

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP**  
**GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO TRILÍNGUE**

**DAYANE DE OLIVEIRA**

**PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
CONTRIBUIÇÕES PARA O BEM-ESTAR E A  
PRODUTIVIDADE DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO  
EXECUTIVO**

**São Paulo**  
**2019**

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP**  
**GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO TRILÍNGUE**

**DAYANE DE OLIVEIRA**

**PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
CONTRIBUIÇÕES PARA O BEM-ESTAR E A  
PRODUTIVIDADE DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO  
EXECUTIVO**

Trabalho de Iniciação Científica apresentado à Fundação  
Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP.

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ma. Luciana Paula Bento Luciani**

**São Paulo**  
**2019**

## RESUMO

O aumento, cada vez mais frequente, das demandas profissionais e da acirrada competitividade no mercado de trabalho tem levado as empresas em busca de ações que promovam um bom clima organizacional entre os seus funcionários. Dentre essas ações, destacam-se os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Com iniciativas voltadas à QVT, de modo geral, é esperado que as empresas obtenham maior e melhor produtividade ao promover ações que visem ao bem-estar de seus funcionários. Nessa perspectiva, a fim de observar e examinar se os programas de QVT, oferecidos por uma multinacional suíça instalada no Brasil, impactam no bem-estar e, conseqüentemente, na produtividade dos seus profissionais de secretariado executivo, é que o presente estudo foi empreendido. Para tanto, além de pesquisas bibliográficas acerca do significado e da importância do trabalho ao longo da história, do surgimento da noção de QVT e sua aplicação nas organizações, bem como das atribuições secretariais em diferentes níveis, foi feita uma coleta de dados com os(as) Secretários(as) Executivos(as) da empresa em questão. A partir da análise dos questionários aplicados, constatou-se que os programas de QVT ofertados são bem recebidos pelos profissionais pesquisados e, ainda, são reconhecidos como ações positivas que contribuem para o bem-estar pessoal e profissional e, conseqüentemente, para a produtividade no ambiente laboral.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho. Produtividade. Bem-estar. Secretariado Executivo.

## **ABSTRACT**

The frequent increase of companies and the tight competition in the labor market has been the reason for a search for actions that promotes a good organizational climate among their employees. Among the actions, the Work Quality of Life (QWL) programs stand out. With the QWL initiatives, in general, companies are expected to obtain greater and better opportunities by promoting actions aimed at the well-being of their employees. In this perspective, we carried a research analyzing the QWL programs, offered by a Swiss multinational in Brazil, to answer how they have impacted on the well-being and, consequently, on the productivity of its executive secretarial professionals. The present study was undertaken by the research of bibliographical ideas about the meaning and intensity of work throughout history, the evolution of the notion of QWL and its application in organizations, as well as we performed data collection through the assignments of secretaries at different levels in the target company. Based on the analysis of the applied questionnaires, the QWL programs that are offered are investigated and are also recognized as positive actions that contributes to personal and professional well-being and, consequently, to non-working environment productivity.

**Keywords:** Work Quality of Life. Productivity. Well-being. Executive Secretarial Professional.

## RESUMEN

La creciente frecuencia de las demandas profesionales y la feroz competitividad en el mercado laboral ha llevado las empresas a buscar acciones que promuevan un buen clima organizacional entre sus empleados. Estas acciones incluyen los programas de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT). Con las iniciativas de CVT en general, se espera que las empresas logren una productividad cada vez mayor promoviendo acciones dirigidas al bienestar de sus empleados. Desde esta perspectiva, para observar y examinar si los programas CVT ofrecidos por una multinacional suiza en Brasil impactan en el bienestar y, en consecuencia, en la productividad de sus profesionales de secretariado ejecutiva, se realizó este estudio. Con este fin, además de la investigación bibliográfica sobre el significado y la importancia del trabajo a lo largo de la historia, el surgimiento de la noción de CVT y su aplicación en las organizaciones, así como las tareas de secretaría en diferentes niveles, se realizó una recopilación de datos con los profesionales de secretariado ejecutivos de la empresa en cuestión. Del análisis de los cuestionarios aplicados, se descubrió que los programas de CVT ofrecidos son bien recibidos por los profesionales encuestados y también son reconocidos como acciones positivas que contribuyen al bienestar personal y profesional y, en consecuencia, a la productividad en el trabajo.

**Palabras clave:** Calidad de Vida en el Trabajo. Productividad. Bienestar. Profesional de Secretariado Ejecutivo.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – QVT e sua relação com os fatores ambientais, comportamentais e organizacionais .....	24
<b>Quadro 2</b> – Definições evolutivas de QVT por Nadler e Lawler .....	25
<b>Quadro 3</b> – Ações de QVT por categorias .....	29
<b>Quadro 4</b> – Níveis, atuação e formação do profissional de secretariado .....	32
<b>Quadro 5</b> – CBO dos profissionais de secretariado .....	36
<b>Quadro 6</b> – Frequência de utilização ou participação nos programas de QVT pelos profissionais de secretariado .....	43

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Faixa etária dos respondentes .....	39
<b>Tabela 2</b> – Nomenclaturas dos cargos ocupados .....	41
<b>Tabela 3</b> – Compreensão das profissionais acerca do conceito QVT .....	42
<b>Tabela 4</b> – Programas de QVT desconhecidos pelas participantes .....	44

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Tempo disponível para usufruir dos programas de QVT .....	45
<b>Gráfico 2</b> – Relação QVT e produtividade das profissionais baseada nos programas usufruídos .....	46



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> De maior QVT à maior produtividade .....	26
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>AS RELAÇÕES DE TRABALHO AO LONGO DA HISTÓRIA: UMA BREVE REFLEXÃO</b> .....	14
<b>3</b>	<b>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: DA EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE AOS DIAS ATUAIS</b> .....	21
<b>4</b>	<b>O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO E SUAS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES EM NÍVEIS OPERACIONAL, TÁTICO E ESTRATÉGICO</b> .....	31
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO DA ÁREA SECRETARIAL: QVT, BEM-ESTAR E PRODUTIVIDADE</b> .....	38
	5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	38
	5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	39
	5.2.1 <i>PERFIL DOS PARTICIPANTES</i> .....	39
	5.2.2 <i>ATUAÇÃO NA ÁREA SECRETARIAL E NA EMPRESA</i> .....	40
	5.2.3 <i>PROGRAMAS DE QVT OFERECIDOS PELA EMPRESA E A PERCEPÇÃO DAS RESPONDENTES</i> .....	42
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	47
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	50
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b> .....	53



## 1 INTRODUÇÃO

O termo Qualidade de Vida no Trabalho, difundido por sua abreviatura – QVT –, foi utilizado pela primeira vez, em 1950, por pesquisadores do Instituto Tavistock de Relações Humanas<sup>1</sup>, ao aprofundarem seus estudos para uma abordagem sociotécnica da organização do trabalho.

O enfoque era melhorar a produtividade, reduzir conflitos e tornar a vida dos trabalhadores menos penosa, considerando a tríade indivíduo – trabalho – organização, com base na análise e reestruturação de tarefas (FERNANDES, 1996).

A partir de então e fundamentado em estudos posteriores aos dos pesquisadores do Instituto Tavistock, o termo Qualidade de Vida no Trabalho passou a ser explicado, dentre outras definições, como

[...] conjunto de ações que a empresa realiza para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e os trabalhadores como um todo: é o chamado biopsicossocial. Esse conceito origina-se na Medicina Psicossomática e propõe uma visão integrada do ser humano, segundo a qual cada pessoa pode ser compreendida em três níveis: biológico, psicológico e social. (FERREIRA, 2013, p. 113).

Essa visão integrada do ser humano e a busca por uma contínua melhoria nas condições de trabalho fez com que organizações públicas e privadas passassem a investir em diversos programas, visando ao bem-estar dos seus trabalhadores e, como consequência, à maximização da produtividade.

Segundo Silva, Furtado e Zanini (2015), é preciso repensar a ideia de que os trabalhadores exercem suas funções somente para a obtenção do salário. Ainda de acordo com as autoras, na atualidade, os colaboradores que colocam seus sentimentos em primeiro plano, têm a necessidade de realizar seus sonhos e serem valorizados pessoal e profissionalmente.

Nesse contexto, em que os programas de QVT são compreendidos como políticas importantes para a tríade indivíduo – trabalho – organização, este estudo propõe apresentar os programas de QVT oferecidos por uma multinacional suíça instalada no Brasil e examinar,

---

<sup>1</sup> Fundado no início do século XX, na cidade de Londres.

fundamentalmente, se esses programas contribuem para o bem-estar e a produtividade dos seus profissionais de secretariado executivo.

Em conjunto com o objetivo geral, esta pesquisa visa, ainda, a oferecer uma compreensão, por meio de pesquisas bibliográficas e de campo, das motivações que mais impactam positivamente os trabalhadores em âmbito pessoal e profissional. Além disso, busca listar todos programas de QVT da empresa selecionada, observando a finalidade específica de cada um deles e de que forma podem, ou não, estar alinhados à rotina e ao perfil do profissional do secretariado executivo.

A escolha pelos profissionais de secretariado executivo justifica-se, uma vez que as demandas dessa categoria têm crescido e se modificado ao longo dos anos. Isso vem ocorrendo porque a profissão, antes tida como meramente operacional, passou a integrar, também, os níveis táticos e estratégicos das organizações. E, portanto, considerando a importância e evolução do secretariado executivo, torna-se imperativo investigar se os programas de QVT oferecidos contribuem com o bem-estar e a produtividade desses profissionais, refletindo, conseqüentemente, na entrega dos resultados esperados e traçados pelos(as) gestores(as) aos quais se reportam.

Tal estudo está organizado, além da introdução e das demais partes integrantes de um trabalho científico, em cinco capítulos, cuja estrutura discorre, sequencialmente após a introdução, sobre: as relações de trabalho ao longo da história; a noção de qualidade de vida no trabalho desde o seu surgimento aos dias atuais; as atribuições e responsabilidades em níveis operacional, tático e estratégico do profissional de secretariado; análise do estudo de caso.

O segundo capítulo apresenta uma breve reflexão quanto ao conceito de trabalho, sua importância e suas transformações ao longo da história. Ainda como parte desse contexto, busca-se observar como os avanços tecnológicos e sociais incidem sobre a necessidade de humanização no que tange à administração das empresas e de todo capital humano envolvido.

No terceiro capítulo, é examinado o termo QVT, a forma como ocorre seu reconhecimento no meio laboral e suas contribuições para os indivíduos, em âmbito pessoal e profissional e, como consequência, se contribui para o aumento de produtividade (ou não) para as organizações que adotam e oferecem programas aos seus trabalhadores.

O quarto capítulo apresenta a trajetória e importância do profissional de secretariado executivo para as organizações, focalizando suas atribuições em diferentes níveis: operacional,

tático e estratégico. Para tanto, é feito um estudo bibliográfico e documental a partir das categorias em que podem ser enquadrados na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), apontando que o exercício secretarial ultrapassa as funções meramente burocráticas e administrativas.

O quinto capítulo apresenta o estudo de caso que visa a responder se a relação dos programas de QVT x bem-estar, em âmbito pessoal e também laboral, impacta positivamente e contribui para o aumento da produtividade dos profissionais de secretariado executivo que participaram da pesquisa.

Ainda que esta pesquisa se proponha a investigar somente as percepções de uma delimitada parcela dos trabalhadores inseridos nos programas de QVT ofertados pela empresa multinacional ora selecionada, sem desconsiderar os demais indivíduos, almeja-se colaborar, a partir de uma descrição dos fatores motivacionais que contribuem para o bem-estar e a produtividade dos profissionais de secretariado executivo, com futuras pesquisas acerca desse tema e demais classes laborais.

## 2 AS RELAÇÕES DE TRABALHO AO LONGO DA HISTÓRIA: UMA BREVE REFLEXÃO

A palavra trabalho deriva de *tripalium*, uma expressão do latim que significa, dentre outras acepções, instrumento de três paus utilizado no passado para tortura de escravos e, também, daqueles que não conseguiam pagar impostos aos seus soberanos (SOIBELMAN, 1981). As relações dessa atividade humana, de acordo com a época e formação social, política e econômica, são constituídas e concebidas de distintas formas.

Na Antiguidade (4.000 a.C. – 476 d.C.), assim como ocorreu em outros períodos da história, não era incomum o trabalho escravo advindo do povo que fora conquistado em guerras e batalhas. Como exemplo, citam-se as Guerras Púnicas, uma série de três conflitos militares, que ocorreram entre os anos de 264 a.C. a 146 a.C. e que impactaram no desenvolvimento das cidades e da população do Império Romano. Os conflitos deram-se entre Roma e Cartago (cidade-estado fenícia do norte da África). Após mais de um século de batalhas divididas entre a primeira (264 a.C. – 241 a.C.), a segunda (218 a.C. – 201 a.C.) e a terceira (149 a.C. – 146 a.C.) Guerra Púnica, Roma fortaleceu-se, especialmente, pelas conquistas territoriais e pela escravização de sobreviventes dessas Guerras.

