

## ESTUDO DOS MODELOS CLÁSSICOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO ESTRATÉGIA NA ERA DO CONHECIMENTO

Isabella Tamine Parra Miranda (UTFPR) isamiranda\_354@hotmail.com

Flávia Schmid Torres (UTFPR) flaviaschmidtorres@hotmail.com

Luiz Alberto Pilatti (UTFPR) lapilatti@utfpr.edu.br

Antonio Augusto de Paula Xavier (UTFPR) augustox@utfpr.edu.br

Antonio Carlos de Francisco (UTFPR) acfrancisco@utfpr.edu.br

### Resumo:

Pensar estrategicamente a qualidade de vida no trabalho é vital para as organizações. Ela pode contribuir para um ambiente inovador auxiliando na formação da inteligência de negócios. A qualidade de vida no trabalho é fonte de vantagem competitiva para a empresa. Nesse caso específico, os modelos teóricos de qualidade de vida no trabalho favorecem a criação de estratégias de melhorias e renovação visando qualidade. Vale mencionar que, para se implementar a gestão do conhecimento nas organizações é fundamental pensar em oferecer um espaço empresarial pautado na qualidade de vida do trabalhador. Assim sendo, o presente artigo visa discutir os modelos clássicos de qualidade de vida no trabalho sob o enfoque de estratégia na era do conhecimento. A metodologia utilizada foi de caráter bibliográfico e as perspectivas geradas pela discussão giram em torno das ferramentas existentes na utilização dos modelos clássicos de QVT como estratégia na era do conhecimento.

**Palavras chave:** qualidade de vida no trabalho, conhecimento, estratégia, vantagem competitiva.

## STUDY OF MODELS CLASSIC QUALITY OF WORK LIFE AS A STRATEGY IN THE AGE OF KNOWLEDGE

### Abstract:

Think strategically quality of life at work is vital for organizations. It can contribute to an innovative environment assisting in the formation of business intelligence. The quality of work life is a source of competitive advantage for the company. In this particular case, the theoretical models of quality of life at work favor the creation of strategies aimed at quality improvement and renewal. It is worth mentioning that in order to implement knowledge management in organizations is critical thinking in offering business space guided by the quality of life of the worker. Therefore, this paper discusses the classical models of quality of work life from the standpoint of strategy in the knowledge era. The methodology used was bibliographical and prospects generated by the discussion revolve around the use of existing tools in the classical models of QWL as a strategy in the knowledge age.

**Key-words:** quality of working life, knowledge, strategy, competitive advantage.

### 1. Introdução

O atual cenário das organizações, frente a um mercado extremamente competitivo busca cada vez mais a melhoria da qualidade e eficiência de seus serviços como forma de ascensão ou até mesmo de simplesmente manter-se no mercado (SANTOS, et al, 2001). Para alcançar tais objetivos tem se investido na melhoria constante do relacionamento entre a organização e seus colaboradores.

Atualmente a qualidade de vida no trabalho tem sido uma estratégia competitiva encontrada pelas organizações como forma de obter diversas vantagens relacionadas com a melhora da produtividade, diminuição do absenteísmo, redução de custos com doenças originadas no ambiente de trabalho, melhora na comunicação entre a organização e seus colaboradores, além de uma melhor imagem da organização perante a sociedade em geral.

Avaliar os resultados da gestão de pessoas é fundamental em organizações competitivas, visto que instrumentaliza os gestores do negócio e profissionais da área a monitorar as práticas de gestão de forma a propiciar a realização dos objetivos da empresa. Neste sentido, uma forma encontrada pelas organizações para medir a satisfação de seus trabalhadores é através de modelos que verificam o índice de qualidade de vida no trabalho, levando em consideração o fato de que, para as empresas, trabalhadores satisfeitos podem proporcionar diversos benefícios.

Esse artigo tem por objetivo discutir os modelos clássicos de qualidade de vida no trabalho sob o enfoque de estratégia na era do conhecimento. A metodologia utilizada foi de caráter bibliográfico e as perspectivas geradas pela discussão giram em torno das ferramentas existentes na utilização dos modelos clássicos de QVT como estratégia na era do conhecimento.

