

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO  
POS GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA FERRAMENTA DE  
GESTÃO OU ESTRATÉGIA DE MARKETING.**

**EDVALDO BERNARDO PEREIRA  
MARLI DA COSTA MAGALHÃES DO NASCIMENTO  
PAULA ANDRESSA DANTAS DA SILVA**

ANÁPOLIS  
2014

**EDVALDO BERNARDO PEREIRA  
MARLI DA COSTA MAGALHÃES DO NASCIMENTO  
PAULA ANDRESSA DANTAS DA SILVA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA FERRAMENTA DE  
GESTÃO OU ESTRATÉGIA DE MARKETING.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis  
para Obtenção do título de Especialista em Gestão  
de Pessoas e Psicologia Organizacional.

Orientadora: Ms. Márcia Sumire Kurogi.

ANÁPOLIS  
2014

**EDVALDO BERNARDO PEREIRA  
MARLI DA COSTA MAGALHÃES DO NASCIMENTO  
PAULA ANDRESSA DANTAS DA SILVA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO OU  
ESTRATÉGIA DE MARKETING.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, 21 de Maio de 2014.

APROVADA EM: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ NOTA \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Ms. Marcia Sumire Kurogi  
Orientadora

---

Dra. Elaine Abrahao Amaral  
Avaliadora

---

Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
Avaliadora

À Deus que nos criou e nos deu força, coragem, persistência, perseverança e paciência durante toda essa jornada árdua em prol da incessante busca pelo conhecimento, objetivados na possibilidade de levantamento de questionamentos críticos para um mundo com novas probabilidades.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pelo dom da vida e força que representam em nossas vidas estando presente durante os desafios da nossa caminhada, que colocou em nossa vida acadêmica pessoas significativas, que transformaram as difíceis situações em desafios para serem superados com determinação e aprendizado. Fazendo com que a verdadeira amizade demonstrada seja de fato o diferencial na relação interpessoal.

A nossos filhos e familiares, o nosso eterno agradecimento, por entenderem tantas renúncias em família, para focalizar a busca pela formação acadêmica, pois sempre nos encorajaram, acreditando em nós... A quem retribuímos tanto afeto recebido.

Aos nossos professores que dividiram seus conhecimentos com responsabilidade, em particular à nossa orientadora professora Mestre Márcia Sumire Kurogi, que com sua competência transformou estes momentos em grandiosos saberes.

*“Se antigamente o ser humano era considerado como uma fonte de vantagem competitiva. Já não há mais dúvidas de que o empregado é o principal agente no desempenho organizacional, de que é ele quem faz o diferencial. Assim, é justa e obrigatória essa valorização por parte das empresas”.*

*LIMONGI-FRANÇA (2010)*

## RESUMO

A importância do tema estudado parte do dualismo real, onde as organizações passam a serem mais cobradas pelo estratégico mundo dos negócios, o “marketing”. Deste modo, o colaborador como principal agente das mudanças habituais, tende-se a encarar o desafio lançado pelos gestores, como subsídio estratégico devido à necessidade de permanência da organização no mundo competitivo. Contudo, as ações da Qualidade de Vida no Trabalho propagam uma visão externa da atuação interna da gestão de desenvolvimento sobre o desempenho humano, fortalecendo o questionamento voltado para a realidade social e organizacional do colaborador. Portanto, através da pesquisa bibliográfica realizada, percebe-se a unanimidade dos autores estudados ao enfatizar as ações da Qualidade de Vida no Trabalho, como fator primordial na valorização do colaborador e melhorias no ambiente de trabalho, como também as estratégias para divulgação da imagem organizacional.

**Palavras-chave:** Colaborador. Gestão. Marketing. Qualidade de Vida.

## **ABSTRACT**

The importance of the subject studied part of the real dualism, where organizations are being charged more for strategic business, "marketing". Thus, the employee as the main agent of the usual changes, tends to face the challenge posed by managers as a strategic allowance due to the need for maintaining the organization's competitive world. However, shares of Quality of Work Life propagate an external view of the internal operations of Management Development on human performance, strengthening the questioning focused on the social and organizational reality of the employee. Therefore, through the literature survey, it is perceived unanimity among authors studied to emphasize the contributor and improvements in the working environment, as well as strategies for dissemination of organizational image.

Keywords: Contributor. Management. Marketing. Quality of Life.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
<b>METODOLOGIA</b>	<b>11</b>
<b>1 O TRABALHO E O SURGIMENTO DA QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>12</b>
<b>2 CONCEITOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b>	<b>20</b>
2.1 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E ALGUMAS ABORDAGENS	24
2.1.1 Abordagem de Walton	25
2.1.2 Abordagem de Hackman e Oldham	28
<b>3 GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO, ESTRATÉGIA DE MARKETING E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b>	<b>30</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>39</b>

## INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional tem vivenciado uma acirrada competitividade devido às profundas mudanças ocorridas na economia do país. E devido essas características, as mudanças no âmbito organizacional começaram a surgir a partir do gerenciamento empresarial com ênfase no desempenho profissional. Entretanto, a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores de uma organização é um fator de suma importância, pois busca garantir a melhoria de condições de vida, do bem-estar e da satisfação dos colaboradores tendo como consequência o aumento da produtividade e da competitividade.

Com foco na melhoria do desempenho profissional e assiduidade dos colaboradores, surge então o interesse de estudo pela Qualidade de Vida no Trabalho que, embasado nas teorias de alguns pesquisadores do assunto, torna instigante a relação de fatores que podem interferir direta ou indiretamente nas atitudes profissionais do colaborador.

Preocupados com a necessidade de melhoria dos resultados e retorno financeiro, as organizações voltaram às atenções para o quadro de pessoal, uma vez que, o indivíduo é principal agente responsável pelas mudanças e melhoria no ambiente de trabalho.

Em virtude dos relatos acima formulou como questão problemática: As ações de Qualidade de Vida no Trabalho são ferramentas de gestão ou estratégias de marketing?

Os avanços das pesquisas na área de Qualidade de Vida no Trabalho têm se ampliado, visando uma contribuição para a melhoria da qualidade de vida, em prol de aumentar o lucro das organizações e garantir um atendimento diferenciado aos seus colaboradores, clientes e fornecedores.

O tema em questão foi escolhido, tendo como objetivo geral analisar a importância da Qualidade de Vida como ferramenta de gestão como também, estratégia de marketing.

Diante dessa perspectiva, entende-se que a presente pesquisa visa um levantamento e análise com objetivo fundamental, ou seja, identificar as principais características da Qualidade de Vida dos colaboradores para a organização, compreendendo os conceitos da Qualidade de Vida através das principais pesquisas

da área, apresentando as fundamentais características da Qualidade de Vida no Trabalho.

Contudo a importância em frisar que as ações de Qualidade de Vida no Trabalho são de suma importância para o desenvolvimento organizacional e social justifica-se o estudo contínuo em aperfeiçoar e entender o aspecto de qualidade nas empresas. Ainda que a propaganda seja o precursor de tais ações para a promoção da imagem da empresa, os conceitos implantados são aderidos e mantidos para que as condições humanas sejam realizadas em seu devido grau de importância.

## METODOLOGIA

Para a elaboração deste trabalho, foi utilizada como critérios a pesquisa bibliográfica, através de livros. De acordo com a linha de pensamento de Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica mediante uma ótica natural, partindo de um raciocínio particular para o geral, o método científico se estrutura da seguinte maneira:

A indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade [...] dos argumentos, objetivados em [...] levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que a das premissas nas quais se basearam [...] ao desígnio de ampliar o alcance dos conhecimentos. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 68).

Enquanto que o método científico descritivo segundo Marconi e Lakatos (2001), prima pelos principais componentes textuais, objetivados em esclarecer o principal motivo no qual o texto foi redigido.

Por meio dos métodos acima mencionados, a pesquisa proporciona uma busca de conhecimentos mais concreto e aprofundado a respeito da realidade de vida do colaborador e das organizações, a fim de coletar dados a respeito dos resultados das ações dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho implantado nas organizações, com intuito de verificar sua principal finalidade, ou seja, ênfase nas melhorias proporcionando boas condições de trabalho ou reflexo de uma adequada imagem no mercado.

Através dos resultados obtidos na pesquisa bibliográfica, poderá possibilitar um conhecimento mais amplo e preciso sobre a ótica organizacional com ênfase no capital humano e sua valorização enquanto fator primordial para o bom desenvolvimento organizacional segundo Limongi-França (2010); sob influência do marketing empresarial, cuja estratégia dissemina a imagem organizacional ao público externo, enquanto que o indivíduo é fator responsável pela produtividade e equilíbrio no mercado competitivo.