Desde a primeira Guerra Púnica, os objetivos dos romanos eram bem definidos, e dentre esses estavam angariar mais escravos:

Como a época de guerras também é um período em que há um crescimento da escravidão, os escravos passam a ser utilizados nas mais diferentes funções — seja no campo, nas oficinas ou nas casas dos membros da elite. Assim, após ter vencido Pirro e fortalecida economicamente, Roma dirige-se ao sul da península em busca de mais territórios e mais escravos, o que faz com que seus interesses entrem em choque com os púnicos que estavam na região. (MAGNOLI, 2006, p. 60).

Durante o sistema feudal, por sua vez, cuja origem data do século IV e o declínio ocorre no século IX, ao trabalho era atribuído o significado de servidão, na medida em que não se tem mais o trabalho escravo e sim o trabalho servil (SAVIANI, 1998). Nesse sistema, os servos (trabalhadores camponeses) viviam próximos aos seus senhores e não podiam ser vendidos como escravos. A responsabilidade desses servos era fornecer mão de obra para cuidar da propriedade dos seus senhores feudais. Em troca eram-lhes garantidos proteção militar e uso da terra para morar e cultivar seu próprio alimento.

A Igreja Católica, instituição com grande poder político-administrativo no período feudal, como forma de doutrina a seus fiéis, condenava as práticas capitalistas nascentes, entre elas os juros, os lucros e a cobiça. Ao seguir os preceitos católicos, um trabalhador deveria, portanto, exercer sua função apenas para ter o necessário à sua subsistência, sem acumular riquezas ou ter grandes ambições (LAIA; VENTURA, 2017).

Porém, no início do século XVI, a partir da Reforma Protestante<sup>2</sup>, inicialmente com Martinho Lutero (1483-1546) e, também, com João Calvino (1509-1564), dois principais nomes do movimento, a visão sobre o trabalho é transformada em algumas sociedades.

Lutero defende o trabalho como uma vocação e não como um ato de penitência:

[...] nesse conceito de vocação que se manifestou o dogma central de todos os ramos do Protestantismo, descartado pela divisão católica dos preceitos éticos em *praecepta e concilia*, e segundo a qual a única maneira de viver aceitável para Deus não estava na superação da moralidade secular pela ascese monástica, mas sim no cumprimento das tarefas do século, imposta ao indivíduo pela sua posição no mundo. Nisso é que está a sua vocação. Essa concepção desenvolveu-se em Lutero, na primeira década de sua atividade reformadora. (WEBER, 2013, p. 52).

Calvino, por outro lado, considera o trabalho um dever e um sinal de graça, condenando, como consequência, o ócio. É a partir dessa doutrina calvinista que se atribui, em grande parte, o desenvolvimento de alguns países capitalistas, tais como: Países Baixos, Inglaterra e França.

[...] o Homem deve, para estar seguro de seu estado de graça, “trabalhar o dia todo em favor do que lhe foi destinado”. Não é, pois, o ócio e o prazer, mas apenas a atividade que serve para aumentar a glória de Deus, de acordo com a inequívoca manifestação de Sua vontade. (WEBER, 2013, p. 103).

Com a Reforma Protestante, o trabalho passa, portanto, a ser reconhecido como uma atividade humana necessária e adquire importância social, confrontando com os valores até então defendidos pela Igreja Católica:

---

<sup>2</sup> A Reforma Protestante (1517-1648) é considerada uma revolução religiosa, cujo início é marcado a partir da publicação de 95 teses, pelo monge agostiniano e professor de teologia Martinho Lutero, contendo críticas às práticas da Igreja Católica. A Reforma representou a quebra da unidade cristã na Europa Ocidental e, por conseguinte, o enfraquecimento da soberania católica.



Daquele momento em diante, definitivamente o trabalho afirma-se como um valor desejável, necessário e sinal de reconhecimento. A afirmação da pessoa humana passa pelo trabalho. A vida virtuosa completa-se no trabalho e é condenável a vida ociosa. Todos devem trabalhar, inclusive aqueles que dele necessariamente não precisem. O trabalho passa a ser uma exigência social, e como tal, assume uma configuração de distinção junto aos outros. O trabalho, contrariamente ao que se afirmava antes, pode sim ser fonte de riqueza e quanto mais se amealha mais reconhecimento traz e mais agrada a Deus. (SANSON, s.d., p. 5).

Em um cenário de crise dos valores e princípios católicos<sup>3</sup> e ascensão do protestantismo, novos movimentos, oriundos deste, surgem no século XVI, com destaque para: Luteranismo, Calvinismo, Anglicanismo, Pietismo, Metodismo e seitas batistas.

Dentre essas doutrinas, o Calvinismo (também chamado de Tradição Reformada, Fé Reformada ou Teologia Reformada), conforme defende Weber (2013 [1904-1905]), exerceu uma forte influência sobre o desenvolvimento econômico de alguns países capitalistas. São esses países que, posteriormente, movimentaram a Revolução Industrial e, por conseguinte, as concepções e relações acerca do trabalho.

Segundo os historiadores, a Revolução Industrial (ou Revoluções Industriais) é dividida em quatro grandes momentos: Primeira Revolução, Segunda Revolução, Terceira Revolução e Quarta Revolução.

Com o aprimoramento do motor a vapor, feito conferido ao matemático e engenheiro escocês James Watt (1736-1819) em 1760, a Primeira Revolução Industrial (final do século XVIII até meados do século XIX), limitada, inicialmente, à Inglaterra, caracterizou-se pela divisão da mão de obra para a produção em série e substituição dos instrumentos antes utilizados na produção artesanal pelas primeiras máquinas, consideradas a grande invenção da época.

A industrialização metalúrgica, siderúrgica e química, principalmente, assinala o início da Segunda Revolução Industrial (meados do século XIX a meados do século XX), expandida, dessa vez, para outros países: Alemanha, França, Rússia e Itália. No decorrer dessa segunda fase, foram inventadas as primeiras versões de muitos produtos utilizados até os dias atuais, tais como: televisão, automóvel e telefone.

---

<sup>3</sup> Muitas práticas dos representantes do clero católico passam a ser questionadas e vêm à tona, tais como: o comércio de relíquias sagradas, a venda de títulos eclesiásticos e indulgências, a quebra do celibato e a existência de prostíbulos para clérigos.

A gestão do trabalho também sofreu alterações. A produção em série foi aperfeiçoada, dando início à linha de montagem, levando à divisão e especialização do trabalho e garantindo, assim, mais dinamismo ao processo produtivo. Esse modelo, idealizado por Henry Ford (1863-1947), ficou conhecido como Fordismo, sendo, posteriormente, complementado pelo Taylorismo, isto é, a teoria de Frederick Taylor (1856-1915), cujo objetivo era aumentar escala e garantir fluidez da produção.

Entre as décadas de 1960 a 1990, o desenvolvimento do setor tecnológico, em especial dos computadores e da rede de internet, levou a sociedade para a era da revolução digital, denominada Terceira Revolução. Essa fase foi marcada pela automação de diversos processos laborais, reafirmação do movimento de globalização e investimentos massivos na área de tecnologia. Com isso, dos trabalhadores passou-se a exigir um novo perfil, implicando “níveis médios muito mais elevados de qualificação, com ênfase na capacidade de interagir e lidar, proficientemente, com equipamentos digitalizados, controle e, principalmente, computadores” (COUTINHO, 2016, p. 75).

A interação homem-máquina, ação cada vez mais presente desde o final do século XX, culminou na Quarta Revolução que “teve início na virada do século e baseia-se na revolução digital. É caracterizada por uma internet mais ubíqua e móvel, por sensores menores e mais poderosos que se tornaram mais baratos e pela inteligência artificial e aprendizagem automática” (SCHWAB, 2016, p. 16).

Na Quarta Revolução Industrial, tecnologias em diversos setores passam a ser desenvolvidas, ampliadas e fundidas, promovendo, assim, nas palavras de Schwab (2016, p. 16), uma “interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos”. Com isso, a ação recíproca entre homem e máquina pode ser constatada em diversas atividades, tais como: na utilização de um *smartphone*; na comunicação entre uma pessoa comum e um *software* interativo; nos novos modelos de negócios, por exemplo Airbnb e Uber; ou nas descobertas tecnológicas na área da saúde.

Como pode ser observado, as quatro Revoluções são significativas no que tange aos avanços industriais, científicos, econômicos e tecnológicos, bem como no que se refere às relações e ao perfil da força de trabalho. No entanto, ainda que muitas contribuições socioeconômicas possam ser atribuídas a esses movimentos, não se deve desconsiderar os impactos negativos decorrentes dessas Revoluções. Não negligenciando a importância de uma

reflexão acerca dos demais danos, pelo objetivo central desta pesquisa, serão destacados alguns efeitos diretos sofridos pelos trabalhadores.

Nos períodos que correspondem às duas primeiras Revoluções Industriais, conforme explica Ugarte (2005, p. 3), os resultados humanos

[...] foram catastróficos, com a desterritorialização dos camponeses e aldeões e o surgimento do proletariado. A burguesia preocupada com a produtividade, com o progresso e com a acumulação, se encanta com a aceleração do desenvolvimento econômico, enquanto os corpos responsáveis pelo trabalho duro dessa industrialização passam pelo mais indigno processo.

Outra manobra para garantir maior produtividade com menor custo, durante a época de maior industrialização e mecanização dos processos, era a contratação de mulheres e crianças, em especial, nas tecelagens. Essa prática assegurava maior obediência ao sistema: “Era mais conveniente empregar as dóceis (e mais baratas) mulheres e crianças” (HOBSBAWM, 2009, p. 92).

Além das péssimas condições de trabalho e da falta de preocupação com as leis trabalhistas, nas duas primeiras Revoluções Industriais, a rápida urbanização e o aumento populacional levou os trabalhadores a se concentrarem em ambientes insalubres, propícios a doenças e desfavoráveis à subsistência humana. A exposição à fome, à violência, às doenças, aos baixos salários, às jornadas extenuantes de trabalho e ao desemprego em momentos de crises ou devido à mecanização eram realidades comuns.

Isso acarretou movimentos de revolta da então classe de trabalhadores em diversos períodos da industrialização. Essas reações foram importantes, pois são consideradas as bases para os demais movimentos sociais que se seguiram em busca de melhores condições de trabalho e de vida por aqueles que eram a maioria da sociedade e tinham o trabalho como uma parte fundamental de seu cotidiano.

Com o objetivo de promover a justiça social, em 1919 é criada a Organização Internacional do Trabalho (OIT), responsável pela formulação e aplicação das normas trabalhistas internacionais. Em sua primeira Conferência, a OIT adotou seis convenções:

A primeira delas respondia a uma das principais reivindicações do movimento sindical e operário do final do século XIX e começo do século XX: a limitação da jornada de

trabalho a 8 horas diárias e 48 horas semanais. As outras convenções adotadas nessa ocasião referem-se à proteção à maternidade, à luta contra o desemprego, à definição da idade mínima de 14 anos para o trabalho na indústria e à proibição do trabalho noturno de mulheres e menores de 18 anos. (OIT, 2018).

Dessa forma, passa-se a garantir condições mais salubres aos trabalhadores dos países, dentre eles o Brasil, que ratificaram as convenções estabelecidas por essa organização mundial, cujas ideias fundamentais acerca da atividade laboral constituem, ainda hoje, os valores e princípios básicos a saber:

[...] que o trabalho deve ser fonte de dignidade; que o trabalho não é uma mercadoria; que a pobreza, em qualquer lugar, é uma ameaça à prosperidade de todos; e que todos os seres humanos têm o direito de perseguir o seu bem-estar material em condições de liberdade e dignidade, segurança econômica e igualdade de oportunidades. (OIT, 2018).

Além de ratificar as convenções da OIT, no Brasil, em 1º de maio de 1943, é sancionada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), pelo então presidente Getúlio Vargas, através do Decreto-Lei n. 5.452. Dentre os pontos principais abordados da CLT, a fim de regulamentar as relações trabalhistas e individuais, citam-se: fixação de horas para jornada de trabalho semanal; remuneração adequada às horas trabalhadas, inclusive no que diz respeito às horas extras; licença maternidade e estabilidade provisória às mulheres; descanso remunerado; entre outros direitos.

Desde a sua publicação, o Decreto-Lei n. 5.452 sofreu várias alterações, visando à adaptação do texto às mudanças de ordem social, econômica e profissional, sendo que a última modificação ocorreu em novembro de 2017, durante o governo Michael Temer (2016-2018). Ressalta-se que, à parte das reformas propostas ao longo dos anos, a CLT continua sendo o principal instrumento para regulamentar as relações de trabalho e proteger os trabalhadores brasileiros.

Retomando os efeitos das Revoluções sobre os trabalhadores em contexto global, concernente ao último movimento, um termo bastante empregado para descrever o ambiente em que os trabalhadores estão inseridos é o termo VUCA<sup>4</sup>, em inglês, referindo-se a *volatility* (volatilidade), *uncertainty* (incerteza), *complexity* (complexidade) e *ambiguity* (ambiguidade).

---

<sup>4</sup> Em português, ainda que não muito difundido, é encontrado, em algumas publicações, o termo traduzido VICA.

