

**Área:** 7. Gestão De Pessoas (GPESS)

**ANÁLISE DO NÍVEL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: um estudo em  
uma empresa familiar do setor médico-hospitalar**  
*ANALYSIS OF THE QUALITY OF LIFE AT WORK: a study in a family business in the  
medical-hospital sector*

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi identificar o nível de qualidade de vida no trabalho (QVT) dos empregados de uma empresa familiar do setor médico-hospitalar. Para tanto, foi estabelecido um modelo que avaliasse o nível de qualidade de vida. A metodologia desta pesquisa tem natureza aplicada, com abordagem quali-quantitativa, utilizando-se como método de pesquisa o estudo de caso de Yin (2015). Na coleta dos dados, foi aplicado um questionário adaptado do modelo de Walton (1973) junto aos funcionários da empresa pesquisada. Foram também utilizados dados de uma entrevista semiestruturada realizada com a responsável pela área de recursos humanos. Como resultado, constatou-se que o nível de qualidade de vida na organização é considerado satisfatório. Concluiu-se que um melhor conhecimento sobre o tema na gestão da empresa poderia contribuir para a melhoria da QVT dos funcionários e para competitividade da mesma frente à concorrência.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho. Organização familiar. Competitividade. Gestão familiar. Modelo de Walton.

## ABSTRACT

The objective of this research was to identify the level of quality of life at work (QWL) of employees of a family business in the medical-hospital sector. To this end, a model was established to assess the level of quality of life. The methodology of this research has an applied nature, with a qualitative-quantitative approach, using the case study of Yin (2015) as a research method. In data collection, a questionnaire adapted from the Walton model (1973) was applied to the employees of the researched company. Data from a semi-structured interview with the person responsible for the human resources area were also used. As a result, it was found that the level of quality of life in the organization is considered satisfactory. It was concluded that a better knowledge on the subject in the management of the company could contribute to the improvement of the QWL of the employees and to the competitiveness of the same against the competition.

**Keywords:** Quality of life at work. Family organization. Competitiveness. Family management. Walton model.

## 1 INTRODUÇÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema considerado multidisciplinar, que tem sido objeto de estudo de inúmeras áreas do conhecimento, como por exemplo: administração, psicologia, medicina, ciências sociais, educação, engenharia de produção, etc. (BRITO, 2014). Nos últimos anos, observa-se um aumento de interesse do meio acadêmico e empresarial pelo tema, não só em razão da maior pressão social por um incremento nas condições de vida do trabalhador, como também em função do impacto do uso da tecnologia no trabalho e das mudanças nas relações trabalhistas (AYRES; NASCIMENTO; MACEDO, 2016).

No Brasil, embora haja muitos estudos sobre o assunto, a discussão acadêmica sobre a QVT está centrada principalmente na compreensão de situações individuais dos trabalhadores em seus ambientes laborais, incluindo aspectos comportamentais e de satisfação individuais; demonstrando que a prática de QVT ainda não está completamente compreendida pelas organizações e seus gestores (LIMONGI-FRANÇA, 2004; TIMOSSI et al. 2009).

A forma de se trabalhar a temática de QVT nos últimos anos tem sido a conciliação de seus elementos com outros construtos como, por exemplo, stress (LIMONGI-FRANÇA, 2004), saúde (LACAZ, 2000), confiança (FISCHER, NOVELLI, 2008); multidiversidade nas organizações (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009), comprometimento organizacional (ROBBINS; JUDGE, 2020), responsabilidade social (REIS NETO et al 2015), competitividade (POZO, TACHIZAWA, 2016).

Dentre as possibilidades de avanço na pesquisa sobre o tema está o estudo da QVT no contexto das empresas familiares. Em diversos estudos bibliométricos realizados nota-se que esta é uma lacuna no conhecimento sobre o assunto (MILHOME; ROWE, 2016).

As empresas familiares podem ser definidas como negócios em que uma família tem propriedade e/ou controle significativo sobre a gestão (BERNHOFER; GALLO, 2003; OLIVEIRA; REZENDE; ELIAS, 2010).

Essas organizações apresentam várias características peculiares. A cultura é impregnada pelos valores do seu fundador, influenciando o modelo de gestão e o processo de tomada de decisão, que normalmente é centralizado e reativo (GALLI, 2015). A ocupação de cargos gerenciais por indivíduos da família que não têm as competências técnicas para ocupá-los resulta em decisões inapropriadas, que prejudicam significativamente o desempenho da organização (BORNHOLDT, 2005). As divergências entre parentes refletem nas relações com os empregados e impactam negativamente no clima organizacional (GALLI, 2015). Além disso, os interesses familiares, muitas vezes, são colocados acima dos interesses empresariais, interferindo no comportamento presente e futuro da organização (GRZYBOVSKI, 2002; STEIER, WARD, 2006; GALLI, 2015).

Essas características, por sua vez, acabam acarretando inúmeros conflitos de interesses relacionados à família, à propriedade, ao controle e gestão (PRADO, 2011; GALLI, 2015), tornando o processo de governança frágil e as relações de trabalho tensas. Esses pontos de tensão, muitas vezes, afetam a saúde física e mental do empregado, bem como sua percepção acerca da satisfação no trabalho, interferindo, conseqüentemente, no nível de QVT (CARVALHO et al, 2016).

Partindo deste pressuposto, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: Como medir o nível de qualidade de vida no trabalho dos empregados das empresas familiares?

