

## **Qualidade de Vida no Trabalho: evoluções, modelos e percepções do ambiente organizacional**

Diana Della Méa da Silva (PPGEP /UFSM) [adm.dianasm@gmail.com](mailto:adm.dianasm@gmail.com)  
Luis Felipe Dias Lopes (PPGEP/UFSM) [lflopes67@yahoo.com.br](mailto:lflopes67@yahoo.com.br)

### **Resumo:**

Este artigo tem como constructo o mundo do trabalho, a evolução dos conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) fazendo uma avaliação baseada em um dos modelos de QVT, o de *Walton* (1973) analisando os conceitos de QVT para um grupo de gestores de uma determinada organização. O objetivo deste estudo concentra-se na consolidação de conceitos sobre o trabalho e a qualidade de vida frente a atividades, visando fundamentar e aplicar os conceitos com a prática focando o panorama organizacional atual. Como temática central focada na Qualidade Vida no Trabalho avaliou-se uma empresa do setor de prestação de serviços localizada em Santa Maria/RS, envolvendo-a em uma pesquisa do tipo exploratória-descritiva, utilizando o método do estudo de caso de abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu mediante a realização de entrevistas individuais semi-estruturadas com os gestores da empresa. Os resultados mostram que a qualidade de vida no trabalho é um assunto que se possui diversas interpretações e definições sendo que direta ou indiretamente todas elas estão ligadas com a satisfação e o bem-estar das pessoas no desempenho das tarefas, ao final busca-se com este artigo destacar que é necessária maior aplicação e disseminação do assunto nas organizações em âmbito geral.

**Palavras chave:** Qualidade de Vida no Trabalho, Modelos de QVT, Percepções.

## **Quality of Working Life: evolutions, models and perceptions of the organizational environment**

### **Abstract**

This article is based on the working world, the development of concepts of Quality of Work Life (QWL) making an assessment based on *Walton's* model of QWL (1973) analyzing the concepts of QWL for a group of managers in a particular organization. This study focuses on the consolidation of the concepts of work and quality of life facing activities in order to support and apply the concepts and practice focusing on the organizational landscape today. As a central theme focused on Quality of Work Life it has been evaluated a company in the provision of services located in Santa Maria/RS, involving it in an exploratory-descriptive research, using the case study of qualitative approach. The data were collected by conducting semi-structured interviews with managers of the company. The results show that the quality of work life is a subject that has many interpretations and definitions being all of them directly or indirectly connected with the satisfaction and well-being of people in the achievement of their work. At the end it is sought through this article to highlight the need for more application and dissemination of the subject within the organizations in general.

**Key-words:** Quality of Work Life, Models of QVT, Perceptions.

## 1. Introdução

As organizações são compostas por pessoas que desempenham as mais diferentes atividades, sendo que muitas delas não conseguem manter o equilíbrio entre o pessoal, que envolve as vontades e desejos, com o profissional, das normas e procedimentos impostos pela organização. A importância por parte das empresas sobre o tema qualidade de vida no trabalho tem ocupado proporções cada dia maior, o equilíbrio do âmbito pessoal com o profissional tornou-se base nos dias atuais onde as pressões por resultados requerem em contra partida ambientes motivadores, propícios ao bem-estar, focados no resultado organizacional, assim como, a realização pessoal de cada colaborador.

Este artigo tem como constructo o mundo do trabalho, a evolução dos conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) fazendo uma avaliação baseada em um dos modelos de QVT, o de *Walton* (1973), analisando a QVT para um grupo de gestores de uma determinada organização na cidade de Santa Maria/RS. O objetivo deste estudo concentra-se na consolidação de conceitos sobre o trabalho e a qualidade de vida frente às atividades, visando fundamentar e aplicar os conceitos com a prática buscando assim realizar uma análise organizacional atual frente ao tema.

Com a revolução técnico-científica dos sistemas produtivos, os instrumentos e métodos de trabalhos tornaram-se sofisticados, o trabalho mecânico foi substituído pela facilidade na execução de tarefas, em muitos casos, até mesmo a ausência de trabalho. Para *Costa* (2005), os instrumentos que foram ideados para libertar o trabalhador do fardo mecânico acabaram “coisificando” esse trabalhador, ou seja, minimizando suas ações ou até mesmo torná-lo escravo dela. Outro autor, *Antunes* (1999), ao expressar o sentido do trabalho descreve que o trabalhador encontra-se “precarizado” tornando-se meros executores das necessidades empresariais sendo estes representantes de uma classe instável.

O tema qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido amplamente enfatizado numa concepção atual, a de *Limongi-França* (2010), destaca que o rico e diversificado ambiente das empresas principalmente os advindos de fusões e incorporações trazem consigo desafios competitivos e grande turbulência na vida das diferentes categorias profissionais, potencializando ansiedades, medo e stress. Desta forma, nesse ambiente que as práticas e valores de QVT encontram campo fértil para sua difusão.