Esse termo, cunhado nos anos de 1990 e, inicialmente, utilizado em âmbito militar, ao ser descolocado, no século XXI, para as relações de trabalho e mercado busca explicar a velocidade das transformações, justificando a volatilidade dos processos e a confluência de diversas variáveis, tais como econômicas e sociais, que deixa o cenário mais complexo para asserções definitivas. Além disso, a gama de possibilidades devido à constante evolução e ao volume de informações gera um ambiente ambíguo ou com muitas possibilidades, o que nem sempre é benéfico, uma vez que pode acarretar em um sentimento de incerteza tanto para decisões que precisam ser tomadas no presente quanto àquelas que deverão ser traçadas para cenários futuros.

Nesse ambiente VUCA, é natural que novas demandas surjam e impactem no cotidiano profissional. Mesmo com direitos básicos garantidos por acordos nacionais e internacionais, as transformações e constantes pressões no ambiente do trabalho podem gerar consequências diretas na saúde física e mental do trabalhador e, portanto, devem ser levadas em consideração:

Em razão das novas metas a serem alcançadas e dos planos de carreiras impostos, a insegurança e o sofrimento do empregado em seu ambiente de trabalho chamam atenção e exigem alteração normativa e novas estratégias empresarias, que foquem o ser humano trabalhador e não somente o lucro. (MELO, 2013, [?]).

A busca por constante adequação a um cenário competitivo e exigente em diversas frentes de trabalho, resulta em desequilíbrios que causam doenças físicas e mentais para o trabalhador, tais como: fadiga, dores, estresse, depressão, síndrome de *burnout*, lesão por esforço repetitivo, gastrite, entre outras enfermidades, conforme apontado por Cardoso (2015).

Devido à essa realidade a que estão inseridos empregados e empregadores, muitas empresas, cientes desses prejuízos, investem em ações que têm por objetivo promover o bem-estar a seus funcionários. Essas ações não são propostas somente como um modo de amenizar os danos que possam vir a ser sofridos pelos seus profissionais, mas, também, como um diferencial competitivo no mercado, considerando que um trabalhador saudável tem condições de apresentar níveis de produtividade mais elevados.

Logo, o investimento em ações que visam ao bem-estar e à produtividade dos trabalhadores, isto é, em programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), beneficia tanto as empresas quanto os seus funcionários, estes por sentirem-se mais valorizados e seguros,

aquelas por terem a possibilidade de mais lucros, conforme será abordado no próximo capítulo deste estudo.

### **3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: DA EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE AOS DIAS ATUAIS**

Albert Camus (1913-1960) para descrever a condição humana e, também, as relações laborais do século XX, utilizou o mito de Sísifo, uma narrativa que explica de forma mitológica a origem do trabalho. Segundo a mitologia grega, esse personagem, como punição por tramar contra os deuses, deveria levar uma pedra até o topo de uma montanha. Ao chegar no topo, quando seu trabalho estava concluído, exaurido pelo peso e esforço, Sísifo não conseguia manter a pedra no alto e essa rolava montanha abaixo. Isso o levava a iniciar seu trabalho novamente, todos os dias, por toda a eternidade.

Para Camus (1989), o ato da vida em sociedade dentro do sistema capitalista, marcado por uma atividade laboral mecânica, repetitiva e sem sentido, é, de certa forma, uma analogia ao mito sisífico. Na visão do filósofo, a rotina e o trabalho são comparados à pedra, e os trabalhadores relacionados a Sísifo, uma vez que todos devem rolar a “pedra” de forma incessante e diariamente. Na interpretação do escritor e filósofo francês, “não existe castigo mais terrível que o do trabalho inútil e sem esperança” (apud ARIAS, 2015).

Nessa perspectiva, o mito de Sísifo associado ao trabalho, como atividade humana, é atribuído, também, quando se tem uma tarefa considerada impossível ou interminável para se executar, podendo ser, de modo geral, associada a algo não satisfatório ou até mesmo a uma punição.

Sendo o trabalho uma atividade essencial a toda e qualquer sociedade, como discutido no capítulo anterior, e reconhecendo-se que a satisfação dos trabalhadores permite gerar mais produtividade, muitas pesquisas foram (e ainda são) empreendidas para garantir qualidade de vida dentro do ambiente laboral.

Historicamente, essa preocupação com produtividade *versus* vida do trabalhador é antiga. Como descrito em Monteiro et al. (2011), os princípios da geometria (300 a.C.) de Euclides de Alexandria, por exemplo, ao serem aplicados, aprimoravam o trabalho de agricultores do rio Nilo, permitindo demarcações que tinham como base conhecimentos

geométricos e matemáticos. Essas demarcações auxiliavam na divisão e no cultivo das poucas terras férteis, fonte de alimentação de toda a população egípcia, ao redor do rio entre os agricultores. Em conjunto com os princípios de Euclides, a lei da alavanca<sup>5</sup> de Arquimedes de Siracusa (287 a.C. – 212 a.C.) também contribuía com a vida dos trabalhadores, ao diminuir o esforço físico necessário que eles precisavam empregar para movimentação de objetos, melhorando, conseqüentemente, as condições de trabalho.

Dentre os estudos formais e iniciais no século XX, cabe destaque à ação que ficou conhecida com o nome de experiência de Hawthorne<sup>6</sup>, coordenada por George Elton Mayo (1880-1949) e seus colaboradores. Dividida em quatro diferentes fases, o experimento, realizado entre 1927 e 1932, evidenciou que a satisfação e a produtividade no ambiente de trabalho eram influenciadas por outros fatores, tais como a valorização e o atendimento às necessidades pessoais, apontando que o incentivo salarial e material não era o único anseio dos operários.

Como consequência dessas conclusões, em oposição à Teoria Clássica da Administração, surge nos Estados Unidos, a Teoria das Relações Humanas, da qual o pesquisador australiano Elton Mayo é considerado fundador. A Teoria das Relações Humanas, aliada a esses outros fatores, permitiu explorar aspectos a serem levados em consideração no estudo das organizações e dos trabalhadores, e, com isso, “A felicidade humana passa a ser vista sob um ângulo diferente, pois o *homo economicus* cede o lugar para o homem social” (Chiavenato, 2014, p.117).

Reconhecer o ser humano como um ser complexo com necessidades físicas e psicológicas que precisam ser atendidas por meio de recompensas, também no ambiente de trabalho, passa a ser imperativo. O atendimento às necessidades individuais e coletivas justifica, em grande parte, a motivação e o porquê do comportamento humano. Tão importante quanto esse olhar para as necessidades do indivíduo, é buscar compreender o que o motiva e como motivá-lo. Afinal, como explica Limongi-França (2007, p. 32):

---

<sup>5</sup> Essa teoria demonstra que uma alavanca, barra dotada de duas extremidades com um ponto de apoio central, permite que menos força seja empregada para mover um objeto, diminuindo o esforço humano para realização de algumas tarefas quando esse instrumento é empregado.

<sup>6</sup> Esse é o nome de um bairro de Chicago (EUA) onde localizava-se a fábrica Western Electric Company em que o experimento foi realizado.

A observação em qualquer ambiente de trabalho leva à identificação de uma gama relativamente grande de informações relacionadas à qualidade de vida no trabalho. Há inquietudes, individuais e coletivas, quanto às pressões, conciliação de expectativas entre trabalho, família e consumo, sinais de stress, hábitos alimentares e cuidados físicos, estilos de vida, impactos tecnológicos. Tudo desperta para a vontade de bem-estar no trabalho. Esses fatos provocam novas atitudes das empresas e mudança no modo de vida das pessoas, abrindo espaços continuamente para a discussão e a busca de qualidade de vida dentro e fora do trabalho.

Nesse sentido, com a finalidade de compreender a relação existente entre organização, indivíduo e trabalho, em meados da década de 1950 na Inglaterra, Eric Landsdown Trist (1909-1993) e seus colaboradores dão início a uma série de estudos que culminaram no conceito que ficou conhecido por Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A partir dos anos de 1960, os estudos sobre QVT são impulsionados com a participação de diversos cientistas, empresários, governantes e universidades, tais como a *University of California* e a *Texas Tech University*, ambas nos Estados Unidos. Cabe destaque, sobretudo, as pesquisas empreendidas por: Richard Walton (1973), William Westley (1979), Keith Davis e William Werther (1983), David Nadler e Edward Lawler (1983) e Edgard Huse e Thomas Cummings (1985), conforme apresentadas por Rodrigues (2016). As ações desses pesquisadores convergiam entre si, uma vez que buscavam avaliar como a motivação e autorrealização dos trabalhadores, bem como as condições ambientais e organizacionais, impactavam na qualidade de vida dos trabalhadores e, conseqüentemente, em seu desempenho e produtividade.

As contribuições de Walton dizem respeito ao estabelecimento de critérios para aferição da QVT, dentre os quais citam-se, conforme Rodrigues (2016): a compensação adequada e justa; as condições para a segurança e saúde do trabalho; a oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana; a oportunidade futura de crescimento contínuo; a integração social do trabalhador na organização; a relevância social da vida no trabalho.

Westley, por sua vez, analisa quatro problemas como impeditivos à QVT: 1) político (fator injustiça); 2) econômico (fator insegurança); 3) psicológico (fator alienação); 4) sociológico (fator anomia). Esses problemas, em síntese, são explicados pelo pesquisador da seguinte forma: “A insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação, um sentimento de que um trabalho é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral” (1979 apud RODRIGUES, 2016, p. 103).



Os pesquisadores Davis e Werther (1983), por seu turno, defendem que a natureza do cargo exerce grande influência sobre a QVT, podendo ser avaliada em três níveis de fatores – ambientais, comportamentais e organizacionais –, conforme Quadro 1, seguinte. Segundo Davis e Werther, sob análise de Rodrigues (2016), tais fatores podem ser vistos como desafios para o sucesso da implantação de QVT.

**QUADRO 1 – QVT E SUA RELAÇÃO COM OS FATORES AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E ORGANIZACIONAIS**

<b>Qualidade</b>	<b>FATORES AMBIENTAIS</b>	Sociais Tecnológicos Culturais Econômicos Governamentais
<b>Vida</b>	<b>FATORES COMPORTAMENTAIS</b>	Necessidades de recursos humanos Motivação Satisfação
<b>Trabalho</b>	<b>FATORES ORGANIZACIONAIS</b>	Propósito Objetivos Organização Departamentos Cargos

Fonte: Adaptado de Davis e Werther (1983 apud RODRIGUES, 2016, p. 106).

Para Nadler e Lawler, o sucesso da QVT está relacionado à existência de um processo estruturado e à aplicação por participantes qualificados. Leva-se em consideração, nesse contexto, o desenvolvimento do projeto, as mudanças gerenciais e organizacionais e o comprometimento da alta gerência para expandir o projeto por toda organização (RODRIGUES, 2016). Sobre os estudos de Nadler e Lawler, cabe destaque, conforme apresentado no Quadro 2, às definições evolutivas de QVT trazidas pelos pesquisadores: ora vista como método, ora como movimento, ora como variável.

**QUADRO 2 – DEFINIÇÕES EVOLUTIVAS DE QVT POR NADLER E LAWLER**

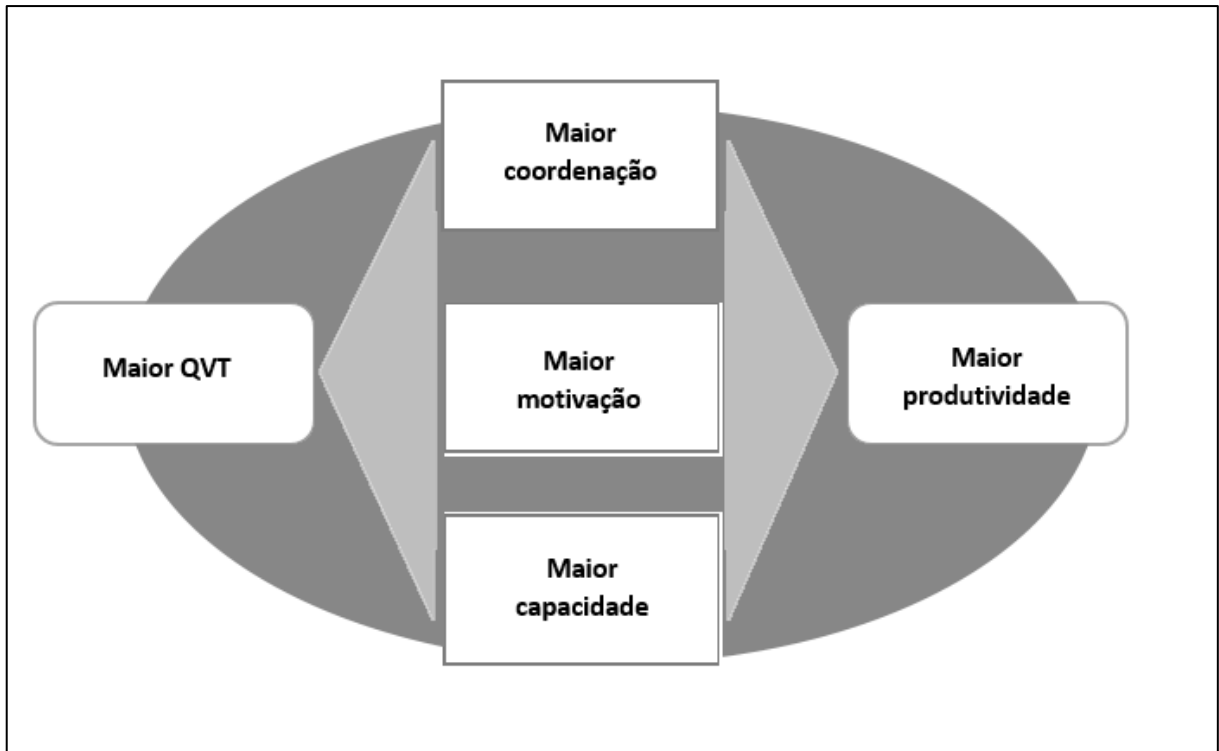
<b>PERÍODO</b>	<b>FOCO PRINCIPAL</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de enfatizar os resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa à utilização dos termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” com bastante frequência; invocadores como ideais do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes, QVT nada representará.

