade dos funcionários.

O indicador de QVT abordado pela questão 19 teve a menor média entre todos os resultados das 6 dimensões. Além disso, foi o único indicador que obteve valor mínimo, dentre as respostas. Ademais, as respostas obtidas apresentaram desvio-padrão 0,89 que embora não seja um valor alto, foi o maior desvio padrão encontrado em todas as dimensões, indicando um nível mais considerável de variabilidades das respostas obtidas.

Quanto às normas e rotinas existentes e estabelecidas na empresa, verifica-se que 95,83% dos respondentes avaliam positivamente estes aspectos. Sendo que 75,00% consideram bom, e 20,83% muito bom as normas e rotinas deste ambiente laboral. Um percentual de 4,17% manteve-se neutro. Percebe-se que o indicador normas e rotinas apresenta-se de forma clara para todos os funcionários. Provavelmente este indicador apresentou um elevado número de aceitação pelo motivo de que o ambiente hospitalar é marcado por diversos procedimentos operacionais padrões que devem ser seguidos à risca.

O indicador que investiga a preservação da privacidade pessoal demonstra que 79,17% dos entrevistados consideram bom e 20,83% muito bom este indicador. Com isso percebe-se que 100% dos respondentes estão satisfeitos com a preservação da identidade. Este é um fator muito importante dentro do ambiente de trabalho que acaba por gerar satisfação aos funcionários terceirizados que participaram da pesquisa.

Para que a empresa possa ter um bom funcionamento, ela deve abrir espaços para os funcionários expor suas críticas e questionamentos (WALTON, 1973). Verifica-se que 54,17% dos entrevistados percebem como bom e que 25,00% mantiveram-se neutros em relação à questão. Consideram como ruins 16,67% e 4,17% opinaram como muito ruim. Do total dos participantes, 20,84% percebem este indicador de maneira negativa. Uma das possíveis respostas para esse número elevado é o fator dos empregados fazerem questionamentos e críticas relacionados a sua empresa de

origem e não ao contratante (hospital). Eles acham que só podem questionar a respeito da empresa a qual mantém vínculo e esse fato impacta no resultado desse item em específico.

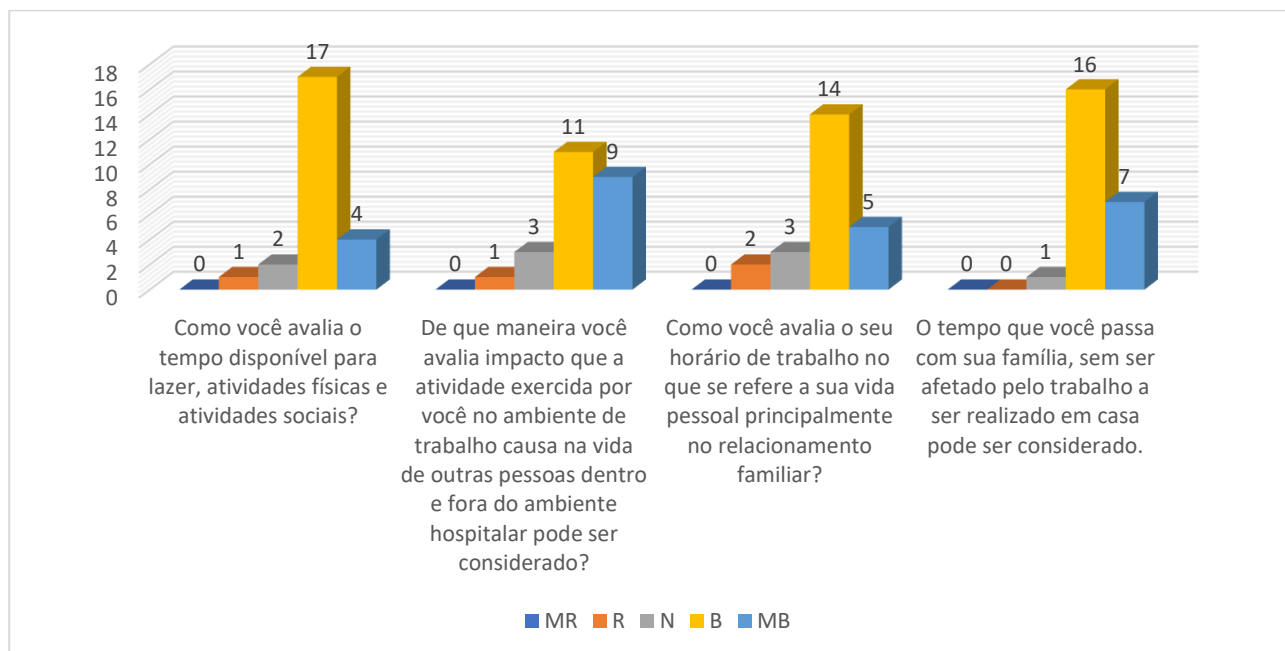
Analisando as respostas dos funcionários quanto à liberdade de expressão, de opinar e rever algumas decisões quando relacionadas ao seu trabalho, percebe-se que 70,83% dos respondentes consideram satisfatório este aspecto e apontam como bom. Esse é o indicador que demonstrará como o funcionário percebe o direito de se expressar em determinadas situações junto à equipe diretiva. Dos participantes respondentes, 20,83% mantiveram-se neutros em relação ao tema e 8,33% como ruim à questão.

