

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: análise de teorias e modelos de avaliação

Samara de Oliveira Cunha¹

RESUMO: Devido à valorização da mão de obra para o mercado acentua a importância das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais, o que provoca cobrança por melhores condições de trabalho, levando à implantação de Programas da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), os quais visam incrementar a motivação e o bem-estar no ambiente organizacional com vistas a melhorias nos processos de produção. A busca da QVT passa a ser prioridade nos setores privado e público. Essa dissertação tem como objetivo analisar as principais teorias sobre QVT no âmbito dos órgãos públicos, trazendo à tona a origem, a conceituação, as escolas de pensamento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, com ênfase em cinco Modelos de avaliação, a saber: Modelo de Nadler e Lawler; de Hackman e Oldham; de Westley; de Werther e Davis; e de Walton. Para apresentar o assunto foi realizado um estudo com base em pesquisas bibliográficas em nível exploratório e de análise qualitativa.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. QVT e trabalho.

ABSTRACT: Due to the appreciation of the labor force for the market, it emphasizes the importance of people to achieve organizational objectives, which causes a demand for better working conditions, leading to the implementation of Quality of Life at Work (QVT) Programs, which aim to increase motivation and well-being in the organizational environment with a view to improvements in production processes. The search for QVT becomes a priority in the private and public sectors. This dissertation aims to analyze the main theories on QVT in the scope of public agencies, bringing to light the origin, conceptualization, schools of thought on Quality of Life at Work, with emphasis on five evaluation models, namely: Nadler and Lawler's Model; Hackman and Oldham; Westley; Werther and Davis; and Walton. To present the subject, a study was conducted based on bibliographic research at the exploratory level and qualitative analysis.

Keywords: Quality of Life at Work. QVT and work.

INTRODUÇÃO

Com a globalização e a valorização da mão de obra para o mercado de trabalho, as pessoas, cada vez mais, passam a atuar como instrumentos essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse cenário, a busca por melhores condições de trabalho vem motivando a implantação de Programas da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com a finalidade de garantir a motivação e o bem-estar no

¹ Mestra em Gestão Pública – UFPI, Docente em cursos de Graduação e Pós-graduação em Direito, Coordenadora do Curso de Direito – Faculdade Estácio Teresina-PI.

ambiente organizacional, e, por conseguinte, atingir a melhoria nos processos de produção.

Trata-se de processo histórico mais evidente após a década de 70, quando as nações mundo afora passam a viver um “clima de reconstrução” com profundas mudanças sociais, econômicas, culturais e, principalmente, tecnológicas, ultrapassando os muros das fábricas e atingindo, inclusive, o mundo rural, como Ferreira *et al.* (2013) ressaltam. Desencadeia-se nítida desestruturação do Estado do Bem-Estar Social, em razão das políticas ora adotadas. A partir de então, para Mattos (2012), os executores de políticas econômicas provocam a retomada dos níveis de desemprego, deflagrando a deterioração do mercado de trabalho dos países desenvolvidos.

Com esse cenário, a atuação estatal amplia o espaço de acumulação de capital financeiro, desregulando os mercados financeiros e os mercados de produtos e serviços, com ênfase para o mercado de trabalho, o que gera a mercadorização da mão de obra, proporcionando, como decorrência, a degradação do trabalho, mormente quanto à QVT. Ainda de acordo com Mattos (2012), o direito ao trabalho, as políticas de transferência de renda, as medidas de combate à pobreza e à exclusão social constam como direitos duramente conquistados com a adoção do sistema do Estado do Bem-Estar Social. À época, este permite o favorecimento ao pleno emprego alcançado graças ao ciclo de investimentos públicos e privados, tendo o Estado significativa participação na economia e na provisão de serviços sociais e, também, na elaboração de políticas monetárias e fiscais voltadas ao pleno emprego, assumindo políticas sociais relacionados à saúde, educação, habitação e seguridade social.

A este respeito, Navarro (2006) apresenta dados que registram elevado crescimento dos gastos com seguridade social em diferentes países, durante os anos de 1965 a 1970. Com a crise então deflagrada, surgem intermitentes questionamentos sobre a viabilidade financeira e a eficiência dos sistemas de proteção social, como também sobre a capacidade do Estado em atender às novas demandas decorrentes do maior desemprego. Isto porque, a redução do papel do Estado, as políticas governamentais de valorização do capital financeiro e a flexibilização dos contratos de trabalho propiciam incremento crescente das taxas de desemprego, exclusão social e baixa e instável expansão da riqueza para a sociedade. Tais mudanças, como Ferreira e Alves e Tostes (2009) acrescem, desenvolvem-se de forma acelerada, com

visível precarização das relações de trabalho.

Em consonância com Abrucio (1997), o Estado, durante a crise dos anos 70, mantinha três dimensões interligadas, quais sejam: a econômica, a social e a administrativa. Na primeira, imperava o Keynesianismo, também chamado de Escola ou Teoria Keynesiana, assim denominado como homenagem ao seu idealizador, o economista britânico John Maynard Keynes, que apregoa, ainda no início do século XX, uma doutrina político-econômica oposta ao liberalismo. O Estado assume função preponderante na organização das nações. Trata-se de paradigma relevante para a renovação da teoria econômica clássica, pois se pauta na macroeconomia, propondo regime de pleno emprego e controle da inflação. Em síntese, o Keynesianismo caracteriza-se por intervenção estatal ativa na economia, com o fim de garantir o pleno emprego, mediante atuação em setores importantes para o progresso, tais como o petróleo.

A dimensão social correspondia, por sua vez, ao modelo de *Welfare State*, o citado Estado do Bem-Estar Social ou Estado de Providência, o qual diz respeito à missão de o Estado assegurar o bem-estar básico dos cidadãos, os chamados direitos de segunda geração ou direitos sociais. Referem-se às políticas públicas alusivas às necessidades básicas da população, como saúde, educação, habitação e previdência. A última dimensão, de natureza administrativa, tratava do funcionamento interno da máquina administrativa para afiançar a impessoalidade, a neutralidade e a racionalidade.

Com a crescente globalização e o avanço das inovações tecnológicas que alteram, sobremaneira, a forma de produção, a estrutura do Estado também passa a sofrer interferência. Registra-se enfraquecimento do Governo, com perda de governabilidade, associado ao maior poder das multinacionais. O Estado, até então, sobrecarregado de muitas obrigações e significativo déficit, necessita de maior agilidade, flexibilidade e adaptação às mudanças externas para alcançar maior eficiência. Implanta-se, assim, novo modelo burocrático – o *managerialism*. Tendo como paradigma o modelo de gestão do setor privado, para Abrucio (1997), o *managerialism*, no âmbito de processo de defesa da modernização do setor público adere a conceitos, tais como: busca contínua da qualidade; descentralização; e avaliação dos serviços públicos pelos consumidores-cidadãos. Com esse modelo burocrático, os indivíduos assumem a condição de instrumentos essenciais das

organizações e o conhecimento passa a ser o recurso mais importante por direcionar a utilização adequada dos demais recursos das organizações empresariais, confirmando o pensamento central de Chiavenato (2014).

Isto influencia em mudanças permanentes no mundo do trabalho, associado ao surgimento e avanço das inovações tecnológicas. Acentua-se a busca pela qualidade de produtos e serviços, o que conduz à exigência maior dos trabalhadores em geral. Se os cidadãos labutam com o intuito de obter receita/salário, e, por conseguinte, assegurarem condições de vida condigna, em geral, o ser humano busca estratégias para que sua vida alcance nível satisfatório.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Os fatores relativos à insatisfação ou desmotivação no trabalho impactam na produção das organizações, como Silva e Marchi (1997) afirmam, o que reforça a relevância da Qualidade de Vida no Trabalho. Neste sentido, esse capítulo discute a origem, a conceituação, as escolas principais de pensamento e os modelos de avaliação da QVT.

Origem da Qualidade de Vida no Trabalho

Historicamente, os psicólogos Hackman e Oldham (1975) foram os pioneiros em estudos sobre o sentido do trabalho e sua relação com a qualidade de vida. Segundo sua teoria, cargos enriquecidos favorecem a Qualidade de Vida no Trabalho, ou seja, a QVT reside em traços característicos objetivos das tarefas no ambiente organizacional. Para tanto, propõem, na ocasião,

[...] Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, em que as “Dimensões da Tarefa” influenciam os “Estados Psicológicos Críticos” e os “Estados Psicológicos Críticos” determinam os “Resultados Pessoais e do Trabalho”, lembrando que a “Necessidade Individual de Crescimento” é que exerce forças sobre toda essa cadeia de fatores determinantes da QVT (REZENDE; SILVA, 2008, p. 2).

Na mesma linha de pensamento, Tolfo e Piccinini (2007, p. 39) acrescentam:

[...] um trabalho que tem sentido é importante, é útil e legítimo para aquele que o realiza e apresenta três características fundamentais: (a) a variedade de tarefas que possibilita a utilização de competências diversas, de forma que o trabalhador se identifique com sua execução; (b) um trabalho não alienante,

onde o trabalhador consiga identificar todo o processo (desde sua concepção até sua finalização), que possa perceber o significado do trabalho e tenha independência para determinar a forma com que realizará suas tarefas, o que aumentará seu sentimento de responsabilidade em relação a elas; e (c) o retorno (*feedback*) sobre seu desempenho das atividades realizadas, permitindo ao indivíduo que faça os ajustes necessários para melhorar sua performance.

Na realidade, desde a Idade Média, a QVT é considerada importante. Para Vasconcelos (2001), os ensinamentos de Euclides de Alexandria, escritor e importante matemático da Grécia Antiga, 300 a.C., inspiraram a melhoria do método de trabalho de agricultores à margem do Rio Nilo. Com Arquimedes de Siracusa, matemático, físico, engenheiro, inventor e astrônomo grego, em 287 a.C., registra-se a Lei da Alavancas, que reduz o esforço dos trabalhadores com a invenção de ferramentas que potencializaram a força desprendida.

