

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

LANA RAYANE MOURA BARBOSA  
LORENNNA CRISTINA DE JESUS SOUZA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

ANÁPOLIS-GO

2016

LANA RAYANE MOURA BARBOSA  
LORENNNA CRISTINA DE JESUS SOUZA

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Gestor de Pessoas, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Ma. Márcia Sumire Kurogi.

ANÁPOLIS- GO

2016

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

LANA RAYANE MOURA BARBOSA  
LORENNNA CRISTINA DE JESUS SOUZA

### **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Gestor de Pessoas, sob a orientação da Profª Ma. Márcia Sumire Kurogi.

Data da aprovação: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Profª Mª. Márcia Sumire Kurogi.

ORIENTADORA

---

Profª. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel

CONVIDADA

---

Profª. Drª Elaine Abrahão Amaral

CONVIDADA

---

Prof. Me. Emerson Adriano Sill

CONVIDADO

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Lana Rayane Moura Barbosa<sup>1</sup>

Lorena Cristina De Jesus Souza<sup>2</sup>

Márcia Sumire Kurogi<sup>3</sup>

## RESUMO

Para abordar o tema “Qualidade de Vida no Trabalho” utilizou-se da bagagem teórica oportunizada por autores como, Chiavenato (1999, 2004), Davis (1992), Fernandes (1996), Maximiano (2000), Ribeiro e Santana (2015), Vygotsky (2003), dentre outros. Desse modo, buscou-se compreender o que é a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – e mostrar o quanto esta pode contribuir para que os profissionais tenham mais satisfação e bem estar no ambiente de trabalho. Observou-se ao longo deste, que a QVT é um importante programa/estratégia que surgiu na década de 50, e veio para contribuir em melhorias para o ambiente de trabalho. Dentre os principais pilares da QVT contempla-se o objetivo de manter uma relação harmônica entre Organização e Trabalhador. Verificou-se que a motivação pode contribuir para uma melhor produtividade e desempenho das atividades de trabalho diárias. Enfim, a conclusiva em torno deste artigo, aponta para a necessidade de olhares mais atentos ao ambiente que as Indústrias/Empresas tem proporcionado aos trabalhadores.

**Palavras-Chave:** Qualidade. Trabalho. Organização. Motivação.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao fazer uma retrospectiva na história do trabalho no Mundo e Brasil, logo se torna evidente que a mesma nem sempre recebeu a atenção devida, sendo marcada por um caminho de descuidos e problemas.

---

<sup>1</sup> Graduada em Recursos Humanos. E-mail:lanarayane13@gmail.com

<sup>2</sup> Graduada em Recursos Humanos. E-mail:lorennacristina@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestre. Email: marcia.kurogi@gmail.com

Com o advento da Revolução Industrial (Século XVIII e XIX) e consequente êxodo rural, as cidades passaram a receber inúmeros trabalhadores que saíram de seus locais de origem em busca de uma oportunidade de trabalho e melhoria de vida.

Essas pessoas se depararam com um cenário totalmente diferente do imaginado, e foram recepcionadas com uma péssima estrutura de trabalho, sendo submetidos a cargas horárias excessivas, a remuneração insuficiente, a baixas condições de higiene e segurança, dentre outros percalços. (CASSAVANI et all 2006).

Esse conjunto de problemas demonstrou a falta de atenção com o trabalhador, seu bem estar e qualidade de vida. O que comprova a ausência de preocupação com essa área, que como consequência teve como resultado, muitos funcionários doentes, acidentados, famílias desajustadas pela falta de condições de suprimento. (CASSAVANI et all 2006)

E diante da necessidade de uma maior atenção ao bem estar dos trabalhadores surge um programa totalmente inovador, que em seu âmago busca proporcionar mais qualidade e bem estar no ambiente de trabalho, trata-se da QVT – Qualidade de Vida no Trabalho.

Este estudo pretende “Compreender o que é a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – e mostrar o quanto esta pode contribuir para que os profissionais tenham mais satisfação e bem estar no ambiente de trabalho”.