## **1 O TRABALHO E O SURGIMENTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES**

Segundo Arruda (1982), desde a Idade Média, com a formação do feudalismo entre os séculos IV e IX, devido a um atrofiamiento na economia que consequentemente acentuou a queda na produtividade, a autoridade dos senhores feudais é fortalecida sobre os seus servidores que até então já os serviam sem o direito de uma remuneração digna para satisfazer suas necessidades e de seus familiares.

Por se tratar de um sistema essencialmente agrário, o sistema feudal exigia basicamente de uma mão de obra braçal que submetia este servo a uma realidade de trabalho desumano. Portanto, torna-se então perceptível a realidade de um regime de trabalho, que de acordo com Arruda (1982), caracterizam-se como trabalho “servil” devido aos cumprimentos das obrigações que rotineiramente eram executadas pelos servos, mediante ordens dos senhores feudais.

Alguns séculos se passaram e a relação do homem com o trabalho perdura devido às necessidades de sobrevivência. Arruda (1982) relata que entre os séculos XII e XV, inicia-se o processo de transição do feudalismo para o capitalismo, que em processo gradativo e constante de aprimoramento resultou no capitalismo dos dias atuais.

Esse período de acordo com Arruda (1982, p. 375) foi marcado apenas por algumas características do capitalismo, onde se destacaram [...] “a produção voltada para o mercado; as trocas monetárias; a organização empresarial; o espírito de lucro e o racionalismo econômico”. Portanto, a [...] “relação assalariada de produção” [...] como [...] “principal elemento do capitalismo” [...] se revelaria posteriormente de acordo com as mudanças ocorridas no mercado de trabalho.

Somente em meados dos séculos XVI e XVII através do surgimento do artesanato, caracterizando-se o marco das primeiras mãos de obras remuneradas, ou seja, o início das contratações de empregados sob o regime de onerosidade; que consequentemente intensificaria a partir do século XVIII, mediante a plenitude do capitalismo moderno vigente. (ARRUDA, 1982).

Toda essa revolução segundo Arruda (1982) é reflexo de um expansionismo populacional acelerado, que consequentemente estimularia o mercado consumidor, cujo foco principal refere-se aos produtos de suprimento das

necessidades básicas e vitais de sobrevivência do indivíduo como os aspectos de nutrição, vestimenta e moradia.

O trabalho como meio de sobrevivência é tão antigo quanto à formação do universo. Porém, a primeira tentativa de disciplinar as relações trabalhistas ocorreu no século XX através da Constituição Federal de 1934, sendo seguidas pelas demais Constituições inclusive a de 1988. De acordo com Urani e Veras (2009), este processo caracteriza-se como o livre arbítrio do cidadão embasado na legalidade dos direitos próprio do indivíduo.

O trabalho é de extrema relevância para a vida do ser humano. É através do trabalho que são adquiridos os meios e direitos de sobrevivência do indivíduo e de seus familiares de acordo com a Consolidação das Leis Trabalhistas (MARTINS, 2009).

Ao longo de toda a história do “trabalho”, percebe-se uma evolução gradativa, embora em ritmo desacelerado. Esta evolução teve como início a referência do Direito no qual Magano, (1993) *apud* Limongi-França, (2010, p. 207), relata que;

A reforma do Direito do Trabalho e a implantação da flexibilização tem resultado em novos desafios nas relações de trabalho, não imposto unilateralmente, ainda que a justificativa seja salvar a empresa, como ocorre, por exemplo, com distorções em alguns setores que se utilizam de cooperativas fraudulentas de mão de obra ou de práticas escusas de terceirização como meio de enfrentar os altos custos da mão de obra ou como alternativa para o modelo esgotado de nossas relações trabalhistas.

Mediante tal conceito, percebe-se um dualismo na realidade histórica do trabalho, podendo-se observar algumas falhas significativas atualmente ocorridas em relação ao direito do trabalhador, ou seja, a lei existe com a finalidade de proteção dos direitos dos trabalhadores, porém, não existe uma fiscalização assídua que garantirá a veracidade dos fatos.

Dentre algumas Leis criadas em prol da Qualidade de Vida do trabalhador, pode-se enfatizar a Lei de Proteção do Trabalho Infantil criada em 1891, de acordo com o artigo 227 da Constituição Federal que segundo Moraes (2012), é assegurado à criança e ao adolescente com primazia absoluta todos os direitos vitais como educação, saúde, liberdade, formação profissional e segurança. Como também a Lei de Proteção do Trabalho da Mulher criada em 1932, relacionada no

artigo 372 da Consolidação das Leis Trabalhistas e a Lei do salário mínimo criada em 1936, especificada no artigo 6º da Consolidação das Leis Trabalhista, segundo Morais (2012).

Dentre tantas leis esparsas, a Consolidação das Leis Trabalhistas criou outras leis como garantia de novos direitos dos trabalhadores, de acordo com Morais (2012, p. 22) “a redução da jornada de trabalho para oito (08) horas diárias ou quarenta e quatro (44) horas semanais facultadas à compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho” citados nos artigos 57 e segs. e 224 e segs. Consolidação das Leis Trabalhistas.

Morais (2012) ressalta que a Lei nº 605/49, regulamentada pelo Decreto nº 27.048/4962; art.62 da Consolidação das Leis Trabalhistas, garante ao trabalhador o direito de descanso remunerado após a jornada de trabalho que preferencialmente deverá ocorrer-se aos domingos, caracterizando-se no Descanso Semanal Remunerado.

A Lei da criação do direito a férias criada em 1925, destacada no artigo 129 da Consolidação das Leis Trabalhistas segundo Morais (2012), deixa explícito o direito adquirido pelo trabalhador em gozo de férias anuais remuneradas, correspondente a no mínimo 30 (trinta) dias de gozo com intuito de descanso e revigoração da força física, saúde mental e psicológica do colaborador. Sendo assegurado financeiramente com pelo menos, um terço a mais do que o salário normal, como também o 13º salário concedido ao trabalhador pela (Lei 4.090/62).

Percebe-se que a relação homem/trabalho vem a séculos se desenvolvendo e para Limongi-França e Arellano (2002), é em virtude dessas mudanças, cuja economia tem padecido em vários seguimentos, como político, social, relações de trabalho e produtividade. Essas variações têm despertado a necessidade de criação de programas de equilíbrio monetário com intuito de promover uma ‘sustentabilização’ no mercado atual competitivo.

Em reflexo dos processos de transição para sobressair no mercado competitivo, tal manobra econômica exige um retorno em curto prazo e ao mesmo tempo as organizações retribuem concomitantemente ao colaborador melhorias constantes nas condições de vida e do bem estar da organização que então refletirá diretamente no indivíduo. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Portanto, a Qualidade de Vida no Trabalho é um processo que visa a busca pelo desenvolvimento do potencial humano e da organização, no entanto,

supera os “objetivos da legislação trabalhista surgido no começo do século XX com a regulamentação do trabalho de menores, da jornada de trabalho e descanso semanal e das indenizações por acidentes de trabalho”. (WALTON, 1973 *apud* LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 297).

Walton, (1976), *apud* Limongi-França e Arellano, (2002), em sua teoria ressalta alguns quesitos como fatores relevantes para o desenvolvimento da Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito organizacional, com o intuito de tornar o ambiente mais humanizado, onde o colaborador possa desenvolver maiores responsabilidades e autonomia no que diz respeito à própria função como também enriquecimento profissional e pessoal.

Nadler e Lawler, (1983) *apud* Limongi-França e Arellano, (2002), ao estudar as origens do movimento da Qualidade de Vida no Trabalho, relata sobre sua fase primordial, ocorrida entre os anos de 1969 a 1974 sob amparo de muitos pesquisadores do assunto, estudiosos da época, forças sindicalistas, homens de grandes influências e representantes legais do governo.

Entretanto, os movimentos em prol da Qualidade de Vida no Trabalho, Nadler e Lawler, (1983) *apud* Limongi-França e Arellano, (2002), proporciona uma percepção sobre a preocupação em relação às implicações das atividades profissionais em relação à satisfação e o bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho, levando em consideração a forma de pensar desses colaboradores e suas experiências adquiridas durante o expediente de trabalho.

A tabela abaixo correlaciona dados relevantes e notório em relação a evolução da Qualidade de Vida no Trabalho e o seu aperfeiçoamento ao longo dos anos, tornando perceptível a relevância do investimento para o desempenho e crescimento.

