

# Reuna

## A PERCEPÇÃO DE CONSULTORES EM GESTÃO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

## THE PERCEPTION OF CONSULTANTS IN MANAGEMENT ON QUALITY OF LIFE AT WORK

### **Sâmia Cristiane Ciliato**

Sicredi Região Centro RS/MG, Brasil

E-mail: [samiaciliato@hotmail.com](mailto:samiaciliato@hotmail.com)

### **Júlia Gonçalves**

Faculdade Meridional (IMED), Brasil

E-mail: [julia.goncalves@imed.edu.br](mailto:julia.goncalves@imed.edu.br)

### **Júlia Tomedi Martins**

Faculdade Meridional (IMED), Brasil

E-mail: [juliatomedim@gmail.com](mailto:juliatomedim@gmail.com)

**Submissão:** 16 Jun. 2020. **Publicação:** 13 Set. 2020. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*.

**Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil. **Editor geral:** Prof. Dr. Thiago Soares Nunes

Este artigo encontra-se disponível nos seguintes endereços eletrônicos:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1171>

### **Resumo**

A necessidade das empresas de manterem-se competitivas e com práticas humanizadas de gestão, em um contexto de trabalho que está em constante transformação, mantém as discussões sobre qualidade de vida no trabalho (QVT) atuais. A pesquisa objetivou analisar a percepção de consultores de uma empresa prestadora de serviços em gestão sobre QVT. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva em que seis consultores responderam a uma Escala de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (Escala-QVT) e a uma entrevista individual semiestruturada. Os dados obtidos na Escala-QVT foram analisados conforme as indicações do instrumento validado e as entrevistas interpretadas a partir da análise de conteúdo. Entre os resultados, constatou-se que os consultores possuem um entendimento pouco específico a respeito da definição de QVT, evidenciando aspectos subjetivos, como bem-estar psicológico e saúde, associados ao conceito. O fator da escala “integração, respeito e autonomia” obteve maior consenso entre os consultores, o que evidencia que a organização em que trabalham, mostra-se competente em promover colaboração, respeito pelas diferenças individuais e direitos dos trabalhadores. Para os consultores, a empresa possui uma preocupação com políticas e práticas voltadas a QVT e são reconhecidos os esforços direcionados, principalmente, ao aperfeiçoamento profissional, a melhoria da comunicação interna e a interações no local de trabalho. A pesquisa contribui com as atuais discussões sobre o mundo do trabalho e a importância da construção de políticas e práticas de

gestão que considerem aspectos da saúde e QVT aliados a preocupação com a produtividade e melhoria no desempenho.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho; Gestão de pessoas; Consultoria; Pesquisa qualitativa.

### **Abstract**

The need for companies to remain competitive and with humanized management practices, in a work context that is constantly changing, keeps discussions about quality of life at work (QLW) current. The research aimed to analyze the perception of consultants from a company that provides management services on QLW. This is a qualitative and descriptive research in which six consultants responded to a Scale for the Evaluation of Quality of Life at Work (Escala-QVT) and to a semi-structured individual interview. The data obtained in the Escala-QVT were analyzed according to the indications of the validated instrument and the interviews were interpreted from the content analysis. Among the results, it was found that consultants have a non-specific understanding regarding the definition of QLW, showing subjective aspects, such as psychological well-being and health, associated with the concept. The “integration, respect and autonomy” scale factor achieved greater consensus among the consultants, which shows that the organization in which they work is competent to promote collaboration, respect for individual differences and workers' rights. For the consultants, the company has a concern with policies and practices aimed at QLW and the efforts directed mainly to professional improvement, the improvement of internal communication and interactions in the workplace are recognized. The research contributes to the current discussions about the world of work and the importance of building management policies and practices that consider aspects of health and QLW combined with concern for productivity and performance improvement.

**Keywords:** Quality of life at work; People management; Business consulting; Qualitative research.

## **1. Introdução**

O trabalho, através da história, mostrou-se como um fator importante na forma de estruturação e organização das sociedades, sendo a interface através da qual o homem constrói o seu ambiente e a si mesmo (BORGES; YAMAMOTO, 2014). O surgimento do sistema capitalista, no século XX, aliado ao processo de globalização, a inserção de novas tecnologias e a reestruturação do modo de produção refletiram mudanças significativas nas organizações sociais do trabalho, bem como permitiram um acesso cada vez maior da população aos bens de consumo. Entretanto, a forma de trabalho imposta por essas mudanças, exige constante adaptação e melhoria do desempenho e tornou-se, muitas vezes, fonte de sofrimento proporcionando a degradação do ambiente e da qualidade de vida no trabalho (BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2019; DESCANIO; LUNADERLLI, 2007; RAMBALDI, 2018; TOLFO; PICCININI, 2007; POZO; TACHIZAWA, 2016).

Nessa perspectiva, as empresas preocupam-se não somente em manterem-se competitivas, mas buscam desenvolver práticas de gestão humanizadas, por meio de ações que possibilitem um ambiente de trabalho agradável, promotor de saúde e que gere bem-estar ao trabalhador (ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2019;

BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2019; LIRIO et al., 2020; POZO; TACHIZAWA, 2016). A melhoria das condições de trabalho proporciona satisfação aos trabalhadores (BELMOUFFEQ, 2020; KEENA; et al., 2018), essencialmente quando a qualidade de vida no trabalho (QVT) alcança seus interesses individuais, aprimorando sua capacidade e desempenho. De maneira geral, a QVT pode se entendida como a percepção de bem-estar pessoal no trabalho, incluindo aspectos relacionados as necessidades humanas biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais (LIMONGI-FRANÇA, 2015). Com isso, o alcance da QVT inclui políticas e práticas que envolvam aspectos subjetivos e objetivos, relacionados à solução das necessidades e prioridades dos trabalhadores em suas atividades (DESCANIO; LUNADERLLI, 2007; TOSCANO-DEL CAIRO; VESGA-RODRÍGUEZ; AVENDAÑO-PRIETO, 2020)

A construção e compreensão da QVT é influenciada por diferentes correntes de pensamento e autores (LIRIO et al., 2020). Desses, três modelos teóricos são os mais utilizados para fundamentar os estudos, diagnósticos e pesquisas em QVT nas organizações (ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2019). Sendo eles, a proposta de Hackman e Oldham (1975) com o *Job Diagnostic Survey* - desenvolvido para avaliar as dimensões que caracterizam o trabalho, como variedade de aptidões, identidade e significado do trabalho, autonomia e *feedback* (KEENA; et al., 2018) -; o modelo de Westley (1979) - que buscou agrupar os obstáculos que impedem ou prejudicam a QVT (SCHIRRMEISTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012) -; e o modelo de Walton (1973), utilizado nesta pesquisa - que parte do pressuposto de que as organizações têm um papel indispensável para garantir o equilíbrio entre o trabalho e outras dimensões da vida.

