

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: COMO UTILIZÁ-LA NA SUPERAÇÃO DOS PROBLEMAS E DIFICULDADES ENCONTRADAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

*Cássio Raimundo Valdisser<sup>1</sup>*

## **Resumo:**

O atual momento histórico é marcado por inúmeras transformações, pelas quais pode-se constatar que as empresas estão cada vez mais apostando em modelos de gestão voltados para as pessoas, pois estas estão enfrentando grandes dificuldades em seu ambiente de trabalho. Desta forma, este artigo propõe realizar um estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, como forma de superar estas dificuldades.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho – QVT. Ambiente de trabalho. Motivação.

## **Abstract:**

The current historical moment is marked by innumerable transformations by which it can be evidenced, that the companies are each time more, betting in models of management directed toward the people, because the same ones are facing great difficulties in its environment of work. In such a way, this article considers to carry through a study on the Quality of Life in Work – QVT, as form to surpass these difficulties.

**Key words:** Quality of life in the work – QVT. Environment of work. Motivation.

## **Introdução**

É quase consenso que as empresas estejam cada vez mais apostando em modelos de gestão voltados para as pessoas, tentando tornar-se as empresas mais humanizadas, motivo pelo qual o seu capital intelectual tem sido valorizado como um dos ativos mais importantes e as mais variadas ações implantadas têm propiciado um melhor bem-estar e satisfação dos empregados, o que, conseqüentemente, tem promovido também um aumento na qualidade de vida articulada com o trabalho.

No contexto atual, marcado por ambientes turbulentos e diante de mudanças que vêm ocorrendo rapidamente em todos os setores, a situação que está posta é a preocupação com os indivíduos e que passam a ser, quando comprometidos com a organização, o diferencial competitivo de onde provém a inovação e conhecimento capazes de estabelecer este diferencial.

Esta preocupação emergente nas últimas décadas das organizações com as pessoas tem demonstrado também uma crescente preocupação com a Qualidade de Vida no

---

<sup>1</sup> Diretor de orçamentos da Prefeitura Municipal de Monte Carmelo. Graduado em Administração pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP (2005), com especialização em Administração e Gestão Pública. Contato: [crvaldisser@yahoo.com.br](mailto:crvaldisser@yahoo.com.br).

Trabalho – QVT, marco divisor na história da Administração, uma vez que as relações entre organização e funcionários sempre foram dicotômicas. As organizações estão despertando para um novo contexto nas relações entre capital e trabalho, influenciadas por mudanças no ambiente externo isso tem provocado mudanças na organização do trabalho.

O momento atual exige organizações flexíveis, sistêmicas e criativas, como sugere Senge (1998: 97) *Os sistemas vivos têm integridade. Seu caráter depende do todo. O mesmo ocorre com as organizações*, assim é com a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, para entendê-la é preciso ver todo o sistema como sendo responsável pela situação.

Decorrente desse cenário, a QVT tem sido objeto de reflexão no atual cenário empresarial no âmbito globalizado, visto que uma grande maioria dos modelos de gestão estão enfatizados nas pessoas. Além disso a racionalidade das leis de mercado, que até então regiam as empresas, já não mais reinam absolutas, mas dividem lugar com fatores que proporcionam satisfação e fazem com que os empregados se sintam parte integrante da empresa.

A ênfase é atual, porém a QVT tem sido preocupação do homem desde que o trabalho foi concebido como meio de sobrevivência, isto é, desde o início dos tempos; independentemente da conotação adquirida, com outros títulos, com vários conceitos e abordagens, mas de uma forma sempre voltada para auxiliar ou proporcionar satisfação e bem-estar ao trabalhador no desempenho de suas atividades.

Diante do exposto, este artigo procura refletir sobre possíveis formas de superação das grandes dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, por meio de estudos sobre a importância da QVT; visando, além disso, auxiliar a sociedade que vive novos paradigmas de modos de vida dentro e fora das organizações.

