

## Uma Análise Da Relação Entre A Qualidade De Vida No Trabalho E O Desempenho Organizacional: Um Estudo Nas Melhores Empresas Para Se Trabalhar.

**Autoria:** Aline Botelho Schneider Venson, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dioggo Venson, Marcelo Lopes Carneiro

### RESUMO

Com a complexidade do contexto atual, cada vez mais as organizações estão sendo percebidas a partir de uma visão holística, que apontam o capital humano como diferencial mais significativo para a competitividade das empresas. Há muito tempo abordagens mais humanistas propõem que o indivíduo seja devidamente valorizado no contexto organizacional. Nesse sentido, um movimento propondo a adoção de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem ganhado força junto a acadêmicos e empresários, e alguns autores têm proposto modelos indicando dimensões que podem impactar mais significativamente a satisfação e motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho. E, segundo esta abordagem indivíduos mais satisfeitos tendem a produzir mais e melhor gerando um desempenho superior para a empresa. Mas, é possível provar quantitativamente essa relação entre a QVT e o desempenho organizacional que teóricos afirmam existir? Neste contexto, o objetivo principal desta pesquisa é analisar quantitativamente a influência dos indicadores da qualidade de vida no trabalho sobre o desempenho organizacional das empresas que compõem o *ranking* de 2009 das melhores empresas para se trabalhar da revista Exame-Você S/A, onde se buscou: (i) identificar a relação existente entre os métodos de aferição da qualidade de vida no trabalho mais utilizados; (ii) verificar qual a esfera da avaliação de desempenho organizacional freqüentemente abordada na literatura, e conseqüentemente, os indicadores mais empregados; (iii) avaliar longitudinalmente a evolução dos indicadores de QVT e desempenho organizacional das empresas amostradas; (iv) analisar se há existência de correlações ou mesmo similaridades entre os indicadores de QVT e desempenho organizacional e (v) identificar, se houver, os aspectos de QVT que promovam maior impacto no desempenho organizacional. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa com abordagem quantitativa, de caráter descritivo-explicativa. Os dados foram coletados de fontes secundárias, em uma amostra não probabilística por julgamento, selecionada do universo das 150 empresas elencadas no *ranking* pesquisado. Os dados coletados foram tratados preliminarmente com uso de estatística descritiva e posteriormente com análise multivariada, onde foram empregadas técnicas de análise de correlação de Pearson, a análise de regressão múltipla, bem como testes de hipóteses. Pode-se verificar por meio do estudo que, na amostra analisada, existe uma fraca correlação entre o desempenho organizacional e a qualidade de vida no trabalho, que se mostrou mais clara na análise descritiva preliminar, porém nas análises multivariadas nenhuma combinação de variáveis (indicadores de QVT e de desempenho) sustentou uma correlação significativa, e pelos testes realizados não foi possível sustentar as hipóteses para a população estudada. No entanto, como a pesquisa possui limitações e a QVT vem se mostrando pelo menos qualitativamente positiva para a melhoria do ambiente e da satisfação no trabalho recomenda-se sua continuidade, no intuito de prová-la quantitativamente, quebrando os paradigmas existentes, que levam a ver programas de QVT como uma despesa e não um investimento.

## 1 Introdução

O mundo do trabalho vem passando por profundas transformações. Neste contexto, temas como globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho, tem lugar garantido nas análises acerca das organizações, bem como os fatores que propiciam às empresas fontes de vantagem competitiva (Crawford, 1994).

O desafio das organizações contemporâneas, em busca de maior efetividade, tem gerado demandas por métodos para avaliar e melhorar seu desempenho. Conhecer o desempenho das organizações e que determinantes podem afetá-lo positivamente é preocupação recorrente dos gestores (Netto, 2007). Pode-se observar que as variáveis que afetam o desempenho organizacional enquadram-se em duas vertentes distintas: aquelas ligadas diretamente a fatores externos à organização, como concorrentes, sazonalidade, crises econômicas, e aquelas de cunho interno, como estrutura da organização, *know-how* dos colaboradores e qualidade de vida no trabalho (Schneider, Carneiro & Dutra, 2009).

Por mais que os fatores externos aparentem ter uma dimensão superficialmente maior, impactando mais no desempenho econômico-financeiro da organização, muitas escolas teóricas, como a RBV - *Resource-Based View* (Penrose, 1959) e KBV - *Knowledge-Based View* (Grant, 1991), enfatizam a importância de fatores internos, controláveis pela organização, como fontes determinantes de vantagem competitiva. Dentre esses fatores, são recorrentes as pesquisas relacionadas aos recursos internos oriundos da interação entre corpo funcional e demais recursos, cujos resultados são considerados fontes de vantagem competitiva na organização, gerando reflexo no desempenho organizacional, que parecem ser mais significativos quando o corpo funcional se sente motivado e encontra uma boa qualidade de vida em seu ambiente de trabalho (Crawford, 1994; Barney & Hesterly, 2007;).

Neste contexto, apesar do tema não ser tão recente, estudos referentes à qualidade de vida no trabalho (QVT) ainda mostram-se relevantes devido à atual importância dada ao capital humano como fator de sobrevivência e competitividade empresarial. Tolfo e Piccinini (2001) enfatizam que embora a temática da qualidade de vida no trabalho tenha recebido considerável atenção nestas duas últimas décadas, ainda existe alguma incerteza com relação ao quanto a QVT afeta de fato os resultados econômico-financeiros das organizações. Muitas são as pesquisas referentes à QVT, mas em sua maioria, sempre realizadas com foco voltado ao âmbito humano da questão, ou seja, ao lado intrínseco do desempenho. Assim, compreender o grau necessário de QVT para se atingir a lucratividade máxima justifica-se para o dimensionamento do sucesso nas organizações. Pois, a QVT pode ser abordada muito além de um sistema de benefícios voltado aos colaboradores na organização, mas como um fator diretamente ligado ao desempenho organizacional, visto que indivíduos inseridos num ambiente onde a qualidade de vida é elevada conseguem oferecer melhores resultados. (Lobos, 1978; Gil, 2001; Vasconcelos, 2001; Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, 2004).

Sendo a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) uma ferramenta estratégica de gestão e podendo ser considerada fator intrínseco à produtividade e, por conseqüência, à sobrevivência das organizações, diversos estudos (Mônaco & Guimarães, 2000; Caixeta, 2003; Medeiros, Ribeiro, Fernandes. & Veras, 2006; Trierweiler, 2007; Drumond, 2007; Garcia, 2007) focam a mensuração da qualidade de vida no trabalho, porém nesses estudos pouco é discutido sobre qual a relação existente entre os níveis de QVT e o desempenho apresentado pela organização. Poucos são os estudos que evidenciam que os “gastos” com o desenvolvimento do corpo funcional podem ser vistos pela organização como um investimento, e um investimento com retorno, e não como mais um custo para a empresa. Isso porque um colaborador satisfeito e motivado tende a oferecer à organização sua plena potencialidade, desempenhando suas competências ao máximo, o que traz para organização melhores resultados.

