

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA DISCUSSÃO SOBRE OS MODELOS TEÓRICOS

Bruna Pinarello Pizzolato  
Gilnei Luiz de Moura  
Andressa Hennig Silva  
[andressahs@ibest.com.br](mailto:andressahs@ibest.com.br)

### RESUMO

Este trabalho apresenta a importância da temática Qualidade de Vida no Trabalho - QVT. O objetivo principal é apresentar os modelos teóricos de QVT, mais difundidos na literatura. Os objetivos específicos dizem respeito: a realizar levantamento teórico a cerca do tema QVT e identificar o modelo teórico de QVT mais abrangente. A pesquisa caracteriza-se com um estudo bibliográfico. A contribuição deste estudo reside na ampla revisão bibliográfica do tema em questão, assim como a discussão dos diferentes modelos de medição de QVT. Dentre os principais resultados, reforçamos a relevância dos estudos de QVT no ambiente de trabalho e indicamos o modelo de Walton (1973) como sendo o mais abrangente, pois compreende as seguintes dimensões: Compensação justa e adequada; Condições de trabalho; Uso e desenvolvimento de capacidades; Chances de crescimento e segurança; Integração social da empresa; Constitucionalismo; Trabalho e espaço total de vida e Relevância total da vida no trabalho.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho. Modelos teóricos. Estudo bibliográfico.

### ABSTRACT

This work shows the importance of the theme Quality of Work Life - QWL. The main objective is to present the theoretical models of QWL, more widespread in the literature. The specific objectives relate to: the conduct theoretical research about the topic and QWL identify the theoretical model of QWL broader. The research is characterized with a bibliographical study. The contribution of this study lies in the large literature review of the topic, as well as discussion of various models for measuring QWL. Among the main results, reinforce the relevance of studies QWL workplace and indicate the model of Walton (1973) as being the most comprehensive, it includes the following dimensions: fair and adequate compensation, working conditions, Use and Development of capabilities; Chances growth and security, social integration of the company; Constitutionalism, work and total life space and Relevance total work life.

**Key-words:** Quality of work life. Theoretical models. Bibliographic study.

## INTRODUÇÃO

Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – é um tema de extrema relevância, uma vez que é no trabalho que passamos grande parte do nosso tempo. Atualmente, possui uma série de pesquisas que visam engrandecer seu aparato conceitual e prático. Além disso, é no trabalho que o indivíduo tem condições de descobrir suas potencialidades de crescimento como ser humano, de valorizar-se, desenvolver sua auto-estima e buscar a felicidade.

Fatores tais como competitividade, flexibilidade, comprometimento, inovação tecnológica, mercado de trabalho cada vez exigente associados a busca por um futuro financeiro e pessoal tranquilo, afetam a forma como o trabalhador desempenha seu papel profissional e suas atividades nas organizações.

Neste sentido, a QVT pode ser associada ao sentimento do trabalhador em relação ao trabalho, como as condições físicas do ambiente podem refletir em segurança ao trabalhador, podendo alterar seus níveis de satisfação e motivação, que conseqüentemente influenciam na sua produtividade. Segundo Nadler e Lawler (1983) *apud* Rodrigues (1995:75), “QVT é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo”.

As práticas de valorização do potencial humano, agregadas ao elevado grau de envolvimento e comprometimento da alta direção em querer de fato implantar programas de QVT podem levar à valorização adequada do trabalho e à elevação do nível de motivação/satisfação dos trabalhadores, assim como à participação decisiva de produtividade e competitividade das organizações.

Averiguar o nível de percepção da QVT, dentro do ambiente empresarial, contribui para aprimorar o desenvolvimento institucional, na busca por programas que visem assegurar o desenvolvimento dos colaboradores. Além disso, medir o quanto o estado atual é capaz de oferecer oportunidades aos colaboradores e ainda, se envolver com a melhoria da QVT.

O contexto atual enfatiza como fatores responsáveis pelo sucesso organizacional a competitividade, qualidade e produtividade. Porém, para se alcançar e cumprir tais exigências o recurso mais importante para a eficácia organizacional são as pessoas. São elas capazes de fazer com que os objetivos organizacionais se concretizem, e para tanto se faz necessário o relacionamento entre produtividade e QVT.