Para Walton, a QVT está atrelada a um conjunto de variáveis que envolvem tanto aspectos internos da organização - tais como, compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de desenvolvimento, crescimento e segurança das capacidades - quanto externos - como a integração e relevância social e a interface do trabalho com outros âmbitos da vida do indivíduo e a (BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2019; FERREIRA, 2011; LIRIO et al., 2020; RUEDA, 2013; ZANELLI; SILVA; TOLFO, 2011). Nesse modelo, o conceito de QVT é alicerçado na humanização do trabalho e no compromisso social da empresa, abrange necessidades e aspirações do trabalhador, por meio da reorganização do desenho de cargos e das formas de organizar o trabalho, juntamente com a qualificação das equipes da organização (RUEDA et al., 2013; TOLFO; PICCININI, 2001). O conceito de QVT proposto no modelo de Walton (1973) oferece uma perspectiva composta por indicadores que contribuem com a gestão e dessa forma, adequam-se aos propósitos desta pesquisa.

Pesquisas sobre QVT são desenvolvidas nos diversos setores e buscam analisar o fenômeno nos mais diversos cargos e segmentos ou investigar programas desenvolvidos pelas organizações (ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2019). Um estudo com profissionais de uma instituição de ensino superior identificou uma relação direta entre QVT e engajamento no trabalho (TOSCANO-DEL CAIRO; VESGA-RODRÍGUEZ; AVENDAÑO-PRIETO, 2020), já o estudo com trabalhadores de uma empresa supermercadista identificou que, as ações voltadas à promoção da QVT relacionam-se a motivação no trabalho e que a maioria dos participantes consideram a remuneração e os benefícios como fatores importantes para a QVT (BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2019). Outras pesquisas demonstraram que a QVT é diferente conforme a idade e geração do indivíduo. Em um estudo os mais velhos

associaram a QVT ao reconhecimento justo e adequado, já para os mais novos, ela estava relacionada a relevância social do trabalho na vida, englobando a imagem corporativa e a responsabilidade social (LIRIO et al., 2020), outro estudo apresentou que as pessoas mais velhas possuem estabilidade e uma história no trabalho e as mais nova com contratos recentes, insegurança no trabalho e poucos relacionamentos parecem ter menor percepção de QVT (EISAPAREH et al., 2020).

O que se constata com as pesquisas é que a preocupação com a QVT é um elemento importante dentro das empresas (POZO; TACHIZAWA, 2016). Além disso, é um fenômeno de atuação e intervenção para os profissionais que atuam com gestão, como por exemplo os consultores, porém nem sempre é foco de atenção no seu próprio trabalho. A consultoria é um estilo laboral, iniciado entre as décadas de 1960 e 1970, que consiste no fornecimento de determinada prestação de serviço por um profissional qualificado e conhecedor do tema. É o serviço de apoio, em diferentes níveis organizacionais, para auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas, com grande impacto sobre os resultados atuais e futuros da organização (LEITE et al., 2009). O objetivo desta pesquisa foi analisar a percepção de consultores de uma empresa prestadora de serviços em gestão sobre QVT. Buscou-se também identificar fatores que influenciam positiva e negativamente na QVT, como os consultores a conceituam e compreendem as práticas de gestão voltadas a QVT na empresa em que atuam.

## **2. Transformações e a busca por Qualidade de Vida no Trabalho**

O trabalho, enquanto atividade essencial na vida dos indivíduos e imprescindível na sociedade, sempre foi questão norteadora da política, da organização socioeconômica e dos projetos de vida das pessoas (BORGES; YAMAMOTO, 2014). Os sentidos atribuídos ao trabalho, priorizando-o como necessidade vital, revelam que o ser humano busca dar a sua atividade laboral um sentido que seja aceitável para ele e para sociedade em que vive (SCHWEITZER et al., 2016). Frente a isso, o significado dado ao trabalho e como o indivíduo o interpreta, alteram-se e influenciam no desenvolvimento das atividades, no comprometimento, no desempenho e na adesão organizacional (NUNES et al., 2019).

Apesar da centralidade do trabalho (BORGES; YAMAMOTO, 2014, SCHWEITZER et al., 2016), o conceito conquistou um lugar de destaque no campo da reflexão teórica somente nos dois últimos séculos. Na antiguidade clássica e na idade média, o trabalho era uma atividade menosprezada que cabia aos escravos e servos (BORGES; YAMAMOTO, 2014; LASSANCE; SPARTA, 2003). Ao longo desse período, os sentidos atribuídos ao trabalho concentravam-se em um polo negativo, como um fardo, sofrimento e punição (NUNES et al., 2019). A idade moderna e o surgimento do capitalismo propiciaram e consolidaram uma mudança, sobre o trabalho e suas novas relações. Com as transformações, fomentadas por exemplo pela reforma protestante e pelo renascimento cultural, surge a aproximação do trabalho à virtude e a uma forma de libertação do homem (BORGES; YAMAMOTO, 2014; LASSANCE; SPARTA, 2003). Com isso, sentidos positivos, tais como satisfação, realização e prazer, começaram a ser atribuídos ao trabalho (NUNES et al., 2019), além dos negativos e instrumentais que já eram reconhecidos em outras épocas relacionados, principalmente, a fonte de sobrevivência.

Ao longo das décadas, diversos fatos políticos e socioeconômicos propiciaram um contexto favorável para inovar a forma de gerenciar o trabalho e as organizações. Surge então, a Administração Científica com seus reconhecidos mentores - Taylor, Fayol e Ford -, e a busca por um maior controle dos trabalhadores e incremento na produtividade. Na década de 1970 surge o movimento chamado Toyotismo, com modelos de gestão e organização do trabalho mais enxutos e flexíveis, que se adequam melhor às novas exigências do mercado globalizado (BORGES; YAMAMOTO, 2014; LASSANCE; SPARTA, 2003; RAMBALDI, 2018).

Esse cenário propicia transformações e desafios no mundo do trabalho como um todo, inovações tecnológicas, abertura para novos estilos de gestão (; BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2019; BORGES; YAMAMOTO, 2014; POZO; TACHIZAWA, 2016), reestruturação produtiva, flexibilização das relações de trabalho, inovações sócio-organizacionais, entre outras (LEITE et al., 2009; SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012; TOLFO; PICCININI, 2007). Assim, o século XXI surge para as pessoas e organizações de modo intenso (SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012) e o trabalho desenvolvido por consultorias consolida-se para suprir as necessidades desse processo evolutivo. As práticas de consultoria são compreendidas como um conjunto de ações estratégicas que oportunizam traçar diretrizes para administrar o negócio de forma mais efetiva, inovadora e assertiva. A consultoria organizacional, enquanto um serviço de assessoria, necessita ser objetivo e auxiliar na identificação e análise de problemas e oportunidades para seus clientes (LEITE et al., 2009; SILVA; RIBEIRO; SILVA, 2018)

As modificações no contexto laboral também repercutiram em um interesse na QVT atrelado a ações que compreendem inovações gerenciais e tecnológicas no contexto organizacional (BELMOUFFEQ, 2020; LIMONGI-FRANÇA, 2015). Além disso, cada vez mais, trabalhadores investem energia e tempo em suas atividades laborais, o que reforça a importância de que eles estejam satisfeitos com a QVT no local de trabalho (EISAPAREH et al., 2020). O termo “qualidade” é empregado para diferentes situações, desde qualidade total, de produtos, serviços e até mesmo, de vida no trabalho (ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2019; LIMONGI-FRANÇA, 2015; RUEDA et al., 2013). No entanto, além de produtos e serviços adequados ao consumo e aos clientes externos, a gestão de pessoas e os gestores das organizações devem atentar-se aos clientes internos e sua QVT (TOLFO, 2008).

