

Análise da Qualidade de Vida no Trabalho em uma Agência Bancário

Stéfane Dias Rodrigues (UFPA-Campus Abaetetuba) stefane.rodriguesufpa@gmail.com

Elton Ferreira Vinagre (UEPA-Campus Belém) eltonvinagre30@gmail.com

Aressa Aparecida Ribeiro Ferreira (UFPA-Campus Abaetetuba) aressaribeiro@hotmail.com

Felipe dos Anjos Silva (UFPA-Campus Abaetetuba) felipeangelsss@gmail.com

Jackeline Barroso dos Santos (UFPA-Campus Abaetetuba) jacke.ufpa@gmail.com

Resumo:

Esse estudo trata de uma pesquisa realizada em uma Agência Bancária situada no município de Abaetetuba no estado do Pará, tem como objetivo geral analisar a interpretação da qualidade de vida no trabalho dos funcionários da agência segundo o modelo de Walton, com intuito de avaliar a satisfação de seus funcionários quanto à qualidade de vida no trabalho. A população alvo foram os funcionários da empresa pesquisada e o método de avaliação foi por meio de um questionário online, com perguntas criadas pelos modelos estudados na análise. No exame dos resultados pôde-se constar que a qualidade de vida no trabalho dos pesquisados apresenta um nível de satisfação positiva e que três critérios, dos oitos abordados por Walton, não atenderam às expectativas e estão pautados como pontos de melhoria. Diante disso, conclui-se que as ações de melhoria, se implantadas, podem aumentar o nível de satisfação e motivação dos funcionários, na busca da qualidade de vida no trabalho e no compromisso funcionário-empresa.

Palavras chave: QVT, Agência Bancária, Satisfação.

Analysis from the Quality of Working Life in a Bank Agency

Abstract:

This study deals of a research accomplished at a Bank Agency located in the municipality of Abaetetuba in the state of Pará, has as general objective analyzed the interpretation of the quality of life in the work of agency employees according to Walton's model, with the purpose of evaluating satisfaction of its employees as for quality of life at work. The target population was the employees of the company surveyed and the method of evaluation was through an online questionnaire, with questions created by the models studied in the analysis. In examining the results could be noted that the quality of life in the work of the respondents presents a level of positive satisfaction and that three criteria, of the eights addressed by Walton, did not attend expectations and are marked as points of improvement. Therefore, it is concluded that the improvement actions, if implemented, can increase the level of employee satisfaction and motivation, in the quest for quality of life at work and the employee-company commitment.

Key-words: QVT, Bank Agency, Satisfaction.

1. Introdução

Devido as constantes modificações que o cenário mundial sofre, sejam, científica ou tecnológica, é criado um ambiente competitivo que exige está preparado para alterações súbitas no mercado de trabalho. Todavia, isso pode influenciar diretamente na vida das pessoas que adentram neste mercado a procura de trabalho e de melhor qualidade de vida financeira. Assim,

essas mudanças repentinas podem provocar grande conflito com a capacidade humana de se adaptar, ocasionando sintomas de doenças e transtornos psicológicos e comportamentais aos trabalhadores.

Por esses fatores o tema do artigo é significativo, pois o gerenciamento de todas essas particularidades que afligem as pessoas no ambiente organizacional é uma tarefa árdua e por intermédio dessa área de conhecimento, segundo Moretti & Treichel (2003), é possível usar o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como ferramenta de renovação nas organizações para aumentar grau de satisfação dos funcionários e consequentemente a desempenho da empresa.

Os estudos realizados por pesquisadores da ciência comportamental tentam descobrir por meio da QVT, mudanças na estrutura do trabalho de forma que os colaboradores possam cooperar ou influenciar de alguma maneira nas organizações, sejam estas nas tomadas de decisões ou de modo autônoma, entre outras, desde que, reflitam em melhorias da produtividade e desenvolvimento pessoal do indivíduo (MORENO, 1991).

Relaciona-se esta pesquisa a qualidade de vida do trabalhador bancário que abrange uma grande diversidade de pessoal, cada um com ambições, desejos, expectativas e responsabilidades distintas, considerando toda a pressão sofrida em busca de resultados, além disso, é neste ambiente de trabalho que o indivíduo dedica cerca de 6 a 8 horas diárias, durante uma boa parte de sua vida. E esse assunto não deixa de ser um conjunto de variáveis que visa proporcionar ao colaborador satisfação ou insatisfação de acordo com suas tarefas diárias.