## **1. A PERSPECTIVA DE UMA CONCEITUAÇÃO DA QVT: ORIGEM E EVOLUÇÃO**

Em 1950, surgiu a abordagem sóciotécnica como um dos vários estudos empreendidos por um grupo de pesquisadores do Instituto Tavistock de Londres, sob a coordenação de Eric Trist, em que sinalizaram, pela primeira vez, a importância dos fatores psicológicos e sociais na dinâmica organizacional. No entanto, mesmo sendo 1950 a origem do movimento de QVT, com o surgimento da abordagem sóciotécnica,

somente na década de 60 tomaram impulso iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca por melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e bem-estar geral dos trabalhadores (FERNANDES: 1996).

Segundo Chiavenato (2004), o termo *Qualidade de Vida no Trabalho* foi cunhado por Louis Davis, na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Posteriormente, alguns autores europeus desenvolveram outras conceituações dentro da abordagem sócio-técnica e da democracia industrial.

Ainda conforme este autor, atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho. Assim, a QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade.

O conceito de QVT implica profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente dos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

Para Chiavenato (2004: 448), *a organização que quiser atender bem o cliente externo, ela não poderá esquecer de atender bem o cliente interno*. Assim, a gestão da qualidade total nas organizações depende, fundamentalmente, da otimização do potencial humano. E isso, por conseguinte, depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização.

A definição de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, adotada por Limongi-França e Zaima (2002: 406) diz que: *é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho*.

Para Vieira (1990), a QVT tem como objetivo central gerar uma organização mais humanizada para resultar dela uma relação entre capital e trabalho não conflitante, mas sim cooperativa.

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho representa uma ligação direta com as condições em que trabalham os empregados de uma empresa e com a satisfação das

necessidades do homem, levando-se em consideração os aspectos de satisfação no cargo e trabalho humanizante (QUIRINO e XAVIER: 1987).

Para os mesmos autores, existem duas formas de fazer a mensuração da qualidade de vida nas organizações: de maneira objetiva, apontando para a mensuração das condições materiais (disponibilidade de equipamentos, tecnologia, padrões de salários e benefícios, ambiente físico, entre outras); ou de maneira subjetiva que investigaria a percepção dos trabalhadores sobre as condições objetivas, avaliando-as em satisfatórias ou não-satisfatórias.

Sem a pretensão de esgotar toda a conceituação da Qualidade de Vida no Trabalho, ainda apresentamos o conceito de Albuquerque e França, para quem:

A Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano na realização do seu ofício (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1998: 41).

A sua compreensão passa, necessariamente, pela palavra e percepção do trabalhador e não apenas pela observação de procedimentos, comportamentos e atos, por mais detalhista que seja.

Algumas abordagens se preocuparam em estudar as questões relativas à QVT de forma mais abrangente, porém, ainda são poucos os modelos que tratam de melhorias na QVT considerando o assunto de forma mais sistêmica.

Os modelos de estudos sobre a QVT mais conhecidos ainda partem de análises realizadas nos postos de trabalhos, como no modelo de Fernandes (1996), para então verificar aspectos mais amplos. O que se percebe é que os modelos existentes, em sua grande maioria, esquecem de abordar o problema de forma mais integrada, não considerando, por exemplo, as características da organização, seus valores predominantes, seu modelo de gestão e estilo gerencial predominantes.

As condições de trabalho, para Walton (1973) devem ser seguras e saudáveis, não expondo o trabalhador a condições físicas ou ajustes de horários indevidamente penosos ou que ocorram em detrimento da saúde. Tais condições de trabalho incluem jornada razoável reforçada por um padrão normal de trabalho, buscando minimizar os riscos de doenças e acidentes e o estabelecimento de limites de idade quando o trabalho for

potencialmente perigoso para o bem-estar de pessoas abaixo ou acima de determinada faixa etária. Nesse sentido, a legislação, a ação sindical e o interesse dos empregadores têm contribuído para a conquista de padrões crescentes das condições satisfatórias de trabalho.