Para alcançar este propósito, buscou-se ao longo deste perseguir os seguintes objetivos específicos: Revelar o que é a QVT, sua origem, papel e importância para as instituições; Incentivar as Organizações a implementar a QVT, visando contribuir para uma melhor qualidade de vida dos funcionários; Promover uma reflexão a cerca da QVT no ambiente de trabalho.

Para que todos estes objetivos fossem alcançados, foi realizada uma pesquisa de cunho bibliográfico, em que livros, revistas, jornais, sites, periódicos, em busca dos melhores conceitos e informações concernentes a QVT.

Martins (2008) afirma que este tipo de estudo é o ponto de partida de toda pesquisa, e favorece na ampliação e amadurecimento do conhecimento da idéia a ser discutida.

Desse modo, essa pesquisa foi subdividida em tópicos. Em um primeiro instante foram demonstrados os Principais conceitos e Pressupostos concernentes à QVT, revelando a opinião de renomados estudiosos sobre o assunto.

Posteriormente, foi realizada uma breve retrospectiva da origem e evolução da QVT no mundo. Em seguida, apresentou-se a importância da motivação no desenvolvimento e consolidação da QVT no ambiente de trabalho. E por fim, foram apresentadas nas considerações finais, algumas informações sobre a implantação da QVT no âmbito das empresas.

Este estudo poderá ser de grande valia, tanto a graduandos como graduados dos cursos de Administração, pois, expõe informações relevantes para o seu cotidiano de atuação.

## **2 CONCEITOS E PRESSUPOSTOS CONCERNENTES A QVT**

A QVT é um programa que em sua essência busca melhorar as condições no ambiente de trabalho, e através da motivação, oferecer mais bem estar e qualidade de vida ao trabalhador. (Ribeiro e Santana, 2015).

Após muitos estudos e pesquisas tentando observar a relação entre Organização<sup>4</sup> e trabalhador descobriu-se que existem fatores motivadores que influenciam os resultados e comportamento do indivíduo no meio de trabalho.

Partindo desse pressuposto, compreende-se que quando uma pessoa se sente bem no meio de trabalho e confortável desempenhando sua função, a possibilidade da produtividade aumentar tende a ser maior. Por outro lado, quando existe a insatisfação por algum fator que permeia o ambiente de trabalho, essas tarefas não são executadas com a mesma satisfação/motivação.

Chiavenato (1999, p.14) afirma que a QVT,

É um constructo complexo que envolve uma constelação de fatores, como: satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário recebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro da equipe e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões e a possibilidade de estar engajado e de participar ativamente na organização. (CHIAVENATO, 1999, p.14)

---

<sup>4</sup> De acordo com Maximiano (1992) uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

A citação acima demonstra que este programa consiste numa estratégia que envolve diversos fatores diferentes, e que podem influenciar na maneira como são desenvolvidas as atividades diárias no ambiente de trabalho.

A QVT surgiu como uma importante ferramenta no combate aos problemas ocasionados pela falta de atenção ao cenário do trabalho, e possui como aspecto principal, o fato de que a motivação das pessoas no trabalho está interligada com a satisfação com a empresa.

Vygotsky (2003, p.39) interpreta que o comportamento “é o processo de interação entre o organismo e o ambiente”, desse modo, se o organismo sente que predomina sobre o ambiente, as tarefas exigidas desse organismo serão desempenhadas sem tensão e dificuldade, permitindo que a adaptação seja fácil.

Por outro lado, quando a preponderância e superioridade estão do lado do ambiente, o organismo tem problemas na adaptação ao meio. A última das hipóteses é quando ocorre um equilíbrio entre o ambiente e o organismo, e nenhum deles prepondera sobre o outro.

Esse pressuposto conduz-nos a compreensão de que os fatores presentes no ambiente de trabalho influenciam a maneira de agir e comportar dos indivíduos, exigindo uma maior atenção a todos os aspectos que consolidam esse ambiente, nesse caso em específico, está sendo abordado o local de trabalho.

Sobre isto, Ribeiro e Santana (2015) afirmam que a QVT através de seus pilares, assegura que quando existem fatores que motivam o trabalhador, são aumentadas a produtividade, comprometimento e satisfação.