Sendo assim, este trabalho baseia-se na análise da qualidade de vida no trabalho em uma agência bancária no município de Abaetetuba e teve como objetivo aplicar questionários para mensurar o grau de satisfação dos funcionários, da agência segundo o modelo de Walton (1973) estudado por Fernandes (1996) e Vasconcelos et al. (2010).

2. Metodologia

Essa pesquisa foi realizada em uma agência bancária, seu método de estudo foi dividido em etapas. Tais fases podem ser explicadas da seguinte forma:

- **Estudo Teórico:** Essa fase foi essencial para a compreensão dos conceitos abordados nessa pesquisa, sendo inclusos as temáticas da Qualidade, Qualidade de Vida no Trabalho e Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton;
- **Coleta de Dados:** Para a realização dessa fase, foram aplicados questionários, esses possuem uma escala de satisfação de um 1 até 5, sendo que 1 é muito insatisfeito e 5 é muito satisfeito, por meio da ferramenta *googledocs* foi possível a criação do formulário e a entrevista com os funcionários de forma *online*;
- **Apresentação de Resultados:** Nessa etapa se fez necessário o uso do *software Microsoft Excel*, já que o mesmo permitiu a construção de gráficos que mostram de forma visual o grau de satisfação do funcionário, nos proporcionando uma interpretação, de acordo com as variáveis atribuídas no questionário, da qualidade de vida do mesmo em seu ambiente de trabalho e as conclusões do trabalho.

3. Referencial Teórico

Para esclarecer os conceitos a respeito do estudo realizado e como deve ser abordagem de QVT, foi feita uma pesquisa para definir as temáticas relevantes nessa análise, sendo estas relacionadas aos assuntos que serão explicados a seguir.

3.1 Qualidade

A competitividade que envolve as organizações no mercado atualmente tem levado as empresas a investirem na melhoria de seus processos, pessoas e informações, nesse sentido encontra-se o conceito de qualidade. Lobo & Silva (2014) explicam que não é tão simples definir um conceito para qualidade, mas definem como atributos que um determinado produto ou serviço possuem, os autores ainda destacam que uma busca pela qualidade consiste em focalizar seus esforços na produção e no atendimento para satisfazer os clientes.

Carvalho & Paladini (2012) afirmam que esse assunto pode ser conceituado a partir da relação existente entre as organizações e seus usuários, os mesmos esclarecem que o investimento na qualidade se trata de uma estratégia usada pelas organizações.

A qualidade total almejada por várias instituições é ressaltada por Martins & Laugeni (2015), esses autores deixam explícito de que é vital promover ações lideradas pelos recursos humanos com o intuito de envolver e desenvolver o pessoal para promover a qualidade. Ou seja, a qualidade das organizações depende também dos colaboradores, isso implica em contar com uma equipe de trabalho capacitada, motivada e possuindo boas condições para desenvolverem suas atividades.

3.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

No atual cenário que se forma o mercado de trabalho e as organizações, é comum observar a preocupação por parte dos gestores com o tema abordado, pois já foi possível entender o quanto que isso pode interferir na produtividade dos colaboradores. No período da revolução industrial a única preocupação era com a produção da empresa e os colaboradores viviam em condições precárias, com isso havia custos elevados para recuperar os danos causados por essas péssimas condições. Por isso é mais vantajoso ter custos proporcionando uma boa qualidade de vida no trabalho de que usar os recursos com demissões ou tentando recuperar a saúde dos funcionários.

O homem passa uma grande parte de seu dia no ambiente de trabalho, sendo assim, esse ambiente precisa oferecer condições para que o colaborador desenvolva suas habilidades da melhor forma para que possa somar aos resultados da organização. Quando os trabalhadores se encontram satisfeitos têm a capacidade de desenvolver melhor suas atividades (CAVASSANI; BIAZIN, 2006).

Embora as máquinas venham desempenhando um papel muito importante para as empresas o ser humano continua sendo o fator principal para o desenvolvimento e crescimento das mesmas. Esse mesmo ser humano dotado de conhecimentos e habilidades possui necessidades básicas no ambiente de trabalho, isso inclui um ambiente agradável, boa alimentação, liberdade para opinar e desenvolver suas qualidades. Desta forma, é muito importante que as empresas ofereçam condições adequadas para seus trabalhadores.