Entretanto, após analisar a evolução conceitual da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, demonstrada anteriormente, segundo a concepção de diversos autores resta-nos uma dúvida: será que a QVT, como outros movimentos e processos experimentados pela sociedade moderna, pode tornar-se obsoleta e cair em desuso, caracterizando-se apenas como mais um modismo empregado no mundo organizacional? Cabe aqui ressaltar que o desafio imaginado pelos estudiosos da QVT era torná-la uma ferramenta gerencial efetiva e não apenas mais um conhecido modismo.

Como tentativa para que a QVT não se torne mais um modismo, cabe às organizações, segundo Bom Sucesso:

Divulgar a missão e objetivos a todos facilitando o acesso às informações relativas aos resultados que pretende alcançar; treinar e desenvolver as pessoas contribuindo para as mudanças de comportamento necessárias; investir em melhorias dos processos contribuindo para reduzir o trabalho penoso e repetitivo; reestruturar e enriquecer os cargos a fim de aumentar a responsabilidade e autonomia tornando o trabalho mais gratificante; formar gerentes éticos competentes, com habilidade para se relacionar adequadamente com os subordinados; promover melhorias contínuas nas condições de trabalho, segurança, horários e regras; remunerar de forma justa; dispensar pessoas que não contribuem para a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa; reduzir diferenças entre os salários; incentivar as relações interpessoais baseadas no respeito e consideração; implantar sistemas de feedback que permitam aos empregados saberem de que forma são avaliados; patrocinar programas de conscientização e de ajuda no desenvolvimento de hábitos saudáveis e estimular a reflexão sobre a importância e responsabilidade pessoal com a Qualidade de Vida no Trabalho; desenvolver a consciência dos indivíduos sobre os aspectos motivacionais; identificar ações que possam contribuir para uma vida melhor na organização (BOM SUCESSO, 1997: 43).

Ainda conforme Bom Sucesso (1997), a conscientização dos próprios funcionários é de extrema importância quando se pensa em Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, pois eles precisam compreender seu papel, suas responsabilidades para conseguir melhorias significativas em relação ao seu bem-estar e saúde. Muitas vezes, a exigência de mudanças de hábitos individuais e o não comprometimento com estas mudanças fazem com que os programas fracassem.

Os programas de melhorias na QVT são diversificados e vão desde as mudanças nos cargos e nos projetos de trabalho até investimentos realizados em treinamentos com

a finalidade de mudança de atitudes e auto-conhecimento para melhorar as relações interpessoais no trabalho.

Para Fernandes (1996), os desafios e as metas da qualidade dependem da mobilização das pessoas para o desenvolvimento das ações de programas. Por outro lado, o que se observa é que, apesar de as empresas estarem investindo em tecnologia, verifica-se um certo desequilíbrio, descuidam-se em relação às estratégias de envolvimento do pessoal em direção à qualidade.

Entretanto, esse fator, que pode ser considerado o mais importante para o estabelecimento das metas das organizações, é despertado por programas participativos, desde que se atente para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Ainda de acordo com Fernandes (1996), tendo como central a idéia de que é necessário medir para melhorar, assim como nos programas de qualidade, também os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho devem ser mensurados. No entanto, poucas empresas se preocupam em avaliar de forma sistemática a satisfação dos seus empregados. Nesse processo de auto-conhecimento, as sondagens de opinião interna são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho.

Para Walton:

A expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico (WALTON, 1973: 11).

O modelo defendido por Walton (1973) propõe oito variáveis a serem consideradas na avaliação da QVT:

- 1) Compensação adequada e justa (conceito relativo a salário x experiência e responsabilidade, e à média de mercado);
- 2) Condições de segurança e saúde no trabalho (horários, condições físicas, redução dos riscos);
- 3) Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana (autonomia, informação, tarefas completas e planejamento);
- 4) Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança (carreira, estabilidade);

5) Integração social na organização de trabalho (ausência de preconceitos e de estratificação, senso geral de franqueza interpessoal);

6) Constitucionalismo na organização de trabalho (normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores: direito a privacidade, ao diálogo livre, tratamento justo em todos os assuntos);

7) O trabalho e o espaço total da vida (equilíbrio necessário entre o trabalho e os outros níveis da vida do empregado como família e lazer).

