
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E NÍVEIS HIERÁRQUICOS

QUALITY OF WORKING LIFE AND HIERARQUICAL LEVELS

Annor da Silva Junior
Universidade Federal do Espírito Santo

Elise Malini
FUCAPE

Priscilla de Oliveira Martins da Silva
Universidade Federal do Espírito Santo

Bruno Funchal
FUCAPE

Alyne Neves da Silva
Universidade Federal do Espírito Santo

Data de submissão: 06 maio 2011. Data de aprovação: 16 fev. 2012. Sistema de avaliação: Double blind review. Universidade FUMEC/FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira. Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias.

RESUMO

Objetivou-se identificar e analisar como as dimensões econômica, política, psicológica e sociológica de qualidade de vida no trabalho – QVT (WESTLEY, 1979) são percebidas pelos colaboradores de diferentes níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional) em uma indústria. Fundamentou-se na área do comportamento organizacional para investigar a presença ou não de diferenças perceptivas entre três subgrupos organizacionais sobre a QVT. Realizou-se um *survey* descritivo-quantitativo (BABIE, 2001). Os resultados evidenciam que a QVT é percebida diferentemente entre os níveis hierárquicos. Semelhante ao que ocorre com os estudos de cultura e clima organizacional, os dados indicam a existência de subQVT no plano intraorganizacional. Como consequência, a discussão e análise da QVT no contexto organizacional não pode ser pensada apenas de forma única e pela lógica da integração, mas também pela lógica da diferenciação e da fragmentação, em que diferentes subgrupos organizacionais percebem a QVT distintamente.

Palavras-Chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Integração; Fragmentação; Diferenciação; Sub-Qualidade de Vida no Trabalho.

ABSTRACT

It aims to identify and analyze how the economical, political, psychological and sociological dimensions of quality of working life – QWL (WESTLEY, 1979) were perceived by employees from different organizational levels (strategic, tactic and operational) in an industry. It was based at organizational behavior area to investigate the presence or not of perceptive differences about QWL among three organizational subgroups. It was realized a quantitative and descriptive survey (BABIE, 2001). The results signalize that QWL was perceived differently among hierarchal levels. As it occurs in organizational culture and organizational climate studies, the data reveals the existence of subQWL at the intraorganizational plan. Consequently, the discussion and analysis of QWL at organizational context couldn't be thinking at only one way by the integration logical. At this context, it is necessary to include the logical differentiation and fragmentation because different organizational subgroups have perceptive differences about QWL.

Keywords: Quality of Working Life; Integration; Differentiation; Fragmentation; Sub- Quality of Working Life.

INTRODUÇÃO

O atual cenário macroeconômico de globalização dos mercados, de intensa competição, constituiu uma sociedade pós-industrial e de consumo (HANDY, 1999; DUPAS, 2000), marcada por mudanças nas dimensões ambiental, organizacional e individual. No nível ambiental que envolve os mercados percebe-se que a mudança ocorre exogenamente por meio do movimento intitulado de “determinismo ambiental” (BOURGEOIS III, 1984), em que o ambiente externo impulsiona as organizações a mudarem para se adaptarem às novas demandas. No nível organizacional observa-se que a mudança ocorre de dentro para fora, num movimento intitulado “voluntarismo organizacional” em que as escolhas estratégicas direcionadas para a inovação representam oportunidade de sobrevivência e crescimento da organização, bem como a possibilidade de influenciar e mudar o ambiente de negócios em que está inserido (DAVILA, et al., 2007).

Esses dois movimentos de mudança (determinismo ambiental e voluntarismo organizacional) que marcam os mercados e as organizações influenciam diretamente a terceira dimensão: o indivíduo. Alguns autores como Dejours (1993; 1998); Barreto (2003); Seligmann-Silva (1995) e Sato et al. (2008) entre outros tem estudado as implicações do mundo do trabalho para a saúde do trabalhador em diferentes contextos.

As preocupações com a saúde do trabalhador motivou o desenvolvimento de um campo de estudo interdisciplinar na área de gestão de pessoas conhecido como qualidade de vida no trabalho (QVT). A expressão QVT somente veio aparecer na literatura especializada no início da década de 50 quando Eric Trist e seus colaboradores estudavam um modelo macro para tratar o trinômio indivíduo – trabalho – organização, inaugurando uma abordagem sociotécnica de organização do trabalho (GOULART; SAMPAIO, 1999).

Após o surgimento, os estudos sobre QVT se espalharam pelo mundo sendo que países como França, Estados Unidos e Canadá construíram forte tradição em pesquisas, com abordagens distintas. No Canadá e Estados Unidos os estudos são direcionados nas ações e políticas sociais. Na França, a abordagem é crítica e dedicada aos estudos sobre as condições de trabalho, difundindo os conceitos de psicopatologia do trabalho, sofrimento desagregador e sofrimento criativo no trabalho. No Brasil, Eda Conte Fernandes é considerada como uma das mais

importantes precursoras do tema. Para a pesquisadora a QVT está associada à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações, atendimento a reivindicações dos trabalhadores e ampliação do conjunto de benefícios (GOULART; SAMPAIO, 1999; FRANÇA, 2008).

Ao longo dos anos, os estudos sobre a QVT se consolidaram por meio da realização de pesquisas que culminaram em diversas conceituações para o termo, como por exemplo, a de Walton (1973), de Werther e Davis (1983), de França (2004; 2008) e de Westley (1979).

Dentre as diversas perspectivas conceituais, destaca-se o trabalho de Westley (1979) que aponta como aspectos centrais para a QVT quatro dimensões: (1) econômica, relacionada à equidade salarial; (2) política, em termos de segurança no emprego, direito a trabalhar e não ser discriminado; (3) psicológica, relacionada ao conceito de auto-realização; e, (4) sociológica, no sentido de participação nas decisões sobre o próprio trabalho. Para o autor, problemas em cada uma dessas esferas de trabalho trariam respectivamente: (1) sentimento de injustiça salarial; (2) insegurança no emprego; (3) alienação; e, (4) sentimento de anomia, em outros termos, falta de envolvimento moral com o trabalho.