De acordo com Bennet (1983) *apud* Limongi-França *et al* (2002, p. 301):

a melhora da produtividade não pode ser discutida sem o reconhecimento de que o conceito de produtividade vai além da ideia de uma boa produção ou de eficiência no trabalho. É um conceito que encontra raízes no dinamismo humano por ter uma conexão indispensável com a melhoria da natureza e a qualidade de vida de cada indivíduo no trabalho.

Neste contexto, tomando por base as colocações supracitadas, pretende-se, neste estudo bibliográfico, apresentar os modelos teóricos de QVT mais difundidos na literatura. Especificamente almeja-se: i) Realizar levantamento teórico a cerca do tema QVT; ii) Identificar o modelo teórico de QVT mais abrangente.

O presente estudo está assim estruturado: após o resumo, abstract e esta introdução, aborda-se o referencial teórico, que está dividido em três seções. A primeira seção denominada, qualidade de vida no trabalho: evolução histórica; a segunda qualidade de vida no trabalho: diferentes conceitos, e, por fim, a apresentação e discussão dos modelos, na seção denominada qualidade de vida no trabalho: modelos de concepções teóricas. Após apresentase as considerações finais e as referencias.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Qualidade de vida no trabalho: evolução histórica**

A preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho remonta aos primórdios da humanidade. Os primeiros relatos, tendo em vista o posicionamento de Rodrigues (1995) aplicam-se aos princípios de geometria, advindos de Euclides de Alexandria (300 a C.) que trouxeram a melhoria do método de trabalho dos agricultores da época, além da formulação da Lei das Alavancas de Arquimedes, datada de 287 a C., que diminuiu os esforços físicos dos trabalhadores.

No início da década de 1950 por meio dos estudos de Eric Trist, realizados no *Tavistock Institute* – Londres - tiveram por base uma abordagem da QVT social-técnica, onde as tarefas foram analisadas e reestruturadas, com o propósito de evitar um desgaste excessivo por parte dos trabalhadores. Trist introduziu o ponto de partida a democratização dos locais de trabalho, analisando o absenteísmo, os erros de produção e conflitos interpessoais decorrentes do processo de mecanização e reorganização do trabalho. Seu objeto foi englobar o indivíduo, a organização e o trabalho visando a sua estruturação e meio de satisfação (GOULART & SAMPAIO, 2004).

Já na década de 60, nos Estados Unidos da América, a criação da *National Commission on Productivity*, com objetivo de analisar as causas da baixa produtividade das

indústrias, e a *National Center for Quality of Working Life* visando o estudo da produtividade e da qualidade de vida do trabalhador nas atividades de produção, viabilizaram a pesquisa da qualidade de vida no trabalho, trazendo referências para o traçar evolutivo de sua concepção (VELOSO, BOSQUETTI & FRANÇA, 2005).

No decorrer da década de 70 o movimento sindical e o aumento da responsabilidade social alcançaram o entorno das atenções, e a QVT perdeu espaço em virtude da crise energética mundial, porém alcançou novamente destaque com o aparecimento das teorias japonesas sobre estilos de administração (SAMPAIO, 2004). Foi nessa época que a QVT assume-se com um conceito global, capaz de atender as demandas crescentes da qualidade total e da produtividade.

Além disso, estudos acerca da motivação do indivíduo também marcaram a evolução do tema QVT, ao considerarem que o comportamento de um indivíduo poderia ser modificado pelas necessidades de cada um. Neste cenário Guimarães & Macedo (2005) afirmam que o aprimoramento da QVT somente foi possível através do estudo das teorias dos seguintes autores:

1. Elton Mayo – por meio de suas pesquisas constatou a influência de diferentes fenômenos na produtividade dos grupos em especial aqueles relacionados as relações sociais, bem como a motivação frente a adoção de metas.
2. Abraham Maslow – desenvolve a teoria da hierarquia das necessidades, sendo estas compostas por 5 necessidades básicas: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização;
3. Frederick Herzberg – segundo sua teoria, as necessidades encontram-se subdivididas em dois grupos de fatores: higiênicos – indispensáveis para o equilíbrio do trabalho e motivacionais – capazes de aumentar o interesse e a satisfação no exercício das atividades;
4. Douglas McGregor – afirma, em sua Teoria X, que o comprometimento das pessoas frente aos objetivos está atrelado às possíveis recompensas que possa vir a receber após a realização do trabalho, assim, esta teoria procura unificar os objetivos individuais com os organizacionais;
5. Kurt Lewin – por meio do Estudo da Dinâmica dos Grupos mostrou que a participação e a convivência harmoniosa tendem a aumentar a rentabilidade do trabalho.