A QVT é construída a partir da união de diversas atitudes, métodos, fatores que juntos, contribuem para a construção de equilíbrio e bem estar ao indivíduo, nos aspectos emocional, físico e mental.

Fernandes (1996) conceitua a QVT como uma estratégia, cujo intuito é aliar os interesses individuais ao da organização para atingir um bem comum. Desse modo, observa-se que a QVT parte do princípio de que precisa existir uma íntima relação entre os objetivos da organização e do próprio funcionário/trabalhador.

O exemplo apresentado no capítulo introdutório deste estudo, revela a ausência de atenção ao setor do trabalho no período das revoluções industriais. Demonstrando inúmeros problemas que os funcionários das indústrias estavam passando, os mesmos não se sentiam bem tratados naqueles ambientes, prova

disso, era a desatenção a eles concedida, trabalhavam horas e horas a fio, sem descanso remunerado, sem direitos a férias, décimo terceiro.

A comunicação entre a empresa e o trabalhador era nula, os mesmos precisaram sair às ruas reivindicando seus direitos, estas reivindicações certamente foram a expressão da ausência de comunicação entre o funcionário e a organização.

Cassavani (2006) afirma que as empresas contemporâneas às revoluções industriais, se preocupavam prioritariamente com a produção e os seus respectivos lucros.

Desde as revoluções industriais (séculos XVIII-XIX) as empresas se preocupavam apenas com a produção, ou seja, os esforços eram apenas em proporcionar uma maior quantidade produzida e a melhorar os meios para aumentar a participação no mercado. O ser humano era apenas um mero coadjuvante no processo produtivo, as condições precárias de trabalho, as longas jornadas diárias assim como à exploração de trabalho infantil eram ignorados, o tratamento desumano e os freqüentes acidentes faziam parte da vida dos trabalhadores e eram vistos com naturalidade por quem trabalhava. (CAVASSANI et al, 2006, p.08)

O ser humano naquela época não era visto com o devido valor, não recebendo o tratamento e remuneração condizente com a importância do trabalho prestado.

A visão que se tinha do trabalhador naquele período era abarcada de discriminação, preconceito, tratando-os como meros “escravos”. Com os passar dos anos sentiu-se a necessidade de aumentar a produção, fato que aos poucos foi demonstrando a importância em que trabalhador tinha nesse processo.

Cavassani (2006) afirma que foi no final do século XIX surgiu os primeiros estudos que visavam diminuir os esforços e melhorar a capacidade produtiva, e estes foram desenvolvidos por Frederick Taylor.

Enfim, a maneira como a indústria contemporânea às revoluções industriais conduzia as questões do trabalho, certamente, contradiz, a todos os princípios e propósitos apregoados pelo QVT, que acredita que a satisfação que o trabalhador tem com a empresa influencia o desenvolvimento do trabalho.

Hoje no Brasil, infelizmente a ideia “qualidade de vida” nas empresas ainda é superficial, não existindo uma definição precisa na literatura científica em relação ao conceito de qualidade de vida no trabalho. (RIBEIRO E SANTANA, 2015). No entanto, o reconhecimento da sua importância para as empresas/instituições tem se tornado evidente a cada dia.



Chiavenato (2004) afirma que a QVT abrange fatores físicos, ambientais e psicológicos presentes no local de trabalho. Desse modo, torna-se impossível ter um ambiente de trabalho saudável se não existe uma boa relação entre organização e trabalhador, bem como, um interesse em satisfazer/atender as necessidades do indivíduo.

O autor acima referido salienta que se torna necessário refletir a respeito de todos os aspectos envolvidos na QVT, para dessa forma, obter o grau de satisfação de cada colaborador.

As intencionalidades da QVT não são pautadas apenas nos interesses do trabalhador, mas através de suas intencionalidades e princípios busca promover contribuições tanto aos indivíduos/funcionários, quanto à própria organização.

Sobre isto, Ribeiro e Santana (2015) afirmam que não existe um padrão de qualidade de vida que possa ser satisfatório a todos, pois cada indivíduo tem uma necessidade diferente.