8) Relevância social da vida no trabalho (valorização do próprio trabalho e aumento da auto-estima).

Diante da necessidade de analisar estas variáveis propostas por Walton, pode-se inferir que a compensação reflete uma busca pela obtenção de remuneração adequada pelo trabalho realizado, assim como o respeito à equidade interna (comparação com outros colegas) e à equidade externa (mercado de trabalho). A segunda variável – condições de trabalho – procura medir as condições prevalecentes no ambiente de trabalho. Está relacionada com a jornada e carga de trabalho, materiais e equipamentos disponibilizados para a execução das tarefas e ambiente saudável. Na verdade, esta variável analisa as condições reais oferecidas ao empregado para a consecução das suas tarefas.

Na terceira variável – uso e desenvolvimento de capacidades – verifica-se uma busca pelo aproveitamento do talento humano. No entanto, existe a necessidade de concessão de autonomia (*empowerment*), como incentivo à utilização da capacidade plena de cada indivíduo no desempenho de suas funções e *feedbacks* constantes em relação aos resultados obtidos no trabalho.

A quarta variável – oportunidade de crescimento e segurança – trata das políticas da organização no que diz respeito ao desenvolvimento, crescimento e segurança de seus empregados, ou seja, possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego. Neste fator pode-se observar, através das ações implementadas pelas empresas, o quanto a prática empresarial está de fato sintonizada com o respeito e a valorização dos empregados.

Conforme a quinta variável – integração social na organização – pode-se observar se há igualdade de oportunidades, independente da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação, bem como se há o cultivo ao bom relacionamento.

A sexta variável – constitucionalismo – mede o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição. Implica o respeito aos direitos trabalhistas, à privacidade pessoal, à liberdade de expressão. A sétima variável denominada trabalho e o espaço total da vida procura demonstrar a necessidade de encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Por último, a oitava variável – relevância social da vida no trabalho investiga a percepção do empregado em relação à imagem da empresa, à responsabilidade da instituição na comunidade, à qualidade dos produtos e à prestação de serviços.

Westley (1979) aponta como pontos fundamentais da QVT os indicadores econômicos (equidade salarial e no tratamento recebido); políticos (segurança no emprego, direito a trabalhar e não ser discriminado); psicológicos (conceito de auto-realização); e os sociológicos (conceito de participação ativa em decisões sobre o processo de trabalho).

Para Werther e Davis (1983), fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo afetam a QVT, sendo a natureza do cargo o fator que envolve mais intimamente o trabalhador, já que, para a maioria das pessoas, uma boa vida de trabalho significa um cargo interessante, desafiador e compensador.

## **2. A qualidade de vida no trabalho (QVT) e o ambiente organizacional**

A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, inicialmente, baseava-se na análise e reestruturação das tarefas, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos sofrida. Posteriormente, com a abordagem do enriquecimento de cargos, conseguiram-se algumas melhorias, mas como as variáveis estão interligadas, não sendo somente os cargos que deverão ou poderão ser mudados para garantir a qualidade de vida dos trabalhadores, tornou-se necessário investir em uma nova filosofia da relação capital – trabalho, aquela onde se estabelece uma parceria, e os resultados da empresa são compartilhados com os funcionários, oferecendo a eles e suas famílias uma condição de vida mais humana. De acordo com Sturion:

A vida moderna é o maior obstáculo a ser superado pelas empresas. O homem, que já se encontra no século XXI, tem vivido ativamente a era das máquinas, a era em que o foco das atenções se encontra na automação, na

informatização, na agilização de setores, etc., vivendo completamente voltado para o lado racional, o qual não gera ótimos resultados e se estabelece sem equilíbrio com o emocional (STURION, 2002: 35).

Algumas empresas se esquecem de que o trabalhador é um ser racional, que precisa estar bem e em paz para alcançar o equilíbrio completo e indispensável para uma boa atuação na sociedade.