As concepções a cerca do tema QVT, evoluíram ao longo dos anos e podem ser divididas em seis momentos, a saber:

1. QVT como uma variável (1959 a 1972): Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974): O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3. QVT com um método (1972 a 1975): Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980): Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos **administração participativa** e **democracia industrial** eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982): Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (Futuro): No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passarão de apenas um "modismo" passageiro.

### 3.2 Qualidade de vida no trabalho: Diferentes conceitos

Limongi-França (2004:27) sinaliza, a partir do surgimento do movimento, iniciado por Elton Mayo e seus colaboradores, em Hawthorne, a ênfase nas relações humanas e abre espaço para discussão de questões relativas à saúde física e mental ou psicológica do trabalhador. Sob este cenário, o mesmo autor menciona que “a produtividade não está somente associada a processos de produção, mas a todo um conjunto de atividades de gestão, como suprimentos, processos de trabalho, logística de distribuição, entre outras”.

Com isto, o foco das organizações fica vislumbrado a partir de modos mais amplos de valorização das pessoas, com recursos que favoreçam o desenvolvimento humano e organizacional, e não só se busque a estrita produtividade.

Fernandes (1996) *apud* Walton (1973) afirma que um programa de QVT quando adequadamente proposto tem como meta garantir a confirmação de uma organização mais humanizada, onde o trabalho assuma simultaneamente elevado grau de responsabilidade e de

autonomia a nível do cargo, além do recebimento de recursos de *feedback* acerca do desempenho, enriquecendo o trabalho e o desenvolvimento pessoal de cada indivíduo.

Assim, o mesmo autor apresenta a principal meta da QVT como aquela que volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que se obtém uma melhora da satisfação do trabalhador ocorre também uma melhora da produtividade da empresa. Afirmando que,

a tecnologia da qualidade de vida no trabalho pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho. (FERNANDES, 1996, p. 35)

Para Vieira & Hanashiro (1990, p. 45) o conceito de QVT é amplo e contingencial, podendo ser definido como

(...) melhoria nas condições de trabalho – com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização.

Segundo Bom Sucesso (1997) cabe as organizações, naquilo que tange a qualidade de vida no trabalho, divulgar sua missão e objetivos, facilitando o processo de informação dos resultados que se pretende, fazendo com que as pessoas tenham atitudes que as levem aos comportamentos necessários a consecução das metas planejadas. Ainda, investir em melhorias dos processos de trabalho, reduzindo a penosidade e repetição das tarefas, juntamente com um enriquecimento de cargos propicia níveis de QVT satisfatórios.

Para o mesmo autor, a QVT está relacionada com fatores como: renda capaz de satisfazer as expectativas sociais e pessoais, uma vida emocional satisfatória, equilíbrio entre trabalho e lazer, horários e condições de trabalho compatíveis com as necessidades particulares, boa imagem da organização junto à comunidade, possibilidade de usar e desenvolver o potencial, dentre outras.

Limongi-França (1996) conceitua gestão da qualidade de vida no trabalho como o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e industriais do ambiente de trabalho, beneficiando os trabalhadores. Desta maneira fica evidenciando a responsabilidade social da instituição, que de acordo com

Drucker (1991) coloca ênfase na gestão de uma organização voltada para o bem estar dos indivíduos.

Fernandes (1996, p. 36) expõem que a QVT esta relacionada com “as reformulações, no nível do trabalho em si, que constituem o seu principal objeto”. Para Búrigo (1997, p.30) QVT é a busca para

humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Constitui-se, ainda, em condição de vida no trabalho, associada ao bem-estar, à saúde e à segurança do trabalhador.