Analisando essa e outras perspectivas de QVT presentes na literatura, observa-se que a abordagem dominante segue a lógica de integração, ou seja, tratar o contexto organizacional de forma única e integrada como se houvesse apenas uma única QVT, não considerando as diferenças entre subgrupos organizacionais em meio a uma lógica de diferenciação e de fragmentação. Na área do comportamento organizacional, especificamente em dois pólos teóricos e conceituais sobre a cultura e o clima organizacional, empreendeu-se discussão semelhante envolvendo as lógicas da integração, da diferenciação e da fragmentação.

Nos estudos sobre cultura organizacional autores como Meyerson e Martin (1987) e Martin e Frost (2001) fazem uma discussão e análise crítica acerca das divergências intelectuais em torno do tema apresentando três diferentes paradigmas: (1) integração, em que a cultura, vista sob a perspectiva de um sistema fechado, consiste em um mecanismo de integração, um cimento social ou normativo que mantém juntos um grupo potencialmente diverso de membros organizacionais, numa lógica homogênea, de unidade e unificação organizacional; (2) diferenciação, em que a cultura, vista sob a perspectiva de um sistema aberto, é formada por

influências internas e externas e é composta por uma coleção de valores e manifestações, algumas delas, podendo assumir a condição de contraditórias, que enfatiza a importância das várias subunidades organizacionais (subculturas), incluindo grupos e indivíduos; e, (3) fragmentação, em que as relações entre as manifestações da cultura não são consistentes nem inconsistentes, pelo contrário, são complexas e contém muitos elementos de contradição e confusão, em que o consenso não poderia abranger toda a organização e nem seria específico de determinada subcultura.

Nessa mesma linha de pensamento, os estudos sobre o clima organizacional empreendidos por Powell e Butterfield (1978), Johnston (1976) e Schneider (1975) trouxeram uma nova concepção para esse campo de estudo ao sugerir que a organização possui diversos climas organizacionais ao invés de apenas um, indicando que subunidades ou subgrupos dentro da mesma organização podem possuir climas distintos.

Essas questões conceituais e preocupações em torno do campo do comportamento organizacional e especificamente em relação às manifestações sobre a existência de subculturas e subclimas organizacionais numa lógica de diferenciação e de fragmentação em oposição à lógica da integração suscitou o questionamento acerca de como essas lógicas se manifestam na gestão de pessoas, mais especificamente em relação à QVT. Diante disso, este estudo se propôs a tratar do seguinte problema de pesquisa: **Como as dimensões econômica, política, psicológica e sociológica da QVT são percebidas pelos colaboradores de diferentes níveis hierárquicos?** Para investigar esse problema articulou-se as contribuições teóricas sobre a QVT, tendo como fundamento o modelo de Westley (1979), com a finalidade última de verificar a existência de percepção de subQVT, segmentado por nível hierárquico, a exemplo do que ocorre com as perspectivas de cultura e clima organizacional.

A investigação empírica foi realizada por meio de um estudo em uma organização industrial de médio porte, por meio de análise documental, de observação assistemática e de aplicação de um questionário validado em pesquisa realizada em cooperativas médicas (DUTRA, 2008) e adaptado para o contexto da pesquisa que foi submetido a análise estatística com uso do pacote estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

A relevância do presente trabalho está na articulação da percepção das dimensões da QVT por nível hierárquico, em que foi possível verificar empiricamente a existência de diferenças perceptivas por parte de colaboradores em posições hierárquicas distintas, conforme será analisado e discutido mais adiante.

Este artigo está estruturado em seis partes. Na primeira, a introdução aqui apresentada; na segunda e terceira, a apresentação de conceitos de QVT e do modelo de William A. Westley; na quarta, a metodologia de pesquisa com a apresentação dos instrumentos de coleta e análise de dados; na quinta, a apresentação da empresa pesquisada e análise dos dados; e, na sexta e última parte, as conclusões da pesquisa, com indicação de limitações e sugestão de novos estudos.

QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHO (QVT)

A QVT vem ganhando espaço nas discussões acadêmicas e empresariais, embora, verifique-se que ainda é reduzido o número de empresas que efetivamente se interessam por essa prática (DONAIRE, et al. 2005). Perspectiva essa que é contrária à visão de Westley (1979) uma vez que esse autor indica que os problemas e soluções de QVT têm sido amplamente discutidos no cotidiano gerencial nas empresas.

Segundo França (2004) a QVT é uma temática atraente e refere-se a uma competência organizacional, cuja capacidade de solução pressupõe: vontade, legitimidade e qualificação dos níveis de poder e de interesses. A autora também afirma que o tema QVT, apesar de bastante explorado na academia, está longe de ser esgotado, e ainda apresenta grandes desafios. No seu entendimento a QVT significa a capacidade de administrar sistemicamente o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no contexto de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade para o bem-estar das pessoas da organização (FRANÇA, 2008).

Para França (2008) é possível discutir a QVT sob dois pontos de vista: (a) das pessoas, em termos da percepção de bem estar, a partir das necessidades individuais, expectativas de vida, e ambiente social e econômico; e, (b) do trabalho, no sentido de que representa a necessidade de valorização das condições de

trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e com os bons padrões de relacionamento.

Na visão de Valle e Vieira (1999) a sistematização da QVT somente veio a ocorrer no contexto de uma sociedade global, por meio de estudos de indicadores. Para as autoras, trata-se de uma tendência recentemente aplicada à situação de trabalho, vista como um conceito global que adota filosofia e métodos para proporcionar maior satisfação do indivíduo nas suas atividades profissionais, considerando aspectos como eficiência na produtividade e eficácia de resultado.

Dentre os diversos estudos pertencentes à linha de indicadores, destacam-se os trabalhos de Werther e Davis (1983), Walton (1973) e Westley (1979). Werther e Davis (1983) defendem que a QVT é um dos maiores desafios atuais da gestão e identifica a supervisão, condições de trabalho, remuneração e projeto de cargo como fatores que afetam a QVT. Para os autores uma boa vida de trabalho significa um cargo interessante, desafiador e compensador que leve ao comprometimento e à produtividade.

Para Walton (1973) a QVT tem sido utilizada com frequência para descrever determinados valores humanísticos e ambientais negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico. Segundo o autor, a QVT aumenta a motivação interna do trabalhador, sua satisfação, sua auto-estima e sua produtividade.