Nesse sentido, o mundo corporativo está se conscientizando da importância da qualidade de vida e da necessidade de criar melhores condições para o bem estar dos colaboradores, considerando que o profissional produz mais e melhor quando se sente feliz e motivado (Santos, 2005). Surgem então, neste contexto, os seguintes questionamentos: É possível estabelecer uma relação quantitativa entre QVT e desempenho organizacional? E que os investimentos em pessoal não devem ser encarados como custos para a empresa? Com isso, este artigo tem como objetivo **analisar se há, de fato, influência quantitativa dos indicadores da qualidade de vida no trabalho sobre o desempenho organizacional das empresas que compõem o ranking de 2009 das melhores empresas para se trabalhar da revista Exame-Você S/A.**

Para isso, realizou-se um estudo descritivo-explicativo com abordagem quantitativa a partir de fontes secundárias. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e inferencial, realizando-se análise de correlação linear, regressão múltipla e testes de hipóteses.

A presente pesquisa encontra-se estruturada em seis seções, sendo que essa primeira trata da contextualização do tema proposto, bem como o objetivo de pesquisa. A segunda traz a fundamentação teórica; a terceira trata dos procedimentos metodológicos utilizados; a quarta seção traz a análise dos dados apurados; na seqüência apresentam-se as considerações finais seguidas das referências utilizadas no trabalho.

## 2 Fundamentação Teórica

A fundamentação abordará três aspectos evidenciados a partir de uma pesquisa bibliométrica realizada em caráter exploratório do tema. Primeiramente abordar-se-á o papel dos indivíduos na organização, posteriormente o tema qualidade de vida no trabalho será discutido e finalmente os métodos de avaliação de desempenho serão apresentados.

### 2.1 A Importância do Homem enquanto “Recurso” na Organização

As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. E as organizações, por sua vez, dependem das pessoas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho absorve considerável tempo de vida e de esforço das pessoas que dele dependem para sua subsistência e realização. De outro lado, as organizações dependem direta e inevitavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos.

Embora haja discordância dentre autores humanistas que não concebem o trabalhador com um “recurso” na organização, dentro do contexto do trabalho, o homem está presente nas organizações como mais um dos recursos que ela dispõe para garantir sua existência no mercado. Wernerfelt (1984) define recurso com qualquer coisa que pode ser vista como uma força ou fraqueza para uma determinada organização. Essas forças ou fraquezas representam ativos específicos que podem ser tangíveis ou intangíveis.

Nas duas últimas décadas a visão da empresa baseada em recursos (Collis & Montgomery, 1995, Carneiro, Cavalcanti & Silva, 1999, Oliveira Jr, 2001) e capacidades (Stalk, Evans & Shulman, 1992) na qual uma organização deve ser vista em termos de uma ou mais capacidades estratégicas - sendo a capacidade um fluxo de valor crítico à competição, executado de modo que as empresas concorrentes tenham dificuldade de imitar - tem recebido uma atenção como uma alternativa para a tradicional visão baseada no produto ou na visão da vantagem competitiva proposta por Porter (1986). Nessa abordagem para gerar vantagem competitiva os recursos precisam ser considerados estratégicos, ou seja, valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis comumente designados pela sigla

"VRIN". Recursos com estas características permitem a empresa alcançar uma vantagem competitiva sustentável por mais tempo.

De acordo com Grant (1991), Penrose (1959), Barney (1991) e Pike, Roos e Marr (2005) um dos recursos intangíveis responsáveis por grande parte do sucesso organizacional e fonte de vantagem competitiva são os colaboradores que geram conhecimentos, não podendo ser comprados da mesma forma que os recursos tangíveis ou físicos. Como o objetivo de uma empresa consiste em obter ou organizar recursos que sejam superiores aos de seus concorrentes, conhecer e gerir sinergicamente todas as competências desenvolvidas pelos colaboradores da organização faz do processo de gestão do capital humano presente nas organizações, uma vantagem competitiva da empresa.

Sendo assim, é possível concluir que cada vez mais o ser humano e seu desenvolvimento dentro das organizações podem ser vistos como recursos, e mais que isso como um recurso determinante para o sucesso das estratégias organizacionais. No entanto, sem um ambiente com QVT que promova um bom desenvolvimento das capacidades individuais e demais recursos que propiciem o melhor aproveitamento desse capital intelectual nas organizações, dificilmente as organizações conseguirão reter e perpetuar fontes de vantagem competitiva sustentáveis em longo prazo.

## 2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho é um tema bastante discutido nas organizações empresariais e acadêmicas nos dias atuais, devido à sua enorme aplicabilidade, seja por motivos de compensação financeira ou modismo. Mesmo assim, ainda existe alguma incerteza com relação ao sentido exato do termo (Tolfo & Piccinini, 2001). Desse modo, a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho, tem levado pesquisadores a explorar as condições globais em que o trabalho é realizado dentro das organizações, dentre os quais se podem citar: Rodrigues (1991), Fernandes (1996) e Kilimnik (2000).

Durante as últimas décadas, a QVT veio se desenvolvendo no campo teórico-empírico e metodológico e, gradativamente, ganhando espaço em aplicações no cotidiano organizacional de muitos países. Eis que surgem, então, diferentes abordagens, sistematizadas sob a forma de modelos que se alternam em sua proposição de dimensões que minimizem o efeito do conflito entre empresa e colaboradores e gerem, conseqüentemente, maior satisfação individual e produtividade empresarial.

Dentre os principais autores que desenvolveram estudos relacionados às condições que interferem no trabalho humano dentro das organizações podem ser citados Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Nadler e Lawler (1983) e Huse e Cummings (1985). Seus modelos de QVT oferecem um referencial para a avaliação da satisfação dos trabalhadores, cada um enfatizando determinadas categorias e indicadores que segundo suas pesquisas influenciam na qualidade de vida destes em situação de trabalho.

No Brasil, apesar da preocupação com a QVT ter surgido mais tardiamente, muitos pesquisadores e organizações vêm desenvolvendo importantes trabalhos sobre o tema, fomentando discussões que possibilitem sua propagação e sugerindo idéias que contribuam para uma gestão mais humanística das pessoas que fazem parte das organizações. Merecem destaque Fernandes (1996), Kilimnik (2000) e Limongi-França (2008).

