

ELIADE FREITAS
GUSTAVO LIMA SOARES

GESTÃO EM FOCO:

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO



IS3 SOLUÇÕES

ELIADE FREITAS
GUSTAVO LIMA SOARES

GESTÃO EM FOCO

Qualidade de vida no Trabalho

IS3 SOLUÇÕES
2019

Equipe Editorial

Janypher Marcela Inácio Soares, Ma
Gustavo Lima Soares, Me

Capa

IS3 Soluções

Projeto Gráfico

IS3 Soluções

ISBN

978-65-80691-02-9

Nota editorial

Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer hipótese, por gentileza contatar nossa central de atendimento. Nem a editora, nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados desta publicação.

Central de Atendimento - contato@escolademercado.com.br

site: www.escolademercado.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Agência Brasileira do ISBN - Bibliotecária Priscila Pena Machado CRB-7/6971

F866 Freitas, Eliade.

Gestão em foco : qualidade de vida no trabalho
[recurso eletrônico] / Eliade Freitas e Gustavo Lima
Soares. — São José : IS3, 2019.

Dados eletrônicos (pdf).

Inclui bibliografia.

ISBN 978-65-80691-02-9

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Trabalho -
Aspectos sociais. 3. Desenvolvimento organizacional.
4. Administração. 5. Recursos Humanos. 6. Satisfação no
trabalho. I. Soares, Gustavo Lima. II. Título.

CDD 306.361

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	06
CAPÍTULO 2 - PRELIMINARES.....	10
• Administração	
• Administração de Recursos Humanos	
• Evolução histórica da Administração de Recursos Humanos	
• O administrador de Recursos Humanos	
CAPÍTULO 3 - FATORES QUE INTERFEREM NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	27
CAPÍTULO 4 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	29
CAPÍTULO 5 - MODELOS TEÓRICOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	32
• Modelo de Richard Walton (1973)	
• Modelo de Hackman & Oldham (1985)	
• Modelo de Davis e Werther (1983)	
• As dimensões da qualidade de vida no trabalho de acordo com o modelo de Westley (1979)	
• Westley: Dimensão Econômica VS. Política	
• Westley: Dimensão Psicológica VS. Sociológica	
CAPÍTULO 6 - CONCEITOS RELACIONADOS COM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	57
• Liderança	
• Fatores Motivacionais	
• Estresse VS. Satisfação no trabalho	
REFERÊNCIAS.....	72

“Há três tipos de empresas: Empresas que tentam levar os seus clientes onde eles não querem ir; empresas que ouvem os seus clientes e depois respondem às suas necessidades; e empresas que levam os seus clientes aonde eles ainda não sabem que querem ir.” (Gary Hamel)

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Qualidade de vida não é um simples termo, é um amplo campo de conhecimento onde estudiosos buscam sanar dúvidas pertinentes a vida diária dos seres humanos, com resultados que proporcionam vidas saudáveis, com maior longevidade, conforto e qualidade. De acordo com Nobre (1995), qualidade de vida se firma em um dos objetivos a serem atingidos com o passar do tempo e desenvolvimento da sociedade.

O entendimento sobre qualidade de vida, torna-se complexo, pois envolve inúmeros campos do conhecimento humano, como biológico, social, político, econômico, médico, entre outros, em que todos se relacionam. Por ser uma área relativamente nova, busca-se a melhor definição para este conceito (ALMEIDA, GUTIERREZ E MARQUES, 2012).

Uma das formas para se abordar qualidade de vida, surge da ideia que se tem da maneira como as pessoas vivem, sentem e compreendem seu cotidiano, envolvendo, conseqüentemente, saúde, educação, transporte, moradia, trabalho e participação nas decisões que lhes dizem respeito (GONÇALVES E VLILARTA, 2004).

Pode-se dizer também que a qualidade de vida pode ser definida como algo que proporcione condições favoráveis para o desenvolvimento do indivíduo, ou seja, o que cada pessoa considera indispensável para viver bem. É o tempo que deixa de se gastar no trânsito por morar próximo do trabalho, é a qualidade ofertada nos serviços médico-hospitalares, o bem-

estar no trabalho, a realização financeira, o tempo adequado para lazer e uma boa saúde (NOBRE, 1995).

Neste sentido, com a evolução dos estudos sobre qualidade de vida, as pessoas, em sua maioria, passaram a trazer este termo também para seus trabalhos. De acordo com Sucesso (1998), a palavra trabalho tem sua origem do latim *tripalium*, tendo como sentido, humilhação e tortura sofrida pelos criminosos. Já o dicionário da língua portuguesa traz como significado um sentido de esforço, fadiga, cuidado e capricho (FERREIRA, 2010).

Assim, pode-se dizer que o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é empregado desde tempos primórdios, mesmo que intitulado de outras formas, sempre visou a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores no cumprimento de suas funções (RODRIGUES, 2000).

De acordo com Fernandes (1996), o termo, de maneiras gerais, remete a melhores condições de vida no trabalho, abrangendo condições físicas e psicológicas. Ou seja, cuidar da QVT também consiste em ouvir os indivíduos e ter a capacidade de utilizar o máximo de suas potencialidades, de forma que ao desenvolver os colaboradores seja também possível desenvolver a organização.

Deste modo, a preocupação com a QVT é um elemento em ascensão no ambiente organizacional. Portanto, muitos fatores externos, como doenças e adversidades, interferem no comportamento das pessoas no trabalho. Para isso, faz-se necessário a presença de modelos de QVT, que trabalham em tarefas específicas, e proporcionarão aos colaboradores, satisfação em seus trabalhos, assim como, ambientes organizacionais adequados para o desenvolvimento de tarefas, e a integração do quadro de profissionais que compõe a organização (LILIO, 2012).

Com isso, a pesquisa aborda o tema qualidade de vida nas organizações, sendo este, um fator que pode influenciar o desempenho dos colaboradores nas diversas atividades e desafios enfrentados no cotidiano das empresas. De maneira ampla, os fatores determinantes de QVT, estão relacionados com a satisfação no trabalho realizado, remunerações que satisfaçam as expectativas dos profissionais, respeito aos direitos e condições de trabalho adequadas (LILIO, 2012).

A empresa em que se aplicou o estudo tem como foco em sua missão oferecer produtos e serviços que proporcionem qualidade de vida aos clientes. A organização atua na região do litoral catarinense há quase 10 anos, e busca melhorar ainda mais seus índices de QVT, pois com isso, tende-se a ter maior produtividade, satisfação do cliente interno que são os próprios colaboradores, e consequentemente do cliente externo. A organização oferece a seus colaboradores instalações físicas limpas, com espaços amplos e arejados. No que tange aos quesitos remunerações e benefícios, sempre se encontra disponível para eventuais dúvidas que seus funcionários possam ter. No entanto, verifica-se que em determinados momentos há pouca participação dos colaboradores nas atividades da organização.

Outro ponto fundamental, que vem ganhando destaque, e que pode impactar diretamente nos resultados das organizações, refere-se à QVT, já que se trata de um programa que tem como intuito facilitar e satisfazer as necessidades dos colaboradores durante o desenvolvimento de suas atividades no ambiente de trabalho (RIBEIRO; SANTANA, 2015).

Nesse sentido, um estudo sobre QVT, que possibilite identificar quais as dimensões que interferem no comprometimento dos colaboradores, é uma prática que pode resultar na melhoria dos índices de produtividade das organizações. A implementação de programas de qualidade de

vida nas empresas, trás benefícios, como a presença de trabalhadores mais saudáveis e assíduos, maiores índices de produtividade, e ambientes de trabalho melhores (SILVA; DE MARCHI, 1997).

Albuquerque e França (1998), destacam que a maioria dos gestores presentes nas organizações visam o aumento da produtividade para a manutenção da competitividade, por conseguinte, procura-se entender quais estratégias os gestores podem utilizar para melhorar o bem-estar e, como consequência, o desempenho dos colaboradores.

Os colaboradores tornaram-se multifuncionais, com volumes de trabalhos altos, podendo ocasionar efeitos eminentes de stress, então, proporcionar um ambiente onde os trabalhadores possam se sentir bem com os supervisores, com eles mesmos e entre seus colegas de trabalho, com programas de QVT eficazes, pode contribuir para redução da pressão ocasionada pelo stress.

A QVT é um tema que ganhou bastante destaque nos últimos anos, por isso possui um referencial teórico conceituado e amplo (GUEST, 1979; RODRIGUES, 1994; FERNANDES, 1996; SUCESSO, 1998; VASCONCELOS, 2001; LIMONGI-FRANÇA, 2004). No entanto, são encontradas poucas publicações, no que tange a pesquisas específicas sobre QVT em trabalhadores no setor de serviços (MONTEIRO; SPAREMBERGER, 2014; IORIO; COSTA, 2016). Assim, pode-se dizer que esta obra tem a intenção de contribuir para a construção de conhecimentos acerca da área, levando em consideração fundamentalmente o papel da qualidade de vida no trabalho para o desempenho das organizações, bem como a possibilidade de novos estudos relacionados aos indivíduos, suas objetividades e subjetividades nas organizações.

CAPÍTULO 2

PRELIMINARES

Para que se possa chegar ao momento em que falaremos sobre as teorias relacionadas à qualidade de vida no trabalho, primeiramente faz-se necessário realizar um detalhamento teórico sobre conteúdos relacionados ao tema central desta obra, desta maneira abordar-se-á neste capítulo alguns temas fundamentais para que possamos compreender em sua completude o tema estudado.

* * *

Administração

Para que uma organização obtenha sucesso, é necessário que seja dirigida com o auxílio de ferramentas da Administração, sendo possível assim, alcançar seus objetivos.

Para Silva (2007), a administração relaciona-se com a obtenção dos resultados pretendidos, utilizando-se o trabalho de outras pessoas. Já segundo Maximiano (2000), administração significa de forma primária, ação. A Administração é uma metodologia em que estão inseridos processos decisórios e realização de ações, fazendo parte quatro

elementos predominantes que trabalham de forma conjunta, como pode-se observar no quadro 1:

Quadro 1: Processos de Administração

PROCESSO OU FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Planejamento	Planejamento é o processo onde são definidos os objetivos, atividades e recursos.
Organização	Organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.
Direção	Execução é o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos. Na execução estão envolvidos outros processos, especialmente o que é chamado de direção, onde são acionados os recursos que realizam as atividades e o cumprimento dos objetivos.
Controle	Controle é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

Fonte: Maximiano (2000, p. 25)

De acordo com o quadro 1, observa-se então que o processo de administrar, pode ser muito complexo, pois engloba um conjunto elevado de elementos, tendo início com a definição dos objetivos que se almejam, indo até o acompanhamento e avaliação das etapas programadas.

Neste sentido, Silva (2007, p. 9), afirma que “alguns estudiosos denominam a função direção como liderança, o que ocorre na maioria dos livros norte-americanos”. Para Mendonça-Junior (2013), “é um equívoco pensarmos em liderança como direção ou gerência”. Logo, direção e liderança não são sinônimos, pois pode-se dirigir sem liderar, ainda que, não seja a melhor situação. Liderar é dirigir com qualidades diferenciadas, de forma que estas qualidades possibilitem a função direção ser mais segura.

Já Daft (2005) diz que a função de controle é a que mantém a organização no caminho correto, pois é um processo contínuo de verificação das atividades que são realizadas, tal

que, possibilita a empresa ir em direção a seus objetivos, onde no processo de planejamento são definidas as metas que serão controladas.

Faria (1997) também reconhece que no processo de organização, se estabelece uma estrutura clara, com pessoas responsáveis, onde serão acompanhadas as fases e procedimentos de trabalho para se alcançar os objetivos definidos pela organização.

E tratando-se de organização, elas são entendidas como dinâmicas e complexas, podendo ser definidas de forma mais habitual como conjunto de “duas ou mais pessoas com desejo e disposição de cooperar para o alcance de um objetivo comum” (SILVA, 2007, p. 40). Desta maneira, os elementos que compõem uma organização, são processados para que se chegue aos resultados planejados.

Com essa definição, são retratadas quatro partes presentes no processo de administração, conforme apresentado no quadro 2:

Quadro 2: Funcionamento das organizações

SEQUÊNCIA	DESCRIÇÃO
Primeiro	As organizações são compostas por pessoas.
Segundo	Necessita-se de pessoas que dividirão o trabalho, tendo elas conhecimento e que se adequarão aos objetivos da empresa.
Terceiro	Deve-se existir limites, são os direitos e deveres das pessoas.
Quarto	E o último ponto, define-se que organizações são conglomerados com propósitos estabelecidos e que devem ser alcançados.

Fonte: Adaptado de Silva (2007, p. 54)

Por meio do quadro 2, fica claro então, que as organizações se iniciam com pessoas, sendo que estas estarão

presentes ao longo de todo o processo organizacional, seja para a definição de objetivos, na divisão das tarefas que serão efetuadas para alcance dos mesmos, ou na aplicação dos direitos e deveres.

As organizações podem também ser caracterizadas como um conjunto de elementos que convergem para o alcance dos objetivos, esses elementos são definidos conforme apresentando no quadro 3:

Quadro 3: Elementos formadores de uma organização

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Propósito	O que se pretende alcançar ao final de todo o processo da organização.
Divisão de trabalho	As pessoas são separadas de acordo com as funções que executam, no qual, quando estes processos são agrupados, resultam em serviços e produtos que não são possíveis de serem construídos de forma individual.
Coordenação	Processo de organização das variadas funções, para que o sistema processe sem falhas e gargalos, para que se alcance o produto final e os objetivos da organização.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2000)

Deste modo, como apresenta-se no quadro 3, o Administrador busca conhecer todas as suas funções, assim como as áreas pertencentes à administração, seus processos e objetivos, envolvendo-se ao longo do processo a definição de propósitos, onde os gestores formulam estratégias adequadas que lhes permitirão alcançar esses objetivos, passando pela divisão do trabalho e a coordenação de todas as tarefas, para avaliar se estas estão convergindo para os objetivos desejados e realizar adequações se necessário.

* * *

Administração de Recursos Humanos

A área que trabalha com fatores relacionados a pessoas nas organizações, é comumente conhecida como Administração de Recursos Humanos (ARH), a qual tem em seu significado, a atividade gerencial que tem por finalidade à cooperação das pessoas que atuam nas empresas, para que todos alcancem seus objetivos, tanto os organizacionais quanto o dos indivíduos (GIL, 2007).

Já Hair Junior et. al. (2005), destacam que a tendência atual vai muito além do que um setor de ARH. Abrange o monitoramento das pessoas que estão presentes nas organizações, dando a elas condições adequadas de trabalho. Passa-se então a utilizar o termo, 'administração com pessoas', que significa administrar a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros internos. Isso quer dizer, que as estratégias das organizações tendem a ser deliberadas, com a participação de todos os envolvidos nos processos organizacionais.