Segundo Vasconcelos (2001), foi o australiano Elton Mayo, psicólogo e pesquisador de organizações quem trouxe relevantes contribuições acerca do comportamento humano. A ênfase de seus estudos recai sobre a motivação dos indivíduos para o alcance das metas organizacionais, de sua qualidade de vida e da importância das Relações Humanas, sobretudo, a partir de investigações realizadas pela *Western Electric Company*, com a chamada Experiência de Hawthorne. Sob a liderança de Mayo e colaboradores, o experimento pôs em xeque a Teoria Clássica da Administração, em seu mecanicismo e rigidez, dando origem à Escola da Teoria das Relações Humanas na Administração, com o fim de humanizar a área.

A partir de tais pesquisas, temas como motivação e comportamento humano, liderança, cooperação, comunicação, participação, reconhecimento, afeto e outros passam a ocupar lugar de destaque nos estudos organizacionais, em consonância com Prado e Alves (2011). Como natural, a origem da Qualidade de Vida no Trabalho não é consensual. Para Fernandes (1996, p. 40), por exemplo, a QVT tem seu início, em 1950, com estudos de Eric Trist e colaboradores, graças à inserção de abordagem social e técnica em relação à organização do trabalho, tratando de “[...] experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na análise e reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa”.

Adiante, 1960, a preocupação com a QVT ganha força nos Estados Unidos da América (EUA), em especial, com a atuação dos sindicatos, na busca de melhor

organização do trabalho e da redução de efeitos negativos do emprego na saúde. Para Araújo *et al.* (2015), esses esforços são impulsionados pelo aumento da preocupação em torno dos direitos civis e de temas, a exemplo da chamada responsabilidade social das empresas. Porém, diante da crise energética e da alta inflação registrada no início dos anos 70, nos países de grande potência, no Ocidente, incluindo os EUA, os movimentos em torno da QVD perdem força e retornam apenas ao final da década, devido à forte competição nos mercados internacionais (FERNANDES, 1996).

A crise entre 1965 e 1975 é marcada pela luta dos sindicatos dos trabalhadores em face da oposição das classes sociais e do contexto econômico desencadeado por elementos que impactam a renda das pessoas, como a elevação do dólar; o aumento de juros; e a redução de investimentos, o que justifica a afirmação ora transcrita de Ferreira e Alves e Tostes (2009, p. 2):

[...] as mudanças no cenário produtivo que se operam nas sociedades capitalistas ocidentais aparecem acompanhadas das seguintes características: redução do papel do Estado; políticas governamentais de valorização do capital financeiro; flexibilização dos contratos de trabalho; aumento crescente das taxas de desemprego e exclusão social; e baixa e instável expansão da riqueza para a sociedade como um todo.

O modelo de gestão passa a ter limites sociais e técnicos, impondo novas bases para a competitividade empresarial, dentre as quais, a precarização do trabalho para registrar aumento de riqueza. Com efeito, apesar dos esforços dos sindicatos voltados para a responsabilidade social das empresas, transformações afetam o universo do trabalho e, como decorrência, as agendas de discussão assumem a determinação dos níveis de satisfação do indivíduo como tema central. A este respeito, Pilatti (2007) afirma que os padrões de qualidade de vida do trabalhador elevaram-se; o trabalho tornou-se mais humanizado; houve diminuição das jornadas de trabalho; melhoria das condições de trabalho, e, sobretudo, o trabalhador conquistou centralidade.

Em oposição, porém, as exigências impostas ao trabalhador acentuaram-se, ultrapassando as “[...] fronteiras do local de trabalho” (PILATTI, 2007, p. 47), com maior rigidez em torno de sua qualificação, diminuição dos postos de trabalho e redução do tempo disponível ao não trabalho. Deste modo, com a Revolução Industrial, com início na Inglaterra, a partir da segunda metade do século XVIII, ocorre intenso desenvolvimento tecnológico. Ao tempo em que a Revolução garante o

surgimento e a expansão da indústria e consolida o processo de formação do capitalismo, surge, mais e mais, a necessidade de humanização das condições de trabalho e de vida, fortalecendo a noção da QVT.

Conceituação da Qualidade de Vida no Trabalho

Apesar da formação de conceitos repousar em mudanças temporais e espaciais, e, tal como a origem da Qualidade de Vida no Trabalho comportar versões não unívocas e sofrer evolução ou mutações no decorrer das décadas, conhecer os conceitos sobre a QVT em diferentes interpretações é sempre relevante para a compreensão e a aplicação de programas que favoreçam a satisfação do trabalhador. Na opinião acertada de Fernandes (1996), embora os autores possam dimensionar enfoques diferentes para conceituar a QVT, em todos os conceitos, existe um elemento comum relativo à conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações: a Qualidade de Vida no Trabalho pretende, ao mesmo tempo, incrementar a satisfação do trabalhador e melhorar a produtividade da empresa.

Dentre os conceitos usuais, estão os de Chiavenato (2004, 2014); Fernandes (1996); Ferreira (2011); Limonge-França (1997, 2004, 2010, 2011); Minayo e Hartz e Buss (2000), os quais, como inevitável, lançam mão de outros teóricos. De qualquer forma, visitar os estudiosos sobre a temática QVT demonstra que, independentemente da conceituação proposta, a Qualidade de Vida no Trabalho é, irreversivelmente, um direito inerente à pessoa humana que exerce atividade laborativa.

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho foi empregada, de início, nos anos 70, pelo professor norte-americano Louis Davis (Los Angeles, EUA), quando da extensão de projeto sobre delineamento de cargos. Para Davis, a QVT gira em torno da preocupação com o bem-estar geral e com a saúde dos trabalhadores nas atividades, como Chiavenato (2004, 2014) reafirma. Por sua vez, Richard E. Walton (1973) foi o primeiro estadunidense a iniciar linha de pesquisa de satisfação em QVT via critérios de análise sob ótica organizacional. Seu modelo descreve oito categorias que enfatizam os fatores de influência na QVT: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na empresa; constitucionalismo; o

trabalho e o espaço total da vida; relevância social da vida no trabalho, as quais constarão bem adiante no **Quadro 7** que sintetiza a Qualidade de Vida no Trabalho, Modelo de Walton (LIMONGI-FRANÇA, 1997, 2004, 2010, 2011).

Há possibilidade de abordagem da qualidade de vida como representação social criada a partir de parâmetros subjetivos (bem-estar, felicidade, amor, prazer, realização pessoal) e parâmetros objetivos, cujas referências dizem respeito ao provimento das necessidades básicas e das necessidades geradas a partir do desenvolvimento econômico e social de determinada coletividade e/ou sociedade, como Minayo e Hartz e Buss (2000, p. 8) afiançam:

Qualidade de vida é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial. Pressupõe a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera seu padrão de conforto e bem-estar.

Para Limongi-França (1997, 2004, 2010, 2011), as definições da QVT englobam cuidados médicos prescritos na legislação de saúde e segurança, bem como atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação e outras, considerando as condições de vida e bem-estar dos cidadãos. Em estudo específico sobre gestão de Recursos Humanos (2010), a autora ressalta que as medidas de uma empresa, envolvendo diagnóstico e adoção de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, se dispõem a propiciar condições de desenvolvimento humano.

No caso de M. C. Ferreira (2011, p. 173), a QVT é conceituada sob duas óticas: a das organizações e a dos trabalhadores, segundo palavras literais do autor:

Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.

Atualmente, a conceituação da QVT envolve aspectos físicos e ambientais, ao lado de aspectos psicológicos subjacentes ao ambiente de trabalho. Isto é, de um lado, tende a atender às reivindicações dos colaboradores quanto ao seu bem-estar

e à sua satisfação no trabalho. De outro lado, privilegia o interesse das organizações quanto a efeitos positivos na produtividade e na qualidade do trabalho e dos serviços prestados, segundo assertiva de Chiavenato (2004, 2014). A partir de então, em linha similar de pensamento, para Limongi-França (1997, p. 80), a QVT é o conjunto de ações de uma empresa,

[...] que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da Qualidade de Vida no Trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas durante o trabalho na empresa.

Dizendo de outra forma, as organizações empresariais precisam considerar os indivíduos em todos seus aspectos, pois o trabalho gera implicações no campo familiar e social dos indivíduos. Para que os trabalhadores se sintam bem e estimulados para desempenhar seus quefazeres, as empresas devem adotar procedimentos eficazes, que proporcionem melhor aproveitamento de tempo, com menor desgaste físico e emocional do sujeito. Complementando, Fernandes (1996) cita dois aspectos importantes para uma definição operacional concreta da QVT. A primeira respeita à preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas e com a eficiência das organizações. A segunda refere-se à ideia de participar na resolução dos problemas e das decisões organizacionais.

O Presidente da Associação Nacional de Medicina do Trabalho (Anamt), Carlos Campos, em entrevista concedida ao jornal “O Globo”, maio de 2012, admite que o trabalho exerce fortes efeitos sobre a saúde do profissional, de forma positiva ou negativa, a depender das condições disponibilizadas e da liberdade que o colaborador possui para exercer atividades como sujeito e não como objeto do processo. O envolvimento na resolução de problemas e decisões organizacionais está ligado ao *empowerment* (RODRIGUES; SANTOS, 2001), na acepção de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na esfera da Administração de Empresas. O substantivo *empowerment* (derivado do verbo em inglês *empower* = autorizar; dar poder; tornar apto; dar autoridade; dar capacidade; permitir, etc.) significa, em sua essência, no caso da Administração, o ato ou a consequência da atribuição de maior poder a um setor, a uma divisão ou a um indivíduo.