A seguir, os autores relatam tais evoluções que dizem a respeito do pensamento da Qualidade de Vida no Trabalho e o indivíduo.

Tabela 1: Concepções Evolutivas da Qualidade de Vida no Trabalho.

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 com 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 e 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 frequentemente 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 passará de apenas um "modismo" passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler, *apud* (Macêdo, *et al* (2004. p. 21).

Maximiano (2011) através de pesquisas, conclui que a modernização nas teorias da administração proporcionou mudanças significativas ao longo dos séculos mediante as necessidades propostas pelas circunstâncias do momento histórico; que, apesar das semelhanças nas tipologias dos problemas existentes, o contexto atual sempre exigia inovações estratégicas no processo de solucioná-los.

Desde então, a Administração das organizações vem sofrendo mudanças de modo a adaptarem-se adequadamente as realidades de todos os processos e momentos do qual as organizações se encontram.

Mediante a argumentação de Maximiano (2011), serão abordadas algumas etapas relevantes onde o mesmo enfatiza a localização, o período e o

evento demonstrando na íntegra os acontecimentos mediante a transição dos dados e fatos ocorridos até a realidade atual nas organizações.

No início do século XIX na Inglaterra surgem os primeiros movimentos sindicalistas, fortalecidos pelos próprios integrantes das organizações que de acordo com Maximiano (2011), focavam na luta em prol da defesa dos direitos do próprio trabalhador que até então era considerado como um simples componente ajustável na desmesurada composição organizacional.

Diante desse mesmo contexto, Limongi-França e Arellano (2002), abordam que a Qualidade de Vida no Trabalho está ajustada ao movimento sindical no qual se remetia a: sanidade, higienização, saúde, segurança no trabalho e remuneração do trabalho. Deste modo percebe-se que o termo Qualidade de Vida no Trabalho, foi fortalecido, após as reivindicações dos movimentos sindicais, cujo foco visava a busca de melhorias nas condições físicas e psicológicas para os trabalhadores que conseqüentemente aumentaria os lucros.

Nessa fase, o termo Qualidade de Vida no Trabalho, tornou-se foco nas organizações e a partir de então surge uma significativa busca por ambientes apropriados para o seu funcionamento, mediante a valorização do sujeito através do fortalecimento dos sindicatos. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Enquanto isso Maximiano (2011), enfatiza o surgimento das escolas das relações humanas já no fim da década de 1920 no continente americano, caracterizando-a como uma brilhante inovação da ciência cujos objetivos estão voltados às capacidades humanas e suas competências de desenvolvimento com intuito de conhecer melhor o colaborador.

Deste modo, Limongi-França, (2010, p. 100) ressalta que,

A avaliação transforma a coisa que está sendo avaliada. Nos estudos de Hawthorne, descobriu-se que as pessoas se portavam de modo diferente justamente porque eram os sujeitos da pesquisa; a existência de um projeto de pesquisa foi a causa da mudança no seu comportamento.

Portanto, Maximiano (2011), afirma que através do “Experimento de Hawthorne”, torna-se possível a conclusão de que a habilidade social do indivíduo deverá decidir seu nível de competência e eficiência, uma vez que a competência não é fator determinante nos cumprimentos das metas dentro do período pré-estabelecido.

Logo já mais adiante, na década de 50, esse quadro começa a defender outra vertente voltada para a psicologia, cujo foco está voltado para a valorização do indivíduo nos aspectos emocionais e sociais, cuja pré-disposição e iniciativa ao trabalho acarretarão maiores desenvolvimentos na produtividade. Contudo, essa relação foi se alargando conforme as melhorias das relações humanas. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

A valorização do indivíduo de acordo com Albuquerque, (1992) *apud* Limongi-França, (2010), abrange aspectos relevantes como: a apreciação da capacidade humana, o ato de atrair e cultivar as pessoas, motivar e mobilizar, a ascensão funcional e agregação de políticas com base nos incentivos grupais. De modo que as organizações atentem-se criteriosamente para que seja proporcionado aos seus colaboradores maior e melhor rentabilidade, ou seja, condições de trabalho e perspectiva de uma vida melhor no ambiente de trabalho.

Percebe-se que a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho e o bem-estar dos funcionários, vem ganhando espaço no âmbito empresarial, ou seja, a valorização do capital humano, garantindo assim a lucratividade e até mesmo sobrevivência das organizações. (LIMONGI-FRANÇA, 2010).

Todas essas características segundo Ruguê e Cappi (2004), se expandem a partir da primeira metade da década de 1980; considerando uma significativa mudança na envergadura administrativa, ou seja, a visão que era exclusivamente operacional, passa a valorizar as necessidades do comportamento humano e não mais apenas nos produtos e serviços, ou seja, todo o cuidado com a área de produção expande-se através dos modelos de gestão com ênfase nos treinamentos e desenvolvimentos dos talentos humanos, uma vez que a visão estratégica aborda a formação de liderança, a motivação e o comprometimento do trabalhador.

Desta forma, segundo Ruguê e Cappi (2004), torna-se possível a conquista da satisfação dos clientes internos e externos, através do investimento em valores como a qualidade, o aumento da produtividade com menor índice de produtos com defeitos, melhoramento na produção, ascensão no posicionamento financeiro, mais bem estar, menos absenteísmo e menos ocorrências nas causas das doenças ocupacionais.

Maximiano (2011) ressalta que em função do aceleração do capitalismo industrial, a partir dos anos 80, surge a necessidade de inserção

imediate do indivíduo e as organizações em um mundo globalizado, onde tudo se torna mais rápido, ou seja, a informatização toma conta do processo administrativo dentro e fora das organizações solidificando então a “Era da Globalização”.

A partir de então, Maximiano (2011), declara que as décadas de 1980, 1990 até a transição para o século XXI, foram marcadas pela rapidez no expansionismo tecnológico e o aceleração de utilização dessas tecnologias em prol da agilidade e rapidez da expansão das informações e comunicações entre as empresas, através do uso de eletroeletrônicos, proporcionando o acesso bancário online, resolução de problemas através de telefonemas, como também compras e pagamentos sem sair de casa.

Segundo a visão de Maximiano (2011), as facilitações que esses equipamentos proporcionam ao indivíduo promovem uma solidificação no processo, onde o indivíduo será capaz de resolver várias questões com maior rapidez e eficácia, sem a necessidade de se locomover, reduzindo então tempo, dinheiro, esgotamento físico e mental.

Enquanto isso, no século XXI segundo Maximiano (2011), houve uma brusca e significativa mudança em relação ao conceito da administração, cuja percepção se dá através da ótica estratégica empreendedora diferenciada, uma vez que, o indivíduo é visto sobre olhar crítico e atenção redobrada pela Administração de Recursos humanos. Cujo objetivo se dá para o “Aumento da ênfase no meio ambiente, terceirização em larga escala, fim do emprego, empreendedorismo, qualidade de vida no trabalho, autogestão, administração no Terceiro Setor”. (MAXIMIANO, 2011, p. 18).

Todavia, Oliveira (2012) define a Qualidade de Vida no Trabalho como a capacidade que a organização possui para satisfazer as necessidades, as exigências e as expectativas de seus clientes internos e externos, considerando que através de uma administração participativa, todos os colaboradores e seus respectivos departamentos poderão ser envolvidos nas resoluções de situações adversas de modo a proporcionarem melhorias continuadas e inovadoras nos processos.

## 2 CONCEITOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Embora as linhas de pensamento sejam dispersas, as definições de Qualidade de Vida no Trabalho se diferem significativamente dependendo da abordagem do autor. Enquanto permanece a busca por definições terminológicas, o indivíduo continua sendo o fator principal de pesquisa. Todavia, Ruguê e Cappi (2004) asseveram que a temática gira em torno do contentamento e pretensões dos trabalhadores como fatores eficazes, ou seja, reflexo positivo da Qualidade de Vida no Trabalho para os colaboradores.

Apesar de tantas mudanças, evoluções e revoluções nas Teorias que revelam o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, ainda permanecem significativas disparidades nas ideologias das quais tudo se resume na valorização e reconhecimento do colaborador como ser humano dentro das organizações. A evolução da Qualidade de Vida no Trabalho e o seu aperfeiçoamento ao longo dos anos tornam-se perceptível a relevância do investimento para o desempenho e crescimento organizacional. Considerando que é fundamental até mesmo para a sobrevivência das organizações, pois proporcionar um ambiente agradável para o empregador é essencial atualmente. (LIMONGI-FRANÇA, 2010).