A ARH tem como objetivo administrar os recursos humanos de uma organização, que deixaram de ser meros recursos controláveis, e são considerados elementos diferenciadores de todo negócio (HAIR JUNIOR, et. al.; 2005). De fato, esse administrar pode ser compreendido como o esforço de manter o colaborador comprometido com a missão da empresa.

Sobre comprometimento, Rego (2003), o separa em três dimensões, conforme apresentado no quadro 4:

Quadro 4: Dimensões do comprometimento

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Afetivo	Quando o trabalhador se sente envolvido emocionalmente, há uma maior identificação e apego com a cultura da empresa.
Instrumental	Se refere a um comprometimento percebido pelo empregado devido aos danos e aos custos associados caso venha optar por deixar a organização. Estes colaboradores estão na organização porque necessitam e não encontram alternativas.
Normativo	Quando os trabalhadores percebem que devem permanecer na empresa por uma questão de obrigação, por reconhecer a necessidade que a mesma tem de seus serviços, bem como os custos dela em demitir ou substituí-lo.

Fonte: Adaptado de Rego (2003)

Em suma, os colaboradores de uma organização, podem ser considerados os agentes transformadores dos processos, pois, mesmo com o mundo industrializado, e com tecnologia avançada, são necessárias pessoas que transformarão as ações planejadas, em concretas, em prol dos objetivos organizacionais.

A conceituação de ARH permeia campos que devem ser levados em consideração pelos gestores, pois “é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento da sua produtividade” (GIL, 1994, p. 13).

Deste modo, fica claro que a ARH tem como objetivo, fazer com que os recursos humanos estejam comprometidos com a organização e seus objetivos, transparecendo a visão da empresa, sua cultura, entendida também como personalidade, suas perspectivas, e o ambiente em que se está inserida.

Já para Milkovich e Boudreau (2000), as decisões que são tomadas em ARH, podem interferir diretamente na capacidade da organização e de seus colaboradores em alcançar

seus objetivos. Por isso, essas ações devem ser estudadas e aplicadas corretamente, pois, de certa forma, o futuro de uma empresa passa pelas mãos de seus colaboradores.

Essas decisões tomadas em ARH, deixam claro “o posicionamento e o tratamento dado às pessoas que nela trabalham” (LACOMBE, 2011, p. 18). Pode-se trabalhar com objetivos voltados para construção de riquezas para um grupo pequeno de pessoas envolvidas, como os administradores e investidores, ou ainda se desenvolver uma organização que englobe um todo, como uma comunidade, onde todos são beneficiados.

* * *

Evolução histórica da Administração de Recursos Humanos

Com o desenvolvimento e crescimento exponencial das organizações, passa-se a exigir cada vez mais tarefas complexas e consequentemente há um aumento no nível de dificuldade em se administrar pessoas. Como destaca Gil (1994), é a partir deste ponto que surge a ARH. Assim, os administradores começam a pensar em estratégias que vão proporcionar melhores condições de trabalho aos colaboradores.

A ARH surge também com o intuito de controlar os indivíduos de uma organização, onde verificou-se a necessidade de contabilizar principalmente as horas trabalhadas dos colaboradores, assim como fazer o registro das faltas e atrasos, para que fossem devidamente descontados do pagamento, de forma semelhante ao que acontece atualmente (MARRAS, 2016). Nesse sentido, pode-se identificar que a área surge

visando unicamente o benefício das organizações, e não com o propósito de proporcionar melhores condições de trabalho.

Gil (1994), por sua vez, afirma que a ARH surge na década de 1960, quando as organizações passam a substituir termos até então utilizados, como Administração de Pessoal e Relações Industriais. A forma de gerenciar os trabalhadores, assim como os instrumentos de avaliação e seleção e as diretrizes utilizadas no planejamento e recrutamento de pessoal, tiveram início nos Estados Unidos e, em seguida, foram se introduzindo em outros países, inclusive no Brasil (DESSLER, 2003).

Outro ponto destacado para o advento da ARH se dá com a força que os sindicatos trabalhistas passam a ter nos Estados Unidos, principalmente no período pós Segunda Guerra Mundial. A partir dessa época, as organizações começam a negociar com os sindicatos e trabalhadores, melhores condições de trabalho, e não mais pensavam somente no controle básico dos trabalhadores, para se ter as horas trabalhadas e faltas de cada um (GIL, 1994).

Desta forma, a evolução da ARH pode ser dividida em períodos, o primeiro deles se dá entre 1900 e 1950, após a década de 1930, período que ficou conhecido como a Escola de Administração Científica ou Escola Clássica, surge a Escola das Relações Humanas, com o objetivo de corrigir a grande tendência de desumanização do trabalho (MOTTA, 2006; ARAÚJO, 2011).

De 1950 a 1990, tem-se o segundo período da evolução da ARH, que fica conhecida como Era da Industrialização Neoclássica. É onde as organizações começam a preocupar-se com a contratação de pessoas com currículos escolares amplos, com vasto conhecimento, e admitindo profissionais capacitados para as funções de gestão de pessoas (MARRAS, 2011).

Nos anos de 1970, surgiu a Teoria do Capital Humano, que tinha como objetivo promover a melhor capacitação do empregado, identificada como fator de aumento de produtividade (CATTANI, 1997; DEMO, 2010).

O Terceiro período acontece de 1990 até os dias atuais, onde as organizações passam a compor um sistema muito dinâmico, desta maneira o gestor estratégico de pessoas precisa trabalhar com termos mais humanistas, visando o comprometimento e produtividade dos trabalhadores. Este profissional precisa ter uma visão horizontal, do todo, compreender de forma geral a estrutura e possuir capacidade de raciocínio lógico de cada área (MARRAS, 2011). Para Dutra (2001), de forma geral, há alteração no perfil profissional exigido pelas empresas que não buscam mais o perfil obediente e disciplinado, mas sim, um perfil autônomo e empreendedor.

Gil (1994), ainda destaca que no Brasil, a maioria das empresas, sejam elas de médio ou grande porte, possuem departamentos de ARH. Destaca-se isto como um fator relevante, pois mesmo em seu início sofrendo pressões externas, esta área encontra-se bem especializada, com departamento específico para cuidar de assuntos relacionados a ARH. Um fator de grande importância para que se alcançasse tal patamar, corroborando para que a ARH fosse encarada como uma área de relevância e profissionalização, atualmente, foi a criação da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) em 1943, como aponta Paula (2017, p. 1):

Se de início a legislação do trabalho tinha sua aplicação limitada a determinadas categorias, foi a CLT a grande base jurídica para um Direito do Trabalho nacional, que veio assegurar, do ponto de vista normativo, que estejamos ombreados às nações industrializadas em matéria de Direito Laboral.

A CLT foi aprovada pelo então Presidente da República Getúlio Vargas, no dia Primeiro de Maio de 1943, e representa a Consolidação das Leis do Trabalho. Esta Consolidação estabelece as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho, definindo como empregador a empresa, individual ou coletiva, que tem por responsabilidade os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço (TRT, 2017).

Desde sua criação, a CLT venceu algumas barreiras importantes, tais como, atividades vindas da escravatura, trabalho servil do tempo colonial, a exploração da mão de obra pelo homem de forma evasiva. Deste modo, entende-se que a CLT contribuiu de forma efetiva desde o seu início para melhores relações de trabalho no Brasil (PAULA, 2017).

De fato, muitas conquistas já obtiveram os trabalhadores ao longo da história, que saíram de condições extremas de trabalho, mesmo que ainda exista, porém com índices pequenos, para direitos relevantes, como por exemplo a redução de carga horária de trabalho.

No Brasil, com a entrada de Getúlio Vargas no poder, órgãos governamentais, como a Justiça do trabalho, despontaram em prol dos direitos trabalhistas. Um marco importante foi a criação do Ministério do Trabalho em 26 de novembro de 1930. Desde então, várias comissões foram instituídas para Conciliação e Julgamento dos conflitos entre empregadores e empregados (PAULA, 2017). Tem-se então, uma série de conquistas para os trabalhadores brasileiros, conforme apontamento do quadro 5:

Quadro 5: Conquistas de direitos trabalhistas no Brasil

ANO	DIREITO
1934	Institui-se o salário mínimo, a jornada de trabalho de oito horas, o repouso semanal, as férias anuais remuneradas e a indenização por dispensa sem justa causa.
1946	Reconhecimento do direito de greve, repouso remunerado em domingo e feriados e extensão do direito à indenização de antiguidades e à estabilidade do trabalhador rural. Outra conquista importante da época foi a integração do seguro contra acidentes do trabalho no sistema da Previdência Social.
1967	Aplicação da legislação trabalhista aos empregados temporários; a valorização do trabalho como condição da dignidade humana; proibição da greve nos serviços públicos e atividades essenciais e direito à participação nos lucros das empresas. Limitou a idade mínima para o trabalho do menor, em 12 anos, com proibição de trabalho noturno; incluiu em seu texto o direito ao seguro-desemprego e a aposentadoria para a mulher após 30 anos de trabalho, com salário integral. Fez previsão do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), da contribuição sindical e do voto sindical obrigatório.
1988	Proteção contra a despedida arbitrária, ou sem justa causa; piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho prestado; licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com a duração de 120 dias, <u>licença-paternidade</u> ; irredutibilidade salarial e limitação da jornada de trabalho para 8 horas diárias e 44 semanais. Destaque-se, também, a proibição de qualquer tipo de discriminação quanto a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência.

Fonte: Tribunal Superior do Trabalho (2013)

Conforme visto no quadro 5, muitas mudanças aconteceram no âmbito de ARH, e muitas estão por vir, por isso diz-se que o futuro da ARH ainda é incerto, principalmente com o tema terceirização, que vem sendo discutido fortemente no Brasil. Pesquisadores afirmam que algumas características primordiais podem ser perdidas, como afirma Marras (2016, p. 45):

Por exemplo, a decisão de terceirizar um serviço de seleção de pessoal traz no seu bojo a importante questão de avaliar, nos candidatos, o

conjunto de valores e crenças que sustentam toda a organização. Para isso, é primordial que a equipe de selecionadores esteja intimamente ligada com todos os aspectos culturais da organização e observe sempre o candidato sob um ângulo holístico, tendo como parâmetro de comparação toda a organização e não somente o cargo que ele irá ocupar. Dificilmente isso poderá ser conseguido em um serviço terceirizado.

Cabe cada vez mais aos profissionais da ARH, mesmo que com as mudanças eminentes, proporcionar ambientes saudáveis, adequados, para que os trabalhadores desenvolvam suas atividades de forma eficiente e eficaz.

* * *

O administrador de Recursos Humanos

Em seu início, um termo utilizado para definir o responsável pela área de ARH era ‘chefe de pessoal’. Essas pessoas tinham características semelhantes em diversos locais do mundo, que os definia como pessoas inflexíveis, que defendiam e cumpriam as leis existentes nas organizações, e não davam ênfase para o lado emocional no momento de demitir alguém (MARRAS, 2016).

A partir disso, o Departamento Pessoal fica conhecido pelos colaboradores, como setor com atividade principal de desligar os funcionários.

Ivancevich (2008) destaca funções importantes do Administrador de ARH, entre elas, a análise e solução de problemas, a avaliação e interpretação dos custos ou benefícios

de questões de ARH, a adoção de modelos de planejamento, a elaboração de relatórios; o treinamento de pessoal, enfatizando a importância estratégica da gestão de ARH, bem como a contribuição para a organização.

Já para Ulrich (2012), os profissionais de ARH, desempenham papéis tanto operacionais quanto estratégicos, devem ser parceiros e também monitorar os colaboradores. Desta forma, assumem a responsabilidade pelos objetivos de curto e longo prazo. São de grande valor para as organizações, pois cumprem papéis cada vez mais complexos e dinâmicos.

Com a evolução do trabalho e formas de se administrar, Gil (1994) define que o profissional de recursos humanos deve possuir especialização por meio de formação universitária. Ainda que presente as subdivisões na ARH, é necessário distinguir as funções essenciais desempenhadas pelo profissional de ARH, para que se tenha um Administrador de RH com as características conforme destacadas no quadro 6:

Quadro 6: Características do profissional de RH

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Comunicação	Comunicar-se de maneira eficaz com a direção superior, com as gerências intermediárias, com os empregados e com públicos externos.
Crítérios de Seleção	Propor critérios e elaborar instrumentos para a seleção do pessoal requerido pela empresa.
Padrões de desempenho	Definir padrões e construir instrumentos para a avaliação do desempenho dos empregados.
Avaliação de cargos e funções	Avaliar os cargos e funções da empresa, com vistas a identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes.
Políticas de salários e benefícios	Avaliar o valor relativo de cada cargo, para subsidiar as políticas de salários e benefícios.
Desenvolvimento de pessoal	Elaborar projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoal.
Negociações	Conduzir reuniões para orientação e discussão, bem como para negociação com grupos internos e externos, acerca de assuntos relativos a recursos humanos.
Assessoria à direção	Fornecer assessoria à direção da empresa e às gerências nos mais diferentes assuntos relacionados à área de recursos humanos.

Fonte: Gil (1994, p. 21)

Em virtude dos fatores mencionados no quadro 6, a função de um Administrador de RH, torna-se de fundamental importância para a organização. É ele que fará a intermediação dos trabalhadores, com a direção da empresa e as gerências. Estará também envolvido com a seleção dos colaboradores que farão parte da empresa, e conseqüentemente, terá papel importante no desenvolvimento desse pessoal, para que possa avaliar o desempenho, cargos e funções.

Sobre a característica comunicação, cabe deixar claro, que há grande diferença de conceito entre informar e comunicar. Informar, nada mais é do que dar uma informação. Nesse sentido, entende-se que informar é um ato unilateral, onde a informação percorre somente um caminho, qual seja, do informante para o informado. Já comunicar, além de informar, tem como objetivo tornar algo comum, deixando-se as coisas entendidas para que haja retorno e reações do interlocutor, ou seja, comunicar é um ato bilateral (GIL, 1994).

Após o levantamento das necessidades de RH, onde tornam-se conhecidas as demandas da empresa, parte-se então para a característica recrutamento e seleção, onde serão avaliados e selecionados os candidatos para ocuparem as vagas ofertadas pela empresa (CARVALHO; SERAFIM, 2004).

Marras (2016), diz que a quantidade de profissionais que irão administrar esse subsistema, irá variar de acordo com o tamanho da empresa e do volume de trabalho a ser executado. Portanto, os profissionais precisam definir critérios para que possam selecionar efetivamente colaboradores adequados para os cargos e funções ao qual irão exercer.

Para Gil (1994), essa fase de definição de critérios para seleção de pessoal é fundamental. Profissionais que não têm a

devida capacidade de analisar tais critérios, podem cometer erros na contratação de pessoas.

O recrutamento tem como objetivo captar recursos humanos, estes recursos posteriormente passarão pelo processo de seleção. O Recrutamento pode ser interno ou externo, para Marras (2016), o recrutamento interno é um processo que acontece dentro da própria empresa, onde os profissionais que já fazem parte da organização serão privilegiados. A divulgação interna das vagas em aberto é realizada por meio de avisos em todos os canais de comunicação, como e-mails e quadros.

