



FACULDADE RATIO

Graduação em Segurança do Trabalho

FRANSCISO IRIS RODRIGUES PAULINO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: SATISFAÇÃO, BEM-ESTAR,
SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO.**

**Fortaleza
2015**

FRANCISCO IRIS RODRIGUES PAULINO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: SATISFAÇÃO, BEM-ESTAR,
SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO.**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Faculdade Ratio como requisito do Curso de graduação em Segurança no Trabalho obtenção do título de tecnólogo em Segurança no Trabalho.

Orientador: Professora Ms. Lídia Andrade Lourinho

**Fortaleza
2015**

Dedicatória

A Deus, que se mostrou criador, que foi criativo. Seu fôlego de vida em mim foi o sustento e me deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades.

Agradecimentos

Quero agradecer, em primeiro lugar, a DEUS, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada. A minha esposa Janemária Rodrigues de Castro e meu filho Antônio Bruno Castro Paulino por serem paciente e companheiros. Agradeço também a minha professora orientadora Lídia Andrade Lourinho, que teve paciência e que me ajudou bastante a concluir este trabalho, e também aos meus professores que durante muito tempo ensinaram e me mostraram o quanto estudar é bom, e ao coordenador do curso, professor Xisto Soares de Oliveira, pessoa comprometida e sempre pronta para nos ajudar e incentivar. E por fim a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito OBRIGADO.

Qualidade de vida no trabalho tem como objetivo principal a busca de equilíbrio psíquico, físico e social dos empregados dentro do contexto organizacional, considerando as pessoas como seres integrados nessas três dimensões, através de ações que refletem em um aumento na produtividade e na melhoria da imagem da empresa, tanto interno como externamente, levando a um crescimento pessoal e organizacional. (ARELLANO, 2004, p. 146)

RESUMO

A qualidade de vida no ambiente de trabalho está diretamente ligada à motivação dos funcionários, portanto, é necessário criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir satisfeitas, entusiasmadas e conseqüentemente produtivas. Assim, um programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), deve atingir todos os níveis, direcionando esforços para a canalização da energia disponível para o comprometimento humano. No contexto geral o objetivo da QVT é, principalmente, buscar equilíbrio psíquico, físico e social dos empregados dentro da organização, considerando as pessoas como seres em constante integração nessas três dimensões. Este trabalho foi realizado a partir de pesquisa teórica, com o objetivo de compreender como um ambiente de trabalho saudável e confortável pode motivar os funcionários para obterem um melhor desempenho do trabalho dentro de uma organização. As ações da QVT refletem em um aumento na produtividade e na melhoria da imagem da empresa, seja interna ou externa, garantindo a saúde e integridade física e, conseqüentemente, a qualidade de vida.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho; satisfação; bem-estar; saúde; e segurança do trabalho.

ABSTRACT

The quality of life in the workplace is directly linked to employee motivation, so you need to create an environment where people can feel satisfied, excited and consequently productive. Thus, a Quality of Life at Work program (QWL), must reach all levels, directing efforts to channel the energy available for human commitment. In the general context the purpose of the QVT is mainly seek psychic, physical and social balance of employees within the organization, considering people as beings in constant integration in those three dimensions. This work was carried out from theoretical research in order to understand how a healthy and comfortable working environment can motivate employees to achieve a better work performance within an organization. The QVT's shares reflected in an increase in productivity and improving the company's image, whether internal or external, ensuring the health and physical integrity and therefore the quality of life.

Keywords: Quality of life at work; satisfaction; well-being; health and safety.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias conceituais de Walton para Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Quadro 2 – Aspectos de Análise de QVT de Hackman e Oldham

Quadro 3 – Indicadores de QVT do modelo de William Westley

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....	12
1.1 Aspectos históricos do QVT.....	17
2. OS MODELOS DE QVT E O PAPEL DA GESTÃO.....	22
2.1 Principais Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho.....	22
2.2 O Modelo de Hackman e Oldham.....	26
2.3 Aspectos de Análise de QVT de Hackman e Oldham (1975).....	27
2.4 O Modelo de William Westley.....	28
3. AS CARACTERÍSTICAS DE UM AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL E SEGURO.....	31
3.1 Motivação.....	31
3.2 Segurança do Trabalho.....	32
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS.....	35

INTRODUÇÃO

O profissional de saúde e de segurança no trabalho tem a necessidade de demonstrar que a qualidade de vida no ambiente de trabalho é importante para o funcionário e para a organização. Pois, só assim, os funcionários terão mais gosto e empenho pelo trabalho e mais motivação, portanto, mais vontade de produzir. Para isso precisamos do ambiente de trabalho seguro e saudável. A qualidade de vida no ambiente de trabalho está ligada à motivação dos funcionários, portanto, é necessário criar um ambiente no qual as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, e possam estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo para alcançar o resultado estimado.

É possível motivar os colaboradores, criando um ambiente de participação, de integração com superiores, com colegas de trabalho, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados. A gerência ou o líder mais próximo tem a responsabilidade de criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem.

Elas também precisam saber o que a administração espera que eles produzam e de que maneira. A gerência ou líder mais próximo precisa demonstrar que as pessoas têm um papel importante na organização e que outras pessoas contam com elas. É preciso ter a consciência que o trabalho é vital para o ser humano, torna-o mais participativo, utilizando potencialidades e talentos, dar-lhe condições de trabalho adequadas, resultará no aumento da saúde mental e física dos trabalhadores.

Assim, um programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), deve atingir todos os níveis, direcionando esforços para a canalização da energia disponível para o comprometimento humano. A necessidade de tornar nossas empresas competitivas colocou-nos de frente com a busca pela qualidade, que deixou de ser um diferencial competitivo, para se tornar condição de

sobrevivência. Para tanto, é necessário canalizar esforços para alcançar qualidade, mas sem esquecer o comprometimento humano, e que é a peça mais importante da organização. Com isso haverá qualidade de vida no trabalho.