## 2. Qualidade de Vida no Trabalho: evoluções do conceito

Pode-se analisar que o trabalho encontra-se em muitas organizações muito burocratizado e exigente, por este motivo que estudos vêm acelerando o entendimento dos processos e oportunizando formas de torná-lo mais dinâmico e aplicável. Para *Quilici e Xavier* (2006), o crescente desenvolvimento traz consigo uma preocupação muito evidente em países em desenvolvimento, que são as condições de saúde dos trabalhadores no local de trabalho, podendo levá-los a adquirirem doenças proveniente destes ambientes, causando ao trabalhador problemas de saúde que o afastarão de suas funções, temporária ou mesmo definitivamente.

A busca da Qualidade de Vida no Trabalho se torna fundamental como forma de prevenção futura para toda a sociedade. *Fernandes* (1996) apud *Aquino* (1980), aponta que quando o trabalhador não se sente integrado e aceito em seu ambiente de trabalho, tende a cuidar, primeiramente, de seus interesses particulares e, se sobrar tempo, trabalhar pela empresa.

O movimento de Qualidade de Vida no Trabalho originou em 1950 em Londres, com a abordagem sócio-técnica estudando formas de melhorar a organização do trabalho, tornando a vida dos operários no trabalho mais agradável e satisfatória. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) a partir de 1976 lançou e fomentou o desenvolvimento do Programa

Internacional para o Melhoramento das Condições e dos Ambientes de Trabalho (PIACT), priorizando as condições, ambientes, organização do trabalho e as tecnologias buscando articular duas tendências: uma dirigida ao melhoramento da qualidade geral de vida como uma aspiração básica para a humanidade hoje; a outra, concernente a uma maior participação dos trabalhadores nas decisões que dizem respeito à sua vida profissional (MENDES, 1988).

As iniciativas de QVT têm dois objetivos: de um lado, aumentar a produtividade e o desempenho, de outro, melhorar a QVT e a satisfação com o trabalho. Muitos autores supõem que os dois objetivos estão ligados: uma maneira direta de melhorar a produtividade seria a melhora das condições de e satisfação com o trabalho, porém, a satisfação e a produtividade do trabalhador não seguem necessariamente trajetórias paralelas. Isto não significa que os dois objetivos sejam incompatíveis, nem que sejam totalmente independentes de outro. Sob determinadas circunstâncias, melhorias nas condições de trabalho contribuirão para com a produtividade (SAMPAIO, 2004).

Para Fernandes (1996), no Brasil o assunto qualidade de vida no trabalho é um tema que objetiva realizar reformulações em nível do trabalho, visando garantir maior eficácia e produtividade e, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores. *Walton* citado por Fernandes (1996), afirma que, quando adequadamente proposto, um programa de QVT tem como meta “gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em nível do cargo, recebimento de recursos de *feedback* sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo”.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) incorpora uma imprecisão conceitual, o que pode ser observado na figura 01 e compreendido visto a sua concepção evolutiva ao longo dos tempos.

Concepção evolutiva da QVT	Características ou visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se 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, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, método ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista 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 freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

**Figura 01 - Evolução dos conceitos sobre qualidade de vida no trabalho (QVT)**

Fonte: Nadler e Lawler apud Fernandes (1996)

## 2.1 Modelos de avaliações da Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma terminologia que tem sido largamente difundida nos últimos anos, inclusive no Brasil, porém seus estudos tem grande influência de

autores estrangeiros os quais hoje trazem para o conhecimento e aprofundamento do entendimento sobre QVT vários modelos que podem ser aplicados para melhoria este tema.

Autores clássicos como Maslow e Herzberg preocuparam-se com fatores motivacionais ligados às necessidades humanas, com reflexos no desempenho e na auto-realização do indivíduo. Pesquisadores como *Walton* (1973), *Westley* (1979), *Belanger* (1973), *Werther & Davis* (1983), *Hackman & Oldham* (1975), entre outros, citados por *Fernandes* (1996), estruturaram modelos que identificam fatores determinantes da QVT nas organizações atuais (*FERNANDES, 1996*).

Vale salientar que para este referencial ser fundamentado contou com os estudos de *Eda Fernandes* (1996), *Marcus Vinícius C. Rodrigues* (1994) e de *Ana Cristina Limongi-França* (2010) com sua abordagem mais atual que apresenta os fatores críticos que representam o lado da organização, e do outro, representando o indivíduo tem-se o modelo de análise biopsicossocial e organizacional (BPSO).

No modelo de *Maslow* na base da pirâmide estão as necessidades mais imediatas, chamadas de necessidades primárias, e no topo as mais sofisticadas, chamadas de necessidades secundárias. Os autores focaram suas atenções nas necessidades humanas (fisiológicas, segurança, social) como fatores de manutenção da motivação com reflexos na maximização das habilidades e potencial, ou seja, no desempenho e auto-realização do indivíduo. Maslow embora trouxesse inúmeras colaborações em seus estudos, é muito questionado devido sua idéia de que cada nível da pirâmide só será alcançado se todos os pilares já tiverem satisfeitos, o que na realidade acaba não sendo verdadeiro, pois pode-se considerar que a pessoa tenha uma ótima QVT porém ainda não obteve minha auto-realização plena.

