

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O diferencial que deve ser adotado

Vanderson Denis Pelegrino<sup>1</sup>  
Sarah Aparecida da Cruz<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo destacar a importância de um bom programa de qualidade de vida no trabalho. Os responsáveis pelo setor de Recursos Humanos devem notar e de fato entender que gerenciar QVT é necessário para que as Empresas possam ter um diferencial competitivo no cenário atual, pois os profissionais de recursos humanos são historicamente os responsáveis por administrar as pessoas dentro das Organizações. Este artigo é uma pesquisa de revisão bibliográfica embasada principalmente em artigos científicos, artigos de revistas, artigos de internet e livros renomados da área de recursos humanos.

**Palavras-chave:** Benefício. Estratégia. Empresa. Qualidade de Vida no trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda os temas mais relevantes sobre a qualidade de vida no trabalho, pois, é necessário ter certeza que estamos disponibilizando os incentivos corretos aos colaboradores, uma vez que muito é oferecido e tão pouco gerenciado.

Tal abordagem se faz necessária, porque muito se fala de programas de qualidade de vida no trabalho e pouco se tem informação do que é realmente necessário para se ganhar vantagem competitiva e de fato contribuir para que todos os envolvidos em processos produtivos obtenham sucesso dentro das Organizações.

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. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. Tal posicionamento representa o fator diferencial para a realização de diagnósticos, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas,

---

<sup>1</sup> Graduado em Recursos Humanos e Pós-graduando em MBA em Gestão do Capital pelo UNIS/MG.  
Email: vandersondenis@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Sarah Aparecida da Cruz. Email: sarahcruz@unis.edu.br

durante o trabalho na empresa, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano na realização do seu ofício (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1998).

O objetivo deste estudo é mostrar que a qualidade de vida no trabalho pode e deve ser conduzida de forma estratégica para a organização e que os benefícios corporativos fornecidos podem se transformar em um grande aliado para a obtenção de êxito, quando bem elaborado e gerenciado de forma correta.

É importante salientar que este trabalho visa também contribuir com os profissionais de Recursos Humanos, para que os mesmo tenham mais uma fonte de pesquisa, quando necessitarem de material para tomada de decisões direcionadas ao setor.

Este propósito será conseguido mediante revisão bibliográfica, uma vez que o tema está sempre em pauta nos maiores congressos do gênero e conseqüentemente cada dia mais presente entre todos os profissionais de qualquer organização.

## **2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Segundo RODRIGUES (2002) o movimento pela qualidade de vida no trabalho começou a partir da metade do século XX, com o objetivo de melhorar as condições de trabalho naquela ocasião e conseqüentemente melhorar o desempenho dos funcionários nas empresas.

A origem do movimento Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi na Inglaterra na década de 50 e a partir dos estudos de Eric Trist e colaboradores, do Tavistock Institute. Os mesmos pretendiam analisar a relação indivíduo-trabalho-organização. Tais pesquisadores desenvolveram uma abordagem sócio técnica da organização do trabalho e a base para esse estudo foi medir a satisfação do trabalhador quanto a sua atividade na empresa. (RODRIGUES, 2002, p. 41.).

RODRIGUES (2002) ainda sinaliza que um dos grandes desafios dos últimos tempos sempre foi conseguir o envolvimento das pessoas nas empresas em que trabalham. Com a evolução social, novos hábitos saudáveis e a constante construção de novos modelos de gestão acabaram deixando essa tarefa mais difícil e conseqüentemente as Empresas passaram a pensar mais em QVT.

Ainda segundo Rodrigues (2002), tal estudo só veio ganhar impulso na década de 60 onde surgiram várias pesquisas ligadas a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) onde o enfoque era o aspecto da saúde e bem-estar dos trabalhadores.

No século XX, muitos pesquisadores contribuíram para o estudo sobre os colaboradores no ambiente de trabalho. Diante de tantos estudos destaca-se Elton Mayo, pois suas pesquisas são altamente relevantes para entender o comportamento humano e suas motivações para obterem as metas organizacionais e da Qualidade de Vida do Trabalhador (RODRIGUES,2002).

Rodrigues (1991) pondera que quando perdemos nosso ponto de equilíbrio no que tange a vida profissional, social e familiar, acabamos por começar a desenvolver com mais facilidade problemas como stress, insônia, e conseqüentemente um agravamento à saúde.

O termo qualidade de vida no trabalho (QVT) apareceu nos anos 70 nos EUA, devido à preocupação com a competitividade internacional e o grande sucesso dos estilos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, centrados nos empregados, havendo um resgate da ideia do trabalho como algo enobecedor, significativo e canal para a realização pessoal e alcance de recompensas intrínsecas e extrínsecas (RODRIGUES, 1991).

Em 1974 tais estudos sobre a QVT deram uma desaceleração devido a uma crise energética ligada ao preço do petróleo e também devido a alta inflação que atingiram os países do ocidente, em especial os E.U.A, gerando assim um foco maior em se manter no mercado e deixando em segundo plano os interesses pelos colaboradores (RODRIGUES, 2002).