Para Limongi-França (2010), Qualidade de Vida no Trabalho significa a valorização das condições de trabalho, através de uma amplitude nas definições dos procedimentos ocupacionais, sempre atentos aos cuidados necessários com o ambiente físico como também o fator psicossocial do indivíduo, agregando-o aos bons padrões de relacionamento.

Para Carpinetti (2012), a necessidade de se sentir útil e valorizado dentro da organização, faz com que o indivíduo tome em contrapartida algumas decisões benéficas como, por exemplo, o comprometimento e envolvimento com a liderança para a realização das atividades, desde que a organização possua uma gestão participativa e motivadora, onde o indivíduo é influenciado a empregar seu talento e fazer suas atividades sem nenhuma resistência, ou seja, de boa vontade.

Maslow, (1954) *apud* Monteiro, (2004, p. 185) relata que as [...] “necessidades humanas [...] interligam-se ou justificam a visão do trabalhador nos diversos níveis de crescimento que influenciam o seu agir hoje” [...]. Nos dias atuais, Qualidade de Vida no Trabalho refere-se em primeira instância ao profundo respeito pelo ser humano, valorizando-o como pessoa.

Para que as organizações atinjam melhores resultados no âmbito de qualidade e na produtividade, elas precisam de um quadro de pessoal motivado. No que se diz respeito à participação ativa no trabalho de acordo com a função que exercem e também devem ser recompensadas por estarem colaborando com o crescimento da empresa. Todavia, Bergeron, (1982) *apud* Limongi-França e Arellano, (2002), definem a Qualidade de Vida no Trabalho como uma filosofia humanística pelo fato da inserção do indivíduo nas decisões, através de opiniões críticas com intuito de melhorias do ambiente de trabalho e satisfação dos colaboradores refletindo na produtividade.

Bowditch e Bueno, (2000) *apud* Monteiro, (2004, p. 185),

[...] dizem que a maior contribuição da hierarquia das necessidades foi o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o objetivo maior de motivar o trabalhador, visto que há pouca evidência de que o conceito da progressão hierárquica se sustente, porque ocorre grande dificuldade em motivar as pessoas de forma igualitária.

Ruguê e Cappi (2004) ressaltam que ha falta de consenso nas definições dos conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho. Todavia, tornam-se atitudes características de um mundo contemporâneo, onde a respectiva temática é fator de tamanha relevância e extrema necessidade de abordagem.

Em contrapartida, torna-se perceptível através dos estudiosos do assunto que as ações do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho envolvem aspectos de cunho humanístico cujo enfoque está na preocupação com o capital humano e o ambiente de trabalho, a participação ativa dos colaboradores nas definições dos processos práticos e a satisfação do colaborador mediante a realidade organizacional. (MONTEIRO, 2004).

Entretanto, Fernandes, (1996) *apud* Limongi-França e Arellano, (2002); identificam a Qualidade de Vida no Trabalho como uma gestão dinamizada, ao considerar que a probabilidade de renovação organizacional, como segurança do bem estar do colaborador e melhorias na produtividade, parte do princípio cultural que o indivíduo vivencia ou vivenciou e que tenha internalizado, cujo reflexo antecedem os fatores anatômicos ou corporais, técnicos e tecnológicos, sociais e psicológicos ou sociopsicológicos.

Essa “gestão dinâmica” defendida por Fernandes, (1996) *apud* Limongi-França e Arellano, (2002) se refere no entanto, às mutações existentes dentro das

organizações como também nos colaboradores, dependendo dos fatores culturais nos quais estes agentes estão inseridos. Todavia, deve-se considerar a relevância dos aspectos tecnológicos da própria organização como fatores intermediários no clima organizacional, ou seja, resultando na produtividade e satisfação de seus colaboradores.

Quando se fala em Qualidade de Vida no Trabalho, torna-se necessário uma atenção às necessidades do ser humano, uma vez que o indivíduo é formado por complexos segmentos que abrange os fatores biológico, psicológico e social. Contudo, validando a Qualidade de Vida no Trabalho através da percepção do bem estar, a partir das necessidades do indivíduo tanto ambiental, social, quanto econômico dando ênfase às expectativas de vida de acordo com a linha de pensamento de Limongi-França, (2010).

Dejours, (1994) *apud* Limongi-França, (2010, p. 169), define Qualidade de Vida no Trabalho como [...] “condições sociais e psicológicas do trabalho, especificamente no que se refere ao sofrimento criador e ao sofrimento patogênico”. Para o autor, os aspectos sociopsicossociais influenciam diretamente nas ações da Qualidade de Vida no Trabalho ao considerar que o indivíduo tem uma realidade de vida profissional entrelaçada a sua vida familiar e social. Tornando então, esse fator discutível em prol das benfeitorias no que diz respeito aos estados emocionais e patológicos do indivíduo, ou seja, sua integridade física e psicológica.

Fernandes, (1996) *apud* Limongi-França, (2010, p. 169), vai além nas suas abordagens, ao considerar que a Qualidade de Vida no Trabalho para o indivíduo, deve estar “associada à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações, atendimento a reivindicações dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios”. Considera-se então que o reflexo das ações dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho se estende para fora do campo organizacional, sendo atingidas pelas razões, físicas, emotivas e psicossociais.

Ao considerar que o indivíduo é formado pelas camadas: “biológica, psíquica e social” de acordo com Limongi-França (2010), subentende-se que para sua autorrealização, seriam necessários alguns fatores influentes, como possíveis causadores de satisfação pessoal dentro do ambiente de convivência independente de qual seja.

No entanto, a preocupação com os aspectos emocionais dos indivíduos permanecem ativos, considerando que a motivação é um fator intrínseco e

primordial para o desenvolvimento da Qualidade de Vida no Trabalho, que segundo Dias e Dias, (2004, p. 164), é possível que as pessoas se sintam bem mais motivadas, quando lhes é garantido a consciência da “importância do seu papel e como promovê-lo”.

No entanto, Carpinetti, (2012, p. 42) relata que,

[...] A motivação para o trabalho, para a melhoria e mudança, por sua vez, também depende de uma série de fatores. As pessoas procuram não apenas remuneração adequada, mas espaço e oportunidade de demonstrar aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos. Satisfazer tais aspirações é multiplicar o potencial de iniciativa e trabalho. [...]

Entretanto, a Qualidade de Vida no Trabalho para Ruguê e Cappi, (2004), não é de responsabilidade total da empresa, através da implantação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, que visam o bem estar do trabalhador e da empresa. A Qualidade de Vida no Trabalho é fator propenso a alterações e mudanças constantes de modo a atingir as necessidades e expectativas de seus clientes internos e externos.

Ou seja, essa iniciativa deve partir também, da própria pessoa, o que ela busca de si mesma, do seu interior com intuito de externalizar de modo a contagiar positivamente os demais participantes da sua realidade de vida, independente do ambiente que seja. Hackman e Lawler (1971), *apud* Ruguê e Cappi, (2004, p. 252), [...] “afirmam que as pessoas, ao satisfazerem suas necessidades no trabalho, demonstram motivação para as tarefas com alta variedade, identidade, autonomia e feedback, além de melhor trabalho em equipe e relações interpessoais”.

Portanto, Qualidade de Vida no Trabalho é fator desafiador para a Gestão Organizacional e o desenvolvimento de pessoal. Werther e Davis, (1983) *apud* Limongi-França, (2010, p. 169), considera como fatores propensos a interferência negativa ou positiva nas suas ações, uma vez que são considerados os respectivos quesitos: [...] “supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto do cargo”. Contudo, [...] “uma boa vida de trabalho significa um cargo interessante, desafiador e compensador que levem ao comprometimento e à produtividade” [...].



## 2.1 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E ALGUMAS ABORDAGENS

Ruguê e Cappi (2004) asseveram o interesse de alguns pesquisadores em analisarem minuciosamente o indivíduo e as possíveis formas de humanização do trabalho com intuito de preservar o capital humano, considerando-o como um dos principais recursos para a concretização do processo de produtividade nas organizações.

Os trabalhadores vistos como peças fundamentais na produção passam a serem cada vez mais cobrados, alienados e sujeitados à realização de atividades braçais sob condições desumanas, devido ao desdobramento serviçal, citado por Arruda (1982), onde o indivíduo torna-se refém das ações trabalhistas sem a mínima cautela nas execuções das tarefas, em virtude do aceleração no avanço da revolução industrial.