Fundamentando-se no problema de pesquisa delineado, este trabalho tem o objetivo identificar o nível de qualidade de vida no trabalho dos empregados de uma empresa familiar do setor médico-hospitalar da região de Ribeirão Preto – SP, utilizando de maneira adaptada o modelo de Walton (1973).

Para a consecução do objetivo geral são definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e entender os fatores influenciadores no nível de qualidade de vida no trabalho;
- b) Aplicar o modelo escolhido na empresa familiar selecionada, identificando o nível de QVT dos empregados.

Este trabalho justifica-se por três critérios: importância do tema, originalidade e relevância socioeconômica do objeto de estudo (empresas familiares).

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1. Evolução do Conceito de QVT

Historicamente, pode-se dizer que a busca pela QVT se confunde com a própria história da humanidade que sempre foi pautada por melhorias nas técnicas de trabalho a fim de manter a sua sobrevivência (RODRIGUES, 2008).

No campo da administração a QVT tem suas raízes na Escola das Relações Humanas e na Escola Comportamental (MATTOS et al, 2017). Defende-se que o movimento da QVT surgiu como uma contraposição ao taylorismo, buscando a humanização do trabalho e a conciliação entre os interesses dos indivíduos e das organizações (SANT'ANNA; KILLIMNIK; MORAES, 2011; MILHOME; ROWE, 2016).

Em extenso trabalho de revisão bibliográfica, Ayres, Nascimento e Macedo (2016) identificaram os principais autores sobre QVT e suas respectivas contribuições quanto ao estudo do tema (vide Quadro 1).

Quadro 1: Principais Autores da Área de QVT

<b>Autores</b>	<b>Contribuição</b>
Trist (1950)	Satisfação/bem-estar do indivíduo, com vistas a um melhor desempenho do mesmo
Walton (1973)	Atendimento de necessidades/aspirações. Responsabilidade social da empresa
Davis e Cherns, (1975)	Condições e práticas organizacionais interferindo no bem-estar dos indivíduos.
Hackman e Suttle (1977)	Satisfação de necessidades pessoais, por experiências de trabalho/vida na entidade
Lippitt (1978)	Oportunidades para satisfação de grande variedade de necessidades pessoais
Ginzberg et al. (1979)	Humanização do trabalho pela reestruturação do emprego e grupos semiautônomos
Gues (1979)	Processo em que a organização tenta revelar o potencial criativo de sua pessoa
Westley (1979)	Humanização: busca solucionar problemas gerados pela natureza das organizações
Werther e Davis (1983)	Busca melhorar a QVT, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios
Nadler e Lawler (1983)	Participação na solução de problemas, evolução do trabalho, melhoria no ambiente
Huse e Cummings (1985)	Preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional
Moraes et al. (1989)	Resultante de dimensões básicas da tarefa, relacionado à estados psicológicos
Vieira e Hanashiro (1990)	Condições de trabalho com variáveis comportamentais/ ambientais/ organizacionais
Bowditch e Buono (1992)	Satisfação de necessidades pessoais através de sua vivência na organização
Oliveira (1995)	Excelência da vida que se deseja e deve ser vivida (visão humanista)
Kanaane (1995)	Interação entre conjuntos de fatores individuais e situacionais (visão holística)
Davis e Newstrom, (1996)	Condições favoráveis/desfavoráveis do ambiente de trabalho para os empregados
Fernandes (1996)	Influência de fatores físico/tecnológico/sociopsicológico na cultura/clima

Burigo (1997)	Humanização das relações de trabalho: produtividade com satisfação do trabalhador
Bom-Sucesso (1998)	Cultura individual, infraestrutura familiar, relações/conflitos, (visão holística)
Albuquerque e Limongi-França (1998)	Diagnóstico e implantação de melhorias gerenciais/tecnológicas/estruturais, dentro/fora do ambiente de trabalho: visa o desenvolvimento humano
Goulart e Sampaio (1998)	Interferência nos processos mentais/culturais: transformar a cultura organizacional
Dourado e Carvalho (2005)	Busca da conciliação entre interesses antagônicos de trabalhadores e patrões
Rodrigues (2008)	Satisfação e bem-estar do trabalhador na execução de sua tarefa

Fonte: AYRES, NASCIMENTO, MACEDO (2016, p.6)

Como conceito, a QVT surgiu na literatura especializada em 1950, com as pesquisas de Eric Trist e seus colaboradores e adquiriu consistência teórica com o modelo proposto por Walton (1973). Milhorne e Rowe (2016) identificaram, em consistente estudo bibliométrico, aqueles que ainda hoje são considerados como referências clássicas na área de QVT. O Quadro 2 destaca quais alguns dos autores mais citados em pesquisas nacionais e sua definição acerca do tema “Qualidade de vida no trabalho”.