Nota-se que esse tipo de recrutamento valoriza as pessoas já presentes na organização, que se possuírem as características exigidas para o cargo, podem candidatar-se as vagas disponíveis. Para Gil (1994), este tipo de recrutamento pode ser visto como positivo ou negativo. Positivo pelo fato dos candidatos já serem conhecidos e já estarem habituados a empresa. Demonstra também que a organização visa a promoção de seus trabalhadores, e caracteriza-se por um processo mais econômico em relação ao recrutamento externo. As desvantagens ocorrem em virtude da possibilidade de serem criadas certas barreiras com os empregados, como ao se entrevistar uma pessoa e recusá-la, assim, o relacionamento pode ficar prejudicado. Além disso, podem sobrevir também, intrigas entre os departamentos, ao constatar-se que estão captando seus funcionários para outros setores.

Já o recrutamento externo acontece com a seleção de recursos humanos provenientes do meio externo, ou seja, do mercado de trabalho, recursos estes, que irão suprir as necessidades da empresa em seu quadro de funcionários (MARRAS, 2016). Compreende-se que por ser externo, esse tipo de recrutamento tende a ser mais demorado e custar mais que o interno. As fontes para esse tipo de recrutamento podem variar

de acordo com o cargo em que as empresas precisam preencher. Dentre estas formas estão os anúncios em sites, jornais e revistas especializadas, indicação de empresas especializadas em recrutamento, assim como instituições educacionais, associações profissionais, sindicatos de trabalhadores e agências públicas de emprego (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Após os candidatos serem recrutados, irão passar pelo processo de seleção, que pode ser definido como apresenta Marras (2016, p. 65):

Atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

As escolhas desses métodos variam para cada organização e são adequadas pelo profissional de RH, as principais metodologias são apresentadas no Quadro 7:

Quadro 7: Métodos de seleção

MÉTODO	CARACTERÍSTICA
Teste Escrito	Recomenda-se a utilização de testes escritos para preenchimento de cargos para os quais se requer conhecimentos específicos, bem como determinadas habilidades, como, por exemplo, a de redação. Devem avaliar o conhecimento geral pretendido do candidato para a vaga em questão e ser formuladas de modo a não possibilitar múltiplas interpretações.
Teste Prático	São adequados para a avaliação das habilidades dos candidatos. São muito importantes para os cargos de natureza operacional ou relacionados à produção, onde se confere ênfase especial aos aspectos psicomotores.
Teste Psicológico	Podem ser utilizados para a avaliação do potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico etc.), bem como de seus traços de personalidade.
Entrevista	Possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher. A entrevista pode ser considerada o instrumento mais adequado para obtenção de dados em profundidade.
Dinâmica de Grupo	Consiste basicamente em colocar os candidatos reunidos em grupo diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação.

Fonte: Adaptado de Gil (1994)

A partir do quadro 7 constata-se que independentemente do método escolhido pelo profissional de RH, todos possibilitarão o conhecimento dos candidatos, permitindo assim que o Administrador de RH determine a pessoa com maior potencial para preencher os cargos ofertados.

Atividade não menos importante para o Administrador de RH são as definições de políticas de remuneração, que podem enquadrar-se em três componentes principais. De acordo com Bohlander e Snell (2015, p. 350):

Remuneração direta abrange salário do funcionário, incentivos, bonificações e comissões. Remuneração indireta abrange os vários benefícios oferecidos pelas empresas e a recompensa não financeira inclui programas de reconhecimento, atividades pessoais, entre outros.

Entende-se então que o salário não é a única forma de remunerar um trabalhador, outras formas podem ser utilizadas. Cabe ao Administrador definir as políticas adequadas para sua organização, políticas estas que possibilitarão a definição dos cargos e possibilidade de ascensão dos funcionários pertencentes as empresas.

Em suma, o Administrador de RH possui grande responsabilidade dentro das organizações, pois é ele quem acompanhará as pessoas desde a entrada, com o recrutamento e seleção adequados, possibilitará o treinamento e desenvolvimento desses recursos humanos e definirá políticas de Remunerações.

CAPÍTULO 3

FATORES QUE INTERFEREM NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Buscando mecanismos e estratégias para se manterem competitivas no mercado, as empresas acabam implantando alguns procedimentos que podem interferir na administração de pessoas e na QVT.

Albuquerque e França (1998), afirmam que as pessoas presentes na sociedade vivem novos questionamentos e formas de vida, tanto dentro, como fora das organizações, resultando em novos padrões de QVT a serem buscados.

Deste modo, Lacombe (2011), afirma que a ARH é de extrema importância para os processos organizacionais de selecionar, formar, integrar e capacitar os colaboradores, fatores que podem interferir na busca dos resultados almejados.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), ainda dizem que os administradores de RH devem estar prontos para os impactos que as mudanças do ambiente podem causar nas organizações. Por este fator devem buscar formas diferenciadas para a aplicação dos processos de gestão de pessoas para ter um diferencial competitivo no mercado.

Um fator importante que pode interferir na ARH, é o desenvolvimento profissional dos colaboradores, que pode definir o sucesso profissional das pessoas em prol das empresas. Para Dutra (2012), o desenvolvimento das pessoas e das empresas modernas é essencial para a continuidade e

ampliação do diferencial competitivo. O autor ainda divide as práticas do processo de desenvolvimento em: capacitação, carreira e desempenho.

É necessário fazer primeiramente um levantamento e mapeamento dos recursos humanos, constatando-se o quão os funcionários são capacitados a desenvolverem as tarefas designadas, sendo assim, é possível traçar um programa de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2006).

Dutra (2012), destaca a valorização como outro fator que pode interferir na ARH. Segundo o autor, a valorização acontece com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida do trabalho para as organizações. Esse tipo de valorização, por recompensas, é importante pois podem suprir as necessidades econômicas, de crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento e a possibilidade de expressar-se pelo trabalho.

Lacombe (2011), cita também o fator premiação como responsabilidade da ARH, que pode ser oferecida individualmente ou em equipe, onde a individual é menos efetiva, pois pode-se levar a disputas internas, e não a colaboração entre as pessoas, mascarando os reais resultados dos objetivos estabelecidos. Desta maneira, os prêmios simbolizam maior valor psicológico do que material. Diferentemente, quando aplicado em equipe, o resultado poderá ser mais eficaz devido a interação entre os colaboradores, que compartilham os mesmos objetivos, tendo o propósito de ajudarem-se mutuamente entre si para obterem um desempenho eficaz.

CAPÍTULO 4

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

De acordo com Limongi-França (2004, p. 9), “a gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem ganhando importância no âmbito das organizações e espaços nas discussões acadêmicas e empresariais”. Identifica-se que as organizações estão percebendo a importância da QVT, onde suas dimensões estão relacionadas diretamente com as pessoas e atividades realizadas nas empresas.

A QVT está inserida no grupo de transformações que recebem as relações de trabalho na sociedade moderna, e relaciona-se com a produtividade, práticas e valores organizacionais e condições de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2004). Constata-se que a QVT abrange importantes fatores para uma organização, desta forma merece especial atenção de seus gestores.

Esse tema, tornou-se tão importante pois o trabalho nos dias atuais, abrange grande parte da vida de todos os indivíduos. A maior parte da vida das pessoas é vivida dentro das organizações (RODRIGUES, 2000).

Percebe-se que desde a Revolução Industrial o trabalho tornou-se o centro da vida das pessoas, onde houve um grande êxodo dos campos para as cidades em busca de melhores condições de vida (CAVASSANI; CAVASSANI; BIAZIN, 2006). Visto que na época da Revolução Industrial as pessoas trabalhavam por períodos exaustivos, em condições precárias, e desde então o tema QVT é discutido.

Não fugindo da realidade de tempos passados, o advento da tecnologia trouxe ao trabalhador além de benefícios, responsabilidades nunca antes vistas, tecnologias estas que fazem com que o trabalhador esteja conectado a todo instante na rede global de computadores, ou seja, o “local de trabalho” pode estar localizado em qualquer lugar: em casa, viagens, lazer, etc. em todos os locais pode-se desenvolver atividades em prol da organização (CAVASSANI; CAVASSANI; BIAZIN, 2006). Além disso, o nível de pressão no trabalho tornou-se alto, os resultados devem aparecer rapidamente, pois a ampla concorrência no mercado de trabalho.

No quadro 8, apresentar-se-á a evolução histórica dos estudos relacionados com QVT:

Quadro 8: Evolução da Qualidade Vida no Trabalho

PERÍODO	ACONTECIMENTO
1950	Início dos estudos no Instituto Tavistock em Londres, com relação a satisfação do trabalhador no trabalho. No mesmo período Louis Davis realiza pesquisas nos Estados Unidos que visavam aumentar a satisfação dos operários no trabalho.
1960-1974	Impulso dos movimentos de QVT que se iniciaram na década de 50. Crescente preocupação de cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes, tendo como base a saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores. Nos Estados Unidos são criadas algumas comissões especializadas nos estudos sobre produtividade e qualidade de vida no trabalho.
1974	Crise nos países Ocidentais, em especial os Estados Unidos, o que culmina com a desaceleração dos estudos sobre QVT, chegando-se ao final da década de 70 com paralisação total em seu desenvolvimento.
1979	Nova fase de desenvolvimento das abordagens sobre a QVT. Novas técnicas advindas principalmente do Japão e disseminadas nas organizações dos Estados Unidos.
Atualmente	A QVT é difundida em diversos países, alguns deles implantaram na própria filosofia das organizações, métodos e práticas para uma maior satisfação dos indivíduos.

Fonte: Rodrigues (2000)

Conforme apresentado no quadro 8, a QVT em seu início foi alvo de discussões isoladas no mundo, e tem-se estudos mais

intensivos no fim da década de 1970. Percebe-se que com o avanço da globalização estes estudos tornaram-se mundiais e atualmente a QVT é difundida em diversos países, o que potencializa a sua implantação em organizações dos mais variados setores.

Nos próximos capítulos serão apresentados alguns modelos de qualidade de vida no trabalho.

CAPÍTULO 5

MODELOS TEÓRICOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para que se tenha a mensuração da compreensão dos colaboradores com relação a QVT, torna-se necessário a adoção de determinado modelo, ou seja, os indicadores de QVT. Para Limongi França (1996), com a utilização desses modelos, as ações podem ser implantadas com maior objetividade. Para isso, autores conceituados como Walton (1973), Westley (1979), Werther & Davis (1983), entre outros, estruturam modelos que apontam fatores da QVT nas organizações.

* * *

Modelo de Richard Walton (1973)

A insatisfação no trabalho é um problema que afeta muitos indivíduos nas organizações, nas mais variadas posições. Walton (1973), afirma que a frustração do indivíduo com sua vida profissional pode ser prejudicial tanto para ele, quanto para a organização. Por este motivo, muitos administradores tentam reduzir a insatisfação no trabalho em todos os níveis organizacionais. Walton (1973), divide os fatores de QVT de seu modelo nas categorias apresentadas no Quadro 9:

Quadro 9: Modelo de Richard Walton

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
Compensação Justa e Adequada	Relacionado com o pagamento recebido pelo empregado pelos serviços prestados e outros fatores do trabalho, como treinamento, responsabilidade e condições de trabalho. Alguns elementos podem representar o quão justo é o pagamento, como a média salarial do mercado, e a participação nos lucros e resultados da empresa. Destaca-se ainda dois fatores importantes para determinar a QVT: a) renda adequada: a renda deve estar de acordo com a sociedade em que o indivíduo está inserido, e ser capaz suprir as necessidades do trabalhador; b) compensação justa: o pagamento deve ser proporcional ao de outras empresas do setor, na mesma faixa salarial, assim como não deve ser diferente para os mesmos cargos, tanto internos, quanto externos,
Condições de Trabalho	Envolve as condições físicas e a jornada de trabalho às quais o trabalhador está sujeito no emprego. Neste quesito alguns fatores podem representar QVT: a) Necessidade de pagamento de horas extras para empregados que excedem a carga horária semanal prevista; b) condições físicas de trabalho que minimizam o risco de doença e lesão; c) limites de idade impostos quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar de pessoas abaixo ou acima de uma certa idade; d) minimizar os fatores que podem prejudicar a atuação e saúde do trabalhador, como odores, ruídos ou poluição visual.
Uso e desenvolvimento de capacidades	Remete ao desenvolvimento das habilidades e capacidades dos trabalhadores, para isso algumas das qualidades necessárias para o desenvolvimento são: a) autonomia: o trabalho deve conceder certo nível de autonomia e autocontrole na realização das atividades; b) múltiplas habilidades: o trabalho permite que alguém utilize uma ampla gama de habilidades em vez de simplesmente repetir a mesma habilidade. As habilidades utilizadas não devem ser repetitivas e monótonas; c) perspectiva e informação: o trabalhador deve conhecer totalmente o processo de trabalho. Deve também receber feedback de suas atividades, para que ele possa verificar a relevância e as consequências de suas ações; d) trabalho como um todo: o trabalhador deve saber realizar as tarefas de todo o processo; e) planejamento: deve haver um planejamento das atividades antes de sua implementação.
Oportunidade de Crescimento e Segurança	Diz respeito a oportunidade de crescimento na carreira, com crescimento profissional e segurança no emprego, os aspectos principais são: a) desenvolvimento: ampliação das capacidades e conhecimentos dos indivíduos, de forma a evitar que estes se tornem obsoletos; b) aplicações futuras: deve haver expectativa para a utilização de conhecimentos e habilidades ampliados ou recém adquiridos em futuras atribuições do trabalho; c) oportunidades de avanço: possibilidade de crescimento do trabalhador, com ascensão de cargo e plano de carreira. d) Segurança e emprego: Grau de segurança dos trabalhadores quanto a permanência em seus empregos.