O modelo de *Westley* (1979) apud *Fernandes* (1996), analisa quatro indicadores para a avaliação da QVT sendo Econômico (Equidade salarial, Remuneração adequada, Benefícios, Local de trabalho, Carga horária e o Ambiente externo) o Político (Segurança no emprego, Atuação sindical, Retroinformação, Liberdade de expressão, Valorização do cargo e Relacionamento com a chefia), o Psicológico (Realização potencial, Nível de desafio, Desenvolvimento pessoal, Desenvolvimento profissional, Criatividade, Auto-avaliação, Variedade de tarefa e Identidade com a tarefa) e o Sociológico (Participação nas decisões, Autonomia, Relacionamento interpessoal, Grau de responsabilidade e o Valor pessoal).

O modelo de *Werther e Davis* faz menção aos elementos organizacionais (Abordagem mecanicista, Fluxo de trabalho, Práticas de trabalho), ambientais (Habilidade e disponibilidade de empregados, Expectativas sociais) e comportamentais (Autonomia, Variedade, Identidade de tarefa, Retroinformação), as quais afetam o projeto de cargos em termos de QVT. Segundo os autores, *Davis e Werther* a QVT é influenciada por inúmeras variáveis, tais como: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos de cargos.

O modelo de *Belanger* (1973) apud *Fernandes* (1996), fixa os seguintes aspectos para análise da QVT: trabalho em si, crescimento pessoal e profissional, tarefas com significado e funções e estruturas. O indivíduo em relação ao seu trabalho é analisado por este modelo de forma mais holística, apresentando quatro variáveis macros, desdobradas em outras de menor potencial, que podem ser levantadas nas organizações para aferir o nível de QVT.

Já o modelo de *Hackman e Oldham* apud *Fernandes* (1994), pode ser avaliado também em termos de quatro variáveis: dimensões da tarefa; estados psicológicos críticos e resultados pessoais e de trabalho. O emprego do modelo das características da tarefa permite comparar um determinado espaço ocupacional, com o mesmo espaço ocupacional em outro subsistema da organização. De acordo com os autores, "O comportamento no trabalho, os sentimentos

individuais, serão positivos quando existir um bom ajuste entre a natureza da tarefa e a individual”.

O modelo de investigação sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de *Walton* (1974), é um dos mais citados e usados em trabalhos acadêmicos/científicos, pesquisas em universidades e como base para Programas de implantação em empresas. Este modelo proposto contempla desde as necessidades básicas do ser humano até condições da organização, passando pelas necessidades secundárias do homem, com realce para a auto-realização (VIEIRA, 1996). Algumas dimensões do modelo proposto por *Walton* englobam aspectos da hierarquia das necessidades de *Maslow*; fundamentada pelas seguintes necessidades: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização. A amplitude deste modelo, levando em consideração os fatores internos e externos da organização, permite ao investigador condições de melhor avaliar o nível de QVT, melhor descritos na figura que segue.

CRITÉRIOS	DIMENSÕES
1- Compensação justa e adequada	- Renda adequada - Equidade interna - Equidade externa
2 - Condições de trabalho	- Jornada de trabalho - Ambiente físico seguro e saudável
3 - Uso e desenvolvimento de capacidades	- Autonomia - Significado da tarefa - Identidade da tarefa - Variedade da habilidade - Retroinformação
4 - Chances de crescimento e segurança	- Possibilidade de carreira - Crescimento profissional - Segurança de 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 - Trabalho e espaço total de vida	- Papel balanceado do trabalho
8 - Relevância social da vida no trabalho	- Imagem da empresa - Responsabilidade social pelos serviços - Responsabilidade social pelos produtos - Responsabilidade social pelos empregados

**Figura 02 – Modelo de *Walton***

Fonte: *Walton* apud Fernandes (1996, p.48)

### 3. Procedimentos metodológicos

O artigo situa-se dentro da abordagem classificada como qualitativa, sendo que inicialmente levantou referencial sobre o tema e após a aplicação de um dos modelos sobre Qualidade de Vida no Trabalho por meio de entrevistas, onde buscou-se percepções e entendimento sobre QVT. Em relação ao objetivo da pesquisa considera-se do tipo exploratória-descritiva, onde primeiramente foi descrito o que observou, registrou-se, analisou-se, classificou-se e interpretou-se os fatos ou fenômenos (variáveis) levantados, sem que o pesquisador interferisse neles ou fosse manipulado. Também apresenta um caráter exploratório com o intuito de obter maiores informações sobre o assunto, facilitando a temática de estudo, alcançando o aprimoramento de idéias. *Hair et al.* (2005) afirmam que os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa, ou seja, para mensurar um evento ou atividade.

Em relação ao método, classifica-se como um estudo de caso, de uma só organização. A organização, objeto deste estudo foi uma instituição financeira das trezentas e sessenta

agências (duzentas e noventa localizadas no interior do Rio Grande do Sul, quarenta e nove em Porto Alegre, dezenove em outros Estados e duas no exterior – Nova York e *Grand Cayman*), é uma sociedade anônima, de economia mista, detentora de cotas de ações onde 49% destas são de acionistas diversos e 51% do Governo. O estudo concentrou-se nas agências localizadas na região central do Rio Grande do Sul, na cidade de Santa Maria, atua no ramo de prestação de serviços contando com 63 colaboradores e é administrada pelo Gerente Geral e pelo Gerente Adjunto com o apoio do Supervisor de Serviços e dos Conferentes de Carteira. A referida instituição financeira solicitou que não fosse divulgado seu nome,

Os participantes da pesquisa foram selecionados por serem gestores de equipes com significativo envolvimento nos programas voltados a qualidade de vida no trabalho dentro da instituição, totalizando dez entrevistados entre gestores e supervisores da instituição analisada. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho do entrevistado, o que permitiu mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes. O perfil predominante dos entrevistados foi em sua maioria do sexo masculino (70%), acima de 25 anos de idade (100%) e noventa por cento (90%) dos entrevistados acima de vinte anos de empresa.