Os estudos sobre a QVT iniciaram por volta dos anos de 1950 em Londres e foram, posteriormente, intensificados nos Estados Unidos. As primeiras pesquisas consideravam que o comportamento do trabalhador com relação ao trabalho estava atrelado ao modo como esse é organizado e ao conteúdo das tarefas a serem desempenhadas. Na década de 1960 o movimento tomou força com a conscientização da relevância de aprimorar formas de organização do trabalho com a intenção de atenuar as consequências negativas sobre o trabalhador e trazer maior eficiência e produtividade para a organização (LIMONGI-FRANÇA, 2015; TOLFO, 2008). A primeira fase deste movimento perdurou até 1974, momento que decaiu o interesse pela QVT em função da preocupação com a crise energética e o aumento da inflação. Nesse contexto, a necessidade de sobrevivência das empresas fez com que o olhar sobre os trabalhadores ficasse em segundo plano (DESCANIO; LUNADERLLI, 2007; FERREIRA, 2011; RUEDA et al., 2013).

No Brasil, os estudos sobre QVT iniciaram na década de 1990 (ZWIELEWSKI; TOLFO, 2016), e embora não seja um tema recente, mostra-se como uma

preocupação atual. As empresas necessitam manterem-se competitivas e cada vez mais humanizadas frente a um contexto de transformações aceleradas, promovendo um ambiente de trabalho agradável e promotor de saúde (BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2019; DESCANIO; LUNADERLLI, 2007; POZO; TACHIZAWA, 2016). Esse cenário é propício ao investimento em QVT, por meio de intervenções que minimizem ou removam as condições, organização e relações de trabalho que causam mal-estar aos trabalhadores. Além disso, transformasse o paradigma de que o trabalhador que precisa se moldar ao trabalho, para o preceito da ergonomia, em que se adapta o trabalho ao indivíduo (FERREIRA, 2011).

A gestão da QVT acontece quando a organização e as pessoas são vistas como um todo, ou seja, com um viés biopsicossocial (POZO; TACHIZAWA, 2016). Com isso as organizações propiciam a garantia do atendimento das necessidades e interesses do indivíduo, por meio de uma reestruturação do desenho de cargos e equipes de trabalho, juntamente com a melhoria do meio organizacional e da autonomia às equipes de trabalho (DESCANIO; LUNADERLLI, 2007; TOLFO; PICCININI, 2001). Quando o trabalhador percebe que está trabalhando em um local que lhe proporciona bem estar, condições de trabalho, oportunidade de uso de sua capacidade e de seu crescimento, passa a ter sua integração social completa no trabalho, transformando-se em um diferencial e uma ferramenta estratégica para a empresa (POZO; TACHIZAWA, 2016).

Nesta pesquisa utiliza-se da proposta por Walton (1973) que relaciona QVT a humanização do trabalho e ao compromisso social da empresa para garantir o alcance dos interesses do trabalhador (ZANELLI; SILVA; TOLFO, 2011). O atendimento das necessidades e aspirações humanas está calcado na ideia de humanização organizacional e responsabilidade social, ou seja, as pessoas e seus cargos tornam-se mais produtivos e satisfatórios, se houver preocupação com seu o bem-estar (NOGUEIRA; MOURA-LEITE; LOPES, 2019; ZWIELEWSKI; TOLFO, 2016). Esse modelo é o mais utilizado no Brasil para descrever a QVT, tanto por pesquisadores de administração, quanto da psicologia organizacional (BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2019; NOGUEIRA; MOURA-LEITE; LOPES, 2019; RUEDA et al., 2013). Nesse modelo, para a análise objetiva da QVT é necessário atentar para oito dimensões: (1) compensação justa e adequada, (2) condições de trabalho, (3) oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades, (4) oportunidade de crescimento contínuo e segurança, (5) integração social no trabalho, (6) constitucionalismo, (7) trabalho e o espaço total da vida e (8) relevância social. (BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2019; FERREIRA, 2011; (LIMONGI-FRANÇA, 2015; LIRIO et al., 2020; NOGUEIRA; MOURA-LEITE; LOPES, 2019; RUEDA, 2013; RUEDA et al., 2013; ZANELLI; SILVA; TOLFO, 2011; ZWIELEWSKI; TOLFO, 2016) Esses fatores complementam e inter-relacionam-se de tal forma que, através deles, podem-se inferir aspectos positivos, negativos e de atenção no contexto organizacional (ZANELLI; SILVA; TOLFO, 2011).

Alcança-se a QVT com processos de gestão de pessoas que busquem produtividade saudável, motivação, desenvolvimento humano e bem-estar pessoal e organizacional. Para isso é necessário a resolução de conflitos, a reestruturação da organização do trabalho, a inovação nos sistemas de recompensa e melhorias no ambiente de trabalho (SCHIRRMEISTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012). Para um clima organizacional favorável e estimulador de QVT, os membros das organizações precisam reconsiderar valores, crenças e concepções acerca dos modos de gestão

utilizados, buscando valorizar os trabalhadores como protagonistas dos resultados, promover o reconhecimento; estimular a criatividade e a autonomia na execução de tarefas; possibilitar o desenvolvimento com base na cooperação, e a participação efetiva, principalmente, nas decisões que afetam o seu bem-estar (FERREIRA, 2011).

### 3. Metodologia

Essa pesquisa de abordagem qualitativa e caráter descritivo, buscou aprofundar a descrição e fornecer conhecimento de um cenário específico: uma empresa, situada na região central do estado do Rio Grande do Sul, prestadora de serviços de consultoria e assessoria em gestão, que possui mais de quinze anos de atuação no mercado. A equipe é composta por seis consultores, um diretor e uma gerente executiva, que atuam nas áreas de Gestão Estratégica, Gestão de Processos e Gestão de Pessoas em diversas empresas do país.

**Tabela 1 – Caracterização dos participantes**

Consultor	Idade	Estado civil	Escolaridade	Tempo de Trabalho
1	23	Solteiro	Superior Incompleto	De dois a três anos
2	25	Solteira	Superior Completo	De um a dois anos
3	32	Solteira	Superior Completo	Mais de cinco anos
4	27	Solteira	Superior Completo	Mais de cinco anos
5	24	Solteira	Superior Completo	Até um ano
6	31	Casada	Superior Completo	Mais de cinco anos

Fonte: Elaboração das autoras conforme dados demográficos da entrevista.

Foram utilizados três instrumentos para coleta de dados. Primeiramente os participantes responderam a um questionário de dados sociodemográficos que continha perguntas sobre idade, estado civil, escolaridade, tempo de atuação na empresa e renda mensal. Ademais, foi realizada uma entrevista semiestruturada individual, com questões sobre QVT, como por exemplo: “Como você define qualidade de vida no trabalho?”; “Que fatores são determinantes para sua qualidade de vida no trabalho?”; e “Que práticas de qualidade de vida no trabalho a empresa desenvolve?”. Em seguida, foi aplicada a Escala de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho - Escala-QVT (RUEDA, 2013) que avalia a QVT atrelada à percepção que o trabalhador tem a respeito da sua vida no trabalho, relacionando a satisfação com suas expectativas e projetos. A Escala-QVT possui 35 itens respondidos em uma escala *likert* de cinco pontos, que varia de “Discordo fortemente” a “Concordo fortemente”. Os itens dessa escala foram construídos a partir do modelo de Walton, porém com aproximação das oito dimensões que foram agrupados em quatro fatores, conforme Quadro 1.