Quadro 9: Modelo de Richard Walton (Continuação)

Integração Social na Organização	Engloba os elementos vinculados ao relacionamento pessoal e autoestima no local de trabalho. Os fatores que afetam este critério são: a) preconceito: aceitação do trabalhador por suas características, habilidades, e potencialidades relacionadas ao trabalho, independentemente da raça, sexo, credo e origem, ou para estilos de vida e aparência física; b) igualdade social: ausência de estratificação, deve haver respeito entre os diferentes níveis hierárquicos presentes na empresa; c) mobilidade social: possibilidade de os trabalhadores de todos os níveis da empresa migrar para uma camada social superior daquela em que atuam; d) companheirismo: associação em grupos de trabalho caracterizados por padrões de ajuda recíproca, apoio socioemocional e aceitação das particularidades de cada indivíduo; e) senso comunitário: deve existir senso de comunidade nas empresas e entre os grupos de trabalho; f) troca de informações: a forma como os membros da organização se relacionam uns com os outros, trocando ideias e compartilhando sentimentos.
Constitucionalismo	Caracterizada pelos direitos que os empregados possuem nas organizações, como: a) privacidade: o trabalhador deve possuir o direito de privacidade pessoal, não precisa revelar informações da vida pessoal. b) liberdade de expressão: o direito de discordar abertamente dos pontos de vista dos superiores na organização sem medo de represálias; c) equidade: o direito a um tratamento equitativo em todos os assuntos, incluindo as remunerações, recompensas simbólicas e segurança no emprego; d) igualdade perante a lei: todos os trabalhadores devem receber tratamentos iguais perante as normas e regras da empresa, possuindo as mesmas oportunidades.
O Trabalho e o Espaço Total de Vida	Equilíbrio entre a vida social do empregado e a vida no trabalho, onde o trabalho não deve prejudicar a vida pessoal do indivíduo, para isso alguns fatores são necessários: a) papel balanceado no trabalho: equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens e convívio familiar; b) horário de entrada e saída do trabalho: equilíbrio entre horários de entrada e saída do trabalho e convívio familiar (estabilidade nos horários).
Relevância Social do Trabalho na Vida	Como o trabalhador enxerga a organização e a sua contribuição para a sociedade, entre alguns aspectos estão: a) imagem da instituição: percepção do empregado quanto à importância da instituição para comunidade, e o orgulho e satisfação de fazer parte da instituição; b) responsabilidade social da instituição: percepção do empregado com relação à responsabilidade social da organização para a comunidade, se a mesma busca resolver os problemas da comunidade, assim como não causar danos; c) responsabilidade social pelos serviços: percepção do empregado quanto à preocupação da organização em colocar serviços com a qualidade a disposição da comunidade;

Fonte: adaptado de Walton (1973)

Bem como apresentado no quadro 9, Walton (1973), aponta para o fato de que as organizações devem avaliar constantemente a remuneração ofertada, e identificar se está de acordo com o trabalho executado pelo funcionário. Cabe ao setor de ARH informar a remuneração adequada para o

colaborador ter uma boa qualidade de vida na sociedade em que está inserido, possibilitando desta forma, que suas necessidades básicas sejam supridas. Outros aspectos a serem verificados são: apuração do salário recebido pelos membros da mesma organização e também de outras organizações presentes no mercado, para que não haja uma desigualdade salarial, provocando desmotivação nas pessoas.

Para Marras (2009, p. 92), “a remuneração é a contraprestação do trabalho de um empregado. Essa remuneração é composta por: salário, benefícios e outras verbas de crédito (horas extras, gratificações) “.

No quesito ‘Condições de Trabalho’, avalia-se a QVT, por meio da análise das condições oferecidas pelo local de trabalho. Entre essas condições estão a Flexibilização da jornada de trabalho, se a organização segue as leis trabalhistas, o Ambiente físico, procura-se fazer ajustes para que seja um local adequado para a execução das determinadas atividades, apresentando conforto e organização. Disponibilidade de materiais e equipamentos para a execução das atividades. Ambiente saudável, livre de riscos à saúde (WALTON, 1973).

Kirchhof et. al. (2009), corroboram dizendo que o trabalho é uma atividade no qual estão envolvidos aspectos físicos e psíquicos, desta forma, podem proporcionar aos colaboradores desenvolvimento, satisfação, mas também podem causar tensão e adoecimento.

Outro ponto a ser acompanhado pela área de RH, conforme apresentado no quadro 9, é o Uso e Desenvolvimento de Capacidades dos trabalhadores. Este por sua vez, tem a intenção de identificar se o trabalhador está aplicando todo seu conhecimento nas atividades que é responsável por executar, oferecendo oportunidades para que isto ocorra, bem como, verificar se os direitos dos trabalhadores estão sendo cumpridos pela organização (WALTON, 1973).

Nota-se na Categoria ‘Oportunidade de Crescimento e Segurança’, que a mesma tem a intenção de mensurar a QVT de acordo com as oportunidades ofertadas ao empregado, para que este se desenvolva e possa sentir-se seguro. Entre os pontos verificados estão a possibilidade de carreira, planos ofertados para que os colaboradores cresçam dentro da organização, possibilitando que estes possam almejar cargos mais altos dentro da hierarquia organizacional na medida que alcancem os objetivos estabelecidos pela empresa. Crescimento pessoal, visa a educação contínua do colaborador, para melhorar seu potencial (WALTON, 1973).

Neste quesito, algo vem afetando o crescimento e a segurança dos trabalhadores, o trabalho temporário, por tempo determinado e de meio período, vem aumentando. Com isso, estão presentes salários mais baixos, menos benefícios e menor segurança do que o emprego mais tradicional. Outro ponto, é a presença do governo que tenta reduzir sua responsabilidade quanto aos benefícios sociais, como a seguridade na terceira idade (WOLECK, 2005).

No fator ‘Integração Social’ na organização, verifica-se o grau de inclusão social presente na empresa. Esta categoria tem como objetivo possibilitar que todos recebam as mesmas oportunidades, não diferenciando às pessoas por aparência, sexo, credo ou origens (WALTON, 1973).

A categoria ‘Trabalho e o Espaço Total da Vida’, apontada por Walton (1973), objetiva fazer uma equiparação entre a vida no trabalho e a vida pessoal do trabalhador, por meio de flexibilização de horários de entrada e saída, entre outras exigências que não permitam que o colaborador tenha uma boa vida pessoal.

Uma das mais importantes categorias, chamada de ‘Relevância do Trabalho na Vida’, possibilita ao empregado verificar a presença da organização na comunidade, por meio de

projetos sociais. O setor de RH também procura tornar visível a valorização do colaborador por parte da organização (WALTON, 1973).

Percebe-se, que na proposta de impacto da QVT apresentada por Walton (1973), os oito fatores que podem interferir na QVT estão diretamente relacionados, e dependem de uma boa gestão de RH, com implantação de programas para que se tenham resultados positivos, com equipes mais integradas e colaboradores comprometidos, que percebem a importância de desempenharem adequadamente suas funções e o impacto delas em suas vidas.

* * *

Modelo de Hackman & Oldham (1985)

Em outra concepção, Hackman e Oldham (1975), definem QVT como o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao que percebem do seu trabalho. Segundo essa visão e na busca constante de que os cargos devem ser enriquecidos para apoiar à QVT, eles sugerem um modelo que visa aproximar as várias dimensões dos cargos à produtividade, à motivação e a satisfação do indivíduo.

Hackman e Oldham (1975), dizem que a produtividade organizacional e alienação do emprego tornam-se cada vez mais uma problemática na sociedade. Assim, as organizações estão se voltando para o redesenho do trabalho como estratégia de mudança organizacional voltada para a resolução destes problemas.

Nesta concepção teórica, a QVT definida está centralizada na positividade pessoal e nos resultados obtidos do trabalho (motivação interna, satisfação no trabalho e qualidade no desempenho elevadas, absenteísmo e rotatividade baixos).

Para tanto, a pesquisa foi desenvolvida de maneira que possibilitou a mensuração dos três fatores considerados principais e que influenciam na motivação no trabalho, sendo chamados de Estados Psicológicos Críticos: estes por sua vez são definidos como conhecimento e resultados do seu trabalho, responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho, e sindicato percebido do seu trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1975).

Para que os Estados Psicológicos Críticos sejam influenciados, Hackman e Oldham (1975), determinam fatores que podem exercer estas características, estes são chamados de Dimensões Essenciais do Trabalho e definidos conforme apresentado no Quadro 10:

Quadro 10: Elementos que interferem na QVT no modelo de Hackman e Oldham

FATOR	DESCRIÇÃO
Variedade de Habilidades	O grau de habilidades ao qual um emprego requer para execução de atividades que necessitam da utilização de um número de diferentes habilidades e talentos.
Identidade da Tarefa	O grau a que o trabalho exige da realização de um todo, ou seja, fazer um trabalho do começo ao fim com um resultado visível.
Significado da Tarefa	O quanto a tarefa impacta na vida ou no trabalho das pessoas, seja na organização ou em ambiente externo.
Autonomia	A liberdade ou independência que o empregado tem para programar o seu trabalho e determinar os procedimentos para execução de suas tarefas.
Feedback	O grau em que o empregado recebe informações claras sobre o seu desempenho, vindas de supervisores ou colegas de trabalho.

Fonte: adaptado de Hackman e Oldham (1975)

Os elementos apontados no Quadro 10, definem o modelo de Hackman e Oldham, e apresentam similaridades com o modelo de Davis e Werther, como são as questões de autonomia, múltiplas habilidades que os colaboradores precisam ter, identificação com o trabalho e significado do mesmo para sua vida, assim como o feedback que os funcionários recebem a respeito de seus desempenhos.

Seguindo a ideia de Hackman e Oldham (1975), Morin (2001) descreve o significado do trabalho em uma estrutura afetiva formada por três elementos: o significado, a orientação e a coerência. O significado refere-se à percepção do empregado sobre as atividades que executa. A orientação é sua tendência para o trabalho, o que ele pretende alcançar e o que guiará suas ações. E a coerência é a relação harmônica ou equilibrada que ele espera com o trabalho. O modelo de Davis e Werther será

apresentado a seguir, onde será possível notar-se similaridades com o modelo de Hackman e Oldham.

* * *

Modelo de Davis e Werther (1983)

Davis e Werther (1983), dizem que muitos fatores afetam QVT, como as condições de trabalho, remunerações e benefícios, lideranças, elementos intrínsecos do cargo, sendo este o que mais afeta ao trabalhador.

Davis e Werther (1983), classificam em seu modelo teórico, elementos que influenciam diretamente o indivíduo na execução de suas atividades, conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 11: Elementos que interferem na QVT para Davis e Werther

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
Organizacional	Relacionado com os processos organizacionais, em como os indivíduos devem executar as tarefas e o equilíbrio dos cargos para que se tenha eficiência.
Ambiental	Envolve as necessidades sociais; e as habilidades que os indivíduos precisam ter para estarem alinhados com as exigências dos cargos.
Comportamental	Ênfase dada não somente a eficiência dos indivíduos, mas também ao seu comportamento. A autonomia que ele tem e que lhe proporcionará liberdade e responsabilidade pelo trabalho; a aplicação das variadas habilidades e capacidades; Conhecimento de seu processo de trabalho;

Fonte: adaptado de Davis e Werther (1983)

Conforme visto nos quadros 10 e 11, os modelos de Hackman e Oldham e Davis e Werther, apresentam similaridades.

Por muito tempo, as organizações preocuparam-se exclusivamente com a eficiência das máquinas e o aumento da

produtividade. Porém, novas teorias surgiram, como a das Relações Humanas e a preocupação da área de ARH passou a ser o homem. Para isso, a avaliação de desempenho por meio de um feedback, é capaz de repassar ao colaborador o seu valor, a excelência nos serviços prestados, e o mais importante, informá-lo de sua contribuição para o negócio da organização (MOREIRA, 2009).

Para Davis (2001), é no processo de avaliação de desempenho que será certificada a qualidade de atuação dos colaboradores, que possibilitará a alocação dos recursos necessários, e fornecer feedback ao colaborador de acordo com o seu desempenho.

Nesse novo processo organizacional, os colaboradores estão também mais autônomos. Para Ribeiro (2009), autonomia é reconhecida como a particularidade principal de uma profissão. É uma ação praticada por um indivíduo e não requer autorização de outra pessoa.

A autonomia pode se tornar um problema, já que além de responsabilizar, dar responsabilidade às pessoas ou empoderar, também exige uma aceitação por parte de outras pessoas que pertencem ao mesmo grupo e da sociedade em geral (MENDES, 1999).

Outra tendência nas organizações é a exigência de que os colaboradores executem múltiplas funções e para isso demonstrem uma série de habilidades. Marras (2016), deixa bem claro a diferença entre funções e cargos, dizendo que função é um conjunto de deveres, tarefas e responsabilidades, que exigem a atenção dos colaboradores para sua execução. Já o cargo é formado quando há um conjunto de funções similares. Desta forma, uma pessoa tem um cargo dentro da organização e a responsabilidade de executar várias funções.

Na visão de Patrício (2006), a multifuncionalidade, ou seja, as variadas habilidades que o indivíduo precisa ter para

executar várias atividades, vem se tornando uma tendência dos estudos de ARH, já que as empresas têm cada vez mais inter-relacionado suas funções.

Já para Tachizawa (2004), a multifuncionalidade é um processo de variadas decisões, onde as diferentes habilidades dos colaboradores ajudam na execução de atividades variáveis.

Em relação ao quesito identificação com a tarefa e significado do trabalho para a vida do indivíduo, Morin (2001), diz que o trabalho é visto pela sociedade como algo que carrega um valor muito importante, sendo esse valor representado pelo lucro que a atividade proporcionará ao indivíduo. Por isso, o trabalho exerce uma relevante influência sobre a motivação das pessoas, assim como sobre sua satisfação e sua produtividade.

Compreender os significados do trabalho é uma tarefa importante para o Administrador de RH, visto que as múltiplas transformações do mercado de trabalho têm atingido as organizações. É necessário, então, tentar compreender o sentido do trabalho e determinar as particularidades que deveria apresentar a fim de que ele tenha um significado para aqueles que o realizam e estes possam estar engajados com os objetivos organizacionais.

* * *

Modelo de Nadler e Lawler (1983)

A QVT viveu fases distintas desde que estudiosos começaram a se preocupar com este assunto, uma delas acontece entre os anos de 1969 e 1973, quando uma série de pesquisas que surgiram principalmente na Universidade de Michigan, ajudam a chamar a atenção para o que foi chamada "a qualidade do emprego", ou os efeitos do emprego sobre o indivíduo (NADLER; LAWLER, 1983).

Outra fase acontece a partir de 1979, quando os Estados Unidos enfrentam crescente concorrência nos mercados internacionais e novas estratégias que tornassem a produção e trabalho mais eficientes, necessitavam serem implantadas (NADLER; LAWLER, 1983).

Para isso, Nadler e Lawler (1983), descrevem QVT como um conjunto de conceitos e ferramentas que podem ser utilizados para criação de melhores ambientes organizacionais e proporcionar satisfação aos trabalhadores.