Segundo Limongi-França (2008), Qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha empresas e pessoas como um todo.

Portanto, para a autora a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional,

tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas, sobretudo pela interação sistêmica dessas características individuais e organizacionais.

Aliando essas duas perspectivas, Nadler e Lawler (1983, p.26) entendem a QVT como uma “forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, destacando-se dois pontos: a preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas e a participação na solução de problemas organizacionais e tomadas de decisões”.

Sintetizando todas as definições, Fernandes (1996) sugere que o termo qualidade de vida no trabalho sustenta-se sobre quatro pontos básicos: (1) a resolução de problemas com o envolvimento de todos os colaboradores (participação, sugestões, inovações); (2) a reestruturação da natureza do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos ou semi-autônomos); (3) a inovação no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não-financeiras) e (4) a melhoria do ambiente organizacional (clima, cultura, ambiente físico, aspectos ergonômicos e assistenciais).

Face à abrangência dos aspectos que interagem na abordagem da qualidade de vida no trabalho, tal expressão não apresenta consenso em sua definição, entretanto, dentre os vários autores que buscam conceituar QVT, considera-se pertinente, pela sua abrangência e profundidade, que QVT consiste “na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados” (Fernandes, 1996, p. 43).

Considerando que a adoção de programas de QVT poderão refletir nos resultados da organização, passa-se a refletir a seguir sobre os métodos de avaliação de desempenho.

### 2.3 Métodos De Avaliação De Desempenho Organizacional

A busca por maior eficiência tem levado as organizações a procurarem métodos para aferir se estão alcançando os objetivos propostos, e se é possível aumentar ainda mais o seu desempenho. É preocupação recorrente de administradores conhecer o desempenho das organizações que dirigem. A medição do processo produtivo não é um tema novo, já sendo evidenciada desde os séculos XIV e XV (Netto, 2007).

Embora seja comum no cotidiano das empresas, avaliar resultados não é uma tarefa tão simples como pode parecer. Primeiro, é necessário estabelecer o que se pretende medir para, em seguida, estabelecer parâmetros adequados que avaliem o que se quer mensurar. Para isso, estudos científicos de Administração propuseram diferentes métodos e formas de se medir o desempenho organizacional. Do final do século XIX até os dias de hoje foi concebida uma significativa quantidade de sistemas de medição de desempenho, cada um deles visando atender a demandas específicas ou englobando novas perspectivas a aspectos já desenvolvidos em pesquisas anteriores, desde a simples mensuração da produção alcançada até métodos mais sólidos e holísticos como os critérios propostos pela FNQ – Fundação Nacional da Qualidade (Schneider, Carneiro & Dutra, 2009).

No entanto, independentemente do método, a avaliação de desempenho é de importância inquestionável no cotidiano das organizações. Hronec (1994) afirma que as medidas de desempenho são sinais vitais da organização, pois identificam o grau em que as atividades ou *output* de um processo atingem uma meta especificada. O que é complementado por Rummeler e Brache (1994) que afirmam que uma organização só é gerenciada quando seu desempenho está sendo mensurado, não existindo um gerenciamento efetivo sem que o gestor de uma organização utilize um processo de mensuração do desempenho organizacional.

Segundo Callado, Callado e Leitão (2008) ressaltam que os indicadores de desempenho permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas, e eventualmente, corrigir e readequar o processo vigente de gestão. Para os autores a medição

de desempenho é uma operação estratégica que pode gerar informações centrais de gestão, por meio de relatórios e indicadores que demonstram como ela está em relação às metas estabelecidas. Assim, a empresa pode controlar e conhecer seu desempenho econômico-financeiro e sua eficiência operacional, bem como sua capacidade de proporcionar satisfação a todos os *stakeholders*.

Pode-se citar diversas ferramentas de avaliação de desempenho disponíveis nos dias de hoje como o BSC – *Balance Scorecard*, os critérios da FNQ, EVA - *Economic Value Added*, entre outros. Estas ferramentas ajudam as organizações a descobrirem: (a) o que é importante e o que não é; (b) o quão bem está se fazendo (*status quo*, perfil de desempenho); (c) o quanto falta para alcançar as metas e o *benchmarking*; e, (d) se e quais mudanças são necessárias (Dutra & Ensslin, 2008).

Segundo Schneider, Carneiro e Dutra (2009) os métodos para avaliação de desempenho podem ser enquadrados conforme a área que pretendem avaliar. Para eles as mais comuns são as seguintes áreas: recursos humanos, clientes e mercado, financeira, organizacional (quando mais de uma dimensão de avaliação de desempenho for desenvolvida) e outros (na qual se enquadram as demais dimensões, como, por exemplo, quando se avaliam o desempenho de um processo organizacional existente, ou de um programa vigente). Para cada esfera analisada pode-se encontrar métodos de avaliação mais compatíveis com os propósitos organizacionais.

A literatura identifica como métodos tradicionais e importantes na área de avaliação de empresas os seguintes: Modelo de Avaliação Patrimonial Contábil, Modelo de Avaliação Patrimonial pelo Mercado e Modelo Baseado no Faturamento (Lopo, Brito, Silva & Martins, 2001); Modelo de Valor Presente dos Dividendos e Modelo Baseado no P/L de ações similares (Gitman, 1997); Modelo Baseado no EBITDA (IOB no 6/98); Modelo Baseado na Comparação Direta (Cornell, 1993); Modelo Baseado na Formação de Preços de Ativos Financeiros (Ross, 2000) e o Modelo dos Fluxos de Caixa Descontados (Copeland, Koller & Murrin, 2002). Avanços nesta área foram obtidos através dos modelos: Modelo do Valor Presente Ajustado: Modelo Baseado na Teoria de Arbitragem de Preço (Ross, 2000); Modelo Orientado para Gestão Baseada no Valor – EVA (Stewart, 1991 e 1994; Stern & Shiely, 2001) e o Modelo Baseado nas Opções Reais (Kulatilaka, 1993).

Segundo Callado, Callado e Machado (2007) embora as medidas financeiras tenham sofrido críticas de estudiosos do assunto, não devem ser excluídas da avaliação de resultados e desempenhos, pois são provas concretas dos efeitos de todas as demais medidas. A definição de indicadores adequados faz parte de uma seqüência lógica de procedimentos para desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho orientado para o futuro, procurando-se definir objetivos que traduzam as metas da organização. Também ressaltam que os diferentes métodos de avaliação devem ser vistos como complementares, cabendo ao usuário juntar as diferentes abordagens de alguma forma razoável, de maneira a reunir o máximo possível de informação para a tomada de decisão.

