

CHAPTER XIV

QUALITY OF WORK LIFE: A REVIEW ON ASSESSMENT MODELS

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA REVISÃO SOBRE OS MODELOS DE AVALIAÇÃO

DOI: 10.51859/amplla.sset.2124-14

Josiane Pereira da Silva¹
Ana Claudia Granato Malpass²
Geoffroy Roger Pointer Malpass²

¹ Mestre em Inovação Tecnológica. Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica. Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM.

² Docentes do Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica. Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM.

ABSTRACT

Taking into account the growing concern with the topic and the assessment of quality of life at work; as well as that organizations have sought continuous improvement and increased productivity, which has encouraged the creation of theoretical models to evaluate this variable. Therefore, the objective of this study is to carry out a literature review on the topic of Quality of Life at Work (QWL) and its assessment models.

Keywords: Quality of life at work. Theoretical models. Bibliographic review.

RESUMO

Levando-se em consideração a preocupação crescente com o tema e a avaliação da qualidade de vida no trabalho; bem como que as organizações têm buscado um contínuo aperfeiçoamento e aumento da produtividade isso fomentou a criação de modelos teóricos para a avaliação desta variável. Assim, o objetivo deste estudo é realizar uma revisão bibliográfica acerca do tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e seus modelos de avaliação.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Modelos teóricos. Revisão bibliográfica.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a Organização Mundial da Saúde, qualidade de vida é “a percepção do indivíduo de sua inserção na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. Envolve o bem-estar espiritual, físico, mental, psicológico e emocional, além de relacionamentos sociais, como família e amigos e, também, saúde, educação, habitação, saneamento básico e outras circunstâncias da vida (USP, 2013).

As mudanças ocorridas ao longo do tempo, com a globalização e elementos diversos, tais como: alta tecnologia e condições subumanas, que muitos chamam de

pós-modernidade, tornou o trabalho ímpar e produziu, num mesmo cenário, sujeitos sociais coisificados e alienados, riqueza, melhoria na QV, sofrimento e doenças para uma multidão de trabalhadores. Esse cenário fez com que o discurso sobre a QV se tornasse o discurso patronal das últimas décadas, assim como fortaleceu a percepção de que os colaboradores são o ativo mais importante das organizações. Contudo, em muitos casos, o discurso não tem sido materializado no dia a dia dos trabalhadores (PEDROSO; PILATTI, 2010).

Tudo isso despertou a investigação de diversas áreas, sobre o tema QV, no ambiente de trabalho, o que originou um novo indicador: a QVT (PEDROSO; PILATTI, 2010). Esse tema ganhou ênfase após a Primeira Guerra Mundial, quando diversos fatores contribuíram para a necessidade de mudanças na forma de tratamento dos trabalhadores, que eram cobrados por produtividade a qualquer custo e a preocupação com eles era mais de cunho econômico que ético (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Dal Forno e Finger (2015) entendem que é a partir da definição de QV (Qualidade de Vida) que surge a definição de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho), que se propõe a ser um conjunto de melhorias gerenciais e tecnológicas dentro das organizações, para além do bem-estar do indivíduo e os parâmetros de produtividade. Os autores ressaltam que ao longo dos anos as concepções sobre o tema se ampliaram; no início, o foco era variável e trazia uma percepção individualista, levando em consideração experiências pessoais de trabalho; estudos mais recentes já envolvem abordagens coletivas, colocando em foco a resolução de problemas de qualidade e produtividade.

Neste contexto e levando-se em consideração as colocações supramencionadas, essa revisão bibliográfica apresenta a evolução do conceito, histórico e definição de QVT, bem como os modelos teóricos de QVT mais difundidos na literatura.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Evolução do conceito, histórico e definição de QVT

O termo QVT, segundo Ferreira (2013), foi utilizado pela primeira vez, em 1950, por Eric Trist e outros pesquisadores do Instituto Tavistock, em Londres, no desenvolvimento da abordagem sociotécnica da organização do trabalho, com enfoque em melhorar a produtividade, reduzir conflitos e tornar a vida dos

trabalhadores menos penosa, levando em consideração a tríade indivíduo, trabalho e organização, com base na análise e reestruturação das tarefas. O movimento pela QVT surgiu com o intuito de possibilitar o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, analisando tanto as exigências e necessidades da tecnologia como as do trabalhador, ou seja, deveria haver uma adaptação dos cargos aos trabalhadores e à tecnologia da organização (FERREIRA, 2013).