## **2. Revisão da literatura**

### **2.1 Qualidade de Vida no Trabalho: Contexto Histórico**

A reflexão acerca das questões que envolvem a qualidade de vida no trabalho (QVT) ocorreu no momento em que o trabalhador começou a procurar por uma maior satisfação no seu ambiente de trabalho, como forma de reduzir as condições presentes de mal-estar e esforço físico exagerado (SAMPAIO, 2004). Entretanto, apenas nos séculos XVIII e XIX as condições de trabalho finalmente começaram a ser analisadas sob o ponto de vista científico (RODRIGUES, 2007).

Após os anos 50 começam a surgir às primeiras teorias, que compreendiam tanto a compreensão de QVT voltada para a produtividade, quanto para a satisfação do trabalhador, mas apenas na década de 70 passam a existir os primeiros movimentos estruturados e sistematizados sobre a QVT nas organizações (RODRIGUES, 2007).

Consta na literatura que, especificamente o termo QVT foi citado inicialmente em 1970 por Louis Davis, como uma preocupação com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores ao desempenhar suas tarefas (CHIAVENATO, 2004).

Um dos pioneiros nas pesquisas e estudo a respeito do comportamento humano no ambiente de trabalho foi Frederick W. Taylor, que deu prioridade para as tarefas e as maneiras de adquirir eficiência, estudando tempos e movimentos. Neste contexto o homem executaria suas tarefas levando em consideração sua natureza econômica (SILVA & MATOS, 2003). Por meio de suas observações diretas, ele conclui que os operários produziam muito menos do que podiam produzir, e que seus esforços deveriam ser concentrados na repetição das tarefas, visando apenas aumentar o lucro (GIL, 1994).

Com o intuito de resolver apenas os problemas empresariais de ordem econômica como produtividade e eficiência no trabalhado, Frederick W. Taylor deu origem aos problemas como stress, tarefas repetitivas e insatisfação com o trabalho, fazendo com que até os dias de hoje as organizações estejam buscando modelos e ferramentas que avaliem a QVT como forma de desenvolver e implementar ações que promovam, por meio de mudanças na organização do trabalho, uma melhor QVT para seus trabalhadores (SEMGE, 1998).

## 2.2 Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e conceitos

De acordo com Limongi-França (1996), QVT é definida como o “conjunto das ações de uma empresa, que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho, visando atender escolhas de bem estar das pessoas que atuam em uma empresa, unidade de negócio ou setor específico”. Para o autor a QVT está relacionada com critérios de saúde, lazer e nutrição, e também com a responsabilidade social e relações de trabalho nas interfaces psicossociais e organizacionais.

Para Sampaio (2004) os conceitos de QVT estabelecem relações que determinam a satisfação do indivíduo dentro e fora do trabalho. Ao mesmo tempo em que se considera responsabilidade da empresa propiciar ao trabalhador os fatores determinantes de sua QVT, concorda-se que fatores como saúde e educação não constituem obrigações da empresa.

Da mesma forma Chiavenato (2004) também acredita que a QVT envolve fatores intrínsecos e extrínsecos do cargo, interagindo com as atitudes pessoais e comportamentais e trazendo consequências para a produtividade individual e coletiva no trabalho, a qual tem relação com a motivação, adaptabilidade, criatividade e o desejo de inovações e mudanças.

Para Fernandes (1997), a verificação de índices de QVT pode trazer informações de fatores que interferem diretamente na satisfação e motivação pessoal e coletiva, com reflexos na excelência da estrutura e do serviço. Um estudo sobre esses elementos permite conhecer como as pessoas se sentem em relação a vários aspectos (tanto internos como externos) da empresa, e, a partir daí, gerenciar esses dados, transformando essas informações em bases para a construção de estratégias que promovam o aumento do envolvimento.

Portanto, a QVT deve ser compreendida como uma forma de pensamento que abrange tanto as pessoas, como o trabalho e a organização. Cada vez mais se percebe a necessidade de desenvolver um novo ambiente de trabalho, com maior participação das pessoas, tornando a QVT uma preocupação presente nas empresas.