Para propiciar e manter um ambiente de trabalho com elevado nível de QVT, uma organização deve incorporar oito diretrizes básicas à política de administração de pessoal: (1) fornecer condições de segurança e saúde ao trabalhador; (2) vislumbrar oportunidades imediatas para a utilização e o desenvolvimento da capacidade humana; (3) criar oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a segurança do trabalhador em relação à organização; (4) promover a integração social através da organização do trabalho; (5) reconhecer a relevância social do trabalho na vida do trabalhador; (6) efetuar o planejamento das responsabilidades e divulgar informações sobre o trabalho; (7) valorizar a multiplicidade de habilidades exigidas para a execução da tarefa; e (8) conceder autonomia ao trabalhador, para a execução da tarefa (WALTON, 1973).

A abordagem escolhida para a realização desse estudo foi a de Westley (1979), que será descrita a seguir. A opção por essa perspectiva justifica-se em razão do seu potencial de agrupar diversas variáveis e indicadores de QVT

(remuneração; condições de trabalho; atuação de instituições de apoio à categoria; relacionamento interpessoal e intergrupal; etc.) em quatro dimensões (econômica, política, psicológica e sociológica), permitindo uma análise mais consistente do fenômeno no ambiente organizacional, inclusive do ponto de vista estratégico, ao considerar articulações entre fatores característicos dos ambientes externo e interno.

A ABORDAGEM DE WILLIAM A. WESTLEY

Westley (1979) construiu a sua perspectiva de QVT tomando como base as características do mundo moderno que influenciam a vida do trabalhador. Segundo o autor, a maioria das atividades de trabalho na sociedade industrial apresenta deficiência em termos de segurança e equidade para os trabalhadores.

Em seu artigo intitulado “*Problems and Solutions in the Quality of Working Life*” publicado em 1979 pela “*Human Relations*”, mencionou que incrementos na QVT tem sido assunto amplamente discutido na literatura e prática gerencial. Apresentou em sua análise os tipos de problemas gerados por um sistema de fatores e os tipos de soluções propostas para esses problemas. Para ele os problemas enfrentados pelos trabalhadores podem ser classificados e agrupados em quatro dimensões, sintetizadas no Quadro 1:

1. **Econômica:** configurada pela falta ou deficiência na equidade salarial. A concentração dos lucros e a exploração dos trabalhadores pelo sistema capitalista provocam sentimento de injustiça.
2. **Política:** relaciona-se com o medo de ser demitido sem uma razão aparente. A existência deste aspecto conduz ao sentimento de insegurança, provocado pela concentração de poder nas organizações.
3. **Psicológica:** representada pela concepção de auto-realização, cuja falta desencadeia um processo de alienação, que tem suas origens na perda do significado da tarefa por parte do trabalhador. Essa situação é provocada pela rigidez organizacional e mudanças ambientais.
4. **Sociológica:** caracterizada pela não-participação do empregado nas decisões sobre o próprio trabalho, sobre a forma de execução das tarefas e a distribuição de responsabilidade dentro da equipe. A ausência dessa dimensão gera anomia (falta de normas ou referências).

Esfera do Trabalho	Problema do Trabalho	Indicadores	Responsável pela Solução	Solução Proposta
Econômica	Injustiça	Insatisfação Greves Sabotagens	Sindicatos	Cooperação, divisão dos lucros, acordos de produtividade
Política	Insegurança	Insatisfação Greves Sabotagens	Partidos Políticos	Autogestão do trabalho, Conselho de trabalhadores
Psicológica	Alienação	Desinteresse Absentéismo <i>Turnover</i>	Agentes de mudanças	Enriquecimento das tarefas
Sociológica	Anomia	Sentimento de falta de significado Absentéismo	Grupos de trabalho	Grupos de trabalho estruturados sócio-tecnicamente

Quadro 1: QVT na Abordagem de Westley (1979)

Fonte: Adaptado de Westley (1979)

Para Westley (1979), os problemas relativos às duas primeiras dimensões estão relacionados e são de natureza geral, cujas soluções propostas envolvem, no caso da dimensão econômica a cooperação, a divisão dos lucros e acordos de produtividade; e no caso da dimensão política a auto-supervisão do trabalho, a descentralização do poder com a participação de conselho de trabalhadores nas decisões sobre demissões e desligamento de empregados.

As dimensões psicológica e sociológica relacionam-se com a forma como as organizações se estruturam, em termos do porte, grau de complexidade, divisão de tarefas, especialização e automação. Para o autor, as soluções da dimensão psicológica estão relacionadas ao enriquecimento das tarefas, enquanto que da dimensão sociológica envolve a criação de grupos de trabalho estruturados sócio-tecnicamente.

É com base nessa abordagem de Westley (1979) que será analisada a percepção dos colaboradores de diferentes níveis hierárquicos em uma organização industrial conforme será descrito a seguir na metodologia que norteou a pesquisa.

METODOLOGIA

Metodologicamente a pesquisa caracteriza-se como um *survey* descritivo-quantitativo, cuja finalidade foi a descrição de uma população, em que pretendeu-se descobrir a distribuição dos seus traços e atributos. Quanto ao desenho, este *survey* caracteriza-se como um estudo contextual em que pessoas podem ser descritas em termos dos grupos a que pertencem, ou seja, um exame do contexto do indivíduo – no caso em questão o nível hierárquico a que cada colaborador respondente pertence (BABBIE, 1999).

Coletou-se dados por meio de questionário autopreenchido que foi aplicado durante duas semanas, junto aos 3 níveis hierárquicos da empresa estudada. Adicionalmente, como forma de triangulação de dados (JICK, 1979), recorreu-se a análise documental e observação assistemática com uso de diário de campo.

Estruturou-se o questionário em dois grandes blocos: (1) demográfico-ocupacionais, com questões relacionadas a sexo, faixa etária, renda, nível gerencial entre outros; e, (2) QVT, baseada no modelo de Westley (1979), contemplando as dimensões econômica, política psicológica e sociológica. Utilizou-se no primeiro bloco escala nominal e no segundo ordinal, com intervalo de 0 à 5, sendo que 0 é “não sabe”, 1 é “Péssimo”, 2 é “Ruim”, 3 é “Bom”, 4 é “Ótimo”, e 5 “Excelente”.

Coletou-se dados junto a todos os colaboradores da empresa cuja população foi composta por 192 colaboradores, sendo 6 de nível estratégico (cargos de diretoria), 18 de nível tático (cargos de gerência e de supervisão) e 168 de nível operacional (cargos operacionais e auxiliares de serviços). No ato da aplicação do questionário, os colaboradores foram orientados pessoalmente sobre o preenchimento do questionário e da importância de não deixar de responder nenhuma questão, além de assinalar um único valor para cada escala, indicando a sua percepção em relação ao que era indagado.