Devido à evolução das Empresas em relação à produtividade, no decorrer dos anos os trabalhadores passaram a ter que atuar em ritmos alucinantes e com excesso de jornada. A pressão sempre impactante no dia a dia e cenário competitivo acabaram por virar rotina no ambiente empresarial segundo Rodrigues (2002).

Para CHERNS; DAVIS (1975) o ambiente de estudo gerado na década de 1970, mesmo com a crise do petróleo e os problemas enfrentados pelas empresas norte-americanas, foram cruciais para melhor entender como a questão competitividade estaria influenciando a relação de trabalho e produtividade naquele momento.

Nos anos 80, ocorreu a apologia da dedicação exaustiva, com a prioridade para o trabalho e a abdicação do lazer e do prazer. Cada vez mais trabalhadores se queixam de uma maior rotina de trabalho, de condições de trabalho inadequadas, muitas vezes até desumanas. Esses problemas ligados à insatisfação no trabalho têm conseqüências que geram uma rotatividade de mão de obra mais elevada, reclamações e greves mais

numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores (RODRIGUES, 1991).

Barros e Santos (2005) descrevem que nesta época muitas empresas se dão conta que a produtividade do colaborador já não é a mesma e começa aí uma grande discussão de como recuperar essa produtividade perdida. As Organizações são constituídas por tantas variáveis que dentre elas está inserido o capital humano. Sabendo disso os Administradores começaram a perceber que se o colaborador inserido neste contexto não estiver motivado e saudável, o mesmo não terá sucesso em suas tarefas.

Neste momento a QVT surge como esforço no sentido da humanização do trabalho. De fato, observa-se que a forma de estruturação do trabalho e das organizações impõe a necessidade de adequação do indivíduo aos parâmetros organizacionais, sem considerar os seus interesses e desejos. A abordagem da QVT vem, então, incorporar algumas preferências humanas no desenho e na gestão de sistemas organizacionais, buscando torná-los mais satisfatórios ao indivíduo e contribuir para a qualidade de vida geral. Assim, a qualidade de vida no trabalho pode ser definida como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organizações, em que se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho (BARROS & SANTOS, 2005).

Ainda neste contexto, Rodrigues (2002) mostra que desde o início de sua existência, o ser humano carrega dentro de si a preocupação voltada à satisfação no trabalho e bem estar no dia a dia nas empresas. Tal abordagem sobre a QVT sempre teve foco em facilitar as tarefas dos trabalhadores e fazer com que o mesmo tenha uma jornada menos árdua e com menos esforços.

A QVT tem sido pesquisada por diversos países. No Brasil, ainda por meio de influências estrangeiras, começaram somente na década de 80 alguns estudos sobre o tema. Em especial o período de 1990 aos dias atuais, devido à alta competitividade com os mercados exteriores e também devido à globalização. O termo QVT vem sendo trabalhado no Brasil com foco no trabalhador, ainda, mesmo que para compensar perdas históricas (RODRIGUES, 2002).

A rotina exaustiva passou a ser incorporada por todos, passando a ser algo comum entre as gerações que convivem hoje no mercado de trabalho. Trabalhar aos sábados, domingos e feriados, participar de treinamentos extensivos, deixar de ter tempo para levar uma vida saudável e abrir mão do lazer, acontece diariamente nas mais

renomadas Organizações. Essas atitudes precisam ser monitoradas, principalmente pelos profissionais de Recursos Humanos, com o intuito de não deixar que esses trabalhadores comecem a desenvolver um eminente desequilíbrio físico e mental.

Para RODRIGUES (2002) os atuais programas de QVT incluem dimensões que estão condicionadas a flexibilizar trabalho e tarefas que estão ligadas a responsabilidade e na participação do trabalhador na empresa.

Hoje é comum ouvir falar de qualidade de vida no trabalho em ambiente organizacional, acadêmico, administrativo entre outros. Contudo, pelo fato das organizações estarem vivendo em tempos de grande cenário competitivo e constante inovação da tecnologia é possível perceber que o fator QVT, quando elaborado e bem gerido, pode diferenciar uma empresa da outra e com isso gerar um diferencial de mercado quanto a seus concorrentes, afirma Cardoso (1999).

Atualmente, a QVT procura resgatar a humanização das organizações, trazendo um equilíbrio entre trabalho e lazer, o que resulta em melhor qualidade de vida, e buscando o bem estar do trabalhador em todos os ambientes que frequenta (CARDOSO, 1999).

Ainda para Cardoso (1999), tais melhorias são capazes de tornar o trabalho mais prazeroso e os colaboradores mais satisfeitos quando a QVT consegue atingir as necessidades individuais dos envolvidos. Quando isso acontece fica mais fácil o trabalhador aperfeiçoar seu desempenho e sua capacidade de evolução dentro da Empresa.

Na visão de Rios (1994), a Qualidade de Vida (QVT) se relaciona com o bem-estar através de dimensões como: saúde, nível de educação, situação econômica, relações sociais e familiares, moradia, atividades recreativas, autoestima, crenças religiosas, autonomia, domínio ambiental, metas na vida e grau de desenvolvimento pessoal.