A partir de então, alguns estudiosos como Nadler e Lawler (1983), Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975), inquietados com a realidade de vida física e sociopsicológica desses indivíduos, iniciam-se um estudo detalhado com questionamentos que mais tarde resulta em modelos de Qualidade de Vida no Trabalho que ao serem implantadas, poderão causar mudanças significativas nos aspectos pessoal, profissional e organizacional.

Com o passar dos anos, o processo se avança resultando em benfeitorias para a organização como também melhorias na Qualidade de Vida dos trabalhadores como é referido por Limongi-França (2010), a Qualidade de Vida no Trabalho nos dias atuais, prima pelo respeito mútuo e a valorização humana.

Essa temática nas últimas décadas vem abordando com severidade aspectos bastante relevantes ao relacionar-se com a Qualidade de Vida no Trabalho, ou seja, a humanização do trabalhador no âmbito organizacional, que segundo a idealização de Ruguê e Cappi (2004, p. 258), atingem os seguintes quesitos: [...] “valorização de atitudes pessoais e comportamentais; realização de atividades significativas e recompensadoras; participação nas decisões; reestruturação do trabalho; inovação nos sistemas de recompensas; melhorias das condições ambientais de trabalho, dentre outros”.

Para Limongi-França (2010), o bem estar organizacional se avança quando a empresa opta em manter os colaboradores em atividades participativas,

principalmente nos aspectos relevantes com intuito de valorização do indivíduo e satisfação pessoal e profissional do mesmo.

### 2.1.1 ABORDAGEM DE WALTON (1973)

Qualidade de Vida no Trabalho para Walton, (1995) *apud* Limongi-França, (2010, p. 169), se refere aos [...] “valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico” [...].

Walton, (1995) *apud* Limongi-França, (2010), pontua a inversão de valores, onde a melhoria do âmbito organizacional é substituída pelo interesse econômico, ou seja, não há tanto interesse em oferecimento de melhorias nas condições de trabalho pelo mero fato de valorização humana, mas, sim em prol do melhor desempenho nas realizações das tarefas, que de certo modo estão objetivados no crescimento econômico.

Portanto, torna-se possível avaliar as ações do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho dentro das organizações de acordo com o conceito dimensional de Walton, *apud* Limongi-França e Arellano, (2002), que atinge a oito esferas relevantes na vida do ser humano, sendo;

1) **Remuneração Justa e adequada:** salário em nível de mercado, ou seja, equidade salarial.

Walton, (1973) *apud* Ruguê e Cappi, (2004), aborda a dimensão da remuneração justa e adequada de modo a observar o nível de satisfação do colaborador em relação a prática da Políticas de Cargos e Salários, ao serem executadas no Departamento de Recursos Humanos com intuito de equiparação dos tetos salariais dentro da mesma escala funcional, considerando a socialização e integração do trabalhador sem a distinção da opção sexual, etnia e cor.

2) **Segurança e salubridade do trabalho:** cuidados com a saúde e integridade física, condições ambientes e jornada de trabalho.

“Saúde não é apenas ausência de doenças, mas o completo bem-estar biológico, psicológico e social” [...], assim é definido por Limongi-França e Arellano (2002, p. 300). De acordo com a linha de pensamento de Walton, Alvesson, (1987) *apud* Limongi-França e Arellano, (2002), enfatiza que as doenças psicossomáticas são decorrentes de realidades de trabalho desinteressante, como as atividades agressivas, coações no ambiente de trabalho, atividade física exaustiva, trabalho desumano contendo carga horária excessiva, ajustados a insuficiência salarial.

**3) Oportunidades de utilizar e desenvolver habilidades:** o uso das competências com autonomia, desenvolvimentos, expectativas, aceção e premeditação de tarefas.

Seguindo a linha de raciocínio de Walton, percebe-se a existência de um argumento afirmativo, ao considerar que a satisfação do profissional independe somente da remuneração que recebe de seu empregador como merecimento pelo trabalho prestado, mas sim, todo reconhecimento através das oportunidades que a organização lhe oferece. Através das oportunidades oferecidas ao colaborador, suas habilidades e competências poderão ser desenvolvidas e aprimoradas de modo a proporcionar uma ascensão profissional que conseqüentemente proporcionará uma satisfação pessoal para este indivíduo. LIMONGI-FRANÇA (2010).

**4) Oportunidade de progresso e segurança no emprego:** desempenho profissional e pessoal, aplicações das competências, permanência e estabilidade financeira.

Ruguê e Cappi, (2004) relatam que devido ao grande avanço na busca da valorização do indivíduo dentro das organizações, ou seja, a Qualidade de Vida no Trabalho propriamente dito, as empresas tem buscado novas técnicas de modo que o interesse do capital e dos seus colaboradores seja atendido. Desde que o foco de ascensão financeira não minimize o bem maior que é o colaborador. Todavia, o aumento da produtividade e a retenção de talentos são fatores decorrentes das boas condições de trabalho.

**5) Integração social na organização:** ambiente agradável, respeito mútuo, soberania, ascensão profissional e diálogo.

Ao falar em uma realidade diferenciada do ambiente de trabalho, lugar esse que o colaborador possa gozar de um âmbito organizacional agradável, considerando que o indivíduo deve ser valorizado de forma igualitária e respeitosa, independente da sua realidade social e religiosa, raça, cor, etnia e opção sexual. Deste modo, segundo Limongi-França (2010), deve-se enfatizar o ensejo que cada indivíduo possui em sentir-se importante como membro ativo do quadro de funcionários de tal organização.

Portanto, os valores primordiais cuja definição se encarrega à orientação da linguagem vernácula, dosam de forma instintiva na atuação profissional do indivíduo como a confiança mútua nas mais variadas situações, o respeito pelas decisões e opiniões alheias e a ausência de concorrência com a finalidade de um equilíbrio perene nas repartições organizacionais. LIMONGI-FRANÇA, (2010).

6) **Leis e normas sociais:** direitos de privacidade e liberdade de pensamento, justiça e clareza.

De acordo com Limongi-França (2010), entende-se que dentre os quesitos especificados por Walton, a seguridade social do indivíduo parte do princípio estabelecido em lei, onde os direitos e segurança do trabalhador prenunciam uma melhoria na Qualidade de Vida no Trabalho. No entanto, uma administração democrática facilita o cumprimento dos direitos trabalhistas, o individualismo de cada ser humano, como também o estratégico diálogo entre colaborador e empresa.

7) **Trabalho e vida privada:** relação sadia entre vida profissional e vida pessoal do colaborador.

Apesar da exigência para cumprimento de uma carga horária semanal de acordo com as conformidades da Consolidação das Leis Trabalhistas defendida por Martins (2009), Walton ressalta a necessidade de uma dosagem assertiva nas realizações dessas tarefas de modo a manter-se equilibrado na vida profissional e na vida privada. Ou seja, o trabalho deverá ser realizado, mas, sem prejudicar as esferas pessoais e/ou familiares, considerando que o ciclo social é indispensável na vida do indivíduo, somando à Qualidade de Vida para o cidadão. LIMONGI-FRANÇA, (2010).

8) **Significado social da atividade do empregado:** satisfação do colaborador em relação ao trabalho.

Pensando em satisfação do trabalhador, Nadler e Lawler, (1983) *apud* Ruguê e Cappi, (2004) defendem a Qualidade de Vida no Trabalho como uma criteriosa tomada de decisão para obter grandes aumentos nos lucros da organização, sem deixar de atender as necessidades motivacionais e satisfação pessoal do seu colaborador.

Portanto, o colaborador torna-se fator imprescindível na execução da abordagem de Walton, *apud* Ruguê e Cappi (2004), considerando os quesitos básicos como engrenagem para o bom desenvolvimento sociopsicológico e organizacional de acordo com a política interna de cada organização.

Entretanto, percebe-se que tal abordagem enfatiza as necessidades vitais do trabalhador. Sendo útil o reconhecimento e valorização mediante uma remuneração justa e adequada, de acordo com seus potenciais e competências profissionais, como fatores responsáveis pela permanência na organização e estabilidade financeira do indivíduo, necessitando de incentivos como um agradável ambiente provido de respeito mútuo, integridade física, direitos de privacidade e liberdade de expressão. Contudo, a satisfação pessoal no âmbito organizacional, proporciona um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do colaborador, determinando assim a Qualidade de Vida no Trabalho.