Quadro 2: Principais Autores de QVT e suas Definições

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Walton (1973)	O autor tem como ideia central a humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa. Defende que a QVT vai além de questões trabalhistas legais ou enriquecimento de tarefas. Está relacionada com aspectos subjetivos do trabalho, como senso de justiça, imagem da organização, autonomia, integração social e expectativas, incluindo, ainda, aspectos relacionados ao cargo, trabalho, ambiente organizacional e necessidade do indivíduo.
Hackman e Oldham (1974)	Defendem que estratégias direcionadas para a promoção da QVT objetivam cargos tanto mais produtivos quanto satisfatórios, indicando a reformulação de cargos como meio para alcançar esse cenário. Abordam a QVT sob a ótica prioritariamente organizacional, ao relacionarem-na à satisfação pessoal, estando esta última ligada à variedade, autonomia e identidade na tarefa, e ao recebimento de <i>feedback</i> . No entanto, ampliam as condições que favorecem a QVT, incluindo as possibilidades de convivência e de desenvolver um círculo de amizade no local de trabalho.
Westley (1979)	Aproxima-se da ótica de Walton quando explica a QVT enfatizando o âmbito psicológico e a responsabilidade social da organização em relação às pessoas. Relaciona a QVT a quatro problemas indicadores, a partir dos quais será maior o nível de QVT tanto menor for a existência desses problemas. O indicador econômico tem como problema a injustiça; o indicador político relaciona-se ao problema da insegurança; o indicador psicológico está ligado ao problema da alienação e o indicador sociológico e ausência de leis e regulamentos como problema a ser minimizado.
Nadler e Lawler (1985)	Explicam a QVT como uma forma de integrar pessoas, trabalho e organizações, sendo considerada consequência da relação entre trabalho e trabalhadores, efetividade organizacional, participação dos empregados na tomada de decisão e nos problemas do trabalho. Consideram que a QVT não somente diz respeito às pessoas fazerem melhor o trabalho, mas também, de que forma o trabalho pode torná-las pessoas melhores.
Fernandes (1996)	Relaciona a QVT à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilos de vida, instalações, atendimento à reivindicação dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios.
Limongi-França (1996)	A QVT está intrinsecamente ligada à visão biopsicossocial por parte da organização. Segundo a autora, todo indivíduo possui potencialidades biológicas, psicológicas e sociais inter-relacionadas entre si e que influenciam nas práticas organizacionais. O aspecto biológico diz respeito às características físicas, como metabolismo, vulnerabilidade dos órgãos ou sistemas. As potencialidades psicológicas referem-se “aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de perceber e posicionar-se diante das pessoas e das circunstâncias que vivencia”. Por sua vez, as características sociais estão ligadas a valores,

crenças, o papel em cada grupo que participa.
---

Fonte: MILHOME; ROWE (2016, p.502)

Constata-se que não existe um consenso entre os pesquisadores da área que explique de forma precisa o construto, demonstrando que a QVT ainda é um conceito em evolução que necessita de mais pesquisas a fim de melhor compreendê-lo (MILHOME; ROWE, 2016).

## 2.1. Modelos de Avaliação da QVT

A literatura apresenta diferentes modelos de mensuração da QVT, os quais são apresentados nesta seção.

Walton (1973) foi o primeiro autor a desenvolver um modelo voltado para a avaliação da QVT. O autor propõe oito categorias conceituais que enfatizam os fatores de influência na QVT: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo, trabalho e vida, relevância social. Vale destacar que o modelo de Walton (1973), é um dos mais aceitos e utilizados por pesquisadores brasileiros, mesmo considerando-se a sua anterioridade e a dificuldade em aplica-lo por conta da linguagem muito técnica, principalmente dentro de populações de trabalhadores com baixo nível de escolaridade (TIMOSSI et al. 2009). Além de Walton (1973), outros modelos se destacam: Hackman e Oldham (1975); Westley (1979); Werther, Davis (1983); Nadler e Lawler (1983) e Limongi-França (1996).

Já o Modelo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO), proposto por Limongi-França em 1996 e aprimorado nos últimos anos, é considerado por muitos estudiosos como o modelo que apresenta uma abordagem holística acerca da QVT, por enxergar o indivíduo de uma forma ampla em contraposição à abordagem cartesiana, que entende o homem separadamente de suas partes.

Mais recentemente observam-se novas propostas de modelos para análise da QVT, bem como para a compreensão. O Quadro 3 descreve os modelos mais recentes. Observa-se que a maior parte das novas propostas tem como base o Modelo de Walton (1973), ratificando sua importância para o tema.

Quadro 3: Modelos Recentes de Mensuração da QVT

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
OLIVEIRA; MEDEIROS (2008)	Desenvolveram uma escala baseada nas seguintes dimensões: realização do trabalho, à organização, à remuneração, às relações interpessoais e à relação entre trabalho e vida pessoal.
DAVID; BRUNO-FARIA (2007)	Desenvolveram a Escala de Indicadores de Satisfações Contextuais (EISC), fundamentada no modelo de Hackman e Oldham (1975), composta por quatro dimensões e sete indicadores, ao todo.
TIMOSSI et al (2009)	Adaptaram o modelo Walton (1973) para o português e tornaram sua linguagem mais simples e direta, considerando as mesmas dimensões, utilizadas pelo autor.
TIMENI (2011)	Identificaram os determinantes da QVT por meio do Modelo de Auditoria Operacional de Recursos Humanos proposto por Fernandes (1996).
RIBEIRO; SANTANA (2015)	Com base o modelo de Walton (1973) foi elaborado um instrumento com o objetivo de avaliar o nível de satisfação e motivação de cada colaborador, além de verificar a existência de programas de qualidade de vida no trabalho
PARANHOS; OLIVEIRA (2015)	Seguindo o modelo de Walton (1973), foi elaborado um instrumento de avaliação composto por 29 questões divididas em cinco critérios: compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança e critério de trabalho e espaço de vida.
AYRES,	Com base o modelo de Walton (1973) foi elaborado um instrumento com 18 questões

NASCIMENTO, MACEDO (2016)	fechadas para avaliação da QVT, utilizando-se como técnica de análise a modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais ( <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM</i> ).
---------------------------	---

Fonte: elaborado pelos autores

A principal vantagem do uso dessas ferramentas é a capacidade de representar, sob a forma numérica (avaliação quantitativa), as diferenças entre indivíduos ou grupos. (TESCH; OLIVEIRA; LEÃO, 2007). Porém, não se pode perder de vista que a QVT é um construto que carrega em si certa subjetividade, e como tal, não pode ser completamente operacionalizado e medido de maneira exata.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. Caracterização da pesquisa

Este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa aplicada de caráter descritivo e abordagem quali-quantitativa, utilizando como método o estudo de caso.