Inevitavelmente, na gestão empresarial, os administradores do maior escalão atribuem competências mais complexas ou maior poder de decisão aos ocupantes de certas funções ou certos cargos. Quer dizer, o *empowerment* objetiva capacitar as pessoas para os processos decisórios no ambiente organizacional, como decorrência da mutação das empresas para adequá-las a ambientes competitivos, complexos e dinâmicos.

Logo, a QVT evidencia a importância do atendimento das necessidades individuais do trabalhador como requisito para o sucesso organizacional. Diante da relação entre trabalhador e organização, entende-se que ambas as partes são beneficiadas, ou melhor, devem ser beneficiadas. E mais, há relação entre satisfação do ser humano e condições de trabalho, com repercussões no desempenho empresarial. A motivação dos trabalhadores, a busca de qualificação e o elevado grau de produtividade são fatores imprescindíveis para que as tarefas possam ser executadas com eficiência, contribuindo para o avanço da organização.

Escolas de Pensamento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho

Considerando as diversas dimensões sobre QVT, Limongi-França (2011) agrupou-as em três escolas de pensamento: a socioeconômica, a organizacional e a de condução humana no trabalho. A primeira pauta-se na análise das relações de trabalho decorrentes da globalização e de seus infalíveis paradoxos. Estes repercutem nos aspectos relativos à segurança, à saúde e às expectativas do trabalhador diante das novas relações de produção, ocupação e uso de aparatos tecnológicos, com repercussão na compreensão sobre a responsabilidade social das empresas e sobre sua relação com o meio ambiente.

A sociedade global está se afirmando em detrimento da sociedade nacional. Na atualidade, tudo e todos parecem vivenciar acelerado processo de dependência. As fronteiras territoriais que delimitam a base na qual os indivíduos são incluídos ou excluídos da participação nas decisões que afetam sua vida passam a perder importância. A dita sociedade globalizada é um mundo sem fronteiras; o Estado-Nação, mera ficção; a governança, agora, não mais restrita aos Governos nacionais, passa a incluir em suas decisões, a voz de organizações não governamentais (ONGs), organizações internacionais, dentre outras.

Decerto, a dimensão socioeconômica incorpora as formas de encarar teoricamente e analiticamente as questões subentendidas na Qualidade de Vida no Trabalho. Sem a devida compreensão dos condicionamentos socioeconômicos que ora se impõem, em especial, face à velocidade com que a globalização afeta as relações de trabalho e vice-versa, em conformidade com Limongi-França (2004), novos conceitos, categorias distintas e diferentes interpretações alteram as reais dimensões do conceito da QVT, como antes discutido. Condições de trabalho (não necessariamente benéficas) vão sendo definidas e instituídas via desenvolvimento científico e tecnológico e de acordo com interesses econômicos e políticos.

Ainda para Limongi-França (2011), é indispensável lembrar a existência da dimensão organizacional. Esta abarca as especificidades culturais e o ambiente da organização, mormente, no que se refere à imagem da corporação, aos sistemas de inovação e de tecnologia, aos sistemas de controle, aos programas de treinamento dos funcionários e assim sucessivamente. Para Limongi-França (2004), provavelmente, a referência dessa Escola é a Teoria da Administração Científica de Frederick W. Taylor, cujos fundamentos visam à aplicação de métodos da ciência positiva, racional e metódica aos problemas administrativos, a fim de alcançar a máxima produtividade. No entanto, sem desmerecer os méritos que cercam o taylorismo, como um dos sistematizadores pioneiros do caráter científico da Administração de Empresas, merecem destaque outras iniciativas.

Entre elas, a Teoria das Relações Humanas ou Escola das Relações Humanas, vinculada à mencionada Experiência de Hawthorne, sob a responsabilidades de Elton Mayo. Grosso modo, essa Escola conjuga teorias administrativas que conquistam espaço com a Grande Depressão, causada pela quebra da bolsa de valores de New York, ainda em 1929. É quando se dá a busca de novas perspectivas para a recuperação das organizações empresariais. Os trabalhadores passam a ser vistos como seres humanos complexos, dotados de emoções e sentimentos determinantes para o sucesso das empresas (VASCONCELOS, 2001). É a gradativa transição do *Homo economicus* (na Teoria Clássica, o trabalhador é visto de forma mecânica) para o *Homo social*, momento em que, pouco a pouco, o ser humano-trabalhador é contemplado em seu meio social.

Indo além, destaca-se uma das teorias mais conhecidas por sua ênfase no comportamento humano no campo organizacional. Designada como Teoria X e Teoria

Y, decorre dos esforços empreendidos pelo economista norte-americano Douglas McGregor. Em oposição ao taylorismo, segundo o qual os trabalhadores alimentam, sempre, aversão ao trabalho e a motivação é o soldo e somente ele, para McGregor, a visão que os gestores nutrem em relação aos trabalhadores é elemento determinante da postura dos empregados. Quando eles assumem a versão X, demonstram sua insatisfação rumo às tarefas que lhe são impostas e, portanto, em direção às organizações. No caso da versão Y, comprovam que seus objetivos estão em plena sintonia com os da empresa, o que corresponde a um nível de satisfação plena, com probabilidade de maior produtividade. Muito próximo às ideias de McGregor, estão os argumentos defendidos pelo também norte-americano Chris Argyris, cujo pensamento central defende o argumento de que os gestores somente conseguem manter uma equipe produtiva, quando tratam os colaboradores de forma positiva e capazes de assumir tarefas e responsabilidades (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

À luz de Chiavenato (2006) e de Moura e Lopes e Pereira (2014), é possível reconhecer, ainda, como ferramentas válidas para o desenvolvimento organizacional duas outras Teorias. A primeira, a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Abraham Harold Maslow, psicólogo norte-americano que se imortalizou por sua pirâmide. Nela, Maslow define cinco categorias de necessidades humanas, a partir das mais básicas. São as fisiológicas ligadas às demais classes: segurança, afeto, estima e autorrealização. A segunda, a Teoria dos Dois Fatores, proposta pelo também norte-americano Frederick Herzberg, pretende identificar os fatores de (des)motivação dos empregados em ambiente de trabalho. São mais duas Teorias que valorizam o ser humano no desenvolvimento organizacional, cujo objetivo é

[...] melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional aliado com a Gestão de Pessoas, que parte do estudo das Relações Humanas, tornando possível compreender que o trabalho aborda a importância da valorização das pessoas no intuito de gerar e manter a satisfação no ambiente de trabalho, sendo necessário desenvolver ferramentas relacionadas à amenização das necessidades individuais (MOURA; LOPES; PEREIRA, 2014, p. 3).

Compreende-se, pois, que a Escola Organizacional considera aspectos relativos à produção e ao seu controle em busca da qualidade total, bem como, à determinação de critérios de excelência. Após os anos 70, estudos e discussões sobre a qualidade dos RH passam a integrar processos de qualidade das organizações,

surgindo, na década de 90, novos conceitos acerca de elementos, tais como competência e estratégia. Nesse conjunto, destacam-se as características: (a) expansão de processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal; (b) política de Gestão de Pessoas: valorização e capacitação; (c) *marketing*: imagem corporativa; (d) tempo livre: desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte; (e) risco e desafio como fatores de motivação e comprometimento (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

Considerando a pessoa como ser biopsicossocial, a Escola da Condição Humana no Trabalho assegura que cada indivíduo possui potencialidades biológicas, psicológicas e sociais. Tais fatores, segundo Limongi-França (2004, p. 27), “[...] são fundamentais para a explicação da saúde e da doença da sociedade moderna”. Afinal, o indivíduo é seu corpo, que revela condições de vida e marcas das experiências vividas. Eis um enfoque holístico e integrado do ser humano empregado como referência conceitual e metodológica no campo da Psicologia da Saúde:

[...] a escola biopsicossocial une a Fisiologia, a Psicologia, a Filosofia e a Sociologia em um conjunto de conceitos integrados [...] Embora não exista uma definição precisa do conceito de Qualidade de Vida na Escola de Pensamento Condição Humana no Trabalho, três aspectos fundamentais referentes ao constructo Qualidade de Vida foram abstraídos de um grupo de especialistas de diferentes culturas: subjetividade, multidimensionalidade, presença de dimensões positivas (mobilidade, por exemplo) e negativas (dor, por exemplo). [...] O reconhecimento da multidimensionalidade do constructo refletiu-se na estrutura do instrumento, baseada em seis domínios: físico, psicológico, nível da independência, relações sociais, meio ambiente e espiritualidade / religião / crenças pessoais (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p 29).

A visão holística do indivíduo se coaduna com o mencionado modelo de Richard Walton (1973), como visto, o pioneiro em linha de pesquisa de satisfação em QVT na perspectiva organizacional, levando em conta tanto o ambiente de trabalho quanto os aspectos relativos à vida da pessoa fora do trabalho, o que chama de não trabalho. Obviamente, o homem, em sua complexidade, possui demandas físicas, sociais, emocionais, econômicas e espirituais. Portanto, os processos de relação social como um todo precisam estar em equilíbrio, porquanto há uma dinâmica de contínua reciprocidade entre indivíduos e meio ambiente.

Limongi-França (2004, p. 29) complementa, apresentando o que julga a base fundante da visão psicossocial. Considera três dimensões:

a) a dimensão biológica refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas.