E diante disso, emerge a necessidade de que exista uma boa gestão de qualidade de vida dentro da organização. Costa (2013) em sua obra “Planejamento Social” faz menção ao livro infantil “Alice no País das Maravilhas” e revela que em determinado momento da história a personagem principal está acompanhada do coelho, andando por um caminho subterrâneo, e chegando a uma encruzilhada, a Alice indaga: “Qual caminho seguiremos?”, o coelho responde: -“Se você não sabe para onde quer ir, qualquer caminho serve”.

Este simplório exemplo remete a importância da gestão e planejamento das ações. Se não se sabe onde quer chegar, como pode-se discernir qual caminho deve ser seguido.

Torna-se necessário conhecer e identificar a verdadeira situação de trabalho dos funcionários. Eles estão satisfeitos com o ofício? Tem oportunidade de crescimento? Recebem a remuneração justa? Correm risco de acidentes? Perguntas simples como essa, precisam fazer parte do questionamento das empresas.

O trabalhador não pode ser visto apenas como aquele que fornece sua força de trabalho, mas também como alguém que sustenta e equilibra a produção dentro da empresa. (Ribeiro e Santana, 2015)

Por isso, torna-se imprescindível que haja uma gestão qualificada dentro das empresas, pois desse modo, será mais fácil identificar os problemas que tem atingido o coletivo e a partir disso, decidir qual caminho será trilhado.

O dicionário Aurélio traduz “Gestão” como “gerenciamento, administração / o objetivo é de crescimento, estabelecido pela empresa através do esforço humano organizado, pelo grupo, como um objetivo específico”. (FERREIRA, 2010)

Partindo desse conceito, torna-se evidente que para desenvolver a QVT dentro da empresa é imprescindível uma gestão, em que se verifique as potencialidades e fragilidades presentes dentro do ambiente, e a partir deste mapeamento planejar e desenvolver planos e projetos para minimizar os problemas que atingem o coletivo.

O ambiente de trabalho precisa ser produtivo e atingir os objetivos da empresa, mas, precisa de antemão, se preocupar com as necessidades, fraquezas, desejos de seu corpo de funcionários.

## 2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA QVT

O período da Revolução Industrial (XVIII – XXI ) foi marcado por muitos desajustes relacionados ao trabalho, isso porque, não existia uma preocupação com o bem estar do trabalhador neste período. (CASSAVANI, 2006).

Os primeiros estudos que visavam amenizar os impasses relacionados ao trabalho foram desenvolvidos por Frederick Taylor no século XIX, e buscavam diminuir os esforços e melhorar a capacidade produtiva. A resposta para essa preocupação foi à conquista de benefícios como a divisão de tarefas, a especialização dos trabalhadores, dentre outras. (CASSAVANI, 2006)

Mais tarde, aproximadamente nas décadas de 1920 e 1940 foram realizados os primeiros estudos relacionados ao desempenho humano e ambiente de trabalho, desenvolvidos pelo psicólogo Elton Mayo. (MAXIMIANO, 2000).

De acordo com Maximiano (2000), estes estudos foram realizados com um grupo de moças de uma indústria na cidade de Chicago nos Estados Unidos, e ficou conhecido *como Hawthorne*.

A pesquisa desenvolvida por Mayo, baseou-se na observação de um grupo de operárias que foram observadas em ambientes separados da linha de produção ao qual estavam familiarizadas. Ao fim da experiência verificou-se

que a produção elevou-se, e podendo-se constatar que a satisfação das operárias tornara-se evidentes e revelou ainda que as condições de ambiente, tratamento igualitário, gerência mais próxima, respeito, valorização do trabalho, entre outros, foram fatores que serviram de estímulos para as funcionárias, e desta maneira abriu caminho para outros estudos sobre a qualidade de vida nas organizações. (CASSAVANI, 2006, p.02)

Estes estudos serviram de inspiração e estímulo para muitos estudiosos, que a partir de então, começa a vislumbrar uma ideologia mais crítica a cerca dos fatores que influenciam o comportamento no ambiente de trabalho.