A coleta de dados foi efetuada através de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através das entrevistas semi-estruturadas, baseadas em um roteiro com nove perguntas que foram realizadas aos gestores, desenvolvidas conforme os oito critérios de QVT estabelecidos por *Richard E. Walton*, o qual foi exposto no referencial. Os dados secundários foram obtidos pela análise documental, como edições do Jornal interno da empresa, histórico e o site institucional. As entrevistas individuais em profundidade foram gravadas e posteriormente transcritas, todas com permissão dos entrevistados. A transcrição das entrevistas foi revisada pelos pesquisadores, sendo transformadas em dados de análise, através dos critérios propostos por *Yin* (2006) de simplificação, reduzindo os dados para proporções administráveis e complicação dos dados, revelando as mais diversas possibilidades analíticas.

## 4. Resultados

### 4.1 Qualidade de vida no local de trabalho na visão dos entrevistados

Ao iniciar as entrevistas todos os entrevistados foram questionados sobre o entendimento do tema Qualidade de Vida no Trabalho, pode-se observar que alguns entrevistados devem obter melhor entendimento sobre as fases de desenvolvimento do QVT para que obtenham maiores êxitos na concepção e implantação dos programas existentes na organização, os relatos seguem:

Gestor	Significado de QVT
Entrevistado A	“É uma combinação de satisfação com o que está fazendo, aliado, em contrapartida, com a empresa proporcionar segurança, possibilidade de crescimento, regras claras e justas para todos”
Entrevistado B	“Trata-se do bom relacionamento com a equipe, é a segurança no emprego, estar em um ambiente limpo, estar com pessoas de bom humor e satisfação pessoal”.
Entrevistado C	“É relacionamento em equipe, equipamento e postos de trabalhos adequados e atualização profissional”.
Entrevistado D	“Envolve questões ambientais, tais como, temperatura, móveis e iluminação. Também é respeitabilidade entre as pessoas e colaboração entre os integrantes da equipe”.
Entrevistado E	“Trata-se de um bom nível de relacionamento com os colegas, sejam eles, subordinados ou superiores. O local de trabalho e as condições de trabalho e dos equipamentos compatíveis para o desempenho das atividades. Existência de um canal de comunicação compatível com o tamanho da organização e a remuneração adequada a uma política salarial e plano de carreira”.
Entrevistado F	“Representa o fundamento base para mantermos motivados e focados nas rotinas do dia a dia”.
Entrevistado G	“Relacionamento, conforto físico e adequação das aptidões individuais ao tipo de função exercida”.
Entrevistado H	“Está ligado ao profissionalismo, trabalho em equipe, relacionamento e segurança”.
Entrevistado I	“É uma boa amizade e convivência com os colegas, aprender a gostar e aceitar o que faz, e saber

	dosar a vida profissional com a pessoal e familiar sem exercer muitas horas no ambiente de trabalho”.
Entrevistado J	“É um ambiente de trabalho agradável, instrumentos adequados e informações atualizadas”.

Tabela 1 - Qualidade de vida no trabalho na visão dos gestores entrevistados

Como exposto pelos gestores entrevistados, percebe-se que cada um tem uma visão do real conceito de QVT, onde na maioria está mais adequado a visão defendida pela autora França (2010) através do modelo BPSO, o bem-estar é obtido por quatro critérios: Biológico, Psicológico, Social e Organizacional, das pessoas como foco e não restritamente de atendimento às doenças e outros sintomas de estresse.

#### 4.2 Os oito critérios de *Walton* na visão dos gestores

O objetivo desta entrevista não foi de verificar a existência exata dos pareceres de *Walton*, mas sim de identificar o que existe de comum entre a bibliografia estudada e o que pensa, age, sente este grupo de entrevistado. O modelo proposto por *Walton* (1973) que compreende em oito dimensões que, segundo o autor influenciam diretamente o trabalhador. Este modelo baseado nos oito critérios abrange os aspectos básicos das situações de trabalho sendo um instrumento flexível, já que os critérios enumerados não estão em ordem de prioridade e podem ser arranjados de maneira distinta para assumir outras importâncias de acordo com a realidade em cada organização.