Anos mais tarde, já na década de 1960, o movimento pela QVT ganhou força quando, no campo da administração, desenvolveu-se a teoria contingencial, que tinha como preceito básico a inexistência de um modelo único de gestão e de estrutura organizacional, vale dizer, cada organização possui características distintas e são influenciadas pelo seu entorno (FERREIRA, 2013). Foi a partir de então, sobretudo nos Estados Unidos, que os trabalhadores começaram a ter maior atenção, aumentando a preocupação com os impactos do emprego na saúde e no bem-estar dos trabalhadores (FERREIRA, 2013).

Vale ressaltar aqui, a origem da palavra trabalho, ensinada por Ferreira (2013, p. 112):

A origem etimológica da palavra trabalho vem do latim e significa *tripalium*, instrumento de tortura. Ao realizar uma retrospectiva histórica, é possível associar o trabalhador à figura de escravo, servo, imigrante, ou seja, as pessoas que, em épocas distintas, ficavam à margem da sociedade. Com o passar do tempo, houve uma modificação no significado do trabalho, que vem perdendo a associação ao sofrimento para ser uma fonte de satisfação e realização.

A partir de 1974, houve uma queda no interesse de estudos que abordavam a QVT, devido à crise do petróleo e o processo inflacionário, o que ocasionou reflexo em todos os países do mundo capitalista. Naquele período, as organizações deixaram seus funcionários em segundo plano. Em 1979, com o fim dos conflitos energéticos e a inflação controlada, o tema QVT foi retomado, como consequência da perda de produtividade da indústria americana para a concorrência japonesa (ROSALINO; BARDAGI, 2008).

Já na década de 1980, segundo Batista et al. (2022), o tema ressurgiu com força total, com os estudos de Huse e Cumings, com a pressão popular advinda das lutas e movimentos sociais que exigiam uma reestruturação na área do trabalho. Assim, os estudos sobre QVT ampliaram a discussão para além da limitação da jornada e da ergonomia, trazendo à discussão outros aspectos, tais como: o uso da criatividade e maior participação nas decisões sobre o ambiente de trabalho.

Na década de 1990, organizações de diversos países se propuseram a seguir o movimento, vislumbrando que condições de trabalho melhores impactariam, de forma positiva, o desempenho do indivíduo, tornando-as, assim, mais competitivas (AMÂNCIO; MENDES; MARTINS, 2021). Desta forma, iniciou-se o conceito atual de QVT que engloba, além das condições físicas do ambiente de trabalho, a humanização do trabalho e o atendimento às aspirações e necessidades humanas (ALMEIDA; GIOTTI; BARROS, 2019).

Apesar de haver diversas versões sobre a origem do tema QVT e seus conceitos, que sofreram mudanças e evoluções no decorrer do tempo, conhecê-los em diferentes interpretações é importante para a compreensão e a aplicação de programas que favoreçam a satisfação do trabalhador (CUNHA, 2021). Embora o conceito global de QVT, não tenha uma definição consensual, ele está baseado na ideia de humanização do trabalho e responsabilidade da organização e envolve, além dos atos legislativos que protegem o colaborador, o atendimento às necessidades e aspirações humanas (BÚRIGO, 1997).

Corroborando com esse pensamento, Fernandes (1996) entende que embora os autores possam atribuir enfoques diferentes para conceituar QVT, em todos eles existe um elemento comum referente à conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, a QVT pretende ao mesmo tempo, promover a satisfação do trabalhador e melhorar a produtividade da empresa.

Lacaz (2000) prioriza duas questões sobre QVT: a melhoria da qualidade de vida geral, como uma aspiração básica do ser humano, buscando evitar angústias no ambiente de trabalho e maior participação do trabalhador nas decisões sobre sua vida profissional, incluindo seu plano de carreira, suas motivações, seus direitos e deveres, entre outros, com isso busca-se reduzir as doenças e acidentes relacionados diretamente ao ambiente de trabalho. E como bem destaca Paula et al. (2022), com um mercado de trabalho cada vez mais disputado e competitivo, é necessário que as organizações que pretendem se destacar, ser referência e alcançar vantagens competitivas não podem se ater somente à modernização de seus equipamentos e processo, elas devem investir, primordialmente, em seu capital humano.