A presente pesquisa objetiva de forma geral: a compreensão de como um ambiente de trabalho saudável e confortável pode motivar os funcionários para obterem um melhor desempenho do trabalho dentro de uma organização. E de forma específica:

- Analisar a Qualidade de Vida no Trabalho como motivadora da produção;
- Discutir o papel da gestão na motivação dos colaboradores;
- Identificar as características de um ambiente de trabalho saudável e seguro.

Para atender aos objetivos propostos, no primeiro capítulo discutiu-se o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho; no segundo capítulo foi abordado o papel da gestão na construção de um ambiente laboral saudável e motivador da produção; no terceiro capítulo procuramos identificar quais são as características de um ambiente de trabalho saudável e seguro e no quarto e último capítulo discute-se o papel do profissional da saúde e segurança do trabalho em busca de uma melhor condição de trabalho.

1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A qualidade de vida por ser considerada com o nível de prazer na vida de uma pessoa. Geralmente ela é baseada de acordo com o contexto histórico. A terminologia Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu em meados de 1950, na Inglaterra, através dos estudos de Eric Trist e colaboradores. Tal conceituação se baseia no trinômio indivíduo, trabalho e organização (GOULART e SAMPAIO, 1999).

De acordo com os autores supracitados, a partir dessa discussão surgiu a abordagem sociotécnica da organização do trabalho que tem como fundamento a satisfação do trabalhador no e com o trabalho (Goulart e Sampaio, 1999).

Arellano (2004, p. 146) define QVT como:

Qualidade de vida no trabalho tem como objetivo principal a busca de equilíbrio psíquico, físico e social dos empregados dentro do contexto organizacional, considerando as pessoas como seres integrados nessas três dimensões, através de ações que refletem em um aumento na produtividade e na melhoria da imagem da empresa, tanto interno como externamente, levando a um crescimento pessoal e organizacional.

Já França (1997, p. 80) acredita que:

Qualidade de vida no trabalho ou QVT é um conjunto das 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 aparte 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 realização de diagnósticos, campanha, criação de serviço e implantação de projetos voltados para a apresentação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Atualmente, a QVT vem ganhando uma preocupação crescente e fundamentada, uma vez que as organizações estão buscando, cada vez mais, o bem-estar de seus colaboradores para se tornarem mais competitivas e alcançarem o mercado globalizado. A QVT, hoje em dia, pode ser definida como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organizações, entendendo-se estas por corporações, exércitos, escolas, hospitais e igrejas, além de empresas.

Assim, a QVT proporciona maior participação por parte dos trabalhadores e cria um ambiente de integração com superiores, com colegas e com o próprio ambiente de trabalho, visando sempre à compreensão das necessidades dos funcionários (Moretti; Treichel, 2003).

Outra definição propõe que a QVT seja a adequação entre o que o indivíduo aspira e o que ele efetivamente obtém na vida que leva. Portanto, é uma dimensão subjetiva, e sua avaliação é de extrema importância para medir o estresse, que abrange as diversas áreas da vida: profissional, familiar, lazer etc. (Cañete, 2004).

Albuquerque e França (1998, apud Cañete, 2004), afirmam que a QVT pode ser entendida como o conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações dentro e fora do ambiente de trabalho, que visem a proporcionar melhores condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Um programa adequado de QVT busca uma organização mais humanizada, envolvendo, no trabalho, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e autonomia e o recebimento de recursos de "*feedback*" sobre desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo (Walton, 1973 apud Fernandes, 1996).

Segundo Fernandes (1996), a qualidade é, antes de tudo, uma questão de atitude. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que o sistema, as ferramentas e os métodos de trabalho. Assim, um programa de QVT deve atingir todos os níveis, direcionando esforços para a canalização da energia disponível para o comprometimento humano.

No mínimo, de diversas formas, as necessidades básicas de uma pessoa devem ser atendidas para ela ter uma elevada qualidade de vida, ela deve estar saudável, ter o suficiente para comer e um lugar para morar e fornecer uma opção de vida para sua família, tudo isso faz com que o trabalhador possa ter um desempenho de qualidade de vida.

Segundo Fernandez e Gutierrez (1985), a experiência brasileira em QVT e experiências inovadoras realizadas em vários países desenvolvidos revelam que programas de QVT e promoção de saúde nas empresas têm como objetivo primordial estimular costumes e estilos de vida voltados para o bem-estar dos colaboradores e famílias no decorrer da carreira profissional. Programas de QVT representam a iniciativa de levar pessoas a mudarem o modo de viver para obter e melhorar as condições de saúde, incluindo os aspectos físicos emocionais, psicológicos e sociais.

Além disso, esses planos buscam facilitar essas mudanças, por meio de campanhas e ações destinadas à conscientização, mudança de comportamento e envolvimento, que permitam práticas de saúde e prevenção de doenças. Nesse contexto, surge o interesse de constatar os parâmetros e medidas de como os profissionais de Picos estão vivenciando sua QVT, uma vez que, ao longo do tempo, a definição de QVT tem sido analisada não como modismo passageiro, mas, como um processo que envolve a busca do desenvolvimento humano e organizacional.

Segundo Lacombe (2005), até metade do século XX, as pessoas trabalhavam para “ganhar a vida”, e, atualmente, é o trabalho que ganha a vida de grande parte das pessoas. É inquestionável, mas correto afirmar que, nos dias atuais, a maioria das pessoas é consumida pelo trabalho, tornando-o uma

finalidade na vida humana. Percebe-se, portanto, que o trabalho ganha a atenção das pessoas como prioridade, essencialidade e assume o controle da vida humana.

Ao longo do tempo, o trabalho ganhou importância crescente na vida das pessoas, ocupando um espaço cada vez maior, passando a ser determinante para sua sobrevivência e para sua qualidade de vida. Atualmente, a atividade laboral ganha representatividade até no convívio social dos indivíduos, no sentido de que a empresa, no qual se trabalha passa a fazer parte de sua representação.