A temática em questão diz respeito a atender essas necessidades que são inerentes a todo trabalhador. Carvalho et al. (2013) destaca que isso não se resume ao ambiente físico apenas, mas também a aspectos psicológicos e físicos. O mesmo autor propõe a motivação com um fator essencial para que cada colaborador assuma suas atividades com responsabilidade e dedicação.

Dessa maneira pode-se perceber que os trabalhadores possuem responsabilidades e metas, consequentemente sofrem muitas pressões, então os gestores devem favorecer os interesses dos colaboradores para que esses possam atender as expectativas da organização.

3.3 Modelo de QVT de Walton

Dentre os modelos clássicos de QVT o modelo de Walton é o que contempla o maior número de critérios, foi criado em meados da década de 70, pioneiro no que diz respeito à criação de um modelo de avaliação desse assunto. Apesar de ter sido concebido a mais de quatro décadas é muito utilizado por estudiosos da administração de recursos humanos e da psicologia organizacional.

Para Monaco & Guimarães (2000) esse modelo é o mais completo, pois ele abrange os principais assuntos dessa abordagem e proporciona um diagnóstico, de acordo com os fatores presentes na vida do trabalhador, sendo eles dentro da organização e fora. No programa de QVT de Walton é perceptível contemplar a valorização do trabalho juntamente com o desenvolvimento pessoal.

Entretanto identificar a problemática exata que afeta a qualidade de vida do trabalhador em seu ambiente de trabalho é algo complexo. Por esse motivo Walton (1973) estabelece oito critérios que influenciam a QVT e cada um com seus indicadores. Os critérios propostos por Walton são: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida e pôr fim a relevância social do trabalho na vida.

Dentre as traduções do Modelo de Walton, a pioneira e mais utilizada é a de autoria de Fernandes (1996). Esse trabalho, junto com o estudo de Vasconcelos et al. (2010), foi utilizado como referência no desenvolvimento dessa pesquisa. Estes autores explicam os critérios de Walton (1973) em subcritérios ou indicadores como visto no quadro a seguir:

1. Compensação justa e adequada	Renda adequada a trabalho
	Imparcialidade interna
	Imparcialidade externa
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável
	Carga de trabalho
	Ambiente físico seguro e saudável
	Material e equipamento
	Fadiga
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia
	Importância da tarefa
	Multitarefa
	Avaliação de desempenho
	Responsabilidade conferida
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Crescimento profissional
	Crescimento pessoal
	Treinamento
	Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Equidade de oportunidades
	Relacionamento
	Valorização de ideias e incentivos
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção do trabalhador
	Liberdade de expressão
	Privacidade Pessoal
	Normas e rotinas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho
	Tempo para lazer da família
	Estabilidade de horários e descanso
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa
	Responsabilidade social da empresa
	Responsabilidade pelos produtos ou serviços
	Práticas de emprego (Recursos Humanos)

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996) e Vasconcelos et al. (2010)

Tabela 1 – Critérios e indicadores

Os critérios e indicadores mostrados na tabela 1, foram abordados por Fernandes (1996) e Vasconcelos et al. (2010) e podem ser descritos da seguinte maneira:

- **Compensação justa e adequada:** É troca feita pelo colaborador, ou seja, por meio de seu trabalho recebe a compensação salarial. Esse critério foi dividido nos seguintes indicadores:
 - a) Renda adequada a trabalho: referente a satisfação do salário recebido para suprir as necessidades do trabalhador no meio em que está inserido;
 - b) Imparcialidade interna: equilíbrio de salário recebido pelo funcionário em relação com os outros membros da mesma empresa;
 - c) Imparcialidade externa: equidade do salário em comparação com outros profissionais das outras empresas.
- **Condições de trabalho:** refere-se as condições viventes no ambiente de trabalho, onde estão incluídos:

- a) Jornada de trabalho razoável: satisfação com sua jornada de trabalho semanal, as horas trabalhadas;
- b) Carga de trabalho: relacionada com a carga de trabalho (quantidade de trabalho);
- c) Ambiente físico seguro e saudável: refere-se ao local de trabalho, sua segurança e salubridade. Se o local tem riscos de doenças, ou seja, é um ambiente saudável;
- d) Material e equipamento: satisfação com o material disponível e os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela empresa;
- e) Fadiga: Relacionado com o cansaço que o trabalho causa.
 - **Uso e desenvolvimento de capacidades:** Relacionado com a chance oferecida ao funcionário de expor e aplicar no ambiente de trabalho suas ideias, seu conhecimento, sua competência profissional. Foram usados os seguintes itens para mensurar isso:
- f) Autonomia: Oportunidade concedida de tomar decisões individuais;
- g) Importância da tarefa: significância da tarefa executada pelo colaborador em sua vida e no trabalho dos outros funcionários;
- h) Multitarefa: utilizar várias tarefas no ambiente de trabalho que o trabalhador é capaz de fazer;
- i) Avaliação de desempenho: ter a informação do quanto bom ou ruim está o desempenho no trabalho;
- j) Responsabilidade conferida: responsabilidade concedida ao colaborador.
 - **Oportunidade de crescimento e segurança:** relativo as oportunidades que a empresa disponibiliza para o crescimento do colaborador e segurança durante a execução de sua tarefa. Tem-se:
 - a) Crescimento profissional: oportunidade de avanços na carreira profissional na organização;
 - b) Treinamento: satisfação com o treinamento realizado pela instituição;
 - c) Crescimento pessoal: incentivo que a empresa fornece para se capacitar e aprimorar seus conhecimentos;
 - d) Segurança de emprego: refere-se a frequência em que acontecem as demissões.
 - **Integração social na organização:** objetiva avaliar a integração social, caso existente na empresa. Fazendo isso através dos itens abaixo:
 - a) Equidade de oportunidades: igualdade de oportunidades, sem ocorrer discriminação no que diz respeito raça, religião, sexo, entre outros;
 - b) Relacionamento: o comportamento com os indivíduos que trabalham na empresa;
 - c) Valorização de ideias e incentivos: relacionado a como é recebido as ideias e se elas são incentivadas pelos gestores ou demais membros.
 - **Constitucionalismo:** Visa avaliar os fatores constitucionais, os direitos dos trabalhadores, para descobrir se estão sendo cumpridos. Descreve-se abaixo os mesmos:
 - a) Direitos de proteção do trabalhador: Os direitos trabalhistas são respeitados;
 - b) Liberdade de expressão: está relacionada com a oportunidade dar suas opiniões;
 - c) Privacidade Pessoal: características individuais e particularidades;
 - d) Normas e rotinas: satisfação com o desenvolvimento dos normativos e a rotina.
 - **O trabalho e o espaço total da vida:** refere-se ao andamento da vida profissional e pessoal, para mensurar se estão balanceadas foram usados os indicadores a seguir:
 - a) Papel balanceado no trabalho: equilíbrio da vida profissional com a pessoal;
 - b) Tempo para lazer da família: a influência do trabalho sobre sua possibilidade de lazer;
 - c) Estabilidade de horários e descanso: refere-se ao tempo de trabalho e de descanso.
 - **Relevância social da vida no trabalho:** Neste buscou descobrir como a empresa se comporta em relação a responsabilidade social da organização. Foram destacados os seguintes indicadores:

- a) Imagem da empresa: o empregado tem orgulho de executar seu trabalho e visão do funcionário da empresa perante a sociedade;
- b) Responsabilidade social da empresa: a integração comunitária ou contribuição para com a sociedade;
- c) Responsabilidade pelos produtos ou serviços: qualidade do serviço ou produto;
- d) Práticas de emprego (Recursos Humanos): valorização da política de recursos humanos (a forma da empresa tratar os empregados).

Alguns dos itens ou indicadores a cima, foram acrescentados para esse estudo de acordo com a avaliação dos pesquisadores, os quais julgaram importante fazer tal alteração para ter dados baseados mais próximos da realidade estudada.

4. Estudo de Caso

O estudo de caso ocorreu em uma agência bancária na cidade de Abaetetuba por intermédio de entrevistas online, por ser inviável para os colaboradores de forma presencial. Em virtude disso, foi adotado a aplicação do questionário com os funcionários da agência por meio do *googledocs* e distribuído o *link*, para que eles tivessem acesso, pelas redes sociais.