**Quadro 1 – Caracterização e interpretação dos fatores**

Fator	Caracterização
Integração, Respeito e Autonomia (15 itens e $\alpha = 0,90$ )	Refere-se à promoção do respeito pelas diferenças individuais e direitos dos funcionários, a colaboração e respeito entre os colegas, assim como à promoção da autonomia por meio de regras claras.
Compensação Justa e Adequada (6 itens e $\alpha = 0,89$ )	Refere-se à qualidade de vida que estaria atrelada à satisfação com o salário e as políticas salariais da organização, percebendo que a mesma é justa com o funcionário nesse quesito.

Incentivo e Suporte (8 itens e $\alpha = 0,82$ )	Relaciona-se ao incentivo e suporte que a organização proporciona aos seus funcionários, e que estariam refletindo na qualidade de vida dos mesmos. Tais incentivos e suporte estão relacionados a treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e incentivo à realização de atividades culturais, por exemplo.
Possibilidade de Lazer e Convívio Social (6 itens e $\alpha = 0,84$ )	Relaciona-se às qualidades de convívio extra organização, proporcionadas com base em algumas características da própria organização, com a jornada de trabalho, a carga horária e o volume de trabalho.

Fonte: Manual da Escala-QVT (RUEDA, 2013).

Com a autorização da direção da empresa para a realização da pesquisa, o projeto foi submetido e apreciado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (nº do parecer 1.281.807). Após a aprovação iniciou-se a coleta dos dados. Todos os consultores e diretores foram convidados a participar por meio de uma conversa individual, em que foi explicado os objetivos, método e questões éticas da pesquisa. Com o aceite foi agendado um horário para a aplicação dos instrumentos, que ocorreu durante o horário de trabalho, em uma sala reservada e adequada, na sede da empresa. A entrevista foi gravada em áudio, com autorização prévia dos participantes e a Escala-QVT foi aplicada na versão informatizada, disponibilizada no notebook das pesquisadoras. Todos participantes receberam informações e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A pesquisa manteve o compromisso com a privacidade e a confidencialidade dos dados obtidos. Os participantes foram identificados através do nome “consultor” seguido de um número, garantindo o anonimato. A pesquisa atendeu integralmente as Resoluções nº 466/12 e 510/16, do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que regulamenta pesquisa com seres humanos.

Os dados do questionário foram utilizados para caracterizar os participantes. As entrevistas foram transcritas na íntegra e interpretadas a partir da análise de conteúdo categorial, buscando descrever e alcançar uma compreensão aprofundada do conteúdo das falas dos participantes por meio da inferência e interpretação (BARDIN, 2011). Os resultados da Escala-QVT foram gerados automaticamente pelo sistema online de correção (Editora Pearson) e não foram utilizados para análises com fins estatísticos e sim, interpretados conforme o manual do instrumento. O obtido percentil por cada participante foi categorizado em uma das cinco classificações propostas: a) baixa: reflete uma QVT muito insatisfatória no que se refere ao fator e, demonstra que a organização não é competente em proporcioná-lo; b) média baixa, o fator representa uma QVT ainda deficiente, demonstrando pontos de atenção que podem ser aperfeiçoados; c) média, a qualidade de vida em relação ao fator encontra-se dentro da média, constatando que a organização é competente em possibilitá-la; d) média alta, demonstra que a QVT está acima da média, espelhando bem-estar e satisfação do colaborador em relação aos aspectos do fator; e e) alta transmite que a organização consegue proporcionar QVT, sendo muito competente em assegurá-la (RUEDA, 2013).

## 4. Resultados e discussão

### 4.1 A definição de QVT

Qualidade é um conceito milenar, mas ao longo do século XX, em decorrência da competitividade, tornou-se um fenômeno estratégico também para as organizações

(ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2019). A QVT agrega uma definição abrangente de qualidade de vida e incorpora questões relacionadas ao trabalho e aspectos como motivação, satisfação, condições de trabalho, estilos de liderança, dentre outros (POZO; TACHIZAWA, 2016; TOLFO, 2008). Dessa forma, constitui-se em um conceito multidimensional que visa à produtividade e à humanização do trabalho (ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2019; RUEDA et al., 2013).

A amplitude do fenômeno QVT foi reconhecida pelos consultores, mas encobre um entendimento pouco específico em que são destacados aspectos subjetivos, “Em QVT entram todas as questões que podem influenciar no seu bem-estar [...] aspectos da jornada de trabalho, ambiente de trabalho [...] o conforto físico e também os fatores psicológicos.” (Consultor 1), “É a questão do próprio ambiente físico, da ergonomia, se o ambiente é climatizado, se tem a luminosidade, se os equipamentos são adequados para que a pessoa consiga desenvolver seu trabalho.” (Consultor 2), e “Está ligada ao trabalho em si e ao que está em volta dele, as condições que temos para trabalhar, tanto físicas quanto psicológicas. Então o quanto eu me sinto bem e tenho saúde no meu trabalho.” (Consultor 4). Nas falas percebe-se associação da QVT a questões materiais - como por exemplo as condições, ambiente e jornada de trabalho -, e a fatores subjetivos - como o bem-estar e a saúde (LIMONGI-FRANÇA, 2015; TOSCANO-DEL CAIRO; VESGA-RODRÍGUEZ; AVENDAÑO-PRIETO, 2020; RUEDA et al., 2013). No estudo de Belmouffeq (2020) os fatores físicos e estruturais apresentaram impacto mais significativo que fatores psicológicos, pois foi vinculada a QVT ao desempenho.

A aproximação de QVT a um entendimento de saúde e bem-estar expressa pelos Consultores 1 e 4, foi corroborada pelo Consultor 6 quando afirmou que: “Uma boa QVT é ter uma boa saúde, estar bem, é um bem-estar onde eu trabalho.” A saúde, para além do conceito de bem-estar, consiste em um fenômeno ampliado, que abrange a maneira de ser e produzir e de recriar as vivências a partir da singularidade e multidimensionalidade. Para Limongi-França (2015) a QVT inclui uma experiência de bem-estar no contexto organizacional e o atendimento de necessidades biopsicossociais e organizacionais. A QVT está relacionada a ações que ajudam a preservar a saúde e afastar riscos (em especial os psicossociais) dos trabalhadores, assim promove o comprometimento, a motivação, a produtividade, a criatividade, dentre outros fatores essenciais para o desenvolvimento como trabalhador e como indivíduo (BELMOUFFEQ, 2020). Por outro lado, a falta de QVT pode ser entendida como um fator danoso para o bem-estar coletivo e individual e para a saúde dos trabalhadores (FERREIRA, 2011).

As definições e percepções sobre a definição de QVT também incluíram aspectos presentes nos fatores descritos no modelo de Walton. Houveram aproximações ao: fator Condições de Trabalho associado à estrutura física do ambiente e a jornada de trabalho; fator Integração Social no Trabalho referindo aos relacionamentos interpessoais; e do fator Trabalho e o Espaço Total da Vida relacionado ao quanto as experiências no ambiente de trabalho podem interferir nos outros aspectos da vida do indivíduo (BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2019; LIRIO et al., 2020). Esses aspectos serão aprofundados na próxima subseção.