### **2.1.2 ABORDAGEM DE HACKMAN E OLDHAM (1975)**

Devido ao interesse pela temática Qualidade de Vida no Trabalho e a necessidade de conclusão de tal ideologia, cujo foco voltado para a concepção de uma teoria diferenciada, que pudesse servir como modelo para as gestões inovadoras dos séculos vindouros, proporcionou à Hackman e Oldham, *apud* Ruguê e Cappi (2004), uma pesquisa a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho, com intuito de observar a interferência das características empregatícia e as individualizações do colaborador no processo motivacional, satisfação pessoal e profissional e rentabilidade nas tarefas realizadas pelos trabalhadores.

A partir de então, surge o modelo proposto por Hackman e Oldham, *apud* Ruguê e Cappi (2004), objetivados em uma possível contribuição para o homem em relação ao trabalho, que de certa forma resume em:

1) **A variedade das tarefas:** a amplitude na diversidade das tarefas relacionadas a mesma função, exige que o profissional seja possuidor de uma competência variada.

2) **A identidade de trabalho:** refere-se na íntegra o que é realmente o trabalho, suas especificações, sua natureza.

3) **O significado do trabalho:** ao considerar-se a capacidade de influência que o trabalho traz sobre a realidade de vida do trabalhador em vários aspectos, diz-se da forma em que a vida social do colaborador poderá ser atingida por intermédio do trabalho, ou seja, seu bem estar dentro e fora da organização.

Segundo Ruguê e Cappi (2004), os autores fazem apologia ao estado emocional do indivíduo, que agregam valores motivacionais e de satisfação pessoal no trabalho, através dos sentimentos que lhes é proporcionado como a responsabilidade adquirida, aprimoramento de conhecimento e ascensão profissional, podendo assim, caracterizar a autonomia do indivíduo. Hackman e Oldham (1975), são defensores de uma ideologia onde o trabalho somente faz sentido para o indivíduo, quando existe uma autorrealização pessoal, considerando que neste aspecto, o feedback auxilia na tarefa de formação crítica, proporcionando ao cidadão o sentimento de ser útil e autêntico dentro da sua realidade de vida organizacional.

Hackman e Oldham, (1975) discutida por Paiva e Marques, (1999) *apud* Limongi-França e Arellano (2002, p. 299) difundiu a Qualidade de Vida no Trabalho como características objetivadas nas realizações das tarefas mediante dimensões psicológicas críticas, como fatores determinantes dos resultados do trabalho obtidos através da “necessidade individual de crescimento” pessoal e profissional.

Qualidade de Vida no Trabalho para Hackman e Oldham, (1975) *apud* Ruguê e Cappi (2004), é a própria capacidade de resiliência, ou seja, habilidade de satisfazer suas necessidades pessoais através da execução de suas tarefas organizacionais e experiências de vida, considerando que a satisfação em alta proporcionará um comprometimento com o interesse da organização, tornando o cargo mais produtivo e o bem estar dos trabalhadores.

### **3 A GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO, AS ESTRATÉGICAS DE MARKETING E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

De acordo com Cobra (2009), a história do marketing pode ser dividida em três partes, começando pela Era da Produção que ocorreu em meados do ano de 1925 nos estados Unidos e Oeste europeu, várias organizações com aspectos econômicos mais desenvolvidos, conduzidas pela produção, não tinham preocupação com as vendas, entendendo-se que o que se produzia se consumia. A atenção volta-se apenas para a qualidade dos produtos, não havia entendimento ao que se diz respeito ao marketing, porém a visão pela qualidade e a produtividade se conceituava pela demanda dos produtos onde o conceito de marketing para a época já se sobressaia.

Outra parte definida por Cobra (2009), seria a Era da Venda, entre 1925 a 1950. Neste período a preocupação pela propaganda já se fazia valer perante as vendas. O que se produzia com qualidade deveria ser comercializado com qualidade, pois o valor de produção se fazia necessário as condutas de vendas mais aperfeiçoadas. Tentar convencer o consumidor a adquirir determinado produto, fazia com que o vendedor tivesse orientação e qualificação para as vendas. Ao perceber que somente o potencial do vendedor interno não era satisfatório para a demanda, se fez necessária a comercialização de porta em porta, visto que o olho no olho geraria mais retorno.

Portanto, o terceiro período segundo Cobra (2009), é a Era do Marketing, onde se pode destacar a Segunda Guerra Mundial, onde os militares ao partirem para a guerra deixaram suas companheiras grávidas, conscientes que ao retornarem da guerra, tivessem o crescente aumento da população e conseqüentemente o aumento dos produtos e consumo destinados aos bebês, desde roupas a alimentos, fazendo assim, o marketing surgir com clareza na América, aumentando o poder de compra e venda e da publicidade.

Conforme Urdan e Torres (2010), a prática do marketing ganhou força nos países mais desenvolvidos na década de 1960, onde manifestações que cobravam das empresas responsabilidade social, qualidade nutricional e qualidade na fabricação de brinquedos. Todos esses requisitos levaram as empresas a pensar nas necessidades dos clientes para serem sanadas a curto e longo prazo. A

potencialização do marketing em cima das manifestações percutiu de forma satisfatória onde levou a melhoria dos serviços no decorrer dos tempos.

Portanto a exigência da sociedade na qualidade dos serviços e produtos oferecidos fez com que as empresas tivessem interesse em se adequar a realidade dos consumidores. As informações repassadas aos consumidores internos e externos contribuem para um bom desempenho de qualidade tanto nos produtos quanto dos serviços. A Qualidade de Vida no Trabalho depende do relacionamento entre gestores e colaboradores para que a comunicação seja o ponto de partida para um bom desempenho profissional.

[...] fornecer aos clientes mais e melhores informações sobre os produtos; adotar critérios éticos rigorosos no desenvolvimento dos programas de comunicação; redobrar atenção nos serviços de pós-venda; privilegiar os aspectos de segurança e a qualidade de vida do consumidor [...]. (URDAN; TORRES, 2010 p. 20)

Em relação a Qualidade de Vida no Trabalho o marketing consegue enfatizar relações de comunicação onde melhoram o desenvolvimento dos colaboradores, pois ao adquirirem conhecimento sobre a real situação do âmbito organizacional vão se adequar ao melhor posicionamento de critérios de qualidade.

O foco dos gestores pela busca em identificar as necessidades dos colaboradores conduzem a elaborar melhores condições de trabalho, comunicação e atribuições de comportamento. As empresas ganham ao se portar de maneira ética visando o consumidor final, sendo assim, o marketing contribui para a realização dos serviços prestados no período de implantações da Qualidade de Vida no Trabalho, visto que devem ser implantadas em todo o processo de vigência das organizações.

De acordo com Cobra (2009), o comportamento humano e as técnicas de expor suas necessidades contribuem para o bom desenvolvimento da cultura do marketing, significativamente o potencial em consumir produtos de qualidade e posicionar empresas para o seguimento da mídia, proporciona eficácia nos resultados. Atender aspectos básicos para administrar a Qualidade de Vida no Trabalho junto ao marketing requer dos gestores identificarem e compreender os fatores que somam junto à organização benefícios à sociedade. A satisfação dos colaboradores e do consumidor final são pontos decisivos para garantir um bom resultado na mídia, as iniciativas em abordar relações de comprometimento e de



qualidade nos serviços fazem com que a sociedade valorize a empresa, dão credibilidade e divulgam, prospectando assim mais clientes.

Compreender o comportamento do consumidor, entender as técnicas de pesquisa de mercado, de gerenciamento de produtos e de clientes, de administração da distribuição e logística são apenas alguns dos temas que, associados à propaganda, tornam o marketing um prato saboroso para ser degustado em assuntos sociais e profissionais. (COBRA, 2009 p.18).

A compreensão das necessidades humanas segundo Cobra (2009), se faz valer do interesse em abordar comportamentos e atribuições que colaborem para a satisfação do consumidor. Mensurar pela propaganda a grandeza que o marketing proporciona e identifica aspectos sociais que norteiam as empresas ao gerenciamento de ideias.

Segundo Kotler e Keller (2006), o marketing identifica a satisfação dos clientes conduzindo ao melhor aspecto humano e social. Verifica-se então a importância em estabelecer ações dentro das organizações para o cumprimento das expectativas em identificar tais necessidades, condicionando ao fator de satisfação social. Pode-se dizer que o grau de satisfação do consumidor obtém-se valores satisfatórios aos objetivos da empresa. Portanto, conseguir diagnosticar o fator determinante para a conquista do cliente requer dos gestores compreenderem os desejos da sociedade. Identificar os desejos dos colaboradores e garantir Qualidade de Vida no Trabalho satisfaz tanto a empresa como a sociedade, pois atender primeiramente as necessidades internas refletirá em mídia positiva agregando valores ao âmbito organizacional.