De acordo com o modelo proposto por Nadler & Lawler (1983), há seis fatores capazes de prever o sucesso de um programa de QVT, conforme apresentado no Quadro 12:

Quadro 12: Fatores de sucesso para implantação de programas de QVT

FATOR	DESCRIÇÃO
Percepção da necessidade	Para terem sucesso os projetos de QVT necessitam que todas as partes envolvidas verdadeiramente percebem que existe um problema ou oportunidade.
Problema como foco	Entender que existem problemas na organização e colocar como o ponto central para se resolver, assumindo as diversas partes envolvidas no projeto, compromisso significativo em termos de recursos, ajuda consultiva, tempo e esforço.
Estrutura para identificação e solução do problema, treinamento de participantes	Necessidade de treinamento para todos participantes do Projeto. Projetos bem-sucedidos tendem a envolver um elemento significativo de treinamento, tanto na teoria e modelos envolvidos na resolução de problemas processos e em alguns dos elementos de trabalhar junto em equipes.
Compensações adequadas	Compensações adequadas que vão além do fator financeiro. Recompensas podem ser internas, ou seja, as pessoas podem sentir que há uma recompensa em apenas ser capaz de participar e ter as ideias ouvidas.
Sistemas múltiplos afetados	O programa de QVT deve afetar toda a organização.
Envolvimento amplo da organização	É importante que as atividades de QVT não sejam limitadas a certos grupos na organização. Quando apenas certos níveis em certos grupos estão envolvidos, projetos muitas vezes não conseguem ter sucesso.

Fonte: adaptado de Nadler e Lawler (1983)

Partindo-se do que foi apontado no quadro 12, como fatores de sucesso para implantação de programas de QVT, ainda, Nadler e Lawler (1983), apresentam em seu modelo de QVT a identificação de quatro fatores que interferem diretamente na QVT, conforme descreve o quadro 13:

Quadro 13: Elementos que interferem na QVT no modelo de Nadler e Lawler

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
Participação nas decisões	Participação no processo de tomada de decisões organizacionais, como diferencial e chamada de "gestão participativa".
Reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos	É a reestruturação da natureza básica do trabalho que os indivíduos fazem e os sistemas de trabalho que os rodeiam, para fazer os arranjos de trabalho mais consistente com as necessidades individuais e com as estruturas sociais no cenário de trabalho. Reestruturação do trabalho pode incluir coisas como enriquecimento do trabalho, o uso de grupos de trabalho autônomos ou o design de sistemas técnicos completos e conjuntos de postos de trabalho e procedimentos, particularmente no desenvolvimento de novas plantas de alto envolvimento.
Inovação nas recompensas	Recompensas são um importante determinante da motivação, esforço e desempenho. Em uma série de experimentos, a ênfase tem sido na criação de sistemas de recompensa inovador que irão promover um clima diferente na organização.
Melhora do ambiente de Trabalho	A ênfase aqui é sobre o trabalho físico e tangíveis, condições em torno individual. Isto pode incluir mudanças no horário de trabalho, condições, regras ou o ambiente físico.

Fonte: adaptado de Nadler e Lawler (1983)

Conforme apresentados nos quadros 12 e 13, é imprescindível para as organizações obterem sucesso em seus programas de QVT, para sanar quaisquer problemas que possam enfrentar em relação aos fatores destacados no modelo de Nadler e Lawler (1983). Os Programas de QVT apresentam crescente destaque no ambiente organizacional, sejam pelos novos desafios de ARH, ou pelo aumento da demanda sobre qualidade e excelência, no que envolve o empregado (ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2013).

A inserção de programas voltados para QVT, tem permitido as empresas serem vistas com um diferencial de mercado, e, portanto, tornam-se estratégias competitivas, já que visam aumentar a satisfação dos colaboradores e por meio disto obter a lucratividade almejada (MASSOLLA; CALDERARI, 2011).

Em síntese Nadler e Lalwer (1983), destacam quatro fatores primordiais para que se tenha a QVT, fatores estes que podem ser separados em tangíveis, como o quesito melhora do ambiente de trabalho, que tem como foco proporcionar ambientes físicos adequados, e intangíveis, que se referem aos quesitos de enriquecimento do trabalho, formas inovadoras de remunerar e a participação ativa nas decisões. O quadro 14 descreve as características dos fatores tangíveis e intangíveis:

Quadro 14: Fatores tangíveis e intangíveis

FATOR	CARACTERÍSTICA
Tangível	Possuem características físicas, e mensuráveis, como as recompensas financeiras, bonificações salariais, melhorias dos espaços físicos de trabalho.
Intangível	Não possuem características físicas, são tipicamente tácitos e difíceis de codificar. Direitos a benefícios futuros que não possuem uma materialização física ou financeira, como a participação dos colaboradores nas decisões, e promoções no trabalho.

Fonte: Adaptado de Carvalho, Kayo, Martin (2010); Teh, Kayo, Kimura (2008)

Macêdo et.al. (2005), relacionam o item participação ativa da vida organizacional, com o comprometimento individual de cada trabalhador. Este comprometimento deve estar arraigado na mente de cada indivíduo. E isto ocorre pelo

fato do trabalhador não se contentar apenas com recompensas financeiras, mas sim com a vontade de desempenhar melhor sua função e conseqüentemente ajudar a empresa.

Em relação a busca por formas inovadoras de recompensar os colaboradores citadas por Nadler e Lawler (1983), Malanovicz e Weber (2010), afirmam que novas formas de remuneração foram desenvolvidas como mecanismo de motivar os colaboradores e incentivá-los a melhorar seu desempenho, esse novo modelo é chamado de remuneração estratégica.

Para Albuquerque e Oliveira (2002, p. 2), “nos sistemas tradicionais, o tempo é reconhecido, e não as contribuições dos empregados. Assim, o sistema não encoraja o desenvolvimento de habilidades e competências”.

Passaram a compor a remuneração estratégica elementos como: remuneração por conhecimentos e habilidades; remuneração por competências; remuneração variável baseada em desempenho; remuneração baseada em equipes; participação dos empregados na formulação da política salarial; criação de carreiras técnicas; e, troca de salários por benefícios (GIL, 2007).

Constata-se que estes elementos citados por Nadler e Lawler (1983), mesmo que ainda no século XX, são importantes para as organizações do Século XXI, pois, devem ser trabalhados pela área de ARH para que por meio da QVT o trabalho seja definido pelos trabalhadores como algo engrandecedor, que os satisfaça, e que possam alcançar melhores performances, em um ambiente participativo e democrático.

De acordo com Antunes (2000), para que um indivíduo tenha uma vida cheia de sentido fora do ambiente de trabalho, é necessário que se tenha uma vida dotada de significado no trabalho. Não é possível conciliar o trabalho em que não se

tenha motivos e objetivos, com satisfação e realização que farão sentido para os trabalhadores.

Em sua pesquisa, Morin (2001), afirma que os indivíduos, em sua maioria, mesmo tendo a possibilidade de viver confortavelmente, sem trabalhar o restante de suas vidas, preferem continuar trabalhando, pois no trabalho as pessoas têm oportunidade de se relacionar com muitas outras pessoas, apresentam o sentimento de pertencimento, pois fazem parte de um grupo ou sociedade, sentem-se ocupadas e úteis, e possuem objetivos a serem atingidos que se relacionam com a vida pessoal.

Com base nestas afirmações, fica claro a importância do trabalho na vida das pessoas e a necessidade da QVT para melhoria de todos os fatores apresentados nos modelos teóricos.

* * *

As dimensões da qualidade de vida no trabalho de acordo com o modelo de Westley (1979)

Estudiosos apresentam fatores que podem interferir fortemente na motivação dos colaboradores de uma organização, seja de maneira positiva ou negativamente.

Dentre os diversos estudos, um dos mais conceituados é o modelo teórico de Westley, do ano de 1979, autor que destaca quatro dimensões relacionadas com o trabalho, sendo tanto aspectos individuais como sociais. Estas dimensões são entendidas como econômicas, políticas, psicológicas e sociológicas, e podem resultar em indicadores de QVT.

Os indicadores de QVT na visão de Westley (1979), formam um conjunto que permitem mensurar o nível de satisfação dos trabalhadores, onde dentro de cada indicador, estão presente fatores que permitem esta associação. No

indicador econômico, estão relacionados a recompensa salarial justa e condições de trabalho adequadas. O indicador político é representado pela estabilidade no emprego e a oportunidade de trabalhar sem sofrer discriminações que possam resultar em dispensas. Já o indicador psicológico, é resultante do processo da autorrealização no trabalho em que se executa. Quanto ao indicador sociológico, relaciona-se com a distribuição de responsabilidades dentro da equipe e oportunidade de participar de decisões relevantes na organização. (FERNANDES, 1996)

Com o desenvolvimento do sistema fabril, os principais problemas enfrentados pelos trabalhadores estão relacionados a obtenção de segurança e equidade. Os proprietários das fábricas começaram a concentrar grandes riquezas em suas mãos e apenas explorar a mão de obra dos trabalhadores (WESTLEY, 1979).

Na virada do Século XVIII, no primeiro ano da Revolução Industrial, tem-se um aumento acentuado do número de movimentos sociais que visavam a segurança do emprego ao trabalhador e da equidade salarial. A partir desses pontos é que surgem as duas primeiras dimensões destacadas por Westley (1979). Sendo que as dificuldades encontradas nelas, relacionam-se e suas soluções recomendam, no caso da dimensão econômica a divisão dos lucros alcançados no período pela organização, acordos de produtividade, alcance de objetivos e metas estabelecidos. Já na dimensão política, soluções recomendadas são a de equipes auto gerenciáveis, a descentralização do poder com a participação dos próprios funcionários nas decisões sobre demissões e desligamento de empregados (WESTLEY, 1979).

Foi a partir de 1850 até o fim da década de 1930, onde parecia-se que industrialização produzia um mundo melhor e mais seguro para todos, com uma riqueza a ser dividida, que se

notou um nível muito maior de pobreza existente entre as pessoas (WESTLEY, 1979). Rezende Filho (2000), corrobora com isto dizendo que na segunda metade do século XIX a concentração de capital é ainda maior da que foi vivenciada na primeira metade do século XIX. O autor ainda afirma que nesse período, acontece um acentuado crescimento no número da população europeia, e o que deveria servir para o crescimento também da economia, é anulado pelas condições precárias que a classe de trabalhadores foi submetida.

É então após o fim da Segunda Guerra Mundial, que os problemas relacionados a segurança do emprego e equidade salarial deixam de ganhar grandes destaques. A lei presente nos países industrializados já garantia proteção considerável, assim como a presença dos sindicatos em diversos setores da sociedade. Surgem então novos problemas, quais sejam, a anomia e a alienação (WESTLEY, 1979).

Assim, a alienação é uma condição que envolve um desapego entre o trabalho e profissional. Westley (1979), sugere que tal desprendimento surgisse quando o trabalho fosse visto como prejudicial ao funcionário. Seria um produto de uma lacuna entre expectativas e satisfação.

Nas sociedades industriais ocidentais, essa lacuna resultou da revolução das expectativas crescentes. As escolas, os meios de comunicação de massa e as comunicações rápidas dão às pessoas novas imagens do que os seres humanos poderiam esperar da vida. Houve uma espécie de democratização das expectativas de realização. Da mesma forma, a grande afluência fez com que as pessoas estivessem esquecidas dos antigos problemas de segurança e equidade. Eles agora queriam um trabalho satisfatório, interessante e relevante (WESTLEY, 1979).

Os gerentes, percebendo que estavam perdendo o controle sobre os trabalhadores, o que afetava os

relacionamentos, responderam com mecanismos cada vez mais apertados e complexos de planejamento e controle. Nisto, eles foram ajudados pelos sindicatos que negociavam regras cada vez mais restritivas e uma especificação remunerativa de obrigação e compromisso (WESTLEY, 1979).

Em suma, esse processo afetou psicologicamente os trabalhadores, que diminuíram seu envolvimento com o trabalho, pois o trabalho não era mais seus interesses centrais.

Marx (1996) escreveu sobre a alienação como condição em que o trabalho é externo ao trabalhador e que não faz parte de sua natureza, onde ele nega-o, como um sentimento de bem-estar, não desenvolve livremente uma energia física e mental, sente-se fisicamente exausto e mentalmente degradado. Não é a satisfação de uma necessidade, mas apenas os meios que satisfazem demais necessidades.

Nesse conceito de alienação com o trabalho, também está envolvido um fator chamado de entrincheiramento, que fora do contexto organizacional remete a ideia de abrigo e amparo. Seu sentido tem origem no local chamado trincheira, utilizado pelos soldados, difundido principalmente após a primeira guerra mundial. Os soldados escavavam o terreno e ficavam nessas trincheiras para se protegerem durante o combate, a saída delas poderia levar à morte (FERREIRA, 1998).

A transposição da concepção de entrincheiramento para o contexto organizacional proporciona a interpretação de que o colaborador entrincheirado busca em sua empresa, a trincheira como meio de se proteger, sentir-se seguro, manter seu status e evitar as perdas inerentes a sua saída. Desta forma, o indivíduo permanece na organização não por desejo, mas sim por necessidade, ou seja, mesmo insatisfeito, ele permanece, pois, sua saída pode representar riscos maiores (RODRIGUES, 2009). A partir disso, entende-se que indivíduos

entrincheirados, presos a suas empresas por necessidade, podem não estar preocupados com sua produtividade, nem comprometidos com os objetivos organizacionais, por meio de seu trabalho.

Essa problemática de alienação e entrincheiramento vem justamente com aumentos no tamanho e na complexidade das organizações e traz outros problemas. Westley (1979), destaca duas consequências desse processo. Em primeiro lugar, a combinação de rigidez organizacional e turbulência ambiental levou a um enfraquecimento do conhecimento sobre relações de causa e efeito e, assim, a perda de significado. Em segundo lugar, houve uma intensificação dos esforços para reduzir a imprevisibilidade, que assumiu a forma de um maior controle dos trabalhadores através da mecanização, programação e / ou supervisão. Em outras palavras, houve uma retirada de descrição do trabalho e racionalização do trabalho que o esvaziou de seu conteúdo normativo. A diminuição da compreensão das relações de causa-efeito e a desatualização do trabalho aumentaram cada vez mais a anomia.

Segundo Westley (1979), a anomia se constituiu, pois, o trabalho passou a ser não mais o interesse central da vida da maioria dos trabalhadores, que possuem pouco interesse por ele, ou seja, pessoas trabalham por dinheiro e tendem a assumir empregos que lhes forneçam mais dinheiro. Em termos simples, enquanto que no passado as pessoas agiam porque sentiam que deveriam fazer algo, agora agem porque são pagas por fazê-lo.

Nessa perspectiva, tem-se QVT quando o trabalho é humanizado de forma a minimizar as quatro problemáticas-chaves: insegurança (instabilidade no emprego), injustiça (desigualdade salarial), alienação (baixa autoestima) e anomia (carência de uma legislação trabalhista) (WESTLEY, 1979).

A partir disso, utilizando o modelo proposto por Westley (1979), serão apresentados no Quadro 15, os fatores que

caracterizam os problemas de QVT, destacando os sinais, indicadores, práticas e sugestões que tem como objetivo principal proporcionar a QVT.

