

O IMPACTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Alessandra Ribeiro Alves Paulon

RESUMO

Quando a oferta é maior que a demanda surge a competitividade e somente aquelas organizações com melhor preparo garantem sua sobrevivência. Apesar do sucesso de uma organização ser medido através dos seus resultados contábeis, o seu valor real está no seu capital humano. O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surge justamente para demonstrar que investir no capital humano pode refletir em benefícios para a organização, deixando-a mais competitiva ou até mesmo a transformando em referência no mercado. Este estudo tem como objetivo abordar o impacto da implantação da QVT na produtividade e no faturamento das empresas, baseado em pesquisas de campo e trabalhos já publicados. Observou-se que a implantação da QVT gera acréscimo de satisfação dos funcionários e gestores, melhoria da produtividade e, conseqüentemente, aumento do faturamento da empresa. Isto reforça a proporcionalidade de desempenho das organizações e das pessoas.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), produtividade, faturamento.

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais abrangente e disputado, as organizações vêm buscando aprimorar os seus processos gerenciais a fim de alcançar melhores indicadores contábeis e quantitativos para manutenção de sua competitividade. Ainda que o sucesso da organização seja comumente medido pelos seus ativos tangíveis, segundo Chiavenato (2014, p.7) são os intangíveis que constituem sua riqueza e que a leva diretamente ao êxito. Quase sempre possuem dependência do chamado capital humano.

Para que o capital humano da organização possa trabalhar de forma que seja estimulado e gere resultados satisfatórios é necessária uma estrutura organizacional coesa, interligada, com cultura organizacional agradável e envolvente (CHIAVENATO, 2014, p.8).

Na busca para se criar essa estrutura ideal que possibilite o desenvolvimento do capital humano é que surgiu o conceito da qualidade de vida no trabalho, conhecido como QVT.

A QVT está voltada na avaliação subjetiva do indivíduo, mais imprescindivelmente relacionado ao impacto do estado de saúde sobre a sua capacidade de viver por completo (BRUNET, 2006). A qualidade de vida no âmbito corporativo se relaciona diretamente com o bem-estar dentro do ambiente de trabalho e com conceitos como motivação, satisfação, saúde.

Este estudo tem como objetivo avaliar a proporcionalidade do desempenho das organizações ao das pessoas e verificar o impacto da implementação de um programa de QVT para a organização, apresentando um caminho norteador para a sociedade. Além de agregar maior conhecimento do tema proposto para a presente autora, pode ser relevante para o meio acadêmico como uma fonte de pesquisa para futuros estudos sobre o tema.

A hipótese levantada é de que a implementação de um programa de QVT reflita positivamente no desempenho da organização e tenha custo-benefício favorável. Acredita-se que o programa possa gerar aumento da produtividade, da qualidade dos serviços prestados pelos funcionários e do faturamento da organização.

A implementação da QVT não é apenas de caráter informativo e conscientização, mas depende de uma mudança da cultura organizacional e investimento financeiro, fato que traz o seguinte questionamento: Qual o impacto causado em uma organização quando um programa de QVT é implementado?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão abordados neste referencial o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, os problemas de saúde ocupacional, a manutenção da QVT, o modelo adotado, seus indicadores e o programa de implementação. Para compreensão plena dos temas, serão abordados desde já os conceitos de faturamento e produtividade.

Faturamento, segundo SANTI (2007, apud Moreno e Mendonça, 2002, p. 21), pode ser entendido como “[...] a totalidade das receitas auferidas (receita bruta) [...]”.

Já produtividade, segundo Chiavenato (2014, p. 13), é descrito como a relação entre o que se produz (quantidade de recursos produzidos) e os fatores de produção (recursos) utilizados. Quanto maior for a produção em relação aos fatores empregados, maior a produtividade. O foco é produzir cada vez mais com cada vez menos fatores.