A partir da análise dos indicadores descritos nesta categoria percebe-se que os resultados foram satisfatórios na avaliação da percepção dos funcionários referente ao constitucionalismo: direitos e deveres. No entanto, alguns participantes compreendem que não opinam ou veem como negativo os itens por não serem funcionários diretos do hospital. O índice de qualidade de vida no trabalho desta dimensão ficou em 80,21%.

4.6 Trabalho e espaço total da vida

A categoria trabalho e espaço total de vida investiga a satisfação e a percepção dos funcionários quanto aos indicadores que integram a categoria. O gráfico 06 apresenta as respostas às questões que foram formuladas para medir o equilíbrio do trabalho na vida pessoal.

Gráfico 6 – Trabalho e espaço total da vida.



Fonte: Elaborado pelos autores.

No quadro 06 estão apresentadas as medidas descritivas que foram usadas para auxiliar na análise das respostas obtidas: média, moda, desvio-padrão, pontos de mínimo e máximo.

Quadro 6 – Medidas Descritivas: Trabalho e espaço total de vida.

TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA				
MEDIDAS DESCRITIVAS	PERGUNTAS			
	21	22	23	24
Média	4,00	4,17	3,92	4,25
Média Geral	4,08			
Moda	4	4	4	4
Desvio-Padrão	0,65	0,80	0,79	0,52
Ponto Mínimo	2	2	2	3
Ponto Máximo	5	5	5	5

Fonte: Elaborado pelos autores.

A média geral de satisfação dos colaboradores entrevistados em relação aos indicadores sobre trabalho e espaço total de vida foi de 4,08. Dentro dessa dimensão, os índices de satisfação oscilaram entre 3,92 relativo a percepção dos entrevistados sobre o impacto da atividade exercida por eles e 4,25, dizendo respeito ao tempo que os colaboradores passam com suas famílias sem ser afetados pelo trabalho.

As perguntas que geraram desvios-padrão mais significativos foram as DE NÚMERO 22 e 23 relativas à percepção dos entrevistados sobre o impacto da atividade exercida por eles e sobre o horário de trabalho, respectivamente, indicando que os entrevistados têm percepções mais variadas quanto a esses aspectos do que os demais abordados nessa dimensão.

As atividades físicas, sociais e o lazer fazem parte do seu espaço total de vida, ou seja, da disponibilidade de tempo para desenvolver a questão física que de certa forma beneficia o bem-estar do profissional e aspectos como sedentarismo (WALTON, 1973). Percebe-se que 70,83% avaliam como bom o tempo disponibilizado para estas atividades e 16,67% consideram muito bom. Só 4,17% dos funcionários consideram negativamente este aspecto, sendo que 87,50% consideram ter tempo para estas atividades. Este indicador é positivo pelo fato de que um número significativo deles não possuem outra atividade fora do hospital, possibilitando, assim, que não sejam sobrecarregados.

O indicador que investiga o impacto que o trabalho realizado por eles tem na vida das pessoas dentro e fora do local de trabalho apresentou resultados que evidenciam que 45,83% dos entrevistados consideram como bom e 37,50 % avaliam como muito bom. Nesse ponto de vista constata-se que 83,33% dos funcionários percebem que o seu trabalho tem um impacto positivo sobre a vida de outras pessoas. O trabalho do profissional da conservação e da limpeza do hospital reflete direta e indiretamente no serviço prestado aos clientes/usuários do referido hospital.