Nesta perspectiva, observa-se que a atividade profissional na atualidade torna-se muito importante na vida das pessoas, tendo em vista que a grande maioria delas trabalha e dedica o maior tempo de suas vidas às atividades laborais nas empresas.

Rodrigues (2009) considera que o trabalho detém um valor significativo na sociedade atual, onde as pessoas são inseridas neste mercado cada vez mais jovens, podendo-se comprovar que a empresa em que trabalha passa a ser uma referência em suas vidas até para sua identificação.

Assim, a relevância do trabalho na sociedade atual e na vida das pessoas individualmente é indiscutível, tendo em vista que, além das questões relacionadas com a sobrevivência, traz para o ser humano o sentimento de utilidade, de contribuição para com a sociedade.

Sob o enfoque dado por Lacombe (2005) para o trabalho, verifica-se que:

Só o verdadeiro trabalho produtivo pode gerar riqueza, o próprio capital é, em última instância, resultado da remuneração do trabalho já conquistado, que em vez de consumida é reinvestida novamente para aumentar a quantidade ou a eficiência da produção e a maximização dos lucros desejados por a organização. (LACOMBE, 2005, p. 37).

Enquanto as empresas buscam ser mais competitivas, produzindo mais a custos menores, pensando unicamente nos lucros e em combater a concorrência, querendo sempre estar no topo do mercado competitivo, esquecem que, para alcançar todos esses anseios desejáveis, é necessário que essas organizações estejam providas de colaboradores preparados, treinados e capacitados para desenvolver suas atividades, além de satisfeitos, felizes e saudáveis. Os funcionários de qualquer empresa, independentemente do seu tamanho, buscam em seu interior aliviar o estresse causado pela busca intensa de resultados estabelecidos por ela.

A conscientização do trabalhador pelo desejo de viver qualitativamente melhor dentro das empresas é algo visível e palpável para uma quantidade ainda pequena diante da enorme massa de trabalhadores, fator, porém ainda desconhecido, pouco lembrado, a questão da QVT, mas, que estão a florir nas mentes dos empregadores e colaboradores do novo mundo de negócios, preparados para ter trabalhadores sempre preocupados com o seu bem-estar e o desempenho da empresa.

Observa-se que estudos buscaram a compreensão do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, com destaque para a Teoria Comportamental, que buscou inserir o comportamento nas análises das teorias administrativas.

Rodrigues (1994, apud SILVA e MATOS, 2003) registra que o termo qualidade de vida no trabalho foi citado pela primeira vez pelo estudioso Eric Trist e seus colaboradores, na Inglaterra, nos anos 1950, quando buscavam elaborar um modelo que envolvesse trabalho, pessoa e organização. Tais estudos foram chamados de Abordagem Sociotécnica, cuja prioridade era analisar os impactos do sistema tecnológico sob a dinâmica social. Segundo a Teoria, o sistema tecnológico só atingiria melhoria de produtividade e desempenho por meio de adaptação ao sistema social.

No caso, o sistema social, representado pelas pessoas, é fator determinante para que a tecnologia evolua e contribua para o crescimento das

organizações, pois não há como a tecnologia evoluir sem a mente humana para comandá-la.

1.1 Aspectos históricos da QVT

O ser humano, desde o início da civilização, vive de seu trabalho, essa relação trabalho, organização e indivíduo, tem que ser saudável, respeitosa, prazerosa e compromissada, as pessoas, para assumirem esse entrelaçamento, precisam estar com saúde, felizes e com qualidade de vida.

Segundo McGregor (1999), a humanização no ambiente de trabalho e a sustentabilidade são temas em evidência em todo o mundo atual. A qualidade de vida no trabalho, desde a década de 1950 é foco de vários estudos, considerando-se um assunto de importância fundamental para as empresas, antes até do que as concepções inovadoras de gestão. Analisa-se a QVT como uma estratégia a ser desenvolvida num contexto altamente competitivo, no qual as empresas que se adequarem mais rapidamente asseguram maior produtividade e rentabilidade.

As empresas descobrem gradativamente que as pessoas que atuam em seu interior representam um patrimônio grandioso e decisivo para sua sobrevivência. Daí a importância que deve ser atribuída ao bem-estar desses funcionários no ambiente de trabalho, como forma de alcançar benefícios para todos, especialmente para a organização, por intermédio de uma maior produtividade e um maior desempenho.

Silva e Matos (2003) afirmam que Taylor, um dos representantes da Administração Científica e pioneiro em estudos sobre o comportamento no ambiente de trabalho, priorizou as tarefas e as formas de obter eficiência, estudando os tempos e movimentos. Em sua concepção, o homem executa suas tarefas levando em conta sua natureza econômica.

Mesmo sem considerar a importância do elemento humano na organização, os estudos citados buscaram formas de melhorar o desempenho

humano no trabalho. Assim, esses estudos não levaram em conta nada relacionado com a satisfação no trabalho e qualidade vida, razão porque alçaram conclusões equivocadas quanto às formas de obtenção de eficiência nas empresas.

Bartoski e Stefano (2007) registram que, em 1930, verificou-se o surgimento da Escola das Relações Humanas, que trazia em seu bojo premissas contrárias às da Administração Científica de Frederick Taylor. A origem da nova escola estava relacionada com a experiência de Hawthorne, conduzida por Elton Mayo, que buscou analisar o impacto do ambiente de trabalho na produtividade do trabalhador e se causava fadiga e cansaço deles.

Observa-se o surgimento da preocupação com a pessoa humana e com a influência do ambiente em seu desempenho. O funcionário passou a ser foco de atenção nesse sentido, pois seu rendimento tende a melhorar num ambiente saudável, onde há respeito por seus limites.

A Teoria Comportamental (1950), tendo como autores mais importantes Maslow, Herberg e Mcgregor, tomou como base para o seu desenvolvimento a Escola das Relações humanas.