Como primeiro critério de *Walton*, cita-se a “Compensação justa e adequada”. Este critério demonstra o nível de satisfação dos empregados em relação aos seus rendimentos. Os valores são comparados com as tarefas desempenhadas e, ao mesmo tempo, com as remunerações externas e internas à empresa. Seguem na tabela 2 os relatos obtidos:

Gestor	Compensação justa e uma renda adequada
Entrevistado A	“Acredito que implica sim pois se o funcionário tem reconhecido seu trabalho financeiramente mais motivado e reconhecido ele se sente. Nossa empresa adora o PRV (Programa de Remuneração Variável)”.
Entrevistado B	“Temos na empresa muitas variáveis para compensar e adequar a renda, depende de cada funcionário fazer sua parte”.
Entrevistado C	“Certamente, em nossa empresa é buscado uma renda adequada – remuneração por produtividade”.
Entrevistado D	Com certeza, a remuneração justa pelas metas propostas favorecem o bom andamento dos negócios e a disposição das pessoas envolvidas, são as melhores condições financeiras que ao meu ver impulsionam as pessoas a produzirem mais, nossa organização está trabalhando para atender esta compensação pela reestruturação que vem fazendo no seu quadro funcional e forma de análise no atingimento das metas”.
Entrevistado E	“Sim, pois podemos ter tranquilidade de exercer nossas atividades, nesta organização houve uma evolução, atualmente contamos com mecanismos que estão sendo aplicados com este objetivo”.
Entrevistado F	“Sim, existe um plano de carreira que contempla razoavelmente nosso desempenho”.
Entrevistado G	“Claro que sim, existe motivação geral cada vez que existe algum programa de incentivo assim como as datas, sempre certas, para pagamentos. Apesar de humanamente sempre quisermos ganhar mais, acho que a renda é adequada tendo como parâmetro o mercado de trabalho, tudo é relativo à sociedade onde se vive”.
Entrevistado H	“Sim, contamos com um plano de atingimento de metas individuais e coletivas obtendo uma remuneração justa”.
Entrevistado I	“Entendo que favorece, porém não considero muito adequada, onde muitos são desfavorecidos e poucos saem ganhando”
Entrevistado J	“Entendo que uma compensação justa e uma renda adequada favorecem sim a qualidade de vida no trabalho. O processo na organização em que trabalho teve início recentemente e vem acontecendo devagar, ainda não estamos no ideal”.

Tabela 2 - Compensação justa e uma renda adequada

Com raras exceções, as respostas conferem com os questionamentos de *Walton* quando a grande maioria dos entrevistados concorda que uma remuneração justa e adequada favorecem um bem-estar social e profissional e certa satisfação com o trabalho. Ficou bem claro que os

entrevistados estão cientes de que a compensação financeira é adequada ao sistema onde atuam e que se faz necessário esta troca de trabalho por dinheiro.

O segundo critério apresentado por *Walton* (1973), tem por objetivo analisar a percepção do trabalhador em relação às condições de trabalho como um todo. É de relevante importância a verificação da adoção de horários, riscos de danos físicos ou psíquicos ao trabalhador, além do ambiente seguro para a realização de suas atividades. Seguem na tabela 3 os relatos obtidos referente a este critério:

Gestor	Condições de segurança e saúde do trabalho
Entrevistado A	“Programa de ginástica laboral, palestras sobre assuntos relacionados a saúde no trabalho, avaliação física e médica periódica”.
Entrevistado B	“Ginástica laboral, exames médicos periódicos, identidade digital, recentemente implantado e o cartão com chip eletrônico para acesso ao sistema com segurança total”.
Entrevistado C	“Temos colegas vinculados a CIPA que fiscalizam fatores como som, luz, cadeiras, entre outros, visando a prevenção de futuros problemas de saúde”.
Entrevistado D	“Planos e exames anuais de saúde”.
Entrevistado E	“Temos uma CIPA onde somos submetidos a uma avaliação pelo médico do trabalho e temos um programa de ginástica laboral”.
Entrevistado F	“Possuímos uma fundação com planos de saúde e a CIPA, ambas com retorno satisfatório”
Entrevistado G	“Segurança, equipamentos necessários, um bom plano de saúde e ginástica laboral”.
Entrevistado H	“Identidade digital, cartão com chip eletrônico, programa de ginástica laboral e a CIPA”
Entrevistado I	“Ginástica laboral”
Entrevistado J	“Ginástica laboral”

Tabela 3 - Condições de segurança e saúde do trabalho

Segundo relatos, não existe uma preocupação com relação a horários de trabalho, nenhum entrevistado falou sobre a jornada ou a carga horária, o que se percebeu foi uma preocupação generalizada com a saúde ocupacional. A maioria dos entrevistados citou o programa de ginástica laboral como uma condição essencial e necessária dentro da organização, assim como a atuação da CIPA em trabalhar na prevenção de doenças ocupacionais. Observou-se também a preocupação com relação aos exames médicos periódicos por tratar-se de trabalhos muito tensos e de concentração, podendo acarretar stress.