Para orientar a pesquisa, elaborou-se as seguintes hipóteses:

H1: Existem diferenças de percepção quanto a QVT (quatro dimensões) entre os níveis hierárquicos.

H2: Existem diferenças de percepção quanto a QVT (quatro dimensões) entre os colaboradores de nível estratégico.

H3: Existem diferenças de percepção quanto a QVT (quatro dimensões) entre os colaboradores de nível tático.

H4: Existem diferenças de percepção quanto a QVT (quatro dimensões) entre os colaboradores de nível operacional.

Para a análise dos dados e verificação das hipóteses realizou-se procedimentos estatísticos com utilização do pacote estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 15.0 para Windows. Como os dados foram coletados junto a todos os colaboradores da empresa sob estudo, não foi necessária a aplicação de testes de hipótese, visto que o objetivo desses testes é realizar inferência para a população sob estudo a partir de amostra coletada.

O CASO DA EMPRESA ALFA ALIMENTOS

Este capítulo (apresentação e análise dos dados) está estruturado em quatro subtópicos: (1) apresentação da empresa pesquisada; (2) apresentação dos resultados demográficos e ocupacionais; (3) apresentação dos resultados relativos à QVT; e, (4) análise e verificação das hipóteses.

A Empresa Alfa Alimentos

A Alfa Alimentos Ltda surgiu inicialmente como distribuidora de rações e concentrados no ano de 1987. Em pouco tempo se transformou na maior distribuidora desses produtos em um dos Estados da Região Sudeste. Foi por meio de anos de experiência no mercado e de um alto grau de conhecimento do setor que o grupo Alfa começou a, além de distribuir, produzir rações e concentrados para uma grande variedade de animais, e se tornou a “Indústria Alfa”.

Com o passar dos anos a Alfa conquistou e consolidou-se no mercado pela qualidade de seus produtos, parando de distribuir produtos de outras marcas, concentrando-se apenas na produção e distribuição de produtos próprios. Com a missão de transformar de forma responsável matéria-prima em produtos, que aliado a prestação de serviço eficaz, permitam que consumidores e todos os envolvidos tenham uma vida melhor, a Alfa é hoje uma das líderes do mercado de alimentos para animais no seu Estado de origem, além de atuar em outros Estados brasileiros.

Apresentação dos Resultados Demográfico-Ocupacionais

Nesta seção descreve-se de forma sucinta os resultados obtidos no bloco demográfico-ocupacional do questionário apresentados na Tabela 1. Cabe ressaltar que para essa síntese, alguns intervalos das escalas nominais foram agrupados, permitindo assim uma melhor visualização.

Tabela 1: Síntese dos Resultados Demográfico-Ocupacional

Nível	Sexo	Percentual	Nível	Faixa Etária	Percentual
Estratégico	Masculino	83,3	Estratégico	20 – 40 anos	0
	Feminino	16,7		41 – 45 anos	50
	Total	100		45 anos acima	50
Tático	Masculino	83,3	Tático	20 – 40 anos	50
	Feminino	16,7		41 – 45 anos	33,3
	Total	100		45 anos acima	16,7
Operacional	Masculino	83,3	Operacional	20 – 40 anos	82,7
	Feminino	16,7		41 – 45 anos	15,5
	Total	100		45 anos acima	1,8
Nível	Estado Civil	Percentual	Nível	Escolaridade*	Percentual
Estratégico	Solteiro	0	Estratégico	Fundamental	0
	Casado	100		Médio	16,7
	Divorciado	0		Graduação	66,6
	Viúvo	0		Pós-graduação	16,7
Tático	Solteiro	5,6	Tático	Fundamental	0
	Casado	88,8		Médio	33,3
	Divorciado	5,6		Graduação	44,5
	Viúvo	0		Pós-graduação	22,2
Operacional	Solteiro	22	Operacional	Fundamental	22
	Casado	63,1		Médio	56,5
	Divorciado	12,5		Graduação	20,8
	Viúvo	2,4		Pós-graduação	0,7
* Cursando e/ou concluído					
Nível	Cargo	Percentual	Nível	Renda Familiar	Percentual
Estratégico	Direção	100	Estratégico	500 – 2500	0
	Gerência	0		2.500 – 5.000	0
	Supervisão	0		5.000 – 10.000	33,3
	Auxiliar	0		10.000 acima	66,7
Tático	Gerência	33,3	Tático	500 – 2500	5,6
	Supervisão	66,7		2.500 – 5.000	38,8
	Auxiliar	0		5.000 – 10.000	50
	Operacional	0		10.000 acima	5,6
Operacional	Gerência	0	Operacional	500 – 2500	47,6
	Supervisão	0		2.500 – 5.000	38,7
	Auxiliar	6,5		5.000 – 10.000	13,7
	Operacional	93,5		10.000 acima	0

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados indicam que quanto ao sexo, os colaboradores são predominantemente masculinos em todos os níveis hierárquicos com o mesmo percentual de 83,3%. Constatou-se que no nível estratégico os colaboradores são mais maduros, visto que todos têm idade superior a 41 anos. No nível tático a variação da faixa etária é maior, porém, a grande maioria se encontra entre 36 a 45

anos. Já, o pessoal de nível operacional concentra um número maior de pessoas com faixas etárias inferiores que nos outros níveis, sendo que a maior porcentagem se encontra entre 31 a 40 anos. Assim, constata-se que do nível operacional ao estratégico a idade dos colaboradores aumenta gradativamente, juntamente com o nível hierárquico e, conseqüentemente, a responsabilidade gerencial e administrativa.

Quanto ao estado civil, verificou-se que em todos os níveis a grande maioria dos colaboradores é casada, independente do nível hierárquico. Analisando o contexto, pode-se inferir que a porcentagem de casados possui relação positiva com o nível hierárquico, ou seja, quando maior o nível hierárquico maior o percentual de casados e que a porcentagem de solteiros possui relação negativa com o nível hierárquico. Esse aspecto parece indicar que o casamento impõe responsabilidades crescentes aos colaboradores quando comparado com os não casados, levando-os a uma maior estabilidade emocional e progressão na hierarquia. Esses aspectos são semelhantes ao que Garrison e Muchinsky (1977) encontraram em pesquisa que relacionava características biográficas do empregado com absenteísmo.