A proposta de avaliação quantitativa baseou-se no modelo desenvolvido por Walton (1973). Cada categoria proposta pelo autor foi decomposta em um conjunto de sentenças afirmativas descritivas, mensuradas por meio de uma escala intervalar múltipla, do tipo não comparativa (VIRGILLITO et al., 2010).

A escala intervalar escolhida para o desenvolvimento do modelo proposto foi a Escala Likert de sete pontos (HAIR JR. et al, 2005), sendo atribuído ao nível 1 o conceito “discordo plenamente” e, ao nível 7 o conceito “Concordo Plenamente”.

Para a coleta de dados foram utilizadas duas técnicas de pesquisa: técnica quantitativa, mediante levantamento de dados através da aplicação do instrumento desenvolvido junto aos funcionários da organização pesquisada. E a técnica qualitativa, realizada por entrevistas semiestruturada realizada com a responsável pela área de recursos humanos (RH) da empresa. Para tanto foi utilizado um roteiro de perguntas abertas.

Quanto à análise de dados - Foram empregadas duas técnicas para as duas modalidades distintas de dados obtidos.

a) Técnica quantitativa: os dados obtidos por meio da aplicação do instrumento de avaliação desenvolvido foram tabulados, tendo como suporte ao software Microsoft Office Excel. Em seguida, para a análise efetiva dos dados, foi empregada a estatística descritiva, tendo apoio a distribuição de frequência e a média ponderada (MALHOTRA, 2006);

b) Técnica qualitativa: A análise de conteúdo contém técnicas de pesquisa que permitem a descrição das atividades e mensagens enunciadas, assim como as inferências dos dados coletados (CAVALCANTE; PINHEIRO, 2014). Conforme os autores destacam, a análise de conteúdo ajuda a reinterpretar as mensagens e a alcançar um entendimento de seus significados de modo que ultrapassem uma leitura comum.

### 4 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

#### 4.1. Caracterização da unidade de análise

Os critérios utilizados para escolha da empresa foram por conveniência. A unidade de análise é uma empresa familiar que aceitou participar deste trabalho. A Empresa X, assim denominada pelo sigilo solicitado pelo dono, foi fundada na cidade de Sertãozinho/SP no ano de 1994, atua na produção de materiais médico-hospitalares.

Dentre os produtos disponíveis pela empresa estão aspiradores de piso, manta iluminada, coletor de urina, dreno descartável, tubo aspirador, escova para limpeza e assepsia cirúrgica, protetor de corpo descartável, dreno de sucção, vestimenta cirúrgica descartável, entre outros. Os clientes da Empresa X estão localizados principalmente no estado de São Paulo, dos quais representam 90% do faturamento da empresa.

A empresa atua no mercado há 21 anos, tendo sido vendida em 2013. O atual proprietário comprou a empresa no ano de 2013, e foca suas atividades na área comercial. Quanto aos cargos de maior destaque na Empresa X, tem o cargo da enteada do atual gestor que é responsável pela área industrial e o novo cargo do setor administrativo, que foi inserido no ano de 2016 objetivando aumentar a profissionalização da empresa.

Vale frisar os outros 2 cargos de destaque que foram citados durante a entrevista com a responsável do RH, que são os 2 vendedores externos da Empresa X, cargos ocupados pela irmã do proprietário e pelo sobrinho.

No que tange ao cenário econômico da empresa, o momento é de reestruturação financeira e administrativa. Esta situação de dificuldade financeira foi presenciada pelo novo proprietário desde o ano de 2013, e a gestão passa por períodos desafiadores para liquidar dívidas com credores e instituições financeiras que limitam o capital de giro da organização.

#### **4.2. Políticas de Gestão da QVT Adotadas pela Empresa**

Ao se questionar a responsável do RH na entrevista sobre o que a empresa entende de qualidade de vida para o funcionário, os itens levantados foram: ter um bom ambiente de trabalho, tudo que a pessoa precisa para trabalhar bem, como por exemplo água potável.

Na gestão da QVT da Empresa X foi mencionado o intervalo de descanso de 15 minutos depois de 3 horas de trabalho. Ação pela qual foi implementada pelo RH há aproximadamente 5 anos assim que a atual e única funcionária do RH ingressou na organização e percebeu que os funcionários estavam insatisfeitos com a prática de ginástica laboral. É oferecido lanche no intervalo, incluindo o pão com manteiga, chá e o café; às sextas-feiras é oferecido um cardápio mais elaborado com pão presunto e muçarela.

Afirmou a funcionária que a comunicação com os funcionários é boca a boca, sendo dialogado que a pausa para o descanso foi positiva e deixou os funcionários satisfeitos, visto que trabalham o tempo todo em pé e queriam descanso antes do almoço para poder sentar.