Visto que atender as necessidades dos colaboradores é fator determinante para a realização da empresa, o processo de mídia se torna a peça de encaixe para o desenvolvimento da empresa. Explorar a implantação de Qualidade de Vida no Trabalho para evidenciar o marketing das organizações faz com que a troca entre o processo humano, de gestão e social se aperfeiçoam de maneira positiva atendendo as necessidades de todas as partes. Indiscutivelmente os valores humanos se sobrepõem nessa troca de objetivos, pois a qualidade nos serviços prestados é essencial na realização do mundo dos negócios.

De acordo com Kotler e Keller (2006), o papel do marketing que, sobretudo visa o âmbito social para conquistar os indivíduos, adquirindo melhores

proporções de demanda, as empresas visam conciliar a imagem da empresa para com a imagem perante a sociedade. Sendo assim, o interesse em obter melhores resultados dos colaboradores não descarta a possibilidade de agregar tal êxito à imagem.

Conforme Gullo e Pinheiro, (2011 p. 19).

Marketing é o processo humano, social e administrativo que facilita a troca de valores entre um comprador e um vendedor, ambos em busca da satisfação de suas necessidades, desejos e objetivos.

A troca entre consumidor e fornecedor visa à importância em manter vivo a prática do marketing. Kotler e Keller (2006) ressaltam que o objetivo do marketing é estar inserido em toda dimensão dentro ou fora das organizações. O bom resultado do marketing é de suma importância visto que a capacidade de decidir o resultado da ação implica em manter em alta o padrão de consumo, com qualidade e atendendo a satisfação do consumidor. Por estar presente em atitudes diárias o planejamento e a execução das ações de marketing visa estabelecer cenários e estruturas em excelência, para que não haja contra indicações aos serviços prestados.

Para Urdan e Torres (2013), a complexidade do marketing pode ser interpretada em alguns aspectos bem como a troca em que partes agem de maneira espontânea, para com o objetivo de satisfazer as necessidades onde terá algo de valor para a concretização desta troca. A filosofia empresarial onde o marketing parte do princípio em que o trabalho pela qual o foi desempenhado, a produtividade e a satisfação do cliente resultando-se na lucratividade da empresa. Sendo assim pode-se dizer que ao implantar Qualidade de Vida no Trabalho as empresas visam a imagem em benefício ao consumidor final consequentemente levando aos lucros.

Urdan e Torres (2013), enfatiza que ainda há o processo gerencial onde resulta na análise de todo o processo, desde a troca de informações cliente e empresa até o posicionamento de mercado e lucro, sendo assim o feedback para os gestores.

As decisões tomadas por gestores em relação às ações de marketing segundo Kotler e Keller (2006), não são fáceis. Por serem dimensões de risco os mesmos precisam conhecer os clientes, os produtos e a proporção em que estão

atingindo, as organizações devem trabalhar continuamente para alavancar a imagem das empresas. O fato de estarem conversando com a sociedade para definirem as melhores possibilidades de produtos e serviços condicionam para que o produto final seja alcançado com êxito.

Para Kotler e Armstrong (2007), as empresas bem sucedidas tendem a aprofundar no marketing. Fazer com que o cliente sinta-se satisfeito. Indiscutivelmente para se atingir tal finalidade a empresa de motivar seus colaboradores, atendendo a expectativa de ambas as partes em obter resultados duradouros.

O aperfeiçoamento em aprofundar-se nos estudos do marketing presume que as empresas que buscam tais aperfeiçoamentos conquistem seu público alvo em condições favoráveis aos concorrentes. A motivação para as ações de marketing dependem de fatores de relacionamento interno e externo, desenvolvendo habilidades de organização levando a satisfação do consumidor final. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A definição do marketing se dá ao processo de satisfação do cliente, conforme Urdan e Torres (2010), a inovação e o posicionamento da organização em gerir credibilidade ao consumidor é estratégia de marketing. Para tanto, verifica-se que a inovação em lançar e manter os produtos para a credibilidade da empresa ser bem vista perante a sociedade, depende do posicionamento da gestão organizacional.

A gestão nas organizações pode ser distinguida por alguns fatores fortemente integrados com o marketing conforme Gullo e Pinheiro (2011), onde cita elementos de gestão que ajudam a visualizar condições de ações de marketing, sendo elas desde a escolha da aplicação alternativas à tomadas de decisões complementares para a finalização da visão estratégica dos gestores.

Compreende-se que buscar a satisfação do consumidor e a percepção da totalidade dos fatos se torna o diferencial na análise dos resultados. O que se espera das organizações é que o momento de expor o produto à aceitação do cliente seja satisfatório ao ponto de cumprir os compromissos inicialmente destacados, de acordo com a linha de pensamento de Gullo e Pinheiro (2011 p. 56).

O processo de satisfação do consumidor ou cliente começa no momento em que ele conhece a empresa, seja por uma propaganda, seja por uma promoção de vendas ou por indicação de uma pessoa. A partir daí, somam-

se a qualidade no atendimento, a qualidade do produto adquirido, o preço, a facilidade de pagamento, o cumprimento de prazos e outros compromissos assumidos.

Para Urdan e Torres (2010), os gerentes ao tomarem decisões estratégicas para viabilizar recursos para a implantação de marketing na organização, definem posicionamento competitivo. A partir daí o segmento contribui para a ampliação de novos negócios e resulta na análise de resultados obtidos a curto e longo prazo. Os níveis intermediários para a necessidade dos consumidores trabalham em cima da qualidade dos produtos oferecidos.

Outras iniciativas conforme Gullo e Pinheiro (2011) podem ser compreendidos para a busca pela satisfação dos produtos expostos. Assim como incentivos e agradecimentos após adquirir tal produto, para que haja alternativas de comunicação para agraciar o cliente, salientando a satisfação do mesmo. A iniciativa em propor melhores condições de produtos agrega satisfação e indiscutivelmente acendem a competitividade do mercado.

A competitividade também é um fator em potencial onde a comparação da sociedade entre um produto e outro se torna cada vez mais abrangente. A percepção de Kotler e Keller (2006), diante a concorrência inclui potenciais ofertas e produtos que ressalvam níveis de aceitação dos clientes. Em longo prazo a sociedade intensifica o grau de exigência, aperfeiçoando assim o nível de marketing das organizações.

O foco em atender as necessidades do consumidor faz com que as empresas se concentrem em valorizar o processo do marketing. Para Kotler e Armstrong (2007), com base nos resultados o aperfeiçoamento para atingir o público alvo se torna fundamental para concretizar ações estratégicas que trarão lucros e conceitos favoráveis à organização.

Segundo Kotler e Armstrong, (2007, p. 22) [...] “Ao longo do processo, os profissionais de marketing praticam a gestão de relacionamento com o cliente para criar satisfação e encantamento do cliente” [...]. Contudo o desempenho da organização ao se relacionar e prospectar clientes conduz à concepção do produto e serviço. Abordando os conceitos do marketing para a prática do compromisso para a satisfação das necessidades apontadas, se dá a importância em aderir ao relacionamento orientado pelo gestor. Potencializar relacionamentos duradouros e

fiéis consiste em praticar de maneira organizada o marketing direto, satisfazendo o gosto do consumidor.

As empresas vêm aderindo ferramentas que ajudam na gestão, segundo Limongi-França (2011), uma estratégia conhecida nos dias atuais para promover a qualidade e satisfação dos colaboradores no âmbito organizacional é chamada de endomarketing, onde a procura pela realização das necessidades dos colaboradores sejam sanadas, sendo considerados como clientes internos. A importância de ter bons relacionamentos e integrar os colaboradores nos objetivos organizacionais estabelece índices com resultados satisfatórios, cooperando para o desenvolvimento da empresa.

Conforme Limongi-França, (2011 p. 150).

Endomarketing é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing, tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes. Ele integra os conceitos de varias disciplinas e torna o seu uso mais orientado ao marketing.

Portanto, o objetivo do endomarketing conforme Limongi-França (2011), é estimular a integração dos colaboradores para o comprometimento dos mesmos onde a empresa consiga identificar e satisfazer as necessidades dos clientes internos. A comunicação se faz necessária para a estratégia do marketing interno, condicionando para uma aplicação de gestão de qualidade abordando de forma satisfatória o marketing externo.