Não obstante, faz-se necessário evidenciar que não se pode confundir QVT com melhorias apenas nas condições de trabalho, como era o praticado nas organizações que utilizavam as melhorias no ambiente de trabalho com a finalidade de acalmar e conter os ânimos dos funcionários que reclamavam das péssimas condições a que eram submetidos.

O tema é mais amplo e deve considerar tanto aspectos que interferem diretamente na QVT (como é o caso dos projetos de trabalho e sua organização); quanto os que estão indiretamente influenciando-a (como é o caso das decisões estratégicas da organização), dos quais os funcionários passam a maior parte de suas vidas sem tomar conhecimento, aumentando sua alienação e diminuindo o seu sentimento de pertencer, na filosofia e nos valores nos quais a organização se baseia para estabelecer políticas internas relativas ao pessoal.

Os novos arranjos organizacionais do trabalho, na era da informação, exigem uma maior flexibilidade e inovação, por parte dos empregados. Conseqüentemente, devido a essa necessidade é comum que a ansiedade seja uma variável inevitável que aumenta proporcionalmente em relação ao trabalho conceitual; já a previsibilidade e a estabilidade diminuem com o incentivo da criatividade, apesar da segurança da estabilidade e da previsibilidade serem importantes e contrárias à criatividade (ALVES: 2001: 29).

Ao realizar um melhor estudo sobre este assunto as conclusões a que se pode chegar é que, atualmente, grande parte das reclamações dos trabalhadores, nos diferentes ambientes de trabalho, não reside, apenas, nas suas condições materiais, mas na forma como são tratados por aqueles que exercem autoridade.

E o fato de deter autoridade pode levar alguns chefes, com predisposição para tal, a comportarem-se, mesmo inconscientemente, como "pequenos tiranos" permitindo-se o direito de fazer sofrer as pessoas sob sua jurisdição. Tal fenômeno certamente contribui para o sofrimento de muitas pessoas nas empresas, podendo até desencadear

sentimentos fortes, como o ódio, não vem recebendo a devida atenção. A sociedade ocidental, presa ao autoritarismo e ao culto à racionalidade econômica, que presidiram suas origens e acompanharam seu desenvolvimento, não soube, até o presente, desenvolver uma administração digna de outros valores, em que a emergência e a realização da pessoa humana se constituam em traços marcantes de sua evolução (CHANLAT & BÉDARD apud MAZZILLI, 2000: 7).

Ainda conforme Mazzilli, o autor e psicanalista francês Dejours (1993) relata que:

A partir de seus estudos, foi possível mostrar que as pressões do trabalho, que põem particularmente em causa o equilíbrio psíquico e a saúde mental, provém da organização do trabalho, em contraposição aos constrangimentos perigosos para a saúde somática que se situam nas condições de trabalho, mais precisamente, nas condições físicas (barulho, temperatura, irradiações ionizantes, vibrações, etc.), químicas (poeira, vapores, gases, etc.) e biológicas (vírus, bactérias, fungos) cujo alvo principal é o corpo. A organização do trabalho tem que ser entendida, por um lado, como a divisão das tarefas (chegando à definição do modo operatório) que atinge diretamente a questão do interesse e do tédio no trabalho; por outro lado, a divisão dos homens (hierarquia, comando, submissão), que atinge diretamente as relações que os trabalhadores estabelecem entre si, no próprio local de trabalho (MAZZILLI, 2000: 9).

Segundo Wisner (1994), existem três fontes que são as causas dos males na saúde do trabalhador. A primeira é o desconhecimento de aspectos relativos à força de trabalho e inadequação dos métodos de trabalho a essa nova força de trabalho (aspectos como sexo, idade, raça, estado de saúde, grau de instrução são importantes).

A segunda fonte é a preocupação excessiva com o alcance das metas de produção programadas que forçam os trabalhadores a ritmos desgastantes de produção. E a terceira fonte é o desconhecimento dos engenheiros e desenhistas em relação às características e necessidades fisiológicas e psicológicas a respeito do homem.