No terceiro critério *Walton* buscou-se analisar a percepção dos empregados quanto à valorização de potencial, ou seja, se o empregado sente afinidade para com seu trabalho, assim como responsabilidade e segurança para tomar decisões durante a realização de tarefas. Segue na tabela 4 com os dados obtidos:

Gestor	Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana
Entrevistado A	“Acredito que parcialmente, pois não existe um programa de treinamento avançado que possibilite demonstrar as habilidades e o potencial de cada um”.
Entrevistado B	“Sempre se busca uma aproximação entre pessoas capacitadas e tenham vontade de novos desafios”.
Entrevistado C	“Acredito que atualmente está havendo um melhor aproveitamento dos funcionários direcionando-os de acordo com o perfil para áreas afins”.
Entrevistado D	“Acredito que sim, pois nos últimos anos houve diversos concursos internos para áreas de atuação. Existem também diversos treinamentos, MBA, certificações, todos voltados a capacitação do segmento que atuamos”.
Entrevistado E	“Em parte, pois varia, dependendo da necessidade de serviço e da função que o funcionário deve desempenhar”.
Entrevistado F	“Apesar da empresa possuir canais e estrutura compatíveis não existe a valorização do potencial individual dos colaboradores”.
Entrevistado G	“Depende, a organização como um todo há diretrizes que apontam e permitem que os funcionários se candidatem as áreas de maior aptidão, porém dependemos de gestores que nem sempre tem esta visão.”
Entrevistado H	“Sim, com concursos internos”
Entrevistado I	“Nem sempre, às vezes por falta de oportunidade e em outras pelos funcionários não participar de cursos oportunizados”.

Entrevistado J	“Não são na totalidade visto ainda existirem gestores mais preocupados nos resultados independente se o funcionário está ou não satisfeito no setor”.
----------------	---

Tabela 4- Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana

Percebeu-se que os cinco requisitos que *Walton* elencou (autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade da habilidade e *feedback*) para a aceitação deste item não se encontram na sua totalidade. Enfatizou-se uma preocupação com a qualificação profissional com treinamentos e um pouco da valorização do colaborador de acordo com seu perfil. Este quadro praticamente não está de acordo com o que *Walton* propôs em seu trabalho, o motivo desta distorção pode ser devido ao cenário existente nos dias de hoje que são voláteis e suscetíveis às mudanças comportamentais dentro das empresas.

No quarto critério de *Walton* verifica se o empregado percebe que sua empresa oferece ou não possibilidade de ascensão profissional, além de constatar se o empregado sente-se seguro e com certa estabilidade dentro da organização. Seguem os relatos na tabela 5:

Gestor	Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança
Entrevistado A	“Treinamentos esporádicos relacionados a atividade de cada um bem como sistemas que permitem consultas rápidas a normativos e instruções”.
Entrevistado B	“Treinamentos periódicos, qualificação, plano de saúde, renda adequada, crescimento profissional, plano de carreira”.
Entrevistado C	“Nossa organização está direcionando cursos de capacitação para seu crescimento”.
Entrevistado D	“Diversos cursos e certificações”.
Entrevistado E	Para crescimento contínuo são oferecidas vagas de acordo com a necessidade e criação de novas áreas dentro da instituição”.
Entrevistado F	“Deixa muito a desejar não contempla todas as necessidades”.
Entrevistado G	“Em relação ao crescimento: cursos e concursos internos, porém até um determinado nível. Além disso não há regras claras. Em relação a segurança, no sentido físico toda, no sentido profissional, maior que o mercado em geral”.
Entrevistado H	“Treinamento e cursos de qualificação”
Entrevistado I	“Diversos cursos de qualificação”
Entrevistado J	“Treinamentos”.

Tabela 5 - Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança

As palavras “treinamento” e “qualificação” foram muito citadas pelos entrevistados, isto demonstra uma preocupação para com a possibilidade de crescimento e a segurança no trabalho. *Walton* destaca que o desenvolvimento das habilidades e o aprimoramento do conhecimento tornam o indivíduo cada vez mais intelecto impedindo assim a sua obsolescência. Não obteve argumento ou resposta envolvendo reconhecimento familiar.

Ao descrever o quinto critério, *Walton* buscou ressaltar a importância do relacionamento interpessoal no desenvolvimento do trabalho. Sabe-se que o relacionamento interpessoal é fundamental na constituição de um bom ambiente de trabalho, que por sua vez reflete na produção, qualidade e desempenho da empresa conforme apresenta a tabela 6:

Gestor	Integração social na organização de trabalho
Entrevistado A	“Encontro anual dos colaboradores com realização de atividades e avaliações físicas”.
Entrevistado B	“Encontros regionais, patrocínios, projetos culturais e integração social”.
Entrevistado C	“Não participei de nenhum evento que proporcione a integração, por isso não vou opinar”.
Entrevistado D	“Eventos anuais de atividades físicas, jantares, almoços e reuniões comemorativas em datas importantes para a empresa”.
Entrevistado E	“Os procedimentos são poucos e notadamente está delegada em segundo plano”.
Entrevistado F	“Encontro regional de lazer e atividades desportivas, porém só este evento é pouco para adquirir uma integração”.
Entrevistado G	“Encontros desportivos”
Entrevistado H	“Reuniões internas e encontros regionais”
Entrevistado I	“Encontros esportivos”
Entrevistado J	“Associação de funcionários, realização de confraternizações”.

Tabela 6 - Integração social na organização de trabalho

A integração social dentro da empresa, segundo as respostas obtidas, refere-se às confraternizações realizadas periodicamente. Em nenhum caso falou-se em qualquer tipo de discriminação. Existem situações que poderiam ser levadas à discriminação, mas o quadro funcional da empresa é maduro para evitar esse tipo de conflito. Leva-se em conta que esta atitude fere o código de ética da empresa.