O investimento no capital humano é fator preponderante para o alcance dos resultados esperados por parte das instituições, visto que os funcionários são peças-chave no desenvolvimento das atividades da empresa e contribuem, diretamente, para o alcance dos objetivos propostos pelo empregador (PAULA et al., 2022). Nesse

sentido, a QVT só se torna perceptível quando as empresas tomam consciência de que os funcionários são fundamentais, e devem ser vistos como um todo (ALVES, 2011).

Chiavenato (2020, p. 170) corrobora:

[...] a QVT busca uma visão integral e ética do ser humano em seu relacionamento com as organizações. Ela tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de QVT implica profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. A competitividade organizacional – e obviamente, a sua qualidade e produtividade – passam obrigatoriamente pela QVT. Para bem atender ao cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno. Para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus colaboradores responsáveis pelo produto ou serviço oferecido.

A premissa maior do conceito dos programas de QV, é que somente se melhora o que se pode medir, ou seja, é preciso medir para melhorar, portanto, torna-se necessário avaliar, de forma sistemática, a satisfação dos trabalhadores sobre os fatores intervenientes na sua qualidade de vida, no ambiente de trabalho, e o processo que permeia a subjetividade são de grande importância para detectar tal percepção (CAMPOS, 1992). As práticas de valorização do potencial humano, acrescidas do elevado grau de envolvimento e comprometimento da gestão em buscar, de fato, implantar programas de QVT podem levar à valorização adequada do trabalho e à elevação do nível de motivação/satisfação dos colaboradores, bem como à participação decisiva de produtividade e competitividade das organizações (PIZZOLATO; MOURA; SILVA, 2013).

É necessário conhecer e considerar a QVT como uma gestão dinâmica e contingencial, antes de se planejar programas ou ações que a envolvam, visto que, dependendo do contexto em que estão inseridas, mudam-se as pessoas e as organizações (BÚRIGO, 1997). Portanto, um ambiente de trabalho com uma gestão dinâmica e contingencial, que leva em consideração fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos na organização do próprio trabalho, torna-se saudável e mais propício ao aumento da produtividade, o que reflete, diretamente, no comportamento do funcionário no atendimento aos clientes e no contato com fornecedores (FREITAS; SOUZA, 2009).

2.2 Modelos teóricos de QVT

Ao longo das últimas décadas tem se observado que o tema QVT tem sido abordado sob diversos aspectos; as questões relacionadas a esse tema são amplas, desafiadoras e fortemente influenciadas por fatores organizacionais e sociais vigentes à época da realização do estudo. Isso contribuiu para que diversos modelos fossem desenvolvidos (FREITAS; SOUZA, 2009). A análise e o acompanhamento dos indicadores desses modelos podem auxiliar no desenvolvimento e aumento dos potenciais operacionais, estratégicos e gerenciais para as práticas ligadas à QVT (PANDOLFI; CAREGNATTO, 2014).

2.2.1 Modelo de Walton (1973)

Richard E. Walton (1973) foi o primeiro estadunidense a iniciar a linha de pesquisa QVT, sob a ótica organizacional; é considerado o precursor do movimento de humanização (CUNHA, 2021). Seu modelo de QVT é amplamente utilizado, impulsionou as pesquisas nesse assunto (KLEIN; PEREIRA; LEMOS, 2019) e tem como enfoque a priorização dos fatores que interferem de forma significativa no trabalho desempenhado pelo colaborador em seu ambiente de trabalho (PEREIRA; ROCKENBACH, 2014). É constituído pelo maior número de dimensões – oito, assim descritas por Chiavenato (2020, p. 171):

- Compensação justa e adequada: a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho).
- Condições de segurança e saúde no trabalho: envolvendo as dimensões: jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem-estar da pessoa.
- Utilização e desenvolvimento de capacidades: no sentido de proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e competências do colaborador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retroinformação quanto ao seu desempenho.
- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança: no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma duradoura.
- Integração social na organização: envolvendo eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito.
- Constitucionalismo: refere-se ao estabelecimento de normas e regras da

organização, direitos e deveres do colaborador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização.