Quadro 15: Modelo Teórico de QVT de Westley (1979)

Problemáticas-chave problema	Sinal do problema	Meio para solucionar o problema	Indícios	Sugestões
Econômico (1850)	Injustiça	Trabalho em equipe	a) Insatisfação dos trabalhadores; b) Greves sindicais;	a) Remuneração justa e adequada; b) Local de trabalho adequado; c) Carga horária flexível;
Político (1850-1950)	Insegurança	Programas de valorização do colaborador	a) Exploração dos trabalhadores;	a) Segurança; b) Presença sindical; c) Inexistência de discriminações; d) Valorização do cargo;
Psicológico (1950)	Alienação	Agentes transformadores	a) Trabalho não como interesse principal; b) Absenteísmo; c) Rotatividade;	a) Treinamento; b) Plano de cargos e salários; c) Desenvolvimento pessoal e profissional;
Sociológico	Anomia	Capacitação	a) Trabalho sem sentido;	a) Participação nas decisões; b) Distribuição de responsabilidade; c) Autonomia

Fonte: Adaptado de Westley (1979)

A partir da análise realizada no quadro 15, constata-se que os fatores que interferem na QVT, podem ocorrer independentemente da posição em que as pessoas ocupam na organização, e que para sanar estas dificuldades, faz-se necessário conhecer as dimensões apresentadas por Westley (1979), que servirão de base de informações para os gestores, para que indiquem sugestões de melhorias.

Corroborando com isto, Regis Filho et. al. (2015), afirmam que para solucionar os problemas expostos por este modelo, e atingir uma melhor QVT, deve-se trabalhar em ações cooperativas, onde existirá a participação de todos colaboradores nas decisões e divisão dos lucros, assim como, buscar o enriquecimento das tarefas desempenhadas.

Westley: Dimensão Econômica VS. Política

Goulart e Sampaio (2004) reconhecem que problemas como insegurança e injustiça estão inseridos na sociedade a séculos, e se evidenciam pela concentração de poder e lucros nas mãos de poucos, e ainda pela exploração da força de trabalho.

Conforme apresenta Westley (1979), em seu modelo teórico nas dimensões Econômicas e Políticas estão envolvidos fatores de equidade salarial e estabilidade no emprego.

Entre os elementos que compõe a dimensão econômica está a remuneração justa e adequada. A respeito de remuneração adequada, Lacombe (2012), diz que é essencial para se ter bons profissionais que estarão dispostos e motivados. Corroborando com isto, França (2014), diz que uma remuneração justa e adequada deve proporcionar uma vida digna aos colaboradores, com salários que lhes permitirão usufruir de ensino, saúde e lazer.

Elemento que também interfere na QVT e está inserido na dimensão econômica é ter um local de trabalho adequado, com uma estrutura que proporcione conforto e qualidade aos colaboradores. Desta forma, as organizações devem investir no local de trabalho, que irá ajudar a atrair talentos, assim como melhorar a produtividade (GIL, 2006).

O terceiro elemento da dimensão Econômica diz respeito a carga horária flexível, elemento este que se não bem

trabalhado pelos gestores, pode levar a insatisfação com o trabalho, isso ocorre pois há conflito de interesses entre empregador e empregado, principalmente no que se relaciona a obrigatoriedade de horas extras e a falta de autonomia de ajustar esses horários às necessidades pessoais (MILKOVICH; BOUREAU, 2000).

Na dimensão Política, estão relacionados elementos que proporcionem segurança e estabilidade no trabalho aos colaboradores. Para isso, a presença sindical pode trazer esse sentimento aos trabalhadores, pois ele atuará como mediador entre empresa e funcionário, reivindicando melhores condições de trabalho e remunerações (LACOMBE, 2012).

Outros elementos importantes, que podem proporcionar segurança aos colaboradores, são a inexistência de discriminações dentro da organização, e a valorização do cargo, que para França (2014), são necessidades percebidas pelos trabalhadores e podem levar a insatisfação.

De forma geral as dimensões Econômicas e Políticas, refletem diretamente na força de trabalho das organizações, e para evitar a insatisfação dos trabalhadores, os gestores podem realizar ações voltadas para melhorias das condições de trabalho, formas de remunerações, permitindo que colaboradores se realizem por meio do trabalho.

Westley: Dimensão Psicológica VS. Sociológica

As dimensões Psicológica e Sociológica apresentam elementos intangíveis que podem melhorar a produtividade e satisfação dos colaboradores. Entre os elementos que compõe a dimensão Psicológica estão o Plano de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional.

No quesito Plano de cargos e salários, cabe a ARH avaliar se a renda ofertada aos colaboradores está de acordo

com o cargo e trabalho executado. Envolve também a percepção dos colaboradores quanto a remuneração igualitária para os cargos de mesma importância, a perspectiva de obtenção de aumentos salariais e crescimento dentro das organizações (REGIS FILHO; RIBEIRO, 2012).

Já o treinamento, desenvolvimento pessoal e profissional, tem como o objetivo melhorar o potencial e capacidade dos colaboradores. O desenvolvimento de pessoal refere-se ações da ARH, que visam aumentar o valor do funcionário depois da entrada na organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Quanto ao Desenvolvimento profissional, tem o objetivo de transmitir aos colaboradores novas habilidades, comportamentos e atitudes, realizando isto, por meio de ferramentas e processos que permitam maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTURA, 2006).

Na Dimensão Sociológica estão envolvidos elementos relacionados a importância do colaborador para a organização, o grau de responsabilidade que estará sobre o indivíduo, sendo assim, os elementos são nomeados de: Participação nas decisões, Distribuição de responsabilidades e Autonomia.

Quando o indivíduo percebe que está participando da tomada de decisão nas organizações, ele sente-se motivado a colaborar ainda mais. As organizações que se preocupam com a QVT, devem dar abertura e desenvolverem o espírito de criatividade e iniciativa de seus trabalhadores. Por meio disto, contarão com colaboradores mais desenvolvidos e que buscam alcançar os objetivos organizacionais (GIL, 2006). Regis Filho e Ribeiro (2012), falam que cabe aos gestores avaliarem o grau de autonomia que é dado aos colaboradores para a realização de suas atividades, bem como quanto às pessoas são envolvidas nas decisões estratégicas da instituição.

Fica claro por meio dessas afirmações, que problemas em cada uma dessas esferas de trabalho, tanto em dimensões Psicológicas, quanto nas dimensões Sociológicas, trariam respectivamente, alienação, e sentimento de anomia. Em outras palavras, torna os colaboradores desinteressados, onde não estarão envolvidos com o trabalho. Os gestores precisam buscar mudanças no ambiente de trabalho, com planos de QVT, que evitem o processo de alienação e anomia, para que os colaboradores estejam plenamente realizados com suas tarefas, compreendendo o sentido do trabalho, contribuindo nas decisões centrais da empresa e satisfeitos com o grau de responsabilidade que lhes é imposto.

CAPÍTULO 6

CONCEITOS RELACIONADOS COM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Conceitos relacionados com a Qualidade de Vida no Trabalho

Ao se estudar fatores que interferem na QVT, para que sejam implantados procedimentos que irão resultar em melhores indicadores de QVT, com maior produtividade e eficácia das empresas, é necessário analisar os elementos relacionados à liderança, cultura e clima organizacional, estresse e satisfação no trabalho, sendo que estes fatores podem interferir na QVT.

* * *

Liderança

Estão presentes nas organizações as diversas lideranças, nos diferentes níveis hierárquicos, podendo ser elas formais ou informais, sendo o principal papel de um líder, o de conduzir um grupo. Os líderes podem ser considerados agentes de mudança, tendo como desafio, ser referência para seus liderados (LACOMBE, 2011).

Nesta mesma direção Jackson e Parry (2010), definem liderança como sendo uma relação entre uma pessoa e um

grupo. De forma alguma existem líderes se não existirem liderados, e ainda, para que uma liderança seja considerada eficaz, ela deve atingir os objetivos predeterminados. Quando o líder não consegue transmitir ao grupo o objetivo central, as pessoas apenas realizam suas funções de forma independente, e não se tem liderança.

A partir disto, tem-se que a liderança deve fazer com que um determinado grupo, mesmo que sob circunstância adversas, responda de forma positiva à indicação de um rumo de ação. Liderar, portanto, é coordenar, instigar e influenciar verdadeiramente pessoas (BERGUE, 2010).

Da mesma forma, Hunter (2004, p.105), cita que “liderança representa a capacidade de influenciar pessoas a agir”.

Assim sendo, a liderança pode relacionar-se com mais de uma dimensão da QVT segundo o modelo de Westley. Sendo uma delas a dimensão política, pois podem existir lideranças que não permitam a liberdade de expressão, não repassam o retorno do desempenho dos colaboradores, e não possuam bons relacionamentos com a equipe, assim como pode influenciar a dimensão sociológica, que pode ser impactada pela não participação dos colaboradores na tomada de decisões, e abertura para colocação de ideias (MÜLLER, 2008).

Corroborando com isto, Tamayo et. al. (2004), afirmam que vários fatores interferem no clima organizacional, e podem afetar o nível de estresse dos trabalhadores. Entre estes fatores está o estilo de liderança gerencial, que de acordo com os

métodos utilizados, podem refletir diretamente na QVT percebida pelos colaboradores.

Para Anjos (2008), é importante avaliar o estilo de liderança dos gerentes, para se verificar o quesito integração da equipe, sendo este um fator que gera satisfação para os colaboradores. O papel da liderança torna-se importante também, pelo fato de ser principalmente por meio dela que os trabalhadores aprendem a cultura organizacional (DUBRIN, 2003).

O líder exerce um papel de extrema importância na questão da dinâmica organizacional, pois representa aquele que irá guiar, orientar e nortear as pessoas na execução de suas tarefas, lhe dando um feedback a respeito de seu desempenho e suas potencialidades. O líder também será muito importante para a administração dos conflitos que são comuns ao ambiente de trabalho (ANJOS, 2008).

Cabe aqui destacar que a liderança não é o único fator a influenciar o desempenho e comprometimento dos colaboradores, mas que, conforme o tipo de líder, podem refletir em equipes motivadas para a busca dos objetivos das organizações, ou equipes que apenas executam suas funções, mas não estão satisfeitas (PONTES, 2008).

Se, de certa forma, uma boa liderança pode contribuir com elevados padrões de produtividade nas organizações, pode também, quando mal orientadas, acarretar em problemas como a ineficiência, desentendimentos e falta de foco dos colaboradores.

Cultura e Clima organizacional

Cada organização formula estratégias e toma decisões, para isso pode utilizar alguns parâmetros de acordo com sua cultura. A condução das atividades de uma organização, para alcance dos objetivos, é regrada por essa cultura. Com isso, a cultura está para a organização, como a personalidade está para uma pessoa (LACOMBE, 2011).

Esse conjunto de valores compartilhados por um mesmo grupo, pode variar de acordo com cada organização e é conhecido como cultura empresarial ou organizacional (MARRAS, 2016).

Neste sentido, a cultura organizacional pode impactar diretamente na QVT, pois, conforme cita Marras (2016), as organizações podem sofrer o fenômeno da contracultura, que acontece quando há contradições de valores, com àqueles que já estavam implantados na empresa. Deste modo, esses grupos podem praticar atitudes de não integração ou participação com os demais setores da empresa.

A cultura organizacional pode relacionar-se também com a QVT, pelo fato da existência de vários elementos relacionados nas empresas, ou seja, o conjunto de crenças e valores, que podem influenciar nos valores pessoais, assim como restringir a liberdade de expressão dos funcionários, em

detrimento dos padrões comportamentais estabelecidos (MÜLLER, 2008).

Cabe destacar ainda, que os colaboradores mais produtivos, são os que de melhor forma veem a cultura da organização e se identificam com a mesma (GIL, 1994). Há importância, então, no que diz respeito aos gestores transmitirem os valores, normas e crenças da empresa ainda no processo de seleção, para que a cultura não se torne fator predeterminante para a execução das tarefas de forma adequada.

A cultura organizacional pode interferir ainda em como os indivíduos são acolhidos por um determinado grupo, se há interações entre esse grupo, e troca de ideias (RODRIGUES, 2009).

Ao abordar este tema dentro das organizações, os gestores devem levar em conta as percepções e expectativas dos colaboradores. Desta forma, existe uma íntima relação entre o conceito de cultura e o de clima organizacional, pois geralmente são conceitos complementares. Destaca-se então, a importância de conhecer os principais elementos culturais de uma organização, assim como, a influência que esse e outros fatores exercem sobre seu clima (ANJOS, 2008).

Sendo um fator muito importante para as organizações, relacionado com a QVT, e consequentemente a área de ARH, o clima organizacional “retrata o grau de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho” (LUZ, 2003, p. 9). Nesta perspectiva, a satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho e

atividades realizadas, gera uma satisfação com o ambiente de trabalho, sendo que estes fatores podem interferir na QVT. O clima organizacional pode ser mensurado por meio de diversos fatores, conforme destacado por Lacombe (2011, p. 283):

O clima organizacional [...] está vinculado à motivação, à lealdade e a identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

Limongi-França (2002, p. 291), corrobora com o conceito dizendo que “O clima organizacional se refere à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização”.

Desta maneira, verifica-se que o clima organizacional, está atrelado a QVT, pois este conceito envolve a visão de como as pessoas enxergam o ambiente e local de trabalho, podendo elas estarem satisfeitas ou não.

* * *

Fatores Motivacionais

A motivação humana tem sido estudada como um dos maiores desafios e receios das empresas do século XXI. Pesquisadores tem aprofundado seus estudos e procurado

entender o sentido dessa força que ocasiona determinados comportamentos nos trabalhadores.

Antes de abordar o conceito de fatores motivacionais faz-se necessário falar sobre a diferença fundamental entre motivação e movimento.

De acordo com Vilela (2010, p. 5):

Motivação é uma força intrínseca, ou seja, a ação parte de dentro para fora do indivíduo e não de fora para dentro. Quando ocorre o contrário, ou seja, a ação ocorre de fora para dentro do indivíduo, muitas vezes contrariando sua vontade, dizemos que existe estímulo ou incentivo.

Os estudos relacionados a motivação tiveram início a partir de experimentos de Elton Mayo, realizados na fábrica de Hawthorne entre 1927 e 1932. Após Mayo, outras várias pesquisas foram realizadas, entre elas destacam-se as teorias propostas por Maslow, Herzberg e Mc Gregor (AQUINO, 1980).

Partindo do pressuposto de que a motivação está intimamente ligada a satisfação das necessidades humanas, Abraham Maslow propôs em seu modelo cinco níveis de necessidades humanas a serem alcançadas, para que as pessoas estejam motivadas, sendo elas, necessidades fisiológicas, de segurança, de associação, de estima e reconhecimento e de auto-realização (ANJOS, 2008).

De acordo com a teoria de Maslow, as necessidades estão divididas em forma de pirâmide, sendo que as de baixo

precisam ser supridas para que o indivíduo caminhe ao próximo nível. A primeira delas, que está na base, liga-se com as necessidades fisiológicas e estão relacionadas com o que garanta a sobrevivência do indivíduo, como comida, água, ar, moradia. Nas necessidades de segurança, o indivíduo busca por proteção contra os perigos presentes na sociedade. A associação remete a aceitação da pessoa por determinado grupo. A necessidade de estima está voltada a busca por autonomia, reconhecimento, status. Já a auto-realização é a necessidade que está no topo da pirâmide, e diz respeito ao crescimento pessoal, realização profissional, alcance de objetivos (ANJOS, 2008).