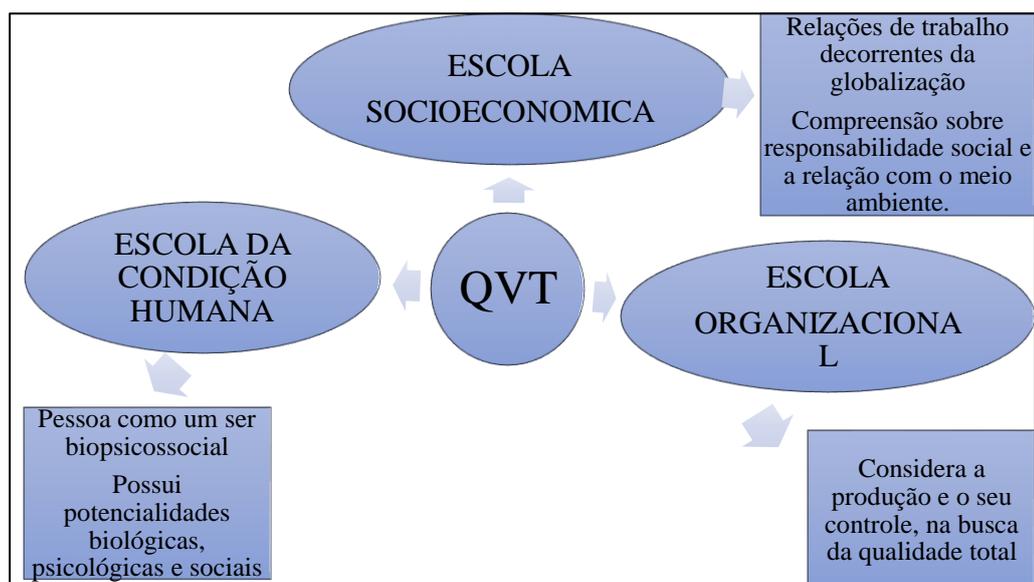
b) a dimensão psicológica relaciona-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e seu modo de perceber e de posicionar-se diante das demais pessoas e das circunstâncias que vivencia.

c) a dimensão social revela os valores socioeconômicos, a cultura e as crenças, o papel da família e as outras formas de organização social, no trabalho e fora dele, os sistemas de representação e a organização da comunidade a que cada pessoa pertence e da qual participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social.

Na realidade, o estudo do homem em seus aspectos biológico, psíquico e social datam da Antiguidade. As dimensões citadas respondem às experiências vivenciadas pelos sujeitos, as quais se apresentam em variadas combinações e intensidades nos três níveis, podendo ocorrer que uma dimensão específica se sobressaía, embora haja entre elas nítida interdependência. Quando do aspecto biológico, contemplam-se as características genéticas e o funcionamento físico-químico do corpo humano que interferem na interação do indivíduo com o trabalho. No âmbito psicológico, são vistas as questões comportamentais conscientes ou inconscientes – subjetividades ante a realidade – que também podem afetar a execução das atividades laborais. No que tange ao contexto social, o foco é sua formação valorativa e a cultura do meio, que interferem no ambiente laboral.

As escolas de pensamentos desenvolvidas por Limongi-França (1997, 2004, 2010, 2011) seguem sintetizadas no **Gráfico 1**.

Gráfico 1 – Escolas de Pensamento sobre Qualidade de Vida no Trabalho



Fonte: Fundamentado em Limongi-França (2004)

Na opinião de Limongi-França (2004), a sugestão de Escolas de Pensamento em QVT, que integram e identificam as demandas de qualidade de vida no interior das empresas, constitui avanço importante para a consolidação de nova competência gerencial. Isto porque as dimensões socioeconômicas, organizacionais e de condições humanas na labuta cotidiana influenciam o delineamento de critérios, procedimentos metodológicos, metas de gerenciamento e resultados a serem obtidos. A gestão de qualidade total nas organizações depende, de forma prioritária, da otimização do potencial humano. Quando da alusão à Teoria das Relações Humanas ou Escola das Relações Humanas e às demais teorias que privilegiam o comportamento humano no campo organizacional, vê-se como é ele influenciado positivamente a partir do momento em que as pessoas se sentem valorizadas na organização. A este respeito, Chiavenato (2014, p. 420) enfatiza que a QVT é um construto complexo e multidisciplinar, envolvendo uma ampla constelação de fatores:

- Satisfação com o trabalho executado;
- Possibilidades de futuro na organização;
- Reconhecimento pelos resultados alcançados;
- Salário percebido;
- Benefícios auferidos;
- Relacionamento humano na equipe e na organização;
- Ambiente psicológico e físico de trabalho;
- Liberdade de atuar e a responsabilidade de tomar decisões;
- Possibilidades de estar engajado e de participar ativamente.

A satisfação no trabalho consiste em tema tratado de forma recorrente desde o início do século XX, bem após a Revolução Industrial. Balieiro e Borges (2015) reforçam se configurar como assunto atemporal, haja vista que, cada vez mais, sua apreensão é relevante para uma gestão organizacional satisfatória. Verdade que possui uma variedade de indicadores, o que causa certa dificuldade quando da organização dos dados. A multiplicidade de indicadores ou de fatores de interferência decorrem da subjetividade da compreensão de cada elemento. Afinal, a satisfação do trabalho é vista e interpretada de formas diversificadas por cada trabalhador, o que impossibilita qualquer tentativa de definição unívoca. A satisfação plena sofre influências internas e externas do ambiente do trabalho, alcançando a vida do indivíduo, em termos físicos, mentais e sociais, de tal forma que se reitera a mutação do conceito de satisfação no trabalho de pessoa para pessoa, considerando o espaço e o tempo em que ela está ali inserida.

Porém, o certo é que a satisfação no trabalho reflete no sucesso da organização e na consecução dos objetivos pessoais de cada empregado. Balieiro e Borges (2015) acrescentam, com base em estudo de Mônica Leite, que a conceituação de satisfação no trabalho distribui-se em dois grandes grupos: satisfação como estado emocional ou satisfação como atitude generalizada em relação ao trabalho. Sobre a primeira categoria, seus defensores veem a satisfação no trabalho como respostas emocionais, decorrentes de resultados afetivos. Ou seja, a satisfação no trabalho resulta do estado emocional do indivíduo, mediante, por exemplo, a sensação de pertencimento (ou não) em relação ao ambiente de trabalho e aos colegas.

Prosseguindo, os autores ora referenciados afirmam que a segunda categoria se refere a aspectos cognitivos, comportamentais e afetivos. A parte cognitiva é relativa ao conhecimento acerca da tarefa executada pelo trabalhador, ou seja, é sua avaliação sobre seu próprio trabalho apoiada em seu próprio conhecimento. O aspecto comportamental alude às intenções do trabalhador em relação ao objeto de trabalho. A questão afetiva é a forma como o trabalhador se sente diante das atividades, ponderando sobre o ambiente, as tarefas e os demais envolvidos.

Outro ponto relevante é a possibilidade de futuro na organização. Faz parte da natureza humana, salvo algumas exceções, pensar sobre o que o aguarda no futuro. A tendência é se preocupar com os próximos acontecimentos, até porque a vida passa por diversas transformações, contínuas e imprevisíveis. No âmbito profissional, esse fenômeno também acontece e as expectativas voltadas ao trabalho mais adiante constituem inquietação recorrente. Não é à toa reforçar que, nos últimos anos, o mundo corporativo foi impactado com significativa evolução tecnológica, com o fenômeno de intensa globalização e intensas mudanças sociais.

Pesquisa realizada pela PwC, antes conhecida como PricewaterhouseCoopers, em parceria com a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV, 2014), sob o título “O futuro do trabalho: impactos e desafios para as organizações no Brasil”, apresenta interessantes inferências. A análise dos dados coletados permite concluir que “[...] as empresas brasileiras estão conscientes de que mudanças estruturais no ambiente de negócios estão transformando o trabalho e as expectativas dos profissionais”, o que corresponde à premissa de que urgem ajustes nos modelos de gestão.

Então, como consequência natural da apreensão com o futuro, o trabalhador precisa ter seu papel penhorado. Ao obter reconhecimento pelo trabalho executado e resultados obtidos, a tendência é se sentir mais motivado e portar-se como proativo, provocando sua ascensão funcional. Aliás, há estudos científicos que demonstram que há uma parte do cérebro relacionada com a recompensa e a motivação. Quando ativada, há liberação de elementos químicos favoráveis à atuação proativa do indivíduo. Esse sistema é formado por circuitos neuronais responsáveis pelas ações reforçadas positivamente e negativamente. Ao receber estímulos prazerosos, o cérebro lança um sinal por meio do aumento da dopamina, importante neurotransmissor do sistema nervoso central (SNC) e que exerce importantes funções no organismo, como controle de movimentos, do humor, do sono, da atenção, da aprendizagem, da cognição e da memória, das emoções e, principalmente, da sensação de prazer e bem-estar, segundo descrição do Portal de Formação a Distância. Sujeitos, contextos e drogas (2006).

É evidente que o reconhecimento do trabalho se atrela diretamente a salários justos, agregando-se outros benefícios e vantagens, que agem como incentivo. Atkinson *et al.* (2000) afirmam que “[...] quanto mais alto o resultado for mensurado, maior a recompensa do funcionário”. Entretanto, em alguns casos, os sistemas de recompensa não devem exclusivamente focar o resultado, mas valorizar o esforço, a dedicação e o empenho do funcionário. A este respeito, Miles, 1975 (*apud* Chiavenato, 2006, p. 292,) apõe que os sistemas de recompensa podem ser classificados, como

[...] o pacote total de benefícios, que a organização coloca à disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também recompensas com garantia de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento por serviços notáveis.

Quer dizer, a recompensa financeira do trabalhador pode incorporar a remuneração básica, os incentivos salariais e os benefícios. A remuneração básica é representada pelo salário: valor em dinheiro recebido pelo funcionário por sua carga de trabalho. Além das vantagens diretas, o colaborador pode perceber uma série de benefícios, tais como férias, gratificações, horas extras e adicionais. E mais, há recompensas não financeiras, que correspondem à oportunidade de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, prêmios por resultados obtidos,

promoções, liberdade e autonomia, tudo na ampla proposta da QVT (CHIAVENATO, 2006). É óbvio que as recompensas afetam diretamente o desempenho do funcionário e influenciam seu nível de satisfação.