Com relação a escolaridade, os colaboradores do nível estratégico possuem maior nível escolar do que os de nível tático, que por sua vez, possuem formação escolar superior aos de nível operacional. No nível estratégico 67% dos colaboradores concluíram a graduação; no tático 39%; e, no operacional apenas 8,9%. Dos dados coletados, pôde-se verificar que, aparentemente, quanto maior a escolaridade do colaborador mais ele tende a estar em uma posição mais elevada na hierarquia, ocupando cargos que exigem maiores responsabilidades.

Outra relação observada é que quanto maior o nível hierárquico maior a renda familiar do colaborador. Os dados indicam que a maioria dos colaboradores do nível estratégico ganha mais de R\$ 10.000,00 reais por mês; 50% do pessoal de nível tático ganha entre R\$ 5.000,00 e R\$ 10.000,00; e, 47,6% do pessoal de nível operacional ganha entre R\$ 500,00 e R\$ 2.500,00. A partir desses resultados analisou-se as quatro dimensões de QVT (WESTLEY, 1979).

Apresentação dos Resultados Relativos à QVT

As tabelas 2; 3; 4; e 5 apresentam os resultados da análise da QVT para as quatro dimensões e suas considerações. Iniciando, os colaboradores de níveis tático e operacional têm uma percepção predominantemente boa da dimensão econômica da QVT. Já para o pessoal de nível estratégico a QVT, nesta dimensão, foi percebida como predominantemente ótima (Tabela 2). Esses resultados foram extraídos das análises estatísticas referentes às questões respondidas no questionário acerca da dimensão econômica envolvendo aspectos como: (1) salários; (2) benefícios; (3) carga horária de trabalho; e, (4) espaço físico. Segundo os dados da pesquisa a grande maioria dos colaboradores do nível estratégico avalia o salário recebido como excelente, cerca de 66%. Nos níveis tático e operacional a avaliação é boa, 61% e 60%, respectivamente. Com isso, constatou-se que na percepção dos colaboradores os seus salários correspondem a sua contribuição efetiva na empresa.

Tabela 2 - Dimensão econômica

Níveis	Escala	Frequência	Percentual (%)
Nível estratégico	Bom	2	33,33
	Ótimo	4	66,67
	Total	6	100,00
Nível Tático	Péssimo	1	5,56
	Ruim	3	16,67
	Bom	10	55,56
	Ótimo	4	22,22
	Total	18	100,00
Nível operacional	Péssimo	2	1,19
	Ruim	57	33,93
	Bom	101	60,12
	Ótimo	8	4,76
	Total	168	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Além da favorabilidade dos salários, a percepção dos colaboradores em relação aos benefícios recebidos na empresa também é considerada boa em todos os níveis, sendo que no nível estratégico essa percepção ficou exatamente dividida entre bom, ótimo e excelente, no nível tático ficou entre ótimo e bom, e no nível

operacional a maioria qualificou seus benefícios como bons. De forma geral, foi percebido que os benefícios proporcionados pela empresa correspondem às demandas do profissional.

Outro aspecto que compõe a dimensão econômica é a carga horária de trabalho. Questionados sobre isso, os colaboradores a classificaram como ótima. O mesmo ocorreu no nível estratégico e no nível tático, com cerca de 83% e 56%, respectivamente. No nível operacional a percepção foi boa por 64% dos colaboradores. Tal resultado sinaliza que a jornada de trabalho dos colaboradores favorece o desempenho e a produtividade do profissional na empresa.

Quanto ao espaço físico oferecido para o exercício profissional, verifica-se que as opiniões dos colaboradores dividiram-se entre duas escalas de classificação positiva no nível estratégico, bom e ótimo. Já no nível tático, os respondentes classificam como ótimo o espaço físico e no operacional como bom, apesar de um número representativo de colaboradores opinarem de forma negativa sobre o espaço (34,5% dos colaboradores de nível operacional consideraram o espaço físico ruim). Em geral, o que se pode concluir é que a empresa oferece um bom espaço físico para o exercício profissional, proporcionando possivelmente segurança e produtividade para o empregado. Porém existem queixas sobre o espaço físico no nível operacional que não podem ser desconsideradas pela empresa.

Agora, considera-se a avaliação da dimensão política que pode ser observada na Tabela 3. De acordo com os resultados apresentados nesta tabela, a percepção dos colaboradores em relação às condições políticas da empresa é positiva, visto que os níveis tático e operacional percebem que a política da empresa é boa e o nível estratégico que é ótima. Contudo, existem colaboradores que acham ruim a política da empresa no nível operacional (20,24%). Esses resultados são validados por cada uma das questões que compõe a dimensão política que envolveu aspectos como: (1) segurança no exercício da função; (2) atuação de instituições de apoio à categoria (no caso em questão, a atuação principal é do Serviço Social da Indústria - SESI); (3) liberdade de expressão; e, (4) relacionamento com a diretoria e a administração.

Tabela 3 - Dimensão política

Níveis	Escala	Frequência	Percentual (%)
Nível Estratégico	Bom	2	33,33
	Ótimo	4	66,67
	Total	6	100,00
Nível Tático	Bom	13	72,22
	Ótimo	5	27,78
	Total	18	100,00
Nível Operacional	Ruim	34	20,24
	Bom	127	75,60
	Ótimo	6	3,57
	Total	167	99,40
	Não calculado	1	0,60
	Total	168	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere a segurança na função, a maioria dos colaboradores de níveis estratégico e tático têm uma percepção avaliativa como excelente. No nível operacional é tida como ótima. Por meio da observação assistemática, constatou-se a partir da manifestação informal de alguns colaboradores que essa avaliação positiva corresponde à certeza de que há garantia de que o colaborador com um bom desempenho no trabalho não perderá seu espaço de atuação, ou seja, seu emprego.

Ainda na dimensão política, os colaboradores do nível estratégico avaliam a atuação das instituições de apoio a categoria (SESI) de forma positiva, dividindo a opinião entre bom e ótimo. Os colaboradores do nível tático e operacional classificam essa atuação como boa, apesar de existir um número relevante de pessoas que declararam que não sabem a respeito (5,6% tático e 14,9% operacional) ou a percebem como ruim (22,2% tático e 11,9% operacional). Porém, de forma geral, os dados mostram que os profissionais estão satisfeitos com a boa atuação das instituições, as quais buscam a melhoria das condições de trabalho através de conquistas junto à direção da empresa.