2.1 Qualidade de Vida no Trabalho e a influência do sistema organizacional

A ideia de tornar o trabalho menos desgastante e mais prazeroso, promovendo um desempenho satisfatório, pode ser descrita como o pilar do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) busca a satisfação do trabalhador na tentativa de diminuição do mal-estar e do excessivo esforço físico no trabalho. Tem como objetivo maior levantar alternativas para a manutenção de ambientes de trabalho saudáveis para as pessoas, tendo como consequência maior qualidade e produtividade (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013, p.141).

Baseando no conceito apresentado, Sant’Anna; Kilimnik e Moraes (2011, apud. SZNITOWSKI et al., 2012) relacionam a preocupação com a QVT desde os primórdios, através da confecção de ferramentas e utensílios que facilitavam os trabalhos e os tornavam menos desgastantes.

O termo Qualidade de Vida no trabalho surgiu na Inglaterra por volta de 1950 e nos Estados Unidos por volta de 1970 com o professor Louis Davis (CHIAVENATO, 2008, p. 487). Já no Brasil surgiu em 1990 e até hoje enfrenta vários obstáculos culturais.

A QVT assimila duas posições antagônicas: a reivindicação dos colaboradores quanto à satisfação no trabalho e o interesse das organizações quanto aos potenciais efeitos positivos sobre a produtividade e qualidade do trabalho (CHIAVENATO, 2014, p.154).

As empresas no Brasil buscam se aproximar dessa nova filosofia, entretanto a falta de informação e consciência são obstáculos a serem vencidos para estabelecer o conjunto de valores e atitudes necessários para a implementação da QVT (SZNITOWSKI et al., 2012, p.4). Em parte, pode-se relacionar essa dificuldade a um princípio administrativo em que a valorização e cuidado com as pessoas não são tidos como valores do sistema.

Segundo Chiavenato (2008, p.441), Rensis Likert propõe quatro estilos de sistema administrativo que são apresentados no Quadro 1:

QUADRO 1 — Sistemas Administrativos Predominantes nas Organizações

Sistema	Descrição
1. Autoritário-coercitivo	<ul style="list-style-type: none">• Baseado na absoluta falta de confiança nos subordinados.• São motivados negativamente pelo medo, ameaças, punições e raras recompensas.

	<ul style="list-style-type: none"> • O fluxo de informações é verticalizado, de cima para baixo, enquanto a informação de baixo para cima é vista com muita desconfiança. • É o modelo mais fechado de administração.
2. Autoritário-benevolente	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve uma confiança condescendente nos subordinados. • Os subordinados não se sentem livres para discutir seus trabalhos com os superiores e são motivados por recompensas e algumas punições reais ou potenciais. • O fluxo de informação ainda é vertical, descendente e ascendente, e ainda é visto com desconfiança.
3. Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve razoável confiança nos subordinados. • Estes se sentem relativamente livres para discutir seus trabalhos com os superiores e são motivados por recompensas, punições ocasionais e algum envolvimento. • O fluxo de informação flui no sentido descendente e ascendente e a comunicação de baixo para cima é aceita, algumas vezes com alguma desconfiança.
4. Participativo	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve total confiança nos subordinados. • Estes se sentem à vontade para discutir seus trabalhos com os superiores e são motivados por fatores econômicos, como recompensas baseadas em um sistema de compensação através da participação e envolvimento na fixação de objetivos. • O fluxo de informação é descendente, ascendente e horizontal. A comunicação ascendente é plenamente aceita. • É o modelo mais aberto de administração.

Fonte: Elaborado pelo autor. Extraído de CHIAVENATO (2008, p. 441-442)

No sistema participativo predominam as relações de apoio onde as interações humanas com a organização constituem a base da excelência e importância das pessoas. É neste sistema que as organizações referências de mercado, que possuem as melhores práticas de gestão e obtêm os melhores resultados, pautam seus processos gerenciais para garantir sua alta produtividade e sucesso.

Para Likert, na medida em que o sistema administrativo se movimenta do 1 para o 4, as necessidades humanas das pessoas dentro da organização tendem a ser mais eficazmente satisfeitas a longo prazo. Na medida que a organização tende ao sistema 4, ela se torna mais produtiva ao longo prazo (CHIAVENATO, 2008, p.442).