De acordo com Spiller, *et al* (2011), o marketing interno vem adaptando a comunicação de acordo com as mudanças globais. À medida que a necessidade de acompanhar o colaborador para um bom desempenho organizacional surge então a importância de implantar ferramentas que agreguem no ambiente de trabalho, voltado para uma boa imagem na sociedade e qualidade nos produtos e serviços. [...] “O mercado de trabalho assistiu à evolução da denominação “empregado” para “funcionário” e, mais recentemente, para “colaborador” [...]. (SPILLER, *et al* 2011, p. 105).

A Satisfação dos funcionários ampliam benefícios que incrementam qualidade nos serviços prestados, Spiller, *et al* (2011), ressalta que ao verificar que o

colaborador é parte fundamental no processo de desenvolvimento das empresas, a implantação de ferramentas que ofereça aspectos motivadores, éticos e que atraem os clientes internos para o desempenho profissional, corresponde á realidade nas empresas de sucesso.

Para tanto, fica notório que as empresas ao implantarem e desenvolverem Qualidade de Vida no Trabalho estará focando também no mundo do marketing, visando à imagem da empresa e conquistando a sociedade por se destacarem no processo de satisfação dos colaboradores. Entender as necessidades humanas requer dos gestores comprometimento em lidar com a qualidade de vida dos colaboradores, praticar a comunicação interna reflete no desenvolvimento das ações de Qualidade de Vida no Trabalho, conseqüentemente o consumidor final absorva a informação dando um respaldo positivo à organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Qualidade de Vida no Trabalho é um tema que está sendo abordado por ser de grande preocupação nos dias atuais, visto que a lucratividade e os serviços prestados pelas empresas estão diretamente ligados à satisfação dos colaboradores. A competitividade no mercado está obrigando as empresas a se adequarem ao ritmo de crescimento e qualificação do ser humano, reconhecendo o potencial e valorizando a mão de obra desempenhada.

O objetivo foi alcançado visto que as empresas ao implantarem ações de Qualidade de Vida no Trabalho visam tanto o bem estar dos colaboradores como a imagem da empresa perante a sociedade. Contudo, verifica-se que as duas vertentes servem para analisar o âmbito organizacional e social ampliando aspectos favoráveis ao cenário competitivo do mercado. Compreende-se que a relação entre a forma de administrar influencia na missão das organizações, ressalta condições de bem estar e proporciona qualidade nos serviços prestados.

O tema proposto serviu para abordar o histórico do desenvolvimento da mão de obra para salientar a linha de raciocínio que o colaborador não é uma máquina, mostrar algumas leis que beneficiariam os colaboradores, compreender a gestão nas empresas e alinhar ao marketing em consequência das ações de Qualidade de Vida no Trabalho. Compreende-se que ao longo dos tempos as empresas foram aderindo a melhorias no quadro de colaboradores, fazendo com que a Qualidade de Vida no Trabalho fosse ingrediente crucial para resultados benéficos à organização.

Ao pesquisar sobre o assunto, verificou-se que os gestores ao desenvolver ações de Qualidade de Vida no Trabalho, atendem as necessidades dos colaboradores formando assim um ciclo onde conseguem conciliar o bem estar dentro da organização favorecendo o cliente interno e externo, correspondendo assim com as expectativas do mercado e divulgando uma imagem positiva.

Contudo pode-se afirmar que o interesse das empresas em investir no capital humano refletirá na melhoria tanto na produtividade quanto na mídia. A satisfação dos envolvidos servirá para prolongar e alavancar o sucesso da organização. Garantir que os gestores agreguem melhores condições de trabalho e revitalizem a equipe, conseguem se colocar em primeiro lugar no mercado competitivo.

## REFERÊNCIAS

- ARRUDA, José Jobson de Andrade. **História Antiga e Medieval**. Editora Ática. São Paulo. 1982. 5ª Edição.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. Editora Atlas. São Paulo. 2012. 2ª Edição.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. Editora Elsevier. Rio de Janeiro. 2009.
- DIAS, Silvana. DIAS, Ricardo. **O Processo de Organização Empresarial como Fator Promotor da Qualidade de Vida**. In: MACÊDO, Kátia Barbosa (Org.) **Qualidade de Vida no Trabalho: O Olhar da Psicologia e da Administração**. Editora da UCG. Goiânia. 2004. p. 151-175.
- GULLO, José. PINHEIRO, Duda. **Fundamento de Marketing: Suporte às Estratégias de Negócios das Empresas**. Editora Atlas. São Paulo. 2011.
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Trad. Cristina Yamagami. Pearson Prentice Hall. São Paulo. 2007.
- KOTLER, Philip. KELLER Kevin. **Administração de Marketing**. Trad. Cristina Yamagami. Pearson Prentice Hall. São Paulo. 2006.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina Limongi. ARELLANO, Eliete Bernal. **Qualidade de Vida no Trabalho**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.) **As Pessoas na Organização**. Editora Gente. São Paulo – SP. 2002. p. 295 - 305.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. Editora Atlas. São Paulo. 2010. 1ª Edição. 4ª Reimpressão.
- \_\_\_\_\_. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. Editora Atlas. São Paulo. 2011. 1ª Edição. 5ª Reimpressão.
- MACÊDO, Kátia Barbosa. MENEZES, Alline Ramos de. MARIOTTO. Elisabeta Maria Costa. CARNEIRO, Larissa Arbués. CABRAL, Ruth do Prado. MARTINS, Vanessa Marques. **O Prêmio SESI Qualidade no Trabalho em Goiás: A Percepção dos Trabalhadores**. In: MACÊDO, Kátia Barbosa (Org.) **Qualidade de Vida no Trabalho: O Olhar da Psicologia e da Administração**. Editora da UCG. Goiânia. 2004. p. 17-60.



MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Editora Atlas. São Paulo. 2010. 7ª Edição.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do Trabalho Científico**. Editora Atlas. São Paulo. 2001. 6ª Edição.

MARTINS, Sergio Pinto, **CLT Universitária**. Editora Atlas. São Paulo. 2009. 10ª Edição.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. Editora Atlas. São Paulo – SP. 2011. 6ª Edição. 8ª reimpressão.

MONTEIRO, Geraldo Fernandes. **Condições de Trabalho Versus Produtividade: Estudo de Caso no Setor de Transportes Urbanos em Goiânia**. In: MACÊDO, Kátia Barbosa (Org.) **Qualidade de Vida no Trabalho: O Olhar da Psicologia e da Administração**. Editora da UCG. Goiânia. 2004. p. 177-212.

MORAIS, Alexandre de (Org.). **Constituição da República Federativa do Brasil**. De 5 de Outubro de 1988. Emendas Constitucionais nºs 1 a 68. Leis nºs 9.868, de 10/11/1999, e 9.882, de 3/12/1999. Emendas Constitucionais de Revisão nºs 1, 2,3,4,5 e 6. Índice Remissivo. Editora Atlas. São Paulo. 2012. 35ª Edição.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: Uma Abordagem Prática**. Editora Atlas. São Paulo. 2012. 3ª Edição.

RUGUÊ, Maria Bernadete S. CAPPI, Marucia Crispim Baiocchi. **Qualidade de Vida no Trabalho em Indústria Alimentícia: Um Estudo de Caso**. In: MACÊDO, Kátia Barbosa (Org.) **Qualidade de Vida no Trabalho: O Olhar da Psicologia e da Administração**. Editora da UCG. Goiânia. 2004. p. 241-285.

SPILLER, Eduardo Santiago (org.). PLÁ, Daniel. LUZ, João Ferreira da. SÁ, Patrícia Riccelli Galante. **Gestão de serviços e marketing interno**. Editora FGV. Rio de Janeiro. 2011.

URANI, Jefferson. VERAS, Reginaldo. **Realidade Étnica, Social, Histórica, Geográfica, Cultural, Política e Econômica do Brasil**. In PACCO, Marcos. SILVA, Ronaldo. TRINDADE, João. LUCAS, Ivan. URANI, Jefferson. MONTEIRO, Erion. MARTINS, José Carlos. NOVAIS, João Marcelo. LARIZZATTI, Rodrigo. SOLANO, Deusdedy. **TJ-GO: Tribunal de Justiça do Estado de Goiás**. Editora Obscursos LTDA. Sig Sul – Brasília – DF. 2009. p. 01-77.

URDAN, Flávio Torres. André Torres. **Gestão do Composto de Marketing**. Editora Atlas. São Paulo. 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Composto de Marketing.** Editora Atlas.  
São Paulo. 2013.