## 4.2 Aspectos positivos e negativos: aproximações ao Modelo de Walton

As dimensões propostas no modelo de Walton foram aproximadas gerando quatro fatores maiores na Escala-QVT (RUEDA, 2013). A partir dessa reorganização são apresentados os resultados de cada consultor na Tabela 2, levando em conta o escore bruto e a classificação indicada no manual do instrumento. Ao analisá-la, identifica-se discrepâncias nas avaliações dos fatores entre os participantes. Os Consultores 1 e 4 mostraram-se mais insatisfeitos com todos fatores avaliados na Escala-QVT, classificando-os entre médio e médio baixo. Já os Consultores 2 e 6 acreditam que a organização em que trabalham é competente nos aspectos avaliados, classificando-os entre médio, médio alto e alto. O entendimento de QVT está relacionado à percepção que as pessoas têm sobre suas vidas, associando-o ao alcance de suas expectativas e projetos (RUEDA et al., 2013). Esses elementos subjetivos são aqueles que dizem respeito a cada pessoa, sua personalidade, história de vida, autoestima, entre outros (LIMONGI-FRANÇA, 2015). Essas diferentes percepções individuais devem influenciar na definição de políticas e práticas de QVT efetivas (DESCANIO; LUNADERLLI, 2007; TOSCANO-DEL CAIRO; VESGA RODRÍGUEZ; AVENDAÑO-PRIETO, 2020).

**Tabela 2** – Percentil bruto e classificação dos fatores para cada consultor

Fatores	Cons. 1	Cons. 2	Cons. 3	Cons. 4	Cons. 5	Cons.6
Integração, Respeito e Autonomia	63 Média	73 Alta	64 Média Alta	52 Média Baixa	70 Alta	71 Alta
Compensação Justa e Adequada	17 Média baixa	19 Média	25 Média alta	15 Média Baixa	21 Média	30 Alta
Incentivo e Suporte	27 Média	32 Média Alta	23 Média baixa	22 Média Baixa	34 Alta	29 Média alta
Possibilidade de Lazer e Convívio Social	22 Média Baixa	29 Alta	25 Média	19 Média baixa	21 Média Baixa	29 Alta

Nota: Cons. = Consultor

Fonte: Elaboração dos autores conforme resultados da Escala-QVT.

Ao analisar a Tabela 2, identifica-se que o fator “Integração, Respeito e Autonomia” foi avaliado mais positivamente pelos consultores. Com relação aos aspectos negativos, não houve consenso entre os participantes. Cada Consultor destacou o que influencia negativamente sua QVT, como por exemplo a falta de reconhecimento, de comunicação clara e de feedbacks pontuais (KEENA, et al., 2018; ULLMANN; FUMAGALLI, 2018). Além disso, com as atuais restrições e enxugamento de despesas na empresa, algumas práticas e processos precisaram ser reinventados e reorganizados, conforme explicita o Consultor 1 “Tem que se fazer mais com menos” e, para os participantes não há retorno ou reconhecimento da direção em relação a esse movimento e investimentos dos consultores (ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2019).

#### 4.2.1 Integração, Respeito e Autonomia

Os Consultores 2, 5 e 6, conforme a Tabela 2, consideram a organização competente no fator “Integração, Respeito e Autonomia”, ou seja, eficaz em promover e estimular o respeito entre os colegas e pelas diferenças individuais, a colaboração, a autonomia e ao seguimento de regras (RUEDA, 2013). Já para os Consultores 1, 3 e 4, a organização é medianamente competente neste fator. As organizações humanizadas, ou seja, que prezam por uma gestão comprometida com seus trabalhadores, zelam por um ambiente promotor de qualidade de vida e QVT, baseando-se em relações democráticas e honestas, minimizando indícios de desigualdades e diferenças, sejam elas, de etnia, gênero ou credo (ZANELLI; SILVA; TOLFO, 2011). Essa percepção também foi evidenciada nas entrevistas: “A gente tem um convívio bem forte aqui, não temos conflitos, mas sabemos que precisa aprimorar ainda mais o nosso relacionamento, principalmente com alguns colegas que não tem tanto contato.” (Consultor 3) e “Eu não consigo trabalhar se as coisas não estiverem alinhadas, resolvidas e com um bom clima e busco fazer com que as pessoas se sintam assim, tenham uma qualidade de vida” (Consultor 6).

Nas entrevistas também foram citados o cumprimento das leis trabalhistas e o respeito aos direitos dos trabalhadores, presente na dimensão “Constitucionalismo” do modelo de Walton e incluído no fator “Integração, Respeito e Autonomia”, que abrange aspectos associados aos direitos e deveres garantidos em lei (RUEDA, 2013), um exemplo é o trecho “Ter QVT começa por ter seus direitos respeitados, ter o direito ao descanso, ter direito a férias garantido” (Consultor 3). O cumprimento dos direitos dos trabalhadores, enquanto uma das dimensões que influenciam na QVT, está de acordo com o art. 7º da Constituição Federal Brasileira de 1988 (CF), que refere-se, por exemplo, a remuneração e jornada de trabalho compatíveis com a complexidade das atividades laborais desenvolvidas (NOGUEIRA; MOURA-LEITE; LOPES, 2019).

#### 4.2.2 Compensação Justa e Adequada

O fator “Compensação Justa e Adequada” refere-se, principalmente, a avaliação e percepção com relação à remuneração (RUEDA et al., 2013). Para os Consultores 1 e 4, que obtiveram uma classificação média baixa, a organização é pouco competente em promover qualidade de vida relacionada ao salário e políticas salariais (RUEDA, 2013). Já esse fator, para os Consultores 3 e 6, foi positivamente avaliado. A relação do indivíduo com a organização é influenciada pela remuneração, a percepção de que o salário está adequado ao trabalho realizado repercutirá nos vínculos estabelecidos pelo indivíduo com sua atividade laboral (ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2019). Quando o trabalhador se sente insatisfeito com o salário designado para a função desempenhada, há influências tanto em seu rendimento quanto no comprometimento (ZWIELEWSKI; TOLFO, 2016).

Nas entrevistas, os consultores não destacam aspectos relacionados ao salário, as políticas salariais ou plano de carreira. Apesar disso, o Consultor 1 salienta que em momentos como este, de crise econômica e dificuldades financeiras, sente a necessidade de que a organização revele o planejamento para se manter no mercado, visto que incertezas refletem em sua QVT: “A gente precisa ter uma orientação mais clara quanto ao futuro da empresa, quanto ao que está planejado para acontecer tanto

nas situações boas quanto nas que não são.” O compartilhamento de informações estratégicas da organização impacta na visão e posicionamento da mesma para seus funcionários (LIMONGI-FRANÇA, 2015). A transparência das informações aos envolvidos com a organização gera confiança e segurança nos trabalhadores. A ausência de comunicação da Direção quanto ao rumo da empresa e o planejamento das estratégias organizacionais, assim como, uma maior ênfase na ‘estética’ do que propriamente no conteúdo das tarefas de trabalho, refere-se a aspectos que se relacionam aos fatores “Integração, Respeito e Autonomia” e “Compensação Justa e Adequada”.