Associado a tudo isso, o relacionamento humano no ambiente corporativo, ou seja, as relações interpessoais no trabalho e a interação entre os indivíduos e as equipes constituem fator-chave para o alinhamento entre estratégias da organização empresarial e operacionalização da engrenagem operacional organizacional no todo. As empresas são desafiadas constantemente para ditar diretrizes que assegurem relações saudáveis. É recorrente afirmar que as ações comportamentais são sempre individuais, embora pautadas em aspectos morais e culturais, costumes, conhecimento e influências do ambiente social onde as pessoas estão inseridas.

Os trabalhadores passam boa parte de suas vidas em ambiente laboral. A maioria dos profissionais, no Brasil, trabalha, no mínimo, oito horas diárias ou até 44 horas semanais, como a legislação trabalhista vigente permite. Logo, é essencial que, seja qual for o local, os cidadãos vivenciem um ambiente de trabalho saudável. Na realidade, as teorias antes apresentadas e que valorizam o ser humano visando se sobrepor ao *Homo economicus* e às vertentes da Administração Clássica, a exemplo do taylorismo, estão bem próximas do apregoado, na atualidade, pela Organização Mundial da Saúde. No documento “Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação...”, a OMS fornece padrão para ambientes saudáveis de trabalho, adaptáveis a diversos países e culturas, definindo, assim, um ambiente de trabalho saudável:

Um ambiente de trabalho saudável é aquele em que os trabalhadores e os gestores colaboram para o uso de um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho tendo em conta as seguintes considerações estabelecidas sobre as bases das necessidades previamente determinadas:

- Questões de segurança e saúde no ambiente físico de trabalho.
- Questões de segurança, saúde e bem-estar no ambiente psicossocial de trabalho, incluindo a organização do trabalho e cultura da organização.
- Recursos para a saúde pessoal no ambiente de trabalho.
- Envolvimento da empresa na comunidade para melhorar a saúde dos trabalhadores, de suas famílias e outros membros da comunidade (OMS, 2010, p. 6).

A Organização Mundial da Saúde ressalta que a saúde ocupacional não se vincula exclusivamente ao ambiente físico de trabalho. Contempla fatores

psicossociais e de práticas de saúde individual. O ambiente de trabalho deve ser usado como espaço para promoção de saúde – não só para evitar doenças e acidentes de trabalho – mas para prevenir, diagnosticar e melhorar a saúde das pessoas em geral. Segundo o documento em pauta, quatro áreas são relevantes e podem ser mobilizadas ou influenciadas por meio de iniciativas voltadas a ambientes de trabalho saudáveis: (1) ambiente físico de trabalho; (2) ambiente psicossocial de trabalho; (3) recursos para a saúde pessoal; (4) envolvimento da empresa na comunidade.

O ambiente físico refere-se à estrutura da organização, ar, maquinário, móveis, produtos, substâncias químicas, materiais e processos de produção, que podem afetar a segurança e a saúde física dos trabalhadores, bem como a saúde mental e o bem-estar. O ambiente psicossocial inclui a cultura organizacional, englobando atitudes, valores, crenças e práticas cotidianas da empresa que afetam o bem-estar físico e mental dos indivíduos.

Os recursos para a saúde pessoal referem-se aos serviços de saúde, ao fluxo informacional, aos recursos, às oportunidades, à flexibilidade e a outros ambientes de apoio que uma empresa pode proporcionar aos colaboradores para apoiar ou incentivar seus esforços em melhorar ou manter um estilo de vida saudável, bem como de acompanhar e apoiar sua saúde na totalidade. Por fim, o envolvimento da empresa na comunidade, como prescrito pela OMS (2010), respeita às atividades das quais a organização pode participar, aos conhecimentos e/ou recursos que ela pode oferecer com o intuito de influenciar o bem-estar físico e social da comunidade onde atua, incluindo fatores intervenientes na saúde física e mental, na segurança e no estado de perfeita satisfação física ou moral dos servidores e respectivas famílias. As organizações impactam as comunidades e são por elas impactadas, de modo que a saúde dos trabalhadores é, irreversivelmente, afetada pelo ambiente físico e social da comunidade em geral.

Diante do exposto, um ambiente de trabalho saudável é aquele onde todos atuam em prol do bem comum, de forma cooperativa, com o intuito de atingir a consecução de suas atividades, mas também, o conforto de toda a equipe e da comunidade na qual a organização está. Portanto, neste estudo, a percepção adotada é a de que a QVT contempla o ser humano numa perspectiva integral – aspectos biológicos, psicológicos e sociais – e sua relação com as organizações das quais

participa, com o intuito de alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, quer as organizações sejam privadas ou públicas.

Em ambas as categorias, as transformações no mundo geram efeitos, inclusive, com a emergência de nova compreensão quanto ao papel mais amplo dos órgãos públicos e de sua estruturação. Isto é, a Administração Pública deve buscar permanentemente melhor Qualidade de Vida no Trabalho por meio de ações que permitam o desenvolvimento integral dos servidores. Como Arruda *et al.* (2017) reafirmam, tal preocupação deve decorrer da função precípua do Estado, qual seja, atender, prioritariamente, aos interesses sociais, o que significa reafirmar a QVT como representação da intensidade com que os membros da organização devem ser capazes de suprir suas demandas pessoais pelo trabalho e se sentirem satisfeitos e felizes.

Modelos de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho

De acordo com Fernandes (1996), para se proceder com a avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, é preciso ter em mente duas condições. Primeiramente, deve-se ter consciência de que os Programas da QVT não devem se concentrar apenas em estudar formas das pessoas trabalharem melhor, mas, também, em encontrar formas mediante as quais o trabalho faça com que as pessoas se sintam melhores. O foco deve estar direcionado tanto para a produtividade quanto para o indivíduo. A segunda condição refere-se à participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões da organização.

Assim, segue a apresentação sucinta dos modelos de avaliação da QVT, reunindo os padrões com maior alcance na comunidade acadêmica, embora, como esperado, todos possuam vantagens e desvantagens e estejam distantes de atingir a unanimidade. A princípio, o Modelo de Nadler e Lawler (1983), seguido do já mencionado Modelo de Hackman e Oldham (1975), além do Modelo de Westley (1979) e do Modelo de Werther e Davis (1983) e, por fim, o Modelo de QVT de Walton (1973), antes referido.

Modelo da QVT de Nadler e Lawler

Ao estudar o Modelo de D. A. Nadler e E. E. Lawler (1983), Fernandes (1996) identificou diferentes tipos de atividades / medidas como representativas dos esforços da QVT em busca de qualidade de vida para os trabalhadores (**Quadro 2**). Na visão de Nadler e Lawler (1983) tais atividades devem ser consideradas para garantir a Qualidade de Vida no Trabalho. Para Pilatti (2007), os idealizadores do Modelo partem do preceito de que a variável QVT deve ser expressa por meio de um conceito que nomeie seu real significado.

Quadro 2 – Atividades representativas dos esforços da Qualidade de Vida no Trabalho

TIPOS DE ATIVIDADE	SÍNTESE DO ENTENDIMENTO
Participação dos colaboradores nas decisões	A resolução de problemas organizacionais deve envolver todos os níveis hierárquicos da organização, com representantes dos diferentes setores.
Reestruturação do trabalho	A reestruturação básica do trabalho é essencial para adequar o trabalho aos limites individuais e às estruturas sociais trabalhistas.
Inovação no sistema de recompensas	As recompensas (<i>verbi gratia</i> = v.g.: participação em lucros e resultados) podem interferir na motivação, no empenho do trabalhador e, conseqüentemente, no desempenho do trabalho.
Melhoria no ambiente de trabalho	Proporcionar um ambiente de trabalho melhor, fisicamente e na mensuração de indicadores presentes no trabalho, tais como jornada de trabalho, ergonomia dos postos de trabalho e ambiente físico em geral.

Fonte: Pesquisa Direta, 2020.

Portanto, deve abarcar o que é a QVT; quais os resultados que pode proporcionar; quais os seus benefícios; e quais as condições para que ela produza os resultados desejados. E, de fato, Nadler e Lawler (1983) sintetizam a evolução conceitual da QVT (**Quadro 3**), numa retrospectiva histórica da compreensão em torno da Qualidade de Vida no Trabalho desde 1959 até uma projeção de como seria vista no futuro.

Diante das concepções evolutivas propostas, Fernandes (1996) as considera como contextos. De início, entre 1959 e 1972, observa-se como o indivíduo reage ao trabalho com a pretensão de definir estratégias para aperfeiçoar a QVT. Na ocasião, recorrem-se aos indicadores – produtividade, satisfação no trabalho e saúde mental do trabalhador – com a sugestão de que as empresas realizem avaliações periódicas e sistemáticas alusivas à QVT, sugestão devidamente acatada, dando

margem à implantação de muitos projetos dessa natureza. No período de 1969 a 1974, prioriza-se o bem-estar do trabalhador, inclusive, acima da produtividade: a preferência recai em indivíduos menos produtivos, porém bem mais satisfeitos.

Quadro 3 – Concepções evolutivas, Modelo de Nadler e Lawler

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho: estudo de como melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho para o trabalhador.
QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco reside no indivíduo antes do resultado organizacional. Mas, ao mesmo tempo, tende a impor melhorias tanto para o empregado quanto para os empregadores.
QVT como um método (1972 a 1975)	Ênfase em abordagens, métodos e técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e torná-lo, pois, mais produtivo e satisfatório. a Qualidade de Vida no Trabalho é vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novos planejamentos com integração social e técnica.
QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com as organizações. Os termos - Administração participativa e democracia industrial – passam a indicar, com frequência, os ideais do movimento da QVT.
QVT como tudo (1979 a 1982)	Panacéia contra a competição estrangeira; problemas de qualidade; baixas taxas de produtividade; queixas e outros problemas organizacionais.
QVT como nada (futuro)	Projetos da QVT podem fracassar no futuro, e,então, ela será visualizada como mero modismo passageiro.