A liberdade de expressão na empresa é tida como positiva em todos os níveis, principalmente no estratégico e tático já que todos os respondentes a classificaram como ótima ou excelente. O nível operacional a classifica em sua maioria como ótima. Esta boa avaliação parece estar relacionada a existência de um sentimento de liberdade para comunicar todas as mensagens relevantes,

oferecendo oportunidades de uma comunicação aberta em todos os níveis da empresa.

Na mesma direção do aspecto liberdade de expressão, os dados revelam que o relacionamento com a diretoria e administração é classificado por todos os níveis como ótimo ou excelente, o que pode significar a proximidade da diretoria e da administração com todos os demais cargos da estrutura organizacional e hierarquia, demonstrando que a empresa possui potencial de ter uma efetiva comunicação interna entre as pessoas, além de evidenciar que a atual gestão proporciona entre os colaboradores sentimento de confiança e apoio no local de trabalho.

Na sequência abordada-se a dimensão psicológica (Tabela 4), que também foi caracterizada de forma positiva pelos colaboradores de níveis estratégico, tático e operacional. A percepção por parte dos níveis tático e operacional foi dita como boa pelos colaboradores, apesar de 20,24% dos colaboradores do nível operacional declararem estar insatisfeitos com a forma com que a empresa aborda as questões de cunho psicológico.

Tabela 4 - Dimensão psicológica

Níveis	Escala	Frequência	Percentual (%)
Nível Estratégico	Bom	2	33,33
	Ótimo	4	66,67
	Total	6	100,00
Nível Tático	Bom	13	72,22
	Ótimo	5	27,78
	Total	18	100,00
Nível Operacional	Ruim	34	20,24
	Bom	127	75,60
	Ótimo	6	3,57
	Total	167	99,40
	Não calculado	1	0,60
	Total	168	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Como parte da análise da dimensão psicológica tem-se a discussão dos seguintes assuntos: (1) *feedback*; (2) trabalho multidisciplinar; (3) habilidade e preparo para o trabalho em equipe; (4) participação em atividades de ensino e de pesquisa; (5) oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal; (6) relacionamento intergrupar; (7) valorização da função; (8) realização pessoal; (9) criatividade; (10) variedade de tarefas; (11) nível de desafio; (12) infraestrutura; (13) identidade com a tarefa; e, (14) demanda de trabalho.

Avaliou-se que o *feedback* dado ao colaborador sobre seu desempenho foi classificado de forma positiva, mostrando que os colaboradores estão tendo um bom retorno sobre seu desempenho, o que reforça a percepção da boa comunicação interna constatada na dimensão política, gerando orientação ou motivação para que o desempenho do empregado tenha espaço para melhorias.

De forma geral, o trabalho multidisciplinar na empresa foi avaliado como bom com 67% e 56% no nível estratégico e no nível operacional, respectivamente. Para o nível tático a classificação foi ótima. Tais resultados evidenciam que na empresa o relacionamento interpessoal é efetivo propiciando as condições para o desenvolvimento de trabalho em equipes multidisciplinares.

Em todos os níveis, a habilidade e o preparo da equipe foram considerados bom pela maioria dos colaboradores (67% nível estratégico, 61% nível tático e 58% nível operacional). Na avaliação dos respondentes, pode-se constatar que existe habilidade e um bom preparo da equipe de trabalho para a produção dos produtos e o atendimento aos clientes.

Com relação ao aspecto participação em atividades de ensino e pesquisa, os dados apresentam que quanto maior o nível hierárquico maior a participação em cursos com intuito de desenvolver habilidades, assistir palestras e participar de eventos e de congressos. Este item é classificado na maior parte como ótimo nos níveis estratégico e tático. No nível operacional este aspecto foi classificado como ruim pela maior parte dos respondentes (52,4%). Estes dados indicam que no nível operacional não se verifica grande interesse em atividades de ensino e pesquisa.

Os dados evidenciaram que as oportunidades de desenvolvimento e crescimento em todos os níveis são, de forma geral, consideradas ótimas, sendo que no nível estratégico os respondentes ficaram divididos entre ótimo e excelente, no nível tático e operacional foi classificada como ótima pela maioria. Tal resultado

parece sinalizar que a empresa oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento aos seus colaboradores.

O relacionamento intergrupar foi avaliado como ótimo em todos os níveis da empresa, indicando que os membros da equipe se relacionam de forma positiva no local de trabalho, prevalecendo o sentimento de bom entrosamento entre os membros.

A valorização da função foi percebida pelos colaboradores do nível estratégico como excelente, no nível tático como ótima e no nível operacional como boa. Observou-se que o sentimento de que existe a valorização na função, apesar de ser positiva, é decrescente de acordo com os níveis hierárquicos, ou seja, quanto menor o nível hierárquico menor a percepção de valorização da função.

Através da avaliação da auto-realização do colaborador foi possível notar que prevalece o sentimento de plena e eficiente utilização de conhecimentos e da capacidade, assim como os sentimentos de autonomia de ação e auto-respeito. A auto-realização obteve maior número de respostas na classificação ótima nos níveis estratégico e tático, e no nível operacional a classificação boa obteve o maior número de respostas.

A aplicação da criatividade, ou seja, capacidade de buscar e propor ideias ou soluções de problemas a partir de recursos disponíveis, de forma geral, foi considerada positiva, visto que 67% dos respondentes do nível estratégico a consideraram ótima, 44% do nível tático a consideraram boa, e 64% do nível operacional também a consideraram boa.

No aspecto variedade de tarefas, percebeu-se que na medida em que o cargo exercido é de um maior nível hierárquico, mais tarefas variadas são exigidas e, conseqüentemente, o uso de diferentes capacidades/habilidades para a execução do trabalho. Assim, notou-se que a avaliação da necessidade de realizar tarefas variadas em geral é positiva, porém é maior nos níveis mais altos da hierarquia.

Resultados semelhantes foram observados em relação ao aspecto nível de desafio, ou seja, quanto maior o nível hierárquico maior são os desafios percebidos pelos respondentes. A maioria das respostas dos colaboradores do nível estratégico ficou dividida entre ótimo e excelente, já o nível tático opinou por ótimo, e o nível operacional por bom.

A infra estrutura oferecida pela empresa, ou seja, a disponibilidade de local, materiais e equipamentos de qualidade para o exercício profissional teve uma ótima percepção pelos colaboradores de todos os níveis (estratégico, tático e operacional).