A abordagem comportamental, também denominada behaviorista (em função do behaviorismo na psicologia), marca a mais forte ênfase nas ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de soluções democráticas pela sociologia, e, mais especificamente pela sociologia organizacional, a abordagem comportamental recebe forte influência das ciências comportamentais (psicologia comportamental). (MCGREGOR, 1999, p.126)

A satisfação do funcionário pode ser obtida e melhorada por meio das iniciativas propostas pela QVT, com significativas vantagens também para as organizações, tendo em vista que o colaborador satisfeito produz mais e com melhor qualidade.

Para Dejours (1994, p.29),

O trabalhador não chega ao seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal que se caracteriza por certa qualidade de aspirações de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada. Isso confere a cada indivíduo características únicas e pessoais.

Nesse sentido, a QVT pode contribuir no sentido de fazer com que as necessidades peculiares de cada pessoa sejam consideradas, principalmente no que se refere ao bem-estar físico e mental e no relacionamento com as pessoas.

Limongi-França (1996), avalia que a QVT representa as iniciativas de uma organização em busca da inserção de melhorias e mudanças administrativas, na estrutura e na tecnologia existentes no ambiente de trabalho.

A QVT representa mudanças intensas no contexto do trabalho, direcionadas para o bem-estar e a satisfação do trabalhador, por meio de iniciativas da organização, que também se beneficia pela existência de um clima de trabalho propício ao aumento da produtividade e aumento da qualidade do trabalho. A qualidade de vida no trabalho pode ser definida pela busca do equilíbrio psíquico, físico e social onde são respeitadas as necessidades e limitações do ser humano resultando em um crescimento pessoa e profissional, sem traumas que afetam atitudes pessoais e comportamentais relevantes à produtividade pessoa e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças, criatividade e vontade de inovar. A qualidade de vida no trabalho envolve duas posições opostas. (BARROS, 2011).

O problema é que atualmente algumas empresas não se preocupam em dar Qualidade de Vida para seus funcionários e com eles não têm motivação para fazer um bom trabalho. A solução para isso é fazer com que as empresas

pensem mais em seus empregados promovendo a Qualidade de Vida no Trabalho para que possa ter produtividade e desempenho para suas empresas.

Justifica-se a importância deste trabalho um estudo destacando o papel da qualidade de vida no trabalho e a sua contribuição nas relações humanas nas organizações. Mesmo que as organizações negligenciam as influenciam de suas atividades sobre seus colaboradores, a falta de qualidade de vida produz naturalmente impactos importantes nos resultados das organizações tais como: baixa produtividade custo altos de assistência médica, índice absenteísmo e rotatividade e organização. Assim torna se importante a implantação e bem gerenciamento na qualidade de vida do trabalho.

O trabalho afeta todas as dimensões na vida humana: física, afetiva, intelectual e espiritual. A qualidade de vida no trabalho desenvolve a implementação de ações relacionadas à satisfação e motivação do colaborado e, na parte física, através de ações relacionadas às condições do ambiente de trabalho e promoção da saúde. A fim de desenvolver e atender as essas demandas de qualidade de vida, vários campos da ciência têm feito contribuições importantes. São eles: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia. (BARROS, 2011).

O tema “Qualidade de vida no trabalho” vem se tornando cada vez mais uma preocupação para a Administração Pública e empresas, devido a ligação que existe entre condições adequadas para realização de um trabalho e produtividade, podendo se destacar por vários itens que formam um conjunto de fatores que interferem no desempenho dos funcionários. A QVT assimila duas posições antagônicas: a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade. (VASCONCELOS, 2001).

A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, isto é, depende de

quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A QVT representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio do seu trabalho na organização (VISSANI, 2002).

Segundo Vissani (2002) a QVT envolve uma constelação de fatores:

- 1- A satisfação com o trabalho executado.
- 2- As possibilidades de futuro na organização.
- 3- O reconhecimento pelos resultados alcançados.
- 4- O salário percebido.
- 5- Os benefícios auferidos.
- 6- O relacionamento humano dentro do grupo e da organização.
- 7- O ambiente psicológico e físico de trabalho.
- 8- A liberdade e responsabilidade de decidir.
- 9- As possibilidades de participar.

A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contextos) do cargo.

Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudança.

A importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e cada organização. Portanto, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas, sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais.

2. OS MODELOS DE QVT E O PAPEL DA GESTÃO

Ao longo do tempo, diversos pesquisadores têm se dedicado à elaboração de modelos que pretendem avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho sob diferentes aspectos, entre esses citam-se: Hackman e Oldham (1975); Walton (1973); Westley (1979); e, Davis e Werther (1983).

2.1 Principais Modelos de Qualidade de vida no Trabalho

2.1.1 O Modelo de Walton

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é bastante abrangente em vários aspectos (WALTON, 1973). Westley (1979) corrobora com Walton (1973), ao afirmar que o termo Qualidade de Vida no Trabalho é aplicado a várias mudanças que devem ser propostas no ambiente de trabalho e no emprego, e tal fato origina muitas confusões.

De acordo com Walton (1973), o termo QVT abrange:

(i) os objetivos de uma série de atos legislativos elaborados no início do século XX, tais como as oito horas de trabalho diário, as quarenta horas de trabalho semanal e a compensação por lesões decorrentes do trabalho;

(ii) os objetivos do movimento de padronização dos anos 1930 e 1940, cuja ênfase estava na segurança no emprego e ganhos econômicos para o trabalhador;

(iii) a relação existente entre moral e produtividade e de que a melhoria das relações humanas proporcionaria a melhoria de ambos (noção defendida por psicólogos nos anos 1950), e;

(iv) qualquer tentativa de reforma nos anos 1960, como as campanhas por oportunidades iguais de trabalho e os numerosos planos para enriquecimento financeiro do trabalhador proporcionado pelo emprego.

Para Walton (1973), nos anos 1970, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho poderia ter incorporado às necessidades e aspirações humanas da época.