Neste sentido, ao prospectar a QVT, garante-se a humanização da instituição, dando-se ênfase ao processo de bem gerir os recursos humanos. Assim, satisfazer as necessidades do trabalhador e garantir um ambiente de trabalho com condições adequadas, além de desenvolver a pessoa, faz com que a instituição apoie-se em um desenvolvimento sustentável e que propicie produtividade.

Na literatura contemporânea podemos distinguir posicionamentos como o de Goulart & Sampaio (2004, p. 25) onde explicam acerca da diferença entre atitudes da qualidade de vida e programas de qualidade de vida da seguinte forma:

Uma tendência frequente tem sido considerar a empresa responsável pelos fatores determinantes de Qualidade de Vida dentro do trabalho, ao passo que Qualidade de Vida, inclui aspectos relacionados à saúde, educação, moradia, entre outros, constituiria responsabilidade de um projeto social de cunho político, que escapa às obrigações da empresa. Há, contudo, um ponto de vista segundo o qual a empresa pode oferecer subsídios para garantir vida familiar mais satisfatória; esta crença reflete-se nas ações que vão compor o Programa de QVT de determinada organização.

Ainda, no que tange aos programas de qualidade de vida, o posicionamento de Rocha (1998, p. 23) constitui uma literatura substancial, ao afirmar que,

A opinião dos trabalhadores sobre os aspectos de seu trabalho e a qualidade de vida torna-se fundamental como forma de subsídio a políticas e estratégica socioeconômicas para as organizações que pretendem adotar um programa de QVT, o que enfatiza a necessidade da sondagem de opinião interna como instrumento de informação.

É importante verificar que os posicionamentos dos autores a cerca do conceito de QVT, não são opostos, mas sim complementares, sendo assim, fica a critério do pesquisador, optar pelo conceito que mais bem se aplica a realidade e o foco que a pesquisa quer atender.

### **2.3 Qualidade de vida no trabalho: Modelos de concepções teóricas**

A descrição ou a mensuração da percepção dos trabalhadores em relação a QVT necessita da adoção de determinado modelo, ou seja, os indicadores de QVT. Para Limongi-França (1996) tais indicadores permitem uma clareza de critérios e propiciam maior objetividade na avaliação e na definição de ações.

### 2.3.1 Modelo de Richard Walton (1973)

Para Walton (1973) apud Rodrigues (1994) a “expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

O modelo de Walton (1973) procurou identificar as condições da QVT diante de oito categorias conceituais, que segundo Vieira (1996) podem ser descritas da seguinte maneira, no quadro abaixo:

1. **Compensação justa e adequada:** Pode ser vislumbrada através da adequada remuneração ao trabalho além de critérios de equidade. Para Walton (1973) apud Rodrigues 1994 (p. 82), o trabalho em primeiro plano, é visto como da maneira pela qual o indivíduo ganha a vida, e desta maneira é um conceito relativo, já que não existe um simples consenso sobre os padrões objetivos e subjetivos para julgar a adequada compensação.

Dentre as dimensões que podem ser vislumbradas citam-se:

1º - Remuneração adequada: Remuneração necessária para o empregado viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade. Verifica-se também se há compatibilidade do salário em relação a função desempenhada, bem como de acordo com as exigências quanto qualificação, responsabilidade e habilidade inerentes.

2º - Equidade interna: Equiparação na remuneração entre outros membros de uma mesma organização;

3º - Equidade externa: Equidade na remuneração em relação aos outros profissionais no mercado de trabalho.

2. **Condições de trabalho:** Caracterizado pelas condições reais existentes no local de trabalho para realização das tarefas, apresentando os seguintes parâmetros:

1º - Jornada de trabalho: Número de horas trabalhadas, previstas ou não pela legislação, e sua relação com as tarefas desempenhadas.



2º - Carga de trabalho: Quantidade de trabalho executados em um turno de trabalho;

3º - Ambiente físico: Local de trabalho em relações as condições de bem estar (conforto) e organização para o desempenho do trabalho;

4º - Material e equipamento: Quantidade e qualidade de material disponível para execução do trabalho;

5º - Ambiente saudável: Local de trabalho e suas condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de injúria ou doenças;

6º - Estresse: Quantidade percebida de estresse a que o profissional é submetido na sua jornada de trabalho.