### 2.1.1 Modelos de Avaliação de QVT

Vários modelos foram propostos pela literatura, visando monitorar e intervir na QVT, destacando-se os modelos de Walton (1973), Belanger, Bergeron e Petit (1983), Hackman e Oldham (1975), Lippitt (1978), Westley (1979), Theriault (1980), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawler (1983), Huse e Cummings (1985), e Denis (1980) na literatura clássica; e os modelos de Quirino e Xavier (1987), Siqueira e Coleta (1989), Fernandes (1996), Limongi-França (1996) e Rodrigues (1994) no Brasil.

Neste estudo serão apresentados os modelos propostos Walton (1973); Westley (1979); Davis e Werther (1983); e, Hackman e Oldham (1975), por serem considerados clássicos na literatura.

#### 2.1.1.1 Modelo de Walton (1973)

De acordo com Pedroso & Pilatti (2012) o Modelo de Walton consiste no modelo de QVT com maior número de dimensões, ressaltando o trabalho de forma geral, sem limitar-se a abordar apenas o ambiente de trabalho, e buscando associar o maior número de dimensões que dizem respeito ao trabalho, inclusive contando com dimensões relacionadas indiretamente com a vida do trabalhador.

Conforme Cavassani et. al. (2006), o modelo proposto por Walton (1973), foi dividido em oito categorias, sendo que cada uma delas abrange várias dimensões:

1. **Compensação justa e adequada:** remuneração justa e adequada e equidade salarial.
2. **Segurança e saúde nas condições de trabalho:** Jornada de trabalho, condições físicas de trabalho que minimizem o risco de doenças e danos ao trabalhador, limite de idade se o trabalho é potencialmente prejudicial.
3. **Oportunidade imediata para usar e desenvolver capacidades humanas:** autonomia, uso de habilidades múltiplas, acesso do trabalhador a informações.
4. **Oportunidade futura de crescimento e segurança:** oportunidade de crescimento e desenvolvimento, além de segurança (estabilidade) no emprego.
5. **Integração social na organização:** ausência de preconceitos, igualitarismo, senso comunitário e abertura interpessoal.
6. **Garantias constitucionais:** envolve o direito a privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras da organização.
7. **Trabalho e espaço total de vida:** aborda o equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida pessoal e familiar.
8. **Relevância social do trabalho na vida:** imagem da empresa junto à sociedade.

Neste modelo a QVT abrange dimensões variadas, tanto a vida organizacional quanto social, as condições físicas e financeiras, realização e motivação do trabalhador. Tais fatores confirmam a importância do bem estar social do trabalhador para a saúde da organização, além disso, o ser humano é visto cada vez mais como parte integrante das organizações.

O modelo de Walton permanece como um dos modelos mais utilizados estudos da área da qualidade de vida no trabalho, sendo inclusive o mais utilizado no Brasil, por ser considerado o mais completo.

### **2.1.1.2 Modelo de Westley (1979)**

Publicado em 1979, nos Estados Unidos, o modelo de QVT de Westley classifica e analisa os problemas que segundo ele, afetam diretamente a QVT: o político que tem como consequência a insegurança (instabilidade no emprego); o econômico que leva à injustiça (desigualdade salarial); o psicológico que conduz à alienação (baixa autoestima); e o sociológico que traz a anomia (carência de legislação trabalhista). Sendo que cada uma dessas categorias deve ser analisada particularmente para que se encontrem soluções para os problemas existentes (WESTLEY, 1979).

O autor defende que o fato de as organizações estarem cada vez maiores e mais complexas ocasiona uma maior rigidez organizacional, levando a “um enfraquecimento do conhecimento sobre as relações de causa e efeito e, assim, a perda do significado”. Essas mudanças que tornaram as organizações mais complexas também fizeram com que as normas para o trabalho mudassem, influenciando uma crescente anomia (WESTLEY, 1979).

Em resumo, o autor refere que “a insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação, um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral” (WESTLEY, 1979).

### 2.1.1.3 Modelo de Werther e Davis (1981)

Foi publicado pela primeira vez em 1981, nos Estados Unidos, em forma de livro, sendo que sua versão em português foi publicada em 1983, com o título de “Administração de pessoal e recursos humanos”.