Portanto, Rios (1994) incrementa que com tanto amadurecimento e devido às novas pesquisas o termo Qualidade de Vida no Trabalho, acaba sendo de vital importância as Organizações, fazendo com que tenha recomendações deste trabalho por parte dos pesquisadores, gerentes, órgãos públicos, sindicatos e associações envolvidas dentro das mais diversas Empresas.

### **3 O PAPEL DA EMPRESA NA PROMOÇÃO DA QVT**

O comportamento humano nas empresas é bastante imprevisível, isso ocorre porque cada pessoa carrega consigo uma necessidade diferente. Todavia é possível compreender esses pressupostos do comportamento, pois, não existem fórmulas simples para se trabalhar com pessoas. Não existe uma solução perfeita aos problemas da organização. Tudo o que pode ser feito é aumentar o nosso conhecimento, habilidades e atitudes de tal forma que os relacionamentos no trabalho possam ir de encontro aos nossos objetivos pessoais. Todo esse processo é valioso, muitas vezes oneroso e as empresas perceberam que tentar cumprir esses objetivos não é uma tarefa fácil, porém os desafios valem a pena, completa Davis e Newstrom (1991).

De acordo com Etzioni (1964, p. 9), “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente constituídas e reconstituídas, a fim de atingir objetivos específicos”.

Etzioni (1964) ainda cita que as organizações dependem das condições que lhes são oferecidas em meio à sociedade que esta inserida. O modo que a sociedade pensa também é fator determinante, pois, pode interferir diretamente nos resultados das Organizações. Os objetivos dessas empresas constituem, também, uma ideia principal que vai justificar suas atividades, processos e, na verdade até sua existência.

Quando as pessoas entram numa organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu desempenho na situação de trabalho. Algumas vezes, são facilmente perceptíveis, mas frequentemente tais forças e necessidades são difíceis de determinar e satisfazer, além de variarem enormemente de uma pessoa para outra. (DAVIS e NEWSTRON, 1991, p. 65).

Davis e Newstrom (1991) ainda completa que Com base nas posições dos diversos autores pesquisados, percebe-se que as condições que melhorariam a Qualidade de Vida no Trabalho são abordadas de forma a existir uma correlação entre: salário adequado e satisfatório; segurança e saúde no trabalho; desenvolvimento das capacidades humanas; autonomia no trabalho; múltiplas habilidades; informação e perspectivas de crescimento profissional com espaço para o desenvolvimento das potencialidades do trabalhador; integração; respeito à individualidade de cada trabalhador; tratamento justo; espaço de vida no trabalho e fora dele; entre outros.

O ponto vital é que a estrutura organizacional é um arranjo das relações de trabalho de indivíduos e não simplesmente um processo impessoal de unir tijolos para construir um edifício. Sendo um sistema de ordenação de seres humanos complexos, está sujeita, em determinados casos, as modificações que as possíveis combinações de personalidades possam exigir (WAHRICH, 1986, p. 22).

Uma maior participação dos colaboradores, como a demanda pela gestão da qualidade de vida no trabalho, implica maiores esforços e energia da parte dos mesmos, bem como uma maior parcela de responsabilidade a assumir. E como nem todos os trabalhadores possuem a mesma estrutura motivacional, o processo de mobilização da qualidade de vida no trabalho segundo Wahrich (1986) precisa ser um papel assumido pela empresa.

De acordo com o exposto Davis e Newstrom (1991) diz que as condições de trabalho, tem-se como referência a mensuração através das condições preexistentes no ambiente de trabalho: a jornada e carga de tarefas, materiais e equipamentos disponibilizados para sua execução e ambiente saudável (preservação da saúde do trabalhador).

Mediante essas condições, percebe-se que a qualidade de vida no trabalho tem sido definida de diferentes maneiras e por vários autores, sendo possível observar (praticamente em todas) que os modelos são uma reação ao rigor dos métodos taylorista-fordistas, onde a meta agora é viabilizar o resgate da humanização no trabalho, através de um maior bem-estar e satisfação dos indivíduos, como meio de incrementar os resultados organizacionais, tendo as organizações, responsabilidades primordiais para a execução das medidas cabíveis.

#### **4 RESPONSABILIDADES QUE ENVOLVEM A PROMOÇÃO DA QVT**

A qualidade de vida no trabalho está relacionada à responsabilidade social da empresa, envolvendo o atendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação de vários processos organizacional, dentre eles o do desenho de cargos e equipes de trabalho.

Responsabilidades e qualidade de vida no trabalho são, portanto, o mesmo que “respeito” e não “produtividade”, ou seja, “humanismo”, e não “eficiência”. Humanismo segundo Amatuzzi (1999, p. 90), “pode ser aplicado a qualquer filosofia que coloque o homem no centro de suas preocupações, em relação a um desprezo pelo que é essencialmente humano, como o trabalho”.

Inicialmente, a questão da qualidade de vida no trabalho foi vista como uma reação individual ao trabalho, em seguida, passou a ser uma preocupação dos gestores, na medida em que pode contribuir para o aumento da produtividade e atualmente, seu conceito extrapola o ambiente organizacional e passa a incluir uma preocupação mais global para o ser humano.