#### **4.2.3 Incentivo e Suporte**

Na atualidade a educação e o trabalho são dimensões correlatas no contexto organizacional, visto que, para os indivíduos a aprendizagem é o meio que possibilita sua empregabilidade, e para as organizações, o investimento em desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional compõem a estratégia para garantir sua sustentabilidade no mercado competitivo (BORGES-ANDRADE, 2015; NOGUEIRA; MOURA-LEITE; LOPES, 2019). Esses aspectos, inseridos no fator “Incentivo e Suporte”, foram bem avaliados pelos Consultores 1, 2, 5 e 6, que percebem a organização competente (ou muito competente) nesse fator, indicando que a mesma oferece oportunidades de desenvolvimento profissional, promoções e cursos de aperfeiçoamento (RUEDA, 2013). Essas percepções a respeito das oportunidades de desenvolvimento profissional foram reiteradas nas entrevistas: “A empresa tem uma preocupação muito clara com o desenvolvimento de cada um” (Consultor 5) e, “Acho importante estimular o desenvolvendo do funcionário, sugerir treinamentos ou possibilitar a atuação em áreas diferentes [...] vejo isso como algo benéfico, tanto o grupo de estudos que temos, ou treinamentos que fazemos fora da empresa. Isso deve ser valorizado porque agrega muito no trabalho” (Consultor 1).

As oportunidades de aprimorar o desenvolvimento profissional e a segurança e estabilidade de emprego estão incluídas na dimensão proposta por Walton, denominada “Oportunidade de Crescimento Contínuo e Segurança” (RUEDA, 2013; BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2019). Aspectos que remetem a instabilidade e aumento do desemprego, em função das transformações ocorridas no mundo do trabalho, principalmente a partir de 1980, e da crise econômica mundial, também foram identificados nas falas: “A segurança no trabalho acaba proporcionando um pouco de QVT, porque você sabe que não vive aquela pressão de que a qualquer momento poder ser demitido.” (Consultor 2).

#### **4.2.4 Possibilidade de Lazer e Convívio Social**

Os Consultores 1, 4 e 5 obtiveram classificação média baixa nesse fator, o que indica que consideram a organização pouco competente em oferecer condições relacionadas à jornada, carga horária e volume de trabalho que permitam qualidade de vida relacionada ao convívio e lazer no tempo livre. Esse resultado contrapõe trechos das entrevistas que se referem a flexibilidade de horários e de tarefas no trabalho dos consultores, como por exemplo: “A empresa favorecendo a questão dos horários, acho que isso ajuda, contribui, porque tu consegues ter uma flexibilidade para atender outras demandas que tu tens.” (Consultor 6), “A questão dos horários

contribui bastante, eu consigo atender outras demandas. Também não há aquele esgotamento físico e mental em cima de uma única atividade.” (Consultor 2) e, “Um fator determinante para minha QVT é a questão da flexibilidade e não ter uma rotina rígida, sempre tem uma coisa diferente para ser feita, ou um curso, ou uma comemoração ou uma reunião.” (Consultor 5).

Dessa forma, mesmo que as práticas voltadas para QVT possuam como principal objetivo trazer bem-estar e produtividade no ambiente de trabalho, elas influenciam na vida pessoal do trabalhador (BELMOUFFEQ, 2020; ZWIELEWSKI; TOLFO, 2016). Assim, as organizações possuem um papel indispensável para garantir o equilíbrio entre o trabalho e as outras dimensões da vida do indivíduo (FERREIRA, 2011). Somado a isso, há evidências de que o suporte e apoio social possuem relação direta e significativa com a QVT (EISAPAREH et al., 2020). Os seguintes trechos de falas ilustram essa relação: “É tentar pensar formas de como essas pessoas não sintam tanta falta assim de estar em suas casas ou de estar em outros lugares em detrimento de estar aqui trabalhando” (Consultor 3), “Isso se reflete tanto no âmbito familiar, porque se tá tudo bem no trabalho, se eu estou me sentindo confortável, eu vou também trazer esse aspecto para as outras partes da minha vida” (Consultor 1) e, “Porque se eu não tenho uma boa QVT, eu não vou ser uma pessoa feliz lá fora, a minha saúde vai estar respondendo a isso, vai interferir na minha relação com pessoas lá fora, vida social, com namorado, família e amigos (Consultor 2)”.

O pressuposto do equilíbrio entre o trabalho e as demais dimensões da vida do trabalhador é reforçado no modelo de Walton (RUEDA et al., 2013; ZWIELEWSKI; TOLFO, 2016). Para isso, a gestão da empresa deve aliar produtividade à programas de QVT, por meio de estratégias que considerem que, pessoas produzem mais e melhor quando estão satisfeitas e envolvidas com o trabalho (DESCANIO; LUNARDELLI, 2007; TOLFO, 2008). Dentre as falas da entrevista que reforçam essa concepção estão: “É ter saúde fazendo o que eu faço, estando bem, feliz, atendendo as minhas expectativas, satisfazendo minhas necessidades pessoais e no trabalho.” (Consultor 6) e, “A QVT ocorre no momento em que teu trabalho não está interferindo na tua vida pessoal, ele contribui para tua vida pessoal, que você tenha prazer em fazer suas coisas e que teu trabalho seja uma coisa prazerosa e saudável (Consultor 5). O equilíbrio entre vida pessoal e trabalho é fundamental para a saúde e qualidade de vida (BORGES; YAMAMOTO, 2014; LIMONGI-FRANÇA, 2015). Projetar programas eficazes para reduzir o estresse no trabalho e aumentar o apoio social (tanto no contexto de trabalho quanto fora dele) podem contribuir positivamente para a QVT (EISAPAREH et al., 2020).

### **4.3 As práticas de gestão voltadas a QVT**

O atual cenário global, tecnológico e com valores de sustentabilidade e responsabilidade social, exige das empresas que atuem com ênfase na melhoria das condições de vida no trabalho, no ambiente físico e nas formas e padrões de relacionamento entre os trabalhadores e desses com seus gestores (BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2019; NOGUEIRA; MOURA-LEITE; LOPES, 2019; SCHIRRMEISTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012). Assim, ações para desenvolver programas de QVT devem ser traçadas levando em conta a produtividade, o bem-estar e o compromisso social como questões indissociáveis (FERREIRA, 2011, LIMONGI-FRANÇA, 2015). Através das falas dos consultores foi possível identificar

as práticas voltadas a QVT que a empresa desenvolve atualmente. São aspectos relacionados ao incentivo ao desenvolvimento profissional e pessoal - por meio dos treinamentos e grupos de estudo -, o esforço em manter uma comunicação interna adequada - através de ações de *endomarketing* -, o acesso a benefícios espontâneos - como plano de saúde, vale alimentação e ginástica laboral -, o estímulo ao convívio e interação no trabalho - por meio de comemorações de aniversários e datas especiais -, bem como a flexibilização da jornada, dos horários e dos conteúdos do trabalho.