De acordo com Werther e Davis (1983), diversos fatores interferem na QVT, como a supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e o projeto do cargo. Entretanto para estes autores, seria o cargo que “envolve mais intimamente o trabalhador”. Embora os trabalhadores tenham bom salário, boas condições de trabalho e boa supervisão, suas atividades de trabalho podem ser consideradas pelos mesmos como entediantes.

De acordo com Rodrigues (2007), o modelo de Davis e Werther (1983) apresenta-se em três grupos de elementos:

1. Elementos organizacionais: estão relacionados à especialização, práticas e fluxo do trabalho. Está relacionado à busca da eficiência; sendo esta alcançada a partir da especialização na racionalização da produção. A abordagem mecanicista, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho são os métodos para análise da especialização. A abordagem mecanicista tenta identificar cada tarefa em um cargo dispondo-as de maneira a minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores. O fluxo de trabalho é influenciado pela natureza do produto ou serviço. As práticas são as maneiras determinadas para realização do trabalho.

2. Elementos Ambientais: São as condições externas a organização, as potencialidades (habilidades), as disponibilidades e as expectativas sociais. O fator habilidade deve ser considerado importante para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações profissionais do trabalhador.

3. Elementos comportamentais: São as necessidades de alto nível dos funcionários. Estas necessidades estão relacionadas com a autonomia, variedade de habilidades, feedback, valorização do cargo, etc. A autonomia refere-se à responsabilidade pelo trabalho; a variedade de habilidades refere-se ao uso das diferentes capacidades, o feedback está relacionado às informações sobre o desempenho, e a identidade da tarefa está relacionado a entender e executar o todo do trabalho.

Conforme o presente modelo, questões como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargo influenciam a QVT. Ainda de acordo com o modelo o trabalhador encontra-se mais envolvido pela natureza do cargo. Sendo que o projeto de cargos encontra-se dividido em três níveis: Organizacional, Ambiental e Comportamental. Seu objetivo principal consistia em alcançar cargos produtivos e adequados que consequentemente trariam qualidade de vida no ambiente de trabalho (RODRIGUES, 1998).

### 2.1.1.4 O Modelo de Hackman & Oldham (1974)

De acordo com Freitas e Souza (2009) no modelo neste modelo as dimensões do cargo são essenciais na QVT, elas produzem estados psicológicos críticos (percepção do significado do trabalho e da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos reais resultados do trabalho) que levam a resultados pessoais e de trabalho que comprometem diretamente a QVT.

No modelo de Hackman e Oldham (1975), estes estados psicológicos críticos surgem pela presença de cinco dimensões básicas:

- **Variedades de habilidades:** a função exercida necessita de diversas habilidades e conhecimentos para sua realização.

- **Identidade da tarefa:** o trabalho deve ser totalmente realizado, do início ao fim, com um resultado visível.
- **Significado da tarefa:** o trabalho tem influência sobre o trabalho dos demais.
- **Autonomia:** deve-se ter responsabilidade para planejar e executar as tarefas e independência para desempenhá-las.
- **Feedback do próprio trabalho (intrínseco):** informações a respeito do desempenho na execução das atividades solicitadas são claramente apresentadas durante sua realização para que o próprio indivíduo possa avaliar o seu desempenho.
- **Feedback extrínseco:** é necessário que haja retorno dos superiores, colegas ou clientes sobre o desempenho de sua tarefa.
- **Inter-relacionamento:** o contato interpessoal do trabalhador com outras pessoas ou clientes para a execução das atividades.

A partir dos tópicos anteriormente citados é possível observar a relevância da conscientização a respeito da QVT. Por exemplo, no quesito significado da tarefa, a tarefa pode ser simples, mas de vital importância para o processo e isso ser entendido pelo executor, o que traz um sentido de satisfação pessoal ao indivíduo no ato de desempenhar o trabalho que lhe foi designado (CAVASSANI et. al. 2006).

Da mesma forma, o feedback permite ao colaborador fazer uma autoanálise do seu comportamento profissional, podendo avaliar e corrigir as possíveis falhas na execução das atividades.