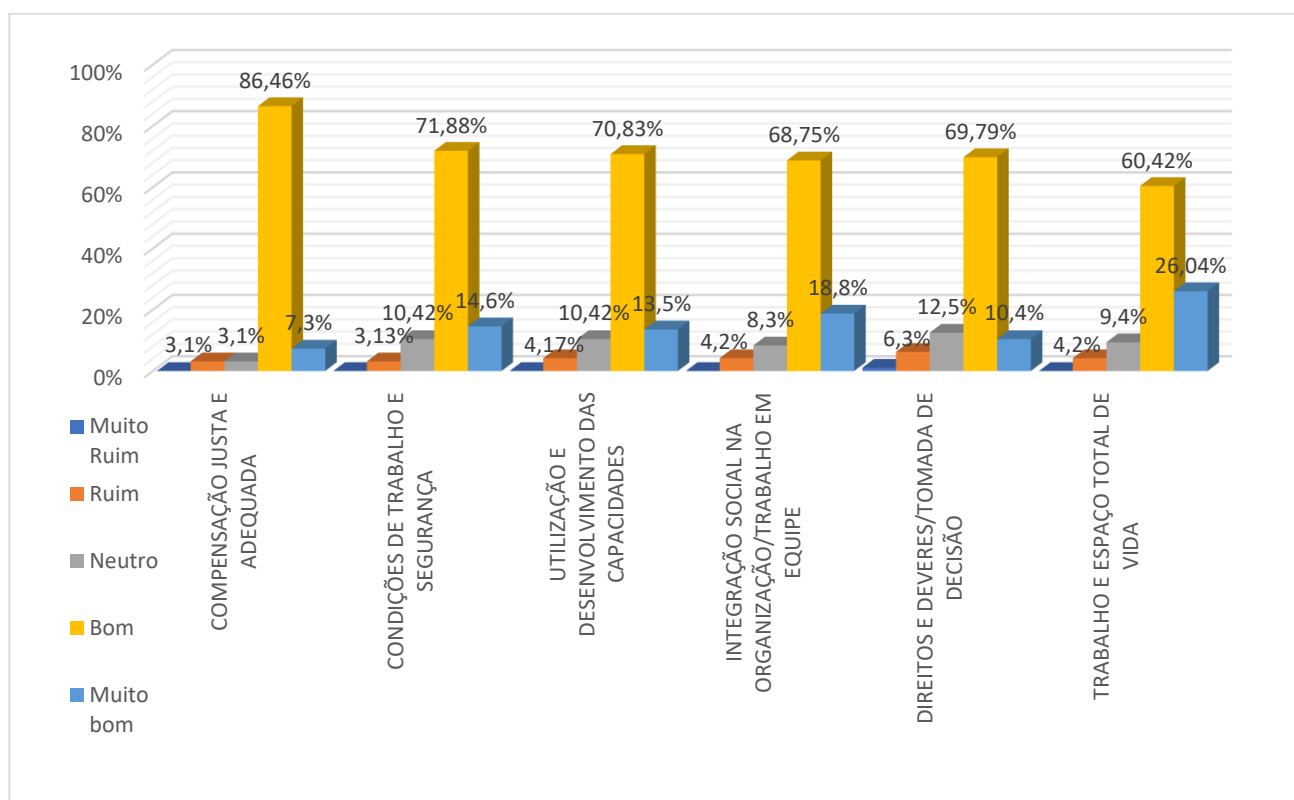
Na percepção dos funcionários quanto à categoria do trabalho e o espaço total de vida, verifica-se que 79,17% consideram o seu horário de trabalho satisfatório em relação as suas vidas pessoais. Destes, 58,33% avaliam como bom e 20,83%. O percentual de 12,50% manteve-se neutro e 8,33% dos entrevistados estão insatisfeitos. Percebe-se que para a maioria deles o horário de trabalho não prejudica no relacionamento familiar. O relacionamento familiar é um indicador importante para assegurar a Qualidade de Vida no Trabalho, pois ele mantém direta ligação com a saúde mental dos trabalhadores (WALTON, 1973).

Quanto ao tempo para passar com sua família, sem ser afetado pelo trabalho a ser realizado em casa, a pesquisa evidencia que 66,67% dos entrevistados consideram como bom o tempo que passam com sua família e outros 29,17% qualificaram como muito bom. No total, 79,17% dos respondentes percebem como significativa a qualidade deste indicador. Apenas 4,17 % mantiveram-se neutros. Nota-se um percentual excelente quanto à satisfação dos profissionais de limpeza de conservação do hospital público. Os dados coletados evidenciam resultados satisfatórios para essa categoria e mostra que não há fatores que impeçam os funcionários a realizarem suas atividades físicas e de lazer, bem como o tempo para a família. O índice de qualidade de vida desta dimensão é de 86,46%.