O êxito de programas de QVT decorre de uma análise cuidadosa e estratégica, aliada a uma eficiente comunicação organizacional, visto que será através desta que se conseguirá estimular e fortalecer uma cultura de QVT. No entanto é necessário esforço, cooperação e compromisso de todos os envolvidos (FERREIRA, 2011). Um programa de QVT deve possibilitar satisfação e bem-estar biopsicossocial por meio de diversas atividades e ações (POZO; TACHIZAWA, 2016) que abranjam pelo menos três níveis de aplicação e decisão, sendo eles, o estratégico, o gerencial e o operacional (LIMONGI-FRANÇA, 2015). Momentos do trabalho voltados a práticas de saúde são importantes ao longo da jornada, com explicitado: “Tem o esforço de manter a ginástica laboral, ter esse momento de relaxamento e quebra da tensão, e para ter uma comunicação interna clara, o próprio *endomarketing* comunica os benefícios e atividades do dia, como um lanche ou comemorações, confraternizações, acho isso fundamental.” (Consultor 1). Também foram enfatizadas as ações de QVT que incentivam o desenvolvimento e a aprendizagem (BORGES-ANDRADE, 2015): “Principalmente quanto a educação, ter tempo para estudo, abertura para realizar um treinamento, existe aqui na empresa uma organização em relação às competências para que cada um possa se desenvolver.” (Consultor 1) e “A questão de treinamentos, existe uma preocupação com o desenvolvimento e a saúde, com a ginástica, por exemplo” (Consultor 5).

Apesar do reconhecimento de que a empresa busca propiciar QVT através de diversas ações, é relatado que não há um planejamento instituído e indicadores que mensuram os resultados dessas práticas, visto que são incorporadas e interrompida a medida que os recursos financeiros são disponibilizados. Algumas ações foram descontinuadas em função da situação financeira da empresa e do cenário econômico atual. A fala abaixo demonstra a percepção quanto a esses aspectos “Quando eu entrei na empresa não tinha nenhuma ação voltada a QVT, depois de um tempo foram incorporadas várias práticas. Primeiro o plano de saúde, a ginástica laboral, as avaliações físicas, o espaço de confraternização. Porém, nem todas continuaram ao longo do tempo”. (Consultor 4). Para a efetividades das ações, é fundamental que a organização busque institucionalizar as práticas voltadas a saúde e a QVT do trabalhador e divulgue essas ações para que sejam reconhecidas e acessadas por todos (ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2019).

Ações voltadas a QVT são, por um lado, de responsabilidade da gestão da empresa, principalmente por meio da construção e consolidação de normas e práticas em relação às condições, a organização do trabalho e as relações socioprofissionais estabelecidas nesse contexto, promovendo bem estar e desenvolvimento aos trabalhadores. Porém, por outro lado, a QVT é identificada nas representações globais a respeito do contexto em que esses trabalhadores estão inseridos e desempenhando suas atividades, apontando a influência das vivências de bem estar no trabalho, do reconhecimento, das oportunidades de crescimento profissional e do respeito e consideração às características individuais (FERREIRA, 2011). A gestão da QVT é

uma ferramenta importante para o desenvolvimento dos trabalhadores e da empresa (POZO; TACHIZAWA, 2016). O Consultor 6, representante da direção da empresa, relata a percepção da organização sobre a QVT: “Ao conseguir fazer com que as pessoas sintam QVT eu me sinto satisfeita, esse é o princípio do meu bem-estar dentro da empresa. Se alguém não estiver bem, não ficamos bem também [...] nos preocupamos com o bem-estar de todos, mas acho que dá para fazer mais”. Direção e gestores de pessoas devem considerar as atividades de QVT como um elemento estratégico para recursos humanos e, principalmente, para as empresas (POZO; TACHIZAWA, 2016).

O menu de atividades com a finalidade de proporcionar QVT pode ser diverso, incluindo ginástica laboral, orientações nutricionais, prática de esportes, massagens, danças, reeducação alimentar, doação de sangue, educação financeira, dentre outras. No entanto, chama-se a atenção que essas práticas precisam estar alinhadas a uma cultura que fomente a QVT, a valorização e reconhecimento do trabalhador e a um ambiente adequado de trabalho (FERREIRA, 2011). Em uma empresa, os benefícios trazidos por ações abrangentes de QVT refletem em uma visão mais humana dos trabalhadores, impactando no clima, na rotatividade, na produtividade e na manutenção da gestão de pessoas (BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2019). Dessa forma, investir em programas de QVT repercute positivamente no financeiro da organização, por meio de reduções de custos de assistência médica, licenças-saúde e doenças ocupacionais, e principalmente, em ganhos de produtividade (POZO; TACHIZAWA, 2016).

Considerando que um dos desafios atuais das organizações é construir, em um meio competitivo e tecnológico, um sistema de bem-estar e QVT, tomando como base os fatores biopsicossociais de cada ser humano (POZO; TACHIZAWA, 2016), foi solicitado que os participantes sugerissem ações de melhoria da QVT. Cada consultor destacou algo diferente que, em sua visão, influenciaria diretamente na sua QVT, com por exemplo “Mais convívio entre os colaboradores, acho que isso ajuda bastante, um almoço mensalmente, um jantar, um Chopp depois do trabalho.” (Consultor 2). Já a fala “Um pouco de descentralização na tomada de decisão e mais autonomia para a execução do meu trabalho” (Consultor 4), salienta que a descentralização da tomada de decisões por parte da direção e maior empoderamento influenciaria na QVT. A autonomia em relação aos aspectos da própria atividade é de extrema importância, uma vez que, é essencial que o trabalhador tenha controle sobre sua tarefa, uma definição clara de seu papel bem como das expectativas que os demais têm de seu desempenho. Outro exemplo foi o seguinte trecho “Falta um pouco de comunicação, principalmente da direção [...] deixar as informações mais clara [...] Às vezes a gente se engaja muito e acaba que ficando sem um retorno, sem um feedback disso” (Consultor 1), explicitando a respeito da comunicação entre líder e liderados e a forma como são solicitadas as tarefas, sugerindo que haja mais retornos sobre seu trabalho. A prática de *feedbacks* almeja lapidar o desempenho e através deste, aprimorar o crescimento profissional, para isto esse deve basear-se em observações construtivas a respeito da atuação do colaborador (ULLMANN & FUMAGALLI, 2018).

## 5. Considerações finais

A pesquisa analisa a percepção de consultores de uma empresa prestadora de serviços em gestão sobre a QVT. Os resultados evidenciaram o entendimento amplo e abrangente dos consultores a respeito da definição de QVT, tal como é possível

encontrar na literatura, em que não existe uma definição única, delimitada e consensual. A QVT foi relacionada à aspectos objetivos da jornada, do ambiente e das condições de trabalho, mas também a fatores intrínsecos e subjetivos, ligados ao bem-estar e a saúde, sendo esses últimos os mais enfatizados pelos consultores e os menos explorados pelos autores que se dedicam a investigar a QVT.

A análise dos fatores da escala indicou discrepância de opiniões, mas fator “Integração, Respeito e Autonomia”, que se refere à promoção do respeito pelas diferenças individuais e direitos dos funcionários, a colaboração e respeito entre os colegas, obteve maior consenso entre os consultores, evidenciando que a organização possui políticas e práticas vistas como adequadas nesses aspectos. Por outro lado, o fator “Possibilidade de lazer e convívio social” relacionado às qualidades de convívio extra organização, proporcionadas com base em algumas características da própria organização, como a jornada de trabalho, a carga horária e o volume de trabalho, teve uma prevalência da classificação baixa. Os consultores apesar de jovens e a maioria solteiros demonstraram preocupação com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, evidencia que, ainda que estejam no início de suas carreiras, identificam que a QVT tem influência na vida como um todo.