Ao sexto critério *Walton* busca verificar a percepção dos trabalhadores quanto ao cumprimento de seus direitos e deveres por parte da empresa. Embora os direitos e deveres dos trabalhadores se encontrem assegurados pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), algumas empresas não divulgam o que oferecem aos seus empregados e estes se sentem lesados. Portanto, é fundamental que os empregados percebam amparados pela lei. Seguem os relatos na tabela 7:

Gestor	O constitucionalismo na organização do trabalho
Entrevistado A	“A empresa adota uma sistemática padronizada de promoções conforme as avaliações dos superiores. Concursos internos para preenchimento de vagas, bem como regulamento de pessoal que prevê as condições e situações passivas de punição”.
Entrevistado B	“De acordo com o regulamento de pessoal”.
Entrevistado C	“Temos como base o nosso regulamento de pessoal, que prima pelo respeito aos colegas com igualdade”.
Entrevistado D	“Não tenho uma opinião formada sobre esse assunto”.
Entrevistado E	“Foi instituído um código de ética dentro da empresa e tem também normas de conduta, conforme regulamento de pessoal”.
Entrevistado F	“Os direitos são suprimidos por um sistema de hierarquia de cargos com pessoas de relativa competência”.
Entrevistado G	“Dentro da minha empresa, por parte dos funcionários, há um consenso de que os direitos se sobrepõem aos deveres, e normalmente acontecem como querem”.
Entrevistado H	“Segue-se o regulamento de pessoal”.
Entrevistado I	“Na minha opinião não interfere no dia-a-dia”.
Entrevistado J	“De momento não tenho uma resposta para esta pergunta”.

Tabela 7 - Integração social na organização de trabalho

Toda a empresa deve ter um regulamento interno de conduta e um código de ética. A instituição analisada tem, os entrevistados estão alicerçados no regulamento de pessoal da organização e este rege os direitos e deveres do colaborador bem como as punições em caso de descumprimento destas normas. Muito embora com palavras diferentes das de *Walton*, os entrevistados estão estabelecidos num programa de qualidade de vida em seus trabalhos cumprindo seus direito e deveres.

No que se refere ao sétimo critério *Walton* chama atenção para a interferência do trabalho na vida pessoal e social dos trabalhadores; é o que alguns estudiosos chamam de Qualidade de Vida Pessoal, que se encontra diretamente ligada à QVT, pois o trabalho é influenciado pela vida particular e social dos empregados e vice-versa. Neste critério optou-se por descrever a visão geral dos entrevistados, não detalhando cada fala.

Na visão dos gestores da empresa focal frente ao questionamento sobre a existência do equilíbrio entre o trabalho e a vida profissional, foi unânime a resposta, sim, sendo que os dez entrevistados salientaram que o segredo da realização está em saber separar os dois “pólos” e mantê-los em equilíbrio, buscando não levar problemas do local de trabalho para casa e vice-versa. Vale destacar que seis dos entrevistados informaram que é necessário, porém não considera sempre possível este equilíbrio.

O último critério exposto por *Walton*, procura verificar como os trabalhadores percebem a empresa em que trabalham em relação as demais frente a comunidade local. Seguem os relatos na tabela 8:

Gestor	A relevância social da vida do trabalho
Entrevistado A	“Valoriza na medida em que compensa os esforços de acordo com os resultados obtidos, mas isso pode ser melhorado com programas internos de motivação, transparência na gestão de pessoas e treinamentos mais qualificados”.
Entrevistado B	“Prioriza em treinamento, oportunidades de crescimento, salário dentro da concorrência, participação nos resultados, renda variável, comissão na venda de certos produtos, planos de saúde, bolsas de estudo, bom ambiente de trabalho, estabilidade dentro da empresa e fazer mais treinamentos para qualificar 100% do quadro funcional”.
Entrevistado C	“Dividindo os lucros e mantendo um bom plano de saúde”.
Entrevistado D	“Criando objetivos a serem alcançados, métodos de alcançá-los, compensação e valorização moral e financeira que mantenham o quadro de funcionários comprometidos. Com pesquisas e reuniões onde as pessoas expõem suas opiniões de vida e desejos, a empresa tira parâmetros para realizar seu plano de ação dentro da capacidade de seu quadro funcional”.
Entrevistado E	“Atualmente a valorização tem se dado através de premiações e remunerações. Pode ser melhorada levando em conta as interferências externas que influenciam e muitas vezes afetam a auto-estima”.
Entrevistado F	“A empresa possui métodos para avaliar e valorizar o desempenho individual do colaborador, mas na prática deixa um retorno muito questionado. Deve ser imediatamente revisto sob pena de manter um quadro de colaboradores descontentes e às vezes até desmotivados”.
Entrevistado G	“Para manter a auto-estima elevada, depende basicamente de cada um de nós e da maneira como cada um vê a instituição”.
Entrevistado H	“Pela remuneração variável e pela qualificação profissional (cursos)”.
Entrevistado I	“A valorização é muito pouca. Para melhorar seria importante elogios sobre certos acontecimentos”.
Entrevistado J	“Ainda alguém do que desejamos. Avaliações equivocadas e antiquadas servindo ao único propósito de promoção de uma escala ultrapassada. Necessita-se de gestores mais preparados no trabalho em equipe, ainda existe em muitas unidades, ditatoriais”.