4.7 Diagnóstico das categorias de QVT

Para fazer o diagnóstico geral de cada uma das categorias de QVT abordadas nesse trabalho, foram realizadas as médias, por categoria, das porcentagens de respostas para cada questão dentro dessa dimensão, conforme mostrado no gráfico 07 a seguir.

Gráfico 7 – Diagnóstico das categorias de QVT



Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que a categoria compensação justa e adequada evidencia elevado grau de satisfação, fator que contribui para a qualidade de vida no trabalho dos profissionais entrevistados, tornando-os motivados. O grau de satisfação identificado indica que o valor recebido pelo trabalhador

atende às suas necessidades pessoais, sociais e econômicas quando comparado com o grau de investimento na profissão e com as capacidades e habilidades que o profissional desempenha. Do total, 93,76% dos funcionários consideram adequadas e justas a sua remuneração. Segundo Chiavenato (2016, p.228) “o sistema de remuneração deve atingir vários objetivos, como: a motivação, o comprometimento pessoal, aumento da produtividade, controle de custos, tratamento justo aos trabalhadores e cumprimento da legislação. O grau de não satisfação é de apenas 3,10%.

Quanto à categoria condições de trabalho e segurança, verifica-se que a pesquisa aponta para 86,48% de respostas consideradas satisfatórias referentes aos indicadores que investigam a categoria. Percebe-se satisfação principalmente na carga horária e condições de trabalho, como está evidenciado na análise da categoria. Verifica-se que o grau de não satisfação foi de 13,55% somando-se os 3,13% de respondentes que optaram pela categoria ruim aos 10,42% que se consideraram neutros. As condições de trabalho e segurança têm características que interferem diretamente na Qualidade de Vida no Trabalho e principalmente na saúde do profissional. Os principais aspectos que interferem negativamente para a categoria são carga desafiadora e os fatores de adoecimento que refletem nas condições de saúde do profissional de limpeza e conservação do hospital público.

Referente à categoria de utilização e desenvolvimento das capacidades, percebe-se um elevado nível de satisfação, representado por 84,33%, contra 4,17% que consideram “ruim” e 10,42% que consideram “neutro”. A utilização e desenvolvimento das capacidades é um aspecto importante na avaliação da QVT, pois permite ao profissional perceber a importância da tarefa que desempenha. Profissionais satisfeitos em relação aos indicadores da categoria apresentam maior desempenho na organização e satisfação com o trabalho realizado.

Conforme demonstrado no gráfico 07, a categoria integração social apresenta o percentual de 87,55% de opiniões satisfeitas com o critério. No entanto, verifica-se uma percepção de não satisfação de 4,20% dos entrevistados. As respostas neutras resultaram em 8,30%. Conforme análises mais detalhadas anteriormente, percebe-se que questões como: amizade e colaboração, igualitarismo e atenção às sugestões de funcionários necessitam de atenção e maneiras mais prazerosas de integrar o grupo de trabalho.

A categoria direitos e deveres evidencia grau de satisfação elevado, porém apresenta o menor índice entre os já analisados. O grau de satisfação dos funcionários quanto à percepção dos indicadores investigados foi de 80,19%. Essa categoria foi a única que apresentou respostas no índice muito ruim, totalizando 1,04% relacionado ao critério de questionamento e críticas, seguido de 6,30% das respostas para o índice ruim e 12,50% que se consideram neutros, somando um total de não satisfação de 19,84% do total analisado. Esse fator talvez se deve pelo fato de que os profissionais de limpeza do hospital público não opinam diretamente nas decisões do âmbito hospitalar, que são de inteira responsabilidade da gestão do hospital, e as determinações são repassadas aos coordenadores da empresa de conservação e limpeza.

Referente à categoria trabalho e espaço total de vida, verifica-se que 86,46% dos entrevistados estão satisfeitos com os indicadores que investigaram a categoria. No entanto, os outros 13,54% dos respondentes consideram entre ruim e neutro os aspectos investigados na pesquisa. Esse fator pode estar relacionado com a carga horária de alguns funcionários que normalmente atrapalha o tempo destinado para suas atividades pessoais de lazer com sua família ou atividades físicas. Ou seja, o tempo destinado para esses funcionários quanto ao seu bem-estar e descanso é prejudicado pelos compromissos de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das oito dimensões de QVT postuladas por Walton (1973), buscou-se analisar e problematizar como essas dimensões podem influenciar as laborabilidades desses funcionários terceirizados. Com relação ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, verificou-se que os funcionários do setor de limpeza e conservação apresentam elevado grau de satisfação em todas as dimensões.