- Trabalho e espaço total de vida: o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do colaborador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer pessoal e atividades comunitárias.

- Relevância social da vida no trabalho: o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

Estas dimensões enfatizam o trabalho como um todo, não se limitando a abordar somente o ambiente de trabalho em si, mas também os aspectos presentes na vida não laboral, elas não são dispostas em ordem de prioridade, portanto, cada uma delas possui a mesma importância na QVT (PEDROSO; PILATTI, 2010).

Quando se contemplam estas oito categorias, por Walton denominadas como “critérios” (PEDROSO; PILATTI, 2010), o trabalhador possui uma tendência para um sentimento de bem-estar, principalmente quando possui um alto desempenho no seu labor, o que é denominado como motivação interna, isso contribui para a manutenção ou melhoramento do seu comportamento para se manter satisfeito, gerando um maior comprometimento com a instituição (WALTON, 1973).

Este modelo é considerado, mesmo após quatro décadas da sua publicação, o mais utilizado para subsidiar pesquisas, quantitativas e qualitativas, na área de QVT. E no Brasil, é utilizado em grande escala, superando os demais, e é considerado o modelo mais completo, sendo utilizado, principalmente, por estudiosos da administração de recursos humanos e da psicologia organizacional (PEDROSO; PILATTI, 2010).

2.2.2 *Modelo de Hackman e Oldhan (1975)*

Os psicólogos, J. Richard Hackman e Greg R. Oldhan são considerados pioneiros em estudos sobre o sentido do trabalho e sua relação com a qualidade de vida (CUNHA, 2021). O modelo inicial desses autores fundamentou-se em um padrão teórico, de Hackman e Lawler, divulgado em 1971; foi reestruturado e acrescido da operacionalização dos indicadores propostos, que resultou no instrumento de avaliação da QVT de Hackman e Oldhan, publicado, sob a forma de relatório técnico, em 1974, e, também, na forma de artigo científico em 1975 (PEDROSO; PILATTI, 2010).

Os autores apresentaram um modelo de QVT mais aprimorado, com sete dimensões, assim descritas por Chiavenato (2020, p. 171):

- Variedade de habilidades: o trabalho deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa.
- Identidade da tarefa: o trabalho deve ser realizado do início até o fim, para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável e integrado.
- Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras.
- Autonomia: a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as suas tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar.
- Retroação do próprio trabalho: a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto avaliar o seu desempenho.
- Retroação extrínseca: deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.
- Inter-relacionamento: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

Eles entendem que essas dimensões são determinantes da QVT, por oferecerem recompensas essenciais que produzem satisfação no trabalho e, conseqüentemente, automotivação para as pessoas trabalharem. O modelo proposto utiliza o diagnóstico do trabalho, que se baseia em um inventário das características do trabalho para medir o grau de satisfação e motivação interna como diagnóstico da QVT (CHIAVENATO, 2020).

2.2.3 *Modelo de Westley (1979)*

O modelo de QVT de William A. Westley, foi publicado em 1979 nos Estados Unidos, com ênfase na abordagem sociotécnica, em que realizou uma retrospectiva histórica do ambiente de trabalho (PEDROSO; PILATTI, 2010), trazendo quatro indicadores fundamentais para a abordagem da QVT, quais sejam: econômico, político, psicológico e sociológico (NOGUEIRA; CARDOSO; CARNEIRO, 2022). De acordo com Westley (1979) esses indicadores trazem problemas ao ambiente laboral e devem ser analisados individualmente, a fim de buscar soluções.

Neste sentido, a QVT é alcançada quando os locais de trabalho se tornam humanizados, minimizando os quatro indicadores-problemas: econômico, que diz respeito à injustiça/desigualdade salarial; o político que diz respeito à insegurança/instabilidade no emprego; o psicológico que diz respeito à

alienação/baixa autoestima e o sociológico que diz respeito à anomia/carência de uma legislação trabalhista (PEDROSO; PILATTI, 2010).

