

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

SARA BIAVA SACHET

**CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

CRICIÚMA

2018

SARA BIAVA SACHET

**CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, com Linha de Formação Específica em Administração de Empresas.

Orientador: do Prof. Me Nelson Savi

CRICIÚMA

2018

SARA BIAVA SACHET

**CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de Conclusão de Curso
aprovado pela Banca Examinadora
para obtenção do Grau Bacharel, no
Curso de Administração da
Universidade do Extremo Sul
Catarinense, UNESC.

Orientador: Msc. Nelson Savi

Criciúma, 26 de junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Nelson Savi – Mestre Orientador UNESC



Prof. Cleusa Maria Souza Ronsani – Especialista UNESC



Prof. Michele Domingos Schneider - Mestre UNESC

“Os homens perdem saúde para juntar dinheiro e depois perdem dinheiro para recuperá-la. Por pensarem ansiosamente no futuro, esquecem o presente, de tal forma que acabam por nem viver no presente nem no futuro. Vivem como se nunca fossem morrer e morrem como se não tivessem vivido...”

Confúcio

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me guiar sempre em todos os momentos da minha vida, fazendo-me ter cada vez mais fé. Obrigada, Senhor, por estar sempre ao meu lado!

Ao meu pai, Eugênio Sachet, por ser meu exemplo de vida e por ter me proporcionado mais essa conquista, apoiando-me e incentivando-me sempre. Obrigada, pai!

A minha mãe, Elizabete Biava Sachet, por ser meu alicerce e estar ao meu lado nas horas mais difíceis. Obrigada, mãe!

Aos meus irmãos, Lara Biava Sachet e Matheus Biava Sachet, pela compreensão e carinho.

Ao meu namorado, Matheus Batista, por estar ao meu lado nesse momento e em tantos outros, sempre me ajudando e incentivando a realizar os meus sonhos. Obrigada por fazer parte da minha vida!

Ao meu orientador, Prof. Nelson Savi, pela paciência e dedicação.

Aos meus amigos, por compreenderem minha ausência durante esse período.

Por fim, a todos que não foram citados, mas que contribuíram de alguma forma para que este trabalho se realizasse.

*Dedico esse trabalho ao meus pais,
Eugênio e Elizabete.*

RESUMO

SACHET, Sara Biava. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho** - uma revisão bibliográfica. 2018. 50 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e sua importância, refere-se a um conjunto de ações que as empresas visam implantar para oferecer melhorias e inovações em seu ambiente laboral a fim de melhorar a vida dos seus colaboradores. Já o Clima Organizacional retrata a forma como as pessoas se relacionam umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, assim como o grau de satisfação com o contexto que as envolve. O objetivo principal desse estudo é analisar a relação entre Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho e seu impacto para o colaborador e para a organização. Assim, a partir de uma revisão bibliográfica, apresenta-se uma visão geral sobre conceitos teóricos selecionados sobre Qualidade de Vida no Trabalho e Clima Organizacional, abordando sua relação com a saúde do colaborador. Quanto à metodologia, a pesquisa caracteriza-se como uma revisão de literatura, onde buscou-se artigos científicos e obras nas bases de dados do Scielo e Google acadêmico, que se vincularam ao tema proposto. Os resultados apontam que um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, alinhado à um Clima Organizacional adequado, permite uma organização mais humanizada e proporciona condições de desenvolvimento pessoal ao trabalhador. Assim, observa-se que a satisfação do colaborador no ambiente laboral, está diretamente relacionada com as práticas administrativas empregadas nas organizações.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Satisfação no Trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Níveis conceituais de QVT	21
Quadro 2 - Temas abordados e bibliografias pesquisadas	34
Quadro 3 - Resumo dos dados coletados	38
Figura 1 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow.....	27
Figura 2 - Modelo simplificado de expectativa.....	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 ASPECTOS ESSENCIAIS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	14
2.2 SIGNIFICADO E ORIGEM DO TRABALHO.....	16
2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	19
2.3.1 Qualidade de vida no trabalho e a busca pela autorrealização	22
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL - CONCEITO	23
2.5 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	25
2.5.1 Modelos teóricos sobre satisfação no trabalho	26
2.5.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas	26
2.5.1.2 Teoria da motivação-higiene	27
2.5.1.3 Teoria da expectativa de Victor Vroom.....	28
2.5.1.4 Teoria de Locke.....	30
2.5.1.5 Teoria da Imaturidade-Maturidade	31
2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO	34
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	35
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	35
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO	37
5 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

Desde a antiguidade, diversos filósofos tentam definir o significado de Qualidade de Vida (QV). Aristóteles referia-se a QV como sentimentos relacionados à felicidade, realização e plenitude (BAYLET, 1988; PAINTER, 1994). Para Kleinpell (1991), a Qualidade de Vida compreende não somente a aquisição de bens materiais, mas consiste também na satisfação de outros aspectos de vida que devem ser atendidos, tais como: a saúde, as relações pessoais e o trabalho.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem se tornando cada vez mais uma preocupação para as organizações, devido à ligação que existe entre condições adequadas para realização de um trabalho e produtividade, ou seja, se a empresa não oferecer boas condições de trabalho, certamente terá colaboradores desmotivados e, conseqüentemente, não conseguirá atingir suas metas (BOM SUCESSO, 1998).

No tocante às organizações, é importante salientar os inúmeros problemas presentes no cotidiano do ambiente laboral que colocam a QVT como uma real necessidade. Os desafios impostos pela globalização são diversos e cobram respostas imediatas das empresas, fazendo com que estas busquem soluções que atendam as expectativas do mercado e ao mesmo tempo proporcionem um ambiente de trabalho adequado para seus funcionários (FERREIRA, 2011).

Já o Clima Organizacional é um diferencial competitivo, e as organizações precisam compreender isso para poder competir apropriadamente no mercado e fomentar satisfação interna (LUZ, 2003).

Segundo Chiavenato (2014), pesquisas recentes apontam que a ausência de motivação, falta de atenção, baixa produtividade e alta rotatividade dentro de uma empresa estão relacionadas com a falta de Qualidade de Vida no Trabalho e também a um Clima Organizacional inadequado.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Revista Exame, foi constatado que as organizações consideradas melhores para se trabalhar e que apresentam melhor desempenho, são aquelas onde predomina a satisfação dos colaboradores com o trabalho. Contudo, no Brasil, verifica-se que existem ainda poucas publicações em revistas especializadas e livros sobre o tema em questão (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Partindo do pressuposto de que os resultados organizacionais dependem, fundamentalmente, do desempenho de seus colaboradores, pode-se afirmar que o segredo para o sucesso empresarial é manter um Clima Organizacional favorável, de modo a fazer com que seus funcionários se sintam realizados em suas funções laborais. Contudo, isso somente será alcançado se as pessoas estiverem satisfeitas em outros aspectos de sua vida, ou seja, se tiverem uma boa qualidade de vida (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

Segundo Dutra (2008), o indivíduo, como integrante de uma organização, é um ser dotado de sentimentos, ambições, expectativas, e busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Portanto, conforme Paulino e Bezerra (2005) é fundamental que as empresas busquem ferramentas que promovam a saúde, visando a qualidade de vida dos seus colaboradores. Nesse aspecto, um Clima Organizacional apropriado pode influenciar profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, favorecer a empresa.

O bom desempenho de nossas funções é a garantia de nossa permanência no mercado de trabalho, pois o sujeito motivado está apto para realizar grandes feitos, utilizando o melhor de si dentro da organização em que atua. Contudo, além das preocupações com o trabalho, é necessário também que se tenha uma preocupação com qualidade de vida (RODRIGUES, 2009).

Assim, o tema deste trabalho foi escolhido tendo em vista que um Clima Organizacional adequado é fundamental para aliviar as pressões com as quais os trabalhadores convivem, em função do grande volume de trabalho e da busca por resultados, e a Qualidade de Vida no Trabalho é um dos fatores primordiais para a realização integral do colaborador.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Considerando que a Qualidade de Vida no Trabalho e o Clima Organizacional proporcionam uma maior participação e produtividade por parte dos colaboradores, criando um clima de aproximação com líderes, com colegas e com o próprio ambiente laboral, é correto então concluir que, um bom programa de QVT e um Clima Organizacional adequado propiciam uma organização mais humanizada e condições de desenvolvimento profissional e pessoal ao trabalhador (RODRIGUES, 2009).

Neste sentido, verifica-se que, especialmente, no tocante ao mundo laboral, a ideia de Qualidade de Vida no Trabalho assume um papel amplamente difundido como instrumento de gestão de pessoas e como estratégia de incremento de produtividade para seus colaboradores (LEITE; FERREIRA; MENDES, 2009).

Já o Clima Organizacional, segundo Chiavenato (2010, p. 445) representa o modo como “as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca”.

Partindo deste princípio, observa-se que as relações entre colaboradores precisam ser trabalhadas de forma a atender as suas expectativas de crescimento pessoal e profissional, pois a cultura organizacional deve ser direcionada para revelar o potencial criativo dos trabalhadores, criando condições para sua participação efetiva no planejamento de tarefas, nas resoluções de problemas e, sobretudo, nas tomadas de decisões que afetam o bem-estar individual e coletivo.

Tendo como premissa que o Clima Organizacional e QVT são imprescindíveis para o crescimento e fortalecimento das organizações, se faz necessário que as empresas entendam a importância do seu estudo e sua aplicação, para um diagnóstico geral sobre os problemas existentes, bem como um melhor entendimento da dinâmica organizacional (MARCHIORI, 2008).

Assim, uma revisão bibliográfica sobre esses temas é essencial para trazer novas descobertas e formas de lidar com os problemas que surgem em decorrência da falta de QVT e também de um Clima Organizacional adequado, pois não existem organizações sem pessoas e pessoas são suscetíveis às mudanças de comportamento.

Segundo Marchiori (2008), as organizações necessitam obrigatoriamente dos indivíduos para o desenvolvimento e orientação de suas ações estratégicas, com a finalidade central de atingir suas metas e se consolidar em um mercado cada dia mais competitivo e globalizado.

Deste modo, através de um levantamento bibliográfico, este estudo se delineará pelo seguinte questionamento: qual a relação entre Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho e seu impacto para o colaborador e para a organização?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, a relação entre Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho e seu impacto para o colaborador e para a organização.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Levantar estudos relacionados ao Clima Organizacional e Qualidade de vida no Trabalho em livros, bases de dados e eventos científicos;
- 2) Relatar a influência do Clima Organizacional no desempenho dos colaboradores;
- 3) Descrever as vantagens de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho para trabalhadores e para a organização;
- 4) Verificar a relação entre Clima Organizacional, QVT e desempenho organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Administrar uma organização demanda muito mais do que o desempenho das operações básicas de gerência, como planejar, organizar e coordenar. Não é possível existir empresas vencedoras se não há funcionários motivados. Desta forma, pode-se afirmar que o sucesso de uma organização é dependente de seus colaboradores. Para que uma organização conquiste sucesso, é necessário dar atenção à Qualidade de Vida no Trabalho (RODRIGUES, 2009).

A QVT é definida por uma contínua procura pelo equilíbrio entre o indivíduo e a empresa, reconhecendo o trabalhador como ser humano e sua posição na empresa, exigindo a implantação de um espaço organizacional que estime a subjetividade dos colaboradores, considerando-os sujeitos de seu trabalho e não objeto de produção (SILVA; MARCHI, 1997).

Entre os pesquisadores, há uma grande preocupação com a ligação entre trabalho e bem-estar. O foco, conforme Vasconcelos (2001) está na prevenção, no

desenvolvimento da QVT e na implantação de um ambiente que seja apropriado à produtividade dos colaboradores e à sua satisfação, tanto profissional quanto pessoal.

Deste modo, um Clima Organizacional agradável pode proporcionar a satisfação das necessidades do trabalhador, contribuindo para despertar sua criatividade, seu desejo de inovar e, sobretudo, ajudar na capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho (PAULINO; BEZERRA, 2005).

Tendo em vista a necessidade das organizações se tornarem mais competitivas no mercado, surgiu a busca pela qualidade total. Acompanhando esta qualidade total também surgiu a QVT e o Clima Organizacional, aspectos esses de suma importância para a empresa e para àqueles que dela fazem parte, ou seja, todo o capital humano que a compõe (MASSOLLA; CALDERARI, 2011). Sendo assim, essa pesquisa se propõe, por meio de uma revisão bibliográfica, reunir e discutir conhecimentos que possam se traduzir em benefícios para um melhor gerenciamento de pessoas.

A pesquisa contribuirá ainda para um melhor conhecimento sobre o funcionamento do ambiente de trabalho, beneficiando assim as empresas, a universidade, a acadêmica e futuros pesquisadores. Além disso, o estudo é relevante também por destacar como práticas de QVT melhoram tanto o Clima Organizacional como o nível de motivação dos trabalhadores.

Assim, é evidente a importância deste estudo, em consequência do fato que a Qualidade de Vida no Trabalho e o Clima Organizacional são essenciais para qualquer organização que tenha como propósito a satisfação, o desenvolvimento e a produtividade dos seus funcionários.

Justifica-se, portanto, este estudo, tendo como pano de fundo uma sociedade que atualmente vive num ritmo bastante acelerado, diante das exigências que lhe são impostas, devido a atual conjuntura social, política e econômica em que vivemos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordadas teorias de alguns especialistas, referente à Gestão de Pessoas, significado e origem do trabalho, Qualidade de Vida no Trabalho, Clima Organizacional, satisfação do ambiente de trabalho e Cultura Organizacional, temas expostos pela pesquisa com o objetivo de oferecer um esclarecimento científico sobre o assunto.

2.1 ASPECTOS ESSENCIAIS DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um desafio constante, tanto para a gerência de recursos humanos, quanto para os próprios líderes da empresa. Lidar com as subjetividades dos colaboradores, assim como perceber suas necessidades e adequá-las às metas organizacionais, requer um trabalho incessante de análise e busca de soluções (BASSO, 2016).

A gestão de pessoas passa por mudança e demanda um novo conjunto de referenciais teóricos para analisar a realidade organizacional. As empresas investem mais em pessoas, pois descobriram que as organizações não são feitas apenas de máquinas e equipamentos. Por mais que se obtenha melhorias tecnológicas, nunca será possível substituir o que há de mais humano: a criatividade, o aprendizado e a vontade de vencer (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Basso (2016), o trabalho atual é muito competitivo, e ter os melhores profissionais exige das organizações uma atitude mais humana quanto a seu pessoal. Não é suficiente dispor somente de profissionais com grande capacitação técnica. As organizações precisam trabalhar e reconhecer as atitudes, e isso começa a partir da sua liderança. Cada colaborador que trabalha na empresa tem seu potencial e suas limitações, suas emoções têm impacto na produtividade e no relacionamento interpessoal, é impossível separar pessoal e profissional. Essas são algumas das reflexões que administradores devem fazer para entender a dimensão humana e ver além da visão econômica da organização.

De acordo com Chiavenato (2010), hoje em dia a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas fundamentais para praticar os aspectos da posição gerencial no tocante aos indivíduos, abrangendo recrutamento, seleção, treinamento; recompensas e avaliação de desempenho.

Ainda, conforme cita Chiavenato (2010, p. 11), “os objetivos da gestão de pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários”. As empresas bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, progredir e preservar sua continuidade se forem capazes de potencializar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, especialmente o dos colaboradores. Quando uma empresa está de fato voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a retratar essa crença (CHIAVENATO, 2010).

Para Miranda e Miranda (2009), a gestão de pessoas tem por finalidade gerir os comportamentos internos e estimular capital humano, com o propósito de conquistar ou manter uma mão de obra qualificada no mercado. Por causa dos avanços tecnológicos e as transformações rápidas da sociedade, o uso dessa ferramenta passou a ser imprescindível na procura por talentos para as empresas.

Sobre esses avanços tecnológicos, Vergara (2009) alega que todas essas novas ferramentas influenciam intensamente o ambiente de negócios, revelando-se nas maneiras de organização do trabalho, nos fluxos de tarefas e na demanda de novas habilidades dos colaboradores. Assim, como exige habilidades diferenciadas, a tecnologia, diversas vezes, surge na forma de equipamentos e de procedimentos que dispensam a presença do funcionário para a realização da tarefa, como pode ser constatado em inúmeros casos de automação e de informatização.

Knapik (2008, p. 38) salienta que “as mudanças constantes impulsionadas por novos modelos de gestão e de processos visam, principalmente, reduzir custos, minimizar etapas de trabalho e agregar valores que são percebidos pelos clientes”.

Ainda segundo a autora, os cargos passaram a ser abrangentes, a evolução na carreira ficou clara e os testes de desempenho foram modificados para avaliações por competência, mais objetivas e passíveis de uso como ferramenta de *feedback*, e não mais de julgamento ou corretivo para gestores e funcionários. Ademais, o treinamento deixou de ser admitido como despesa e conquistou status de investimento real, e o processo seletivo passou a ser concebido e administrado de acordo com que a organização necessita, e não na subjetividade do gestor (KNAPIK, 2008).

Chiavenato (2010) cita também os aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas que se fundamentam nos indivíduos com personalidade própria,

habilidades e talento, como parceiros, sendo capazes de conduzir a organização ao sucesso.

Na concepção de Claro e Nickel (2002, p. 17), a organização que escolhe pela vanguarda em gestão de pessoas seguramente conquistará resultados benéficos a sua saúde organizacional, ampliando a produtividade, “garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados”.

Claro e Nickel (2002) ainda reforçam que a gestão de pessoas tem por finalidade auxiliar a empresa a atingir seus ideais e executar sua missão, propiciar competitividade, aumentar a satisfação no ambiente de trabalho, aprimorar e manter a Qualidade de Vida no Trabalho, administrar e fomentar a mudança e preservar políticas éticas e comportamento socialmente aceitável.

Ferreira et al. (2009) afirma que o setor de gestão de pessoas tem um papel fundamental no que tange a Qualidade de Vida no Trabalho, em virtude de suas atribuições estatutárias. Porém, é importante salientar que a QVT é tarefa de todos e uma responsabilidade institucional. Assim, a política de QVT e seus respectivos programas devem ser resultado de um esforço organizacional. “É preciso superar o reducionismo de pensar o bem-estar no trabalho como tarefa somente de profissionais da área, a exemplo dos psicólogos [...]. A QVT deve ser uma obra coletiva” (FERREIRA et al., 2009, p. 6).

Em outras palavras, a empresa deve analisar resultados, não focando somente no faturamento, mas também na qualidade de vida que propicia a seus colaboradores. E isso só pode ser alcançado se houver humanização nas relações do ambiente de trabalho, percebendo em seus colaboradores toda sua complexidade (FERREIRA et al., 2009).

2.2 SIGNIFICADO E ORIGEM DO TRABALHO

Em sua maior interpretação, o trabalho pode ser compreendido como a prática da atividade humana, quaisquer que sejam a área e a maneira sob as quais esta mesma seja executada. Na linguagem comum, a palavra trabalho possui muitos significados, quase sempre sugerindo a ação do homem para sobreviver e realizar-se (KRAWULSKI, 1998).

Conforme Limongi-França (2008), trabalho é um vocábulo masculino que, em sua forma substantiva, significa: exercício, aplicação de energia física e cognitiva em algum serviço, numa profissão, ocupação, ofício entre outros.

Para Cavalheiro (2010, p. 46), as pesquisas sobre o significado do trabalho aumentaram a partir da década de 1970, estimuladas, sobretudo, pelas transformações nas formas de produção como o crescimento do ritmo de trabalho, a exigência de maior qualificação e de desempenho dos colaboradores, o desemprego, entre outros fatores. O aumento de estudos nessa área possibilitou esclarecer sobre “a importância do trabalho no conjunto da vida das pessoas, a busca pelo entendimento dos pressupostos epistemológicos de cada abordagem, e a percepção das divergências e ambivalências dos construtos estudados”.

Segundo Pereira e Tolfo (2016, p. 307), o significado do trabalho é uma construção psicológica com múltiplas dimensões, resultante de diversos fatores pessoais e ambientais, sendo explicados por três variáveis: “[...] o grau de importância e valor que o trabalho tem na vida; as normas sociais do trabalho, como os deveres e os direitos dos trabalhadores e, por fim; os resultados valorizados do trabalho [...]”, determinados como os produtos que as pessoas buscam no trabalho e as tarefas que cumprem para eles.

De acordo com Albornoz (2012), o trabalho parece ser quase tão antigo quanto o homem. As sociedades primitivas atendiam às suas necessidades procurando alimento, vestuário e abrigo por meio da caça, colheita e cavernas. Com o desenvolvimento destas sociedades, o homem se defronta com outras formas de trabalho, tais como a agricultura, a agropecuária, a construção da moradia, e compreende que estas atividades garantiam melhores condições de vida.

Ainda conforme a autora, as primeiras associações à noção de trabalho foram negativas, ligando-o à ideia de sacrifício, de esforço atípico, de carga, ônus, algo esgotante para quem o executa. A expressão “dar trabalho” compreende algo que implica esforço, atenção, que provoca transtorno ou receio.

Para Chiavenato (2010), o trabalho foi evoluindo conforme a história da humanidade. Na Grécia antiga era incumbência dos escravos; no período feudal a igreja conceituava o trabalho como consequência do pecado original, julgado sempre como uma real forma de tortura. Mais recentemente, quando houve alterações nas relações sociais, foi que o trabalho começou a ser entendido como o gerador de toda riqueza.

Fialho e Santos (1997) apontam que a evolução do trabalho, no decorrer dos tempos, aconteceu em quatro etapas: a primeira é referente aos primeiros indícios de trabalho e da agricultura, datados da pré-história. A segunda aborda as diversas atividades e o advento da escravidão, compreendendo o período da Antiguidade. A terceira remete à hegemonia rural e às origens da riqueza ocorridas na Idade Média. E a quarta etapa compreende as bases da Revolução Industrial, com o início do capitalismo e do trabalho assalariado, sinalizando assim, o período da Idade Moderna.

Segundo Oliveira (2006), na pré-história, o trabalho simbolizava um esforço suplementar ao ritmo da natureza, fundamentando-se na coleta e definindo-se a assegurar a perpetuação da espécie humana. A caça, a pesca e o pastoreio modalizaram as formas de trabalho humano e propiciaram sua evolução, visto que o homem passou a criar ferramentas de trabalho.

A antiguidade destacou-se pela produção agrícola ligada à propriedade de terras. Para os gregos o trabalho na terra possuía, originalmente, valor e prestígio, pois estabelecia uma conexão com a divindade, que determinava a fertilidade da terra e os ciclos naturais (GOMEZ et al., 2002).

Na Idade Média, o trabalho modificou-se, surgindo assim novas atividades como o comércio, o artesanato e a intensificação da pecuária. As cidades cresceram, gerando novas demandas de trabalho e formação de riquezas, num cenário que posteriormente culminaria em um novo contexto de relações de trabalho (OLIVEIRA, 2006).

Já o ingresso na Idade Moderna, segundo Gomez et al. (2002), aconteceu acompanhado de importantes alterações na sociedade e na economia, consequências do forte desenvolvimento artesanal e comercial. A partir do século XVI, gradualmente se instaurou a era capitalista, cujos fundamentais requisitos históricos foram a produção de mercadorias e sua circulação por meio do comércio. Nesse período, o trabalhador passou a ter nome e cidadania desde o seu nascimento, colocando-o num mercado de trabalho no qual disponibilizará sua força em troca de salário.

Fromm (1983) esclarece que, com a Revolução Industrial, ocorre a passagem do trabalho manual para o uso de máquinas e todos os aspectos da vida são impactados. Toda uma série de novos trabalhos é oferecida, as profissões liberais são transformadas e o setor de serviços aumenta. O autor ainda assinala

mudanças psicológicas decorrentes da evolução econômica do capitalismo tornando o trabalho cada vez mais importante na vida das pessoas, sendo que uma das mudanças mais expressiva, foi a adoção de uma nova atitude dos indivíduos diante do trabalho, como meta para superar os obstáculos.

De acordo com a concepção de Gomez et al. (2002) e Oliveira (2006), na economia industrial capitalista dos últimos dois séculos, o trabalho começou a ser determinado conforme a produção social, devendo extrapolar o nível de subsistência e criando um excedente capaz de se converter em riqueza.

Na década de 1950 surge o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho, em função da eclosão da abordagem sociotécnica. Contudo, somente na década de 1960, que cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, buscaram novos métodos de organizar o trabalho, com o propósito de reduzir os efeitos nocivos do labor, na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida no Trabalho é um dos grandes desafios para a administração moderna, englobando a vida dos indivíduos e, por consequência, os resultados das empresas. Assim, as empresas compreendem a necessidade de investir em programas de QVT, objetivando uma melhora no bem-estar dos colaboradores, de sua capacidade produtiva (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

Ainda conforme Limongi-França (2003, p. 83):

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial.

Segundo Maximiano (2008), o enfoque biopsicossocial dos indivíduos tem sua origem na medicina psicossomática, que propõe uma visão integrada, ou holística, do ser humano. Complementando, Limongi-França (2003, p. 83) ressalta que essa visão holística vai na contramão da abordagem cartesiana “que divide o ser humano em partes”.

Na esfera do trabalho, esta visão pode ser ligada à ética da condição humana. Esta ética procura desde a identificação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais constatados no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, encargo físico e mental demandado para cada prática, inferências políticas e ideológicas, “dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho” (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 84).

Corroborando, Vasconcelos (2001, p. 25), ressalta que “a construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo”.

Para Davis e Newstrom (2010, p. 148), por Qualidade de Vida no Trabalho compreende-se os pontos positivos e negativos de um ambiente de trabalho para os trabalhadores. “A proposta básica é desenvolver ambientes de trabalho que sejam tão bons para as pessoas como para a saúde econômica da organização”.

Na concepção de Albuquerque e França (1998, p. 41), a Qualidade de Vida no Trabalho é “um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho”, com a finalidade de proporcionar um ambiente favorável para o desenvolvimento do indivíduo, durante a realização do seu ofício.

Um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, de acordo com Rodrigues (2009), tem como propósito construir uma empresa mais humanizada, na qual os funcionários têm determinado grau de responsabilidade e de autonomia em seus cargos, e recebem *feedback* sobre seu desempenho, colaborando dessa forma para o aprimoramento pessoal do indivíduo.

Ainda conforme Rodrigues, (2009, p. 84), o termo Qualidade de Vida tem sido usado com grande frequência para abordar certos “valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

Contudo, Barbosa (2014) ressalta que não há Qualidade de Vida no Trabalho sem qualidade plena ou, em outras palavras, sem que a organização seja boa. A qualidade tem a ver, em sua essência, com a cultura da organização. São especialmente os “valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo,

o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa – empregado” (BARBOSA, 2014, p. 22).

Da mesma forma que não dá para falar em qualidade plena sem incluir a qualidade de vida das pessoas no trabalho. O esforço que tem que se desenvolver é de conscientização e preparação para uma postura de qualidade em todos os aspectos. É necessária a coerência em todos os enfoques. Qualidade de Vida no Trabalho significa condições adequadas e os desafios de respeitar e ser respeitado como profissional (VASCONCELOS, 2001).

A sociedade vive novos padrões de modos de vida dentro e fora da organização, criando, assim, novos valores e exigências de Qualidade de Vida no Trabalho, e que para ajudar a suprir e compreender essas necessidades é preciso dialogar com outras áreas do conhecimento, tais como: “Saúde, Ecologia, Ergonomia, Psicologia, Sociologia, Economia, Administração e Engenharia” (VASCONCELOS, 2001, p. 25).

Em complemento ao que já foi explanado nesse estudo, cabe aqui citar os oito níveis teóricos apresentados por Walton (1973) para conceituar Qualidade de Vida no Trabalho (Quadro 1).

Quadro 1 - Níveis conceituais de QVT

Critérios	Indicadores QVT
1. Compensação justa e adequada	- Equidade interna e externa; - Justiça na compensação; - Partilha de ganhos de produtividade.
2. Condições de trabalho	- Jornada de trabalho razoável; - Ambiente físico seguro e saudável; - Ausência de insalubridade.
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	- Autonomia; - Autocontrole relativo; - Qualidades múltiplas; - Informações sobre o processo total do trabalho.
4. Oportunidade de crescimento e segurança	- Possibilidade de carreira; - Crescimento pessoal; - Perspectiva de avanço salarial; - Segurança de emprego.
5. Integração social na organização	- Ausência de preconceitos; - Igualdade; - Mobilidade; - Relacionamento; - Senso Comunitário.

Continua

Continuação

6. Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> - Direitos de proteção ao trabalhador; - Privacidade pessoal; - Liberdade de expressão; - Tratamento imparcial; - Direitos trabalhistas.
7. Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> - Papel balanceado do trabalho na vida pessoal; - Papel balanceado no trabalho; - Estabilidade de horários; - Poucas mudanças geográficas; - Tempo para lazer da família.
8. Relevância social do trabalho na vida	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem da empresa; - Responsabilidade social da empresa; - Responsabilidade pelos produtos; - Práticas de emprego.

Fonte: Walton (1973).

Como toda atividade humana, o trabalho, na maior parte dos casos, tem como ponto crucial a insatisfação. As necessidades para cuja satisfação se trabalha têm origem em um elemento de ordem biológica, conforme o qual o instinto de preservação do indivíduo e da espécie o incentiva a conquistar os meios de satisfazer suas necessidades vitais. Entretanto, um outro elemento, de ordem psicológica, faz com que o homem, além da satisfação de suas necessidades básicas, por meio do seu trabalho, alcance sua autorrealização (SCHOECK, 1985).

2.3.1 Qualidade de vida no trabalho e a busca pela autorrealização

Segundo Elster (1992), na tradição marxista, a autorrealização é a efetivação e demonstração plena e livre dos poderes e capacidades do indivíduo. É a ideia de que o sujeito pode desempenhar plenamente todas as suas atribuições. O indivíduo "no seu estado normal de saúde, força, atividade, habilidade e facilidade" também precisa do trabalho, pois o trabalho é mensurado, "através do objetivo a ser alcançado e dos obstáculos a serem vencidos para alcançá-lo" (ELSTER, 1992, p. 69).

Atualmente, a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser determinada como um método de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organizações, onde se enfatizam dois pontos importantes: a preocupação com o bem-estar dos colaboradores e com a eficácia organizacional, e também com a participação dos mesmos nas resoluções e problemas do trabalho. Contudo, a satisfação no trabalho

não pode estar separada da vida do indivíduo como um todo (MORETTI; TREICHEL, 2003).

Para Rodrigues (2009, p. 97), “os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”. Assim, o trabalho assume proporções imensas na vida do homem.

Entretanto, a qualidade de vida é vista como uma valoração pessoal que as pessoas fazem de sua vida e de seu bem-estar, ligados aos seus propósitos, às expectativas e aos receios do cotidiano, dos quais se pode mencionar a saúde, o meio ambiente, o relacionamento social, dentre outros (RODRIGUES, 2009).

Neste sentido, ressaltam Moretti e Treichel (2003, p. 73-74):

[...] o ser humano traz consigo sentimentos, ambições; cria expectativas, envolve-se, busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Então, é preciso que deixemos de lado aquela ideia de que o homem trabalha tão somente para a obtenção do salário, que nega seus sentimentos, que não se frustra com a falta de crescimento, que não se aborrece com o total descaso dos seus gestores que apenas lhe cobram a tarefa e não o orientam para a real situação da empresa, que lhe negam o acesso às informações, que o tratam apenas como uma peça a mais no processo de produção. É necessário que saibamos que, cada vez que ele entra na empresa, está entrando um “ser” integrado e indivisível, com direito a todos os sonhos de autoestima e autorrealização.

Portanto, em face dessa problemática, atualmente existe uma grande preocupação dos líderes organizacionais, em entender as relações entre o indivíduo e seu trabalho. Fatores como qualidade do ambiente e da natureza de trabalho, satisfação e motivação são alvo de diversos estudos, pois, resultados ou percepções favoráveis sobre esses aspectos levam a organização a terem colaboradores mais satisfeitos e, conseqüentemente, maior produtividade e qualidade na execução das tarefas (LUZ, 1995).

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL - CONCEITO

Para uma melhor compreensão do tema em questão, cabe aqui conceituar o que é Clima Organizacional.

Segundo a concepção de Chiavenato (2010, p. 445), o Clima Organizacional retrata a forma como as pessoas se relacionam umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, assim como o grau de

satisfação com o contexto que as envolve. “O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo”.

Chiavenato (2010), ainda salienta que estes sentimentos podem revelar o estado de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores, refletindo em sua produtividade e na sua percepção sobre a organização.

Para Schneider, Salvaggio e Subirats (2002, p. 220), o Clima Organizacional é o ambiente social presente nas empresas, suscitado por meio de “práticas, procedimentos e recompensas percebidos diariamente pelos empregados, estando intimamente ligada ao comportamento dos gestores e às ações por estes recompensadas”.

Complementando, Dutra et al. (2009) destacam que o clima organizacional é uma concepção que causa a compreensão do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Seu estudo é um procedimento valioso, pois a realidade com que os dirigentes sonham pode ser diferente da concebida pelos colaboradores. Isso acontece porque cada um tem uma percepção balizada por atitudes e expectativas próprias.

De acordo com Fleury e Sampaio (2002), o Clima Organizacional representa a coerência entre a cultura predominante e os valores individuais dos colaboradores da organização. Ambientes onde existe um clima organizacional inadequado, acaba gerando problemas para as empresas. Assim, a preservação de um bom clima organizacional justifica-se, pois:

- Influencia a motivação e integração dos indivíduos e equipes;
- Contribui para o alcance dos objetivos individuais e coletivos;
- Diminui os conflitos entre chefias e colaboradores;
- Estimula o comprometimento das pessoas com o negócio;
- Valoriza o respeito ao ser humano;
- Beneficia a comunicação entre os níveis hierárquicos da empresa.

O Clima Organizacional, portanto, é um diferencial competitivo que as organizações precisam considerar para que possam disputar corretamente um lugar no mercado. Para tanto, é essencial investir na sua melhoria, adotando técnicas de gestão transparente, que beneficiem os colaboradores na busca pelo comprometimento com as metas da empresa (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

Conforme Dutra et al. (2009, p. 61), apesar do evidente vínculo entre o Clima Organizacional e os resultados da empresa, a definição de clima é um “fenômeno complexo e em níveis múltiplos”. Entretanto, é indiscutível a importância de ferramentas de medidas práticas que contribuam para a pesquisa das condições do ambiente de trabalho.

O Clima Organizacional é o ambiente interno, onde os colaboradores da organização convivem entre si e, por esta razão há uma associação com o grau de motivação e satisfação destes. Quando o Clima Organizacional é favorável possibilita a satisfação das necessidades desses colaboradores, contudo, quando é desfavorável essas necessidades não são satisfeitas (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006).

Segundo Chiavenato (2010), a motivação de alguns comportamentos pode ser incentivada através do ambiente de trabalho, pois um Clima Organizacional adequado tem o poder de influenciar os indivíduos no seu desempenho e, conseqüentemente, promover a satisfação do trabalho.

2.5 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Robbins (2005) conceitua satisfação no trabalho como o comportamento geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações interpessoais, o ambiente, o método de trabalho; as políticas e programas de gestão da organização, suas tecnologias; seus objetivos, seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos colaboradores no sentido individual e coletivo.

Malik et al. (2010) entendem por satisfação no trabalho como um conceito que parte de uma construção multidimensional que compreende aspectos diferentes de uma situação de trabalho, podendo mudar de maneira independente e mensurado separadamente.

Fraser (1983) considera a satisfação no trabalho um termo de difícil definição devido ao seu estado subjetivo, em que a satisfação, como uma condição, pode variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e de tempo em tempo para o mesmo indivíduo podendo sofrer influências de forças internas e externa do ambiente de trabalho.

Ainda, conforme Fraser (1983), a satisfação no trabalho tem sido conceituada de diferentes formas, dependendo da teoria adotada. As definições mais comumente conhecidas referem-se à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, como atitude ou como estado emocional positivo.

O desentendimento entre os termos “motivação” e “satisfação” tem sido considerado como “causa de falhas na formulação de hipóteses e na seleção de instrumentos de pesquisas, especialmente naquelas destinadas a correlacionar satisfação no trabalho com produtividade” (CASTRO, 2011, p. 17).

Segundo Steuer e Dallari (1989, p. 33), “a distinção entre motivação e satisfação é que a motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade”.

Na concepção de Marqueze e Moreno (2005), a satisfação no trabalho é influenciada pela capacidade de enfrentamento de situações diversas, ou seja, envolvem-se características de personalidade do trabalhador, situações de trabalho, expectativas, necessidades e motivações. Deste modo, uma única área de estudo não consegue dar conta de toda a complexidade desse tema, portanto, pode-se observar que ele é abordado tanto pelas áreas sociais como pela saúde.

2.5.1 Modelos teóricos sobre satisfação no trabalho

De acordo com Steuer e Dallari (1989), o primeiro estudo sobre satisfação no trabalho data de 1920. Desde então, a satisfação no trabalho vem sendo largamente estudada sob diferentes pontos de vista dos especialistas sobre o assunto. A seguir é apresentado uma compilação das principais abordagens teóricas selecionadas para o tema. Este resumo pretende apenas ilustrar as principais características dos modelos ou teorias.

2.5.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas

As necessidades humanas, segundo Abraham Maslow (1908-1970), estão organizadas numa hierarquia que ele determinou de hierarquia dos motivos humanos. Segundo o seu conceito de premência relativa, uma necessidade é trocada pela seguinte mais forte na hierarquia, uma vez que inicia sua satisfação. Desta forma, por ordem decrescente de premência, as necessidades estão

categorizadas em: fisiológicas, segurança, sociais, autoestima e autorrealização (Figura 1). A necessidade fisiológica é, assim, a mais forte, a mais primordial, enquanto a necessidade de autorrealização é a mais fraca na hierarquia das necessidades (HESKETH; COSTA, 1980).

Figura 1 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow



Fonte: Robbins (2005).

Entretanto, conforme argumentam Martinez e Paraguay (2003), esta hierarquia não é inflexível: necessidades podem mudar de prioridade, surgindo antes das mais básicas por terem sido plenamente satisfeitas.

Pérez-Ramos (1990) salienta que o modelo teórico de Maslow é essencial para entender e explicar o comportamento das pessoas na situação de trabalho, principalmente em termos de satisfação, ressaltando a tendência humana de prosperar e ultrapassar os respectivos níveis da escala hierárquica de necessidades.

Segundo esta teoria, pode-se compreender que o trabalho tem um papel essencial para os indivíduos, visto que os aspectos psicossociais do trabalho favorecem ou complicam a satisfação das necessidades humanas (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

2.5.1.2 Teoria da motivação-higiene

Segundo Aquino e Oliveira (2004), a teoria motivação-higiene decorre do trabalho de pesquisa comandado por Frederick Herzberg (1923-2000), descrito no

livro “A Motivação para o Trabalho”, publicado inicialmente em 1959, nos Estados Unidos.

Nessa época, Herzberg cria um modelo no qual satisfação e insatisfação são fenômenos de natureza distintas. A insatisfação seria estipulada pela carência ou deficiência de “fatores de higiene”, aqueles relativos à remuneração, supervisão, ambiente de trabalho, políticas da organização, condições de trabalho e relações interpessoais. Por serem externos ao indivíduo, são denominados como fatores extrínsecos (HERZBERG, 1971).

Ainda conforme Herzberg (1971), a satisfação seria definida pela existência de “fatores motivadores” considerados eficientes na motivação dos indivíduos para um empenho e performance superiores que englobam realização, reconhecimento, conteúdo do trabalho, responsabilidade e crescimento profissional. São chamados de fatores intrínsecos por relativos ao desenvolvimento pessoal.

Chiavenato (2015, p. 72-73), ao explicar sobre a teoria motivação-higiene, faz uma comparação com a teoria das necessidades de Maslow, e estabelece uma outra terminologia: “enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada)”.

De acordo com Martinez e Paraguay (2003), outro ponto mencionado é que Herzberg não atenta à existência de diferenças entre empregados na descrição de fontes de satisfação e insatisfação no trabalho, visto que, apesar de ser possível argumentar que todos os indivíduos têm as mesmas necessidades, não é possível afirmar que tenham os mesmos valores, e estes valores não podem ser ignorados no relato das fontes de satisfação e insatisfação.

2.5.1.3 Teoria da expectativa de Victor Vroom

A teoria da expectativa foi desenvolvida em 1964 por Victor Vroom, doutor em Psicologia pela Universidade de Michigan e grande estudioso sobre motivação e liderança nas empresas, e baseia-se no modelo pautado no poder do autocontrole para alcançar um determinado objetivo. Tal teoria faz uma associação entre desempenho e recompensa, alegando que um indivíduo se sente motivado a esforçar-se em realizar algo, quando supõe que seu desempenho será bem

apreciado e que isso resultará em recompensas que atenderão seus objetivos pessoais (VERGARA 2009).

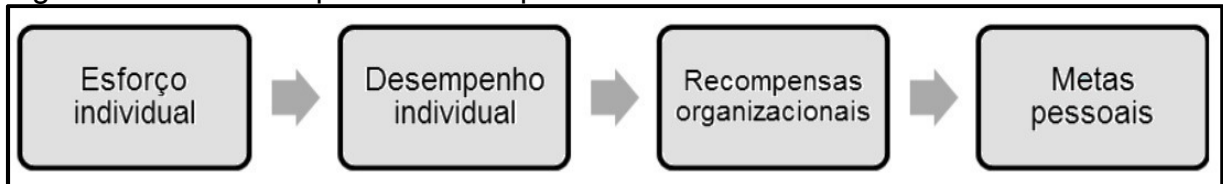
Esta teoria, segundo Chiavenato (2005, p. 258) “consiste numa abordagem cognitiva, que considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente, sendo que geralmente o comportamento é escolhido”.

Para Vroom (1964, p. 14-15) “assume-se que as escolhas feitas por uma pessoa entre cursos alternativos de ação são legitimamente relacionadas a eventos psicológicos, ocorrendo simultaneamente com o comportamento”.

Na concepção de Robbins, Judge e Sobral (2011), o ímpeto da motivação de alguém produzir algo em um certo momento, depende de seus objetivos e da sua compreensão da valorização relativa de seus esforços buscando sempre atingir as metas pessoais

A Figura 2 mostra uma simplificação da teoria da expectativa, apresentando seus principais elementos.

Figura 2 - Modelo simplificado de expectativa



Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2011).

Em seus estudos, Victor Vroom definiu pressupostos sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações. São eles:

- a) O comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- b) Os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização;
- c) Os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes;
- d) Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseados em suas expectativas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado (CHIAVENATO, 2005).

Ainda conforme Chiavenato (2005), os fatores que fundamentam essa teoria são: Valência, Expectativa e Instrumentalidade, sendo que a Valência é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa; a Instrumentalidade é a

relação entre o desempenho e a recompensa; e a Expectativa: é o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados.

De acordo com Muchinsky (2004), a teoria da expectativa possibilita um suporte racional para o entendimento da motivação em um determinado trabalho, onde cada um de seus elementos constitui uma referência para analisar o processo de motivação.

Assim, a natureza da teoria da expectativa está na compreensão dos objetivos individuais, buscando assimilar a relação entre a satisfação no trabalho e a motivação para a sua realização.

2.5.1.4 Teoria de Locke

Este modelo, criado e desenvolvido por Locke nos anos 1970, baseia-se na correlação dos “valores” (importância concedida à meta que se almeja) e das “metas” (o objetivo desejado), que são os instigadores que levam o indivíduo a produzir, conquistando resultados (satisfação) que irão servir como feedback para a concepção dos valores (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Sant’Anna et al. (2011, p. 281) ressaltam que na concepção de Locke, a satisfação pode ser compreendida como “um estado emocional prazeroso ou positivo resultante de uma experiência de trabalho ou desempenho de tarefas aprazíveis”. Já a insatisfação no trabalho não é um fenômeno diferente da satisfação no trabalho, mas o seu inverso semântico, ambos constituindo as duas extremidades do mesmo fenômeno. Ou seja, “não existe um limite superior de satisfação absoluta, enquanto o limite inferior funde-se de forma indistinguível na insatisfação, a qual não tem limite inferior absoluto” (FRASER, 1983, p. 56).

Neste aspecto teórico, o trabalho seria uma influência complexa de tarefas, papéis, relações, estímulos e recompensas em certo contexto físico e social. E, por esse motivo, a compreensão da satisfação no trabalho demanda que o trabalho seja examinado em termos de seus elementos, e onde a satisfação no trabalho global é consequência da satisfação com vários elementos do trabalho (LOCKE, 1976).

2.5.1.5 Teoria da Imaturidade-Maturidade

A teoria da imaturidade-maturidade, apresentada por Chris Argyris, é uma das muitas teorias que procuram elucidar a natureza e comportamento humano. Esta teoria julga que o desenvolvimento ou crescimento do indivíduo no trabalho está sujeito às condições que a empresa dispõe e que a mesma constrói papéis e situações que estabelecem a imaturidade dos colaboradores, visando adequá-los ao trabalho, o que prejudica seu desenvolvimento e os impede de atingir satisfação integral no trabalho (ARGYRIS, 1969).

Para Martinez e Paraguay (2003), o caminho que leva o sujeito a avançar da imaturidade à maturidade se apresenta num homem pensativo, participativo, e no que lhe concerne, mais desenvolvido, arrojado e criativo. A Teoria da Maturidade-Imaturidade salienta o resultado da liderança equilibrada, no tocante ao comportamento dos subordinados.

Este pensamento promove mudanças organizacionais e mostra de forma velada a ideia do indivíduo valorizado e identificado com as metas da organização, possibilitando, desta forma, alto índice de satisfação no trabalho e maior produtividade (CASTRO, 2011).

Portanto, além da motivação e satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, a cultura organizacional também é um dos aspectos importantes como forma de obter melhor desempenho e maior produtividade para a organização.

2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Fiorese e Martinez (2016), as empresas são concebidas por pessoas que, no que concerne, relacionam-se entre si, transmitindo sentimentos, tendo crenças, propagando valores, cada uma a sua maneira. O emaranhado desse relacionamento determina a forma de ser, de atender, de compreender e de trabalhar de uma empresa. Essa equipe de pessoas intervém no convívio em grupo, na cultura da empresa.

As organizações podem ser rígidas e flexíveis, tradicionais ou desbravadoras, cooperativas ou familiares. Não existe uma regra, uma lei que reúna todos os tipos de organização em um único modelo que possa ser regido pelos mesmos princípios, práticas ou estilos. A esse algo a mais como sentimentos, crenças, comportamento, valores, a própria estrutura

entre os outros se pode chamar de cultura organizacional (SOUZA, 2006, p. 18-19).

Cultura organizacional é o conjunto de normas, crenças, preceitos e parâmetros de comportamento que unidos provêm a cada empresa uma característica particular, permitindo o compreensão e interação entre os membros do grupo (SCHEIN, 1992). Ainda nas palavras de Schein (1992, p. 51), a cultura organizacional “é a somatória de conceitos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, ao enfrentar seus problemas e necessidades de adaptação externa e integração interna”.

Daft (2003, p. 293) define a cultura organizacional como “[...] o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado”. Entre a pluralidade de princípios direcionados à explicação da cultura organizacional, é quase consensual que a cultura é estabelecida por valores, crenças, códigos e regras que ajustam as normas comportamentais nas empresas (COOKE; LAFFERTY, 1989; MORAN; VOLKWEIN, 1992).

Segundo Robbins (2005), cada empresa possui sua própria cultura organizacional que, na maioria das vezes, já vem concebida desde a entrada da organização no mercado, o que não significa que não possa ser transformada. Uma cultura organizacional norteia os funcionários e auxilia a formar uma compreensão clara quanto à forma como as coisas são realizadas na empresa.

Na concepção de Pettigrew (1989), a organização está em constante movimento, assim como um sistema, reafirmando a ideia de que ela é um conjunto de elementos que está sempre aprendendo e se adaptando.

3 METODOLOGIA

Este capítulo se propõe a apresentar a metodologia aplicada na pesquisa para o alcance dos objetivos estabelecidos pela pesquisadora. Sendo assim, antes de contextualizar os procedimentos da pesquisa, é importante ressaltar o que é método científico.

De acordo com Marconi e Lakatos (2005), o método científico é um conjunto de ferramentas e procedimento estruturado de forma ordenada, estabelecidos pelo pesquisador, para trilhar um caminho de investigações e descobertas visando à resolução do problema.

Corroborando, Gil (1996, p. 48) acrescenta que “método científico é o conjunto de processos intelectuais e técnicos que permitem a evolução de uma pesquisa e determinam os meios para chegar a esse conhecimento”.

Portanto, a metodologia possibilita a escolha da melhor maneira de investigar determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor, nas diferentes disciplinas científicas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A revisão de literatura refere-se à fundamentação teórica adotada para tratar o tema e o problema de pesquisa. Neste sentido, por meio da análise de literatura traça-se um quadro teórico que proporcione a estrutura conceitual que dará sustentação ao desenvolvimento da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003). Segundo as autoras, para elaborar uma revisão de literatura é recomendável que você adote a metodologia de pesquisa bibliográfica.

Deste modo, este estudo utilizou como meio de investigação, a técnica de pesquisa bibliográfica que, conforme Leite (1997) tem como objetivo conhecer as variadas formas de contribuição científica que se realizam sobre um determinado tema. Geralmente, o levantamento bibliográfico é feito em bibliotecas públicas, universidades e, também em acervos virtuais (internet).

Assim, para uma melhor compreensão da temática, o Quadro 2 apresenta as principais bibliografias utilizadas neste estudo.

Quadro 2 - Temas abordados e bibliografias pesquisadas

Temas	Tópicos discutidos	Autores mais relevantes
- Gestão de Pessoas	Conceito, objetivos e novos modelos	Chiavenato (2010); Basso (2016); Claro e Nickel (2002); Ferreira et al. (2009).
- Trabalho	Significado e origem	Albornoz (2012); Gomez et al. (2002); Oliveira (2006).
- Qualidade de vida no trabalho	Busca pela autorrealização	Limongi-França (2003); Maximiano (2008); Rodrigues (2009); Moretti e Treichel (2003).
- Clima Organizacional	Conceito	Chiavenato (2010); Fleury e Sampaio (2002); Dutra et al. (2009).
- Satisfação no ambiente de trabalho	-Teoria da hierarquia das necessidades humanas. - Teoria de motivação-higiene - Teoria da expectativa de Victor Vroom - Teoria de Locke - Teoria da imaturidade-maturidade	Robbins (2005); Pérez-Ramos (1990). Herzberg (1971); Martinez e Paraguay (2003). Vroom (1964); Vergara (2009). Locke (1976); Chiavenato (2005). Argyris (1969).
- Cultura organizacional	- Conceito	Robbins (2005); Schein (1992).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quanto aos fins, a pesquisa se caracteriza como descritiva. Segundo Vergara (2010), a pesquisa descritiva é aquela que tem o propósito de descrever determinadas situações ou fatos, ou seja, verificar de que maneira se manifesta determinado fenômeno e, posteriormente, especificar suas particularidades e características. Sendo que, o fato estudado não sofre nenhum tipo de distorção.

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO

Segundo Marconi e Lakatos (2005), a população a ser pesquisada ou universo da pesquisa é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum. A população alvo poderá envolver pessoas, coisas ou componentes de um sistema e fenômenos de interesse do pesquisador (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2006). Assim, esta pesquisa consistiu numa revisão de literatura, onde o conhecimento produzido em pesquisas é reportado e avaliado, no qual destacam-se conceitos, procedimentos, resultados, discussões e conclusões relevantes para o estudo (CERVO; BERVIAN, 2002).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para a elaboração desse estudo, procedeu-se a pesquisa de artigos científicos e obras que se vincularam ao tema proposto. A pesquisa foi realizada no acervo da presente universidade, bem como nas bases de dados Scielo e Google acadêmico. O critério de inclusão foram os termos Qualidade de Vida no Trabalho, Clima e Cultura Organizacional. No total foram encontrados 82 trabalhos, sendo que o critério de exclusão se deu após leitura dos resumos e descartados aqueles que não atendiam às diretrizes propostas nesse estudo. No final foram compilados 30 artigos, entre o período de 1980 a 2016, e 45 obras que contemplaram o tema proposto.

Posteriormente a esse momento, a pesquisadora, através de leitura, elegeu, organizou e sistematizou os temas para possibilitar a forma de apresentação dos principais pontos da revisão, a saber: Aspectos essenciais da gestão de pessoas; Significado e origem do trabalho; Qualidade de vida no trabalho; Clima organizacional – conceito; Satisfação no ambiente de trabalho; Modelos teóricos sobre satisfação no trabalho; e Cultura organizacional.

O tempo aplicado para a realização desse estudo foi suficiente para a coleta de dados, que contribuirá futuramente para a expansão do conhecimento na área de Recursos Humanos e também tornar evidente as diversas fontes consultadas para a realização deste trabalho.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A abordagem deste estudo foi de caráter bibliográfico, tendo em vista a necessidade de analisar as obras já publicadas sobre o tema em questão. Sendo assim a revisão de literatura/pesquisa bibliográfica contribuiu para: obter informações sobre a situação atual do tema ou problema pesquisado; conhecer publicações existentes sobre o assunto e os aspectos que já foram abordados e verificar as opiniões divergentes dos autores a respeito da temática (LEITE, 1997).

Trata-se também de uma pesquisa qualitativa que segundo Diehl e Tatim (2004, p. 52):

[...] podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento do indivíduo.

Estima-se, portanto, que a revisão possa oferecer uma maior compreensão dos problemas que envolvem o contexto laboral e seus aspectos mais relevantes, tendo em vista, que o bem-estar dos colaboradores é um dos fatores determinantes para o sucesso das empresas, fomentando, desse modo, uma reflexão crítica sobre esse processo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A busca pela qualidade total antes focada apenas no aspecto organizacional, já tem sua atenção voltada para a Qualidade de Vida no Trabalho, buscando uma participação maior por parte dos colaboradores; compartilhando decisões; promovendo um ambiente físico seguro e confortável; oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

A necessidade de tornar as organizações mais competitivas, fez com que suas lideranças buscassem pela qualidade, que deixou de ser um diferencial competitivo, para se tornar uma questão de sobrevivência em um mercado cada vez mais disputado. Assim, foi preciso uma reflexão e entendimento que o comprometimento humano é essencial na busca da qualidade de vida, seja ela no trabalho ou fora dele. (MORETTI; TREICHEL, 2003).

Para que haja a lucratividade é preciso que as pessoas executem suas tarefas de maneira adequada e com satisfação. Para tanto, são necessárias melhores condições de trabalho para alcançar uma produtividade que beneficie tanto a empresa quanto seus colaboradores. Portanto, é vital que gestores escolham programas de Qualidade de Vida no Trabalho que sejam viáveis e tragam benefícios à organização como um todo (FERREIRA et al., 2009).

O desempenho das empresas está diretamente ligado ao seu capital intelectual, e o clima organizacional causa um impacto emocional nestes colaboradores, na medida em que os influencia psicologicamente, alterando sua motivação e satisfação. Conforme alega Maximiano (2008, p. 172), “o clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação pelo trabalho”.

Nesse trabalho identificou-se diversas pesquisas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e Clima Organizacional, além de satisfação no trabalho e Cultura Organizacional. Assim, dos 30 estudos pesquisados elencou-se os mais relevantes com o objetivo de realizar um comparativo das práticas das empresas e os impactos gerados nos colaboradores na perspectiva da Qualidade de Vida no Trabalho e do Clima Organizacional. A seguir, o Quadro 3 apresenta o resumo destes estudos:

Quadro 3 - Resumo dos dados coletados

Referências	Metodologia	Resultados
Martinez e Paraguay (2003) - Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos	Pesquisa qualitativa	Os estudos sobre ações que promovam satisfação no trabalho e saúde dos colaboradores sugerem projetar e avaliar mudanças na concepção e organização do trabalho e que sejam direcionadas para os aspectos psicossociais do trabalho. Essas mudanças devem considerar, por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> - Mudanças nas formas de reconhecimento e valorização dos trabalhadores e de seu trabalho, seja por meio de comunicação verbal ou escrita, formal ou informal, pessoal ou coletiva; - Aumento das participações individual e coletiva dos trabalhadores em processos decisórios; - Enriquecimento do trabalho e aumento do conhecimento e das habilidades a partir do envolvimento dos trabalhadores em todo o processo de trabalho; - Possibilidade, para todos os envolvidos, de desenvolvimento da carreira e de segurança no emprego; - Aumento do suporte social; - Priorizar o fluxo, o suporte e a qualidade das informações operacionais e organizacionais; - Melhorias das condições do ambiente físico de trabalho.
Massolla e Calderari (2011) – Qualidade de Vida no Trabalho.	Pesquisa qualitativa	Pode-se motivar o trabalhador, criando um ambiente de participação, de integração com superiores, com colegas de trabalho, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados. Constatou-se também que a estratégica da QVT é motivada por diversos fatores: aumentar a produtividade, garantir a competitividade, modernizar a gestão de pessoas, trabalhar a imagem institucional em face da exigência da responsabilidade social, cobrada dos clientes e da comunidade.
Fiorese e Martinez (2016) - Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura	Revisão de literatura	O resultado obtido demonstrou que a cultura organizacional impacta diretamente no clima da organização e ambos repercutem na qualidade de vida no trabalho. Essa repercussão pode ser positiva ou negativa, dependendo do nível de adaptação à mudança a que a empresa está disposta ou se está aberta a reinventar-se. Além disso, observou-se que somente empresas em que a cultura organizacional é aberta a mudanças e novas experiências obtêm êxito no trabalho.
Ferreira et al. (2009) - Concepção e Implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público: o Papel Estratégico dos	Pesquisa qualitativa	Pesquisa realizada com 36 gestores de um órgão público. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário com três perguntas abertas, aplicado ao final de duas oficinas com os gestores do órgão. Os resultados obtidos mostram os principais desafios, dúvidas e expectativas dos gestores acerca da concepção e da implantação de um

Continua

Continuação

Gestores.		programa de QVT. O estudo fornece bases empíricas para refletir, em especial no setor público, sobre o papel estratégico dos gestores no campo da Qualidade de Vida no Trabalho.
Paulino e Bezerra (2005) - A importância do Clima Organizacional. Um estudo de caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN.	Pesquisa quantitativa. Instrumento de coleta: questionário com perguntas fechadas	Estudo sobre a importância que o clima organizacional exerce sobre a satisfação das pessoas dentro das organizações. A pesquisa foi realizada com 34 colaboradores da empresa CASSI/RN, que atua no ramo de saúde. Os resultados demonstraram que os principais fatores que influenciam de forma positiva são: Implantação do programa QVT, realização do almoço coletivo, movimentação dos colaboradores pelos diversos setores da empresa, treinamento/capacitação, conhecimento por parte dos seus colaboradores e suas respectivas atividades e comemoração do aniversariante do mês. Com relação aos fatores que afetam de forma negativa foram citados: A comunicação interna, a estrutura organizacional da empresa, o grau de motivação dos colaboradores, as reclamações efetuadas pelos clientes, a forma de distribuição das atividades para os colaboradores da empresa e a faixa salarial oferecida pela empresa.
Albuquerque e França (1998) - Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total	Revisão bibliográfica	O estudo indicou que as preocupações com a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho vêm ganhando expressão no ambiente empresarial, embora exista ainda distância entre o discurso e a prática nessa área. A inserção da Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho nas estratégias de recursos humanos encontra um campo mais fértil naquelas organizações que buscam a excelência e o estabelecimento de diferenciais competitivos privilegiando o bem-estar, a saúde, o estilo de vida e o comprometimento de seus colaboradores.
Moretti e Treichel (2003) - Qualidade de Vida no Trabalho e auto-Realização Humana.	Revisão bibliográfica	O estudo mostrou que é possível motivar o trabalhador, criando um ambiente de participação, de integração com superiores, com colegas de trabalho, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados. A gerência ou o líder mais próximo tem a responsabilidade de criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem. Elas também precisam saber o que a administração espera que eles produzam e de que maneira. A gerência ou líder mais próximo precisa estar sempre demonstrando que as pessoas têm um papel importante na organização e que outras pessoas contam com elas. Assim, um programa de QVT deve atingir todos os níveis, direcionando esforços para a canalização da energia disponível para o comprometimento humano.
Marqueze e Moreno (2005) - Satisfação no	Revisão de literatura	Diversas concepções sobre a satisfação no trabalho foram encontradas na literatura

Continua

Continuação

trabalho: uma breve revisão.		consultada. Dentre as medidas coletivas que devem ser efetivadas para amenizar os problemas decorrentes da insatisfação no trabalho, sugere-se adaptação do ambiente de trabalho ao homem; atividades de lazer, esporte e relaxamento; atividades sociais; programas de interação social; adequação do salário à função exercida; plano de carreira; cumprimento das leis trabalhistas. É importante acrescentar ainda a necessidade da participação dos trabalhadores em todo o processo, o qual deve ser realizado por meio de ações interdisciplinares e de alcance coletivo com o objetivo de atuar na promoção da saúde do trabalhador.
Dutra et al. (2009) - As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional.	Pesquisa de levantamento sobre Clima Organizacional	Análise efetuada a partir de uma pesquisa de clima organizacional realizada em 2007, com 491 empresas atuantes no Brasil, envolvendo 83.576 questionários válidos. A amostra foi obtida por conveniência, a partir dos dados foi calculado o coeficiente de correlação de Pearson. A análise de correlação mostra a coerência do conceito de carreiras inteligentes. Na análise das percepções dos respondentes verifica-se uma correlação positiva entre as afirmações que caracterizam competências classificadas como sabendo como e as que caracterizam competências classificadas como sabendo por que e sabendo com quem . Os resultados mostram a coerência entre essas competências na percepção dos pesquisados, e embora não exista um perfil associado à percepção das competências, observou-se que as pessoas mais maduras percebem mais positivamente os três grupos de competências.
Pereira e Tolfo (2016) - Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teórico-epistemológicas	Revisão de literatura	Nos achados das autoras evidenciou-se a riqueza do tema em questão e, ao mesmo tempo, a complexidade do fenômeno. O entendimento dos pressupostos teórico-epistemológicos de cada abordagem tende a favorecer a evolução dos estudos na área. Através desta revisão pode-se compreender como se deu a trajetória das pesquisas sobre sentidos e significados do trabalho e a transformação teórica e epistemológica dos estudos. Estes entendimentos foram fundamentais para elucidar a mudança de paradigmas das teorias da Psicologia

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Para Moretti e Treichel (2003), a implementação de programas específicos dentro das organizações é vista ultimamente como uma estratégia competitiva de diferencial de mercado, tendo como finalidade aumentar a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, atingir uma alta lucratividade na empresa.

Como se pode observar, empresas que elaboram Programas de Qualidade de Vida no Trabalho vêm obtendo credibilidade no ambiente empresarial, dentro das estratégias de gestão de pessoas. Portanto, novos desafios se impõem à QVT, principalmente no tocante ao comprometimento dos seus líderes na efetivação sistemática e contínua de suas estratégias (MASSOLLA; CALDERARI, 2011).

Em seus estudos, Pereira e Tolfo (2016), após análise de diversos conceitos dos principais autores, identificaram três grupos principais: ênfase no bem-estar e na satisfação do trabalhador, valorização da participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão e ênfase na perspectiva humanista de pensar sobre pessoas, trabalho e organização.

Pode-se então verificar que as concepções de satisfação no trabalho mais amplamente aceitas e divulgadas por especialistas são as que contemplam a importância dos aspectos psicossociais no trabalho, em que a combinação de circunstâncias determina a satisfação no trabalho, corroborando com a Teoria de Locke, desenvolvida no final da década de 1960 (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Diante dos elementos abordados sobre satisfação no trabalho, fica notório que não há apenas um único aspecto, mas uma intrincada gama de recursos que podem ser implantados e modificados visando à promoção da satisfação dos trabalhadores.

Entretanto, apesar da evolução da Qualidade de Vida no Trabalho e das inovações tecnológicas, percebe-se que o indivíduo continua a passar grande parte do seu tempo trabalhando e se capacitando, cada vez mais, para manter-se no mercado de trabalho. Isso promove a reflexão sobre o desafio concebido pelos idealizadores da QVT, que é torná-la uma ferramenta gerencial concreta. E esse desafio torna-se mais desafiador neste momento em que o trabalhador se vê envolvido numa rotina diária cada vez mais desgastante.

5 CONCLUSÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho é uma preocupação em ascensão para as organizações que querem se manter competitivas em mercados globalizados. Tal preocupação, deve-se ao fato de que o ser humano é um elemento essencial para o seu desenvolvimento e crescimento, pois os indivíduos são o coração das organizações, e por meio de sua individualidade, atribuem a estas, personalidade própria. Este capital intelectual se relaciona com os clientes internos, externos, fornecedores, sociedade, gerenciam e tomam decisões estratégicas.

Nesse caso, produtividade vai além da ideia de rendimento e competência. É preciso fazer uma relação com a melhoria de Qualidade de Vida de cada pessoa no trabalho e suas consequências fora desse contexto. A melhoria do trabalho significa motivação, participação e satisfação no processo de trabalho da organização. Logo, produtividade significa desenvolver indivíduos, cujas vidas podem ser produtivas dentro e fora da empresa.

Dentro dessa perspectiva, este estudo teve como objetivo principal analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, a relação entre Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho e seu impacto para o colaborador e para a organização.

Após um levantamento bibliográfico de obras especializadas no tema, constatou-se que um Clima Organizacional favorável cujo ambiente é receptivo e amigável gera motivação e melhora no desempenho dos colaboradores, pois estes se sentirão mais confiantes e seguros, porém se estiverem em um ambiente negativo e desagradável é provável que se sintam retraídos e tenham mais dificuldade em desempenhar suas funções. Portanto, o Clima Organizacional tem grande influência nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Assim, as organizações devem ficar atentas, pois em um ambiente desfavorável, os funcionários tendem a ficar menos satisfeitos e, conseqüentemente, isso reflete na produtividade da empresa.

Também é imprescindível que as empresas definam uma cultura organizacional de acordo com suas metas, com o objetivo de manter um desempenho competitivo e uma performance adequada de seus colaboradores. Observa-se também que resultados e escaladas profissionais têm seu valor pela

cultura, que, por sua vez, interfere no modo como o Clima Organizacional é sentido em uma empresa, influenciando na Qualidade de Vida no Trabalho.

Quanto às vantagens de desenvolver um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, verificou-se a importância de se investir em programas que tragam uma melhora no bem-estar dos colaboradores e de sua capacidade produtiva. Conforme destacam Ferreira et al. (2009) é preciso superar o reducionismo de pensar o bem-estar laboral, pois a Qualidade de Vida no Trabalho deve ser uma obra coletiva. Assim, o impacto de um bom programa de QVT pode tornar a organização mais humanizada e proporcionar condições para o desenvolvimento profissional e pessoal ao trabalhador.

Deste modo, a quantidade de conceitos e reflexões encontrados neste estudo demonstrou a riqueza do tema em questão e, ao mesmo tempo, a complexidade que o fenômeno pode proporcionar. Esses fatos apresentam-se como possibilidades no desenvolvimento de pesquisas futuras que contribuam para o avanço do conhecimento sobre a importância da Qualidade de Vida no Trabalho. Através desta revisão, a pesquisadora pode contemplar como se deu a trajetória das pesquisas sobre o clima organizacional e QVT e seus efeitos na vida laboral dos colaboradores e empresas. Estes entendimentos foram fundamentais para elucidar a mudança de paradigmas das teorias que falam sobre a satisfação no trabalho, assim como, a influência que as relações no trabalho têm na vida pessoal dos indivíduos.

Conclui-se, portanto que investir em Qualidade de Vida no Trabalho e Clima Organizacional é fundamental para o desenvolvimento e sucesso de uma organização. Para tanto, é vital que os gestores tenham esse discernimento e busquem sempre observar as necessidades de sua equipe de trabalho, para poder solucionar essas questões e prevenir situações relacionadas a motivação e satisfação. Pois, trabalhadores satisfeitos trazem retorno na produtividade, na qualidade e lucratividade da organização.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. 9. ed. São Paulo: Brasiliense, 2012.

ALBUQUERQUE, L. G. de; FRANÇA, A. C. L. 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, abr./ 1998. Disponível em: http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=144. Acesso em: 12 set. 2017.

AQUINO, A. C. de S.; OLIVEIRA, P. S. L. **Estudo da aplicabilidade da teoria motivação-higiene em engenheiros e arquitetos da Caixa Econômica Federal na Bahia**. 2004. 64f. Monografia (Especialização em Administração), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renes, 1969.

BARBOSA, C. **Qualidade de vida e motivação no trabalho**. 2014. 36f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração), Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis- SP, 2014. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111391081.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2018.

BASSO, C. **Quais os principais desafios na gestão de pessoas atualmente?** 2016. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/quais-os-principais-desafios-na-gestao-de-pessoas-atualmente/98338/>. Acesso em: 12 set. 2017.

BAYLET, T. J. Quality assurance. **Journal Postgrad Med**. v. 64, n. 752, p. 473-474, 1988.

BOM SUCESSO, E. de P. **Trabalho e qualidade de vida**. 1. ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.

CASTRO, R. S. **Satisfação no trabalho**: Foco na Ag Estilo Congresso Nacional do Banco do Brasil. 2011. 42f. Projeto de Monografia (Curso de Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2677/1/2011_RenatoSilvadeCastro.pdf. Acesso em: 2 jun. 2018.

CAVALHEIRO, G. **Sentidos atribuídos ao trabalho por profissionais afastados do ambiente laboral em decorrência de depressão**. 2010. 205f. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/103332>. Acesso em: 2. Jun. 2018.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Makron, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 11. ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Recursos Humanos**. 10. ed. São Paulo: Campus, 2015.

CLARO, M. A.P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão do Capital Humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

COOKE, R. A.; LAFFERTY, J. C. **Organizational Culture Inventory**. Plymouth, MI: Human Sinergistics, 1989.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DIEHL, A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. et al. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 55-70, 2009. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/2030/203014934008/>. Acesso em: 15 out. 2017.

ELSTER, J. Auto-realização no trabalho e na política: a concepção Marxista da boa vida. **Lua Nova**, São Paulo, n. 25, p. 61-101, Abr./1992. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64451992000100004. Acesso em: 17 set. 2017.

FERREIRA, R. R. et al. Concepção e Implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público: o Papel Estratégico dos Gestores. **Revista de Administração**, n. 44, p. 147-157, jun./2009. Disponível em: http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/FERREIRA_QualiVidaTrabalho.pdf. Acesso em: 28 set. 2017.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: LPA, 2011.

FIALHO, F. S.; SANTOS, N. **Manual de análise ergonômica do trabalho**. 2. ed. Curitiba: Gênese, 1997.

FIORESE, L.; MARTINEZ, M. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 8, n. 1, 2016. Disponível em: <http://univates.br/revistas/index.php/destaques/article/viewFile/528/520>. Acesso em: 10 abr. 2018.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. D. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (org.) **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRASER, T. M. **Human stress, work and job satisfaction**: a critical approach. German: International Labour Office, 1983.

FROMM, E. **O medo à liberdade**. 14. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMEZ, C. M. et al. **Trabalho e conhecimento**: dilemas na educação do trabalhador. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

HERZBERG, F. **The Motivation-hygiene theory**. 4. ed. Cleveland: World Publishing, 1971.

HESKETH, J. L.; COSTA, M. T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Rev. Adm. Emp.**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 59-68, jul./1980. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a05>. Acesso em: 14 out. 2017.

KLEINPELL, R. M. Concept analysis of quality of Life. **Dimens. Crit. Care Nurs.** v. 10, n. 4, p. 223-229, 1991. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/2070715>. Acesso em: 28 set. 2017.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

KRAWULSKI, E. A orientação profissional e o significado do trabalho. **Rev. ABOP**, Porto Alegre, v. 2 n. 1, 1998. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-88891998000100002. Acesso em: 18 set.2017.

LEITE, E. O. **A monografia jurídica**. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

LEITE, J. V.; FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. **Rev. Psicol. Organ. Trab.** Florianópolis, v. 9, n. 2, dez./2009.

Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200010. Acesso em: 25 set. 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Psicologia do Trabalho**: Psicossomática, valores e práticas organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOCKE, E. A. **The nature and causes of job satisfaction**. Chicago: Rand McNally, 1976.

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

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

MALIK, M. E. et al. Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 6, 2010. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.7570&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 2 jun. 2018.

MARCHIORI, M. **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Paulo: Difusão, 2008.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. de C. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2018.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 59-78, 2003. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/viewFile/25851/27583>. Acesso em: 13 out. 2017.

MASSOLLA, M. F.; CALDERARI, P. Qualidade de Vida no Trabalho. In: III ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO. 3., 2011, Lins, SP. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0059.pdf>. Acesso em: 13 set. 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: São Paulo: Atlas, 2008.

MORAN, E.; VOLKWEIN, J. The cultural approach to the formation of organizational climate. **Human Relations**, v. 45, n. 1, p. 19-47, 1992. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872679204500102>. Acesso em: 15 out. 2017.

MORETTI, S.; TREICHEL, A. Qualidade de Vida no Trabalho x auto-Realização Humana. **Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG**, Blumenau, v.1, n. 3, p. 73-80, 2003. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev03-12.pdf>. Acesso em: 17 set. 2017.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

OLIVEIRA, C. R. de. **História do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Ática, 2006.

PAINTER, P. The importance of exercise training in rehabilitation of patients with end-stage renal disease. **Am J Dis**. n. 24, p. 2-9, 1994.

PAULINO, A. T.; BEZERRA, R. M. C. A importância do Clima Organizacional. Um estudo de caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN. **Revista da FARN**, Natal, v. 4, n. 1/2, p. 31-48, dez./2005. Disponível em: www.revistaunirn.inf.br/revistaunirn/index.php/revistaunirn/article/download/.../117 >. Acesso em: 01 set. 2017.

PEREIRA, E. F.; TOLFO, S. R. Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teórico-epistemológicas. **Rev. PsicolArgum**. v. 34, n. 86, p. 302-317, out./2016. Disponível em: http://www2.pucpr.br/reol/index.php/pa?dd1=16436&dd2=9204&dd3=pt_BR&dd99=pd. Acesso em: 2 jun. 2018.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia-USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34427>. Acesso em: 14 out. 2017.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In.: FLEURY, M. T. L. et al. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: 2. ed. Petrópolis, Vozes, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANT'ANNA, A. de S. et al. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Abordagens e

Fundamentos. Os sentidos do trabalho: implicações pessoais e organizacionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.

SCHNEIDER, B.; SALVAGGIO, A. N.; SUBIRATS, M. Climate strength: a new direction for climate research. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 220-229, 2002. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12002951>. Acesso em: 16 out. 2017.

SCHOECK, Helmut. **Diccionario de sociología**. 4. ed. Barcelona: Herder, 1985.

SILVA, M. A. D.; MARCHI, R. **Saúde e Qualidade Vida no Trabalho**. 1. ed. São Paulo: Best Seller, 1997.

SOUZA, L. G. S. **Alinhamento entre as práticas de liderança e a cultura organizacional**. 2006. 111f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

STEUER, R. S.; DALLARI, S. G. **Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis**: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo. 1989. 93f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública), Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

VASCONCELOS, A. F. 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. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000094&pid=S0303-7657200900020000900012&lng=pt. Acesso em: 5 out. 2017.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.

WALTON, R. E. **Qualidade de Vida no Trabalho: O que é isto?** São Paulo: Atlas, 1973.