O trabalho submetido à ditadura de princípios econômicos jamais conduzirá ao pleno desenvolvimento do homem”. E este será apenas possível quando, ao lado de diretrizes técnicas [...], o trabalho for regulado por imperativos de natureza ética (GONÇALVES, 1998, p.51).

Diante tantas responsabilidades acerca da qualidade de vida no trabalho, fica mais claro entendê-la como um programa que visa a facilitar e a satisfazer as necessidades do trabalhador que desenvolve suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quando estão mais satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

A expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico (RODRIGUES, 1994, p.83).

Sendo assim, Rodrigues (1994) diz que não há dúvida de que, cuidando para que a remuneração seja justa, tornando seu ambiente físico, psicológico e social mais saudável, e implantando uma política de QVT, é possível criar condições para que as relações entre empregado e empresa funcionem de forma mais harmoniosa e racional.

## **5 AS ORGANIZAÇÕES E O GERENCIAMENTO DA QVT**

Fernandes (1996) nos mostra que o gerenciamento de Qualidade de Vida no Trabalho pode ser utilizado para que as empresas renovem suas formas de organizar o trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleva o nível de satisfação do pessoal, eleve-se também a produtividade e a participação dos empregados nos processos relacionados à suas funções. No entanto, sua aplicação conduz, sem dúvida, a melhores desempenhos, ao mesmo tempo em que evita maiores desperdícios, reduzindo custos operacionais.

A qualidade de vida no trabalho é antes de tudo uma questão de atitude. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que o sistema, as ferramentas e os métodos de trabalho (Fernandes 1996, p.24).

Fernandes (1996) também sinaliza que um programa de Qualidade de Vida no Trabalho tem como meta, gerar uma organização mais humanizada, na qual os trabalhadores envolvem, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em nível do cargo, recebimentos de recursos de “feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade e enriquecimento pessoal do indivíduo. É evidente que nem todos os problemas de produtividade das empresas, e nem todo tipo



de insatisfação do empregado, em qualquer nível, podem ser resolvidos apenas com um bom gerenciamento da Qualidade de Vida no Trabalho, porém, o início do programa é um primeiro passo para o sucesso.

Não há Qualidade de Vida no Trabalho sem Qualidade Total, ou seja, sem que a empresa seja boa. Não confundir QVT com política de benefícios, nem com atividade festivas de conagração, embora essas sejam importantes em uma estratégia global. A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa – empregado. O ser humano fazendo a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias (MATOS, 1997, p. 40).

Ainda para Matos (1997) a implantação da Qualidade de Vida no Trabalho passa, portanto, pela conscientização de todos os envolvidos na empresa. Quando a organização contrata uma pessoa para trabalhar, a mesma não pode ignorar a existência do indivíduo enquanto pessoa, pois caso isso aconteça o mesmo se comporta informalmente, ou seja, não participa da QVT.

Quando uma pessoa ingressa em uma organização, parte de sua personalidade não se integra à empresa, mesmo que esta desenvolva esforços máximos para absorvê-la totalmente [...]. A fundamentação da inclusão parcial esta no fato de o homem pertencer a vários grupos simultaneamente e ser obrigado a representar vários papéis ao mesmo tempo. Além de ser empregado, o indivíduo pertencem a outros grupos, como a família, as entidades de classe, o grupo religioso, de amigos, etc. E, sem dúvida, guarda fidelidade a eles, talvez em grau superior à própria empresa, pelo fato de neles encontrar oportunidades para dar vazão aos sentimentos. Entretanto, na empresa, a vinculação de caráter mecanicista e econômico dificulta ao homem externar sua totalidade como pessoa (AQUINO, 1979, p. 39).

O empregado, ao atuar dentro de uma função previamente treinado e elaborada para executar, segundo Aquino (1979), é inevitável que o mesmo comece a demonstrar o seu real jeito de ser, expressando a busca contínua por uma qualidade de vida que possui na sua vida pessoal.

Aparece e se agrava à medida que a organização obriga o indivíduo a se submeter a seus procedimentos, rotinas, regras, tornando-o submisso, obrigando-o a ter uma curta perspectiva temporal, fazendo-o atuar sob forte controle e, portanto, com pouca margem de liberdade e ação. Este conflito se agrava com a rigidez da estrutura, com a mecanização, e, do ponto de vista da pessoa, com o crescer do nível intelectual do indivíduo (CORADI, 1985, p. 99).

Coradi (1985) mostra então que por um lado, o indivíduo por ser humano, e porque a empresa não corresponde à totalidade de sua vida, sempre manifestará, dentro

das organizações, o comportamento informal que tem por direito e herança de seus costumes e crenças. Mesmo o esquema racional desta mesma empresa que exige comportamento formal é importante e necessário para o funcionamento da mesma, sendo importante deixar claro que a organização não é nem jamais será o lugar ou fator substituto da vida privada do colaborador.

Incluem-se no conceito de organizações formais as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões, além das empresas, clubes, sindicatos, partidos e o Estado, excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e famílias. As organizações caracterizam-se por premissas estruturais, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos (ETZIONI, 1974, p. 9).