No final do mês é oferecido aos aniversariantes bolo com refrigerante. Nos feriados os funcionários não trabalham. É realizado churrasco no final do expediente quando há o atingimento de metas relevantes.

#### **4.3. Apresentação e Análise do Nível de QVT**

##### **4.3.1. Dados da Amostra**

O modelo utilizado para este trabalho para avaliar o nível da satisfação dos funcionários da Empresa X foi o modelo adaptado de Walton (1973), com 35 perguntas. Para obter informações específicas dos respondentes foi incluído no questionário antes do modelo adaptado perguntas para a caracterização do perfil dos respondentes: "Cargo", "Gênero" (Masculino, Feminino), "Idade", "Renda Mensal Bruta", "Nível de Escolaridade". A empresa conta com 33 funcionários, destes, 28 responderam o questionário. 16 respondentes não quiseram designar seu cargo. Dos que responderam, 8 ocupam o cargo de Auxiliar de Produção.

Dos 28 respondentes, 20 se declaram do gênero feminino, 6 do gênero masculino e 2 respondentes não apresentaram respostas quanto ao tema. Assim como o gênero, dois funcionários não disseram qual a sua idade. A maioria dos funcionários (21) têm de 18 a 35 anos, representando 75% do total.

Observa-se que 89% dos funcionários recebem uma renda mensal bruta de R\$ 1.001 a R\$ 3.000. Apenas 4% dos respondentes recebem renda superior de R\$ 3.001 a R\$ 5.000.

19 funcionários apresentam o ensino médio completo, que corresponde a 68% do total. Já os funcionários que apresentam ensino superior completo representam apenas 21% do total dos respondentes.

##### **4.3.2. Resultados e discussão da categoria “Compensação justa e adequada”**

A média da categoria 1 é de 4,18, considerada razoável. A questão 3: “Meu salário é igual ao dos parentes dos proprietários que exercem a mesma função que eu” foi a de menor



média dentre as médias da categoria compensação justa e adequada. Destaca-se que é a questão específica para empresa familiar. Vale salientar que é a média das categorias de valor mais baixo. A questão que mais contribuiu para a queda da média da categoria foi a questão 3, de média de 2,93 e se refere a pergunta: “Meu salário é igual ao dos parentes dos proprietários que exercem a mesma função que eu”.

Esta média baixa pode ser justificada pelo fato de a Empresa X ser uma empresa que não apresenta muitos familiares trabalhando na empresa. Neste estudo, há apenas um funcionário familiar que trabalha na área de produção, sendo que o mesmo ocupa cargo único de responsável técnico pela qualidade, não tem nenhum outro funcionário que receba remuneração igual ao cargo que exerce a função de controlar a qualidade.

Conforme Walton (1973) no que se refere a compensação justa e adequada, dois fatores são importantes para determinar a qualidade de vida no trabalho. Primeiro a renda adequada, na Empresa X, 89% dos respondentes do questionário possuem renda mensal bruta entre R\$ 1.001 a R\$ 3.000. O segundo fator é a compensação justa, que pode ser comparada com outro indicador do mercado. Segundo dados da pesquisa Trabalha Brasil (2022), o salário para o cargo de Auxiliar de Produção varia de R\$ 937.73 a R\$ 1976.51. Relacionando esses dados a remuneração do cargo de Auxiliar de Produção da Empresa X, de R\$ 1.001 a R\$ 3.000, conclui-se que o salário da empresa analisada está dentro do valor do mercado.

#### **4.3.3. Resultados e discussão da categoria “Condições de trabalho”**

A categoria 2 apresentou média no valor de 5,82. A questão 11 (“As condições de trabalho dos funcionários são as mesmas que as dos familiares que trabalham na empresa”) foi a que apresentou a menor média, e assim como na categoria 1 era a questão que se tratava da empresa familiar

Pode-se inferir que esse dado pode estar atrelado a não exposição de opinião, podendo haver algum tipo de insatisfação, sendo interessante a empresa avaliar o porquê não responderam e qual o motivo. Entretanto, tem-se uma porcentagem de 46% que responderam escala 6 ou 7, significando que em sua grande maioria os funcionários consideram usufruírem das mesmas condições de trabalho

Com relação aos três padrões propostos por Walton (1973), o primeiro diz respeito à jornada de trabalho com carga horária razoável com pagamento de prêmio para horas extras trabalhadas. De acordo com o horário de trabalho são 44 horas semanais, sendo de segunda a quinta-feira, 9 horas/dia e às sextas feiras 8 horas/dia. As horas extras não são permitidas na empresa, somente com autorização por escrito do coordenador.

O segundo padrão se refere as condições de trabalho adequadas à saúde do trabalhador. Na entrevista realizada com a funcionária do RH e com a visita feita na empresa, constatou-se informações importantes quando as condições de trabalhado. Alguns dos exemplos é o oferecimento de água potável, intervalos de descanso de 15 minutos para comer lanche, ambiente de trabalho limpo, climatizado com ar condicionado e música para tornar o ambiente mais agradável.

Por último, as medidas contenciosas relacionadas à diminuição do risco de acidentes podem ser observadas na ordem de serviço oferecida pela empresa e apresentada aos funcionários. Cada cargo tem sua ordem de serviço, no Anexo D tem-se os requisitos para o cargo de Auxiliar de Produção.