Fonte: Nadler e Lawler (1983 apud RODRIGUES, 2016, p. 98).

Por fim, Huse e Cummings, como método de mensuração da produtividade dos trabalhadores, propõem a observação de quatro categorias de avaliação: 1) envolvimento do trabalhador em processos de tomada de decisão; 2) projeto de cargos que atendam às necessidades tecnológicas do trabalhador; 3) inovação do sistema de recompensa, ou seja, plano de cargo e salário, visando diminuir diferenças salariais e de status; 4) melhoria do ambiente de trabalho, isto é, horários flexíveis, infraestrutura adequada, etc.

A garantia de tais categorias a partir de “maior QVT”, perpassando por “maior coordenação”, “maior motivação” e “maior capacidade”, culmina em “maior produtividade”, conforme representado na Figura 1. Reconhecendo nas palavras de Ferrari, Nascimento e Martins Filho (2011, p. 15), “Trabalho produtivo é aquele que resulta da maior eficiência da energia dispendida com vistas a uma melhor qualidade ou, como no mais comum das vezes, na consecução de maior quantidade de bens ou serviços”.

**FIGURA 1 – DE MAIOR QVT À MAIOR PRODUTIVIDADE**



Fonte: Huse e Cummings (1985 apud RODRIGUES, 2016, p. 109).

Ao serem consolidados, especialmente a partir dos estudos aqui apresentados, não desconsiderando outros igualmente importantes e desenvolvidos por outros pesquisadores, os programas de QVT tornaram-se muito bem aceitos por grande parte das organizações em nível mundial.

Porém, tornar o trabalho adequado para os trabalhadores não é uma tarefa fácil, aliás, Drucker (2001, p. 206) afirma ser um dos maiores desafios da administração, uma vez que: “Transformar o trabalhador em realizador implica considerar o ser humano um organismo dotado de propriedades, capacidades e limitações fisiológicas e psicológicas peculiares de um método de ação diverso”. Ainda assim, atentar para o bem-estar dos funcionários e, por conseguinte, para a produtividade, é parte da estratégia traçada por muitas empresas.

Como alerta Alves (2011, p. 62),

O mercado cada vez mais competitivo e exigente movido pelos avanços tecnológicos redefine o trabalhador como sendo a verdadeira potência. A motivação e o comprometimento são os combustíveis dessa potência. Portanto a promoção de qualidade de vida nas empresas vem se tornando a maneira essencial para manter-se a motivação e o comprometimento.

Constata-se, desse modo, que o olhar sobre o indivíduo e seu local de trabalho, a partir da perspectiva da QVT, contribuiu positivamente para a organização do trabalho e das empresas. Compreende-se a QVT, portanto, como um diferencial positivo que beneficia tanto as organizações quanto os trabalhadores.

Todos os estudos, em âmbito global e local<sup>7</sup>, aqui apresentados contribuíram com as empresas ao longo dos anos. Ao ter ciência dos anseios e das necessidades de seus trabalhadores, muitas organizações passaram a ofertar programas que assegurassem a QVT de seus trabalhadores. Na atualidade, muitas práticas são analisadas anualmente por institutos de pesquisas e/ou consultorias especializadas, com o objetivo de mensurar o nível de satisfação dos trabalhadores em relação às empresas que atuam.

Dentre essas organizações que mensuram e divulgam os resultados analisados, destaca-se a *Great Place to Work* (GPTW), consultoria pioneira nesse meio, fundada nos anos de 1980 pelo jornalista Robert Levering nos Estados Unidos. A ideia de criar a GPTW surgiu após Levering ser convidado para escrever um livro sobre as melhores empresas para se trabalhar no território estadunidense. A princípio, ele negou tal convite alegando que não existiria boas empresas para se trabalhar sob a perspectiva dos funcionários. O jornalista chegou até a sugerir um estudo sobre as piores empresas, mas tal proposta foi negada pela editora, temendo futuros processos na justiça. No entanto, após várias tratativas, Robert Levering aceitou a proposta inicial, cuja experiência é relatada no site da GPTW da seguinte forma:

Ele encontrou, conforme esperado, pessoas que odiavam suas empresas e seus chefes, em organizações com péssimos ambientes de trabalho. Mas aí começaram as

---

<sup>7</sup> No que diz respeito ao Brasil, os estudos relacionados à QVT são introduzidos em meados de 1980 no país. Destacam-se, nesse âmbito, as pesquisas pioneiras realizadas na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) por Tarcísio R. Quirino e Odiva S. Xavier em 1987; na Universidade Federal do Rio Grande do Sul por Eda Conte Fernandes nos anos de 1990; e na Universidade Federal de Minas Gerais por Lúcio Flávio R. de Moraes entre os anos de 1990 e 2000 (RODRIGUES, 2016).

surpresas, contrariando todas as suas convicções anteriores. Encontrou também pessoas que adoravam aquilo que faziam, seus colegas, suas empresas! A descoberta deixou Robert tão impressionado que ele abandonou tudo que fazia e abriu um pequeno escritório (1 salinha) com sua esposa à época, a que deu o nome de Great Place to Work. E assim continuou estudando e se aprofundando no tema. Sua primeira grande conclusão havia sido que sim, existem excelentes empresas para trabalhar. A segunda descoberta foi mais poderosa ainda: qualquer empresa, de qualquer tamanho, em qualquer lugar e em qualquer época, pode se tornar um excelente lugar para trabalhar. (GPTW, 2019).

A primeira lista, apresentando as melhores empresas para se para trabalhar, foi mundialmente lançada em 1994, com a publicação do livro **The 100 best companies to work for in America**, escrito por Robert Levering e Milton Moskowitz, marcando o início do movimento GPTW. Segundo Levering (2010, p. 59), “É difícil acreditar que levou tanto tempo, mas vemos, enfim, empresas que realmente estabelecem como meta tornar-se um bom ambiente de trabalho”.

Os resultados da primeira publicação, seja pela presença do livro no ranking dos mais vendidos do **New York Times**, seja pela nova perspectiva abordada, isto é, listar as melhores empresas sob o olhar dos funcionários de diversos níveis hierárquicos, ou ainda, seja pela preocupação em mostrar não o que há de errado nos locais de trabalho, mas os pontos positivos, fizeram com que mais publicações surgissem ao longo dos anos e a GPTW expandisse sua atuação.

O primeiro escritório da GPTW fora dos EUA foi fundado em 1996, na cidade de São Paulo, por José Tolovi Jr., engenheiro pela Universidade de São Paulo (USP), especializado em administração pela Business School São Paulo (BSP) e atual presidente do Conselho da GPTW Brasil. Logo após um ano de sua fundação no país, a GPTW, em parceria com a revista **Exame**, da Editora Abril, publicou uma lista com as 30 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Desde a primeira publicação no Brasil, mais parcerias foram estabelecidas entre a GPTW e outros veículos de comunicação, sendo aferidos, em 2018, os seguintes números: 1.105 empresas certificadas, 2.332 clientes atendidos, 44.051 práticas avaliadas e 1.512.887 de funcionários impactados, conforme informações disponíveis no site da consultoria<sup>8</sup>.

O *ranking* brasileiro mais recente, publicado pela **Época NEGÓCIOS** (2018) e cuja divulgação ocorreu em 13 de agosto de 2018, por meio de uma cerimônia em São Paulo, contou com uma lista que apresenta as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, segundo

---

<sup>8</sup> Disponível em: <<https://gptw.com.br/>>. Acesso em: 03 abr. 2019.

avaliações da GPTW. Dentre as 150 melhores empresas, figuram: 80 grandes nacionais e multinacionais, 35 médias nacionais e 35 médias multinacionais.

Algumas das principais ações destinadas à promoção da QVT, promovidas pelas organizações integrantes do último *ranking* brasileiro, são apresentadas e agrupadas em dez categorias conforme Quadro 3. Esclarece-se que para organização deste Quadro foi feito um levantamento, de 10 de fevereiro de 2019 até 25 de fevereiro de 2019, no *site* das 150 empresas listadas, a fim de coletar informações acerca dos programas e benefícios oferecidos aos funcionários dessas organizações consideradas, pela GPTW, as melhores para se trabalhar no Brasil, segundo última aferição no país.

**QUADRO 3 – AÇÕES DE QVT POR CATEGORIAS**

CATEGORIAS	PRÁTICAS
<b>Saúde e Bem-estar</b>	Promoção da cultura do bem-estar e da saúde mental com oferecimento de sessões de acupuntura, massoterapia, meditação e relaxamento; consultoria profissional para funcionários e familiares (em caso de luto, abuso de substâncias, depressão e estresse, ajuda jurídica, orientação sobre educação, etc.); campanhas para prevenção de doenças (por exemplo, Outubro Rosa, Novembro Azul e outros); campanhas de vacinação; orientações sobre ergonomia no trabalho; programas de controle de peso; controle do tabagismo, e doenças crônicas (diabetes, colesterol, doenças cardíacas) com monitoramento e acompanhamento de tratamento auxiliar; espaços nas instalações da empresa para serviços bancários e de beleza, a fim de otimizar o tempo e o conforto dos empregados.
<b>Maternidade e Paternidade</b>	Licença maternidade e paternidade estendida; kit para recém-nascidos; auxílio-creche ou, ainda, creche conveniada à empresa e/ou instalada na própria sede ou no entorno.
<b>Alimentação</b>	Incentivo à alimentação saudável com cardápios variados e opções saudáveis nos restaurantes corporativos; disponibilidade de alimentos como frutas, bolo, café e outros ao longo do dia.
<b>Vida Saudável</b>	Incentivo às práticas de atividades físicas por meio de espaço com equipamentos para exercícios dentro da própria empresa ou convênios com academias; incentivo a grupos de apoio e de prática de atividades entre funcionários como grupos de corrida, times de jogos como basquete, futebol e outros.
<b>Atividades Recreativas e Culturais</b>	Estímulo de grupos de estudos e atividades como coral, oficinas de artes, celebrações em datas comemorativas (aniversariantes do mês); dia para levar o animal de estimação ao trabalho; dia para levar os filhos e/ou a família ao trabalho.

<b>Flexibilização</b>	Horário flexível (dias específicos para saída mais cedo do trabalho); <i>home-office</i> em dias específicos da semana; um dia livre no mês do aniversário (à escolha do funcionário).
<b>Infraestrutura</b>	Transporte fretado para locomoção até o trabalho; espaço de convivência compartilhado para networking e interação, e espaços de trabalho no conceito <i>open space</i> aproximando gestores e funcionários.
<b>Ações Inclusivas e Humanitárias</b>	Inclusão de temas e presença de força de trabalho feminina, da causa LGBTQ+ (lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais) e, também, de PcD (pessoas com deficiências). Parcerias com ONGs e programas de trabalho voluntário como um reforço positivo de atuação na comunidade.
<b>Carreira</b>	Incentivo da cultura de <i>feedback</i> , mantendo canais de comunicação abertos entre líderes e colaboradores; <i>job rotation</i> , fomentando oportunidades de crescimento e conhecimento na empresa; oferecimento de cursos e plataformas exclusivas para crescimento profissional; parcerias em instituições de ensino de idiomas, faculdades e cursos diversos; planejamento de carreira e programas de incentivo de crescimento profissional.
<b>Brindes e Incentivos Financeiros</b>	Distribuição de brindes e cartões-presente com valores para gasto pessoal em ocasiões específicas; desconto em produtos produzidos pela empresa; programa de participação nos lucros; disponibilidade de aquisição de ações da própria empresa por meio de programa próprio; programa de previdência privada exclusivo; assistência financeira; 14º salário.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Após esse retrospecto acerca do surgimento da QVT e seus desdobramentos em diversos contextos, especialmente, em território brasileiro com a apresentação e categorização das melhores práticas, segundo classificação mais recente aferida pela GPTW, o próximo capítulo discutirá sobre o profissional de secretariado e suas atribuições em diferentes níveis.

O objetivo é apresentar de que forma a produtividade dessa categoria profissional pode ser mensurada, para então, no quinto capítulo, estabelecer a relação proposta como objetivo central desta pesquisa: examinar se os programas de QVT, oferecidos por uma multinacional suíça instalada no Brasil, impactam no bem-estar e, conseqüentemente, na produtividade dos seus profissionais de secretariado executivo.