Com o passar do tempo, gradativamente emergiram-se novas evoluções, e na década de 50, surgiu na Inglaterra a QVT, por intermédio da influência e conceitos de um psicólogo chamado Eric Trist, que naquela época se destacava no setor de Desenvolvimento Organizacional. (RIBEIRO E SANTANA, 2015)

Eric Trist realizou, em parceria com seus colaboradores, diversos estudos que buscavam compreender a relação entre trabalhador e Organização. E dentro destas pesquisas, eles procuravam identificar os fatores que motivavam o indivíduo a realizar suas atividades, de maneira satisfatória dentro da empresa. (RIBEIRO E SANTANA, 2015)

Por intermédio destes estudos eles descobriram que existem sim fatores que influenciam positivamente o comportamento do ser humano no ambiente de trabalho. Fazendo com que os mesmos se sintam mais felizes durante a execução de seu ofício diário devido a algumas situações. (RIBEIRO E SANTANA, 2015)

Ribeiro e Santana (2015) salientam que, o movimento QVT adquiriu mais força na década de 60, devido aos interesses tanto dos trabalhadores quanto das próprias empresas.

Porém, apenas na década de 70 é que o tema “Qualidade de Vida no Trabalho”, alcançou os centros de Estudos dos Estados Unidos da América. Em face disso, rapidamente o movimento ganhou contornos mais sólidos, alcançando seu reconhecimento a nível mundial.

A expressão “QVT” foi criada por Louis Davis na década de 1970. Esse período foi marcado por efervescentes reivindicações. Sobre isto, Ribeiro e Santana (2015) afirma,

Trabalhadores e sindicatos passaram a reivindicar seus direitos quanto à qualidade de vida no trabalho, além de destacar variáveis como: maior participação dos funcionários nas decisões da empresa, redução de níveis

hierárquicos, melhores salários, ambientes mais seguros e confortáveis, condições de trabalhos capazes de gerar satisfação. Em contra partida trabalhariam com mais motivação e atendendo, assim, as expectativas da empresa. (RIBEIRO E SANTANA, 2015, p.06)

Observa-se, portanto, a evolução que a QVT alcançou com o passar dos anos. E essa importância e necessidade tem se intensificado ainda mais nos dias atuais, devido ao fator da globalização e aumento da competitividade entre as empresas.

O quadro a seguir revela uma sucinta retrospectiva conceitual da evolução da QVT durante os anos.

Quadro 1: Evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social ou técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passarão de apenas um "modismo" passageiro.

Fonte: Fernandes (1996).

Este quadro revela de forma sucinta a evolução nas concepções da QVT. E mostra que as mesmas sofreram variações de acordo com o tempo, alcançando mais complexidade e importância.

### 3. MOTIVAÇÃO E QVT

O dicionário Aurélio traduz o vocábulo “motivação” como, “ato de motivar / Espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento”. (FERREIRA, 2010).

Esse conceito nos conduz a compreensão de que a motivação impulsiona o indivíduo a realizar algum ato ou ação, são fatores que influenciam tal pessoa. Sobre isto, Ribeiro e Santana (2015) salientam que a motivação é uma ferramenta indispensável para uma organização bem sucedida, e é a razão que leva pessoas a terem uma determinada ação ou comportamento dentro do ambiente de trabalho.

Maximiano (2000) interpreta “motivação” como o processo pela qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

Imaginem um trabalhador que levanta às 05 da manhã para o serviço, não tem horário para sair do labor, o mesmo recebe pouco, não tem direito a férias, décimo terceiro, corre riscos de acidente diariamente, nem sequer conhece o patrão. Enfim, será que os fatores que permeiam este ambiente de trabalho, o permite ter satisfação com o mesmo?

É claro que não! Este simplório exemplo almeja simplesmente revelar na prática toda teoria elencada, e demonstrar que a motivação é importante dentro do cenário de trabalho.

Desse modo, torna-se notório a importância de que as instituições sejam conscientes dos fatores que permeiam a sua organização. A qualidade de vida no trabalho não pode ser tratada isolada da motivação, são assuntos que embora distintos, na realidade, mantêm uma íntima relação.

Chiavenato (2000) acredita que os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, tendo em vista, que se relacionam com aquilo que ele faz e desempenha. E esta motivação está envolvida com sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional, auto realização e depende das tarefas que essa pessoa realiza durante o seu trabalho.