A divergência de opiniões reflete a abrangência do fenômeno e o fato de as ações e práticas voltadas a QVT passarem por uma avaliação subjetiva de efetividade e importância para cada um. Ainda, a heterogeneidade da avaliação dos consultores reflete, de certa forma, os graus de satisfação ou insatisfação atual com a empresa. Apesar disso, é reconhecido pelos consultores que a empresa se preocupa com políticas e práticas voltadas a QVT, principalmente voltadas ao desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional, a melhoria da comunicação interna, ao incentivo da interação e convívio, aos benefícios oferecidos e ainda a flexibilidade em relação ao trabalho. A comunicação entre líder e liderados e a centralização na tomada de decisões são pontos de atenção e, embora estejam mais relacionados a estrutura organizacional e a organização dos processos, interferem diretamente na QVT. A necessidade de descentralização e maior comunicação entre direção e consultores, principalmente quando se trata dos projetos de consultoria nos clientes, possibilitará maior empoderamento dos consultores nos projetos junto aos clientes e aumento do sentimento de autonomia.

A principal contribuição da pesquisa foi, estudar e analisar a QVT para consultores que, muitas vezes, são os responsáveis por construir e desenvolver ações e programas de QVT para empresas clientes da consultoria. Além disso, esses profissionais, muitas vezes, são autônomos e não possuem vínculo específico com nenhuma instituição, ficando desassistidos de ações voltadas para a própria QVT. A pesquisa também buscou contribuir com as atuais discussões sobre o mundo do trabalho e a importância da construção de políticas de gestão de pessoas voltadas a saúde, bem-estar e QVT, para além do foco na produtividade e melhoria do desempenho. Embora o objetivo proposto para esta pesquisa tenha sido alcançado, por ser um estudo descritivo e com poucos participantes, decorrentes de uma amostra por conveniência e intencional, os resultados não são generalizados, refletindo uma realidade específica. Outra limitação da pesquisa refere-se à participação de um dos diretores da empresa, o que pode ter representado um viés nas respostas, visto que foram predominantemente positivas. Sugere-se o aprofundamento de pesquisas com esse público e que possam investigar e buscar evidência de relação entre a própria QVT do consultor e a qualidade na prestação do serviço de consultoria.

## Referências

ANDRADE, S. D. DE; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; STEFANO, S. R. Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais. **Revista Capital Científico- Eletrônica**, Guarapuava, v. 17, n. 3, p. 93-108, jul/set. 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 7. ed. rev. e amp. São Paulo: Edições 70, 2011.

BELMOUFFEQ, B. Quality of life at work (QWL) and performance: towards new forms of well-being at work. **International Journal of Advanced Engineering, Management and Science**, v. 6, n. 5, p. 194-207, may. 2020.

BOLDO, T.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F. DE. Responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho: a percepção de funcionários supermercadistas. **Revista REUNA**, Belo Horizonte, v. 23, n. 4, p. 62-82, out/dez. 2018.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2014. p. 25-72.

BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem no trabalho. In: BENDASOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 77-84.

DESCANIO, D.; LUNARDELLI, M. C. Saúde e qualidade de vida na empresa família. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 7, n. 1, p. 159-178, jan/jun. 2007.

EISAPAREH, K. et al. The relationship between job stress and health literacy with the quality of work life among Iranian industrial workers: The moderating role of social support. **Current Psychology**, 2020.

FERREIRA, M. C. A Ergonomia da Atividade pode Promover a Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões de Natureza Metodológica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 11, n. 1, p. 8-20, jan/jun. 2011.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159–170, 1975.

KEENA, L. D. et al. Examining the Relationship between Job Characteristics and Job Satisfaction among Southern Prison Staff. **Corrections**, Philadelphia, v. 1, n. 21, p. 109-129, 2018.

LASSANCE, M. C.; SPARTA, M. A orientação profissional e as transformações no mundo do trabalho. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Florianópolis, v. 4, n. 1/2, p. 13-19, 2003.

LEITE, L. A. M. DA C. et al. **Consultoria em gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho. In: BENDASOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 549-556.

LIRIO, A. B. et al. Percepções de qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 107, p. 201-220, jan/abr. 2020.

NOGUEIRA, M. V.; MOURA-LEITE, R.; LOPES, J. C. De J. A qualidade de vida no trabalho sob o enfoque do plano de gestão de logística sustentável: uma análise das universidades federais brasileiras. **Revista de Tecnologia Aplicada (RTA)**, Campo Limpo Paulista, SP, v.8, n.1, p. 51-70, jan-abr 2019.

NUNES, T. S. et al. Sentidos e significado do trabalho para servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 24, n. 2., p. 379-398, oct. 2019.

POZO, H.; TACHIZAWA, E. T. Qualidade de vida no trabalho nas micro e pequenas empresas como vantagem competitiva. **Revista REUNA**, Belo Horizonte, v. 21, n. 4, p. 81-102, out/dez. 2016.

RAMBALDI, M. "Carne e Osso": o trabalho nos frigoríficos sob influência do toyotismo. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 6, n. 16, p. 759-774, ago. 2019.

RUEDA, F. J. M. **Escala de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho - Escala-QVT**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

RUEDA, F. J. M. et al. Construção e Validação de uma escala de avaliação da qualidade de vida no trabalho. **Revista Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 12, n. 1, p. 43-50, abr. 2013.

SCHIRRMESTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A. Qualidade de Vida no Trabalho: Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 12, n. 3, set/dez. 2012.

SCHWEITZER, L. et al. Bases epistemológicas sobre sentido(s) e significado(s) do trabalho em estudos nacionais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 16, n. 1, p. 103-116, 2016.

SILVA, F. F.; RIBEIRO, A. R. B.; SILVA, W. F. Consultoria Organizacional como um Instrumento de Inovação em Arranjos Produtivos Locais. **Revista Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 14, n. 27, p. 29-52, 2018.

TOLFO S. DA R.; PICCININI, V. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 1, jan./abr. 2001.

TOLFO S. DA R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: Explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Revista Psicologia e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 19, Edição Especial 1, p. 38-46, 2007.

TOLFO, S. R. Qualidade de Vida no Trabalho. In: LANER, A.; CRUZ JR., J. B. **Indivíduo, organizações e trabalho**. Ijuí: Editora Universidade de Ijuí, 2008.

TOSCANO-DEL CAIRO, C. A.; VESGA-RODRÍGUEZ, J. J.; AVENDAÑO-PRIETO, B. L. Calidad de vida en el trabajo y su relación con el engagement. **Acta Colombiana de Psicología**, Bogotá, Colombia, v. 23, n. 1, p. 128-137, 2020.

ULLMANN, J. I.; FUMAGALLI, L. A. W. O feedback como processo de aprendizagem organizacional. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 137-155. Jan/jun. 2018.

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

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

ZANELLI, J. C., SILVA, N.; TOLFO, S. DA R. **Processos Psicossociais nas Organizações e no Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

ZWIELEWSKI, G.; TOLDO, S. DA R. Qualidade de vida no trabalho de profissionais expatriados para Índia e China. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 84, n. 2, p. 510-542, mai/ago. 2016.