A análise do comportamento das pessoas nas organizações e os resultados desse comportamento torna-se mais relevante na medida que o sistema administrativo se aproxima do método participativo.

O comportamento humano é influenciado por estímulos provocados por várias variáveis causais como o estilo de administração, as estratégias organizacionais, a estrutura organizacional e a tecnologia utilizada. Esses estímulos provocam respostas que são variáveis de resultados (CHIAVENATO, 2014, p.327). A Figura 1 apresenta a avaliação do comportamento humano nas organizações.

FIGURA 1 — Avaliação do comportamento humano nas organizações.



Fonte: CHIAVENATO (2014, p.327)

Cientes da importância do capital humano para a organização, bem como a influência comportamental deste para alcançar os resultados esperados, muitas empresas vêm buscando adotar um programa de QVT.

O programa de QVT possui vários componentes e fatores que devem ser levados em consideração. Chiavenato (2008, p.488) cita alguns componentes:

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

Estes elementos são norteadores e quanto piores forem suas condições, maior será o risco de surgirem danos individuais e organizacionais. Os danos individuais são normalmente visualizados através das chamadas doenças ocupacionais.

2.2 Problemas de saúde ocupacional

A falta de qualidade de vida no trabalho está relacionada a vários fatores, tanto psicossociais quanto ambientais dos quais podem-se citar: esgotamento físico e mental, conflitos, sobrecarga, pressões externas, ambientes perigosos e insalubres, baixa perspectiva de progresso entre outras (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013, p.142).

O mau gerenciamento de situações no ambiente de trabalho podem acarretar diversas doenças ocupacionais. Algumas, bastante comuns, foram listadas no Quadro 2.

QUADRO 2 — Doenças ocupacionais mais comuns

Doenças	Descrição
Síndrome do Estresse	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser positivo ou negativo. • “Eustresse” — é o resultado positivo da tensão. É uma situação de equilíbrio alcançado após o estímulo estressor, na qual a pessoa supera os estímulos negativos e cria imunidades ante uma futura sobrecarga. Proporciona satisfação e bem-estar pelos esforços e resultados obtidos. • “Distresse — é o resultado negativo do esforço gerado. Ocorre o rompimento do equilíbrio biopsicossocial por excesso ou falta de esforço, tempo, resultados e realização. Leva para a deficiência comportamental.
Síndrome de Burnout	<ul style="list-style-type: none"> • Uma das doenças mais atuais causada pela falta de sentimento de valorização e reconhecimento no trabalho. • Principais sintomas: diminuição da energia, perda de motivação e comprometimento. • Principais consequências: Baixa autoestima, dificuldade de concentração, irritação, absenteísmo, interferência dos assuntos de trabalho na vida pessoal.
Dort/LER	<ul style="list-style-type: none"> • DORT — Distúrbios osteomusculares associados a distúrbios psicossociais. • LER — Lesão por esforço repetitivo. • Causas: Tarefas repetitivas, obrigação de ritmo acelerado, excesso de horas trabalhadas, postura incorreta, estresse e demais patologias.
Depressão	<ul style="list-style-type: none"> • Estado emocional marcado pelo sentimento de desânimo, tristeza e perda do prazer em atividades comuns.
Alcoolismo, tabagismo e drogadição	<ul style="list-style-type: none"> • São doenças caracterizadas pela dependência. • Consequências: emoções imprevisíveis, aumenta o risco de erro e acidentes, culpa, depressão, redução da qualidade e quantidade do trabalho, elevação dos custos para a organização.

Fonte: Elaborado pelo autor. Extraído de KOPS; SILVA; ROMERO (2013, p.143-148).

A presença dessas doenças dentro das organizações tem como principais consequências o aumento dos custos e a perda de produção que são decorrentes de comportamentos contraproducentes como absenteísmo, sabotagem, militância sindical, etc.

Implementar e manter um programa de QVT e de promoção da saúde pode resultar em uma mudança comportamental fazendo com que as pessoas tenham hábitos saudáveis, não só dentro da organização, mas também fora dela, traduzindo-se em um estilo de vida.