Embora Westley tenha se atentado para identificar as causas e consequências de cada problemática e apresentar possíveis soluções para que elas se extingam, ele não se preocupou em levantar demais indicadores da QVT para tais dimensões, ateve-se, somente, em abordar a principal problemática das dimensões econômica, política, psicológica e sociológica; outrossim, conduz o entendimento, no sentido de que, a qualidade de vida é uma condição binária, ou seja, pode existir ou não, o que impossibilitou a existência de classificações intermediárias (PEDROSO; PILATTI, 2010).

2.2.4 Modelo de Werther e Davis (1983)

O modelo de QVT de Werther e Davis, segundo Freitas e Souza (2009), tem como objetivo tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, visto que representam uma fonte de renda que satisfazem as demandas das pessoas. Para os autores desse modelo, diversos fatores influenciam a QVT, dentre eles: a supervisão, as condições de trabalho, o pagamento, os benefícios e o projeto do cargo. Contudo, é este último fator que envolve com mais intensidade o trabalhador, pois entendem que os cargos são o elo entre as pessoas e a organização. Portanto, é necessário que os cargos sejam bem projetados, afim de que as organizações possam obter uma força de trabalho em consonância com os objetivos organizacionais e ao mesmo tempo uma alta QVT (WERTHER; DAVIS, 1983).

Ressalte-se que, nas organizações, o departamento de pessoal, dentre outras funções, possui o desafio de melhorar a QVT de seus funcionários, levando-se em consideração sua opinião e participação. Para isso, é necessário conhecimento sobre o projeto do cargo, para que seja possível responder aos desafios ambientais, comportamentais e organizacionais, que são elementos que, também, influenciam tanto o projeto do cargo, como a QVT (WERTHER; DAVIS, 1983).

Assim, para evitar a criação de cargos que propicie um elevado grau de insatisfação, os gestores não devem projetar cargos para suprir seus objetivos pessoais, e sim, os objetivos organizacionais, levando-se em consideração os elementos supramencionados. Desta forma, proporcionando maiores índices de motivação e satisfação, e, por conseguinte, uma melhor QVT aos ocupantes do cargo (PEDROSO; PILATTI, 2010).

Pedroso e Pilatti (2010), todavia, ressaltam que os elementos comportamentais do projeto de cargo sugerem que seja concedida maior autonomia, variedade, identidade da tarefa e retro informação, ao passo que os elementos organizacionais pregam uma maior especialização e menor autonomia, variedade, identidade da tarefa e retro informação. Ou seja, nessa perspectiva, os cargos mais eficientes serão insatisfatórios, enquanto os cargos satisfatórios serão ineficientes. Diante disso, os autores entendem que essa situação constitui um grande problema aos projetistas de cargo. E corroboram ainda no sentido de que ao se projetar um cargo, que as permutas existentes entre os elementos comportamentais e organizacionais sejam levadas em consideração, de forma a evitar que um fator anule o outro.

2.2.5 Modelo de Nadler e Lawler (1983)

De acordo com Chiavenato (2020, p. 170) para Nadler e Lawler, a QVT está fundamentada em quatro aspectos, assim descritos por ele:

- Participação dos colaboradores: nas decisões que os afetam.
- Reestruturação do trabalho: por meio do enriquecimento de tarefas e da adoção de grupos autônomos de trabalho.
- Inovação no sistema de recompensas: para influenciar o clima organizacional.
- Melhoria no ambiente de trabalho: quanto a condições físicas e psicológicas e flexibilidade no horário e local de trabalho.

Por sua vez, Pedroso e Pillati (2010) informam que os autores partem do preceito de que a variável QVT deveria ser claramente definida em um conceito que expresse o seu real significado, diante disso, buscaram no período de 1959 a 1982, um conceito particular para cada contexto, como mostra o Quadro 1. Em síntese, Nadler e Lawler recomendaram, para a efetividade de um programa de QVT, uma série de fatores inter-relacionados e, apresentaram, nessa perspectiva, uma estrutura que deve ser observada na condução de implantação desses programas, priorizando conceituar teoricamente a variável QVT através de uma análise espaço-temporal, em diferentes contextos e distintas concepções ao longo do tempo, o que passou a ser o objeto mais valorizado desses estudiosos (PEDROSO; PILATTI, 2010).

Os modelos supramencionados, embora tenham sido desenvolvidos há mais de três décadas, ainda, continuam sendo considerados influenciadores e considerados em estudos recentes que buscam avaliar a QVT e/ou identificar fatores

que a influenciam, principalmente, em estudos exploratórios (FREITAS; SOUZA, 2009). O Quadro 2 sintetiza os modelos teóricos internacionais para a avaliação da QVT.