Toda organização, na sua contínua busca pela racionalidade, estabelece sempre a sua melhor estrutura formal e assim colocando a disposição dos colaboradores, tenta por sua vez controlar o comportamento humano que nela se insere, pois está interessada na execução sistematizada e perfeita, por parte de cada pessoa, de suas funções dentro de seus cargos e funções em relação ao trabalho, afirma Rodrigues (1994).

O trabalho é indesejado, justamente porque na atual sociedade, com muita frequência, ele se configura de uma forma totalmente fragmentada e sem sentido, burocratizada, cheia de normas e rotinas, ou então, cheio de exigências e conflitivo com a vida social ou familiar (RODRIGUES, 1994, p.11).

Cada grupo, com seus valores, crenças, princípios e normas, estabelecem uma maneira comum e perceptível de comportamento, que muitas vezes é expressa através do que se convencionou denominar de “cultura da empresa”, como artifício do que é permitido ou do que é rejeitado. Essas limitações culturais ganham princípios de verdade, tão fortes em determinados ambientes, que se tornam impedimentos para atitudes voltadas a renovação. Passam a serem paradigmas que, por não serem questionados, levam a uma perigosa acomodação cultural. Não se desenvolve a visão crítica e assim poucos são capazes de perceber crises instaladas e riscos de tendências (MATOS, 1997, p. 37).

Sob a perspectiva das pessoas, para Coradi (1985) não há dúvida de que, sendo o trabalho fator primordial para sobrevivência e humanização da vida das pessoas, a satisfação em realizá-lo contribui para que tenhamos uma sociedade melhor mais justa e igualitária.

No trabalho, a melhoria de certas condições, não garante e não leva necessariamente a maiores níveis de satisfação de quem trabalha em tal ambiente. Assim, é que, se melhorarmos a qualidade de vida no trabalho, ou seja, as condições de supervisão, a qualidade das relações departamentais, as práticas administrativas e, nem certa dimensão, as

condições físicas e o salário, com tais melhorias a empresa não garantirá, necessariamente, níveis mais elevados de satisfação. Porém, pelo contrário, quando tais fatores de higiene, em lugar de se tornarem melhores, piorarem, caindo a níveis que os empregados já não aceitam sem contestação, então a insatisfação começa a se manifestar. Em outras palavras, a melhoria dos fatores de higiene não aumenta a satisfação, não motiva, mas a sua piora traz a insatisfação (CORADI, 1985, p. 142).

Apesar de toda badalação em cima das novas tecnologias de produção, ferramentas da qualidade, etc., Fernandes (1996) diz que estes são fatos facilmente constatados que mais e mais os trabalhadores se queixam de uma maior rotina de trabalho, de condições de trabalho inadequadas às vezes até de nível desumano. Estes problemas ligados à insatisfação no trabalho têm consequências que geram uma rotatividade de mão-de-obra mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores, e, em decorrência, na responsabilidade empresarial.

QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que esta inserida (FERNANDES, 1996, p. 46).

Matos (1997) declara ainda que a satisfação no trabalho, assim como as futuras atitudes do colaborador, é geralmente formada durante determinado período de tempo, na medida em que o mesmo vai recebendo informações sobre o ambiente de trabalho, clima da empresa entre outros. Essa satisfação no trabalho é interativa uma vez que se pode deteriorar-se muito mais rapidamente do que o tempo necessário para se desenvolver um sentimento de respeito. Os Gestores de Recursos Humanos tem dificuldades em medirem esta satisfação porque as necessidades dos empregados podem mudar de repente e com isso os mesmo precisam prestar atenção nas atitudes dos empregados semana a semana, mês após mês, ano após ano. Dentre tantos outros fatores, fala-se muito sobre o pagamento de um ordenado justo, para que a política de cargos e salários não fique fora dos padrões de mercado.

A valorização humana na empresa importa na consideração da plenitude de realização do homem, cujos referenciais para nós são os quatro polos existenciais: fé, amor, trabalho e lazer. Esses são os fundamentos de uma política de valorização do ser humano no trabalho, que compreende, em uma visão integrada, as funções clássicas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento gerencial, benefícios, cargos e salários, avaliação de desempenho, promoção sucessão e comunicação interna (MATOS, 1997, p.17).

Para Aquino (1979, p.40), “indiscutivelmente o salário é o elo básico entre a mão-de-obra e a empresa. Entretanto, não constitui o único fator de motivação, mesmo em países de baixa renda ou de renda mal distribuída, como é o caso do Brasil”.

É comum se deparar com pesquisas e dados que dizem e abordam a importância para os seres humanos das condições psicológicas e dos benefícios sociais além somente é claro do pagamento de salário pelo trabalho realizado e Aquino (1979) termina informando que, no entanto, apesar das organizações terem descoberto tais realidades, apenas por melhorar a gestão de QVT não se terá a garantia de melhor produtividade. Em contrapartida uma organização onde tem o gerenciamento de QVT ineficaz ou o mesmo for inexistente não se terá, sem dúvida alguma, alta produtividade e funcionários satisfeitos.