#### **4.3.4. Resultados e discussão da categoria “Uso ou desenvolvimento de capacidades”**

A Média da categoria foi de 5,61, sendo considerado um impacto positivo. A questão 17 (“As habilidades exigidas aos funcionários para realização do trabalho são as mesmas exigidas aos familiares que trabalham na empresa”), obteve média 4,57, indicando que o uso ou desenvolvimento de capacidades são exigidas de modo similar dentro da empresa, seja para os familiares ou demais funcionários.

É importante salientar que apesar de o único membro da família que trabalha dentro da produção possuir cargo único, 50% dos respondentes afirmaram que as habilidades exigidas são as mesmas.

Na Empresa X, os funcionários possuem autonomia e múltiplas habilidades para realizar o trabalho proposto. No que tange à “perspectiva e informação: o trabalhador deve ter conhecimento do processo de trabalho como um todo”. Deve também receber “feedback de suas atividades, de forma que possa ter conhecimento da relevância e consequências de suas ações”. O trabalhador adquire o conhecimento do processo como um todo ao estar ciente pela ordem de serviços quais as atividades a serem desenvolvidas no seu cargo. Com relação ao feedback, a questão 16 que retratou desse aspecto apresentou média da questão de 4,93, representando que o feedback é presente na rotina dos funcionários. Contudo, como afirmou a responsável do RH, a comunicação é boca a boca, e consequentemente o feedback.

#### **4.3.5. Resultados e discussão da categoria “Oportunidades de crescimento”**

A média da categoria é de 4,80. Constata-se a necessidade de maior atenção, já que é a segunda média da categoria mais baixa. No que tange a questão 22 (“Não existe diferença entre funcionários e familiares quanto às possibilidades de crescimento”), a média foi de 4,68.

A Empresa X é uma empresa com poucos funcionários, segundo a entrevista realizada com a funcionária do Recursos Humanos a empresa tem 38 funcionários, sendo 5 externos. Considerando que o setor médico hospitalar requer maior parte dos cargos na produção, a empresa não apresenta ampla diversidade de cargos.

Nesta categoria enfatiza-se a necessidade de criar oportunidades de crescimento na carreira para que o trabalhador se sinta estimulado e seguro quanto a sua permanência na empresa. Quanto ao “desenvolvimento: deve haver possibilidades de os trabalhos expandir as suas capacidades de conhecimentos, de forma a evitar que estes se tornem obsoletos”, destaca-se a avaliação mensal realizada pela empresa

O líder faz uma avaliação dando nota de 0 a 10 nos quesitos bom relacionamento, produtividade e pró atividade. Essa avaliação irá impactar nos critérios “aplicações futuras: deve haver a expectativa da utilização de novos conhecimentos e habilidades no âmbito empresarial”, e no critério “oportunidades de avanço: deve haver a possibilidade de crescimento do trabalhador, ascensão de cargo e plano de carreira”. Na entrevista a funcionária do RH afirmou que no momento de promover algum funcionário de cargo será considerada esta avaliação mensal.

Daí a importância de os funcionários estarem cientes dessa medida, pois é a partir dela a oportunidades de ascensão no cargo.

#### **4.3.6. Resultados e discussão da categoria “Integração social”**

Das categorias analisadas, a média de 5,75 da categoria “integração social” apresentou valor próximo à categoria “Condições de trabalho”, com média de 5,82. Ambos são atributos aparentemente valorizados na organização. A questão 24 (“A empresa trata de forma igual todos os funcionários, não privilegiando aqueles que são parentes/familiares do dono”) obteve média considerada baixa (3,89). A questão 29 (“O relacionamento com os familiares que trabalham na organização é bom”) apresentou média de 6,04, sinalizando que o relacionamento é positivo do membro familiar que trabalha na produção com os demais funcionários. O atributo “igualdade social” média foi de 6,36, indicando que o respeito é critério aparente na rotina da Empresa X.

Já quanto ao aspecto “mobilidade social”, é evidente que não há tanta flexibilidade e frequência de migrar de cargo devido ao quadro enxuto de funcionários. Entretanto, a partir da avaliação mensal é possível a mobilidade social.

#### **4.3.7. Resultados e discussão da categoria “Constitucionalismo”**

A média da categoria auferida foi 5,4. As questões 32 (“A forma como os membros da família se relaciona não interfere no meu trabalho”) e 33 (“As decisões tomadas pelos

membros da família são sempre em benefício da empresa”) são as perguntas específicas para empresas familiares e ambas destacaram média 5,39, o que pode ser considerado um indício de profissionalização da empresa analisada. Tal fato pode ser justificado pela entrada de um administrador no cargo do setor administrativo no ano de 2016.

Todos os elementos-chave do constitucionalismo proposto por Walton (1973) podem ser observados na Empresa X. Um caso relatado pela funcionária do RH, foi que há 5 anos atrás, era realizado uma ginástica laboral com os funcionários. Mas nem todos gostavam e reclamavam, de forma que a ginástica foi excluída, e em seu lugar, foram acrescentados os intervalos de 15 minutos de 3 em 3 horas.

#### **4.3.8. Resultados e discussão da categoria “Trabalho e vida”**

A média da categoria auferida foi de 6,21, sinalizando que há equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a forma como o trabalho reflete positivamente em outras esferas como o convívio familiar ou social.

Dos 33 funcionários internos da Empresa X, a rotina de trabalho não exige o deslocamento para outras localidades em decorrência do trabalho exercido, só existe uma unidade empresarial. Portanto na categoria trabalho e vida na Empresa X os funcionários têm mais flexibilidade para realizar mais atividades na presença da família.