Quadro 1 – Evolução do conceito de QVT

Concepções evolutivas da QVT	Características ou visão
QVT como uma variável (1959-1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
QVT como uma abordagem (1969-1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como ao empregador.
QVT como um método (1972-1975)	Ênfase em abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e torna-lo mais produtivo e satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novos planejamentos com integração social e técnica.
QVT como um movimento (1975-1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
QVT como tudo (1979-1982)	Tida como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, ela será vista apenas como um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler (1983, apud FERNANDES, 1996).

Quadro 2 – Resumo dos modelos teóricos internacionais para a avaliação da QVT

MODELO	CRITÉRIOS
Walton (1973)	Compensação justa e adequada
	Condições de segurança e saúde no trabalho
	Utilização e desenvolvimento de capacidades
	Oportunidades de crescimento contínuo e segurança
	Integração social na organização
	Constitucionalismo
	Trabalho e espaço total de vida
	Relevância social da vida no trabalho
Hackman e Oldhan (1975)	Variedade de habilidade
	Identidade da tarefa
	Significado da tarefa
	Autonomia
	Retroação do próprio trabalho
	Retroação extrínseca
	Inter-relacionamento
Westley (1979)	Econômico
	Político
	Psicológico
	Sociológico
Werther e Davis (1983)	Supervisão
	Condições de trabalho
	Pagamento
	Benefícios

MODELO	CRITÉRIOS
	Projeto do cargo
	Ambientais
	Comportamentais
	Organizacionais
Nadler e Lawler (1983)	Participação dos colaboradores
	Reestruturação do trabalho
	Inovação do sistema de recompensas
	Melhorias no ambiente de trabalho

Fonte: Autoria própria.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O termo QVT, como visto, é composto por aspectos sociais, organizacionais, ambientais, políticos, psicológicos, dentre outros, que se relacionam e estão diretamente ligados aos índices de desempenho e produtividade. A busca pela QVT tem sido uma preocupação constante e crescente de todas as organizações, tendo em vista que o capital humano e sua plena satisfação na realização do seu trabalho é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais. E para isso é mister que as organizações avaliem a percepção de seus trabalhadores, a fim de se identificarem seus pontos positivos e negativos, desta forma será possível traçar estratégias de melhoria na satisfação de seus colaboradores com o seu trabalho e assim alcançar maior produtividade e satisfação, também, para seus clientes.

Diante da subjetividade na conceituação do termo QVT, foram desenvolvidos modelos teóricos distintos para a avaliação desta variável, a fim de direcionar as organizações em ações que procurem manter suas equipes saudáveis, satisfeitas e motivadas em sua jornada de trabalho, consequentemente assegurando o bom desempenho do trabalho e o alcance das metas da empresa. Os modelos teóricos citados neste estudo, são pioneiros e amplamente utilizados, apesar de terem sido propostos há mais de duas décadas. Diversos estudiosos, dentre eles Pedrosa, Pilatti (2010); Pizzolato, Moura, Silva (2013); Cunha (2021) corroboram que o modelo de Walton é o mais abrangente e com o maior número de critérios. Contudo, Pedrosa e Pilatti (2010) chamam a atenção para a validação destes instrumentos a partir da população dos Estados Unidos, que difere muito da cultura da sociedade brasileira e ressaltam que cada um dos modelos apresenta vantagens e desvantagens, o que deve ser analisado antes da opção de utilização por um dos modelos.

4 AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG – processo PPM 00147-17) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