## **6 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: MODELOS DE QVT**

Ao falar em qualidade de vida no trabalho é possível verificar que a mesma tem sido definida de diferentes maneiras e por vários autores. Entre tantas literaturas, é possível observar que praticamente em todos existem uma reação ao rigor dos métodos mecanicistas onde o objetivo principal é o resgate da humanização no trabalho, através de um maior bem-estar e da satisfação dos indivíduos, como meio de melhorar os resultados organizacionais.

Vamos acompanhar abaixo alguns modelos considerados clássicos de qualidade de vida no referente aos autores: Walton, Lippitt, e Westley.

### **6.1 - As oito dimensões**

O modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton (1973) é o primeiro que sistematiza sob a forma de dimensões, oito critérios que compõem sua construção. Os critérios apresentados pelo autor vão desde aspectos relativos a uma justa compensação até a relevância social do trabalho:

- I. Compensação justa e adequada
- II. Condições de segurança e saúde no trabalho
- III. Oportunidade imediata para usar e desenvolver capacidades humanas
- IV. Oportunidades futuras para crescimento continuado e segurança
- V. Integração social na organização.

VI. Constitucionalismo nas organizações de trabalho

VII. Trabalho e espaço total da vida:

VIII. Relevância social do trabalho

Chama a atenção neste modelo a amplitude dessa proposta que envolve desde melhorias mais objetivas nas contrapartidas para o empregado como compensação justa, adequada e melhores condições de trabalho.

## **6.2 - Mudanças ideológicas na organização**

Lippitt (1979) propôs quatro fatores-chave que comporiam a qualidade de vida no trabalho, tomando por base o modelo de Walton (1973). Ele destaca que mesmo contribuindo com as técnicas para a efetivação da QVT, é imprescindível a valorização do indivíduo pela cultura e pela filosofia da empresa.

Assim, considera que, para obter resultados efetivos em programas de QVT, mudanças ideológicas são condições essenciais. Os seguintes fatores chave que compõem o modelo de Lippitt:

- I. O trabalho em si: envolve a composição da tarefa, feedback e avaliação sobre performance e participação do indivíduo em processos de tomada de decisão;
- II. O indivíduo: consiste nas questões relativas às perspectivas de crescimento profissional e à qualidade das relações interpessoais;
- III. A produção do trabalho: trata-se das responsabilidades relativas ao trabalho e da participação das tarefas em relação ao trabalho completo;
- IV. Função e estrutura da organização: relativo a como ocorre o processo de comunicação na empresa e às relações de autoridade.

## **6.3 - A humanização do trabalho**

Westley (1979) fundamenta seu modelo no pressuposto de que o movimento de qualidade de vida no trabalho é uma reação aos métodos tayloristas de produção e aos impactos negativos por eles gerados na produtividade dos trabalhadores. Por isso, considera que o principal objetivo da QVT é propiciar maior humanização do trabalho, cujas principais dimensões quase todas foram destruídas, com exceção daquelas que o dinheiro pode comprar.

Assim, considera que a QVT deve abordar quatro categorias de problemas decorrentes da natureza do trabalho nas organizações da sociedade industrial, a saber:

- I. Iniquidade: na visão de Westley (1979), isso tem base política, uma vez que questões de concentração de poder geram iniquidade nas relações;
- II. Insegurança: com fundamento econômico, é consequência da concentração exagerada de lucros nas mãos dos proprietários capitalistas e da exploração do trabalho impingida pelo sistema;
- III. Alienação: é produto dos problemas psicológicos decorrentes da ausência de significado do trabalho em si, do fato de que o indivíduo deixa de conceber seu trabalho e da desvalorização deste em relação à produção como um todo;
- IV. Anomia: para o autor, a perda de significado do trabalho pelo indivíduo decorre de problemas sociológicos, como desconhecimento ou indiferença quanto ao objetivo e à natureza do trabalho.

Entre os vários modelos mais relevantes de QVT, o de Westley (1979) aparenta trazer uma análise mais apurada de todo o mal causado pelo trabalho industrial em relação à humanização da época. Mesmo assim, percebe-se a preocupação com resgate das dimensões humanas, característica presente em todos os modelos de QVT.

## **7 O SETOR RECURSOS HUMANOS E A ORIENTAÇÃO QUANTO A QVT**

Rodrigues (1991) sinaliza que o setor de Recursos Humanos além de ter o desafio de promover iguais oportunidades aos colaboradores, também deve procurar melhorar a qualidade de vida no trabalho. Tais esforços servem para tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Todos os Gestores da organização precisam estar informados a respeito de como melhorar a qualidade de vida no trabalho, sendo o profissional de Recursos Humanos o idealizador de tal projeto.

Uma crescente quantidade de atenção tem sido dada às necessidades de renda das pessoas, cuidados médicos e outros serviços. Entretanto a qualidade de vida no trabalho é definida não só pelo que é feito para as pessoas, mas também pelo que eles fazem por si próprios e pelos outros (RODRIGUES, 1991, p.101).

A qualidade de vida no trabalho é um desafio importante à administração do setor de Recursos Humanos e uma exigência constante é sobre o projeto de cargos que compreendem aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais. Algumas técnicas praticadas para melhorar tal aspecto incluem rotação de cargo, aumento de cargo e enriquecimento de grupo de trabalho e ainda para Rodrigues (1991), essas técnicas, usualmente devem ser trabalhadas juntamente dos líderes de cada setor sendo também referidas como parte do programa de qualidade de vida no trabalho.