## 2.2 Gestão do Conhecimento

Segundo Castilhos (1997), o conceito de inovação é relatado como sendo o uso, a aplicação e a transformação do conhecimento técnico e científico em problemas relacionados com a produção e com a comercialização, tendo o lucro como perspectiva.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é o principal elemento de competitividade organizacional, a criação de conhecimento gera inovação contínua e vantagem competitiva.

A Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. Ela possibilita mensurar com maior segurança e eficiência a sua gestão (CASTILHOS, 1997)

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a gestão do conhecimento nas organizações deve ser uma ação empresarial, voltada ao gerenciamento. Frente a isso, pode-se dizer que as pessoas são as responsáveis pelo desdobramento do conhecimento.

A concretização dos objetivos e das estratégias organizacionais depende significativamente das pessoas. O capital humano agrega trabalho, inteligência, conhecimento e aprendizado constante à organização, gerando inovação e competitividade.

A gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado (GROGH, 2000).

Nonaka e Takeuchi (1997) contribuem dizendo que o sucesso das empresas se deve às suas competências em criar conhecimento organizacional, disseminá-lo por toda organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Para Terra (2005), as práticas gerenciais devem ser coordenadas sistemicamente nos planos operacional e estratégico, através de normas informais e formais. Esses pontos devem estar alinhados com as ações que são indispensáveis ao processo de inovação. Esse processo necessita combinar diferentes conhecimentos, habilidades, tecnologias e conhecimento de diversos setores.

A abordagem apresentada por Terra (2001) aponta sete dimensões da gestão do conhecimento que propõe um papel central da gestão das organizações para a criação de condições propícias ao compartilhamento e criação do conhecimento. As sete dimensões apresentadas serão utilizadas como instrumento metodológico neste estudo.

- Dimensão 1: Fatores estratégicos e o papel da alta administração: seu papel é indispensável na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas;
- Dimensão 2: Cultura e valores organizacionais: a organização deve desenvolver uma cultura voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo, comprometida com resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa;
- Dimensão 3: Estrutura organizacional: baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia;
- Dimensão 4: Administração de recursos humanos: melhorando a capacidade das organizações de atrair e reter profissionais com habilidades, comportamentos e competências, estimulando comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado e adotando políticas de remuneração, associadas à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da organização;
- Dimensão 5: Sistemas de informação: processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento, dentro de um ambiente de confiança, transparência e colaboração;
- Dimensão 6: Mensuração dos resultados: avaliar várias dimensões do capital intelectual;
- Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente: por intermédio de alianças com outras organizações e do estreitamento do relacionamento com clientes.

A gestão do conhecimento na visão de Terra (2000) está ligada à capacidade de utilização e combinação pela organização das fontes e tipos de conhecimento, responsáveis pelo desenvolvimento de competências específicas e capacidade de inovação, sendo necessário à adoção de vários planos e dimensões da prática gerencial relacionada à gestão do conhecimento.

### **2.3 Estratégia e Vantagem Competitiva**

A inovação tecnológica tem sido apontada como determinante da competitividade. Segundo Schumpeter (1982), a inovação tecnológica é o motor do desenvolvimento e este ocorre quando os empresários buscam lucro acima do normal, ou seja, buscam ser diferentes causando desequilíbrio e, à medida que os concorrentes tentam imitá-lo, propulsiona o desenvolvimento. A diferença entre os empresários é proporcionada pela inovação que pode ser: novo produto, novo processo, nova forma organizacional da empresa, nova fonte de matérias-primas ou novos mercados. A inovação assim é endógena, pois é decorrência da competição dos empresários.

A competitividade é a capacidade de formulação e implementação de estratégias para que se possa conservar uma posição duradoura e sustentável no mercado. De acordo com Thompson

Jr. e Strickland III (2004), “a estratégia é o padrão de ações e abordagens de negócios que os gerentes empregam para atingir os objetivos de desempenho da empresa”.

Com o fato da crescente ênfase das empresas em investir em seu capital humano como fonte de vantagem competitiva tem feito com que as mesmas adotem estratégias direcionadas à convidar, motivar, recompensar e manter determinado perfil de pessoas para cada nível da organização.