**3. Uso e desenvolvimento de capacidades:** Remete a necessidade de utilização das habilidades e conhecimentos do trabalhador, da sua capacidade de desenvolver sua autonomia e autocontrole. Abrange o significado de:

1º - Autonomia: Medida permitida, ao indivíduo, de liberdade substancial, independência e descrição na programação e execução do trabalho;

2º - Significado da tarefa: Relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora das instituições;

3º - Identidade da tarefa: Medida de tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado;

4º - Variedade de habilidade: Possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e de habilidades do indivíduo;

5º - Retro informação: Informação ao indivíduo acerca de avaliação do seu trabalho com um todo, e de suas ações.

**4. Chances de crescimento e segurança:** Diz respeito a possibilidade de crescimento na carreira, crescimento profissional e seguranças no emprego, conforme abaixo descrito:

1º - Possibilidade de carreira: Viabilidade de oportunizar avanços na instituição e na carreira, reconhecidos por colegas, membros da família, comunidade;

2º - Crescimento profissional: processo de educação continuada para o desenvolvimento das potencialidades da pessoa e aplicação das mesmas;

3º - Segurança e emprego: Grau de segurança dos empregados quanto á manutenção de seus empregos.

**5. Integração social da empresa:** Objetiva medir a ausência de diferenças

hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito são fatores precípuos para um bom nível de integração social nas empresas. Possui como dimensões:

1º - Igualdade de oportunidades: Grau de ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos de símbolos “status” ou estruturas hierárquicas íngremes; e de discriminação quanto á raça, sexo, credo, origens, estilos de vida e aparência;

2º - Relacionamento: Grau de relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio sócio-emocional , abertura interpessoal e respeito às individualidades;

3º - Senso comunitário: Grau de senso de comunidade existente na instituição.

**6. Constitucionalismo:** Caracteriza pelos direitos dos empregados cumpridos na instituição:

1º - Respeito às leis e aos direitos trabalhistas: Observância ao cumprimento dos direitos do trabalhador, inclusive o acesso à apelação;

2º - Privacidade social: Grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição;

3º - Liberdade de expressão: forma como o empregado pode expressar seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias;

4º - Normas e rotinas: Maneira como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

**7. Trabalho e espaço total de vida:** Walton (p. 16) 1973 apud Rodrigues 1994 (p. 84) Afirma que a “experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como suas relações com sua família. Ainda, expõem a relação entre trabalho e espaço total de vida através do conceito de equilíbrio, que deve atingir os esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção.

Em suma, é o equilíbrio entre a vida social do empregado e a vida no trabalho:

1º - Papel balanceado no trabalho: Equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens e convívio familiar;

2º - Horário de entrada e saída do trabalho: Equilíbrio entre horários de entrada e saída do trabalho e convívio familiar (estabilidade nos horários).

**8. Relevância total da vida no trabalho:** Percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento de seus empregados:

1º - Imagem da instituição: Visão do empregado em relação à sua instituição de trabalho: importância para comunidade, orgulho e satisfação pessoais de fazer parte da instituição;

2º - Responsabilidade social da instituição: Percepção do empregado quanto à responsabilidade social da instituição para a comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas da comunidade e também não causar danos;

3º - Responsabilidade social pelos serviços: Percepção do empregado quanto à responsabilidade da instituição com a qualidade dos serviços postos a disposição da comunidade;

4º - Responsabilidade social pelos empregados: Percepção do empregado quanto à sua valorização e participação na instituição, a partir da política de recursos humanos.

### 2.3.2 Modelo de Hackman & Oldham (1975)

Nesta concepção teórica Hackman e Oldham (1975) sustentam que a QVT está centrada na positividade pessoal e no resultado do trabalho (motivação interna, satisfação no trabalho e qualidade no desempenho elevadas, absenteísmo e rotatividade baixos) são obtidos quando os três estados psicológicos (significação percebida, responsabilidade percebida, conhecimento dos resultados do trabalho) estão presentes num determinado trabalho.