2.3 Manutenção da QVT

As pessoas passam, muitas vezes, a maior parte do tempo dentro das organizações, o que demonstra a importância da empresa em estimular nos seus colaboradores a manutenção de um estilo de vida saudável, com rotinas de atividades físicas e abstenção de hábitos nocivos à saúde.

É de extrema importância que as pessoas sintam que seus valores e objetivos não estejam sendo deixados de lado, caso contrário pode causar frustração e desgaste do indivíduo, iniciando uma doença ocupacional.

Nesse ponto as empresas podem criar e implantar programas de bem-estar para promover a satisfação e minimizar os riscos das doenças ocupacionais.

Segundo Chiavenato (2004, apud. KOPS; SILVA; ROMERO, 2013, p.149),

[...] o caráter profilático dos programas de bem-estar, adotados por organizações que procuram prevenir problemas de saúde de seus colaboradores, incentiva o efeito sobre o comportamento e estilo de vida fora do trabalho, encorajando as pessoas a melhorar sua saúde geral.

A instituição desses programas influencia decisivamente no comprometimento e dedicação para com os objetivos da organização. Para Kops; Silva; Romero (2013, p.149), o Brasil possui o mais avançado conjunto de leis destinados aos infortúnios do trabalho, tendo como destaque os programas PPRA — Programa de Prevenção de Riscos Ambientais — e o PCMSO — Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional. Ambos os programas têm como objetivo principal a preservação da saúde e integridade física dos trabalhadores, que estão suscetíveis aos mais variados tipos de agressões ambientais e doenças ocupacionais.

2.4 Modelos de QVT

Os modelos de QVT são pesquisas cujo objetivo é levantar indicadores, fatores ou variáveis que expliquem os elementos envolvidos (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013, p.150). Chiavenato (2008) cita os três modelos mais importantes de QVT, propostos por Nadler e Lawler, por Hackman e Oldhan e por Walton. No Quadro 3 é apresentado o modelo exposto por Walton, considerado o mais relevante para este estudo.

QUADRO 3 — Modelo de QVT de Walton

Fatores	Dimensões
1. Compensação justa e adequada	Salário adequado ao trabalho, equidade interna (equilíbrio da remuneração dentro da organização) e externa (equilíbrio da remuneração fora da organização)
2. Condições de segurança e saúde no trabalho	Jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem-estar.
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	Autonomia, significado e identidade da tarefa, variedade de habilidades, retroação e retro informação.
4. Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	Possibilidade de carreira, crescimento profissional, segurança no emprego.
5. Integração social na organização	Igualdade de oportunidades, relacionamentos interpessoais e grupais e senso comunitário.
6. Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras da organização

7. Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8. Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa, responsabilidade social pelos produtos e serviços, responsabilidade social pelos empregados.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2008, p. 491)

Apesar de existirem vários modelos de QVT, o apresentado por Walton foi considerado o mais completo pelo presente autor.

2.5 Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

A percepção da qualidade de vida no trabalho das pessoas é íntima, subjetiva e na maioria das vezes diferente. Por isso os modelos de QVT se baseiam na avaliação da percepção das pessoas. Alguns indicadores derivados dos modelos de QVT influenciam a satisfação das pessoas. Chiavenato (2014, p.163) cita alguns dos indicadores:

- 1) Significado da tarefa — a importância do trabalho na percepção do funcionário.
- 2) Retroação recebida — dos pares e superiores em relação ao desempenho.
- 3) Autonomia — na tomada de decisões e liberdade no trabalho para que o funcionário perceba sua importância na organização.
- 4) Meritocracia — igualdade de oportunidades para que o funcionário perceba que seu crescimento profissional é o que vale para o seu futuro.
- 5) Compensação justa e adequada — que o funcionário sinta-se satisfeito com suas recompensas e as considere justas e adequadas.
- 6) Integração social — em um agradável ambiente de amizade e camaradagem.
- 7) Balanço — entre o trabalho e o espaço de vida do funcionário.

2.6 Implementação do programa de QVT

A implementação de um programa de QVT envolve algumas fases que devem ser aplicadas pela organização. O Quadro 4 apresenta algumas fases.

QUADRO 4 —Fases para implementação de um programa de QVT

Fases	Descrição
1. Sensibilização	É a fase que a alta administração decide pela implementação de um programa de QVT. Necessário o envolvimento de todos e preparação dos gestores agentes de mudança do programa de QVT.
2. Planejamento	É a fase em que são selecionadas as estratégias necessárias, formação da equipe de projeto, estrutura do modelo, instrumentos e cronograma inicial.
3. Diagnósticos	Essa fase compreende a coleta de informações sobre a natureza e funcionamento do sistema de gestão de pessoas da organização além de pesquisa sobre satisfação em QVT.
4. Execução e implementação do projeto ou plano de ação	Estabelecimento das prioridades a curto e médio prazo no cronograma de implementação das ações estratégicas em relação aos indicadores que necessitam de melhoria.
5. Avaliação e manutenção	A avaliação pode ser realizada de forma anual, sendo aplicada a mesma pesquisa-diagnóstica ou criando outros instrumentos específicos.

Fonte: Elaborado pelo autor. Extraído de KOPS; SILVA; ROMERO (2013, p.151-153).

Existem muitas razões para a implementação de um programa de QVT, no entanto, é necessário ponderar os fatores que influenciam sua implantação como a cultura, políticas de gestão, canais de comunicação, infraestrutura dentre outros.

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica básica com consulta em livros, monografias, artigos científicos e revistas (LAKATOS; MARCONI, 2008). Os dados para análise foram extraídos de estudos referentes a implementação do programa de QVT em diversas organizações, elaborados por pesquisadores.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Recentes pesquisas com relação à Qualidade de Vida no Trabalho apresentam resultados positivos referentes à implantação de um programa de QVT dos quais dois foram selecionados, considerados relevantes para esse estudo.

O primeiro resultado refere-se a pesquisa realizada por Monteiro et al. (2011) onde foram aplicados 413 questionários em 87% das empresas metalúrgicas do estado do Pará no intuito de verificar o impacto no faturamento das mesmas. Dos questionários foram extraídos índices que resumiam a percepção dos funcionários e gestores e investimento feito pelas empresas na melhoria da QVT. O Quadro 5 apresenta os indicadores e suas respectivas descrições:

QUADRO 5 — Indicadores

Indicadores	Descrição
InvestQVTGest (IG)	Investimentos da empresa em QVT sob ponto de vista dos gestores;
SatisfaçãoGest (SG)	Satisfação dos gestores;
InvestQVTFunc (IF)	Investimentos da empresa em QVT sob ponto de vista dos funcionários;
SatisfaçãoFunc (SF)	Satisfação dos funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados extraídos de MONTEIRO et al. (2011, p.25)

Esses indicadores serviram de base para elaborar um modelo estatístico através da técnica de regressão.

Segundo Monteiro et al (2011, p.23),

A regressão é uma técnica estatística utilizada para inferir relações de dependência, conhecidas como variáveis-resposta, com variáveis independentes específica, ou variáveis explicativas.

O modelo funcional da regressão obtido é apresentado na Equação 1.

$$\ln(Y_i) = \beta_0 + \beta_1 SF_i + \beta_2 SG_i + \beta_3 IF_i + \beta_4 IG_i + \varepsilon_i \quad (\text{Eq. 1})$$

Onde:

- Y_i : valor do faturamento da empresa (Fat) do i-ésimo indivíduo;
- β_k : coeficiente da relação da k-ésima variável explicativa com a variável resposta (Fat);
- $\varepsilon_i \sim N(0, \sigma^2)$, independentes;
- $i = 1, 2, 3, 4 \dots 413$;
- $k =$ variáveis explicativas.

Através da regressão linear e aplicação do mínimo dos quadrados ordinários (MQO), Monteiro et al. (2011, p.29) chegou a equação final, que representa a dependência do faturamento em relação aos indicadores apresentados, conforme a Equação 2:

$$\ln(\text{Fat}) = 12,871 + 0,704\text{SG} + 0,256\text{IF} - 0,437\text{IG} + 0,132\text{SF} \quad (\text{Eq. 2})$$

A aplicação dos valores obtidos nos questionários respectivos de cada item possibilitou os seguintes resultados apresentados na Tabela 1:

TABELA 1 — Resultados obtidos

Indicadores	Valor acrescido ao indicador	Varição média do faturamento (%)
InvestQVTGest (IG)	+1	negativa
SatisfaçãoGest (SG)	+1	+0,704
InvestQVTFunc (IF)	+1	+0,256
SatisfaçãoFunc (SF)	+1	+0,132

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados extraídos de MONTEIRO et al. (2011, p.29-30)

Como pode ser observado na Tabela 1, o aumento de satisfação dos gestores e funcionários reflete positivamente no faturamento.

O segundo estudo refere-se a pesquisa realizada por Freire (2013) onde foi analisado o investimento das dez melhores empresas de cada setor conforme a classificação da revista Você/SA em programas de QVT, e associá-los ao modelo proposto por Walton. O Quadro 6 apresenta os resultados que foram distribuídos conforme o setor de atuação das empresas.

QUADRO 6 — Resultados das ações em QVT pelas empresas do ranking da Você/SA

Sector de atuação	Ações em QVT
Atacado	Prioridade em treinamento/oportunidade de carreira, oferta de melhores salários, realização de pesquisas salariais.
Auto indústria	Não existe prioridade, mas alguns parâmetros importantes como: treinamento/oportunidade de crescimento, igualdade de oportunidades e integração do indivíduo na organização, condições de trabalho e qualidade dos materiais oferecidos pela empresa aos funcionários.
Bancos e serviços financeiros	Das ações as que mais se destacaram foram treinamento/oportunidade de crescimento e liberdade de expressão dentro da empresa.
Bens de consumo	Tem uma particularidade. Ações no sentido a valorizar a percepção que os funcionários têm para a prestação de serviços à comunidade e a responsabilidade social da empresa com relação ao ambiente em que está inserido. Ações também são tomadas com relação à remuneração.
Construção	Treinamento/oportunidade de crescimento, remuneração, condições de trabalho/qualidade do material oferecido e liberdade de expressão dentro da empresa. Existem muitos programas de treinamento e desenvolvimento nestas empresas, algumas subsidiam os estudos de seus funcionários. Algumas possuem Universidade Corporativa para contemplar os funcionários com bolsas de estudo.
Eletroeletrônicos	As práticas mais adotadas são no sentido de oferecer aos funcionários melhores salários, priorizam o treinamento e o bom relacionamento

	entre seus membros e o trabalho em equipe, garantindo a integração entre eles.
Farmacêutico	A prioridade da empresa melhor posicionada na classificação é sem dúvida a remuneração oferecida aos seus funcionários. Dentre as práticas, estão: pacote de benefícios muito completo, creche para os filhos, programa de participação nos lucros e salários de 10 a 20% acima do mercado.
Indústria diversa	Caracterizado pela junção de dois dos parâmetros de Walton: treinamento/oportunidade de crescimento e integração/igualdade dos indivíduos dentro da empresa.
Mineração	Prioriza ações no sentido a oferecer remuneração adequada, condições de trabalho/qualidade do material oferecido e treinamento/oportunidade de crescimento
Alimento e bebidas	As ações vão ao sentido a atender um princípio básico que é o da remuneração justa e adequada aos funcionários. Dentre estas ações, destacam-se: pacote de benefícios bem completo, casas repassadas aos funcionários a preço de custo e pagamento de salários acima dos que são ofertados no mercado. Existe também uma grande preocupação no que diz respeito ao treinamento/oportunidade de crescimento dos funcionários.
Comércio	A grande preocupação da empresa líder do Setor de Comércio Varejista é no que diz respeito às condições de trabalho/material oferecido aos funcionários, além de treinamento/oportunidade de crescimento.
Metalurgia e siderurgia	Não se tem ações priorizadas a atender apenas um dos parâmetros de Walton, mas várias que atende diferentes modelos: preocupa com o treinamento/oportunidade de crescimento de seus funcionários, remunera de forma adequada e um pacote de benefícios completo, promove a integração e a igualdade de oportunidade e oferece serviços com qualidade.
Papel e celulose	Existe uma preocupação tanto com a remuneração adequada, quanto com o treinamento/oportunidade de crescimento dos funcionários. A empresa investe em um pacote de benefício bem completo e diversificado, o que atende às necessidades básicas de seus colaboradores. A ação que mais se tem destaque dentro da empresa são as oportunidades que oferece de crescimento interno.

Fonte: Elaborado pelo autor. Extraído e adaptado de FREIRE (2013, p. 20-24)

Pode-se observar no Quadro 6 que dos fatores presentes no modelo de QVT de Walton, o que mais é praticado é a que diz respeito à Oportunidade de Crescimento Contínuo e Segurança através da oferta de treinamentos e cursos.

Este estudo demonstra que as empresas ainda têm um longo caminho para percorrer até alcançar a implementação plena do programa, entretanto, já identificaram a importância do projeto e os benefícios decorrentes de sua prática.

5 CONCLUSÃO

Com base no referencial bibliográfico e nos resultados das pesquisas apresentadas foi possível observar que a implementação de um programa Qualidade de Vida no Trabalho humaniza as organizações, torna o ambiente mais saudável e prazeroso e gera aumento da satisfação dos colaboradores.

O aumento da satisfação dos funcionários e gestores está diretamente ligado ao acréscimo de faturamento da organização, conforme demonstrado na pesquisa realizada por Monteiro et al (2011).

Este impacto positivo no faturamento derivado da implementação da QVT nas organizações já vem sendo sentido e justifica a difusão do conceito da QVT em todos os setores da cadeia de produção e serviços. Isso é o que demonstra o resultado da pesquisa elaborada por Freire em que as empresas referências presentes na análise adotam um ou mais fatores e indicadores de QVT conforme o modelo apresentado por Walton.

Conclui-se nesse estudo que a QVT traz inúmeros benefícios desde o aumento de produtividade ao acréscimo do faturamento, entretanto, a manutenção e evolução do programa é necessária.

Foi identificada também a necessidade de maior sensibilização e planejamento por parte das organizações para que ocorra mudanças do sistema administrativo. Uma flexibilização do sistema trata a empresa e as pessoas como um todo e estabelece uma cultura organizacional favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Somente assim a implementação plena do programa de QVT poderá acontecer e os benefícios para a organização serem maximizados.

REFERÊNCIAS

BRUNET, Luc. **El clima de trabajo em las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias.** Mexico (DF): Trillas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** A dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

FREIRE, Matheus Guedes. **Qualidade de vida no trabalho.** 2013. 35 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Uniceub, Brasília, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/3959/1/20949012.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

KOPS, Lúcia Maria; SILVA, Selma França da Costa e; ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de Pessoas:** Conceitos e estratégias. Curitiba: Intersaberes, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTEIRO, Eloína Maria Ávila et al. O Impacto da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Faturamento das Indústrias Metalúrgicas do Estado do Pará. **Revista de Administração da Ueg**, Aparecida de Goiânia, v. 2, n. 1, p.18-33, jan. 2011. Semestral.

MORENO, Antônio; MENDONÇA, Raquel Borba de. O Conflito na Conceituação de “Insumo” e as Recentes Decisões do “CARF” sobre os Créditos das Contribuições do “PIS” e da “COFINS”. **Revista Discente Direito Gv - Redgv**, São Paulo, v. 1, n. 3, p.12-24, jul. 2002. Disponível em: <bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revdiscentegv/article/download/19601/18323>. Acesso em: 22 abr. 2016.

SZNITOWSKI, Adelize Minetto et al. Qualidade de Vida no Trabalho: Uma abordagem sobre o trabalho docente. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32., 2012, Bento Gonçalves. **Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção**. Bento Gonçalves: Abepro, 2012. p. 1 - 12. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STO_160_931_20206.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2017.