Assim, o resultado do investimento em Qualidade de Vida no Trabalho – QVT deve ser a criação de um ambiente mais humanizado, e que tenha por objetivo atender tanto às aspirações mais altas quanto às mais básicas, procurando encorajar o desenvolvimento das habilidades e capacidades dos trabalhadores, considerando o espaço que o trabalho ocupa na vida das pessoas e, por sua vez, não deve prejudicar a capacidade de elas desempenharem outros papéis na sociedade.

O homem é um ser que possui necessidades e estas devem ser reconhecidas e respeitadas na organização do trabalho. Para a empresa, o resultado esperado é uma

melhoria nos índices de rotatividade e absenteísmo, com redução dos custos, e envolvimento dos empregados no alcance das metas, garantindo a participação.

Porém, nem todas as empresas concordam com esta idéia. Para algumas, o resultado econômico ainda é considerado patrimônio do dono do capital. Entretanto, para se criar uma comunidade onde ninguém é o centro, e o lucro é um meio para alcançar a sobrevivência e não um fim em si mesmo, deve haver uma preocupação com a criação de valores comuns, a definição dos membros, o recrutamento das pessoas, o desenvolvimento de suas habilidades, a avaliação de seu potencial e o contrato humano de trabalho que é estabelecido entre empresa e funcionários (ALVES, 2001: 48).

Reafirmando a idéia de Alves (2001: 57), a busca incessante da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT deverá ser representada pela sua humanização, pela melhoria nas relações entre chefias e subordinados através da preparação das chefias. No entanto, percebe-se muitas vezes, que alguns chefes não possuem equilíbrio emocional e não foram ensinados a se relacionarem com seus subordinados. Talvez, através de relações harmoniosas entre os indivíduos se consiga a melhoria das relações interpessoais, apresentando uma comunicação fluente, cooperação, participação nas decisões e nos lucros.

A qualidade de vida é criada e mantida através dos valores da organização, como respeito ao ser humano, à saúde, à integridade moral, física e psicológica e aos direitos das pessoas. Também é mantida através de sistemas de manutenção das pessoas nas organizações com salários dignos, treinamento e desenvolvimento, visando principalmente o seu crescimento e amadurecimento psicológico, preparando-as para aceitar responsabilidades e tomar decisões, envolvendo-as no alcance dos resultados da organização e principalmente dando a elas a liberdade de escolha, reduzindo assim a alienação no trabalho. Mas não se pode encontrar tudo isso nas empresas sem uma predisposição, se não houver um querer daquelas pessoas que a dirigem ou são responsáveis por elas.

Rodrigues (2000) considera *o trabalho como algo inseparável da vida humana e afirma que provavelmente as organizações são o melhor meio para o homem adquirir sua identidade, buscar seu ego ideal.*

Ao se levar em consideração esta afirmativa, depreende-se que a discussão não deve ser se a motivação e qualidade de vida do profissional têm ou não um papel relevante no contexto das grandes empresas organizacionais, porque já está claro que é merecedor de uma intervenção nesse processo. O que se deve colocar em questão é

quais caminhos tomarão os sistemas organizacionais diante do fato de que, quanto maior a "taxa de humanização" de uma empresa, maior será seu lucro.

Mas infelizmente, a concepção de exploração que se consolidou e a divisão entre capital e trabalho, possivelmente, comprometeu a qualidade de vida dos trabalhadores e, em muitas ocasiões, fez com que as pessoas atribuíssem a ele um significado de sofrimento e dor. Entretanto, *o trabalho pode ter um significado diferente deste, contribuindo para o desenvolvimento, crescimento e satisfação dos trabalhadores e para sua dignidade enquanto cidadão* (ALVES, 2001: 20).

É também através do trabalho que o indivíduo ele terá experiências verdadeiramente capazes de fazê-lo sentir-se um ser humano e não um ser irracional, como por exemplo, o fato de as empresas estarem percebendo e vivendo já de acordo com alguns paradigmas novos, que quando traduzidos em experiências práticas, melhoram a condição do homem no trabalho e contribuem para que o ser irracional vá, através destas práticas, retornando ao ser humano que sempre foi.