De acordo com Hackman e Oldham (1975, *apud* Rodrigues 1995) tal modelo apresenta cinco fatores básicos, são eles:

- Variedade de Habilidades: A execução de uma tarefa requer uma variedade de atividades para sua execução, necessitando de pessoas com várias habilidades e talentos;
- Identidade da Tarefa: O grau que a tarefa requer a execução de um trabalho, concluído e identificável, com resultados visíveis e acabados em sua completude;
- Significância da Tarefa: O quanto a tarefa tem impacto sobre a vida e trabalho das pessoas, na organização ou no ambiente externo;
- Autonomia: O grau de liberdade substancial que a tarefa fornece ao indivíduo, podendo programar o trabalho e os procedimentos na sua execução;
- *Feedback*: O grau em que o indivíduo recebe claras informações sobre seu desempenho por seus superiores e pela execução de sua própria tarefa.

Goulart e Sampaio (2004) destacam que o modelo foca a questão do cargo, conforme os fatores deslumbrados. Assim, é possível se obter um resultado que reflete o potencial motivacional de uma tarefa em função de suas características.

### 2.3.3 Modelo de Westley (1979)

O Modelo de Westley (1979, apud 1995) analisa a Qualidade de Vida no Trabalho a partir de quatro indicadores fundamentais, assim definidos:

- Econômico: Equidade salarial;
- Político: Sensação de estabilidade no emprego;
- Psicológico: Possibilidade de auto-realização;
- Sociológico: Participações nas decisões de trabalho relacionada à execução de

tarefas e com a distribuição de responsabilidade na equipe.

Goulart e Sampaio (2004) afirmam que problemas como insegurança e injustiça estão presentes a séculos, e se explicam pela concentração de poder e lucros nas mãos de alguns, e ainda pela exploração da força de trabalho, que foram amenizados com os movimentos socialistas, mas que também contribuíram para do sentido do trabalho e do próprio ser, não permitindo que o homem se realize através dele.

### 2.3.4 Modelo de Davis & Werther (1983)

Davis & Werther, 1983, p. 71 apud Rodrigues, 1994, p. 87, veem a QVT como “afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo. Porém, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador”.

O Modelo proposto, classifica as exigências sobre o projeto de cargo em: organizacionais, ambientais e comportamentais. Estas influenciam o indivíduo e seu cargo em termos de QVT.

Partindo para uma análise mais detalhada a respeito de cada uma podemos considerar o seguinte: (FERNANDES, 1996)

- **Elementos organizacionais:** A abordagem é feita levando-se principalmente em consideração a eficiência, sendo a especialização o foco da racionalização do trabalho.

Dentre os elementos de QVT associados a esse modelo estão:

1. Abordagem mecanicista: Visa a identificação de cada tarefa em um cargo;
2. Fluxo de trabalho: O processo de produção é determinante da sequencia e equilíbrio entre os cargos, visando a eficiência;
3. Práticas de trabalho: Como o indivíduo executa o trabalho.

- **Elementos ambientais:** Envolvem as expectativas sociais e as habilidades e disponibilidades dos empregados.

Os elementos de QVT associados são:

1. Habilidades e disponibilidades de empregos: Visa o equilíbrio entre as exigências do cargo e as habilidades dos funcionários;
2. Expectativas sociais: Vislumbrando os anseios da sociedade.

- **Elementos comportamentais:** Vislumbra a necessidade de não apenas priorizar a eficiência, mas também os atributos comportamentais do indivíduo.

São fatores de QVT associados a esse elemento:

1. Autonomia: Visa proporcionar liberdade e responsabilidade pelo trabalho;
2. Variedade: Aplicar suas múltiplas habilidades e capacidades;
3. Identidade da tarefa: Apontar todo o processo de trabalho executado;
4. Retroinformação: Disponibilizar informações sobre o trabalho executado pelos indivíduos.