Fonte: Fundamentado em: Nadler e Lawler, 1983.

Entre 1972 e 1975, as pesquisas na área da Qualidade de Vida no Trabalho deram origem à nova definição. O objetivo macro é encontrar formas de modificar o ambiente de trabalho para que interfira positivamente nos colaboradores. A seguir, anos 70, os estudos sobre o tema decaem e um número reduzido de gestores externam seu empenho, de tal forma que, no período compreendido de 1975 a 1980, o interesse mútuo entre gestores e pesquisadores faz surgir nova conceituação da QVT (**Quadro 3**).

Ainda no **Quadro 3**, vê-se que, ao final da década de 70 e início dos anos 80 (1979 a 1982), há renovação em torno do interesse de análises aprofundadas na área referida. As organizações empresariais passam a enxergar a QVT como solução para o incremento da produtividade. No entanto, paradoxalmente, embora os Programas da QVT se popularizem na época, sua definição permanece uma incógnita para muitos administradores. Desde então, levanta-se a possibilidade de que, no futuro, os

Programas da QVT não supram as metas propostas. Caso isso aconteça, os esforços despendidos seriam perdidos, gerando desilusão.

Retoma-se, aqui, o discutido no **item 2.2**, quando autores, a exemplo do próprio Fernandes (1996) reforça a QVT como instrumento de conciliação tanto dos interesses dos indivíduos quanto das organizações.

Modelo da QVT de Hackman e Oldham

Como visto, os psicólogos J. Richard Hackman e Greg R. Oldham (1975) constam como pioneiros em pesquisas voltadas para o sentido do trabalho e sua relação com os níveis de qualidade de vida. O Modelo aqui relatado fundamenta-se em padrão teórico de Hackman e Lawler, divulgado em 1971. Como Tolfo e Piccinini (2007) afirmam, foi ele reestruturado, acrescido da operacionalização dos indicadores propostos, o que resultou em instrumento de avaliação da QVT, publicado, *a posteriori*, sob a forma de relatório técnico, ano 1974.

Para Hackman e Oldham (1975), com reforço posterior de Chiavenato (2014), as dimensões do cargo são fundamentais na QVT. Esses aspectos produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a Qualidade de Vida no Trabalho, haja vista que o Modelo em discussão considera o trabalho em cinco dimensões essenciais:

Variedade da tarefa – o quanto um emprego requer variedade de atividades na execução do trabalho, utilização de diferentes habilidades e talentos do trabalhador.

Identidade da tarefa – o quanto é exigido que os trabalhadores realizem atividades completas, isto é, atividades que possuem um início e um fim lógico.

Significância da tarefa – o quanto o resultado de um emprego impacta na vida ou no trabalho de outras pessoas, tanta na própria organização ou externamente a esta.

Autonomia – o quanto um trabalho fornece liberdade, independência e privacidade, de forma que o trabalhador possa programar seu trabalho e determinar os procedimentos que serão empregados para realizá-lo.

Feedback – grau com o qual a execução das atividades laborais proporciona ao trabalhador a retroação de informações precisas e claras sobre seu desempenho no trabalho (PEDROSO, PILATTI, CANTORANI, 2010, p. 2).

Conforme os autores transcritos, o Modelo proposto por Hackman e Oldham (1975) trata das dimensões essenciais do trabalho, de forma associada. Além do mais, fundamenta a motivação proporcionada pelo trabalho por meio do produto das dimensões. A partir dessas dimensões – variedade / identidade / significado da tarefa, autonomia e *feedback* –, os idealizadores do Modelo formularam uma equação para identificar o denominado potencial motivador do trabalho, que representa o escore para avaliar a motivação para o trabalho. Como esperado, esse índice possui enfoque nas cinco dimensões arroladas e o cálculo do nível de motivação do trabalho fundamenta-se em pesos atribuídos de forma diferenciada às dimensões.

Esse cálculo para encontrar o referido potencial motivador resulta da média aritmética entre os escores das três dimensões – variedade da tarefa, identidade da tarefa e significância da tarefa – multiplicadas pelos escores das dimensões autonomia e *feedback*, segundo fórmula constante do **Gráfico 2**.

Gráfico 2 – Cálculo do nível de motivação do trabalho, Modelo de Hackman e Oldham

Motivating Potential Score (MPS)

$$= \left[\frac{\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance}}{3} \right] \times (\text{Autonomy}) \times (\text{Feedback}).$$

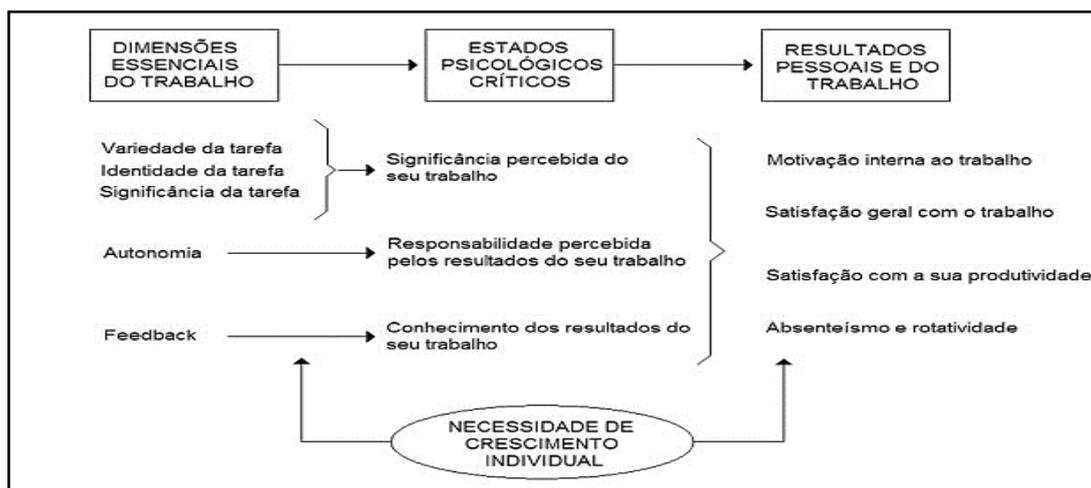
Fonte:	Fundamentado em: HACKMAN; OLDHAM, 1975, p.160.	
Legenda:	<i>Motivating potential score</i>	Nível potencial de motivação.
	<i>Skill variety</i>	variedade da tarefa.
	<i>Task identity</i>	identidade da tarefa.
	<i>Task significance</i>	significância da tarefa.
	<i>Autonomy</i>	Autonomia.
	<i>Feedback</i>	<i>Feedback</i> / retroalimentação.

Num outro modelo, também denominado potencial motivador do trabalho, para Pedroso e Pilatti e Cantorani (2010), como também para Pilatti (2010), o cálculo resulta de uma medida geométrica, onde as dimensões variedade da tarefa, identidade da tarefa e significância da tarefa, possuem peso menor do que as dimensões autonomia e *feedback*, conforme consta do **Gráfico 3**.

Na percepção de Freitas e Souza (2009); Hackman e Oldham (1975), além das dimensões descritas, também consideram duas outras dimensões complementares,

úteis para a compreensão dos resultados das tarefas. São elas o *feedback* extrínseco e o inter-relacionamento. O primeiro corresponde ao nível com que os trabalhadores recebem informações a respeito de seu desempenho, segundo supervisores e companheiros. O inter-relacionamento é o grau que o trabalho requer quanto à interação do trabalhador com os demais para a execução das tarefas. É possível que os idealizadores do Modelo tenham consciência de que o instrumento proposto é incapaz de captar os resultados pessoais e do trabalho. Isto, segundo a percepção do trabalhador quanto à sua própria produtividade e aos índices de absentéismo e de *turnover* (rotatividade de trabalhadores), sendo possíveis tão somente estes efeitos: satisfação geral com o trabalho; motivação interna para o trabalho; e satisfação específica.

Gráfico 3 – Qualidade de Vida no Trabalho, Modelo de Hackman e Oldham



Fonte: HACKMAN; OLDHAM, 1975.
Fundamentado em: PEDROSO: PILATTI; CANTORANI, 2010, p. 10; PILATTI, 2010, p.51.

A satisfação geral com o trabalho configura-se como medida geral de quanto o trabalhador está satisfeito e feliz com as tarefas por ele executadas. A motivação interna para o trabalho ajuíza o grau de prazer do colaborador ao executar perfeitamente as tarefas, ou, em sentido oposto, como se sente infeliz ao executá-las erroneamente. Por fim, a satisfação específica busca captar a satisfação do trabalhador diante de aspectos relativos à segurança no emprego; ao pagamento do salário e de outras formas de compensação (financeira ou não); ao convívio com os companheiros de jornada; aos supervisores; às oportunidades de crescimento e de ascensão na organização.

Pedroso e Pilatti e Cantorani (2010) explicam que o Modelo da QVT de Hackman e Oldham (1975) estrutura a teoria como instrumento quantitativo de avaliação, o que o diferencia dos demais padrões de avaliação da QVT, os quais primam por resultados qualitativos. Quer dizer, o instrumento para determinar o potencial motivador do trabalho varia as propriedades motivacionais entre 1 e 343. O valor 125 é o ponto de referência: os valores iguais ou superiores a 125 são satisfatórios; os valores inferiores a 125 são considerados insatisfatórios.

Modelo da QVT de Westley

O Modelo de QVT de William A. Westley, publicado em 1979, nos EUA, mantém ênfase na abordagem sociotécnica. Traça uma retrospectiva histórica do ambiente laboral, inserindo as dimensões abordadas em seu Modelo no contexto cotidiano do trabalho. Segundo o autor, os problemas vivenciados pelas pessoas no trabalho são assim categorizados: injustiça, insegurança, isolamento e anomia, o que encontra respaldo em Freitas e Souza (2009) e Silva e Pedroso e Pilatti (2010), **Quadro 4**.