Pode-se afirmar que a maioria dos colaboradores se identifica com a tarefa que exerce na empresa, pois no nível estratégico 67% consideram sua identidade com a tarefa excelente, no tático 44% acha ótima e 39% excelente, e no operacional 45% avaliaram como ótima.

Os dados revelaram que os colaboradores percebem que existe volume de trabalho adequado à sua função na empresa, pois o nível estratégico classifica como ótimo, e o tático e operacional como bom.

A quarta e última dimensões avaliada foi a sociológica (Tabela 5). Como se pode constatar a percepção dos níveis estratégico e tático sobre a dimensão sociológica é considerada ótima pelos colaboradores respondentes. Já no operacional, essa classificação foi inferior ao ser considerada como boa.

Tabela 5 - Dimensão sociológica

Níveis	Escala	Frequência	Percentual (%)
Nível Estratégico	Bom	1	16,67
	Ótimo	4	66,67
	Excelente	1	16,67
	Total	6	100,00
Nível Tático	Ruim	1	5,56
	Bom	4	22,22
	Ótimo	12	66,67
	Excelente	1	5,56
Nível Operacional	Total	18	100,00
	Péssimo	1	0,60
	Ruim	4	2,38
	Bom	103	61,31
	Ótimo	59	35,12
	Excelente	1	0,60
	Total	168	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Para avaliar a dimensão sociológica, abordou-se no questionário os seguintes aspectos principais: (1) participação na empresa; (2) tomada de decisões; (3) relacionamento interpessoal; (4) responsabilidade; (5) reconhecimento do valor pessoal; e, (6) ética profissional.

De forma geral, os colaboradores avaliam que é facultado aos profissionais participar com críticas e sugestões que envolvem o trabalho na empresa. Tal afirmação pode ser feita de acordo com os resultados que evidenciaram que 49% dos respondentes do nível operacional classificam como ótima a oportunidade, 50% do nível tático como excelente, e no estratégico a opinião se divide entre 33,3% excelente, 33,3% ótimo e, 33,3% boa.

Notou-se que é facultado aos profissionais participar com críticas e sugestões que envolvem o trabalho na empresa, pois os resultados mostram que os colaboradores tiveram a percepção de sua participação nas tomadas de decisão no nível estratégico como excelente (67%), no nível tático ficou entre ótimo (33%) e excelente (33%), e no nível operacional como boa (43%).

Percebeu-se que o relacionamento interpessoal dos colaboradores na empresa está ótimo em todos os níveis (estratégico, tático e operacional).

Quanto a responsabilidade, a percepção é de que os profissionais da empresa, em geral, se avaliam em nível de excelência na execução de tarefas dentro da equipe. Porém, essa responsabilidade apesar de ser positiva decresce de acordo com os menores cargos da hierarquia, ou seja, quanto menor o cargo exercido na hierarquia menor tende a ser a percepção de responsabilidade do colaborador por suas atividades.

Assim, como a responsabilidade, o sentimento de auto-estima e o prestígio que o profissional ganha executando o seu trabalho decresce de acordo com os níveis, desta maneira, quanto menor o nível hierárquico do colaborador, menor tende a ser sua percepção de auto-estima e prestígio na empresa. Os dados indicam que o nível estratégico avalia esse aspecto como excelente (83%), o nível tático como ótimo (50%), e o nível operacional como bom (58%).

No geral, a ética profissional dos colaboradores (de todos os níveis) foi avaliada como excelente, embora, para o nível operacional esta tenha sido percebida com um percentual relativamente menor. Assim, observa-se que os membros da empresa demonstram assumir postura de responsabilidade e ética profissional, o que pode evitar o surgimento de problemas graves na manipulação dos produtos ou na realização de serviços a serem ofertados aos clientes por falhas técnicas intencionais na empresa.

ANÁLISE E VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Como forma de responder as hipóteses realizou-se uma hierarquia na classificação final das dimensões de QVT. A Tabela 6 apresenta esse resultado.

Tabela 6 – Hierarquia das dimensões em cada nível da empresa

Classificação Hierárquica	Nível		
	Estratégico	Tático	Operacional
1º	Econômico=Político=Sociológico=Psicológico	Sociológico	Psicológico=Político
2º		Psicológico=Político	Sociológico
3º		Econômico	Econômico

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados da pesquisa expressos no quadro a seguir, existem diferenças de percepções de QVT entre os níveis da empresa, ou seja, a hipótese H1 não foi rejeitada. A hipótese H2, referente a existência de diferença das dimensões de QVT no nível estratégico foi rejeitada, visto que os colaboradores do referido nível possuem percepção idêntica sobre as 4 dimensões. Ao analisar os resultados do pessoal de nível tático e operacional, constata-se que as hipóteses H3 e H4 não foram rejeitadas, visto que esses colaboradores percebem diferenças entre as dimensões de QVT.

Quanto a análise da hipótese H1, verifica-se que as prioridades na QVT dos colaboradores apresentam uma hierarquia diferente quando considerado os diferentes níveis hierárquicos. Em parte, o que pode explicar essas diferenças parece estar relacionado com as características demográficas e ocupacionais dos colaboradores que ocupam posição em diferentes níveis da hierarquia, conforme também observou Garrison e Muchinsky (1977) em suas pesquisas. Aspectos como maturidade etária, estado civil, escolaridade, renda familiar, tipo de trabalho desenvolvido, assim como as responsabilidades e os desafios laborais que diferenciam os colaboradores de nível estratégico, tático e operacional, podem explicar as diferenças quanto a percepção da QVT, visto que as prioridades para cada nível hierárquico são distintas.

Ao analisar a hipótese H2, constatou-se que para o pessoal de nível estratégico as quatro dimensões de QVT de Westley (1997) apresentam igualdade hierárquica, indicando não haver percepção de injustiça, insegurança, alienação e

anomalia. Para a gestão da empresa esse pode ser considerado um aspecto positivo, visto que o desafio será de manter esse nível de percepção de QVT, não havendo a necessidade de empreender ação corretiva em termos de proposição de soluções específicas para uma ou outra dimensão de QVT.