No que concerne ao segundo objetivo da pesquisa e mediante os dados coletados e analisados, pode-se afirmar que, apesar de ter atingido níveis de satisfação elevados, todas as categorias podem usufruir de medidas que elevem a satisfação dos funcionários. Porém as áreas que necessitam de uma maior atenção por parte dos gestores da organização são: 1 – constitucionalismo: direitos e deveres; 2 – Trabalho e espaço total da vida. A partir dos dados analisados, propõe-se como AÇÕES alternativas para melhoria da qualidade vida no trabalho destes funcionários:

- Criar canal de comunicação da empresa para com o hospital público para os funcionários se expressarem no âmbito do hospital.
- Elaboração de programas de incentivos e reconhecimentos dos funcionários (remunerados ou não).

Sugere-se que o investimento nas medidas propostas é importante para elevar ainda mais o nível de satisfação dos funcionários em relação aos fatores que influenciam sua Qualidade de Vida no Trabalho. Ao investir em QVT, a gestão poderá se beneficiar de funcionários mais produtivos, motivados e comprometidos com o seu trabalho, o que é necessário para que qualquer organização possa alcançar seus objetivos organizacionais.

A eficácia das medidas propostas deve ser verificada através da realização de uma nova pesquisa, com características semelhantes à desta, uma vez que pesquisas relacionadas a QVT não possuem caráter definitivo. As variáveis que influenciam a satisfação em relação ao ambiente de trabalho são dinâmicas e por isso devem ser monitoradas continuamente a fim de garantir níveis de satisfação constantemente elevados.

Por fim percebe-se que os objetivos propostos para o presente trabalho foram alcançados. Acredita-se que o próprio ato de se realizar uma pesquisa sobre QVT gera uma atmosfera onde o Trabalhador se sente acolhido e valorizado, sobretudo quando é possível se observar a realização de ações decorrentes dos resultados dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

CASTRO, Ingrid Andrade. Qualidade de vida no trabalho e a produtividade. In: XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2015, Rio de Janeiro. **Anais do Congresso de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro: FIRJAN-RJ, 2015. p. 01-16. Disponível em: <<http://www.cneg.org/2015/congresso/xi-congresso-nacional-de-excelencia-em-gestao-2015>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho para Alcançar Resultados. – 7. ed. rev. e atualizada. Barueri: Manole, 2016.

DUCCI, Larissa Zamarian. Relações de trabalho, higiene, saúde, segurança e qualidade de vida no ambiente de trabalho. In: OLIVEIRA, Elizete. A. Z. (Org.). **Gestão de pessoas**. – Londrina: UNOPAR, 2015. p.137-165.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FONSECA, Maria Liana Gesteira; SÁ, Marilene de Castilho. A insustentável leveza do trabalho em saúde: excessos e invisibilidade no trabalho da enfermagem em oncologia. **Saúde debate**, Rio de Janeiro, v. 39, n. especial, p. 298-306, dez 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.5935/0103-1104.2015S005247>>. Acesso em 30 de junho de 2020.

FORNO, Cristiano Dal; FINGER, Igor da Rosa. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. **R. bras. Qual. Vida**, Ponta Grossa, v. 7, n. 2, p. 103-112, abr./jun. 2015. DOI: 10.3895/rbqv.v7n2.3015. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/3015>>. Acesso em 13 de março de 2020.

KLEIN, Leander L.; PEREIRA, Breno A. D.; LEMOS, Ricardo B. Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 20, n. 3, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190134>>. Acesso em: 24 de março de 2020.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas de. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**. Jun. 2015, v. 02, nº 02, p. 75-96, ISSN 2258-1166. Disponível em: <https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2020.

SILVA, Maicon Texeira da; ESTENDER, Antonio Carlos. A qualidade de vida no trabalho. In: XIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2016, Resende. **Anais do XIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende: AEDB, 2016. p. 01-11. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/932468.pdf>>. Acesso em 05 de abril de 2020.

SIQUEIRA, J. G; TANNHAUSER, C. L; CAMARGO, U.H.B; RECH, M; BIEGELMEYER, S. C. Qualidade de vida no trabalho segundo o modelo de Walton: um estudo de caso. In: **Anais da XVII Mostra Da Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Do Programa De Pós-Graduação Em Administração – UCS**. 2017. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xviiostrappga/paper/viewFile/5573/1822>>. Acesso em 24 de março de 2020.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it?. **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973. Disponível em: <www.encyrtador.com.br/gnpyR>. Acesso em: 03 de novembro de 2019.