Walton (1973, apud FREITA e SOUZA, 2009, p.139-140) constitui critérios para a Qualidade de vida no Trabalho. Sendo esses divididos em oito categorias, assim apresentadas:

Compensação justa e adequada: Justa, quando o que é pago ao empregado é adequado em relação ao trabalho executado se comparado a outro trabalho. E ainda apropriado, se a renda é suficiente quando comparada com os padrões sociais apurados ou pessoais do empregado. Para Walton (1973), não existe consenso quanto a valores e padrões para se julgar a compensação adequada, garantindo serem questões ideológicas. A avaliação do trabalho aponta relacionamentos entre o pagamento e os fatores tais como a responsabilidade solicitada, treinamento do trabalho e a nocividade de condições de funcionamento. No entanto a compensação justa pode estar associada à capacidade de pagar (empresas mais lucrativas deveriam pagar mais) e quando também mudanças nas formas de trabalho ocasionam aumento na produtividade (é devidamente justo que os lucros obtidos também cheguem às mãos dos funcionários envolvidos).

Segurança e saúde nas condições de trabalho: abrangem variáveis como horas aceitáveis de trabalho, pagamento de horas extras solicitadas, condições físicas de trabalho que tornem mínimos os riscos de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho. Imposição de limite de idade quando o trabalho é de ordem destrutiva para o bem-estar dos indivíduos com idade acima ou abaixo de idade específica.

Oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana: São necessárias cinco variáveis para que exista esse desenvolvimento, comprometendo a participação, autoestima e mudanças no trabalho: (a) **autonomia** (quando no trabalho é possível a autonomia e autocontrole das atividades); (b) **habilidades múltiplas** (quando o trabalho permite ao empregado utilizar suas habilidades); (c) **informação e perspectiva** (é a obtenção de informações importantes sobre todo o processo de trabalho e os resultados de suas próprias ações, assim sendo que permita ao funcionário contemplar a importância e as conseqüências destas ações); (d) **tarefas completas** (quando o trabalho abrange tarefas completas ou é apenas uma parte significativa desta); e (e) **planejamento** (se o trabalho envolve projeto e implementação do próprio trabalho).

Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados: Os quesitos observados aqui se referem à oportunidade de carreira no emprego, como: (a) **desenvolvimento** (vigor com que as atividades atuais – atribuições de trabalho e atividades educacionais); (b) **aplicação futura** (a probabilidade de utilizar conhecimentos adiantados ou novos conhecimentos e capacidades em futuros trabalhos); (c) **oportunidades de progresso** (disponibilidade de oportunidades de subir de carreira, em termos organizacionais, sendo reconhecido por pares, por membros da família, ou por associados); e (d) **segurança** (emprego ou renda segura associada ao trabalho).

Integração social na organização do trabalho: De acordo com Walton (1973, p. 15), “desde que o trabalho e a carreira sejam perseguidos dentro da estrutura de organizações sociais, assim os relacionamentos pessoais transforma-se em outra grandeza de importância na qualidade de vida no trabalho: (a) **ausência de preconceitos** (aceitação do trabalhador exclusivamente pelas suas habilidades, competência e potencial independentes de raça, sexo,

credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física; (b) **igualitarismo** (não havendo divisão de classes dentro da organização em termos de *status* manifestado por símbolos e/ou por estrutura hierárquica íngreme); (c) **mobilidade** (mobilidade de subida, como no caso de empregados com potencial para se qualificarem e ascenderem níveis mais elevados); (d) **grupos preliminares de apoio** (caracterizados pela ajuda recíproca, sustentação socioemocional e afirmação da unidade de cada indivíduo); (e) **senso comunitário** (expansão do senso comunitário além dos grupos de trabalho); e (f) **abertura interpessoal** (meio com que os membros da organização relatam entre si suas idéias e sentimentos).

Constitucionalismo na organização do trabalho: Tudo aquilo que está relacionado aos direitos e deveres que um membro da organização tem quando alguma decisão tomada o afeta em relação a seus interesses ou sobre seu *status* na organização, e a forma como ele pode se proteger. Os respectivos aspectos são informações-chaves para fornecer qualidade de vida no trabalho: (a) **privacidade** (direito de privacidade pessoal, um exemplo disto é não revelar informações referentes ao comportamento do empregado fora do ambiente de trabalho ou de ainda de membros da sua família); (b) **liberdade de expressão** (direito de não concordar abertamente com as opiniões e visão de seus superiores, sem receio de sofrer represálias); (c) **equidade** (direito a tratamento semelhante em todos os aspectos, isso inclui sistema de compensação, premiações e segurança no emprego); e (d) **processo justo** (uso da lei em caso de problemas no emprego, privacidade, procedimentos de processos e apelações).

O trabalho e o espaço total de vida: A experiência pessoal e individual no trabalho pode trazer decorrências positivas ou negativas na vida particular e nas relações familiares. Períodos longos de trabalho podem ocasionar sérios danos na vida familiar. O trabalho estar em equilíbrio, quando em seu papel de maneira ordenada suas atividades e cursos solicitados não excedem ao tempo de lazer e o tempo com a família.

A relevância social do trabalho na vida: O trabalhador tem sua autoestima afetada quando a organização em que trabalha não possui responsabilidade social, ocasionando uma diminuição do próprio trabalho ou de sua carreira.

Assim sendo, em vista deste modelo, os critérios que se apresentaram aqui são intervenientes, ou seja, age como agentes de interferência direta na qualidade de vida no trabalho de forma geral. E, portanto, esses aspectos são categóricos e determinantes quanto aos graus de satisfação experimentados pelos clientes internos (empregados), o que reflete diretamente nos níveis de desempenho destes.

Quadro 1: Categorias Conceituais de Walton Para QVT . **Fonte:** Walton (1973, apud Chiavenato, 2004).

Figura 1.