No que se refere a hipótese H3, verificou-se que para o pessoal de nível tático a dimensão sociológica é considerada como mais favorável indicando que esse nível hierárquico possui plena participação nas decisões sobre o próprio trabalho, sobre a forma de execução das tarefas e distribuição de responsabilidade. Embora os resultados não sejam negativos, é fundamental que a gestão da empresa fique atenta aos aspectos relacionados à dimensão econômica e psicológica, como por exemplo, as questões ligadas respectivamente à segurança no emprego e à auto-realização, pois, foram avaliadas em segunda posição.

Em termos da H4, percebeu-se que para o pessoal de nível operacional, as dimensões política e psicológica, relacionadas respectivamente a segurança no emprego e auto-realização são consideradas como positivas, invertendo a ordem classificatória de percepção quando comparado com o pessoal de nível tático. Em parte, o que pode explicar essa inversão, de um lado, parece estar relacionado ao fato do nível tático ser um nível de coordenação e de ligação entre o nível estratégico e operacional, fazendo com que a autonomia na participação do processo decisório seja maior; e de outro, ao fato do pessoal de nível operacional sentir-se valorizado e desafiado com a realização de suas tarefas.

Um aspecto interessante observado na pesquisa é que para os colaboradores de nível tático e operacional, que segundo os dados demográficos e ocupacionais possuem renda familiar menor, a dimensão econômica é percebida como a dimensão da QVT com a pior avaliação, indicando que esse é um aspecto a ser observado pela direção da empresa, sobretudo em termos da política salarial, acordos de produtividade e condições de trabalho.

CONCLUSÕES

O debate teórico e conceitual no campo do comportamento organizacional acerca das lógicas da integração, diferenciação e fragmentação presentes nos estudos sobre cultura e clima organizacional, em que pesquisadores e estudiosos discutem, de um lado, a presença de uma única cultura e clima organizacional e de outro, a presença de diversas subculturas e subclimas organizacionais em um mesmo contexto organizacional (MEYERSON; MARTIN, 1987; MARTIN; FROST, 2001; POWELL; BUTTERFIELD, 1978), foi a inspiração para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao se analisar a literatura sobre a QVT constatou-se que a corrente dominante enfatiza a lógica da integração, como se a percepção da QVT fosse única e homogênea entre os colaboradores de uma única organização. A partir dessa constatação, indagou-se sobre a possibilidade das lógicas da diferenciação e da fragmentação alcançarem também o campo da QVT.

Das diversas abordagens de QVT, optou-se nesse estudo pelo modelo de Westlley (1979) que subdivide a análise em quatro dimensões (econômica, política, psicológica e sociológica) indicando como aspectos centrais de discussão problemas de trabalho, indicadores de QVT e proposição de soluções para esses problemas.

Como resultado central verificou-se que as prioridades das dimensões da QVT dos colaboradores apresentam hierarquia diferente, o que mostra que a hipótese H1 (existe diferenças de percepção quanto a QVT entre os níveis hierárquicos) não foi rejeitada, indicando que as lógicas da diferenciação e da fragmentação também se fazem presentes nesse campo de estudo. Semelhante ao que ocorre com os estudos de cultura e clima organizacional, os dados indicam a existência de subQVT no plano intraorganizacional.

Assim, a corrente dominante de discussão e análise da QVT sob a lógica da integração, parece incompleta e insuficiente para investigar o fenômeno, visto que a mesma não pode ser pensada apenas de forma única e homogênea, mas também pela lógica da diferenciação e da fragmentação, em que diferentes subgrupos organizacionais percebem a QVT distintamente.

Os resultados da pesquisa não esgotam o assunto, pelo contrário, abre a necessidade de realização de novas pesquisas, para verificar a percepção de outros subgrupos organizacionais, segmentados segundo outros critérios, como por

exemplo, funcionários, *trainees* e estagiários; funcionários permanentes e temporários; entre outros.

REFERÊNCIAS

- BABBIE, E. Métodos de pesquisas de survey. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.
- BARRETO, M. Violência, saúde, trabalho: uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC; Fapesp, 2003.
- BOURGEOIS III, L. J. Strategic management and determinism. *Academy of Management Review*. v. 9, n. 4, 1984, 586-596.
- DAVILA, T. et al. Making innovation work: how to manage it, measure it, and profit from it. *Business Book Review*. v. 25, n. 25, 2008. p. 1-13.
- DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3. ed. v. I. São Paulo: Atlas, 1996. p. 149-173.
- DEJOURS, C. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1998.
- DONAIRE, D. et al. Um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho nas agências bancárias do Vale do Ribeira: uma contribuição à estratégia de gestão de pessoas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília/DF. Anais... [CD-ROM]. Brasília/DF: ANPAD, 2005.
- DUPAS, G. Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- DUTRA, R. F. Qualidade de vida no trabalho: o caso de uma cooperativa médica de um hospital universitário mineiro. 2008. Dissertação (Mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.
- FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.
- FRANÇA, A. C. L. Práticas de recursos humanos (prh): conceitos e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2008.
- GARRISON, K. R.; MUCHINSKY, P. M. Attitudinal and biographical predictors of incidental absenteeism. *Journal of Vocational Behavior*. n. 10, 1977. p. 221-230.
- GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. dos R. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: SAMPAIO, J. dos R. Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.
- HANDY, C. Além do capitalismo: a busca de um propósito e um sentido de vida no mundo moderno. Makron Books, 1999.
- JICK, T. D. Mixing quantitative and qualitative methods: triangulation and action: *Administrative Science Quarterly*, 24: 1979. p. 602-611.
- JOHNSTON, H. R., Jr. A new conceptualization of source of organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, 1976. p. 95-103.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001. p. 219-251.
- MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 623-647, nov. 1987.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E NÍVEIS HIERÁRQUICOS

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A. The case for subsystem climates in organizations. *The Academy of Management Review*, v. 3, n. 1. jan. 1978. p. 151-157.

SATO, L. et al. Psicologia social do trabalho e cotidiano: a vivência de trabalhadores em diferentes contextos micropolíticos. *Psicología para América Latina*, v. 15, p. 1-14, 2008.

SCHNEIDER, B. Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, v. 28, 1975. p. 447-479.

SELIGMANN-SILVA, E. Psicopatologia e psicodinâmica do trabalho. In: MENDES, R. (Org.). *Patologia do Trabalho*. Rio de Janeiro: Ateneu, 1995. p. 287-310.

VALLE, A. S.; VIEIRA, I. P. R. Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Minas Gerais. In: SAMPAIO, J. dos R. *Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

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

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

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, v.32, n. 2, p. 113-123, 1979.