Silva (2008) salienta que a análise financeira é uma das ferramentas que auxiliam na avaliação das empresas, visto que fornecem dados e informações que permitem diagnosticar o desempenho e a saúde financeira da empresa. Martins (2001) ressaltam que a análise feita por meio de indicadores econômico-financeiros é uma parte importante da avaliação de empresas e que não deve ser desprezada, pois com base nessas demonstrações quantitativas objetivas é possível saber como os administradores das empresas conduziram seus negócios ao longo dos anos. Várias dúvidas são geradas quanto à escolha de indicadores na hora de se avaliar diferentes tipos de empresas. Muitos autores não apontam quais indicadores são melhores para mensurar o desempenho, restringindo-se apenas a citá-los. O ambiente empresarial está em constante mudança. Neste contexto, cada organização opta pelos indicadores que julgar

mais adequados ao processo/área avaliada, visto que mais importante do que qual indicador utilizar é o fato de mensurar e gerenciar sistematicamente as estratégias organizacionais.

No entanto, considerando que o desempenho dos indivíduos reflete-se no sucesso da própria organização, este deve ser um dos fatores a serem mensurados. Sem avaliação não há controle, com ela se pode monitorar a performance dos colaboradores e da organização como um todo e estimular a congruência de objetivos.

Cada vez mais as organizações estão buscando conhecer os fatores que originam e sustentam o comportamento dos indivíduos. Isto porque muitas já percebem seus colaboradores como o diferencial mais significativo para a competitividade das empresas. Empreendendo esforços de aferição e melhoria dos aspectos relacionados aos colaboradores, as empresas não apenas alavancam os seus recursos para novos usos como também constroem novos recursos estratégicos, competências ou capacidades estratégicas.

Da mesma forma, Freire (1997) afirma que é importante complementar os objetivos financeiros da organização com objetivos não financeiros, de forma a proporcionar uma visão mais integrada dos seus interesses a longo prazo, e assim potencializar o desenvolvimento da organização.

Desta forma, o sucesso empresarial dependerá em grande parte do melhor aproveitamento que cada organização conseguir fazer dos conhecimentos e competências dos seus colaboradores, tendo em vista a criação de produtos e serviços com elevada qualidade e valor para o mercado.

Hammel e Prahalad (2002) ressaltam que somente sobreviverão as empresas que conseguirem aproveitar melhor o potencial humano disponível a partir de seu próprio quadro de colaboradores, criando oportunidades e espaço para seu desenvolvimento e buscando melhor maximizar suas potencialidades, desenvolvendo assim a “*core competence*”, um dos maiores diferenciais competitivos no contexto dinâmico atual.

E para que se aproveite melhor esse potencial é necessário que as organizações tenham conhecimento de indicadores relacionados à esses recursos.

Neste sentido, o conhecimento sobre a relação existente entre a qualidade de vida no trabalho e o desempenho organizacional pode influenciar diretamente nas estratégias para a criação e manutenção de vantagem competitiva. Identificando-se estas relações, além de se elevar os índices de qualidade de vida no trabalho, as organizações também poderão aperfeiçoar outros indicadores organizacionais. Pois, algumas vezes certos aspectos organizacionais apresentam um desempenho inferior ao esperado pela organização, devido ao fato de estarem intimamente relacionados à qualidade de vida organizacional, mas por se desconhecer tais relações, não são rapidamente diagnosticados e solucionados.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa teve início com um estudo bibliométrico para a elaboração da fundamentação teórica desta pesquisa.

Em relação aos objetivos trata-se de um estudo ao coletar e descrever tanto os indicadores de qualidade de vida no trabalho e desempenho organizacional encontrados na literatura, quanto os que compõem o *ranking* dos anuários da Revista Exame-Você S/A utilizados neste trabalho. Além de descritiva, esta pesquisa também se classifica como explicativa, visto que procura testar hipóteses para revelar possíveis relações entre a qualidade de vida no trabalho e o desempenho organizacional, além de ponderá-las. Quanto a abordagem utilizada para obtenção, tratamento e análise dos dados, optou-se pela quantitativa tendo em vista a natureza do objeto em estudo, ou seja, os indicadores em relação às empresas estudadas. Cabe ressaltar que apesar de alguns indicadores terem cunho qualitativo, todos foram analisados sob uma perspectiva quantitativa.

Como para a realização desta pesquisa fez-se necessário possuir dados financeiros e dados referentes à qualidade de vida nas organizações optou-se por se trabalhar com o *ranking* da revista Exame-Você S/A, pois a priori considerou-se que dentre os indicadores de desempenho e os de QVT, o mais complexo de se obter seriam os de QVT. A amostra estudada caracteriza-se como não probabilística por julgamento, sendo proveniente da listagem de empresas que compõem o *ranking* analisado -150 maiores empresas para se trabalhar da revista Exame-Você S/A. Os dados foram levantados de fontes secundárias (ou seja, neste caso foi empregado o levantamento secundário), esse procedimento é necessário já que as informações que estão no escopo deste estudo são oriundas de duas vertentes: QVT e desempenho organizacional e dizem respeito às empresas que aparecem no *ranking* da revista Exame-Você S/A, no ano de 2009.

Dessas 150 empresas, procurou-se identificar quais estavam no *ranking* das melhores para se trabalhar por três anos ou mais, para que se pudesse também elaborar uma análise longitudinal das empresas selecionadas. Neste ponto, percebeu-se que algumas empresas teriam que ser excluídas por não se enquadrarem neste requisito.

Sendo assim, o número de empresas que poderiam compor a amostra caiu para 44 empresas. A partir destas 44 empresas, procurou-se colher os dados referentes ao desempenho organizacional, no *ranking* das maiores e melhores para se trabalhar, na base de dados do Economática®, no site das empresas, bem como em órgãos como a junta comercial do estado correspondente.

Porém, ao iniciar a coleta dos dados econômicos/financeiros encontrou-se uma grande dificuldade para liberação destas informações. Após as pesquisas realizadas nas fontes secundárias, foram realizados adicionalmente contatos por email e telefônico com as 44 empresas identificadas, porém poucas retornaram. Algumas apenas não forneciam nenhum dado de natureza econômico/financeira, outras informaram apenas determinados indicadores, ou de anos diferentes dos requeridos para a análise.

Como para compor a amostra, os dados coletados necessitam de uma homogeneidade mínima, ou seja, para as empresas analisadas precisa-se coletar os mesmos indicadores de QVT e desempenho, nos mesmos anos, algumas empresas precisaram ser excluídas da seleção inicial. Conseqüentemente, para a análise deste projeto trabalhou-se com três amostras compostas conforme, mostra a tabela 1.