Frederick Herzberg, é outro autor conceituado no âmbito das teorias motivacionais. Dando continuidade aos estudos de Maslow, deu origem a teoria dos dois fatores ou teoria da higiene. Em seu modelo teórico, Herzberg separou os estímulos para o trabalho em duas categorias, a primeira classificou em fatores higiênicos, elementos voltados a suprir às necessidades básicas que se relacionam com aspectos materiais e fisiológicos. A segunda categoria foi classificada em fatores motivacionais, que se comparados com a pirâmide de Maslow, estão no topo, quando o indivíduo já supriu suas necessidades básicas e busca por coisas maiores, como a realização profissional e pessoal (ANJOS, 2008).

Ainda sobre os principais autores que escreveram teorias sobre motivação, está Douglas Mc Gregor, que tem sua pesquisa conhecida como teoria X e Y. Para ele, existem dois

tipos de pessoas nas organizações, sendo a primeira enquadrada na teoria X, onde o indivíduo é considerado irresponsável e preguiçoso, e a segunda encaixa-se na teoria Y, que Mc Gregor descreve como um profissional que sente prazer no trabalho, e está motivado para contribuir com a organização (ROBBINS, 2000).

Silva (2008), corrobora com este assunto, dizendo que a motivação pode ser descrita como sendo a força orientadora de um indivíduo e a persistência para realizar uma ação que lhe proporcionará a satisfação de alguma necessidade. Por este fator, as pessoas tendem a escolher determinadas ações e praticá-las de melhor forma.

A motivação está presente para que as necessidades sejam transformadas em objetivos, planos e projetos (DORON; PAROT, 2001). Sendo assim, a motivação é determinante para o comportamento das pessoas (SILVA, 2008).

Quando o colaborador é incentivado a prosseguir no caminho determinado pela empresa, não sendo o mesmo que ele deseja, poderá não concluir o projeto, caso as forças extrínsecas deixem de existir ou diminuam a intensidade (VILELA, 2010).

Percebe-se que para que os trabalhadores possam realizar suas funções, de modo a obter satisfação e motivação, faz-se necessário que as organizações oportunizem um ambiente de trabalho confortável e seguro, com estímulos e incentivos, ou seja, ofereçam qualidade de vida no trabalho (BORTOLOZO; SANTANA, 2011).

Com estes fatores, Bortolozo e Santana (2011) evidencia também a importância da realização pessoal no local de trabalho, dando especial importância para as atividades de socialização e integração da equipe, elevando assim o nível de satisfação dos colaboradores e consequentemente proporcionando maior produtividade. Tal observação tem relação profunda com a análise e modelo teórico de Westley (1979), que traz no indicador sociológico a importância da integração da equipe e principalmente a oportunidade de toda a equipe participar de decisões relevantes na organização.

Miranda (2009), define que nas organizações atuam determinados sistemas motivacionais. Destaca-se que estes sistemas podem ser entendidos como o que o colaborador recebe em troca de atingir determinado objetivo organizacional. Entre alguns exemplos, estão os incentivos, planos de estímulo, remuneração de acordo com os resultados alcançados, autogerenciamento das equipes de trabalho, dentre outros.

A remuneração e os benefícios destacam-se como um dos principais fatores da organização que contribuem para QVT. A remuneração vai muito além do que somente o salário, consiste em três fatores principais, dentre eles a remuneração direta, que abrange o salário propriamente dito dos funcionários, ou seja, o pagamento monetário pelas funções desempenhadas. Nessa remuneração direta, podem estar inclusas também as bonificações, comissões e incentivos. Outro componente é a remuneração indireta, abrangendo os vários benefícios oferecidos pelas empresas, como por exemplo,

refeições subsidiadas, bolsas de estudo, e auxílio moradia. O terceiro componente é a remuneração não financeira, onde estão inclusos fatores não monetários, como horários flexíveis, programas de reconhecimento e atividades gratificantes (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Marras (2016), afirma que com o passar do tempo estes fatores tornaram-se primordiais para a organização, exigindo uma maior atenção da administração. De acordo com o modelo teórico de Westley (1979), esses fatores enquadram-se no indicador econômico, e atuam como estímulos para que o trabalhador se sinta satisfeito e motivado com suas atividades profissionais. Por consequência, quanto mais o empregado estiver satisfeito com estes quesitos, pode-se ter uma maior percepção de QVT, desempenhando assim, com mais eficácia suas atividades.

O indicador político, destacado no Modelo Teórico de Westley (1979), dá ênfase a segurança no emprego percebida pelo trabalhador. Dessa maneira, a administração ao preocupar-se com este fator, faz com que os trabalhadores percebam que a organização se preocupa com os mesmos, desta forma, irão sentir-se mais valorizados e motivados para trabalharem e produzirem.

Dentro das organizações, os trabalhadores podem estar expostos a uma série de fatores e condições de riscos. Enquadram-se entre esses fatores, a própria questão estrutural, os recursos físicos presentes na operação, assim como, fatores psicológicos, que podem interferir no quesito destacado no

modelo teórico de Westley (1979), chamado de Indicador psicológico, ou seja, se não trabalhados pela organização, podem impedir o colaborador de alcançar a auto-realização.

Assim sendo, a organização precisa atentar-se a tais fatores, os quais podem prejudicar o bem-estar dos funcionários, a sua satisfação e a produtividade da organização (FERNADES, 1996). Resultados estes que podem interferir diretamente nos objetivos almejados.

* * *

Estresse versus Satisfação no trabalho

O mundo vive mudanças frenéticas desde o início do processo da globalização, isto gera um alto clima de tensão no grupo de pessoas envolvidas nesse processo (LELIS, 2013).

Para Rabia e Christopoulos (2008), as mudanças ocorridas afetam principalmente as organizações e provocam uma exaustiva carga física e mental nos colaboradores, em uma era que é conhecida como do Conhecimento.

Essas tensões, de certa forma, podem ser consideradas como motivadoras para a obtenção dos objetivos das organizações, o que gera uma sensação de satisfação e realização para o desenvolvimento dos colaboradores, porém podem levar também a desmotivação e estresse do profissional envolvido no processo (LELIS, 2013).

Neste sentido, torna-se importante para área de RH, a busca constante por satisfação no trabalho. A respeito disso, Wagner e Hollenbeck (2012) dizem, que apesar disto, a maior parte das empresas não se preocupam com a satisfação no trabalho. Em razão disto, torna-se difícil os gerentes entenderem a importância e implementarem programas que melhorem esse indicador, para que se tenham melhores atitudes e sentimentos de seus colaboradores com o trabalho. Atitudes estas de insatisfação, que podem gerar resultados negativos para a organização.

Esses efeitos podem causar sucessivos problemas, visto que a partir daí o estresse pode ser gerado. O termo Stress ou Estresse surge das reações do corpo em relação às pressões sofridas com as situações vivenciadas, é o efeito do corpo que acontece quando ele vivencia situações que demandam grande esforço ou lhe sobrecarregam (DUERLING; DALLACOSTA, 2016).

Outra definição sobre o estresse, diz que ele acontece quando o colaborador é responsável por uma quantidade de trabalho que está acima de sua capacidade (GUIMARÃES; MARTINS, 2004).

Como um dos primeiros pesquisadores e escritores sobre o assunto no Brasil, Lipp (2004), classifica o estresse como resultante de profundas alterações psicológicas, que aconteçam em detrimento de situações muito complexas, que ultrapassem a capacidade dos indivíduos em lidar com as mesmas.

Limongi França e Rodrigues (1996), citam alguns fatores que podem ser considerados como causadores do estresse no trabalho, entre eles estão a liderança do tipo autoritária, execução de tarefas sob pressão, excesso de trabalho, grau de interferência na vida particular que os trabalhadores possam sofrer.

O estresse pode desencadear uma série de problemas, pois as pessoas deixam de desempenhar corretamente suas funções, tornam-se irritadas, ansiosas e deprimidas. Esse elevado nível de estresse pode levar ao surgimento da Síndrome de Burnout. Essa Síndrome é decorrente de um longo período de estresse no trabalho, e leva ao enfraquecimento dos colaboradores. É a resposta que o corpo ou organismo dá à forte tensão vivenciada no trabalho, devido à aflição emocional constante, e outros fatores, como por exemplo a grande responsabilidade profissional. O termo em sua originalidade significa exaustão emocional, cansaço, frustração (INOCENTE, 2005; TAMAYO 1997).

Em seu início, apresenta como sinais os sentimentos de extrema exaustão emocional e física, irritabilidade, falta de paciência, desânimo, pessimismo e isolamento. Outros fatores presentes no aparecimento da Síndrome de Burnout, envolvem as dificuldades de relacionamentos, atrito entre vida no trabalho e vida familiar, sentimentos de baixa estima, como o de desqualificação profissional. A Síndrome ainda pode se manifestar de formas físicas, emocionais e mentais. Na manifestação física, as pessoas sofrem com um esgotamento

decorrente da falta de energia, cansaço, insônia, baixa imunidade, dores frequentes de cabeça, dores musculares. Já o emocional e mental pode causar depressão, insatisfação com a vida e consigo mesmo, deixando o trabalhador de investir na área profissional (INOCENTE, 2005).

Pode-se então, fazer um paralelo entre estresse e satisfação no trabalho, pois como definem Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 73) satisfação com o trabalho é “um sentimento positivo resultante de uma avaliação de suas características”. Estes autores ainda corroboram dizendo que quanto mais alto for o nível de satisfação no trabalho de um colaborador, maior será seu sentimento positivo em relação a ele, estando mais envolvido com o trabalho.

É importante destacar que a satisfação no trabalho não acontece de forma isolada, mas que é dependente de outros fatores conforme já apresentados, como cultura e clima organizacional, liderança, condições de trabalho (SEMPANE; RIEGER; ROODT, 2002). Fatores estes, que interferem na QVT e podem gerar maior envolvimento, comprometimento, produtividade, desempenho e resultados positivos para as organizações. Cabe então a área de RH fazer o monitoramento constante de todos eles.

* * *

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; FRANÇA, Ana Cristina Limongi.

Estratégias

de Recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. Revista de Administração, São Paulo, v.

33, n. 2, p.40-51, jun. 1998.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patricia Morilha.

Implementação

do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da Oxiten. In:

ENANPAD, 26, 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002

ALMEIDA, Marco Antonio Bettine de; GUTIERREZ, Gustavo Luis; MARQUES, Renato. **Qualidade de vida.** São Paulo: Escola de Artes, Ciências e Humanidades,

2012. Disponível em: <http://each.uspnet.usp.br/edicoes-each/qualidade_vida.pdf>.

Acesso em: 01 maio 2017.

ALMEIDA, Henrique Silveira de; TOLEDO, José Carlos de. **Qualidade total do produto.** Prod. [online]. 1992, v 2, n.1, pp.21-37. ISSN 0103-6513. Disponível em:

<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65131992000100002>. Acesso em: 15 mai. 2017.

ANDRADE, Maria Margarida De. **Introdução a metodologia do trabalho científico.**

1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ANJOS, Caliana Alves dos. **O clima organizacional e a sua importância no desempenho das equipes de trabalho:** Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan. 2008. 70 f. TCC (Graduação) – Curso de Administração,

Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, 2008.

Antunes, R. **Os sentidos do trabalho:** Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos:** uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ARELLANO, Eliete Bernal; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Análise crítica dos

indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho no Brasil. **O**

Mundo da

Saúde, São Paulo, v. 2, n. 37, p.141-151, abr. 2013

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia, a ética do desempenho nas sociedades**

Modernas. Editora FGV, Rio de Janeiro, 1999.

BAYLÃO, André Luis da Silva; SCHETTINO, Elisa Mara Oliveira; CHERRINE, Lillian.

Gestão Participativa nas Organizações: uma Via de Transformação e Aprendizagem. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Juiz de Fora, v. 1, n. 1, p.1-16, out. 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**.

2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A.. **Administração de Recursos Humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BORTOLOZO, A.; SANTANA, D. **Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho**. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011.

BOSI, G. L. C. **Administração de recursos humanos em pequenas empresas**.

Disponível em: [http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/](http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/RH%20em%20pequenas%20empresas.pdf)

[RH%20em%](http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/RH%20em%20pequenas%20empresas.pdf)

[20pequenas%20empresas.pdf](http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/RH%20em%20pequenas%20empresas.pdf). Acesso em: 30 março 2018.

BRASIL. Congresso. Senado. Constituição (2012). **Lei nº 12761**, de 27 de dezembro

de 2012. . Brasília, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12761.htm)

[2014/2012/Lei/L12761.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12761.htm)>. Acesso em: 05 maio 2018.

BUBLITZ, Machado José; **A Geração Z. Prepare-se!**. 17/09/2012. Disponível em:

<<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/8118/a-geracao-z-prepare-se.html>> Acesso em 18 mar. 2018.

CARDOSO, Maria Ermandina. **Trabalho em equipe uma estratégia de gestão**.

1998. 130 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Hospitalar, Universidade

Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998. Cap. 1998.

CARVALHO, A. B.; et. al. **Satisfação no trabalho**. Anais. Jornada de Pesquisa Ubra Santa Maria. Santa Maria, 2006.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléia Cel Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

CARVALHO, Francisval de Melo; KAYO, Eduardo Kazuo; MARTIN, Diógenes Manoel Leiva. **Tangibilidade e Intangibilidade na Determinação do Desempenho Persistente de Firms Brasileiras**. ANPAD, Curitiba, v. 14, n. 5, p.871-889, out. 2010.

CARVALHO, Jéssica Faria de et al. **Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações**. Unisepe: Educação em Foco, Dois Vizinhos, v. 07, n. 1, p.21-31, set. 2013.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CATTANI, A. **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Porto Alegre: Editora Universidade, 1997.

CAVASSANI, Amarildo Pereira; CAVASSANI, Edlene Barbieri; BIAZIN, Celestina Crocetta. **Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações**. In: SIMPEP, 13., 2006, Bauru. Anais. Bauru: Simpep, 2006. p. 1 - 8.

CHECCHIA, Cristiana Maria de Abreu. **Assistência médica como um benefício nas empresas: Um estudo em organizações de grande porte da cidade de São Paulo**. 1996. 214 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 1996.

CONSONI, Bianca. **A importância do feedback**. 2010. 54 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, 2010.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6 ed. São Paulo: Pioneira Thoson Learning, 2005.

DAINESE, Maria do Amaral. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. v. III. São Paulo: Petrópolis: 2004.

DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

DAVIS, K; WERTHER, W. B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DEUERLING, Liliane; DALLACOSTA, Fabiana, M. **Estresse e Síndrome de Burnout em Profissionais da Saúde**. Uniedu, 2016. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2016/09/unoesc-Liliane-Deuerling.pdf>. Acesso em: 25 set. 2017.