## 8 DETALHANDO O PROGRAMA DE QVT

Entre vários modelos de qualidade de vida no trabalho destaca-se a ferramenta de Walton (1973) apresentado abaixo no Quadro 1.

Para cada dimensão dos oito critérios, Walton (1973) mostra que pode ser adotada uma escala de valores que, por exemplo, pode variar de 0 (Muito Insatisfeito) a 5 (Muito Satisfeito), onde o valor médio de 2,50 significa uma posição de neutralidade por parte do trabalhador com o critério ou dimensão considerada.

Assim, pode-se obter a média das respostas quanto às dimensões e a partir disso também a média em relação ao critério considerado:

CRITÉRIOS	DIMENSÕES
1 - Compensação justa e adequada	- Renda adequada - Equidade interna - Equidade externa
2 - Condições de trabalho	- Jornada de trabalho - Ambiente físico seguro e saudável
3 - Uso e desenvolvimento de capacidades	- Autonomia - Significado da tarefa - Identidade da tarefa - Variedade da habilidade - Retroinformação
4 - Chances de crescimento e segurança	- Possibilidade de carreira - Crescimento profissional - Segurança de emprego
5 - Integração social na empresa	- Igualdade de oportunidades - Relacionamento - Senso comunitário
6 - Constitucionalismo	- Respeito às leis e direitos trabalhistas - Privacidade pessoal - Liberdade de expressão - Normas e rotinas
7 - Trabalho e espaço total de vida	- Papel balanceado do trabalho
8 - Relevância social da vida no trabalho	- Imagem da empresa - Responsabilidade social pelos serviços - Responsabilidade social pelos produtos - Responsabilidade social pelos empregados

Quadro 1 - Modelo de Walton para aferição da QVT (Fonte: Walton, 1973)

Operacionalmente os critérios do modelo de Walton podem ser definidos da seguinte forma:

**1 - Compensação justa e adequada:** categoria que visa mensurar a adequação da remuneração ao trabalho feito pelo trabalhador, equidade interna (equilíbrio entre as remunerações na empresa) e equidade externa (comparação da remuneração em relação a outros profissionais do mercado).

**2 - Condições de trabalho:** consideram os fatores jornada de trabalho e ambiente físico, que não sejam perigosos em excesso ou prejudiciais à saúde do trabalhador.

**3 - Uso e desenvolvimento de capacidades:** refere-se às oportunidades que o trabalhador tem de aplicar seu saber e suas aptidões, desenvolver sua autonomia, obter informações sobre o processo total de trabalho e de retro informação sobre o seu desempenho.

**4 - Oportunidade de crescimento e segurança:** visa medir as possibilidades que o trabalho oferece em termos de carreira profissional, de crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego.

**5 - Integração social na organização:** refere-se à ausência de grandes diferenças hierárquicas e preconceitos, relacionamento marcado por apoio mútuo, franqueza interpessoal e respeito às individualidades.

**6 - Constitucionalismo:** observância dos direitos trabalhistas, estabelecimento de normas e regras da organização.

**7 - O trabalho e espaço total de vida:** objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida pessoal ( vida familiar, atividades de lazer e comunitárias).

**8 - Relevância social da vida no trabalho:** atuação da empresa na sociedade pode ser verificada através da imagem, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e práticas de emprego.

O modelo acima exposto serve de base para conduzir uma pesquisa, pela larga abrangência dos seus critérios, podendo ainda ser enriquecido com outros critérios, levando-se em consideração peculiaridades da organização ou do ramo de atividade, bem como o contexto socioeconômico no qual a empresa se encontra.

Para obter-se um resultado mais qualitativo na pesquisa, pode-se também fazer o registro de sugestões ou verbalizações espontâneas dos entrevistados, como também de algumas variáveis demográficas (sexo, idade, escolaridade, etc.) e fazer o cruzamento desses dados para verificar a sua relação com o nível de satisfação.

## **9 OS BENEFÍCIOS E A QVT**

Segundo Chiavenatto (1983), dentro de qualquer programa de qualidade de vida no trabalho devem sempre ser levados em consideração os chamados “benefícios sociais”. Benefícios são remuneração indireta, pois custa dinheiro à organização. Assim, benefícios são custos, sem dúvida. No entanto, seguindo a mesma linha da filosofia humanista, os trabalhadores sempre almejam mais da organização do que apenas um pagamento “justo” pelo trabalho. Eles reivindicam o papel social da organização na qual trabalham.

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação [...] e estão



intimamente relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da organização (CHIAVENATTO, 1983, p.77).

Desta forma, os benefícios se tornaram grandes incentivadores e parte culminante dentro de um programa de QVT, pois são poucas as organizações que não têm, pelo menos, uma forma de benefícios sociais além do trabalho para oferecer seus empregados e Segundo Aquino (1979, p.192), “no Brasil a assistência médica constitui o benefício de melhor aceitação, seguido pela ajuda à refeição e transportes”.