#### **4.3.9. Resultados e discussão da categoria “Relevância social”**

A média da categoria foi 6,00, evidenciando a presença de responsabilidade social na empresa perante a visão dos funcionários. Mediante diálogo com a funcionária do RH, ela afirmou que o vidro tem um descarte especial. Tem uma empresa própria para coleta que faz o descarte correto para não poluir o meio ambiente.

No relacionamento com os funcionários, tem a orientação quanto ao uso de copos e papel toalha para que não haja o desperdício e consequente poluição do meio ambiente. Visto que a Empresa X é uma empresa enxuta, uma medida para aprimorar a responsabilidade social seria cada funcionário trazer o seu copo de casa e o deixar identificado na empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral do presente trabalho foi atendido. O objetivo geral do presente trabalho foi identificar o nível de qualidade de vida no trabalho dos empregados de uma empresa familiar do setor médico-hospitalar da região de Ribeirão Preto – SP. Concluiu-se pela aplicação do modelo adaptado de Walton (1973) que há níveis adequados de qualidade de vida registrados na Empresa X.

Com relação aos objetivos específicos, inferiu-se pelo item a) que os fatores influenciadores no nível de qualidade de vida no trabalho são diversos, considerando que a QVT é um tema complexo e vem sendo estudado por diversas áreas do conhecimento, portanto os fatores vão se diferenciar de acordo com os autores na literatura que se dispuseram a estudar o tema.

A QVT é presenciada e é um fator reconhecido pelos funcionários. Todavia, faltam conhecimentos específicos, geralmente obtidos mediante a realização de cursos de graduação ou especialização. A única ferramenta utilizada pela área de Recursos Humanos é a avaliação mensal.

Por meio da aplicação do modelo adaptado é possível identificar questões que referem a empresa familiar que necessitam ser analisadas. Na categoria 1, a questão 3: “Meu salário é igual ao dos parentes dos proprietários que exercem a mesma função que eu”, foi a de menor média, no valor de 2,93.

Na categoria 2, obteve-se média de 3,89, sendo a menor média da categoria, das quais 28% dos respondentes preferiram não responder. Este dado deve ser analisado para compreender o motivo pelo qual esses funcionários que representam essa porcentagem não quiseram responder.

Assim como na categoria 1 e 2, na categoria 3, a questão 17 obteve média 4,57, também apresentou menor média dentro da categoria.

A empresa precisa documentar as condições de trabalho adequadas à saúde do trabalhador. Na entrevista realizada com a funcionária do RH e com a visita feita na empresa, constatou-se o oferecimento de água potável, intervalos de descanso de 15 minutos para comer lanche, ambiente de trabalho limpo, climatizado com ar condicionado e música para tornar o ambiente mais agradável. É necessário uma análise por meio da Empresa Xx, para que ela julgue se esses itens são suficientes e o que poderia ser acrescido.

A questão 24 da categoria 5 obteve média baixa de 3,89. Este critério também deve ser analisado para encontrar os motivos de aparente insatisfação.

Para uma melhor gestão da QVT na empresa, além da busca pela precisão de seus resultados e obtenção de documentação que conste evolução dos mesmos ao longo dos anos, seria imprescindível a adoção de novas ferramentas de avaliação, como por exemplo; pesquisa de clima organizacional, aplicação de algum modelo de QVT presente na literatura que proporcione suporte para a empresa lidar com variáveis concisas de qualidade de vida; ou ainda a elaboração de novas estratégias de bonificação para estimular a satisfação dos funcionários, como por exemplo, oferecer toda a estrutura necessária para o desempenho de suas atividades, elaborar um plano de remuneração compatível com o mercado, estruturar dias de trabalho no formato *home office*, horários flexíveis, a análise de se implementar um expediente reduzido, incentivo ao estudo (especialmente, cursos superiores e técnicos, ou ainda de pós-graduação).

Foi de grande relevância a aplicação do modelo adaptado de Walton (1973). Pois proporcionou maior entendimento da rotina da Empresa X e dos fatores influenciadores no nível de qualidade de vida de seus funcionários.

Com a aplicação do modelo de Walton (1973) identificou-se lacunas na gestão da Empresa X, pontos que requerem maior controle ou melhoria. Se a empresa buscar soluções para os problemas identificados, estará aprimorando a QVT e conseqüentemente a competitividade da organização. Além disso, a organização cria maiores subsídios para ser perene ao longo das próximas gerações de gestores familiares ao investir na qualificação de seu bem mais precioso, as pessoas. Como resultado, se espera que a empresa ganhe produtividade e competitividade.

O investimento no capital humano é o principal trunfo das empresas. Investimentos nesse aspecto trazem diversos benefícios já listados, além da queda do absenteísmo, rotatividade, ampliando o comprometimento do funcionário com a organização, o que fortalece e capacita ainda mais as estruturas de gestão vigentes.

## REFERÊNCIAS

AYRES, R.M.; NASCIMENTO, J.C. H.P.; MACEDO, M.A.S. **Satisfação do Profissional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro quanto à Qualidade de Vida no Trabalho – QVT (2014-2015):** Uma Análise por PLS-SEM com base no Modelo Dimensional de Walton. *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 67, p. 5-14, set./dez. 2016.

BERNHOFTE, R.; GALLO, M.. **Governança na empresa familiar: Gestão, poder e sucesso.** Elsevier Brasil, 2003.