#### **4 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO E SUAS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES EM NÍVEIS OPERACIONAL, TÁTICO E ESTRATÉGICO**

Conforme discutido no capítulo anterior, a produtividade de uma empresa pode ser impactada quando programas direcionados à promoção da QVT são oferecidos aos empregados. Para Levering (2010, p. 281), medidas que beneficiam tanto as empresas quanto os seus funcionários contribuem para o estabelecimento de uma “alta confiança”, e esse sentimento contribui para o sucesso coletivo e individual.

Os programas de QVT podem, inclusive, elevar o valor das ações de uma organização no mercado. Segundo destaca o atual presidente da GTPW Brasil, Ruy Shiozawa (SHIOWAZA apud LEVERING, 2010, p. 109), “[...] o raciocínio é lógico: as Melhores Empresas atraem e retêm os melhores talentos, funcionários confiantes servem melhor seus clientes e estimulam seus fornecedores a gerar melhores serviços [...]”.

Ainda que a mensuração da produtividade tenha sido analisada no capítulo anterior, sob a perspectiva de Huse e Cummings (1985 apud RODRIGUES, 2016), convém retomar e ressaltar que os meios são distintos para se mensurar a produtividade das diversas ocupações existentes no mundo do trabalho.

No que convencionou-se denominar “trabalho intelectual”, em distinção à “trabalho braçal”, ainda que se reconheça que para o exercício dessas atividades, quais sejam, braçal ou intelectual, é impossível dissociar esforço físico e mente, a mensuração da produtividade do trabalho intelectualizado se dá a partir do modo como os conhecimentos são mobilizados para o desenvolvimento de uma tarefa atrelada a um cargo específico. Nesse sentido, como explica Drucker (2001, p. 52):

[...] aumentar a produtividade no trabalho intelectual requer que se pense a que categoria de desempenho um determinado cargo pertence. Somente então sabemos em que deveríamos estar trabalhando. Somente então podemos decidir o que precisa ser analisado, o que deve ser melhorado, o que precisa ser mudado. Pois só então sabemos o que significa produtividade em um cargo específico, baseado em conhecimento.

O conhecimento necessário para o exercício de um determinado cargo, a partir da perspectiva de trabalho intelectual, pode ser alocado em diferentes níveis de atuação:



estratégico, intermediário e operacional, conforme Chiavenato (2014). Convém destacar que o autor faz a diferenciação dos níveis baseado na Teoria da Contingência, isto é, nos estudos cuja abordagem demonstra relação entre técnicas administrativas e condições do ambiente para o alcance do objetivo da organização.

Os trabalhadores alocados no nível estratégico, diretores, acionistas e altos executivos, devem ter e mobilizar conhecimentos com a finalidade de definir os objetivos e as decisões a longo prazo da organização. No nível intermediário, do qual faz parte a média administração (por exemplo, os gerentes), são requeridos aos trabalhadores conhecimentos que os habilitem a gerenciar e traçar estratégias para que as ações, definidas pelos indivíduos do nível estratégico, sejam executadas pelos profissionais do nível operacional. No último nível, interligado ao estratégico pelo intermediário, estão os trabalhadores cujas áreas são responsáveis por lidar com a execução de tarefas e operações que assegurem aos objetivos de produção e/ou prestação de serviços de uma organização.

A partir das concepções de Drucker (2001) e Chiavenato (2014), constata-se que os profissionais de secretariado, foco de estudo desta pesquisa, em consonância aos conhecimentos adquiridos e ao cargo exercido, podem ter sua atuação alocada em um dos três níveis.

No contexto brasileiro, esses níveis de atuação são, comumente, atrelados à formação acadêmica oferecida no país, conforme apresenta-se no Quadro 4 a seguir:

**QUADRO 4 – NÍVEIS, ATUAÇÃO E FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO**

<b>NÍVEIS</b>	<b>ATUAÇÃO</b>	<b>FORMAÇÃO</b>
Estratégico (Institucional)	Foco nos negócios, nos resultados e nas políticas globais da organização.	Nível Superior: Bacharel em Secretariado Executivo. Carga horária para formação: 2.400h.
Tático (Intermediário)	Foco nas operações, nos recursos, nos planos e programas.	Nível Superior: Tecnólogo. Carga horária para formação: 1.200h.
Procedural (Operacional)	Foco nas rotinas, nas tarefas e nos procedimentos.	Nível Técnico: Tecnólogo em Secretariado. Carga horária para formação: 800h.

Fonte: Adaptado de MARINHO (2015, p. 38).

Os cursos de formação em nível superior bacharelado, oferecidos pelas Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, devem seguir o que regem as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN)<sup>9</sup> específicas de cada área, a fim de garantir ao egresso competências e habilidades que o capacitem ao exercício da profissão escolhida.

No caso do egresso, bacharelado, em Secretariado Executivo, conforme artigo 3 das DCN específicas do curso, é necessário que ao futuro Secretário(a) Executivo(a) sejam garantidas:

[...] capacitação e aptidão para compreender as questões que envolvam sólidos domínios científicos, acadêmicos, tecnológicos e estratégicos, específicos de seu campo de atuação, assegurando eficaz desempenho de múltiplas funções de acordo com as especificidades de cada organização, gerenciando com sensibilidade, competência e discrição o fluxo de informações e comunicações internas e externas. (BRASIL, 2005).

Para contemplar essas especificações, a organização curricular do curso de graduação em Secretariado Executivo, a ser definida pela IES cuja formação é oferecida, deve contemplar conteúdos básicos, específicos e teórico-práticos, assim apresentados no artigo 4 das DCN:

I - Conteúdos básicos: estudos relacionados com as ciências sociais, com as ciências jurídicas, com as ciências econômicas e com as ciências da comunicação e da informação; II - Conteúdos específicos: estudos das técnicas secretariais, da gestão secretarial, da administração e planejamento estratégico nas organizações públicas e privadas, de organização e métodos, de psicologia empresarial, de ética geral e profissional, além do domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira e do aprofundamento da língua nacional; III - Conteúdos teórico-práticos: laboratórios informatizados, com as diversas interligações em rede, estágio curricular supervisionado e atividades complementares, especialmente a abordagem teórico-prática dos sistemas de comunicação, com ênfase em softwares e aplicativos. (BRASIL, 2005).

A formação tecnológica em Secretariado, por sua vez, visa à formação de profissionais aptos e capacitados para a realização de atividades pertinentes às rotinas operacionais e gerenciais, garantindo eficácia nos procedimentos e nas operações dos setores da organização,

---

<sup>9</sup> As DCN, como o próprio nome determina, dizem respeito aos parâmetros que devem ser estabelecidos a cada curso de graduação reconhecidos pelo Ministério da Educação, oferecidos no Brasil, a fim de estabelecer as capacidades, competências e habilidades mínimas ensejadas aos egressos para que possam atuar em suas futuras áreas profissionais. Ainda que sejam estipuladas, não é prescrito, nesse documento norteador, o modo como cada IES deve planejar-se para garantir que essas particularizações sejam desenvolvidas, respeitando-se a autonomia organizacional assegurada pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9.394/96).

bem como promovendo a interface entre os departamentos operacionais e gerenciais, conforme esclarece Marinho (2015).

No que se referem às competências, ainda segundo Marinho (2015), é esperado ao profissional de secretariado com formação tecnológica que possua: domínio de técnicas básicas de administração em âmbito privado e público para o correto assessoramento dos processos pertinentes do setor; eficiência na gestão do expediente administrativo; capacidade para intermediar relações interpessoais internas e externas do ambiente organizacional; domínio eficiente da comunicação por diferentes meios no seu idioma e em outros; capacidade para executar atividades sob supervisão; conhecimentos tecnológicos específicos de seu campo de atuação; capacidade de assessoramento aos centros decisórios e às equipes; articulação para negociações.

Considerada como a primeira etapa para evolução na carreira secretarial, ainda no que se refere à formação acadêmica, está inserido o curso técnico em Secretariado, oferecido em território nacional pelas escolas técnicas privadas e públicas. Com a finalidade de formar Técnicos em Secretariado, os cursos desse nível de ensino devem assegurar o desenvolvimento de conhecimentos acerca das atribuições determinadas no artigo 5 da Lei 7.377/85, complementada pela Lei 9.261/96, que regulamenta a profissão no Brasil.

Dentre as atribuições dos Técnicos em Secretariado, especificadas na lei vigente, estão: organização e manutenção dos arquivos da secretaria; classificação, registro e distribuição de correspondência; redação e datilografia de correspondência ou documentos de rotina, inclusive em idioma estrangeiro; execução de serviços típicos de escritório, tais como recepção, registro de compromissos, informações e atendimento telefônico (BRASIL, 1996).

Conforme pode ser constatado, a formação para o exercício secretarial no Brasil é estruturada de acordo com os níveis de atuação e regida por leis e instrumentos normativos, corroborando a relevância desse profissional no cenário corporativo, e não só em contexto nacional, mas global. Duncan (2011, p. 54) menciona, por exemplo, que os executivos norte-americanos delegam com facilidade atividades importantes a seus assessores e os tratam como “membros genuínos da equipe de gestão”, conferindo-lhes poderes, inclusive, para dirigir o escritório quando necessário.

Retomando a relevância do profissional de secretariado no Brasil, cabe destacar o quanto a profissão evoluiu ao longo dos anos, estabelecendo e conquistando importantes marcos

que dão visibilidade positiva à categoria no mercado de trabalho brasileiro. Além da lei de regulamentação da profissão e das DCN já mencionadas neste subcapítulo, os profissionais da área secretarial: a) têm estabelecido um código de ética próprio, o Código de Ética do Profissional Secretário, publicado em 07.07.1989 no Diário Oficial da União; b) têm a classe organizada por meio de sindicatos estaduais e pela Federação Nacional das Secretárias e Secretários (Fenassec); c) têm instituída a data de 30 de setembro como o Dia Nacional do Secretariado.

Ainda nessa perspectiva de organização e importância da profissão, convém apresentar o modo pelo qual o profissional de secretariado pode ser enquadrado na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Esclarece-se que a CBO é um documento instituído pelo Ministério do Trabalho brasileiro, cujo objetivo é classificar a existência de determinada ocupação e não sua regulamentação. Para os efeitos classificatórios a que se propõe, a CBO é composta por 10 grandes grupos (GG), 47 subgrupos principais (SGP), 192 Subgrupos (SG), 596 grupos de base ou famílias ocupacionais (SG), em que se agrupam 2.422 ocupações e aproximadamente de 7.258 títulos sinônimos.

Nos 5 primeiros grandes grupos (GG), encontra-se os respectivos títulos: 0 – forças armadas, policiais e bombeiros militares; 1 – membros superiores do poder público, dirigentes de organizações de interesse público e de empresas e gerentes; 2 – profissionais das ciências e das artes; 3 – técnicos de nível médio; 4 – trabalhadores de serviços administrativos.

Os códigos atribuídos ao profissional de secretariado pertencem aos GG 2 (2523 Secretárias(os) Executivas(os) e afins) e GG3 (3515 Técnicos em Secretariado, Taquígrafos e Estenotipistas), que respectivamente referem-se aos títulos de profissionais das ciências e das artes e técnicos em nível médio, agrupados conforme Quadro 5 que segue:

QUADRO 5 – CBO DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO

<b>GG2: 2523 – Secretários(as) executivos(as) e afins</b>			
<b>Descrição</b>	<b>CBO</b>	<b>Condições de exercício</b>	<b>Competências</b>
Assessoram executivos no desempenho de suas funções, atendendo clientes externos e internos; gerenciam informações; elaboram documentos; controlam correspondência física e eletrônica; prestam serviços em idioma estrangeiro; organizam eventos e viagens; supervisionam equipes de trabalho; gerem suprimentos; arquivam documentos físicos e eletrônicos; auxiliam os gestores na execução de tarefas administrativas e em reuniões.	2523-05 Secretária(o) Executiva(o)	Trabalham nas mais variadas atividades econômicas da indústria, comércio e serviços, além da administração pública, como assalariados com carteira assinada, estatutários, ou autônomos, sob supervisão ocasional. Atuam de forma individual ou em equipe, em ambientes fechados e em horários diurnos. Podem permanecer em posições desconfortáveis por longos períodos. Assessoram chefias, atendendo mais de um diretor ou área. Os secretários bilíngues ou trilingues realizam as mesmas atividades que os secretários executivos e se diferenciam nas atividades que requerem fluência em língua estrangeira.	É necessário estar apto a: adaptar-se a mudanças; trabalhar sob pressão; administrar estresse; contornar situações adversas; trabalhar em equipe; administrar conflitos; demonstrar dinamismo, senso de organização, espírito de liderança, proatividade, capacidade de retórica, iniciativa, discrição, sensibilidade, capacidade de comunicação, paciência.
	2523-10 Secretário Bilíngue		
	2523-15 Secretária Trilingue		
	2523-20 Tecnólogo em Secretariado Escolar		
<b>GG3: 3515 – Técnicos em secretariado, taquígrafos e estenotipistas</b>			
<b>Descrição</b>	<b>CBO</b>	<b>Condições de exercício</b>	<b>Competências</b>
Transformam a linguagem oral em escrita, registrando falas em sinais, decodificando-os em texto; revisam textos e documentos; organizam as atividades gerais da área e assessoram o seu desenvolvimento; coordenam a execução de tarefas; redigem textos e	3515-05 Técnico em Secretariado	Trabalham em órgãos públicos e setores empresariais, tendo vínculo formal de emprego. Atuam de forma individual, normalmente sem supervisão e em ambientes fechados. Os horários são diurnos para os taquígrafos e com revezamento de turnos	É necessário estar apto a: pesquisar na internet; consultar publicações técnicas; manter sigilo; operar programas de computador; agir com discrição; manter-se informado; treinar a velocidade do registro; agir com dinamismo; atualizar-se

comunicam-se, oralmente e por escrito.		para os demais. No exercício de algumas atividades, alguns profissionais podem estar sujeitos a condições especiais de trabalho, como, por exemplo, trabalhar sob pressão, em posições desconfortáveis por períodos prolongados, bem como estar expostos aos efeitos de ruído intenso.	tecnicamente; agir com equilíbrio emocional; intermediar as relações interpessoais; atualizar o dicionário pessoal; atuar com pontualidade; trajarse conforme as normas; participar de eventos técnicos; demonstrar eficiência, iniciativa, alta capacidade de concentração, conhecimento de línguas estrangeiras.
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora a partir da CBO (2019).