5 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, E. N.; GIOTTI, L.; BARROS, A. D. M. de. Análise da qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública de ensino. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 9, n. 3, 2019.
- ALVES, E. F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. *INTERFACEHS-Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade*, v. 6, n. 1, p. 60-78, 2011.
- AMÂNCIO, D. L. P.; MENDES, D. C.; MARTINS, S. Qualidade de vida no trabalho nas organizações públicas brasileiras: uma revisão integrativa da literatura. *Teoria e Prática em Administração*, v. 11, n. 2, p. 88-102, 2021.
- BATISTA, M. H.; NETO, M. T. R.; PARDINI, D. J; GOULART, I. B. A produção científica sobre qualidade de vida no trabalho no período de 1995 a 2020 nas bases: CAPES, EBSCO HOST e SPELL. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 12, n. 1, p. 3382-3411, 2022.
- BÚRIGO, C. C. D. Qualidade de vida no trabalho. *Revista de ciências humanas, Florianópolis, SC*, v. 15, n. 22, p. 90-111, 1997.
- CAMPOS, V. F. TQC – Controle da qualidade total. 2. ed. São Paulo: Bloch, 1992.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano*. 5º ed. Grupo GEN, 2020.
- CUNHA, S. O. de. Qualidade de vida no trabalho: análise de teorias e modelos de avaliação. *Integrare: Revista Científica da Faculdade Estácio de Teresina*, v. 2, n. 1, 2021.
- DAL FORNO, C.; FINGER, I. da R. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. *Revista brasileira de qualidade de vida*, v. 7, n. 2, p. 103-112, 2015.
- FERNANDES, E. C. *Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 25, p. 319- 327, 2009.
- FERREIRA, P. I. *Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho*, Grupo GEN, 2013.
- FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B. de. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. *Sistemas & Gestão, Niterói, RJ*, v. 4, n. 2, p. 136-154, 2009.

- KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; LEMOS, R. B. Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 20, 2019. DOI:
- LACAZ, F. A. de C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. Ciência & Saúde Coletiva, v. 5, p. 151-161, 2000.
- NOGUEIRA, N. M.; CARDOSO, L. M. B. B.; CARNEIRO, M. P. Avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudo de caso em uma instituição de ensino superior pública. XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/3f78fa1cdb0e2fda88c2a935950ffdf1.pdf>. Acesso em: 22 maio 2023.
- PANDOLFI, G.; CAREGNATTO, M. I. M. Fatores que impactam na qualidade de vida no trabalho dos funcionários de uma empresa do ramo financeiro de Caxias do Sul. Revista Global Manager Acadêmica, Caxias do Sul, RS, v. 3, n. 1, p. 149-168, 2014.
- PAULA, M. V. de.; MARQUES, A. L.; BERALDO, D. F. A.; COUTO, L. C. do.; GONÇALVES, I. B.; GONÇALVES, V. B. Os níveis de qualidade de vida no trabalho a partir dos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975): estudo em uma Instituição Federal de Ensino do estado de Minas Gerais. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, p. 139-161, 2022.
- PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no trabalho: um debate necessário. In: VILARTA, Roberto; GUTIERREZ, Gustavo Luís; MONTEIRO, Maria Inês (Org.). Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI. Campinas, SP: Ipês, p. 197-206, 2010. Disponível em: https://www.fef.unicamp.br/feff/sites/uploads/deafa/qvaf/evolucao_completo.pdf. Acesso em: 22 maio 2023.
- PEREIRA, D. C.; ROCKENBACH, C. W. Qualidade de vida no trabalho: um estudo com servidores da Secretaria Municipal de Saúde do Município de Independência/RS. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Santa Rosa, 2014. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2863>. Acesso em: 22 maio 2023.
- PIZZOLATO, B. P.; MOURA, G.L. de; SILVA, A. H. Qualidade de vida no trabalho: uma discussão sobre os modelos teóricos. Contribuciones a la Economía, [S. l.], v. 4, p. 1-16, 2013.
- ROSALINO, C. B.; BARDAGI, M. P. Percepções de funcionários de uma empresa de transporte urbano sobre qualidade de vida no trabalho. Barbarói, Santa Cruz do Sul, RS, Ano 2008/2, n. 29, p. 120-137, 2008.
- USP – Universidade de São Paulo (Brasil). Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Qualidade de vida. Secretaria de Saúde do Distrito Federal. 5 passos para uma

melhor qualidade de vida: uma meta ao seu alcance (folder). 2013. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/dicas/260_qualidade_de_vida.html. Acesso em: 22 maio 2023.

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

WERTHER, B. W.; DAVIS, K. Administração de Pessoal e Recursos Humanos: A Qualidade de Vida no Trabalho. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WESTLEY, W.A. Problems and Solutions in the quality of working life. Human relations, v. 32, n. 2, p. 111-123, 1979.