DOMBEK, Aline et al. A importância da integração de equipes: proposta de treinamento e desenvolvimento de equipe da empresa Gaya Bem-Estar. **G&p Revista de Gestão e Práxis**, Salvador, v. 2, n. 2, p.1-14, jul. 2017.

DORON, R.; PAROT, F. **Dicionário de Psicologia**. São Paulo: Ática, 2001.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, J.S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo, Gente, 2001.

_____. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

ECKERT, Alex. **Comprometimento com a organização e com a profissão**: Um estudo multidimensional em empresas de serviços contábeis. 2005. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

FARIA, José Carlos. **Administração**: introdução ao estudo. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FARIA, Bruna Pinheiro. **Fatores que motivam os jovens da geração Z nas organizações**. 2016. 53 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade Editora, 1996.

Ferreira, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa** (2a ed. rev. e ampl.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. São Paulo: Positivo, 2010.

FERREIRA, M.C; FREIRE, O.N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea**, Brasília. V.5. n.2, p. 175-200. mai/ago, 2001.

FERREIRA, Roberto Aparecido. A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS EM UMA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL. **Universidade Estadual de Maringá**, Maringá, v. 1, n. 1, p.1-17, dez. 2015.

FORMIGA JÚNIOR, Thiago de Castro; OLIVEIRA, Gisélia Rodrigues Pereira de. Qualidade no atendimento ao cliente: Estudo de caso do cartório de registro de imóveis de Palmas - TO. **Humanidades & Inovação**, Palmas, v. 2, n. 2, p.73-83, jul. 2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. Ed. - 14. Reimp. - São Paulo: Editora Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed.- 6. Reimp. - São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 4. ed. Rio de Janeiro: São Paulo: Record, 2000.

GONÇALVES, Aguinaldo; VILARTA, Roberto. **Qualidade de vida: identidades e indicadores**. Barueri: Manole, 2004.

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.

GUEST, R. H. **Quality of work life-Learning from Tarrytown**. Harvard Business Review, 1979.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. **Development of job diagnostic survey**. Journal of Applied Psychology, Washington, D.C., v. 60, no. 4, p. 159-170, 1975.

GUIMARÃES, L.A.M.; SIGRIST, J. & MARTINS,D.A. **Modelo teórico de estresse ocupacional: desequilíbrio entre esforço - recompensa no trabalho (ERI)** In: Série Saúde Mental e Trabalho, ORG.: GUIMARÃES & GRUBITS. vol.2 Casa do Psicólogo,2004.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Artmed, 2005. Tradução de Lene Belon Ribeiro.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IBGE. **Tijucas**. 2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/tijucas/panorama>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

INOCENTE, N. J. **Síndrome de Burnout em professores universitários do Vale do Paraíba Campinas**, 2005. 202p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas.

IORIO, Adelina de Souza; COSTA, Helder Gomes. **Qualidade de vida no trabalho: Estudo de caso no setor de enfermagem do hospital universitário da UFF**. Rio de Janeiro: Inovarse, 2016.

JACKSON, Brad; PARRY, Ken. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KIRCHHOF, Ana Lúcia Cardoso et al. Condições de trabalho e características sociodemográficas relacionadas à presença de distúrbios psíquicos menores em trabalhadores de enfermagem. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p.215-223, jun. 2009.

KRETZER, Kristiano. **Criação de um plano de cargos e salários para a empresa automatiza**. 2007. 149 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

_____. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2012.

LELIS, Jose Wilson Franca. **Estresse e satisfação no trabalho de profissionais que exercem a função de gestores na área comercial**. 2013. 177 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

LILIO, Luís. **Gestão do Clima Organizacional**. 2012. 150 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2012.

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.

_____. **Qualidade de vida no trabalho - QVT**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI FRANÇA, A C.; RODRIGUES, A L. **Stress e trabalho**: guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et. al. **As pessoas na organização**. 8 ed. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

LIPP, M.E.N. Stress emocional: esboço da teoria de temas de vida. In: **O estresse no Brasil**: pesquisas avançadas. Campinas: Papirus, p.17-30, 2004.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACARENCO, Isabel. **Gestão co pessoas - Gestão, comunicação e pessoas**: Comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos. 2006. 248 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
MACÊDO, Ivanildo Izaías de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MALANOVICZ, Aline Vieira, WEBER, Letícia. Práticas de remuneração como estratégia para retenção de talentos: Um estudo de caso em uma empresa de serviços. In: 1º Simpósio Brasileiro de Ciência de Serviços, 1., 2010. Brasília.

Anais.

Brasília: SBCE, 2010. p. 1 - 25.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. Atlas, São Paulo, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

_____. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARX, Karl. **O capital**: O processo de produção do capital. São Paulo: Nova Cultura Ltda, 1996. Tradução de: Regis Barbosa e Flávio R. Kothe.

- MASSOLLA, Milena Ferraz; CALDERARI, Patrícia. **Qualidade de vida no trabalho**. Lins: UNISALESIANO, 2011.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MENDES, Antônio Manuel Simeão. Autonomia ou funções autônomas? **Enfermagem em foco**. Ano IX, nº35, p. 34-35, 1999.
- MENDONÇA-JÚNIOR, C. C. de. **O marketing de relacionamento e a satisfação do cliente**. Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos. Nova Serrana, 2013, set./dez., p. 65-72.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**: Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
- 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.
- MONTEIRO, Greice Marta Spananberg; SPAREMBERGER, Ariosto. **Qualidade de vida no trabalho**: O estudo de caso no setor de Serviços de Limpeza, Copa e Cozinha da UNIJUÍ – Câmpus Santa Rosa. 2014. 70 f. TCC (Graduação) Curso de Administração, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul Dacec, Santa Rosa, 2014.
- MOREIRA, Luciana Batista. **A avaliação de desempenho como feedback para os colaboradores**. 2009. 42 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pedagogia Empresarial, Universidade de Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.
- MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x autorealização humana**. 2012. 14 f. - Curso de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Catarinense de Pós-graduação - ICPG, Blumenau, 2012.
- MORIN, Estelle M. OS SENTIDOS DO TRABALHO. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p.8-19, set. 2001.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 20ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.
- MOTA, Regieder Sebastião da. Rotatividade nas organizações: razão de grandes perdas. **Revista Perquirere**, Patos de Minas, v. 2, n. 11, p.36-50, dez. 2014.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MÜLLER, Kariny Naiara. **As dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho no modelo de Westley: Um estudo na empresa Perdigão Agroindustrial S/A**. 2008. 119

f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2008.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. **Quality of work life: perspectives and directions**.

Organizational Dynamics. New York, v. 11, no. 3, p. 20-30, 1983.

NOBRE, Moacyr Roberto Cucê. **Qualidade de vida**. São Paulo: Instituto do Coração

do Hospital das Clínicas - Fmusp, 1995. Disponível em:

<<http://www.arquivosonline.com.br/pesquisartigos/Pdfs/1995/v64N4/64040002.pdf>

>. Acesso em: 25 abr. 2017.

NOTAROBERTO, Lucilia; **A geração Z e sua influência no mercado de trabalho**.

5/02/2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-geracao-z-e-sua-influencia-no-mercado-de-trabalho/5298>> Acesso em

18 mar. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PATRÍCIO, Raymundo de José. **Multifuncionalidade: Um programa para capacitação dos funcionários da empresa Conspel Consultoria e Projetos de Engenharia LTDA**. 2006. 86 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Tijucas, 2006.

PAULA, Carlos Alberto Reis de. **70 anos da consolidação das leis do trabalho**.

Disponível em: <<http://tst.jus.br/web/70-anos-clt/apresentacao1>>.

Acesso em: 02 set. 2017.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**.

2008. 60 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração Judiciária, Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.

PORTAL, Brasil; **Mulheres ganham espaço no mercado de Trabalho**.

23/03/2017.

Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/mulheres-ganham-espaco-no-mercado-de-trabalho>>> Acesso em 18 mar. 2018.

RABIA, S.; CHRISTOPOULOS, T.P. **Incompatibilidade entre vida pessoal e vida**

profissional dos gestores na era do conhecimento. Revista Gestão USP. São Paulo, v. 15, n.3, p. 37-54, julho/setembro 2008.

REGIS FILHO, Gilsée Ivan; RIBEIRO, Dayane Machado; SELL, Ingeborg; MICHELS,

Gláycen. **Qualidade de vida no trabalho:** o que as empresas precisam saber sobre ergonomia. Itajaí, SC: Ed. Univali, Joinville, SC: UNIVILLE, 2015.

REGIS FILHO, Gilsee Ivan; RIBEIRO, Dayane Machado. **Gestão do clima organizacional:** Conceitos, diagnóstico e estratégias gerenciais. In: Encontro nacional de engenharia de produção, 32., 2012, Bento Gonçalves. **Anais.** Bento Gonçalves: ABEPRO, 2012. p. 1 - 13.

REGO, A. Organizações: comprometimento organizacional e ausência psicológica

afinal, quantas dimensões? **RAE -Revista de Administração de Empresas.** Vol.7,n.3, p.25-36, Out./Dez., 2003.

REIS, Audeni de Souza et al. **A importância da implantação do plano de cargos e**

salários na retenção de talentos: Um estudo de caso. 15. ed. São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, 2011.

REIS JÚNIOR, Dálcio Roberto dos; PILATTI, Luiz Alberto; KOVALESKI, João Luiz. **A**

influência da meritocracia na qualidade de vida dos colaboradores. 13. ed. Bauru: Simpep, 2006. 6 p.

REZENDE FILHO, Cyro de Barros. **História Econômica Geral.** 5. ed. São Paulo: Contexto, 2000.

RIBEIRO, Jorge Manuel da Silva. **Autonomia profissional dos enfermeiros.** 2009.

129 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências de Enfermagem, Universidade do Porto, Porto, 2009.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas de. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATOR DECISIVO PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL. **Revista de Iniciação Científica - Ric Cairu,** Salvador, v. 2, n. 2, p.75-96, jun. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, J. **A era do acesso.** São Paulo: Pearson-Makron Books, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional:** teoria

e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 631p.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.

_____. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. 2009. 212 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. Guia para Estágios, Trabalhos e Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 3. Ed. - reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2002.

SANCHEZ, Rosimara Aparecida. **Rotatividade: causas e consequências**. Capivari. São Paulo, 2008.

SANTOS, Andréa Cardoso dos et al. **Gestão participativa: Uma alternativa viável para o século XXI**. 22. ed. Curitiba: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002. 8 p.

SEMPANE, M.E.; RIEGER, H.S.; ROODT, G. **Job Satisfaction in relation to organisational culture**. SA Journal of Industrial Psychology, Tygervalley, v.28, n.2, p.23-30, 2002. Disponível em <www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/download/49/47>. Acesso em: 21 set. 2017.

SILVA, Adelphino Teixeira. **Administração básica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Debora Cristina. **Importância do esporte na empresa**. 2005. 38 f. TCC (Graduação) - Curso de Educação Física, Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2005.

SILVA, et al. **Relacionamento interpessoal no contexto organizacional**. 2008. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2008/artigos/289_0.pdf>. Acesso: 03 ago. 2017.

SILVA, Letícia Karoline Pereira da. **Clima organizacional: Análise dos principais condicionantes responsáveis pela geração de um ambiente de trabalho motivador em uma instituição financeira, sob a ótica de seus colaboradores**. 2013. 64 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade de Pará de Minas, Pará de Minas, 2013.

SILVA, Luziane de Nazaré; NASCIMENTO, Rossicléa Ferreira do; BOTELHO, Mario Augusto da Silva. A importância do programa de integração: um estudo da perspectiva dos gestores da empresa Lopes & CIA. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2013, Resende. **Anais...** Resende: Seget, 2013. p. 1 - 14.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, M. A Dias da E De Marchi, Ricardo. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

SINE. **Média Salarial**. 2018. Disponível em: <<https://www.sine.com.br/media-salarial-para-consultor-de-vendas>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

SOUZA, Ana Geysa da Silva et al. Análise dos impactos da rotatividade nas organizações. **Revista Científica Fapced**: Faculdade Padre Dourado, Fortaleza, v. 5, n. 1, p.23-32, dez. 2015.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003

STRAUCH, Janine Pohlmann. **Estímulos à criatividade em empresas inovadoras gaúchas**. 2009. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

SUCESSE, Edina de Paula Bom. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradelo; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem às estratégias de negócios**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro:

Agir

Negócios, 2010.

TAMAYO, M.R. **Relação entre Síndrome de Burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois Hospitais Públicos**. Brasília, DF, 1997. Tese de Doutorado, (Instituto de Psicologia) Universidade de Brasília.

TAMAYO, A.; LIMA, D. & SILVA, A.V. da. **Clima organizacional e estresse no trabalho**. IN: Cultura e saúde nas organizações. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TEH, Chang Chuan; KAYO, Eduardo Kazuo; KIMURA, Herbert. MARCAS, PATENTES E CRIAÇÃO DE VALOR. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 1, p.86-106, jan. 2008.

TRABALHO, Tribunal Superior do. **A criação da CLT**. 2013. Disponível em: <<http://tst.jus.br/web/70-anos-clt/historia>>. Acesso em: 17 set. 2017.

TRABALHO, Tribunal Regional do. **Consolidação das leis do trabalho**. 2017. Disponível em: <<http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/INDICE.html>>. Acesso em: 17 set. 2017.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Champions**. Buenos Aires: Granica, 2012.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 8, n. 1, p.23-35, mar. 2001.

VAZ, Ana Maria de Carvalho Alves Furtado. **Fatores Condicionantes da Satisfação e Insatisfação do Trabalho Docente no Ensino Básico no Concelho da Praia**. 2007. 57 f. Monografia (Especialização) - Curso de Supervisão e Orientação Pedagógica, Instituto Superior de Educação - Ise, Praia, 2007.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza; MÜLLER, Cláudia Maria. **Manual de boas práticas de recursos humanos**. Porto Alegre: Buqui, 2017.

VILELA, Adriana Vieira. **A importância da motivação e sua influência no ambiente de trabalho**. 2010. 37 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

WAGNER, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional**: Criando vantagem competitiva. São Paulo, Saraiva, 2012.

WALTON, R. E. **Quality of working life: what is it?** *Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, jan, 1973.

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

WOLECK, Aimoré. **O trabalho, a ocupação e o emprego:** uma perspectiva histórica. Instituto Catarinense de Pós-graduação - ICPG, Blumenau, v. 1, n. 1, p. 1-15, jan. 2005.

SOBRE OS AUTORES

ELIADE FREITAS

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO, GRADUADO
PELA UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ -
UNIVALI



GUSTAVO LIMA SOARES

ECONOMISTA, MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO,
ESPECIALISTA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS, É
PROFESSOR DA UNIVERSIDADE DO VALE
DO ITAJAÍ - UNIVALI