Tabela 1:

**Amostras utilizadas**

Amostra	Tamanho da amostra	Indicadores utilizados		Anos analisados
		Indicadores QVT	Indicadores Desempenho	
1	25	8	1	1 (último)
2	16	8	1	3 (últimos)
3	8	8	7	3 (últimos)

Ressalta-se que os dados coletados são métricos, ou seja, todas as informações já foram coletadas na sua forma numérica. Os dados de desempenho foram coletados em USD milhões e os de qualidade de vida no formato de pontuação/nota dada pelo *ranking* da revista Exame-Você S/A.

Com base nos objetivos deste estudo e do referencial teórico pesquisado partiu-se da seguinte hipótese:

**Organizações com boas políticas de QVT apresentam melhores desempenhos.**



Essa hipótese foi desmembrada em 8 hipóteses menores, contemplando as diversas variáveis de QVT e desempenho envolvidas, conforme seguem:

H1 – Organizações com planos de carreira melhores estruturados terão desempenho mais elevado.

H2 – Organizações que investem no desenvolvimento de seus colaboradores terão desempenho mais elevado.

H3 – Organizações que oferecem melhores remunerações e benefícios aos seus colaboradores terão desempenho mais elevado.

H4 – Organizações que promovem a saúde de seus colaboradores terão desempenho mais elevado.

H5 – Organizações que apresentam um índice de qualidade no ambiente de trabalho (IQAT) maior terão desempenho mais elevado.

H6 – Organizações que apresentam um bom time de líderes terão desempenho mais elevado.

H7 - Organizações que apresentam um maior índice de felicidade no trabalho (IFT) terão desempenho mais elevado.

H8 - Organizações que apresentam um maior índice de qualidade na gestão de pessoas (IQGP) terão desempenho mais elevado.

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva e inferencial, calculando-se o coeficiente de correlação linear de Pearson e realizando, a análise de regressão múltipla e teste de hipóteses. Para a análise estática, ou seja, do momento atual, obteve-se uma amostra de 25 empresas respondentes, nelas pode-se trabalhar apenas 1 indicador de desempenho e 8 de qualidade de vida no trabalho. Mas, como o intuito da pesquisa era também avaliar longitudinalmente a possibilidade de correlação e seus reflexos, buscou-se os dados destas empresas para os 3 últimos anos, para estes dados a amostra caiu para 16 empresas e com elas pode-se analisar 1 indicador de desempenho e 8 de qualidade de vida no trabalho. Com o intuito de encontrar outras relações, pois apenas um indicador de desempenho poderia distorcer a pesquisa, optou-se por trabalhar com uma amostra ainda menor, e efetuar outras análises com 7 indicadores de desempenho e 8 de QVT, porém com uma amostra de apenas 8 empresas.

A Tabela 2 mostra os indicadores utilizados para cada amostra utilizada na pesquisa sendo IFT – Índice de felicidade no trabalho, IAQT – índice de qualidade no ambiente de trabalho, e o IQGP – índice de gestão de pessoas.

Tabela 2

**Indicadores utilizados na pesquisa.**

Tamanho da amostra	Indicadores QVT		Indicadores Desempenho
25 empresas	IFT IQAT IQGP Carreira	Liderança Saúde Remuneração Desenvolvimento	Vendas
16 empresas	IFT IQAT IQGP Carreira	Liderança Saúde Remuneração Desenvolvimento	Vendas
8 empresas	IFT IQAT IQGP Carreira	Liderança Saúde Remuneração Desenvolvimento	Vendas Lucro Líquido Legal Patrimônio Líquido Legal Liquidez Geral Endividamento Geral Riqueza Criada por empregado Ebitda

Cabe comentar que no que tange aos indicadores de desempenho organizacional, sabe-se da importância de se avaliar também indicadores não financeiros, porém devido dificuldade de acesso a essas informações, bem como a dificuldade de se avaliar comparativamente indicadores não métricos, optou-se por limitar esta análise aos indicadores financeiros.

#### 4 Análise Dos Resultados

Primeiramente foi realizada uma análise descritiva dos dados referentes a amostra 1, com vistas a um exame preliminar das medidas descritivas dos indicadores coletados. Essa análise preliminar corroborou o que a teoria vigente roga, ou seja, percebeu-se uma relação entre as médias dos indicadores de qualidade de vida no trabalho e a média do indicador de desempenho mostrando que quanto melhor a qualidade de vida nas organizações melhor o desempenho da organização. Vasconcelos (2001) e Zanneli et al (2004) salientam que os colaboradores buscam satisfação pessoal e motivação e, quando encontram, tendem a aumentar a produtividade na organização. Quando suas aspirações e necessidades são supridas pela organização, propiciando um ambiente organizacional agradável para desenvolverem suas atividades, os indivíduos tendem a se empenharem mais em prol da organização, o que faz com que os resultados sejam afetados positivamente.

Analisando individualmente algumas variáveis de QVT, pode-se fazer outras considerações, quando relacionadas. Analisando a variável carreira e relacionando-a com as demais, percebe-se que as empresas da amostra analisada, que apresentam uma boa política de carreira também apresentam em maioria, uma boa política de desenvolvimento, remuneração e liderança, embora não apresentem políticas de remuneração bem desenvolvidas. Já as empresas que não possuem um bom programa de carreira, também não apresentam bons resultados nas demais variáveis. Estes resultados levam a concluir que quando a organização investe na carreira de seus empregados, ela provavelmente sustenta esse programa de carreiras com uma boa política de remuneração, articulada ao desenvolvimento e a saúde do colaborador, sem deixar de lado uma liderança que se mostre proativa. Segundo Gil (2001) o plano de carreira deve vir ao encontro da missão e visão da própria empresa, conciliando objetivos e benefícios organizacionais, com objetivos e benefícios dos profissionais, para assim, contribuir para o alcance do desenvolvimento e crescimento de ambos, Observando a variável desenvolvimento, conclui-se que nem todas as demais variáveis relacionam-se diretamente ela. Empresas que valorizam o desenvolvimento de seus colaboradores apresentam uma boa liderança, mas ainda não desenvolvem boas políticas de remuneração, carreira e saúde,

Com os resultados apresentados até o momento pode-se observar que alguns indicadores apresentaram uma relação direta nesta análise descritiva como, por exemplo: desenvolvimento e liderança, remuneração e desenvolvimento.

Depois de efetuadas as análises preliminares foram realizadas as análises de correlação e regressão nas três amostras diferentes chegando-se a algumas considerações, que se encontram resumidas neste tópico.