Critérios	Indicadores
<input type="checkbox"/> Compensação justa e adequada	<input type="checkbox"/> Salário adequado ao trabalho; <input type="checkbox"/> Equidade interna; <input type="checkbox"/> Equidade externa;
<input type="checkbox"/> Condições de trabalho	<input type="checkbox"/> Jornada de trabalho; <input type="checkbox"/> Carga de trabalho; <input type="checkbox"/> Ambiente físico; <input type="checkbox"/> Material e equipamentos; <input type="checkbox"/> Ambiente saudável;
<input type="checkbox"/> Uso e desenvolvimento de capacidades	<input type="checkbox"/> Autonomia; <input type="checkbox"/> Significado da tarefa; <input type="checkbox"/> Identidade da tarefa; <input type="checkbox"/> Variedade das tarefas; <input type="checkbox"/> Retroação e retro informação;
<input type="checkbox"/> Oportunidade de crescimento e segurança	<input type="checkbox"/> Possibilidade de carreira; <input type="checkbox"/> Crescimento profissional; <input type="checkbox"/> Segurança do emprego;
<input type="checkbox"/> Integração social na organização	<input type="checkbox"/> Igualdade de oportunidades; <input type="checkbox"/> Relacionamentos interpessoais e grupais; <input type="checkbox"/> Senso comunitário;
<input type="checkbox"/> Constitucionalismo	<input type="checkbox"/> Respeito às leis e direitos trabalhistas; <input type="checkbox"/> Privacidade pessoal; <input type="checkbox"/> Liberdade de expressão; <input type="checkbox"/> Normas e rotinas claras da organização;
<input type="checkbox"/> O Trabalho e o espaço total da vida	<input type="checkbox"/> Papel balanceado do trabalho na vida pessoal; <input type="checkbox"/> Estabilidade de horários;
<input type="checkbox"/> Relevância social da vida no trabalho	<input type="checkbox"/> Imagem da empresa; <input type="checkbox"/> Responsabilidade social da empresa; <input type="checkbox"/> Responsabilidade social pelos produtos/serviços; <input type="checkbox"/> Responsabilidade social pelos empregados;

O modelo exposto anterior convém de base guiando nos caminhos para se obter uma qualidade de vida no trabalho que proporcione equilíbrio entre satisfação dos empregados e o sucesso das empresas. Os critérios aqui expostos abrangem todas as áreas pessoais, interpessoais e organizacionais. Podendo ainda ser enriquecidos com outros critérios, considerando-se ainda peculiaridades da empresa ou ramo específico de atividade, bem como o contexto socioeconômico no qual está introduzida.

2.2 O Modelo de Hackman e Oldham

Hackman e Oldham (1975 apud FERNANDES 1996) recomendam um modelo que se apóia em características objetivas do trabalho, como é exposto no quadro n^o 2, o estudo destes autores findaram com a ideia que a positividade pessoal e o resultado do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, alta qualidade no desempenho e baixa absenteísmo e rotatividade) são alcançados quando os três estados psicológicos (significado percebida – SP; responsabilidade percebida – RP; conhecimento dos resultados do trabalho – CP) estão presentes em um determinado trabalho e apresentam um fruto positivo.

Ainda quanto a esse modelo, seus autores acreditam que estes estados são criados por cinco dimensões básicas do trabalho:

- Variedade de habilidade – VH
- Identidade da tarefa – IT
- Significado da tarefa – ST
- Autonomia – AT
- *Feedback* – FB

Os autores ainda recomendaram a criação de um fator denominado “Potencial Motivador – PM” que consistiria em uma avaliação de um determinado trabalho em termos destas cinco dimensões:

As três primeiras dimensões, variedade de habilidade, identidade da tarefa, e significado da tarefa (idem) colaboram para uma significação do emprego para o trabalhador. A quarta, a autonomia, leva o trabalhador a experimentar o sentido da responsabilidade em seu trabalho. A quinta, o *feedback*, traz ao trabalhador a informação dos seus resultados.

2.3 Aspectos de Análise de QVT de Hackman e Oldham (1975)

Este modelo tem como proposta que resultados positivos pessoais e do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, desempenho de alta qualidade, e baixo *turnover* e absenteísmo) devam ser obtidos quando três estados psicológicos críticos (percepção da significância do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos reais resultados do trabalho) estão presentes para o trabalhador (BARROS, 2011).

Quadro 2: Aspectos de Análise de QVT de Hackman e Oldham.

Figura 2.

Dimensões da tarefa	Estados psicológicos críticos	Resultados pessoais e de trabalho
<input type="checkbox"/> Variabilidade de habilidades <input type="checkbox"/> Identidade da tarefa <input type="checkbox"/> Significado da tarefa <input type="checkbox"/> Inter-relacionamento <input type="checkbox"/> Autonomia <input type="checkbox"/> <i>Feedback</i> do próprio trabalho <input type="checkbox"/> <i>Feedback</i> extrínseco	<input type="checkbox"/> Percepção da significância do trabalho <input type="checkbox"/> Percepção das responsabilidades pelos resultados <input type="checkbox"/> Conhecimentos dos reais resultados do trabalho	<input type="checkbox"/> Satisfação geral com o trabalho <input type="checkbox"/> Motivação interna para o trabalho <input type="checkbox"/> Produção de trabalho de alta qualidade <input type="checkbox"/> Absentismo e rotatividade baixos

Fonte: Barros, 2011.

De acordo com esses autores, os *status* do cargo geram estados psicológicos críticos (percepção) que por sua vez, definem os resultados pessoais e do trabalho (satisfação, motivação e produção).

Os estudos por estes autores realizados constataram que os fatores com maior representação para a melhoria da QVT, são: realização do trabalho, oportunidade de aprender, informação científica para realizar o trabalho, equipamentos adequados para o trabalho, segurança no emprego e proporções justas na compensação. Com base nessas informações são estruturados os modelos para uma proposta de mensuração dos níveis de satisfação dos empregados (Heckman & Oldham, 1975 apud Fernandes, 1996).

2.4 O Modelo de William Westley

Conforme Westley (1979, apud FERNANDES 1996), o modelo de Westley menciona quatro indicadores para a avaliação de Qualidade de vida nas Organizações, estes apresentados no quadro n^o 3.

Indicadores de QVT do modelo de William Westley

Figura 3.