Como pode ser observado no Quadro 5, tanto o GG2 quanto o GG3 compreendem as ocupações cujas atividades requerem conhecimentos em ciências físicas, biológicas, sociais e humanas para as suas respectivas atuações. Certamente, resguarda-se, aqui, os diferentes graus de saber dada à natureza e atuação de cada grupo.

Ainda no que se refere ao Quadro 5, constata-se as variações de competências e descrições atribuídas ao Técnico em Secretariado, devido às demais nomenclaturas e atividades inseridas no grupo: taquígrafos e estenotipistas. De acordo com a CBO, esse agrupamento ocorre, pois há uma proximidade de classificação de família de atividades.

Ressalta-se, no entanto, que profissional de secretariado, em ambos os níveis enquadrados – GG2 e GG3 –, não figura nem é restrito ao GG4 (trabalhadores de serviços administrativos) de acordo com a CBO. Como explica Marinho (2015, p. 87), é pertinente que seja assim, pois o profissional de secretariado, especialmente aquele inserido no GG2, “[...] não é, e nem deve, ser limitado à execução burocrática de tarefas administrativas. Ele tem o papel de gestor, o que atinge um nível de competência superior ao do nível 4”.

Nessa perspectiva de ampla responsabilidade, cujas funções estratégicas substituem ou são adicionadas às operacionais, é que a categoria secretarial se apresenta como necessária às organizações. É esperado dos profissionais de secretariado, além de outros objetivos, uma atuação cogestora que contribua com os resultados organizacionais. Desse modo, é natural que sua produtividade, como trabalhador intelectual, seja rigorosamente mensurada e avaliada pela empresa e pelos gestores assessorados.

Retomando a discussão apresentada anteriormente, bem como a que foi aqui proposta, o próximo capítulo, a partir de um levantamento de dados empregado para o método de pesquisa

estudo de caso, apresenta a percepção de profissionais de secretariado executivo, atuantes em uma empresa multinacional suíça instalada no Brasil, em relação às práticas de QVT. Busca-se reconhecer se as ações oferecidas pela companhia contribuem para o bem-estar e, como consequência, contribuem para elevar os índices de produtividade do cargo secretarial exercido.

## **5 ESTUDO DE CASO DA ÁREA SECRETARIAL: QVT, BEM-ESTAR E PRODUTIVIDADE**

### **5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Dentre os métodos de pesquisa que podem ser utilizados com a finalidade de “[...] apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso completo” (MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p. 60), está o estudo de caso, escolhido para a coleta de dados deste trabalho, de caráter descritivo-exploratório.

Para tanto, foi elaborado um questionário (APÊNDICE A), organizado em 17 perguntas (8 fechadas, 5 abertas e 4 com base na escala *Likert*). As perguntas buscaram compreender o perfil pessoal e profissional dos respondentes, bem como investigar o conhecimento dos sujeitos acerca das ações voltadas à promoção de QVT, oferecidas pela empresa, a participação efetiva de cada um nos programas e a percepção individual no que concerne à geração de bem-estar e, por conseguinte, impacto na própria produtividade.

A coleta foi realizada entre o período de 6 a 9 de maio de 2019, efetivada por meio da plataforma *Google Forms* e enviada para 24 profissionais de secretariado executivo da empresa, cujo estudo foi empreendido. Destaca-se que todos os respondentes foram convidados a participar de modo anônimo, a fim de preservar o sigilo em relação à identidade. Houve uma adesão de 79,17% da amostragem, isto é, 19 profissionais responderam à pesquisa.

Após esse levantamento, procedeu-se à tabulação, à análise e à discussão dos resultados, que são apresentados na sequência, sendo os dados organizados por questão, ordenados em três sessões: 1) perfil dos participantes (questão 1 a 4); 2) atuação na área secretarial e na empresa (questão 5 a 8); 3) programas de QVT oferecidos pela empresa e a percepção dos respondentes (questão 9 a 17).

## 5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.2.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Na questão 1, foi interrogada a faixa etária dos profissionais. As opções de respostas foram distribuídas a partir do conceito de gerações, proposto por Dutra, Dutra & Dutra (2017), delimitando os nascidos em épocas específicas que caracterizam possíveis experiências e comportamentos baseados nos acontecimentos e nas transformações vivenciados pelos grupos.

Cumprir destacar que não há entre os autores pesquisados para este estudo, um padrão quanto à divisão precisa das faixas etárias para separar as diferentes gerações. Desse modo, foi adotada a separação encontrada em Dutra, Dutra & Dutra (2017), isto é: geração *Babyboomers* – nascidos entre final da década de 1940 e final de 1960; a geração X – nascidos no final da década de 1960 e ao longo da década de 1970; a geração Y – nascidos ao longo da década de 1980 e final da década de 1990; e geração Z – nascidos a partir dos anos 2000.

Entre os respondentes, constatou-se a predominância da geração X (53 – 42 anos), seguida das gerações Y (41 – 29 anos) e *Babyboomers* (54 – 74 anos). Infere-se, portanto, que há profissionais de três gerações convivendo no ambiente investigado, conforme Tabela 1:

**TABELA 1 – FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES**

<b>Faixa etária por geração</b>	<b>Porcentagem</b>
54-74 anos ( <i>babyboomers</i> )	5,26%
53-42 anos (geração X)	52,63%
41-29 anos (geração Y)	42,11%
27 anos ou menos (geração Z)	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A questão 2 buscou averiguar o gênero da amostragem, cujo resultado apresentou um público 100% constituído do sexo feminino. Desse modo, a partir de então, este texto passa a se referir aos respondentes no gênero feminino.

Considerando que temas como diversidade e inclusão também são relevantes quando se organizam ações direcionadas aos programas de QVT (MORIN, 2005 *apud* GASPAR et al., 2013), a questão 3 indagou se as respondentes eram ou não portadoras de alguma deficiência,



sem adentrar no tipo de limitação. Foram obtidas três respostas afirmativas, demonstrando que existem PCDs entre os profissionais de secretariado da empresa selecionada para este estudo.

Em modalidade aberta, a pergunta 4 interrogou sobre a formação acadêmica das profissionais. Levantou-se que 18 respondentes possuem formação universitária, em nível bacharelado, sendo: 6 em Secretariado Executivo, 2 em Administração de Empresas, 1 em Ciências Econômicas, 3 em Letras, 2 em Comunicação Social, 2 em Marketing, 1 em Pedagogia e Psicologia e 1 formação não especificada. Convém ressaltar que a respondente que não especificou seu curso universitário afirmou ter formação em nível de pós-graduação, mas também mencionou a área. Totalizando 19 respostas, destaca-se 1 respondente que informou ter formação universitária, em nível superior, como tecnóloga em Secretariado.

Através das respostas coletadas, constatou-se que deste levantamento participaram 8 profissionais com formação em secretariado, porém em três diferentes, a saber: 6 bacharéis em Secretariado Executivo; 1 tecnóloga em Secretariado; e 1 técnica em Secretariado (esta, graduada em Pedagogia e Psicologia).

### *5.2.2 ATUAÇÃO NA ÁREA SECRETARIAL E NA EMPRESA*

A pergunta 5 levantou o tempo de atuação na área secretarial das participantes. Como opção, as respondentes deveriam assinalar uma das seguintes alternativas: menos de 3 anos; de 3 a 6 anos; de 7 a 10 anos; de 11 a 15 anos; ou mais de 15 anos. Todas as opções foram contempladas, ou seja, assinaladas por uma ou mais participantes, sendo que: 3 respondentes atuam há menos de ano; 1 respondente declarou possuir de 3 a 6 anos na área; 1 participante afirmou atuar entre 7 a 10 anos; 3 respondentes assinalaram o período de 11 a 15 anos; e 11 profissionais asseguraram atuar há mais de 15 anos na área secretarial, totalizando, assim, mais de 50% da amostragem.

A questão 6 averiguou o tempo de atuação das respondentes na empresa. Os dados obtidos foram: 5 respondentes estão há menos de 3 anos; 4 atuam entre 3 a 6 anos; 3 de 7 a 10 anos; 2 de 11 a 15 anos; 5 respondentes trabalham há mais de 15 anos na organização.

Na pergunta 7, em modalidade aberta, com respostas agrupadas por semelhança e demonstradas na Tabela 2, questionou-se qual o cargo as respondentes exercem na empresa. Embora todas atuem na prestação de serviço secretarial, apenas 15,79% das profissionais utilizaram a nomenclatura “Secretária” para designar o cargo ocupado. As demais respostas

ficaram assim distribuídas: 73,68% das respondentes utilizaram o termo de “Assistente” e 10,53% de “Analista”.

**TABELA 2 – NOMENCLATURAS DOS CARGOS OCUPADOS**

<b>Nomenclaturas</b>	<b>Porcentagem</b>
Assistente	73,68%
Secretária	15,79%
Analista	10,53%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

É válido ressaltar que, de acordo com pesquisa no site da CBO, nos dois GG que figuram profissionais de secretariado (2523 – Secretários(as) Executivos(as) e afins; e 3515 – Técnicos em Secretariado, Taquígrafos e Estenotipistas), as ocupações da área podem figurar com as seguintes nomenclaturas: Assessor, Assistente, Auxiliar Administrativo, Secretário e Técnico em Secretariado. A nomenclatura “Analista” não está incluída nesse documento oficial.

A questão 8, em modalidade fechada, visou quantificar quantas profissionais possuem o registro funcional, SRTE, para o exercício legal da profissão. Dentre as 19 respondentes, 10 afirmaram possuí-lo. Convém destacar que, conforme Lei n. 7.377/85, complementada pela Lei n. 9.261/96, “[...] somente pode exercer a profissão de Secretário aquele que estiver dentro das conformidades [da] Lei, e uma delas é ter Curso Superior em Secretariado ou Técnico em Secretariado” (GIORNI, 2017, p. 42). Outra possibilidade para a obtenção do SRTE, ainda que sem formação na área, é comprovar 5 anos ininterruptos ou 10 anos intercalados no exercício de atividades secretariais, até 30.09.1985, por meio de registros na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) e declarações de empregadores, confirmando tal atuação.