Essas experiências apontam boas perspectivas ao mundo do trabalho. Um exemplo disto são as mudanças na organização do trabalho, possibilitando ao funcionário a liberdade para organizar seu próprio modo de fazer e dando a ele a chance de planejar, organizar e tomar decisões sobre as tarefas que normalmente faz.

A manifestação da qualidade de vida pode ser associada a diversos enfoques como: o acréscimo de experiências relevantes depois que as necessidades básicas estão satisfeitas; a oportunidade de praticar atividades físicas regulares visando à saúde e ao combate ao estresse; o estabelecimento de conhecimentos necessários ao consumo de produtos e serviços culturais; ou pelo menos a construção de um novo estilo de vida, em que vivências interiores significativa constituem-se fator de satisfação e felicidade.

### **Considerações finais**

Este artigo tem origem na problemática de como estudar a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT como forma de superar as dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores nos seus ambientes de trabalho. Para tanto, a partir de agora, frente aos estudos teóricos apresentados, é possível assinalar algumas conclusões.

Sobre as obras de Walton (1973), Westley (1979), Werther e Davis (1983) e Fernandes (1996) e modelos analisados percebe-se que os mesmos refletem as necessidades dos trabalhadores em relação à Qualidade de Vida em um determinado

período. As necessidades dos trabalhadores evoluem de tempos em tempos, exigindo das empresas novas respostas às suas necessidades. Hoje, algumas necessidades, como as relativas à flexibilidade nos horários, à flexibilidade nos benefícios ou nas carreiras, demonstram o quanto as empresas precisam se organizar e repensar a sua forma de atuação diante deste novo contexto.

Observa-se também que qualquer que seja o programa de melhoria na Qualidade de Vida no Trabalho – QVT deve se considerar a empresa com suas características e seus funcionários com suas necessidades.

A necessidade das empresas de manterem-se competitivas frente aos novos desafios que surgiram no final do século passado faz com que elas comecem a ver e valorizar seus funcionários de forma diferente de como vinham fazendo até o momento. Sua sobrevivência e desenvolvimento dependerão de como elas farão a gestão de seu pessoal, bem como de sua capacidade de aprender enquanto organismo vivo.

A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT é um tema amplo que deve ser compreendido de forma sistêmica. A preocupação não deve estar somente no ambiente físico de trabalho, mas também no ambiente psicológico da organização.

É bastante pertinente a observação feita por Albuquerque e França (1998), que consideram que a sociedade vive novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da empresa, gerando novos valores e demandas de QVT, pois também está claro que aquilo que tem prevalecido no mundo organizacional é um bombardeio de estratégias inadequadas de implantação do conceito qualidade de vida no trabalho, geralmente oportunistas e imediatistas, e não passam de mais um modismo freqüentemente experimentado, vendo que onde nem sempre o público interno é considerado a parte mais importante da empresa, especialmente na implantação dos programas.

Dessa postura decorre o gerenciamento improvisado com ações, medida sem base quantificável, com conseqüências diretas não só sobre o desempenho da organização, mas também no nível de satisfação dos trabalhadores. No trabalho, a insatisfação e a desmotivação são desastrosos tanto para as organizações quanto para o trabalhador. As organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham.

O ser humano, no contexto organizacional, é o diferenciador que impulsiona e, às vezes, até desestabiliza o desenvolvimento da organização. Nesta sociedade altamente competitiva, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos será preponderante para a sobrevivência da organização.

A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT busca humanizar as relações de trabalho, no sentido de conciliar os interesses dos trabalhadores e da organização. Muito mais do que uma linha de pesquisa, traduz-se na maneira como as pessoas vivenciam o seu dia-a-dia no trabalho.

Embora, as mudanças e quebras de paradigmas sejam difíceis, são extremamente necessárias para que a produtividade humana em seu ambiente de trabalho não seja afetada. Nesta era da informação e do conhecimento, torna-se essencial investir no ser humano e gerar seu bem-estar, pois é ele o maior recurso de uma empresa. Investir na saúde, na qualidade de vida, e no bem-estar das pessoas não representa prejuízo para a empresa, ao contrário, o aumento de produtividade implica em um aumento da satisfação dos funcionários, promovendo baixos índices de absenteísmos e rotatividade. É claro que é o empresário que, indiscutivelmente, lucra com a redução do absenteísmo, o aumento da produtividade e da qualidade, mas é o empregado que sente “na pele” os inúmeros benefícios destas ações.