### 2.3.5 Modelo de Nadler e Lawler (1983)

De acordo com o modelo proposto por Nadler & Lawler (1983 apud Rodrigues, 1995), há seis fatores capazes de prever o sucesso de um programa de QVT, sendo:

- Percepção da necessidade;
- O foco do problema que é destacado na organização;
- Estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes;
- Compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados;
- Sistemas múltiplos afetados;
- Envolvimento amplo da organização.

Ainda, Vieira (1996, p.40) descreve que tal modelo identifica algumas atividades representativas da qualidade de vida no trabalho que são fundamentais em quatro aspectos, são eles:

1. Participação dos funcionários nas decisões;
2. Reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos;
3. Inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional;
4. Melhora do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

## CONCLUSÃO

O tema qualidade de vida no trabalho é sem dúvida uma preocupação constante e dinâmica de todas as organizações. Isso porque o capital humano, e sua plena satisfação na realização do trabalho é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais. Motivar os colaboradores das instituições e garantir condições de trabalho satisfatórias evidencia-se, no contexto atual, como meio apto a garantir maior produtividade, economicidade de tempo, processos e até mesmo diminuição de indenizações trabalhistas.

O presente estudo, teve como objetivo geral, apresentar os modelos teóricos de QVT. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico em artigos científicos, e os modelos teóricos selecionados neste estudo, foram os mais recorrentes.

O primeiro objetivo específico consistia em realizar levantamento teórico a cerca do tema QVT, o qual foi atendido nas seções 2.1 Qualidade de vida no trabalho: evolução histórica, e na seção 2.2 Qualidade de vida no trabalho: diferentes conceitos.

O segundo objetivo tinha a intenção de identificar o modelo teórico de QVT mais abrangente. Dentre os conceitos de QVT explorados na seção 4.3 Qualidade de vida no trabalho: Modelos de concepções teóricas, aquele exposto por Walton (1973), parece ser o mais abrangente, pois a define como o atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcadas na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa, encontra especial fundamento na valorização do indivíduo enquanto participante de um grupo, procurando a humanização do trabalho, o aumento do bem estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho. Uma instituição humanizada tende a promover a melhoria na qualidade de vida no trabalho, contribuindo para o desenvolvimento tanto dos colaboradores quanto da própria organização.

Por fim, podemos afirmar que é de suma importância que todas as organizações avaliem a percepção de seus colaboradores a cerca da qualidade de vida no trabalho. Medir QVT é de extrema importância, pois, conduz as organizações a identificarem seus pontos falhos, e a partir de então, traçar estratégias de melhoria na satisfação dos colaboradores com o trabalho, conduzindo assim a maior produtividade e satisfação de clientes. Cada organização pode eleger, dentre os modelos de QVT existentes, o mais apropriado à organização, mas é de máxima importância que esta seja uma prática periódica nas empresas.

Como limitações deste estudo, enfocamos que a vasta literatura sobre o tema QVT, impossibilita de apresentar e discutir todos os modelos teóricos existentes. E como sugestão

de estudos futuros, recomendamos a aplicação prática dos modelos teóricos apresentados anteriormente.

## REFERÊNCIAS

BÚRIGO, C. C. D. **Qualidade de Vida no Trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais do século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOULART, I. B., SAMPAIO, J. R. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras**. In: SAMPAIO, J. R. et al. **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2. ed., 2004.

GUIMARÃES, D. C.; MACEDO, H. B. **Programas de qualidade de vida no trabalho e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores**. Anais do XXIX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. Brasília. 2005.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Um novo modelo em educação profissional e tecnológica**. PND, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade, pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; FISHER, A. L.; NOGUEIRA, A. J. F. M. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed..Porto Alegre: Bookman, 2006.

ROCHA, S. K. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no setor têxtil**. 1998. 88 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

SAMPAIO, J. R. **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

VELOSO, H. M., BOSQUETTI, M. A. & FRANÇA, A. C.L. **A concepção gerencial dos programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) no setor elétrico brasileiro**. In: SEMEAD, 2005.

VIEIRA, D. F. V. B.; HANASHIRO, D. M. **Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho**. Revista Gaúcha de Enfermagem. Porto Alegre, v.11 n° 2, p. 41-46, 1990.

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

WALTON, Richard. **Quality of working life: what is it? Slow Management Review**. USA, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.