Econômico	Político	Psicológico	Sociológico
<input type="checkbox"/> Equidade salarial <input type="checkbox"/> Remuneração adequada <input type="checkbox"/> Benefícios <input type="checkbox"/> Local de trabalho <input type="checkbox"/> Carga horária <input type="checkbox"/> Ambiente externo	<input type="checkbox"/> Segurança no emprego <input type="checkbox"/> Atuação sindical <input type="checkbox"/> <i>Feedback</i> <input type="checkbox"/> Liberdade de expressão <input type="checkbox"/> Valorização do cargo <input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia	<input type="checkbox"/> Realização do potencial <input type="checkbox"/> Nível de desafio <input type="checkbox"/> Desenvolvimento pessoal <input type="checkbox"/> Desenvolvimento profissional <input type="checkbox"/> Criatividade <input type="checkbox"/> Autoavaliação <input type="checkbox"/> Variedade da tarefa <input type="checkbox"/> Identidade com a tarefa	<input type="checkbox"/> Participação nas decisões <input type="checkbox"/> Autonomia <input type="checkbox"/> Relacionamento interpessoal <input type="checkbox"/> Grau de responsabilidade <input type="checkbox"/> Valor pessoal

Fonte: Barros, 2011.

Para Westley (1979, apud RODRIGUES, 1994) esses quatro indicadores são deste modo, concebidos:

- Indicador econômico: representado pela igualdade salarial e igualdade no tratamento recebido;
- Indicador político: representado pela importância de se ter segurança no emprego, ou seja, o direito de trabalhar e não ser exonerado de maneira discriminatória;
- Indicador psicológico: representado pelo conceito de auto-realização;
- Indicador sociológico: representado pelo direito de participação ativa na tomada de decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, isso inclui a forma de execução das tarefas e a distribuição de responsabilidades dentro da equipe.

Deste modo o autor acredita que, as causas de insatisfação representadas pelos indicadores econômicos e políticos, na verdade, estão presentes desde o século passado, por meio da centralização de lucros e do abuso dos trabalhadores, na maioria das vezes relacionadas à injustiça e à concentração do poder, ressaltando-se como consequência o aumento da insegurança.

No indicador psicológico (alienação) é um fator que decorre da desumanização, da dissociação entre o trabalho e o ser humano, fruto de uma falha entre expectativas do indivíduo e o que ele de fato consegue desenvolver. Consequentemente, a mecanização e a automação implicam em mudanças na forma de trabalho que dão origem a uma sensação de crescente ausência de normas e regras, caracterizando, por sua vez, uma redução do envolvimento do trabalhador.

Figura4.

Tabela 1. Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho

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 <i>turnover</i>	- Valorização das tarefas - auto-realização no trabalho.
Fatores Sociológicos	Anomia	Grupos de auto-desenvolvimento	- Desinteresse pelo trabalho - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Métodos sócios-tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho: valorização das relações interpessoais, distribuição de responsabilidade na equipe, etc).

Fonte: Adaptado de Westley (1979)

3. AS CARACTERÍSTICAS DE UM AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL E SEGURO.

Toda empresa deve oferecer aos colaboradores um ambiente saudável e devidamente seguro para a execução do ofício, elaborando uma carga horária justa, incluindo uma estrutura física adequada e confirmar a preocupação constante com o bem-estar dos trabalhadores.

A princípio a satisfação em trabalhar em determinada empresa está ligada diretamente com a satisfação. A satisfação no trabalho, como qualquer outro tipo de atitude, é geralmente formada durante determinado período de tempo, no decorrer do tempo em que o trabalhador vai obtendo informações sobre o ambiente de trabalho do qual faz parte. Todavia, a satisfação no trabalho é dinâmica, uma vez que pode deteriorar-se muito mais rapidamente do que o tempo necessário para se desenvolver.

3.1 Motivação

A motivação humana também tem sido apontada como um dos maiores desafios e preocupações das organizações modernas. Este tema tem, inclusive, despertado o interesse de pesquisadores, os quais tentam explicar e entender o sentido dessa força que faz com que as pessoas agem e atinjam seus objetivos (CARVALHO, 2009).

Com base na afirmação anterior e de acordo com o que é descrito na literatura científica acerca desse tema, a motivação é algo que necessita estar continuamente sendo estimulada em uma organização, de modo que o colaborador possa aplicar e desenvolver todo seu potencial. Para tanto, é necessário que a organização propicie meios adequados para que o seu colaborador sintam e estejam sempre motivados, a fim de se obter um ambiente de trabalho saudável, humano, produtivo e eficaz (MIRANDA, 2009).

Nesse contexto, para que os colaboradores possam realizar suas atividades, de modo a obter satisfação e motivação, é necessário que as organizações ofereçam um ambiente de trabalho confortável e seguro. Além destes fatores, evidencia-se também a importância de que sejam realizadas, no ambiente de trabalho, atividades de socialização e interação, uma vez que estes elementos mostram-se de fundamental importância para a satisfação dos colaboradores com a organização e, conseqüentemente, maior produtividade (BORTOLOZO, 2011).

A literatura científica evidencia que alguns fatores podem interferir diretamente na motivação dos colaboradores de uma organização, seja de maneira positiva ou negativamente. Dentre entre diversos fatores, pode-se elencar a remuneração e os benefícios sociais, as condições físicas e psicológicas do trabalho e a questão da segurança no ambiente de trabalho (CARVALHO, 2009).

É importante ressaltar ainda que salário e remuneração são coisas distintas. De acordo com Gonçalves (2008 apud Andrade 2012), a remuneração refere-se ao quantitativo referente à soma do salário devido pelo empregador aos valores que o empregado recebe de terceiros, em detrimento do contrato de trabalho. Como exemplo desse valor que o colaborador recebe de terceiros, pode-se citar a gorjeta. Desse modo, salário é o valor fixo, pré-determinado, recebido pelo serviço prestado, e a remuneração constitui-se do salário e dos demais benefícios e incentivos recebidos, seja por parte da empresa, ou por parte dos clientes (ANDRADE, 2012).