É importante ressaltar que a QVT não pode ser confundida com a distribuição de benefícios. As organizações que proporcionam, aos seus colaboradores, facilidades tais como horários flexíveis, assistência médica e educacional, além de atividades culturais e de lazer, extensivas as suas famílias, e realizam atividades que envolvem e beneficiam a comunidade em que vivem, indicam uma maior sensibilidade em relação a eles.

No entanto, isto não é o bastante. É preciso ir mais além, muito mais pode ser feito. Torna-se imprescindível que a QVT não seja planejada e implementada a partir de uma visão fragmentada e míope, levando em consideração apenas o ambiente interno da organização, com ênfase na tarefa desempenhada pelo indivíduo e nas condições físicas do trabalho, mas que leve em conta, sobretudo, o ambiente externo, ou seja, o contexto familiar, social, político e econômico em que o indivíduo, como ser total, está inserido, influenciando e sendo influenciado.

Faz-se necessário, então, diminuir a distância entre o discurso e a prática, para que a QVT não seja apenas mais um modismo, mas que faça parte de um plano organizacional estratégico e não venha a desaparecer diante da primeira dificuldade a ser enfrentada. Além disso, é preciso favorecer o desenvolvimento de um perfil humano condizente com os padrões do paradigma emergente, que consiste em construir os alicerces para uma organização inteligente e inovadora.

## Referências:

ALBUQUERQUE, L.G., FRANÇA, A.C. L. **Estratégias de Recursos Humanos e Gestão de Qualidade de vida no trabalho; o STRESS e a Expansão do Conceito de Qualidade Total**. Revista de Administração. USP, São Paulo, v.33, n.2, p.40-51. Abr./Jun.. 1998.

ALVES, Rozane. **Qualidade de vida no trabalho** – um modelo para diagnóstico, avaliação e planejamento de melhorias baseado no desdobramento da função qualidade. (Dissertação de Mestrado)-Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2001.

BOM SUCESSO, Edna de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**, Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1993, v. 1.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho**: Como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, A. C. Limongi ; ASSIS, M. P. de. Projetos de qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios. **RAE Light**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 26-32, mar./abr. 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ZAIMA, Gustavo. **Gestão de qualidade de vida no trabalho – GQVT**. In: Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

MAZZILLI, Cláudio. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem dejouriana. Trabalho apresentado no 1º Simpósio Brasileiro sobre Ergonomia e Segurança do Trabalho Florestal e Agrícola - ERGOFLOR, realizado em Belo Horizonte - MG - 5 a 7 de julho de 2000.

QUIRINO, T. R., XAVIER, O, **Qualidade de Vida no Trabalho de Organização de Pesquisa**. Revista de Administração, São Paulo, v.22, n.1, p.71-82, jan. 1987.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Petrópolis, R. J.: Vozes, 2000.

SENGE, Peter. **A Quinta disciplina**: Arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Círculo do Livro, 1998.

STURION, Wagner. A qualidade de vida dos tempos modernos. **Banas Qualidade**, ano XI, n.118, 2002.

VIEIRA, D. F. B., **Qualidade de Vida no Trabalho dos Enfermeiros do Hospital de Ensino**. Porto Alegre. Dissertação de Mestrado URGS, 1990.

WALTON, R. E. Qualidade de Vida no Trabalho: o que é? **Sloan Management Review**, USA, v.15, n.1, p.11-21, 1973.

WERTHER, W. B. & DAVIS, K. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: McGrawHill, 1983.

WESTLEY, W. Problemas e soluções sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. **Relações Humanas**, v.32, n.2, p.113-123, 1979.

WISNER, Alain. **A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia**. São Paulo: Fundacentro, 1994.