### 5.2.3 PROGRAMAS DE QVT OFERECIDOS PELA EMPRESA E A PERCEPÇÃO DAS RESPONDENTES

A questão 9 buscou saber o grau de conhecimento das respondentes no que tange ao conceito de QVT. Para tanto, em modalidade fechada, foram dadas as seguintes opções para serem assinaladas: “sim”, “não” e “parcialmente”. Os resultados obtidos estão apresentados da seguinte forma:

**TABELA 3 - COMPREENSÃO DAS PROFISSIONAIS ACERCA DO CONCEITO QVT**

<b>Compreende QVT?</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	63,16%
Não	21,05%
Parcialmente	15,79%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A questão 10 apresentou um quadro com 43 programas relacionados à QVT, oferecidos em igualdade pela empresa investigada a todos aos seus trabalhadores (excluídos temporários, estagiários e terceirizados). Buscou-se examinar com qual frequência os profissionais de secretariado da empresa utilizam ou participam dos programas. As opções, em modalidade de escala *Likert*, foram organizadas da seguinte forma: (1) nunca; (2) raramente; (3) às vezes; (4) frequentemente; (5) sempre; (N/A) não se aplica. Os resultados encontrados foram organizados conforme Quadro 6 que segue:

**QUADRO 6 – FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO OU PARTICIPAÇÃO NOS PROGRAMAS DE QVT PELOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO**

Programas e ações QVT ofertados	Frequência de uso					N/A
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1. Restaurante interno	-	-	-	-	19	-
2. Frutas e café disponíveis ao longo do dia	-	-	6	5	8	-
3. Picolé 1x na semana	-	4	9	2	4	-
4. Vacinação	-	-	-	4	14	1
5. Desconto em medicamentos (Vidalink)	1	2	4	1	11	-
6. Medicamentos próprios (gratuidade)	7	2	2	2	5	1
7. Academia do prédio	9	1	1	2	6	-
8. Grêmio virtual (clube de vantagens)	16	-	1	1	1	-
9. Parceria Clube SESI SP	15	2	-	1	1	-
10. SESC	10	1	1	-	3	4
11. Grupo de corridas	16	1	1	-	1	-
12. Semana do bem-estar	2	2	1	4	10	-
13. Sessões Mindfulness in Company	8	3	5	1	2	-
14. Salão de beleza	2	2	9	2	4	-
15. Massagem	3	4	7	4	1	-
16. Fretado	9	2	1	-	6	1
17. Ticket combustível	8	-	-	-	1	10
18. Short Friday	1	-	6	5	7	-
19. Horário flexível	-	-	3	4	11	1
20. Trabalho remoto	-	2	3	4	9	1
21. Day-off (no mês do aniversário)	3				5	11
22. Compensação de feriados	1			1	16	1
23. Pet Day	10		2		4	3
24. Free Dress Code			3	3	11	2
25. Comemoração Dia das Crianças (filhos dos funcionários no trabalho)	4		1		5	9
26. Auxílio-funeral	12				1	6
27. Conexão Viva	13	2	1	-	1	2
28. Ampliação licença-maternidade	9	1			1	8
29. Ampliação licença-paternidade	8	-	-	-	1	10
30. Presente por nascimento de Filho	8	-	-	-	2	9
31. Presente de final de ano	4			1	11	3
32. Reconhecimento por meio de dinheiro ( <i>Applause</i> )	3	1	3	4	8	
33. Programa de previdência privada exclusivo	4	1		2	11	1
34. Programa de compra e venda de ações da empresa	10		1		7	1
35. Assistência financeira	15			1	1	2
36. Empréstimo consignado	13	1	1	1	1	2
37. Cooperativa de crédito	12	2	1	-	4	-
38. Capacitação e cursos em plataformas digitais (gratuito)	7	2	3	3	3	1
39. PLR	-	-	1	1	16	1
40. Agência Bancária	1		1	2	14	1
41. Sapateiro (1x por semana)	5	3	5	1	5	-
42. Auxílio Creche	7				2	10
43. Remuneração Variável (14º salário)	-	-	-	1	17	1

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os resultados mostram que a opção (5), a qual significa “sempre”, apresentou marcação em todos os programas, variando, certamente, a adesão entre as respondentes. Infere-se, desse modo, que os profissionais de secretariado usufruem constantemente de pelo uma das práticas de QVT oferecidas pela empresa, com destaque para o item 1, “restaurante interno”, com 100% de adesão da amostragem. No entanto, ressalva-se o fato de que tal resultado possa ter sido motivado pelo fato de que o restaurante utilizado pelas funcionárias se encontra no espaço físico da empresa, cujo entorno carece de outras opções.

Na questão 11, com o objetivo de verificar se as ações e os programas de QVT eram de conhecimento integral das profissionais, em modalidade aberta, foi solicitado às respondentes que preenchessem o campo da pergunta com o número do programa, conforme questão anterior, que desconheciam ser ofertados pela empresa. Os resultados, mostrados no Gráfico 4, permitiram concluir que o *day-off* (no mês do aniversário) e a parceria com o SESC foram os programas mais citados como desconhecidos, dentre outros quatro: capacitação em plataformas digitais, auxílio funeral, empréstimo consignado e parceria com o clube Sesi/SP.

**TABELA 4 - PROGRAMAS DE QVT DESCONHECIDOS PELAS PARTICIPANTES**

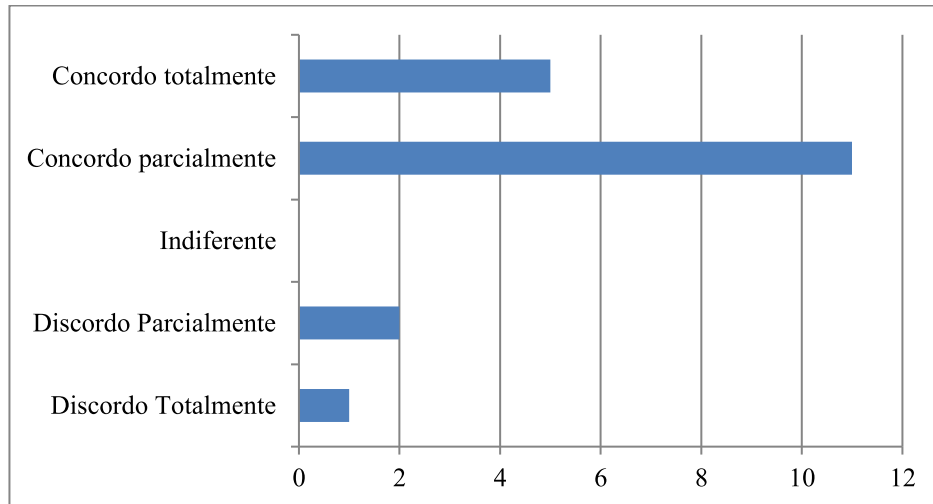
<b>Programas desconhecidos</b>	<b>Total</b>
9. Parceria Clube SESI SP	1
10. SESC	4
21. <i>Day-off</i>	4
26. Auxílio Funeral	1
36. Empréstimo Consignado	1
38. Capacitação e cursos em plataformas digitais (gratuito)	2

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A questão 12 indagou as respondentes acerca da disponibilidade de tempo para utilização e participação dos programas listados na pergunta 10. Como alternativa, as profissionais deveriam assinalar uma das 5 alternativas apresentadas no questionário: discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente. Entre as 19 respostas obtidas, 5 participantes concordaram totalmente sobre a relação

disponibilidade de tempo para usufruto das práticas de QVT, 11 concordaram parcialmente, 2 discordaram parcialmente e 1 discordou totalmente, conforme Gráfico 5 que segue:

**GRÁFICO 1 – TEMPO DISPONÍVEL PARA USUFRUIR DOS PROGRAMAS DE QVT**

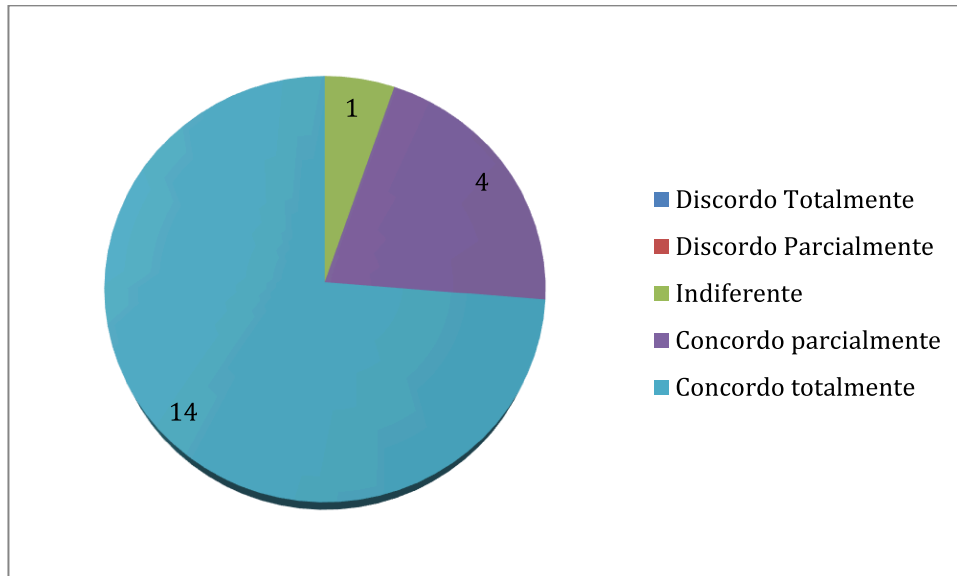


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Não causa estranheza o fato de 2 respondentes assinalarem “discordo parcialmente” e 1 assinalar “discordo totalmente” como forma de demonstrar a falta de tempo para usufruir dos programas de QVT oferecidos pela empresa. Devido ao grau de responsabilidade e às tarefas assumidas pelos diferentes profissionais, essa inconstância era esperada entre as respondentes. Tal evidência é corroborada por Feintzeig (2011), em sua publicação para o *The Wall Street Journal*, ao citar exemplos de profissionais de secretariado, cujo cargo ocupado e gestor assessorado demandam uma quantidade de tempo diferente em relação aos demais colegas.

A pergunta seguinte, de número 13, teve como objetivo identificar se os programas usufruídos contribuíam para a produtividade no trabalho na percepção das respondentes. Conforme apresentado no Gráfico 6, 14 respondentes concordaram totalmente, isto é, afirmaram que as práticas ofertadas impactavam em sua produtividade, 4 concordaram parcialmente e 1 demonstrou ser indiferente acerca da relação programas de QVT x produtividade.

**GRÁFICO 2 - RELAÇÃO QVT X PRODUTIVIDADE DAS PROFISSIONAIS BASEADA NOS PROGRAMAS USUFRUÍDOS**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A questão 14, também em escala *Likert*, amplia a discussão de QVT para além do trabalho, e pergunta se os programas oferecidos pela empresa favorecem o bem-estar das participantes dentro e fora do ambiente laboral. Dentre as 19 respondentes, 18 profissionais concordam totalmente e 1 concorda parcialmente.

Ainda buscando compreender o nível de satisfação das profissionais, foi perguntado em modalidade fechada na questão 15, se era do interesse das participantes que a empresa oferecesse mais programas de QVT, além dos que já são ofertados. Entre as participantes, 11 afirmaram que sim e 8 afirmaram estar satisfeitas com os programas oferecidos.

As participantes que responderam afirmativamente à questão 15 foram convidadas a responder à questão 16, em modalidade aberta, sugerindo outros programas que pudessem ser acrescidos aos já oferecidos. Entre as respostas obtidas, 3 respondentes mencionaram não ter acesso a programas como *day-off* no mês do aniversário e parceria com o SESC. Outras 3 respondentes declararam que gostariam que fosse ofertada parceria/desconto com academias fora da empresa. Demais respostas, em um total de 3, apresentaram, cada uma, sugestões e observações quanto à localização da empresa, à ginástica laboral, ao gympass e plano de reembolsos de medicamentos. Ressalta que das 11 respondentes que afirmaram ser necessário acrescentar mais ações aos programas de QVT, 1 respondente não participou da questão 16.

A última pergunta, também na modalidade aberta, solicitou às respondentes que, com base na própria experiência e participação, descrevessem a relação “QVT x programas” oferecidos pela empresa investigada.

Totalizando 78,94%, 15 participantes utilizaram asserções como “excelente”, “fantástico”, “adequado”, “compatível”, “bem equilibrado”, “ajuda no balanço vida profissional e pessoal” e “satisfatório” para descrever e opinar positivamente sobre a relação QVT x programas oferecidos pela empresa. Dentre essas opiniões positivas, 1 participante mencionou estar há 9 meses trabalhando na empresa e considera ter mais qualidade de vida após seu ingresso na organização investigada.

Obteve-se, ainda, a contribuição de 1 participante que sugeriu, ao descrever a relação QVT x programas oferecidos pela empresa, que para uma aplicação e participação efetiva e integral das ações é necessária uma mudança de *mindset*<sup>10</sup> por parte dos colaboradores, no que se refere à conscientização acerca dos benefícios gerados.

Outra respondente aproveitou essa parte do questionário para declarar que a falta de tempo, em consequência da grande demanda de atividades a serem realizadas, impede sua participação em alguns dos programas oferecidos, sem, no entanto, especificá-los.

Ainda com relação à última questão, 1 participante respondeu à pergunta com a sigla NA, comumente empregada para designar “não se aplica” e outra respondente, totalizando 19 participantes, não se manifestou.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade laboral, conforme pôde ser identificado ao longo do retrospecto histórico apresentado no segundo capítulo, é parte importante da vida do ser humano na contemporaneidade – um meio de realização e satisfação profissional e pessoal, e não apenas uma fonte de dinheiro ou mera obrigação.

Huse e Cummings (1985 apud RODRIGUES, 2016) defendem que quanto mais QVT, maior produtividade no ambiente laboral. Em face a tal afirmação, pode-se concluir, portanto, que o bem-estar proporcionado dentro das organizações por meio de ações direcionadas a

---

<sup>10</sup> O termo *mindset* é oriundo da língua inglesa e pode ser traduzido como “configuração da mente ou da mentalidade”. Está intrinsecamente ligado à maneira de pensar, às disposições psíquicas e morais que regem os processos e as atividades, tanto de modo coletivo quanto individual.



promover a QVT contribui para que as empresas obtenham melhores resultados, conforme, inclusive, corroborado pelas diversas pesquisas empreendidas pela GPTW em nível mundial.

Ainda que esta pesquisa tenha se limitado a examinar a percepção somente de uma das partes, ou seja, das profissionais de secretariado executivo, e não também da empresa selecionada, é possível afirmar que a hipótese da presente pesquisa foi confirmada: os programas de QVT impactam positivamente no bem-estar e, como consequência, na respectiva produtividade das Secretárias Executivas em exercício na organização multinacional suíça. Entre as respostas obtidas, 73,68% responderam que concordam totalmente e 21,05% que concordam parcialmente, quando foram indagadas acerca da relação e do impacto QVT *versus* produtividade no trabalho.