O ambiente de trabalho de uma forma geral é muito complexo envolvendo vários fatores de influência, caracterizando-o como satisfatório ou não, de acordo com o bem-estar de seus colaboradores.

3.2 Segurança do Trabalho

Muito se discute, hoje em dia, acerca da questão da segurança do trabalhador e de seu ambiente laboral. Assim, ressalta-se que uma organização ideal para se trabalhar é aquela que busca aplicar, captar e manter, na organização, todos os recursos humanos de forma correta. Para que esse objetivo seja atingido, ou seja, para que a empresa consiga manter o recurso humano, é necessário abordar diversas questões e fatores, como a saúde, a higiene e a segurança no trabalho (ANDRADE, 2012).

É sabido que, nem má organização, os funcionários estão expostos a uma série de fatores e condições de riscos ou insalubridades. Dentre esses fatores, pode-se citar a própria questão estrutural, o manuseio e operação dos recursos mecânicos e também os fatores psicológicos que podem interferir diretamente na saúde e na funcionalidade dos colaboradores. Dessa forma, para que o colaborador consiga uma maior produtividade, é necessário que a empresa ofereça condições ambientais mínimas para que os funcionários se sintam capazes. Assim, a organização precisa estar atenta a tais fatores, os quais podem interferir e refletir diretamente no bem estar dos funcionários, na sua satisfação e na produtividade da organização (FERNANDES, 1996 apud ANDRADE, 2012).

Desse modo, é necessário que as organizações possuam políticas de prevenção a acidentes de trabalho, estimulem e orientem a utilização de equipamentos de proteção individual e coletiva, além de contar também com serviços de segurança no trabalho, visando à melhoria para as causas de higiene e segurança no trabalho (RIBEIRO, 2005).

Portanto, é fundamental que a organização possibilite condições mínimas de trabalho, proteção e higiene, de modo a garantir e assegurar os mesmos contra qualquer incidente e eventualidade, de modo que eles possam executar suas atividades com confiança e evitar problemas futuros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica cada vez mais evidente que a qualidade de vida no trabalho adquire uma importância crescente no contexto da gestão de pessoas nas empresas, constituindo-se em um fator relevante para a melhoria da produtividade, da competitividade e da modernização da gestão de pessoas. A melhoria das condições de trabalho representa um dos principais objetivos da QVT e pode contribuir para que a empresa pesquisada atinja seus objetivos.

A Qualidade de Vida no Trabalho constitui um conjunto de ações de uma empresa que envolve o diagnóstico e a implementação de melhorias e inovações de gestão, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, no intuito de propiciar condições plenas de desenvolvimento humano durante a realização do trabalho. A abordagem dos diferentes modelos de QVT neste trabalho permitiu concluir que elas são muito similares e que as divergências residem no enfoque atribuído a cada dimensão. Assim, a adequação e o enriquecimento dos cargos, autonomia, desenvolvimento pessoal, inter-relacionamento e liberdade de expressão são os fatores mais comuns entre os modelos. O modelo que elegemos para o estudo, o de Walton, comprovou ser aquele que valoriza os aspectos do homem no sistema laboral de forma mais abrangente, porque, a disposição dos fatores ao longo da série revelou ser muito semelhante e forte.

A melhor qualidade de vida dos trabalhadores é o alicerce para implantação da gestão de qualidade total, porque a sua participação é fundamental para o sucesso de todos os programas, incluindo Gestão de Segurança. Ainda existem empresas com relativo exagero aos aspectos técnicos orientados para a qualidade do processo produtivo, esquecendo-se de investir nas pessoas sabendo que a qualidade total se faz somente por meio de pessoas, são elas que conseguem atualizar os projetos da empresa, dar-lhes vida e substância. É somente atendendo às suas necessidades e as desenvolvendo, maximizando as suas potencialidades é que as empresas vão se desenvolvendo, atingindo suas metas e patamares mais elevados.

REFERÊNCIAS

ARELLANO, 2004, p. 146. Disponível em:

www.ifcursos.com.br/sistema/admin/.../09-18-15-aula7tstd0encas.pptx>

BARTOSKI, Cristiane; STEFANO, Silvio Roberto. Qualidade de vida no trabalho em agências bancárias de laranjeiras do sul: um estudo de múltiplos casos. *Revista Eletrônica Lato Sensu* – Ano 2, n. 1, jul. 2007.

BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. *Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho*. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011. Disponível em: http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420_685_publpg.pdf. Acesso em: 15/03/2015

CAÑETE, 2004. Disponível em:

www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/.../2008_GPRBTC2.pdf.

FERNANDEZ, C. E. *Qualidade de vida no trabalho*. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

FRANÇA (1997)

Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e conceitos
gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/.../03/Volume-13-Artigo09.pdf

GOULART e SAMPAIO, 1999

Disponível em:

www.unimep.br/phpg/mostracademica/anais/4mostra/pdfs/310.pdf

LACOMBE, Francisco José Massel. *Recursos humanos: princípios e tendências*/Francisco Lacombe. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho*. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo: USP, 1996.

McGREGOR, D. *O Lado Humano da Empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MIRANDA, C. *O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho*. Monografia, 83f (MBA em gestão de recursos humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB, Vila Velha – ES, 2009.

MOURA, L. L. F. *Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Aplicação Prática do Modelo de Walton no Contexto de Uma Empresa em Picos*. Picos, 2011.

RIBEIRO, A. L. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. ed 12. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

RODRIGUES (1994, apud, SILVA e MATOS, 2003)

Disponível em:

www.ufpi.br/subsiteFiles/.../files/LEILA%20LUZ%20FONTES%20.pdf

SILVA, J. M.; MATOS, F.R.N. Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade na Indústria de Castanha. In: Encontro nacional da associação nacional de pós-graduação em Administração. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2003.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? Sloan Management Review, v.15, n. 1, 1973. Qualidade de Vida no Trabalho. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. *As pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.