4.1 Questionário

Os questionários auxiliaram na elaboração da apresentação dos resultados obtidos e na coleta de dados da pesquisa, sendo que esse formulário contém 34 perguntas relacionadas ao salário, as condições de trabalho, capacidade de trabalho, oportunidades oferecidas no trabalho, integração social no trabalho, respeito às leis do trabalho, do tempo que o trabalho ocupa a vida desse profissional e da relevância social e importância do trabalho. Para descobrir satisfação do funcionário foi criado para cada pergunta uma escala de 1 a 5 que mostra o índice de satisfação dos colaboradores, isso é possível visualizar na tabela.

1	2	3	4	5
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito ou Nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017)

Tabela 2 – Escala de Satisfação

Os questionários foram realizados a partir do estudo de Vasconcelos (2010) et al. e Fernandes (1996), utilizando os critérios e indicadores adotados por estes autores que por sua vez usaram o modelo de Walton (1974) em sua pesquisa, ver figura 1. Assim, os indicadores formularam as perguntas do questionário que estavam na escala de satisfação.

4.2 Apresentação dos Resultados

Nos resultados da pesquisa, que aparecem no gráfico 1, tem-se os itens que foram utilizados durante a aplicação dos questionários. Cada item é representado pelos critérios usados no modelo de Walton, compensação justa e adequada, condição de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho.

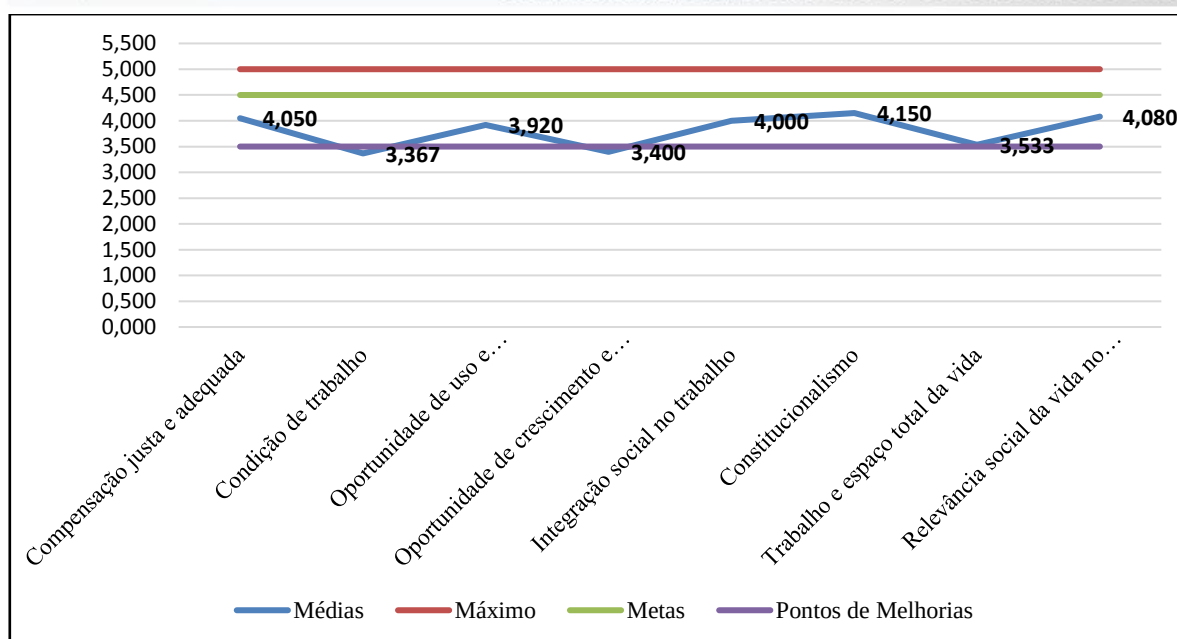


Gráfico 1 – Índices de Satisfação dos Colaboradores quanto a QVT na agência bancária estudado

Os dados apresentados são referentes a esses itens anteriormente citados e eles representam as médias totais do nível de satisfação dos colaboradores. O valor da meta de 4,5 foi escolhida por ser mais próxima do realístico, sendo esse estipulado e o valor máximo adotado foi de 5 já que o mesmo é o nível de satisfação mais alto mostrado na escala de satisfação, ver tabela 2.

Vale ressaltar que o item que assinalou o valor mais baixo, entre todas as médias das frequências de satisfação, é referente a condição de trabalho, que apresentou uma média de 3,367. Esse item teve essa média devido a dois de seus indicadores, o cansaço do trabalhador, a carga horária de trabalho semanal e como ele se sentia em relação a esses fatores. A média desses indicadores foram de 2,6 e 3,0 respectivamente.