Tabela 8 - A relevância social da vida do trabalho

Os manifestos de satisfação estão ligados ao que lhes é ofertado, a oportunidade de qualificação profissional e o usufruto desta, eleva a auto-estima do colaborador. Percebeu-se que os entrevistados não falaram diretamente sobre a relevância social da vida do trabalho, mas sim deixaram bem explícito que fatores existentes influenciam diretamente em suas satisfações profissionais. Esta situação vem ao encontro das palavras de *Walton* que escreveu que a “satisfação do empregado e a auto-estima são derivadas destes aspectos do trabalho”.

No que se refere aos resultados positivos, pode-se constatar que houve um equilíbrio entre as dimensões, o que qualifica a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa analisada, embora existam pontos que podem ser mais bem trabalhados que influenciam até mesmo a eficiência e a eficácia de toda a organização, porém pode-se citar que os critérios referente a compensação justa e adequada, condições de trabalho, integração social na empresa e relevância social da vida no trabalho encontram-se adequados aos conceitos de *Walton* e satisfatório perante os entrevistados nos dias atuais.

O critério considerado distorcido do modelo de *Walton* foi o uso e desenvolvimento das capacidades, o que pode estar associado ao tipo de instituição analisada, sendo esta pública com normas e regimentos internos bem expressos, Por fim, os critérios voltados a chances de crescimento e segurança e constitucionalismo foram os que apresentaram distorções com o modelo de *Walton*, porém não são agravantes.

## 5. Considerações Finais

Desde que o mundo do trabalho exigiu novas e complexas interações em termos de excelência em relação à produtividade e a qualidade dos serviços prestados, tem-se tentado constantemente adaptar-se. Questões como qualidade de vida no trabalho conforme visto no decorrer dos levantamentos bibliográficos deste artigo, não é recente, pois há muito tempo vem buscando encontrar respostas para situações do cotidiano. A concordar com a expressão do autor, De Masi (2001), vivemos e trabalhamos numa sociedade do futuro, mas

continuamos a usar os instrumentos do passado sendo esta a questão a ser interpretada.

Exige-se constantemente maior produtividade e maior empenho em contrapartida percebe-se que ainda não temos um conceito focado sobre QVT. Autores orientam linhas de pesquisa na busca de aspectos ligados ao bem-estar das pessoas em seu local de trabalho focando na satisfação do cargo ocupado que por consequência reflete em vantagens para as pessoas e para a própria organização, porém a QVT não tem como ser avaliada de forma padronizada e deve ser analisada individualmente de acordo com a realidade de cada empresa.

As questões de QVT e o comprometimento dos gestores com os processos relacionados a estas práticas. O papel dos gestores é fundamental para as ações desenvolvidas pela organização em prol de melhorias de condições de trabalho, prevenção de acidentes e qualidade de vida no local de trabalho do público interno.

Quanto à percepção dos gestores em relação às práticas de QVT na organização analisada, observou-se que existe uma visão compartilhada pelos indivíduos entrevistados e refletida a sua equipe sobre a importância, porém em maioria a QVT foi colocada como uma ação que deve partir muito mais do funcionário do que da empresa. Embora os gestores coordenem algumas atividades, percebe-se que é muito individualizado ainda o processo e fica a cargo de cada indivíduo buscar sua QVT, fugindo um pouco dos conceitos levantados neste estudo.

Conforme determinado o objetivo, o estudo chegou onde desejava. Ressalta-se que, como toda pesquisa, devem ser considerados os limites do estudo, principalmente quanto a sua abrangência – percepção dos gestores quanto às práticas de QVT. Desta forma, visando complementá-lo, sugere-se a análise em relação à percepção dos colaboradores da referida empresa, bem como expandir o estudo para organizações de outros segmentos.

#### Referências

- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Editora Boitempo, 1999.
- COSTA, M. S. *O sistema de relações de trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual*. In Revista Brasileira de Ciências Sociais. Vol. 20, n. 59, p. 11-131, out. 2005.
- DE MASI, D. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Brasília, DF: 6ª ed. UNB, 2001.
- FERNANDES, E. C. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- HAIR, BABIN, B.; MONEY, A. H; SAMOUEL, P. *Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MENDES, R. *O impacto dos efeitos da ocupação sobre a saúde de trabalhadores*. Rev. Saúde pública, São Paulo, 22:311-26, 1988.
- QUILICI, R. F. M. XAVIER, A. A. P. *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma empresa estocadora de soja na região dos Campos Gerais: um estudo comparativo sobre satisfação/motivação*. In: Anais do XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.
- RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 2. ed. Rio de Janeiro, Vozes, 1994.
- SAMPAIO, J. R. *Qualidade de vida no trabalho e psicologia social*. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo. 2. ed. rev. ampl. 2004.
- WALTON, R. E. *Quality of working life: what is it?* Sloan Management Review, Vol.15, n.1, 1973.
- VIEIRA, A. *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*. Florianópolis, SC: Insular, 1996.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.