Herzberg apud Davis (1992) apud Fernandes (1996) apresenta um modelo de Qualidade de Vida no Trabalho, e nesta, os fatores motivacionais dos funcionários estão distribuídos em dois aspectos: Motivação e Manutenção:

#### ✚ **Fatores de Motivação ou Motivacionais:**

- ✓ Realização pessoal e profissional;
- ✓ Reconhecimento;
- ✓ Responsabilidade;
- ✓ Desenvolvimento profissional;
- ✓ Conteúdo do cargo;
- ✓ Autonomia;
- ✓ Criatividade e inovação do trabalho;
- ✓ Participação.

#### ✚ **Fatores de Manutenção:**

- ✓ Políticas organizacionais;
- ✓ Relacionamento supervisor/subordinado;
- ✓ Condições físicas do trabalho;
- ✓ Salários e benefícios;
- ✓ Relacionamento com os colegas;
- ✓ Vida pessoal;
- ✓ Status;
- ✓ Segurança;
- ✓ Comunicação.

Torna-se evidente a partir deste conjunto de fatores expostos, os múltiplos motivos que podem interferir na qualidade de vida dentro do cenário de trabalho. Mas como é realizada a avaliação da QVT?

Como resposta a esta indagação poderíamos apresentar diversos modelos propostos de QVT, porém, nos restringiremos ao modelo proposto por Walton, que consiste num dos modelos mais adotados na atualidade.

### 3.1 MODELO DE QVT PROPOSTO POR WALTON

Dentre os muitos modelos de QVT presentes, será exposto o modelo de Walton que se baseia em uma metodologia de caráter quantitativo e qualitativo.

Mônaco e Guimarães (2000) afirma que o referido modelo é o mais amplo pois, leva em consideração os fatores intra e extra empresa, desse modo, para

Walton os programas QVT tem como objetivo dar origem a uma organização mais humanizada, contribuindo para que o ambiente de trabalho seja marcado por mais responsabilidade e autonomia.

Para Walton (1973) este programa favorece para o crescimento do desempenho do trabalhador, e auxilia na valorização de seu trabalho, bem como, seu desenvolvimento pessoal.

Quadro 2: Modelo de QVT proposto por Walton (1973)

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>INDICADORES DE QVT</b>
1. Compensação Justa e Adequada	Equidade interna e externa
	Proporcionalidade entre salários
	Justiça na compensação
	Partilha dos ganhos de produtividade
2. Condição de Trabalho	Jornada de Trabalho Razoável
	Ambiente Físico seguro e Saudável
	Ausência de Insalubridade
3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Autonomia
	Qualidades Múltiplas
	Informação sobre o processo total do trabalho
	Autocontrole relativo
4. Oportunidade de Crescimento e Segurança	Possibilidade de Carreira
	Crescimento Pessoal
	Perspectivas de avanço salarial
	Segurança de Emprego
5. Integração Social na Organização	Ausência de Preconceitos
	Igualdade
	Mobilidade
	Relacionamento
	Senso Comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de Proteção do Trabalhador
	Liberdade de Expressão
	Direitos Trabalhistas
	Tratamento Imparcial
	Privacidade Pessoal
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho
	Poucas mudanças geográficas
	Tempo para lazer da família
	Estabilidade de horários
8. Relevância Social do trabalho na vida	Imagem da empresa
	Responsabilidade Social da Empresa
	Responsabilidade pelos produtos
	Práticas de Emprego

**Fonte:** Fernandes (1996)

Observem que o modelo proposto por Walton (1973) se compõe por oito itens principais que auxiliam no desenvolvimento da QVT. E dentre tais, pode-se observar que ele considera uma remuneração justa, tanto para a organização, quanto para o trabalhador.

O referido autor acredita que essa compensação precisa ser justa tanto em comparação com os próprios colegas de trabalho (interno), como para o mercado de trabalho (externo).

Walton (1973) ressalta a importância de olhares mais atentos as condições de trabalho em geral, em que se englobam fatores como a carga horária de trabalho, materiais e equipamentos disponibilizados para o desenvolver do ofício, enfim, um ambiente saudável em que se preserve a saúde do trabalhador.