No entanto, como benefícios custam dinheiro, a implantação de um programa de benefício deve ser planejada e tais custos devem ser calculados com cuidado para que a folha não fique tão onerosa a ponto de comprometer todo o programa de QVT.

O conceito de benefícios normalmente se baseia em duas conotações: a de “suplementação” e “moral” (CHIAVENATTO APUD NOLDIN, 1990, p. 9).

Assim, o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão, conduzindo a um comportamento ou ação, capazes de atingir alguma forma de satisfação daquela necessidade. Quando o comportamento ou ação do indivíduo encontra uma barreira, essa gera frustração, que por sua vez reflete em: a) desorganização do comportamento; b) agressividade; c) reações emocionais; d) alienação e apatia (PEREIRA, 2003).

O indivíduo constantemente frustrado repassa para a sociedade toda essa arrogância, afetando assim a imagem da instituição. Isso está ligado diretamente a satisfação do trabalhador na empresa instituição. Estar satisfeito é estar em equilíbrio com a vida pessoal e profissional, tendo assim um programa de benéficos como fator primordial para um bom gerenciamento de QVT e para Pereira (2003), um programa de “Qualidade de Vida no Trabalho” tem como meta, gerar uma organização mais humanizada, na qual os trabalhadores desenvolvem, simultaneamente, relativos grau de responsabilidade e de autonomia em nível de recebimentos de recursos pela Qualidade de Vida no Trabalho sendo importante também que não se confunda QVT com política de benefício.

## **10 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A qualidade de vida no trabalho começou sendo atendida para empresa com foco na produtividade e hoje já remete a uma maior participação dos colaboradores, uma vez

que os mesmos perceberam várias devolutivas em favor de toda a organização e inclusive dos próprios envolvidos neste processo.

Isso significa que cada setor da organização precisa ter o comprometimento de ajudar a fazer com que o programa de qualidade de vida no trabalho sobreviva aos desafios do dia a dia para que este tenha a possibilidade de cumprir com as metas e objetivos propostos.

Cabe ao profissional de Recursos Humanos ser o intermediador, facilitador e orientador de todos os envolvidos no programa de qualidade de vida no trabalho, pois só assim o sucesso eminente e a diferenciação da empresa junto a sociedade será evidenciada.

Portanto, a qualidade de vida no trabalho pode e deve ser conduzida de forma estratégica para a organização, pois com um bom programa e ações corretas por parte da liderança e liderados, a organização conseguirá cumprir com seus objetivos corporativos sem ferir o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

## **QUALITY OF LIFE AT WORK : THE DIFFERENTIAL TO BE ADOPTED**

### **RESUME**

This study aims to highlight the importance of a good quality of life program at work. Those responsible for the Human Resources sector should take note and actually understand that managing QVT is necessary so that the companies may have a competitive advantage in the current environment , for human resources professionals are historically responsible for managing people within organizations . This article is a literature review of research mainly grounded in scientific articles , magazine articles , internet articles and books of renowned human resources .

**Keywords:** Benefit . Strategy. Company. Quality of life at work.

### **REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. Revista de administração.** São Paulo, abr./jun. 1998, v. 33, n. 2 p.40,51.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – evolução e análise no nível gerencial.** Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. UNIFOR, Fortaleza.1991.

CHERNS, A.; DAVIS, L. E. **O trabalho da qualidade de vida : Problemas, perspectivas eo estado da arte** . New York: A imprensa livre, 1975.

BARROS, M.V. G.;SANTOS, S G . A atividade física como fator de qualidade de vida e saúde do trabalhador (2005). <http://www.eps.ufsc.br/ergon/revista/artigos/saray.PDF>.

CARDOSO, J. C. **Desestruturação do mercado de trabalho brasileiro e limites do seu sistema público de emprego**. Brasília: IPEA, 2000 (Texto para Discussão, 751).

RIOS L.F. **Manual de Psicologia Preventiva**. Madrid: Siglo Veintiuno de España Ed.1994.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.

DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

WAHRICH, B. M. **Uma análise das teorias de organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

AMATUZZI, M. M. **O significado da psicologia humanista, posicionamentos filosóficos implícitos**. Rio de Janeiro: Organização Brasileira dos Livros de Psicologia, V.41 n.4, p.88-95, set/nov. 1989.

GONÇALVEZ, E. L. **A empresa e a saúde do trabalhador**. São Paulo: Pioneira, 1988.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho – Como medir para melhorar**. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

MATOS, F. G. Fator QF – **Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1979.

CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

MATOS, F. G. Fator QF – **Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

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

**LIPPITT, G.L. Qualidade de vida no trabalho : renovação organização em ação. formação e desenvolvimento Diário, v.32, n.1, 1979.**

**WESTLEY, W. A. Problemas e soluções na qualidade de vida no trabalho. Human Relations, v. 32, n. 2, 1979**

**CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.**

**PEREIRA, M.L.C. Qualidade de vida na terceirização – um estudo de caso no setor da manutenção de telecomunicações. Dissertação de Mestrado [ Universidade federal de Santa Catarina – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção], Florianópolis, 2003.**