Deve-se lembrar que atualmente substituir conhecimento e talento é bastante oneroso, logo, é essencial que as estratégias competitivas do mercado estejam alinhadas com a não só com a preocupação com clientes, mas também com a de seus funcionários e acionistas. Isto porque, com o passar do tempo pode-se notar que a cultura corporativa de uma organização consiste em um sistema comum de valores e crenças entre os funcionários que acaba de alguma forma direcionando sua maneira de pensar e agir (BARLETT & GHOSHAL, 2002).

Neste contexto, as organizações reconhecem cada vez mais que investir em sua cultura corporativa pode ser uma forma de diferenciar-se perante seus concorrentes. Além disso, percebe-se a amplitude e complexidade da gestão de recursos humanos nas organizações, que é quem tem a função de desenvolver estratégias, no sentido de transformar o fator humano em um diferencial de competitividade e qualidade (BORBOREMA, et al, 2003).

Portanto, fazendo uma análise é possível perceber que notoriamente, a maneira de pensar estrategicamente das empresas evoluiu significativamente em função do contexto atual de globalização da economia e evoluções tecnológicas. Se antes a perspectiva da economia industrial girava em torno das influências ambientais, competitividade de setores mais atraentes e no controle de recursos como o capital financeiro, atualmente houve uma mudança de prioridades, que ao invés de capturar o valor econômico, este valor passou a ser criado pelo desenvolvimento e aprimoramento de recursos e capacidades fundamentais (BARLETT & GHOSHAL, 2002). O foco passou a ser o capital humano e intelectual, dando ênfase para estratégias de gestão do conhecimento, vistas como recursos estratégicos fundamentais para uma organização de sucesso no mercado.

Inclusive, para Kosowski, Griesbach e Griesbach (2004), o novo perfil de gestor consiste em unir conceitos e práticas de gestão que englobem a complexidade e competitividade do mercado com ênfase na qualidade de vida das pessoas, de forma a desenvolver uma reflexão crítica e estratégica da QVT, buscando profissionais com habilidades para utilizar modelos de gestão, bem como instrumentos para se medir resultados ligados a qualidade de vida no trabalho, além de outras áreas que promovam saúde e segurança no trabalho aliadas às estratégias empresariais

## **2.4 Relação dos Modelos de QVT e a Gestão do Conhecimento**

No atual cenário empresarial caracterizado pelas rápidas mudanças, competição acirrada e frequentes incertezas, as organizações perceberam a importância da revisão dos seus modelos de gestão.

Neste contexto, segundo Drucker (1999), as empresas buscam novos modelos de gestão que enfatizam o ativo mais importante: as pessoas, e procuram proporcionar maior satisfação e bem-estar ao trabalhador, elemento fundamental para o alcance dos objetivos empresariais.

Na Revolução Industrial, os trabalhadores eram atingidos por doenças decorrentes do modo de produção daquela época. O modo de produção repetitivo com foco nas tarefas ocasionava doenças pelo esforço físico, como a fadiga, por exemplo. A participação do trabalhador

focava apenas no resultado e não no processo. O trabalhador precisava saber o que fazer e não como fazer.

Na Era da Qualidade, caracterizada pelos novos modelos de gestão, o trabalhador passa a ser considerado parte importantíssima do processo produtivo e organizacional, introduzindo um avanço no que tange à QVT.

Para Corrêa (1993), as preocupações com a QVT ganharam forças a partir de fatos como: as conquistas sociais decorrentes dos movimentos sindicais, o aprimoramento das teorias administrativas, a evolução das ciências humanas e o desenvolvimento econômico e social alcançado pela sociedade em geral.

Pode-se afirmar que a atenção dada à QVT evoluiu no tempo de acordo com as novas exigências dos trabalhadores, como também, pelas aspirações e conscientização das novas gestões. A Sociedade do Conhecimento impõe mudanças profundas em todos os perfis profissionais, especialmente naqueles diretamente envolvidos com a produção, coleta, disseminação e uso da informação. Com o surgimento de uma economia globalizada, as empresas passaram a sofrer pressões diferentes das que caracterizavam aquelas existentes na Era Industrial. Este novo modelo econômico vem exigindo maior adaptabilidade, competência e capacidade de aprendizagem, tanto das empresas quanto dos seus empregados, além de permanente inovação e aumento da velocidade de realização de seus processos. Em suma, a Sociedade do Conhecimento para lidar com as profundas mudanças vividas na transição do milênio está formulando novas estratégias e alternativas em seu curso. A QVT deve estar atrelada a essas novas estratégias.