Analisando a Tabela 1, percebeu-se que:

- a) Não foi encontrada nenhuma correlação significativa entre os indicadores de QVT e desempenho ( $r > 0,3$ )
- b) A análise de regressão não indicou correlação.
- c) Os testes de hipótese mostraram que apenas uma relação rejeitou  $H_0$  em favor de  $H_1$  para as variáveis Vendas e Desenvolvimento, porém esta correlação apresenta-se fraca e negativa, contrariando a literatura pesquisada .
- d) Beta indica IQGP como variável mais relacionada ao desempenho, embora muito fraca.

Já na Tabela 2, verificou-se:

- 4 correlações significativas (2 negativas e 2 positivas) identificou-se uma correlação moderada em alguns indicadores (carreira e remuneração). Fazendo essa análise nos últimos 3 anos, o indicador IQAT, também apresentou uma correlação moderada em dois anos, porém esta correlação continua sendo negativa, como apresentada na Tabela 1
- Análise de regressão não indica correlação.
- Teste de hipótese mostra que nenhuma relação rejeita H0 em favor de H1
- Beta indica IQGP como variável mais relacionada.

Por fim, na Tabela 3 encontrou-se:

- 41 correlações significativas (20 negativas, 4 positivas e 17 com ambas)
- Teste de hipótese mostra que apenas as relações negativas rejeitam H0 em favor de H1
- Nenhuma relação foi sustentada pelo teste de hipótese nos 3 anos.

Neste estudo, conseguiu-se as seguintes relações significativas sustentadas pelos testes de hipótese:

Tabela 3

**Relações estatisticamente significativas sustentadas por testes de hipótese.**

Par de indicadores	Relação ano 1 (2009)	Relação ano 2 (2008)	Relação ano 3 (2007)
Vendas * Desenvolvimento	-0,731	-	-
Lucro * Saúde	-	-0,702	-
Patrimônio * IQGP	-	-0,75	-
Patrimônio * Saúde	-	-0,693	-
Patrimônio * Liderança	-	-0,757	-
Liquidez * IQGP	-	-0,75	-
Liquidez * Desenvolvimento	-	-0,704	-
Liquidez * Saúde	-	-0,693	-
Liquidez * Liderança	-	-0,757	-

Sendo assim, observa-se que para nenhuma das combinações possíveis entre os indicadores de QVT e de desempenho apresentou-se correlação significativa positiva e rejeitou-se H0 nos 3 anos, concomitantemente. Ou seja, não foi possível provar quantitativamente a teoria encontrada na literatura, de que os investimentos feitos em QVT trazem retorno para o desempenho da organização.

Podendo-se observar que não se encontrou relação quantitativa positiva entre a QVT e o desempenho, que fosse estatisticamente significativa. Apenas a análise descritiva dos dados indica a existência de relação entre a qualidade de vida no trabalho e o desempenho, onde empresas com bom desempenho apresentam bons programas de QVT. Porém percebeu-se que empresas com desempenho ruins indicaram a presença de programas de QVT, atribuindo-lhes notas satisfatórias, atribuindo-lhes notas ruins apenas em variáveis pontuais de QVT, o que pode ter levado a resultados distantes da realidade.

Percebeu-se que os programas de QVT num contexto geral satisfazem seus colaboradores, pelo simples fato de existirem, no entanto, ainda precisam ser melhorados, em questões específicas. Essas questões em longo prazo podem influenciar na percepção dos colaboradores quanto à qualidade de vida no seu ambiente de trabalho. Em geral, os programas analisados primeiramente contemplam questões ligadas ao desenvolvimento dos indivíduos inseridos na organização. Após procuram desenvolver suas lideranças, para que

com apoio delas promova a QVT. Em seguida políticas de remuneração, saúde e por último, carreira.

Dentre os três anos observados, apenas no último pode-se perceber uma relação entre QVT e desempenho bem homogêneo. O que leva a confirmar que os programas de QVT precisam de certa longevidade para surtir efeito no desempenho organizacional, corroborando a literatura quanto à necessidade de programas de QVT e não de ações pontuais, para que assim a organização possa efetivamente por meio da boa QVT motivar seus colaboradores a impulsionarem o desempenho da organização. (Limongi-França, 2004).

A relação entre as variáveis de QVT não se apresentou como algo constante, ou seja, mostrou-se construída e alterada com o passar dos anos, assim indicadores que estavam relacionados num ano, com o passar dos anos foram alterando suas relações e dependências. Isso indica que além dos programas de QVT necessitarem ser elaborados com vistas ao longo prazo precisam estar em constante mudança e desenvolvimento para fornecerem aos colaboradores motivações que façam com que os indivíduos daquela organização se sintam constantemente em um estado de boa QVT, para que assim essa melhora não ganhe um *status* de benefício adquirido, deixando de ser percebida com o passar dos anos.

Em síntese, não foi possível provar a existência de uma correlação significativa estatisticamente entre o desempenho da empresa e QVT na maioria dos casos, contrapondo o que se encontra na teoria e o encontrado na análise descritiva dos dados. E na maioria dos casos o teste de hipóteses refutou H1 em favor de H0. Porém, trabalhando-se vários indicadores de desempenho, e conseqüentemente uma amostra menor, foi possível encontrar casos de correlação de moderada a forte, mas apenas as negativas foram sustentadas por meio dos testes de hipóteses realizados contrariando os autores pesquisados. Observa-se também que ao se aplicar o teste de correlação de Pearson a maioria das correlações encontradas entre vários indicadores de QVT e desempenho é negativa, ou seja, quanto mais a empresa obtém bons resultados em termos de desempenho, mais deixa de lado questões ligadas à QVT. Esse resultado pode ser justificado pela falta de manutenção dos programas associada a um aumento da cobrança por melhores resultados organizacionais. Mas, ao analisar algumas variáveis percebe-se que ao longo dos anos, sua correlação pode passar de negativa para positiva.

## 5 Considerações Finais

Baseado na premissa que as pessoas, e conseqüentemente, seu conhecimento, são o bem mais valioso das organizações e que para renderem o máximo do seu potencial, precisam estar motivadas e satisfeitas com seu ambiente de trabalho, surge a necessidade de se promover políticas de valorização e melhoria da qualidade de vida no trabalho. Assim, estando motivadas, desempenharão melhor seu papel dentro da organização, que por sua vez alcançará melhores resultados.