Quadro 4 - Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho, Modelo de Westley

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Fatores Econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Cooperação - Divisão dos lucros - Participação nas decisões
Fatores Políticos (1850-1950)	Insegurança	Posições Políticas	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Trabalho auto-supervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nas decisões
Fatores Psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de mudança	- Sensação de isolamento - Absenteísmo e turnover	- Valorização das tarefas - auto-realização no trabalho.
Fatores Sociológicos	Anomia	Grupos de auto-desenvolvimento	- Desinteresse pelo trabalho - Absenteísmo e turnover	- Métodos sócios-tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho - valorização das relações interpessoais, distribuição de responsabilidade na equipe, etc).

Fonte: WESTLEY, 1979.
Fundamentado em: FREITAS; SOUZA, 2009, p. 41.

Nessa perspectiva, Pedroso (2010) e Pedroso e Pilatti e Picinin (2010) propõem um instrumento de avaliação da QVT construído a partir das dimensões e indicadores

elencados no Modelo teórico qualitativo de Westley (1979). Em seu entendimento, todas as dimensões ressaltadas são importantes para que o colaborador alcance seus anseios, porquanto mantém como paradigma central a humanização do trabalho, levando em conta, portanto, aspectos internos e externos da organização. A este respeito, o **Quadro 5** integra as questões que compõem o referido instrumento.

Quadro 5 – Questões para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, Modelo de Westley

Dimensões	Questões
Político	O quanto você sente medo de perder o seu emprego?
	Em que medida você recebe informações a respeito do seu desempenho no trabalho?
	Em que medida os seus superiores <u>permitem</u> que você expresse a sua opinião?
Econômico	O quanto você está satisfeito com o seu salário?
	O quanto você está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa que você trabalha?
	O quanto você está satisfeito com as suas condições de trabalho?
Psicológico	O quanto seu emprego requer que você realize atividades variadas e diversificadas, de forma que você não realize as mesmas atividades todos os dias?
	Em que medida você aprende coisas novas por meio da empresa em que você trabalha, através de cursos ou simplesmente realizando o seu trabalho?
	O quanto o trabalho que você realiza é reconhecido e valorizado?
Sociológico	Em que medida você possui autonomia para escolher a forma como realizar as suas tarefas no trabalho?
	O quanto você está satisfeito com a sua equipe de trabalho?
	O quanto você está satisfeito com as normas da empresa que você trabalha?
Percepção geral	O quanto você está satisfeito com o seu cargo?
	O quanto você está satisfeito por fazer parte da empresa que você trabalha?
	O quanto você está satisfeito com a sua qualidade de vida no trabalho?

Fonte: WESTLEY, 1979.

Fundamentado em: PEDROSO; PILATTI; PICININ, 2010, p.1.

Modelo da QVT de Werther e Davis

Freitas e Souza (2009) acrescentam que, no Modelo de W. B. Werther e K. Davis (1983), a QVT objetiva tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, por ser um meio de satisfazer as demandas das pessoas, além de representar fonte de renda. O Modelo estabelece três grupos de elementos para avaliar a QVT, quais sejam: (1)

elementos organizacionais; (2) elementos ambientais; (3) elementos comportamentais.

Os elementos organizacionais referem-se à especialização, às práticas e ao fluxo do trabalho. Estão relacionados com a busca da eficiência, a ser alcançada a partir da especialização na racionalização da produção. Os elementos ambientais correspondem às condições externas à organização. Incorporam potencialidades (habilidades); disponibilidades; expectativas sociais. Por fim, os elementos comportamentais dizem respeito às demandas de alto nível dos servidores, as quais se relacionam com autonomia, variedade de habilidades, *feedback*, valorização do cargo, etc. O **Quadro 6** sintetiza desafios e fatores do Modelo de Werther e Davis.

Quadro 6 – Desafios e fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho, Modelo de Werther e Davis

Ambientais	Sociais
	Culturais
	Históricos
	Competitivos
	Econômicos
	Governamentais
	Tecnológicos
Organizacionais	Propósito
	Objetivos
	Organização
	Departamentos
	Cargos
	Atividades
Comportamentais	Necessidades de recursos humanos
	Motivação
	Satisfação

Fonte: WERTHER; DAVIS, 1983.
Fundamentado em: PEDROSO; PILATTI; CANTORANI, 2009, p.1.

Para Werther e Davis (1983), muitos fatores afetam a QVT, como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e o cargo. Porém, é este último o elemento que envolve com maior intensidade o trabalhador. Por mais que os

colaboradores possuam bom salário, boas condições de trabalho e supervisão adequada, as tarefas que desenvolvem podem, sob a ótica deles, ser consideradas tediosas (FREITAS; SOUZA, 2009).

Modelo da QVT de Walton

Richard E. Walton (1973) pode ser visto como o precursor do movimento de humanização na gestão da QVT, segundo menções anteriores. Seu Modelo, na apreciação de Pedroso (2010) e Pedroso e Pilatti e Cantorani (2010), enfatiza o trabalho como um todo, ao levar em conta o ambiente de trabalho em si e incluir, também, aspectos presentes nos momentos de não trabalho dos indivíduos. Trata-se de modelo o mais utilizado em pesquisas na esfera da QVT, tanto de caráter quantitativo quanto qualitativo. No Brasil, é empregado em grande escala, superando os demais modelos, uma vez que é considerado como o mais completo, como Pedroso (2010) e Pedroso e Pilatti e Cantorani (2010) asseguram.

Ciente da dificuldade de se isolar e identificar as causas que intervêm na QVT dos colaboradores, Walton estabelece, previamente, critérios intervenientes para analisar as inter-relações vigentes entre tais critérios. Dentre eles, inexistente ordem de prioridade, ou seja, é atribuído a todos eles a mesma importância na QVT. E mais, para Freitas e Souza (2009), o Modelo de Walton (1973) comporta oito fatores, antes mencionado literalmente, quando do **item 2.2**, referente à conceituação da Qualidade de Vida no Trabalho. Cada um dos oito elementos abrange várias dimensões (**Quadro 7**).

Quadro 7 – Qualidade de Vida no Trabalho, Modelo de Walton

CRITÉRIOS	INDICADORES DE Q.V.T.
1. Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho Equidade interna Equidade externa
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidade Retroinformação
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança no emprego
5. Integração social na empresa	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas
7. O trabalho e o espaço total da vida	Papel balanceado do trabalho
8. Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos empregados Responsabilidade pelos produtos e serviços

Fonte: WALTON, 1973.
Fundamentado em: CHIAVENATO, 2014, p. 423.

Como Modelo amplo, que analisa os fatores intraorganizacionais e extraorganizacionais, o protótipo traça correlação entre produtividade e importância da satisfação e da motivação dos colaboradores. Assim sendo, cada um dos critérios arrolados é de suma valia para a QVT. De início, o critério da compensação é justo e adequado. Eis um item importante para determinar a QVT, por estar relacionado ao recebimento de uma renda adequada e de uma compensação legítima para o trabalhador. Considera-se como tal a remuneração necessária para o trabalhador viver dignamente frente às necessidades pessoais, sociais e econômicas. Também é possível confrontar o que é pago aos membros de determinada empresa versus valores destinados a outros profissionais, em condições similares, no mercado de trabalho.

No que se refere às condições de trabalho (**Quadro 7**), é importante a preservação da segurança e da saúde e do bem-estar do trabalhador, tendo como indicadores básicos a jornada de trabalho, a saúde ocupacional e a salubridade, com base nas condições ambientais e nos recursos materiais disponíveis para a execução

dos quefazeres. A saúde ocupacional corresponde ao bem-estar físico e mental do trabalhador e a salubridade pauta-se num ambiente saudável, de forma a não haver prejuízo à saúde. Para que as condições de trabalho sejam adequadas, é mister que os fatores potencialmente prejudiciais à saúde dos trabalhadores sejam minimizados.

Ainda em consonância com a ilustração discutida, o uso e o desenvolvimento da capacidade humana é a oportunidade de o trabalhador aplicar no dia a dia o saber e as aptidões profissionais. Isto exige certos imperativos: (a) autonomia: o trabalhador deve ter certa liberdade no planejamento e na execução dos afazeres; (b) qualidades múltiplas: o trabalho deve permitir a utilização de diferentes habilidades; (c) informações sobre o procedimento total de trabalho: acessar informações e conhecimentos plenos sobre o processo *in totum*; (d) realização do trabalho como um todo: o colaborador deve realizar as tarefas do início até o fim, e não apenas uma etapa do processo.

Possuir chance de ascensão profissional significa poder crescer no âmbito da organização. Isto é, a segurança relaciona-se com a estabilidade no emprego ou possuir e/ou renda fixa. A integração social na organização, por seu turno, requer considerar aspectos relativos a tratamentos isonômicos entre seus membros, com ausência de preconceitos, o que assegura igualdade de oportunidades nas ações de ambientação, engajamento e crescimento para a equipe e para a organização em sua visão sistêmica. Como antes discutido, o ambiente de trabalho precisa ser agradável, até porque o envolvimento do trabalhador na organização gera o sentimento ideal de pertencimento.

Em termos genéricos, Chiavenato (2014) e Freitas e Souza (2009) consideram que o ambiente deve gozar de atributos. São eles: ausência de preconceitos (aceitação do trabalhador por suas habilidades, sua capacidade e seu potencial, independentemente de raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física); igualitarismo (ausência de divisão de classes no interior da organização); mobilidade (investir em empregados com potencial para galgar níveis mais elevados); grupos preliminares de apoio (grupos atuando com vistas à ajuda recíproca e à sustentação socioemocional); senso comunitário (favorecer a continuidade do senso comunitário para além da empresa); abertura interpessoal, qual seja, possibilidade dos trabalhadores externarem ideias e sentimentos (**Quadro 7**).