Entretanto, é válido ressaltar que ao se analisar os resultados obtidos através da coleta de dados, foi possível identificar que existem diferenças entre os programas de QVT ofertados entre os funcionários da empresa. Tal evidência confirma-se na questão 11, quando entre as respondentes obtêm-se a afirmação de que nem todos os programas são conhecidos entre elas, sugerindo que o acesso a tal informação se deu em decorrência à participação desta pesquisa. Essa constatação é corroborada na questão 16, quando 3 respondentes declaram que não têm acesso a alguns programas como o *day-off* no mês do aniversário e a parceria com o SESC.

Sobre essa diferença na oferta dos programas de QVT, ressalta-se que a multinacional suíça possui três divisões na filial brasileira e essas mantêm políticas próprias no que se refere à gestão de seus colaboradores. Entre essas políticas, algumas são equivalentes e outras não entre as divisões e os cargos hierárquicos.

No que tange ao tempo disponível para usufruir dos programas oferecidos e de interesse das participantes, há proeminências que indicam a insatisfação entre algumas profissionais. Desse modo, retoma-se a discussão acerca da sobrecarga de tarefas ou responsabilidades entre as Secretárias Executivas, o que ocorre não somente na empresa pesquisada, mas nas organizações de um modo geral, como observado por Feintzeig (2011).

O questionamento sobre a formação universitária, apesar de ter sido feito de maneira aberta, visando proporcionar espaço para menção do curso concluído, não pôde mensurar a totalidade das formações entre as respondentes. Isso ocorreu, pois uma das participantes não informou sua formação, interferindo na análise final do perfil acadêmico.

Por fim, o decorrer da pesquisa demonstrou que o tema QVT *versus* bem-estar e produtividade, objeto de pesquisa de diversos estudiosos, é relevante no meio laboral, entre o qual, incluem-se os profissionais de secretariado executivo – importantes cogestores em uma organização. Figurando como parte notável no quadro de colaboradores de uma empresa, atuantes em diferentes níveis – estratégico, tático ou operacional –, e dos quais são esperados resultados positivos em contribuição aos objetivos e metas da empresa, é imperativo, por conseguinte, que os programas de QVT sejam ofertados de modo a contemplar o desempenho daqueles que atuam na área secretarial.

Reforça-se que esta pesquisa não tem a intenção de ser conclusiva ou encerrar o tema aqui discutido. Pretende-se, no entanto, contribuir com o campo de estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho dos(as) Secretários(as) Executivos(as) e a percepção dessa categoria sobre seu ambiente laboral, bem-estar e produtividade; podendo ser essa discussão ampliada e direcionada a outros contextos e profissionais.

## REFERÊNCIAS

ALVES, E. F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **Interfaces - Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 60-78, abr. 2011.

ARIAS, J. A pedra de Sísifo e os trabalhadores prejudicados: a semelhança entre os trabalhadores brasileiros e o castigo imposto pelos deuses a Sísifo. **El País**, 05 maio 2015. Coluna. Disponível em: <<https://brasil.elpais.com/brasil/2015/05/09/opinion/1431176749019091.html>>. Acesso em: 09 mar. 2018.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Brasília, **Ministério da Educação**, 03 jun. 2005. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2019.

BRASIL. Lei n. 9.261, de 10 de janeiro de 1996. Altera redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei 7.377, de 30 de setembro de 1985. **Diário [da] República Federativa do Brasil**. Poder Legislativo. Brasília, DF, 11 jan. 1996, Seção 2, p. 393.

CAMUS, A. **O Mito de Sísifo**: ensaio sobre o absurdo. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.

CARDOSO, A. O trabalho como determinante do processo saúde-doença. **Tempo Social**, São Paulo, v. 27, n. 1, p. 73-93, jun. 2015. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/ts/article/view/103351/101800>>. Acesso em: 30 out. 2018.

CBO. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

COUTINHO, L. A terceira revolução industrial e tecnológica. As grandes tendências das mudanças. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 1, n. 1, p. 69-87, out. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8643306/10830>>. Acesso em: 23 out. 2018.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem, a sociedade, a administração. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2001.

DUNCAN, M. J. Em defesa do assessor executivo. **Revista Harvard Business Review**, p. 53-55, maio 2011.

DUTRA, J.S.; DUTRA, T.A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

EPOCA NEGÓCIOS. **Os vencedores do prêmio as melhores empresas para trabalhar 2018**. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Melhores-Empresas-para-Trabalhar/noticia>>

/2018/08/os-vencedores-do-premio-melhores-empresas-para-trabalhar-2018.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

FEINTZEIG, R. Assistente do chefe, o cargo mais importante da empresa. **The Wall Street Journal**, 1 nov. 2013. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/assistente-do-chefe-o-cargo-mais-importante-da-empresa-1383261348>>. Acesso em: 25 maio 2019.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FERRARI, I.; NASCIMENTO, A. M.; MARTINS FILHO, I. G. da S. **História do trabalho, do direito do trabalho e da justiça do trabalho**. 3. ed. São Paulo: LTR, 2011.

GASPAR, M. A. et al. Qualidade de vida no trabalho para pessoas com deficiências: estudo de caso numa montadora de automóveis. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 3, n. 2, set. 2013. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/16536/12414>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

GIORNI, S. **Secretariado, uma profissão**. Belo Horizonte: Quantum Projetos, 2017.

GREAT PLACE TO WORK (GPTW). Valores e história. **Como tudo começou**. Disponível em: <<https://gptw.com.br/sobre-nos/valores-e-historia/>>. Acesso em: 13 mar. 2019.

HOBBSAWM, E. J. **A era das revoluções, 1789-1848**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

LAIA, R. M.; VENTURA, R. de C. M. de O. **Religião e trabalho**: uma análise contemporânea de suas relações. Anais eletrônicos. Guarulhos: FACIG, 2017. Disponível em: <<http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiariocientifico/article/view/490>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

LEVERING, R. **Transformando a cultura do ambiente de trabalho**: a perspectiva do Great Place to Work Institute, 25 primeiros anos. São Paulo: Primavera Editorial, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho - QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAGNOLI, D. **História das guerras**. 3 ed. São Paulo: Contexto, 2006.

MARINHO, A. P. **Framework do plano de carreira do profissional secretário**. São Paulo: Compacta Gráfica e Editora, 2015.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MELO, F. P. V. O meio ambiente de trabalho: as consequências do trabalho moderno na saúde mental do trabalhador. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 18, n. 3674, jul. 2013. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/24989>>. Acesso em: 19 out. 2018.

MONTEIRO, E. M. A. et al. O impacto da qualidade de vida no trabalho (QVT) no faturamento das indústrias metalúrgicas do Estado do Pará. **Revista de Administração da UEPG**, v. 2, n. 1, p. 18-33, 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **História da OIT**. Disponível em: <<http://www.ilo.org/brasil/conheca-a-oit/hist%C3%B3ria/lang--pt/index.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2016.

SANSON, C. **O conceito de trabalho em Max Weber**. [s. d.]. Disponível em: <<https://docente.ifrn.edu.br/fabiolaaraujo/disciplinas/sociologia-do-trabalho/trabalho-em-weber>>. Acesso em: 13 set. 2018.

SAVIANI, D. O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. IN: FERRETTI, C. et. al. (Org). **Novas tecnologias, trabalho e educação**: em debate multidisciplinar. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 151-168.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SILVA, A. C. C. J. da.; FURTADO, J. H.; ZANINI, R. R. Um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho e os seus fatores associados. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 7, n. 14, p. 182-200, 2015.

SOIBELMAN, L. **A enciclopédia do advogado**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1981.

UGARTE, M. C. D. O corpo utilitário: da revolução industrial à revolução da informação. In: **IX Simpósio Internacional Processo Civilizador, Tecnologia e Inovação**, 2005, Ponta Grossa. Disponível em: <[http://www.uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sitesanais/anais9/artigos/mesa\\_redonda/art5.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sitesanais/anais9/artigos/mesa_redonda/art5.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2018.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 4. ed. São Paulo: Centauro Editora, 2013.

**APÊNDICE A****Questionário:  
Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e atuação secretarial**

Prezado Profissional de Secretariado,

Esta pesquisa tem como objetivo o levantamento de dados para contribuir com um estudo que está sendo desenvolvido a título de Iniciação Científica, e será, por mim, apresentado à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP.

A identidade de todos os respondentes e nome da organização serão mantidos em sigilo.

Ficarei imensamente agradecida se puder dedicar até 10 minutos de seu tempo para responder às questões abaixo até 09.05.2019.

Desde já, agradeço por sua atenção e colaboração.

Dayane de Oliveira

---

**1- Idade:**

- 54 - 74 anos  
 53 - 42 anos  
 41 - 29 anos  
 27 anos ou menos

**2- Sexo:**

- Feminino  
 Masculino

**3- É PCD?**

- Sim  
 Não

**4 - Qual a sua formação universitária? (ex. técnico em Secretariado, bacharel em Secretariado Executivo, Letras, Administração, Economia, Etc)**

---

**5- Há quanto tempo atua na área secretarial?**

- menos de 3 anos  
 de 3 a 6 anos  
 de 7 a 10 anos  
 de 11 a 15 anos  
 mais de 15 anos

**6- Há quanto tempo atua nesta empresa/grupo?**

- ( ) menos de 3 anos  
 ( ) de 3 a 6 anos  
 ( ) de 7 a 10 anos  
 ( ) de 11 a 15 anos  
 ( ) mais de 15 anos

**7- Qual seu cargo atual? \_\_\_\_\_****8 - Possui SRTE, ou seja, registro funcional para o exercício da profissão Secretário(a) Executivo(a) junto à Superintendência Regional do Trabalho e Emprego?**

- ( ) Sim  
 ( ) Não

**9- Sobre o seu conhecimento acerca de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), você conhece plenamente o conceito de QVT?**

- ( ) Sim  
 ( ) Não  
 ( ) Parcialmente

**10 - Em uma escala de 1 a 5, com qual frequência utiliza / participa dos programas e facilidades oferecidos por sua empresa? Assinale uma única alternativa por linha.**

Programas e ações QVT ofertados	Frequência de uso					
	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Às vezes	(4) Frequentemente	(5) Sempre	N/A
1. Restaurante interno						
2. Frutas e café disponíveis ao longo do dia						
3. Picolé 1x na semana						
4. Vacinação						
5. Desconto em medicamentos (Vidalink)						
6. Medicamentos próprios (gratuidade)						
7. Academia do prédio						
8. Grêmio virtual (clube de vantagens)						

9. Parceria Clube SESI SP						
10. SESC						
11. Grupo de corridas						
12. Semana do bem-estar						
13. Sessões Mindfulness in Company						
14. Salão de beleza						
15. Massagem						
16. Fretado						
17. Ticket combustível						
18. Short Friday						
19. Horário flexível						
20. Trabalho remoto						
21. Day-off (no mês do aniversário)						
22. Compensação de feriados						
23. Pet Day						
24. Free Dress Code						
25. Comemoração Dia das Crianças (filhos dos funcionários no trabalho)						
26. Auxílio-funeral						
27. Conexão Viva						
28. Ampliação licença-maternidade						
29. Ampliação licença-paternidade						
30. Presente por nascimento de Filho						
31. Presente de final de ano						



32. Reconhecimento por meio de dinheiro ( <i>Applause</i> )						
33. Programa de previdência privada exclusivo						
34. Programa de compra e venda de ações da empresa						
35. Assistência financeira						
36. Empréstimo consignado						
37. Cooperativa de crédito						
38. Capacitação e cursos em plataformas digitais (gratuito)						
39. PLR						
40. Agência Bancária						
41. Sapateiro (1x por semana)						
42. Auxílio Creche						
43. Remuneração Variável (14º salário)						

**11 - Dentre os programas listados na questão anterior, e oferecidos pela sua empresa, você desconhecia algum? Se sim, quais? (preencha com o número correspondente na questão anterior; deixe 0 se já conhecia todos)**

---

**12 - Durante o seu expediente, você tem tempo para usufruir de todos os programas (listados na questão 10) de seu interesse?**

- Discordo totalmente  
 Discordo parcialmente  
 Indiferente  
 Concordo parcialmente  
 Concordo totalmente

**13 - Você considera que todos programas oferecidos pela empresa e dos quais participa favorecem sua produtividade no trabalho?**

- Discordo totalmente  
 Discordo parcialmente

- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**14 - Você considera que todos programas oferecidos pela empresa e dos quais participa favorecem seu bem-estar dentro e fora do trabalho?**

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**15- Gostaria que sua empresa ofertasse algum outro programa direcionado às práticas de QVT?**

- Sim.
- Não, estou satisfeito(a) com os programas já oferecidos.

**16 - Em caso afirmativo à questão anterior, use o espaço abaixo para sugerir:**

---

**17 - Com base em sua experiência e participação, como descreveria a relação “QVT x programas oferecidos” por sua empresa?**

---