Com base nesse argumento, surgiu a hipótese desta pesquisa: organizações com boas políticas de QVT apresentam melhores desempenhos. Essa hipótese foi desmembrada em 8 hipóteses menores, contemplando as diversas variáveis de QVT e desempenho envolvidas. A partir dessas hipóteses, esta pesquisa buscou analisar a influência quantitativa dos indicadores da qualidade de vida no trabalho sobre o desempenho organizacional a partir de análises das empresas que compõem o *ranking* de 2009 das melhores empresas para se trabalhar da revista Exame-Você S/A.

Para isso, procurou como primeiro objetivo específico identificar a relação existente entre os métodos de aferição da qualidade de vida no trabalho mais utilizados, concluindo que os modelos mais referenciados na literatura são os de Hackman e Oldham (1975), Walton (1973), Westley (1979), Cooper et. al. (1988) e Fernandes (1996). Todos retratam a

importância da qualidade de vida no trabalho não só para o colaborador, mas para a organização. Enfatizam que aspectos ligados a remuneração, condições de trabalho, imagem da empresa, comunicação e relacionamento, tarefa desenvolvida e questões ligadas ao desenvolvimento do indivíduo devem ser abordadas por um bom programa de qualidade de vida no trabalho.

Verificou-se também qual a esfera da avaliação de desempenho organizacional é freqüentemente abordada na literatura, e conseqüentemente, quais são os indicadores mais empregados, para satisfazer o segundo objetivo específico. Onde se verificou que as esferas mais pesquisadas são: financeira, organizacional (desempenho da organização como um todo, envolvendo indicadores financeiros, de pessoal, mercado, etc.) e de recursos humanos (desempenho dos colaboradores). Para cada esfera analisada pode-se encontrar métodos de avaliação mais compatíveis com os propósitos organizacionais, porém fica claro a tendência para o emprego de indicadores mistos (quantitativos e qualitativos), mesmo o uso de indicadores econômico-financeiro sendo ainda amplamente utilizado pelas organizações.

Buscando avaliar longitudinalmente a evolução dos indicadores de qualidade de vida no trabalho e desempenho organizacional das empresas que compõem a amostra analisada, e assim atender ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, observou-se que o emprego de programas e/ou políticas de gestão de pessoas voltadas à qualidade de vida do trabalhador, trazem para a organização maior resultado do que ações pontuais, e muitas vezes momentâneas. Também observou-se que estes programas precisam ser estrategicamente planejados, e constantemente adaptados, conforme as mudanças ocorridas tanto no ambiente quanto na organização em questão. Só assim, os programas de QVT serão vistos como fonte de motivação e refletirão no desempenho dos colaboradores, e conseqüentemente da organização. Caso contrário, serão vistos num primeiro momento como benefícios, mas ao longo do tempo serão incorporados como uma espécie de benefício adquirido e não se tornarão mais fonte de QVT.

Para responder o quarto objetivo específico do estudo, analisou-se a possibilidade de existência de correlações ou mesmo similaridades entre os indicadores de qualidade de vida no trabalho e desempenho organizacional, onde se verificou a existência de correlações lineares fracas entre alguns indicadores de QVT e desempenho organizacional. Essas correlações só foram significativas e sustentadas pelos testes de hipótese em amostras menores e com um número maior de variáveis de desempenho. Na maioria das amostras analisadas aceitou-se  $H_0$ , rejeitando-se as hipóteses formuladas na pesquisa.

Por último, para atender ao quinto objetivo específico buscou-se identificar, os aspectos de QVT que promovam maior impacto no desempenho organizacional, onde se percebeu que os indicadores que tinham uma amplitude maior, como o IQGP – índice de qualidade na gestão de pessoas apresentavam maior impacto que indicadores mais pontuais como carreira e remuneração. Este resultado reforça resultados anteriores que mostram que os programas de gestão de QVT tem maior impacto do que ações isoladas e aleatórias mesmo que promovam aspectos isolados da QVT.

Cabe ressaltar que a presente pesquisa possui limitações quanto ao tamanho da amostra utilizada. Devido a dificuldade de obtenção dos dados referentes ao desempenho organizacional, o que não inviabilizou a pesquisa, nem diminuiu a relevância dos dados obtidos, apenas não permitindo a inferência para a população estudada.

Além disso, também se faz necessário ressaltar que este estudo abordou aspectos financeiros da organização, por meio de seu desempenho. Sabe-se que este aspecto é influenciado por diversas variáveis, tanto internas quanto externas. Assim, os resultados referentes ao desempenho organizacional das empresas amostradas podem ter sido influenciados por fatores externos à organização, não contemplados aqui, e não apenas por fatores internos ligados à QVT.

Sendo assim, com este estudo pode-se verificar que para amostra estudada, a literatura baseada em aspectos qualitativos que afirma que a qualidade de vida no trabalho tem influencia sobre o desempenho organizacional não pode ser comprovada. Ou seja, baseada nos testes estatísticos empregados, para a amostra utilizada não foi possível sustentar em todos os casos a hipótese de que exista uma correlação significativa entre a qualidade de vida no trabalho e o desempenho organizacional. Muito menos que essa relação seja positiva.

Decorrente das limitações no que tange a coleta de dados recomenda-se que para trabalhos futuros busque-se tentar identificar a existência de correlação entre QVT e desempenho em amostras maiores e por um período de análise maior. Também se recomenda o emprego de outras técnicas de análise multivariada, na tentativa de sustentar essa relação.

Ressalta-se, porém que os dados amostrados quando analisados por meio de estatística descritiva corroboram a literatura, mostrando que a qualidade de vida no trabalho é uma ferramenta estratégica de gestão e comporta-se como fator intrínseco à produtividade e, por conseqüência, a sobrevivência das organizações. Nesse sentido, recomenda-se a continuidade desta pesquisa, no intuito de prová-la quantitativamente, quebrando os paradigmas ainda existentes, que levam a ver programas permanentes de QVT como uma despesa e não um investimento.

## 6 Referências

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120.
- Barney, J.B & Hesterly, W.S. (2007). **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson.
- Caixeta, C. M. A. (2003). **A psicodinâmica do trabalho em uma organização da área comercial com contexto de qualidade de vida no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Goiânia: Universidade Católica de Goiás.
- Callado, A.L.C.; Callado, A.A.C & Leitão, C.R.S. (2008). Utilização de Indicadores de Desempenho no Setor Hoteleiro de João Pessoa. **Turismo - Visão e Ação** - vol. 10 - n.1 p. 23-38 jan. /abr.
- Callado, A.A.C.; Callado, A. L. C. & Machado, M. A. V. (2007). Indicadores de Desempenho Operacional e Econômico: Um Estudo Exploratório no Contexto do Agronegócio. **Revista de Negócios**, v. 12, p. 3-15.
- Carneiro, J. M. T.; Cavalcanti, M. A. F. D.& Silva, J. F. da. (1999). **Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based**. In: Anais do Encontro da ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. 1 CD-ROM.
- Copeland, T; Koller, T & Murrin, J. (2002). **Avaliação de empresas: valuation**. 3.ed. São Paulo: Makron Books.
- Collins, D. J. & Montgomery, C. A.. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s, **Harvard Business Review**, Julho-Agosto.
- Cornell, B. (1993). **Corporate Valuation**. McGraw-Hill.
- Crawford, R. (1994) **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas.