Tal modelo aponta ainda a necessidade que se valorize o talento humano, o intelecto, concedendo autonomia, e incentivando o indivíduo a utilizar a capacidade pessoal.

Walton (1973) estabelece que a empresa precisa conceder ao trabalhador a oportunidade de crescimento e segurança, e oferecer também oportunidades iguais, sem discriminação e preconceito de qualquer que seja a espécie.

Através do parâmetro denominado “Constitucionalismo” busca-se medir o grau em que os direitos dos empregados estão sendo cumpridos pela instituição, observando se os direitos estão sendo respeitados.

Em relação ao requisito “Trabalho e Espaço Total da Vida” almeja-se observar se este ofício tem sido equilibrado na vida desse indivíduo. Sobre isso, Chiavenato (2004) afirma que um bom lugar para se trabalhar possibilita, além do próprio trabalho, outros compromissos em suas vidas, como a família, amigos, e hobbies pessoais.

O último fator exposto no modelo proposto por Walton procura avaliar a “relevância do trabalho na vida”, e propõe-se a investigar a visão que o empregado tem em relação à empresa, à responsabilidade da instituição na comunidade, à qualidade dos produtos e à prestação dos serviços.

Enfim, para o desenvolvimento da QVT torna-se imprescindível que os gestores, organizadores estejam atentos a diversos fatores que podem influenciar na motivação e comportamento dentro do ambiente de trabalho.



Essa tarefa apresenta uma complexidade, pois, exige uma série de mudanças de atitude dentro das organizações, o que faz com que muitas empresas fiquem receosas quanto à implantação da QVT.

Desse modo, conclui-se que a implementação da QVT é um desafio constante que precisa ser transposto pelas organizações, pois, os resultados certamente serão positivos.

#### 4. A IMPLANTAÇÃO DA QVT

Antes de se implantar a QVT em qualquer organização, torna-se imprescindível uma avaliação criteriosa dos fatores que permeiam o contexto específico do ambiente de trabalho.

Gonçalves et al (2012, p.11) apresenta algumas fases, que independentemente das peculiaridades, se aplica a todas as empresas.

- ✓ **Sensibilização:** É a fase em que representantes da organização do sindicato e consultores trocam suas respectivas visões sobre o conjunto das condições de trabalho e seus efeitos sobre o funcionamento da organização, e buscam juntos os meios de modificá-las.
- ✓ **Preparação:** É a fase onde são selecionados os mecanismos institucionais necessários à condução da experiência, formando-se a equipe do projeto, estruturando os moldes e os instrumentos a serem utilizados.
- ✓ **Diagnóstico:** Esta fase compreende dois aspectos: a coleta de informações sobre a natureza e funcionamento do sistema técnico, e o levantamento do sistema social em termos de satisfação que os trabalhadores envolvidos experimentam sobre suas condições de trabalho.
- ✓ **Concepção e Implantação do Projeto:** À luz das informações colhidas na etapa precedente, a equipe de projeto, dispendo de um perfil bastante precisa da situação, estabelece as prioridades e um cronograma de implantação da mudança relativa a aspectos que se mostraram passíveis de melhorias em termos de:

- \* Tecnologia: Métodos de trabalho, fluxos, equipamentos, etc;
- \* Novas formas de organização do trabalho: Equipes semi-autônomas autogerenciadas;
- \* Práticas e políticas de pessoal: Formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração;
- \* Ambiente físico: Segurança, higiene, fatores de stress, etc.

A implantação da QVT em qualquer empresa requer de antemão um mapeamento da situação da instituição. Quais são os principais problemas? O que eles têm afetado? Qual posicionamento diante do percalço? (GONÇALVES et al, 2012)

Enfim, é impossível inserir qualquer que seja a estratégia se antes não conhecer detalhadamente quais os problemas permeiam o corpo de funcionários, e demais aspectos que envolvem o ambiente de trabalho. E somente a partir de uma pesquisa consistente é que se podem traçar os caminhos que serão trilhados.

E é diante desse contexto, que se torna ainda mais evidente a importância e necessidade de uma gestão estratégica e planejamento para o desenvolvimento e consolidação da QVT.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se inferir por meio deste estudo que a história do trabalho no mundo e Brasil foi marcada por muitas injustiças, em que o bem estar e qualidade de vida dos trabalhadores não eram considerados.