Desta forma, num mercado extremamente competitivo em que as organizações enfrentam concorrência acirrada e as mudanças se dão numa velocidade assustadora, é relevante ajustar os programas de QVT, mantendo uma relação estreita com a produtividade e, principalmente, a satisfação no seu ambiente de trabalho.

### **3. Conclusão**

A QVT vem ganhando expressão nas organizações como uma das estratégias da Era do Conhecimento, por elevar a produtividade e a competitividade, melhorando as condições de trabalho, auxiliando a organização no alcance dos seus objetivos. O atual desafio da QVT é ampliar o reconhecimento do capital humano nas organizações e gerar melhores condições de vida, por meio de uma gestão participativa, comunicação eficiente, desenvolvimento pleno das pessoas e apoio (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

A QVT é uma ferramenta que contribui para a gestão do conhecimento organizacional, gerando satisfação e elevando a produtividade, o comprometimento, a aprendizagem e a competitividade. Os modelos clássicos apresentados na literatura possibilitam a mensuração de variáveis que contribuem para a análise de melhorias e visão estratégica na organização.

A competitividade organizacional, por sua vez, pode ser determinada pelo conhecimento que as empresas conseguem gerar e difundir. Porém, para se mantê-la, neste cenário globalizado, o mercado vem exigindo das organizações a renovação de seus conhecimentos, o que provém de um gerenciamento inteligente do conhecimento gerado.

Conclui-se que as organizações estão buscando propiciar aos colaboradores novas formas de crescimento profissional e pessoal, através de ações de QVT e o conhecimento gerado pelas pessoas pode atrair, desenvolver e reter o capital intelectual que agregue valor a organização.

## Referências

- BARLETT, CA.; GHOSHAL, S.** Building competitive advantage through people. *Management Review*, Cambridge, Sloan, v.43, n.2, 2002.
- BORBOREMA, E. A.** e outros. Influência da cultura organizacional na adoção de práticas de gestão do conhecimento pelo Tribunal de Contas da União. 2003. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Brasília. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/945518.PDF>>. Acessado em: 30 jun. 2013.
- CAVASSANI, A. P. et al.** Qualidade de Vida no Trabalho: fatores que influenciam as organizações. Simpósio de Engenharia de Produção, 2006. Disponível em:<[www.simpep.feb.unesp.br](http://www.simpep.feb.unesp.br)>. Acesso em: 20 mar.2013.
- CHIAVENATO, I.** Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERNANDES, E.C.** Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.
- FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B.** Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. Disponível em: <<http://www.excelenciaemgestao.org>>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2013.
- GIL, A. C.** Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R.** Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.
- KOSOWSKI, L.; GRIESBACH, R. E. S.; GRIESBACH, D. Z.** Qualidade de Vida no Trabalho no Século XXI – QVT. *Rev. Administração e ciências contábeis*, s.l, p. 01-12, 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.** Qualidade de vida no trabalho – QVT. Conceitos e práticas na sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2001.
- PEDROSO, B; PILATTI, L. A.** Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de walton: uma revisão literária. *Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, Campinas*. v. 7. n. 3. p. 29 -43, set./dez. 2009.
- RODRIGUES, M. V. C.** Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- RODRIGUES, M. V. C.** QVT – Evolução e Análise no Nível Gerencial (10ª ed.). Petrópolis: Vozes, 2007.
- SAMPAIO, J. R.** Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.
- SANTOS, A.R., et al.** (organizadores). *Gestão do Conhecimento uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champanat, 2001.
- SCHUMPETER, J. A.** Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 170p.
- SEMGE, P.** A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Círculo do livro, 1998.

**THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J.** Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

**WERTHER, W.; DAVIS, K.** Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

**WESTLEY, W. A.** Problems and solutions in the quality of working life. Human Relations, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.