GALLI, L.C.L. **Empresa Familiar: aspetos comportamentais, estruturais, gerenciais e contextuais.** Jaboticabal: Editora FUNEP, 2015

BORNHOLDT, W.. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** Porto Alegre, Bookman, 2005.

BRITO, L.C.. Qualidade de vida no trabalho e síndrome de Burnout em profissionais públicos e privados de Santa Cruz do Sul-RS. **Dissertação** de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, RS, Brasil, 2014.

CARVALHO, C. C.; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V.; SALES, R. K. L.. Mensuração da Capacidade de Governança Corporativa das Empresas Familiares para migração ao Novo Mercado da BM&FBovespa. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 15, n. 3, jul-set. 2016

CAVALCANTE, R. B.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. João Pessoa, **Inf. & Soc:Est.** V.24, n.1, jan./ abr. 2014.

DAVID, L. M.; BRUNO-FARIAS, M. F. Qualidade de vida no trabalho: construção e validação de uma escala em organizações militares do Exército. **RAUSP**, v. 42, n. 4, p. 431-442, out./nov./dez. 2007.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.25, n.3, p.319-327, jul/set. 2009.

FERNANDES, E.C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 5. ed. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

FISCHER, R. M.; NOVELLI, J. G. N. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.48, n.2, p. 67- 78, abr/jun. 2008.

GALLI, L.C.L. **Empresa Familiar: aspetos comportamentais, estruturais, gerenciais e contextuais**. Jaboticabal: Editora FUNEP, 2015

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF Editora, 2002.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, Washington, D.C., v. 60, no. 4, p. 159-170, 1975.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LACAZ, F. A. C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.5, n.1,p.151-161, 2000.

LIMONGI-FRANÇA, 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** de Doutorado. Universidade de São Paulo, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: conceitos e práticas na sociedade pósindustrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTOS, C.A.C.; DAMASCENO, V.B.; GAMA, M. C.F.; SIMÃO, C.S; COSTA N. L. Qualidade de vida no trabalho: uma investigação multivariada entre docentes. **Revista Raupp**, v.10, n.1, p. 77-91, jun./nov.2017.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. Qualidade de vida no trabalho: análise da produção científica entre 2006 e 2015. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 17, n. 3, 499-519, set./dez. 2016

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, New York, v. 11, no. 3, p. 20-30, 1983.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, J. P. Modelos de qualidade de vida no trabalho (QVT): elementos para uma síntese. **Revista Interface**, v. 5, n. 1, p. 123-139, jan./jun. 2008.

OLIVEIRA, J. B.; REZENDE, R.; ELIAS, A. Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade. **Anais. VI EGEPE**, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abr 2010.

PARANHOS, J. P.; OLIVEIRA, D. A. G. Avaliação da qualidade de vida no trabalho de colaboradores de uma padaria e confeitaria de Jundiaí-SP. **Journal of Health Science Institute**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 243-247, 2015.

POZO, H.; TACHIZAWA, T.. Qualidade de vida no trabalho nas micro e pequenas empresas como vantagem competitiva. **Revista Reuna**, v. 21, n. 4, p. 81-102, 2016.

PRADO, R. N.. **Empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica**. São Paulo: Saraiva, 2011.

REIS NETO, M.T.; BRAZ, P.S.; MARANHÃO, C.M.S.A.; SILVA, G.A.V.; FERREIRA, C.A.A. Interações e Independências: Responsabilidade Social Empresarial, a Qualidade de Vida no Trabalho e a Qualidade de Vida em uma Empresa do Setor de Construção. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, ano 15, v.19, n.2, p.84-106, maio/agosto, 2015.

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. Qualidade de vida no trabalho: Fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**, Salvador, v. 2, n. 02, p. 75-96, 2015.

ROBBINS, S. P.; JUDGE. **Comportamento Organizacional**. 18 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2020.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível gerencial**. Rio de Janeiro, Petrópolis: Vozes, 2008.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. **Antecedentes, origens e evolução em torno da Qualidade de Vida no Trabalho**. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

STEIER, L. P.; WARD, J. L. If theories of family enterprise really do matter, so does change in management education. **Journal of Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 30, n. 6, 2006, p. 887-895.

TESCH, F. C.; OLIVEIRA, B. H.; LEÃO, A. Mensuração do impacto dos problemas bucais sobre a qualidade de vida de crianças: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 11, p. 2555-2564, 2007.

TIMENI, S. H. Fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho (QVT) de profissionais de enfermagem: um estudo de caso em hospitais públicos no RN. **Carpe Diem** : Revista Cultural e Científica do UNIFACEX, Natal, v. 9, n. 1, p. 1-20. 2011.

TIMOSSI, L. A.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; FRANCISCO, A. C. **Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho.** Revista da Educação Física da Universidade Estadual de Maringá, v. 20, n. 3, p. 395-405, 2009.

**TRABALHA** Brasil. Disponível em <<https://www.trabalhabrasil.com.br/media-salarial-para-auxiliar-de-producao>>. Acesso em 24 ago 2022.

VIRGILLITO, S.A.; GUARDANI, F.; COENTINO, H. M.; PINHEIRO, J. C. S.; LAGE, M. C.; TEIXEIRA, M. L. M.; FRAGOSO, N. D.; NASSIF, V. M. J... **Pesquisa de Marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Saraiva, 2010.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, no. 1, p.11-21, 1973.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, London, v. 32, no. 2, p. 113-123, 1979.