Os itens oportunidade de crescimento e segurança e também trabalho e espaço total da vida, apresentaram médias de 3,400 e 3,533 respectivamente. Em comparação com o critério anterior, essas médias não tiveram valores tão baixos, sendo estas médias equilibrada. Os valores das médias do critério oportunidade de crescimento e segurança oscilam entre 3,2 e 3,8. O valor de 3,2 foi o mais baixo entre todas as médias desse critério, só que dois indicadores assinalaram esse valor, os indicadores em relação ao treinamento e incentivo que a empresa fornece para o estudo.

O critério trabalho e espaço total da vida, os valores das médias desse critério oscilam entre 3,2 a 3,8. Sendo valor de 3,2 equivale ao indicador de satisfação perante aos horários de trabalho e descanso do colaborador. Já o valor 3,8 refere-se a satisfação com a influência do trabalho sobre sua possibilidade de lazer.

É importante mencionar também, que nenhum critério alcançou a meta estipulada pela equipe desse trabalho. Os três parâmetros mostraram um índice de satisfação abaixo da meta devem ser trabalhados como pontos a melhorar pela organização com o objetivo de reverter essas insatisfações e assim garantir uma melhor estabilidade na equipe de trabalho.

5. Considerações Finais

O presente artigo buscou medir o grau de satisfação dos colaboradores de uma agência bancária com a aplicação do questionário online aplicado pelo *googledocs* e por meio do *software*

Microsoft Excel foi possível gerar um gráfico com as médias das respostas de suas satisfações.

A análise dos dados, mostrou que é necessária a intervenção dos gestores nos critérios de condição de trabalho, oportunidade de crescimento e segurança, assim como no trabalho e espaço total da vida. Nota-se que de todos os critérios a condição de trabalho que assinalou a média de satisfação mais baixa.

Ressalta-se que essa pesquisa não teve como objetivo uma intervenção direta, todavia pode-se perceber que a qualidade de vida no trabalho é importante em uma organização e negligenciar isso atinge o nível de satisfação do colaborador, consequentemente seu desempenho e da organização. Recomenda-se em pesquisas futuras, coletar mais dados para confirmar os resultados e fazer propostas de melhorias.

Dessa maneira, este trabalho atingiu o objetivo proposto de fazer uma análise, por meio da avaliação do nível de satisfação em uma agência bancária na cidade de Abaetetuba. Acredita-se que após essa pesquisa os gestores terão algumas preocupações no que diz respeito aos pontos de melhorias abordados neste trabalho.

Referências

CARVALHO, J. F. de, et al. *Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações*. Educação em foco, n. 7, p. 21-31, set. 2013. Disponível em: <http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidade_motivacao.pdf>. Acessado em: 10 julho 2017.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (coord). *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier - ABEPRO, 2012.

CAVASSANI, A. P.; CAVASSANI, E. B.; BIAZIN, C.C. *Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações*. In: XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf>. Adessado em: 10 julho 2017.

FERNANDES, E. C. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

LOBO, R. N.; SILVA, D. L. *Gestão da qualidade: diretrizes, ferramentas, métodos e normatização*. 1 ed. São Paulo: Érica, 2014.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. *Administração da produção*. -- 3 ed. -- São Paulo: Saraiva, 2015.

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

MORENO, N. A. *Qualidade de vida no trabalho: uma análise das características da tarefa de profissionais bibliotecários atuantes em bibliotecas universitária*. 1991.202f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) – Escola de Biblioteconomia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

MORETTI, S.; TREICHEL, A. *Qualidade de vida no trabalho x Auto-realização humana*. Revista Leonardo Pós, Blumenau, v.1, n.3, p.73-80, 2003. Disponível em: <<http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>>. Acessado em: 23 junho 2017.

VASCONCELOS, P. H., et al. *Qualidade de Vida no Trabalho Docente: Aplicação do modelo de Walton em uma Instituição de Ensino Superior*. In: Congresso Internacional de Administração - ADM 2010, 2010, Ponta Grossa. Congresso Internacional de Administração - ADM 2010, 2010.

WALTON, R. E. *Quality of working life: what is it? Slow Management Review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.