Com o passar do tempo, gradativamente, foi se observando uma importante evolução ideológica, e, na década de 1950, através dos estudos promovidos por Eric Trist surge a QVT – Qualidade de Vida no Trabalho, que mais tarde na década de 1970 recebe através de Louis Davis a nomenclatura de QVT.

A QVT baseia-se na crença de que existem fatores motivadores que contribuem para um melhor bem estar e desempenho no trabalho, tal programa apregoa a necessidade de que a organização e trabalhador estejam em completa sintonia. Verificou-se que essa sintonia é importante para proporcionar uma ambiente de trabalho mais agradável. (CHIAVENATO, 2004)

De acordo com Chiavenato (2004) a QVT abrange os aspectos físicos, psicológicos e ambientais. Se uma organização não se preocupa com a remuneração, estrutura física, comodidade e segurança de seus funcionários, certamente não está demonstrando respeito e cuidado pelo trabalhador. E conseqüentemente, esse funcionário, não desempenhará seu trabalho com tanta satisfação.

Organização e trabalhador precisam andar em sintonia, e ambos precisam caminhar juntos em prol do crescimento da organização. A QVT através de seus princípios busca contribuir para que essa harmonia seja consolidada.

Não é fácil alcançar todos os objetivos propostos pela QVT. O que exige da instituição/empresa uma boa gestão, em que se identifique e mapeie as potencialidades e fragilidades do seu corpo de trabalhadores, e a partir disso, propor alternativas e ações que visem minimizar as problemáticas encontradas.

Diante do exposto, observa-se que o desafio é promover projetos que venham divulgar a estratégia QVT, mostrando as empresas quão grandes são os benefícios de sua implantação.

Este estudo, embora com limitações, pode contribuir de forma significativa a graduandos e graduados do Curso de Administração, pois, elenca um conjunto de informações e conhecimentos que podem ser pertinentes a esta área.

**ABSTRACT**

To address the theme "Quality of Life at Work" was used the theoretical baggage nurtured by authors as Chiavenato (1999, 2004), Davis (1992), Fernandes (1996), Maximiano (2000), Ribeiro and Santana (2015) Vygotsky (2003), among others. Thus, we sought to understand what is the Quality of Life at Work - QVT - and show how this can contribute to that professionals have more satisfaction and well-being in the workplace. It was observed over this, that QVT is an important program / strategy that emerged in the 50s, and came to contribute improvements to the working environment. Among the main pillars of QVT is contemplated in order to maintain a harmonious relationship between organization and worker. It was found that the motivation can contribute to better productivity and performance of activities of daily work. Finally, the concluding around this article, points to the need for more watchful eye to the environment that Industries / Companies has provided to workers.

**Keywords:** Quality. Work. Organization. motivation.

## REFERÊNCIAS

- CASSAVANI, Amarildo Pereira. Et al. **“Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações”**. 2006. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/784.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf)artigos . Acesso em 15/05/2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas - 2. Ed.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- COSTA, Selma Frossard. **“Planejamento Social”**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2013
- DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. 2ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010. 2222 p. ISBN 978-85-385-4198-1.
- GONÇALVES, Fábio Nascimento. Et al. **“A importância da qualidade de vida no trabalho e sua influência nas relações humanas”**. 2012. Disponível em: <http://www.fara.edu.br/sipe/index.php/anuario/article/download/144/128>. Acesso em 04/07/2016.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MONACO, F. de F; GUIMARÃES, V .N. **“Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios”**. RAC. V.4, n.3 set/dez. P.67-88, 2000.
- RIBEIRO, Larissa Alves ; SANTANA, Lídia Chagas de. **“Qualidade de vida no Trabalho: Fator decisivo para o sucesso organizacional”**. Jun. 2015. ISSN 2258-1166. Disponível em: [http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06\\_QUALIDADE\\_VIDA\\_TRABALHO.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf). Acesso em: 06 Maio 2016.

VYGOTSKY, L. S. **Psicologia Pedagógica**. Porto Alegre: Artmed, 2003.