- Drumond, A. M. T. (2007). **Qualidade de Vida no trabalho: um estudo de caso na indústria de artefatos de borracha**. 76f. Monografia (conclusão do curso de administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Dutra A.& Ensslin L.(2008) **Métodos de Avaliação de Desempenho Organizacional**. in: Angeloni, M. T.; Mussi, C. C. (coord.) *Estratégias – formulação, implementação e avaliação*. São Paulo: Saraiva.
- Fernandes, E. C. (1996). **Qualidade de vida no trabalho**. 3 ed.. Salvador: Casa da Qualidade
- Freire, A. (1997). **Estratégia**. Sucesso em Portugal. Lisboa: Editorial Verbo.
- Garcia, E.O.P. (2007). Estudo de caso exploratório sobre qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos. **Revista Organizações em Contexto**. Vol.3, nº5, Janeiro/Junho.
- Gil, A. C. (2001). **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas.
- Gitman, L.J. (1997). **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra.
- Grant, R. M. (1991). *The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications of strategic formulation*. **California Management Review**. Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-134.
- Revista Exame-Você SA**. edição (2009). Guia Das Melhores Empresas Do Brasil Para Você Trabalhar.
- Hackman, J. R.& Oldham, G. R. (1975). *Development of the job diagnostic survey*. **Journal of applied psychology**. V.60, n.2. p.159-70.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (2002). **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Hronec, S.M. (1994). **Sinai Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa**. São Paulo. Makron Books.
- Huse, E. F.; Cummings, T. F. (1985). **Organization development and change**. 3a. ed. St. Paul: Ed. Minn.
- Kilimnik, Z M. (2000). **Trajetórias e transições de carreiras profissionais em Recursos Humanos**. 2000. 333f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. (CEPEAD). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Kulatilaka, N. (1993). The Value of Flexibility: The case study of a dual fuel industrial steam boiler, **Financial Management**, v. 22, n. 3, autumn, p 271-80.
- Limongi-França, A. C. (2004). - **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós industrial**. São Paulo: Ed. Atlas.
- Limongi- França, A. C. (2008). **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2.ed. São Paulo:Ed.Atlas.
- Lobos, J. (1978). **Comportamento organizacional: Leituras selecionadas**. São Paulo: Atlas.
- Lopo A, Brito, L., Silva, P.R. & Martins, E..(2001). Avaliação de empresas, In MARTINS, E. (org). **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. São Paulo, Atlas, p. 263-308.
- Martins, E. (2001). **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. São Paulo: Atlas.

- Medeiros, S. M, Ribeiro, L.M., Fernandes, S.M.B, de A. & Veras, V.S.D.. (2006). Condições de trabalho e enfermagem: a transversalidade do sofrimento no cotidiano. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 8, n. 2, p. 233-240, 2006. Disponível em: < [http://www.fen.ufg.br/revista/revista8\\_2/v8n2a08.htm](http://www.fen.ufg.br/revista/revista8_2/v8n2a08.htm) >. Acesso em: 29 jul. 2008.
- Monaco, F.F.& Guimarães, V.N. (2000). Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. **Revista de Administração Contemporânea**, Paraná, v.4, n.3, p.67- 88, set./out./nov./dez.
- Nadler, D. A.& Lawler, E. E. (1983). *Quality of work life: perspectives and directions*. **Organization Dynamics**, v.11. p.20-30, Winter.
- Netto, F. S. (2007). **Medição de Desempenho Organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmica e de práticas de mercado**. XXXI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, Rio de Janeiro.
- Oliveira, J.C. (2001). **Gestão de segurança e saúde do trabalhador** – uma questão para reflexão. In: IRT, FUNDACENTRO. Novos Desafios em Saúde e Segurança no Trabalho. Belo Horizonte: PUC/Minas, 2001.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. 3rd ed. Oxford/UK: Oxford University Press.
- Pike, S.; Roos, G.& Marr, B. (2005). *Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations*. **R&D Management**, Oxford, v. 35, n. 2, p. 111-124.
- Porter, M. E. (1986). **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus.
- Rodrigues, M. V. C. (1991). **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Fortaleza, UNIFOR.
- Ross, S. A. (2000). **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- Rummeler, G A & Brache, A P. (1994). **Melhores Desempenho das Empresas**, São Paulo. Makron Books.
- Santos, R. S. (2005). **Qualidade de vida no trabalho**: fator de equilíbrio entre o sucesso da empresa e a satisfação dos funcionários.
- Schneider, A. B. ; Carneiro, M. L. & Dutra, A. (2009). **Análise da Produção Científica Brasileira sobre Avaliação de Desempenho Organizacional no período de 1997 a 2007**. In: IV Encontro de Estudos em Estratégia, 2009, Recife. Anais 3Es v. 1. p. 67.
- Silva, J. P. (2008). **Análise Financeira das Empresas**. 8 ed. São Paulo: Atlas.
- Stalk,G.; Evans, P.& Shulman, L. E. (1992). *Competing on capabilities*. **Harvard Business Review**, mar./apr.
- Stern, J. & Shiely, J. (2001). **The EVA Challenge Implementing Value Added Change in an Organization**. New York: John Wiley and Sons.
- Stewart, G. B. (1991). *The quest for value*. New York, **Harper Business**, 1991.
- \_\_\_\_\_. (1994). *EVATM: fact and fantasy*. **Journal of Applied Corporate Finance**, v.7, n.2, Summer.
- Tolfo, S.R.& Piccinini, V. C. (2001). As melhores empresas para trabalhar: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**, Paraná, v.5, n.1, p.165-93, jan./ fev./mar./abr.



Trierweiler, M. (2007). **Atuação dos psicólogos em programas de qualidade de vida nas organizações de trabalho**. Dissertação. Florianópolis.

Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo: FEA-USP, v. 8, n. 1, p. 23-35, janeiro/março.

Walton, R. E. (1973). *Quality of working life: what is it?* **Sloan Management**, 15: 11-21.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180.

Westley, D. (1979). **Problemas e soluções sobre a qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (2004). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed.