

Revista de Administração

# Administration Advice

Nº 22 – ANO 2 – Outubro / 2021

 ensino  
cartese

**SUPERAR O  
COLAPSO**

**&**

**MODELOS DE QVT**

## **ADMINISTRATION ADVICE**

### **Revista de Administração**

Aborda assuntos das Ciências Sociais Aplicadas e das Ciências Humanas, visando contribuir para a ampliação, aprimoramento e especialização dos conhecimentos no âmbito da Administração



Charles Antonio Kieling  
Diretor

**(51) 993.594.836**  
Celular & WhatsApp

**(51) 3779.0203**  
Telefone

[www.ensinocartese.com.br](http://www.ensinocartese.com.br)

[atendimento@ensinocartese.com.br](mailto:atendimento@ensinocartese.com.br)

Av. Protásio Alves, 5381  
Bairro Petrópolis  
Porto Alegre - RS  
CEP: 91.310-002

O Ensino Cartese tem como mantenedora a Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa (OEEP). O nome CARTESE é um acrônimo de Compreender, Aplicar e Revisar as Teorias e Teses. Seu propósito é o de propiciar conhecimentos de ponta, integrando teorias e práticas inovadoras que impulsionem pessoas e empreendimentos, praticando a constante realização do avanço das pesquisas, da qualificação de suas ações institucionais, dos processos de ensino e aprendizado e da produção, desenvolvimento e difusão do conhecimento científico e transformador.

## **MISSÃO**

Desenvolver o ensino e a pesquisa de forma lógica, efetiva, experimental, científica e humanizada, para a autonomia e o crescimento das pessoas e empresas.

## **VALORES**

- Ética
- Profissionalismo
- Consciência científica
- Responsabilidade social e ambiental
- Motivação pelo desafio
- Sinergia

## **VISÃO**

Ser propulsor de excelência no Ensino, nas Pesquisas e nas Inovações.

Ser referência por impulsionar pessoas e negócios.

## **Todos os direitos reservados**

**Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada ou transmitida, total ou parcialmente, por quaisquer meios ou processos, sem autorização escrita do Ensino Cartese.**

### SUPERAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

As organizações não são mundos isolados do mercado ou da sociedade; os fenômenos que perpassam as relações também permeiam os empreendimentos e as decisões dos administradores. E a crise decorrente da pandemia também trouxe consequências para as empresas. O momento exige foco na superação. Obviamente que as complexidades e dificuldades podem ser superdimensionadas quando se desvia a atenção das evidências.

Também ocorre que a Qualidade de Vida no Trabalho foi afetada e o estresse ficou mais agravado, afetando os comportamentos e as relações profissionais. A saúde das pessoas e das organizações estão necessitando de atenção, de muita atenção.

Administradores, empreendedores e gestores em geral estão diante de cenários complexos, que para melhor entender os mesmos, é necessário pautar as decisões em conformidade com evidências; e precisam ser assertivos. É necessário saber aplicar o conhecimento para gerar ações de superação, sendo que essas também devem ser pautadas por processos de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, envolvendo os colaboradores, clientes e parceiros.

O momento atual deve sim ser guiado por duas premissas: Superação e QVT. Essas são validadas quando as relações ocorrem de forma colaborativa nas organizações.

Decorrente dos empreendimentos que colapsaram como resultados diversos, sempre é oportuno pautar as relações coletivas. E nenhum empresário, administrador ou gestor, conseguirá desenvolver solitariamente a organização que comanda. Liderar no atual contexto exige coragem, sim, mas também uma condição de humildade para estabelecer relações de cordialidade e de forma sistêmica com toda a cadeia de parceiros, colaboradores e clientes.


Para reestabelecer a espiral de crescimento – termo aplicado por Adam Smith – é necessário dar alguns passos para trás; identificar as bases seguras para retomar o empreendimento; estabelecer parcerias estratégicas (começando pelos colaboradores); mapear as potencialidades do mercado; e, articular sistemas de melhoria contínua na organização.

Certamente que essas são apenas parte da reflexão; mas necessárias e condizentes com o atual contexto.

Boa leitura!

**Prof. Me. Charles A. Kieling**

# SUMÁRIO

<b>Superar o colapso</b> .....	<b>5</b>
<b>Modelos de QVT: Dimensões e indicadores</b> .....	<b>8</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>23</b>
 <b>Currículo Profissional - Charles Antonio Kieling</b> .....	<b>25</b>

# SUPERAR O COLAPSO

**Charles A. Kieling**

**O**s contextos dos mercados geram, a qualquer tempo, situações complexas que propiciam potenciais variáveis que podem colapsar as organizações; de forma que administradores, gestores, empreendedores em geral, estão sempre a mercê de volatilidades que podem estimular decisões equivocadas geradoras de ações que comprometam a sustentabilidade e a perenidade dos negócios, bem como colocar em dúvida a capacidade do administrador ou do gestor que está à frente do respectivo empreendimento.

Saber conduzir os pensamentos e as ações em ambientes complexos, onde os comportamentos são imprevisíveis, é um aprendizado diário que exige persistência e atenção assertiva. E, de fato, os tempos atuais exigem posicionamento para administradores e gestores; e decorrentes da pandemia, esse deve ser redobrado. Diante das incertezas, que se somam com as variações econômicas e de mercados, as decisões necessitam ser pautadas por conhecimentos validados pelas evidências. Trazer esse

assunto parece ser comum e corriqueiro no meio administrativo, mas a prova de que o mesmo não é está no fato de muitos empreendimentos estarem passando por encolhimento, retração, falência e fechamento. Isso decorre do efeito direto do desconhecimento sobre as evidências relacionadas aos negócios, ao mercado etc.

De fato, quando se está diante do desconhecido, as probabilidades e as aleatoriedades determinam o momento. Exemplo disso foi quando Cristóvão Colombo se lançou no Oceano Atlântico, em direção ao ainda desconhecido Continente Americano, pois tinha diante de si probabilidades e aleatoriedades; não sabia sobre o tempo da jornada, o que encontraria pelo caminho, se chegaria em algum lugar etc. Ocorre que Colombo se lançou ao desconhecido, sem evidências, mas dentre das probabilidades teve uma oportunidade aleatória. O mesmo deve ser contextualizado para tantos outros que agiram da mesma maneira, mas a aleatoriedade não ocorreu, e que ao fracassarem em seus sonhos ou perecerem não tiveram os nomes registrados na História. No jogo das probabilidades e na aleatoriedade do que pode ocorrer, o desafio está em suportar as derrotas e estar sempre flertando com o fracasso. Obviamente que isso não condiz com empreendimentos onde os administradores estão pautados por Conhecimento e Evidências.

Todavia, é comum a aceitação pela proposta de ter um sonho e perseguir o mesmo; esse é um ideal que captura muitos incautos pela emoção, pela fantasia. Não ensinam aos administradores que eles devem evitar a aleatoriedade, ou de que as motivações de perseguir sonhos ou idealizações são facilmente preenchidas por ideias fantásticas e de vitória ou sucesso. Sim, os sonhadores preenchem os “vazios” de suas idealizações com irreflexões e as projetam como se fossem a realidade; produzem ideias comparativas ao internalizar proposições míticas e pessoais desconectadas das evidências.

O desafio administrativo é o de compreender e trabalhar conforme o Conhecimento e as Evidências. Mas é difícil fazer isso diante do tsunami de idealizações e motivações sonhadoras que “afogam” a percepção da realidade; seja nas Universidades, nas redes sociais, nos programas e propagandas em geral, a irreflexão e o descolamento da realidade é o que forma a cultura de massa da sociedade, dos administradores, gestores, empreendedores etc.

Entende-se que o binômio Conhecimento e Evidência estabelecem uma relação direta com os resultados ao potencializarem excluir ações frente a aleatoriedade; e isso se aplica a tudo.



Outra variável geradora de irreflexão e de descolamento da realidade é a ambivalência relacionada com o vocabulário administrativo. Na mesma proporção que a ambivalência confunde, ela também viabiliza o falso entendimento formado pelo senso comum. E nesse sentido, os conceitos e termos utilizados para motivar o “sonho” passam a ser fundamentados em alegorias e palavras de sentido ajustável com as irreflexões e que “preenchem” as formas de idealizar a administração e a gestão dos negócios e do empreendimento. Quando os conceitos, as palavras, os significados das coisas são ambivalentes, o público que se atinge é muito maior e receptivo. Isso pelo fato de que o senso comum é atingido. E, ao contrário da ambivalência, da generalização, na medida que a precisão aumenta, quando os conceitos e palavras são objetivas e desprovidas de ambivalência, o público fica mais restrito. Ou seja. O pensamento racional se faz presente. Mas no jogo das aleatoriedades e na imposição do senso comum, diversos são os motivadores, professores e consultores, que sugerem alegorias (nomes consagrados; figuras de linguagem; juízos de valor; frases de efeito) como referência para administradores, empreendedores e gestores; e são aplaudidos de pé.

Compreender as evidências do mercado e aplicar os conhecimentos de forma assertiva são as diretrizes fundamentais para os negócios superarem situações de colapso. E vale destacar que muitas evidências necessárias para os empreendedores, administradores e gestores, não aparecem em estatísticas, enquetes ou pesquisas; para identificá-las é necessária atenção assertiva.

Quer compreender sobre as evidências que propiciam impulsionar seu negócio?

Quer estabelecer atenção assertiva para seu empreendimento?

Quer administrar em conformidade com o conhecimento científico?

Quer melhorar os números e resultados corporativos?

Nos contate!

# MODELOS DE QVT: Dimensões e indicadores

**Charles A. Kieling**

Os modelos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se caracterizam por um conjunto de conceitos que foram identificados por pesquisadores organizacionais e que são utilizados para aprimorar as relações entre colaboradores e organização, visando garantir os níveis produção ou mesmo aumentá-

utilizados para mensurar diferentes condições, ou dimensões, apresentando indicadores específicos e capazes de serem trabalhados pela organização.



los. Esses são utilizados para mensurar diferentes condições, ou dimensões, apresentando indicadores específicos e capazes de serem trabalhados pela organização.

São diversos os modelos de QVT; destacamos os elaborados por onze pesquisadores:

- Walton (1973)
- Belanger (1973)
- Hackman e Oldhan (1975)
- Westley (1979)
- Belanger, Bergeron e Petit (1983)
- Werther e Davis (1983)
- Nadler e Lawler (1983)
- Huse e Cummings (1985)
- Shamir e Salomon (1985)
- Fernandes (1996)
- Limongi-França (1996)

Para conhecer sobre os modelos de cada um desses pesquisadores, os quadros seguintes sumarizam suas propostas quanto as dimensões consideradas pertinentes para a QVT e seus respectivos indicadores (e que servem para elaborar as perguntas).

Na sequência de cada um dos quadros estão exemplos de questões para diagnosticar sobre a QVT nas organizações. Repare que cada questão tem origem nos indicadores e que corresponde a uma dimensão.

### QUADRO 1: Modelo de QVT de Richard Walton (1973)

(Continua)

Dimensões	Indicadores
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

Fonte: Fernandes (1996)

**QUADRO 1: Modelo de QVT de Richard Walton (1973)**

(Conclusão)

3. Uso e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"><li>-Autonomia</li><li>-Autocontrole relativo</li><li>-Qualidades múltiplas</li><li>-Informações sobre o processo total do trabalho</li></ul>
4. Oportunidade de crescimento e segurança	<ul style="list-style-type: none"><li>-Possibilidade de carreira</li><li>-Crescimento pessoal</li><li>-Perspectiva de avanço salarial</li><li>-Segurança de emprego</li></ul>
5. Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"><li>-Ausência de preconceitos</li><li>-Igualdade</li><li>-Mobilidade</li><li>-Relacionamento</li><li>-Senso Comunitário</li></ul>
6. Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"><li>-Direitos de proteção ao trabalhador</li><li>-Privacidade pessoal</li><li>-Liberdade de expressão</li><li>-Tratamento imparcial</li><li>-Direitos trabalhistas</li></ul>
7. Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"><li>-Papel balanceado do trabalho na vida pessoal</li><li>-Papel balanceado no trabalho</li><li>-Estabilidade de horários</li><li>-Poucas mudanças geográficas</li><li>-Tempo para lazer da família</li></ul>
8. Relevância social do trabalho na vida	<ul style="list-style-type: none"><li>-Imagem da empresa</li><li>-Responsabilidade social da empresa</li><li>-Responsabilidade pelos produtos</li><li>-Práticas de emprego</li></ul>

**Fonte:** Fernandes (1996)

### Exemplo de questões para pesquisa QVT, conforme Quadro 1:

As respostas devem ser considerando a variação do 1 (Discordo Totalmente) ao 6 (Concordo Totalmente).

A organização oportuniza a liberdade de expressão.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
A organização estimula tempo para lazer e família.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)

Os indicadores do Quadro 1 e os exemplos de questões para pesquisa destacam basicamente três aspectos: comportamento, conhecimento e iniciativa. Já o Quadro 2 apresenta aspectos centrados na iniciativa e nos sentimentos pelos resultados atingidos e comunicados.

**QUADRO 2: Modelo de QVT de Belanger (1973)**

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
1. Trabalho em si	-Criatividade -Variabilidade -Autonomia -Envolvimento -Feedback
2. Crescimento pessoal e profissional	-Treinamento -Oportunidades de crescimento -Relacionamento no trabalho -Papéis organizacionais
3. Tarefas com significado	-Tarefas completas -Responsabilidade aumentada -Recompensas financeiras/ não-financeiras -Enriquecimento
Funções e estruturas abertas	-Clima de criatividade -Transferência de objetivos

**Fonte:** Fernandes (1996)

### Exemplo de questões para pesquisa QVT

As respostas devem ser considerando a variação do 1 (Discordo Totalmente) ao 6 (Concordo Totalmente).

Existe oportunidade de crescimento na organização.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
Compreendo sobre o ciclo completo de minhas tarefas.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)

Dos potenciais que os indicadores do Quadro 2 estabelecem, está o de estimular a criatividade; situação que se complementa com as proposições de indicadores do Quadro 3, onde Hackman e Oldhan (1975) identificaram que a motivação compreende aspecto central para a QVT.

**QUADRO 3:** Modelo de QVT de Hackman e Oldhan (1975)

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
1. Variedade de habilidades	-O colaborador deve ter diferentes habilidades para o exercício do cargo
2. Identidade da tarefa	-O colaborador necessita identificar-se com a tarefa executada, tendo a percepção da realização completa da mesma
3. Significado da tarefa	-O colaborador deve compreender sobre as consequências e impactos de sua tarefa para a organização e para a sociedade
4. Autonomia	-O colaborador deve ter responsabilidade pessoal para o planejamento e a execução das tarefas
5. Feedback	-O colaborador necessita receber informações sobre a execução de suas tarefas, e essas podem ser de duas formas: (1) Retroação do próprio trabalho (os superiores informam sobre o desempenho do colaborador), e (2) Retroação extrínseca (os superiores ou os clientes informam sobre o desempenho do colaborador)
6. Inter-relacionamento	-O colaborador deve ser motivado para o contato interpessoal e o bom relacionamento com colegas e clientes

**Fonte:** Adaptado de Fernandes (1996) e Medeiros (2017)

### **Exemplo de questões para pesquisa QVT**

As respostas devem ser considerando a variação do 1 (Discordo Totalmente) ao 6 (Concordo Totalmente).

Compreendo sobre as consequências e os impactos de minhas tarefas.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
A organização estimula a responsabilidade pessoal para o planejamento e a execução das tarefas.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)

No quadro 4 as questões de subjetividade e valorização são destacadas.

**QUADRO 4:** Modelo de QVT de William Westley (1979)

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
1. Econômico	Equidade Salarial Remuneração Adequada Benefícios Carga horária Ambiente externo
2. Político	Segurança no emprego Atuação Sindical Retroinformação Liberdade de expressão Valorização do cargo Relacionamento com a chefia
3. Psicológico	Realização Potencial Nível de desafio Desenvolvimento Pessoal Criatividade Auto-avaliação Variedade de tarefa Identidade com a tarefa
4. Sociológico	Participação nas decisões Autonomia Relacionamento interpessoal Grau de responsabilidade Valor pessoal

**Fonte:** Fernandes (1996)

### Exemplo de questões para pesquisa QVT

As respostas devem ser considerando a variação do 1 (Discordo Totalmente) ao 6 (Concordo Totalmente).

Sinto-me valorizado pela organização.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
Tenho identidade com minhas tarefas.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)

O que se depreende do Modelo de QVT de William Westley (1979) é o aspecto psicológico, onde a relação do indivíduo com trabalho é mensurada. Essa tem relação com o proposto pelos pesquisadores Belanger, Bergeron e Petit (1983), no que se refere ao crescimento pessoal e profissional e a relação desse com as situações de recompensas e posição na estrutura organizacional.

**QUADRO 5:** Modelo de QVT de Belanger, Bergeron e Petit (1983)

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
1.O trabalho em si	-Criatividade -Variabilidade de habilidades -Autonomia -Envolvimento -Feedback
2.Crescimento Pessoal e Profissional	-Treinamento -Oportunidades de crescimento -Relacionamento no Trabalho -Papéis organizacionais
3.Tarefas com significado	-Tarefas completas -Responsabilidade aumentada -Recompensas financeiras ou não financeiras -Enriquecimento do cargo
4.Funções e Estruturas Abertas	-Clima de criatividade -Transferência de objetivos

**Fonte:** Medeiros (2007)



### Exemplo de questões para pesquisa QVT

As respostas devem ser considerando a variação do 1 (Discordo Totalmente) ao 6 (Concordo Totalmente).

A organização oportuniza treinamentos.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
A organização estimula a criatividade.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)

No Modelo de Belanger, Bergeron e Petit (1983), conforme Quadro 5, percebe-se que a responsabilidade também ocorre como processo de validação da QVT.

#### QUADRO 6: Modelo de QVT de Werther e Davis (1983)

Dimensões	Indicadores
1. Elementos Organizacionais	-Eficiência quanto aos fluxos e práticas de trabalho
2. Elementos Ambientais	-Fatores externos ao trabalho e que se prendem às habilidades e disponibilidades do colaborador e às expectativas sociais
3. Elementos Comportamentais	-Promoção de um ambiente saudável com delegação de autonomia aos colaboradores, com utilização de sua variedade de habilidades, oportunizando sua identificação com as tarefas e recebendo <i>feedbacks</i> sobre seu desempenho

**Fonte:** Adaptado de Fernandes (1996) e Medeiros (2017)

### Exemplo de questões para pesquisa QVT

As respostas devem ser considerando a variação do 1 (Discordo Totalmente) ao 6 (Concordo Totalmente).

Os fluxos do trabalho são claros e objetivos.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
O ambiente é saudável.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)

No Quadro 6, o que pode ser destacado do Modelo proposto por Werther e Davis (1983) é a visão sistêmica em que o trabalho e seus processos são pautados para a QVT.

### QUADRO 7: Modelo de QVT de Nadler e Lawler (1983)

Dimensões	Indicadores
1. Participação dos funcionários	-Participação de todos os níveis hierárquicos para solucionar problemas e/ou de decisões
2. Reestruturação do trabalho	-Reestruturação de tarefas e de competências e delegação de autonomia aos grupos
3. Sistema de recompensas	-Envolvimento dos colaboradores por meio de um sistema de recompensas que influencie o clima organizacional
4. Melhoria no ambiente de trabalho dando atenção às condições físicas, psicológicas e ao horário de trabalho	-Reestruturação do trabalho para torna-lo mais produtivo e compatível com as condições dos colaboradores

**Fonte:** Adaptado de Fernandes (1996) e Medeiros (2017)

#### Exemplo de questões para pesquisa QVT

As respostas devem ser considerando a variação do 1 (Discordo Totalmente) ao 6 (Concordo Totalmente).

A organização realiza recompensas relacionadas ao trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
As pessoas e grupos têm autonomia para a realização das tarefas.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)

Os indicadores do Quadro 7 contextualizam as ações de reestruturação das tarefas, onde se depreende a convivência da especialização, tecnologia e automação das atividades produtivas. E considerando os canais internos para comunicação, o Modelo de Nadler e Lawler (1983) para a QVT consideram a tomada de decisão como ponto central para as melhorias no ambiente de trabalho; obviamente que as mesmas são conexas com as situações de responsabilização dos resultados.

**QUADRO 8:** Modelo de QVT de Huse e Cummings (1985)

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
1. Participação	-Participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão
2. Cargos	-Projeto que atenda aos anseios do colaborador, com fixação de variedade de tarefas, de <i>feedbacks</i> e de grupos de trabalhos auto-regulados
3. Recompensas	-Minimização das diferenças salariais e de <i>status</i>
4. Ambiente	-Melhorias tangíveis do ambiente de trabalho

**Fonte:** Adaptado de Fernandes (1996) e Medeiros (2017)

### **Exemplo de questões para pesquisa QVT**

As respostas devem ser considerando a variação do 1 (Discordo Totalmente) ao 6 (Concordo Totalmente).

Participo na tomada de decisões da organização.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
A organização realiza melhorias no ambiente de trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)

Os indicadores do Quadro 8 são similares aos do Quadro 7. Ambos apontam para a tomada de decisões, bem como para as especializações dos envolvidos nos processos e nas atividades da organização.

No Modelo proposto por Shamir e Salomon (1985), conforme Quadro 9, o stress e o status podem ser correlacionados para a QVT.

**QUADRO 9:** Modelo de QVT de Shamir e Salomon (1985)

(Continua)

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
1. Características da tarefa	-Autonomia - <i>Feedback</i> -Variedade de habilidade -Significação da tarefa -Identidade da tarefa

**Fonte:** Adaptado de Fernandes (1996) e Medeiros (2017)

### QUADRO 9: Modelo de QVT de Shamir e Salomon (1985)

(Conclusão)

2. Relações sociais	-Satisfação com o emprego -Convivência com o grupo de trabalho -Eficiência organizacional
3. Stress relacionado ao emprego	-Flexibilidade com o trabalho -Eliminação do stress envolvido na jornada de trabalho
4. Relações no trabalho e fora do trabalho	-Redução dos conflitos entre o papel ocupacional e o da família
5. Status, poder e igualdade	-Concentração dos trabalhadores em um local único – a empresa -Potencialidade coletiva -Tratamento uniforme
6. Outras funções latentes do trabalho	-Status -Identidade pessoal

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996) e Medeiros (2017)

#### Exemplo de questões para pesquisa QVT

As respostas devem ser considerando a variação do 1 (Discordo Totalmente) ao 6 (Concordo Totalmente).

Estou satisfeito com o emprego.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
Recebo feedback relacionados a minha atividade.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)

Na abordagem de Shamir e Salomon (1985), conforme Quadro 9, pode-se depreender que a identidade pessoal assume significância para a QVT, na medida que essa se relaciona com a identidade cultural da organização.

Já nos Modelos de QVT propostos por Eda Fernandes (1996), Quadro 11, e por Ana Cristina Limongi-França (1996), Quadro 11, estão o que consideramos de mais atual. Ambas as pesquisadoras se complementam ao abordarem aspectos relacionados aos empreendimentos no Brasil. Sendo que os indicadores e dimensões abordados no Quadro 11 oportunizam uma visão mais objetiva para a QVT.

**QUADRO 10:** Modelo de QVT de Eda Fernandes (1996)

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
1. Condições de trabalho	-Limpeza -Arrumação -Segurança -Insalubridade
2. Saúde	-Assistência ao colaborador e seus familiares -Educação e conscientização -Saúde ocupacional
3. Moral	-Identidade nas tarefas -Relações interpessoais -Reconhecimento/feedback -Orientação para pessoas -Garantia de emprego
4. Compensação	-Salário (equidade interna e externa) -Participação nos resultados e bônus -Benefícios
5. Participação	-Contribuir com ideias para a organização -Programas de capacitação
6. Comunicação	-Conhecimento das metas -Fluxo de informações internas e externas
7. Imagem da Empresa	-Identificação com a organização -Imagem interna e externa -Responsabilidade comunitária -Enfoque no cliente
8. Relação entre chefia e subordinado	-Apoio sócio-emocional -Orientação técnica -Igualdade de tratamento -Gerenciamento pelo exemplo
9. Organização do trabalho	-Inovações e processos -Grupos de trabalho

**Fonte:** Adaptado de Fernandes (1996)

### Exemplo de questões para pesquisa QVT

As respostas devem ser considerando a variação do 1 (Discordo Totalmente) ao 6 (Concordo Totalmente).

Conheço sobre as metas da organização.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
A organização desenvolve apoio sócio-emocional.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)

**QUADRO 11:** Modelo de QVT de Ana Cristina Limongi-França (1996)

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
1. Biológica	-Hábitos saudáveis -Prevenção de doenças associadas ao trabalho -Controle de riscos ergonômicos -Ginástica laboral
2. Psicológica	-Motivação -Autoestima -Reconhecimento -Avaliação de desempenho -Carreira e salário -Vida pessoal
3. Social	-Relacionamento -Previdência -Tempo livre -Consumo -Ensino e cursos
4. Organizacional	-Produtividade -Retenção de talentos -Imagem -Processos internos e clima -Treinamento e desenvolvimento

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

### Exemplo de questões para pesquisa QVT

As respostas devem ser considerando a variação do 1 (Discordo Totalmente) ao 6 (Concordo Totalmente).



Sinto-me motivado.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
A organização deixa claro sobre o processo de retenção de talentos.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)

Diante do exposto, algumas perguntas são necessárias para refletirmos quanto aos desafios da QVT, da produtividade e desenvolvimento das organizações:

Quais as qualificações necessárias para a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho?

Quais os desafios para as organizações desenvolverem a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho?

Os estímulos para as organizações superarem essas questões e outras relacionadas são trabalhadas pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, organização sem fins lucrativos que promove investimentos, desde o início da década de 1990, através do Prêmio Nacional da Qualidade.

Dentre os critérios para classificar os projetos que são submetidos ao Prêmio tem-se a fundamentação teórica e a efetividade na aplicação do mesmo.

Dentre as obras que contribuem para o diagnóstico e desenvolvimento dos processos de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), pode-se citar a de Eda Conte Fernandes e as de Ana Cristina Limongi-França.

#### QUADRO 12: Obras sugeridas para estudo

FERNANDES	FRANÇA
-Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar (1996)	-Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial (2004)  -Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo (2009)

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Eda Fernandes desenvolveu estudos sobre diversos modelos de QVT e formas para aplicá-los.

Limongi-França, por sua vez, desenvolveu diversas pesquisas organizacionais visando praticidade para a QVT, alinhada ao desenvolvimento humano e organizacional.

Sua visão é a de que a QVT assuma a condição de estratégia e que esteja fundamentada em saúde e segurança no trabalho.

As perspectivas ou expectativas, para que as ações estratégicas em QVT resultem efetivamente no desenvolvimento humano e organizacional, devem estar apoiadas pelos administradores, diretores, gestores e gerentes e envolver a organização como um todo. Limongi-França destaca como estratégico que as perspectivas para a QVT se tornem em uma cultura organizacional.

No âmbito das organizações, portanto, é destacado que as propostas de QVT avancem das condições de expectativas, ou perspectivas, para a realização e mensuração dos resultados.

Para a Gestão em QVT, algumas perspectivas necessitam ser trabalhadas pelos gestores.

**QUADRO 13:** Perspectivas para a Gestão em QVT

<b>PERSPECTIVAS QVT</b>
-Cenários complexos
-Processos de qualidade
-Processos de produção
-Comunicação, marketing e endomarketing
-Gestão de pessoas
-Estratégias
-Negociação
-Humanização da organização
-Mercado
-Novas tecnologias
-Cidadania

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

As perspectivas e sua aplicabilidade dependem das realidades organizacionais (e que envolvem desde as condições financeiras, capacidade instalada da organização, disponibilidade da direção etc.) e das condições de envolvimento dos recursos humanos e conhecimentos pessoais (e que compreendem a formação dos envolvidos, os relacionamentos das pessoas e equipes e a sinergia estabelecida, estudo permanente etc).

#### QUADRO 14: Desafios para a QVT

DESAFIOS QVT
-Empregabilidade
-Melhorias constantes nas condições de trabalho
-Rotinas na atenção em saúde e segurança
-Suporte social empresarial
-Investir em projetos de desenvolvimento humano
-Investir em ciência e tecnologia organizacional
-Meritocracia

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Vale destacar que os desafios da QVT constituem em conceitos que pertencem a cada tempo; assim como no passado os desafios eram outros, pode-se dizer que no futuro também serão outros e compete ao gestor identificar as mudanças e necessidades de seu tempo e de sua organização.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** 2. ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática.** São Paulo, SP: Atlas, 1997.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; FISCHER, André Luiz; NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei; ARELLANO, Eliete Bernal; REIS, Germano Glufke. **As pessoas na organização.** 10. ed. São Paulo, SP: Editora Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; BAUM, Andrew; COOPER, Cary L.; KACMAR, Charles J. **Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo**. [1. ed.]. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RIBEIRO, Andréa Augusta Fuks; EVARISTO, Antonio Germano; TEIZEN, Célia Regina. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; GIULIANI, Ana Cristina; MASCARENHAS, André Ofenhejm; GIULIANI, Antônio Carlos. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.

MEDEIROS, J.P. **Qualidade de vida no trabalho da Emater-RN: validação de um instrumento síntese de pesquisa e diagnóstico**. Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2007 (dissertação de mestrado). Disponível em: <<ftp://ftp.ufrn.br/pub/biblioteca/ext/bdtd/JassioPM.pdf>>. Acesso em 09 de setembro de 2017.

MEDEIROS, J.P.; OLIVEIRA, J.A. **Qualidade de vida no trabalho: proposta de um instrumento síntese de medida**. In: SANT'ANNA, S.A.; KILIMNIK, M.Z.; Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. P.113-139.

• • •

## Currículo Profissional

### Charles Antonio Kieling



É Cientista Social atuando como professor universitário e empresário. Possui mestrado em Ciências Sociais pela PUCRS (2004) e graduação em Licenciatura Plena em História pela UCS (1996); é diretor do Ensino Cartese (2021 a atual); lecionou na Faculdade da Serra Gaúcha (2004-2007), na Universidade Feevale (2008-2020) e na Faculdade SENAC (2016-2018); atualmente trabalha na Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa; desenvolveu pesquisas no âmbito da Segurança Pública, Legislação Policial-Militar, Prisões, Organizações Públicas, Políticas Públicas, Gestão Pública, Segurança Privada, Empreendedorismo e Riscos Corporativos; estruturou o primeiro mapa da violência e da criminalidade com fundamentação para cenários de inteligência e prevenção da violência e criminalidade; elaborou Projetos Públicos executados em Caxias do Sul, Vacaria, Guaporé e Novo Hamburgo; desenvolveu projetos públicos envolvendo instituições municipais, estaduais e federais, coordenando atividades articuladas entre órgãos públicos e comunidades, e o que deu início no Rio Grande do Sul para equipar as Guardas Municipais com arma não letal. Desenvolveu Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação de Segurança Pública e de Gestão Pública, dos cursos de pós-graduação Especialização de Riscos em Segurança Privada, Especialização em Segurança Pública, Especialização em Gestão Pública e MBA em Defesa Civil. Como empresário é sócio-administrador e diretor da Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa, ministrando cursos profissionalizantes e palestras sobre Introdução em Ciência Básica em escolas públicas e privadas; desenvolve pesquisas bibliográficas, documentais e de caso, e de mapeamentos de cenários e de riscos corporativos; é editor da Revista Cosmos Espírita (versão eletrônica) e da Revista de Administração *Administration Advice* (versão eletrônica); é consultor empresarial em estratégias, prospecção de cenários e análise de riscos corporativos. Tem experiência na área de História e Ciências Sociais, com ênfase em História, Organizações e Sociedade, atuando principalmente nos seguintes temas: educação, ensino e ciência básica, métodos científicos, culturas, comportamentos, segurança privada, segurança pública, organizações públicas, políticas públicas, negociação empresarial, ética, recursos humanos, direitos humanos, cidadania, inteligência, gestão, estratégia e riscos corporativos; é autor do livro O golpe de 1992 (publicado em 1998) e do livro O manifesto da cidadania (publicado em 2001).

• • •

# ERH

# CONTABILIDADE

[www.erhcontabilidade.com.br](http://www.erhcontabilidade.com.br)

[elisabete@erhcontabilidade.com.br](mailto:elisabete@erhcontabilidade.com.br)

**(51) 999.292.223**

## **Missão**

Consolidar processos contábeis que alavanquem a prosperidade de clientes e colaboradores.