O fator constitucionalismo alude ao respeito e ao cumprimento das leis trabalhistas e direitos do trabalhador. Freitas e Souza (2009) acreditam que estes aspectos são elementos-chave para fornecer QVT: (a) privacidade pessoal – salvaguardar informações alusivas ao comportamento do empregado ou de membros de sua família; (b) liberdade de expressão – direito de discordar dos superiores, sem medo de represálias; (c) equidade – direito de exigir tratamento equânime, incluindo compensações, premiações e segurança no emprego; (d) processo justo, mediante o uso da lei, em caso de embates no emprego.

O trabalho precisa ser realizado de modo a permitir a realização de outras atividades, como lazer e convivências familiares, o que remete ao critério que Walton (1973) designa como trabalho e espaço total de vida. Em linha próxima, a relevância social da vida no trabalho corresponde à imagem que o trabalhador mantém da organização e de suas práticas. Tal percepção pode impactar na valorização ou não do próprio trabalho e, conseqüentemente, na carreira. Aqui, são considerados como indicadores a percepção do empregado quanto à responsabilidade social da instituição, à qualidade da prestação de serviços e ao atendimento aos empregados, com o adendo de que, em qualquer circunstância, as organizações são socialmente responsáveis por seus produtos e/ou serviços oferecidos ao mercado.

Após tantas e amplas considerações acerca dos modelos teóricos que exploram a QVT, percebe-se que as dimensões de sua caracterização são muito abrangentes e complexas. Envolvem a vida do trabalhador, tanto no âmbito organizacional quanto no individual e no social, o que confirma a visão biopsicossocial do indivíduo, como compreendida por Limongi-França (2004), como discutido anteriormente. Sem dúvida, os aspectos intervenientes na QVT alteram os resultados das organizações, confirmando a importância do bem-estar dos trabalhadores para a saúde da organização. Além disso, ressalta-se que, independentemente do conceito que possa ser estabelecido, a QVT, como já dito, é um direito supremo do trabalhador.

CONCLUSÃO

Ao tempo em que as compreensões modernas de QVT vê o ser humano sob uma ótica nitidamente integral, incorporando aspectos biológicos, psicológicos e sociais, e, ainda, considerando sua relação com as organizações das quais participa,

visando atingir níveis elevados de qualidade e de produtividade, sem descuidar do bem-estar dos indivíduos, a Qualidade de Vida no Trabalho é por si mesmo um tema complexo.

Os Modelos da QVT passaram a ser implantados para estudar as situações que influenciam na satisfação dos trabalhadores e para direcionar as organizações em ações que busquem a conquista de manter suas equipes saudáveis, satisfeitas e motivadas na jornada laboral, de forma a assegurar influência positiva no desempenho do trabalho e, conseqüentemente, no atendimento das metas da empresa. Para que qualquer Modelo da QVT atinja suas metas, necessário se faz do diagnóstico da situação do trabalho, consultando os funcionários para conhecer suas demandas, expectativas e percepções sobre a qualidade de vida no ambiente laboral em seu dia a dia.

A qualidade de vida do trabalhador tem sido uma preocupação desde o início das civilizações, tendo como objeto relevante a valorização do ser humano e seu estado de bem-estar, trazendo técnicas que facilitaram a vida no trabalho, numa busca constante de favorecer a realização de atividades.

Nos últimos anos foram desenvolvidos vários modelos que se propõem a identificar e avaliar fatores que interferem na Qualidade de Vida do Trabalho e que, portanto, devem ser considerados pelas organizações para desenvolver ações em prol de assegurar a QVT no âmbito de suas atividades. Neste artigo foi apresentada uma breve descrição de alguns destes modelos.

Dos estudos realizados, infere-se o fato de que Qualidade de Vida possui diversos significados e compreensões de sua abrangência, o que dificulta sua avaliação e utilização em pesquisas científicas e deve ser superado considerando diferentes aspectos no planejamento e avaliação das ações de QVT e satisfação do trabalhador.

Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. **A164i O impacto do modelo gerencial na Administração Pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52 p. São Paulo: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 1997 (Cadernos ENAP, n. 10).

ARAÚJO, P. C. D. *et al.* Avaliação sobre Qualidade de Vida no Trabalho entre os docentes de duas instituições de ensino superior: uma realidade no Estado do Amazonas. **Gestão e Sociedade**, [S. l.], v. 9, n. 23, p. 961-976, 2015.

ARRUDA, Evandro de Santa Cruz *et al.* Qualidade de Vida no Trabalho: estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Paraná. **Revista Gestão & Planejamento (G&P)**, Salvador, v. 2, n. 2, jul. / dez. 2017.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MEDICINA DO TRABALHO (Anamt). **Dr. Carlos Campos, presidente da Anamt, fala a “O Globo” sobre *check up* corporativo**. 12 maio 2012. Disponível em: <https://www.anamt.org.br/portal/2012/05/14/dr-carlos-campos-presidente-da-anamt-fala-a-o-globo-sobre-check-up-corporativo>. Acesso em: 14 nov. 2020.

ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALIEIRO, Suelen da Silva; BORGES, Leticia da Costa. Satisfação no trabalho. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 13-14 ago. 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Sistema FIEB, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: Ed. Ler, Pensar, Agir, 2011.

FERREIRA, Mário César *et al.* (Org.). **Qualidade de Vida no Trabalho: perspectiva de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo 15, 2013. p. 19-38.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, set. 2009.

FREITAS, André Luís Policani; SOUZA, Rennata Guarino Bastos. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. **Revista Eletrônica Sistemas e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 136-154, ago. 2009.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-83, abr. / jun. 1997.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**: conceitos e práticas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos (PRH)**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTOS, Fernando Augusto Mansor de. Emprego e trabalho do Pós-Segunda Guerra à crise deflagrada pela falência do Subprime. **Revista Nexos Econômicos**, São Paulo, v. 6, n. 1. p. 59-83, 2012.

MINAYO, M. C. S.; HARTZ, Z. M. A.; BUSS, P. M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.5, n.1, p.7-18, 2000.

MOURA, Renan Gomes de; LOPES, Paloma de Lavor; PEREIRA, Francisco Carlos. As Teorias de Maslow e Herzberg aplicadas em uma fundição do município de Barra do Piraí como ferramenta de desenvolvimento organizacional: um estudo de caso. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 22-24 out. 2014.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, [s. L.], v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.

NAVARRO, V. L. **Trabalho e trabalhadores do calçado**: a indústria calçadista de Franca – SP. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Ambientes de trabalho saudáveis**: um modelo para ação para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais. Brasília: SESI / DN, 2010.

PEDROSO, Bruno. **Desenvolvimento do TQWL-42**: um instrumento de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. f. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto Pilatti; CANTORANI, José Roberto Herrera. Análise do potencial motivador do trabalho de Hackman e Oldham: uma revisão literária. **FIEP Bulletin**, v. 80, special edition, art. 2, 2010.

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto; CANTORANI, José Roberto Herrera. **Os elementos do projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho**: analogia do modelo de Werther e Davis. 2009. Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd136/qualidade-de-vida-no-trabalho-modelo-de-werther-e-davis.htm>. Acesso em: 3 nov. 2020.

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto; PICININ, C. T. Os germes da destruição da qualidade de vida no trabalho: análise do modelo de Westley. **Revista Lecturas, Educación Física y Deportes**, v. 15, 2010. Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd144/qualidade-de-vida-no-trabalho-modelo-de-westley.htm>. Acesso em: 14 out. 2020.

PILATTI, Luiz Alberto. Qualidade de Vida e Trabalho: perspectivas na sociedade do conhecimento. *In*: VILARTA, Roberto *et al.* (org.). **Qualidade de vida e novas tecnologias**. Campinas: IPES, 2007.

PORTAL DE FORMAÇÃO A DISTÂNCIA. SUJEITOS, CONTEXTOS E DROGAS (ABERTA). **Neurobiologia**: mecanismos de reforço e recompensa e os efeitos biológicos e os efeitos comuns às drogas de abuso. Florianópolis: ENAD, 2006. Disponível em: <http://www.aberta.senad.gov.br>. Acesso em: 30 nov. 2020.

PRADO, Vaner José do; ALVES, Bárbara Carole Passos. Reflexões sobre a Escola das Relações Humanas (ERH) e as pesquisas de Hawthorne: visões críticas e contribuições. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (Anpad), 35., 4-7 set. 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

PwC. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP / FGV) **O futuro do trabalho**: impactos e desafios para as organizações no Brasil. São Paulo, 2014.

REZENDE, Teresa; SILVA, Rosana Marques da. **A Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais da área de enfermagem**: um estudo a partir do modelo teórico de Hackman & Oldham. 2008. Disponível em: revispsi.uerj.br/v8n3/artigos/html/v8n3a10.html. Acesso em: 24 out. 2020.

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. **Empowerment**: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. *Gestão & Produção*, São Carlos, v.8, n.3, dez. 2001.

SILVA, Karen Aldicléia da; PEDROSO, Bruno, PILATTI, Luiz Alberto. Qualidade de vida no trabalho e sociedade pós-moderna: construção de um instrumento de avaliação. **Revista Eletrônica das Faculdades Integradas de Itararé (Fafit / Facic)**, Itararé, v. 1, n. 2, p. 11-25, jul. / dez. 2010.

SILVA, M. A. Dias da; MARCHI, R. de. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

TOLFO, Suzana da Rosa; Piccinin, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19. n. especial, 2007.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, jan. /mar. 2001.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e Recursos Humanos: a Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of work in life. **Humans Relations**, [S. l.], v. 32, n. 2, p. 111-123, 1979.