

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Avner Martins<sup>1</sup>

Natália dos Santos Queiroz<sup>1</sup>

Paulo Alves Martins Júnior<sup>1</sup>

Samira Gama Silva<sup>2</sup>

## RESUMO

A qualidade de vida no trabalho (QTV) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer a suas necessidades pessoais com sua atividade na organização. A QTV envolve uma série de fatores, como: a satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir e possibilidades de participar. E afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar. Um programa adequado de QVT busca uma organização mais humanizada e proporciona condições de desenvolvimento pessoal ao indivíduo. O objetivo geral deste artigo é ressaltar a importância do assunto para aumentar a produtividade do indivíduo no ambiente de trabalho. Como metodologia, será utilizada a pesquisa bibliográfica para nortear a discussão proposta neste artigo.

### PALAVRAS-CHAVE

Desenvolvimento organizacional; Produtividade; Qualidade de vida no trabalho

## INTRODUÇÃO

Chiavenato (2008) relata que qualidade de vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas – higiene e segurança -, seja em suas condições psicológicas e sociais. Isso resulta em um ambiente de trabalho agradável e amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização.

Pesquisas recentes demonstram que, para alcançar qualidade e produ-

### AUTORES

1 Discentes do 4º ano do curso de Administração- AEMS.

2 Profª. Ma dos Cursos de Administração, Secretariado Executivo e Turismo – AEMS.

tividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim, a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. Para conseguir satisfazer ao cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer a seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido.

A gestão da qualidade total em uma organização depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. Favorecer o desenvolvimento de um perfil humano condizente com os padrões do paradigma emergente consiste em construir os alicerces para uma organização inteligente e inovadora.

Respeitar o trabalhador como “ser humano” significa contribuir para a construção de um mundo mais humano e para um desenvolvimento sustentável. Investimento em qualidade de vida significa investimento no progresso da sociedade e da economia. E isto depende de quão bem se sentem as pessoas trabalhando dentro da organização.

### **1 CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Segundo Vasconcelos (2001, p. 25), “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”.

Como pode se observar, a qualidade de vida no trabalho interfere não somente no trabalho em si, mas tem implicações do campo familiar e social dos indivíduos..

Para Davis e Newstrom (2001), a proposta de QVT é desenvolver um ambiente de trabalho que seja tão bom para as pessoas como para saúde econômica da organização. Para tanto, é necessário que haja um enriquecimento no trabalho, de forma a deixá-lo mais desafiador.

A busca constante por um ambiente humanizado é uma entre as tantas atribuições da QVT. A idéia básica consiste em aproveitar as habilidades mais refinadas dos trabalhadores, buscando assim conciliar tecnologia, tarefas e empregos.

Chiavenato (1999) relata que o termo qualidade de vida no trabalho foi utilizado por Louis Davis na década de 1970 e para este estudioso o conceito refere-se à preocupação com o bem-estar dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho não se limita apenas prevenir acidentes de trabalho; tem que abranger todas as esferas da organização.

Para isso, deve ser desenvolvido um estudo criterioso para apurar as causas de insatisfação dos funcionários, tanto a vida familiar como a vida social devem ser consideradas, tendo em vista que as mesmas se refletem no ambiente de trabalho, afetando a qualidade da produção e o desempenho em suas funções.

Segundo Fernandes e Gutierrez apud Limongi-França (2008), a QVT se interessa, ainda, por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, entre outros, variedade, identidade de tarefa e retroinformação.

Walton apud Chiavenato (1999) conceitua a QVT como o atendimento de necessidades e pretensões humanas, com base na idéia de humanização e responsabilidade social. Propõe ainda um modelo com oito categorias conceituais que devem ser consideradas na QVT:

1. Compensação adequada e justa: deve-se adotar um padrão de honestidade que considere uma remuneração adequada, equidade interna e equidade externa;

2. Condições de segurança e saúde no trabalho: devem-se considerar horários razoáveis de trabalho de acordo com as normas estabelecidas resultando no bem-estar do trabalhador e no trabalho realizado por este;

3. Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana: consideram-se os aspectos de autonomia no trabalho, habilidades múltiplas, identidade da tarefa, informações e perspectivas;

4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança: valorização do trabalhador destacando-se dimensões de oportunidade de carreira, perspectivas da aplicação dos conhecimentos, desenvolvimento pessoal e segurança;

5. Integração social na organização de trabalho: ênfase as relações interpessoais no qual assume uma dimensão importante da qualidade de vida no trabalho;

6. Constitucionalismo na organização de trabalho: destacam-se os aspectos de privacidade, liberdade, equidade no tratamento e aplicação de processo;

7. O trabalho e o espaço total da vida do indivíduo: deve haver equilí-

brio entre o trabalho e as atividades fora deste;

8. Relevância social da vida no trabalho: considera aspectos como a imagem da empresa, sua responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos desenvolvidos e suas práticas de emprego.

## 2 FATORES DETERMINANTES DA QTV

A QTV compara 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 a seus efeitos sobre a produtividade e qualidade.

A Qualidade de Vida no Trabalho é determinada por vários fatores, segundo Chiavenato (2008), “a QVT não é determinada somente por características individuais ou situacionais, mas principalmente pela atuação sistêmica das características individuais e organizacionais”.

Estes fatores estão conciliados uns com os outros para que tanto colaboradores quanto a organização tenham suas necessidades e objetivos atendidos.

Ordem	Denominação do Fator	Variáveis Determinantes
1ª	Competência gerencial	Apoio socioemocional Orientação técnica Igualdade de tratamento Gerenciamento pelo exemplo
2ª	Identificação com a empresa	Identidade com a tarefa Identificação com a empresa Imagem da empresa
3ª	Preocupação assistencial com os funcionários	Assistência aos funcionários Assistência familiar
4ª	Oportunidade efetiva de participação	Criatividade Expressão pessoal Repercussão de idéias dadas
5ª	Visão humanista da empresa	Educação/conscientização Orientação para as pessoas Responsabilidade comunitária
6ª	Eqüidade salarial	Salários com eqüidade interna Salários com eqüidade externa

**Quadro 1** Fatores Determinantes

**Fonte:** (CHIAVENATO, 2008)

### 3 A MOTIVAÇÃO DO EMPREGADO

As pessoas podem ser motivadas para o bem ou para o mal, fazendo aparecer o melhor ou o pior do que elas têm. Se as pessoas não estão motivadas a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta, pode-se convencê-las a fazer algo que elas preferiram não fazer, mas a menos que estejam prontos a assumir as atitudes e os valores do motivador, os comportamentos não será permanente. Segundo Davis e Newstron (1991, p. 47), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.

Segundo Davis e Newstron (1991, p.28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. Os funcionários precisam saber o que a administração espera que produzam, e de que maneira. E estes mesmos administradores precisam saber o que os funcionários esperam que se faça para tornar possível esse trabalho. Responsabilidades são os resultados que se espera obter nas pessoas que se está procurando motivar. Se estas pessoas não sabem que resultado está se esperando delas, certamente não poderão atingi-los. Segundo Weiss (1991, p. 29), “cada pessoa também deve conhecer suas responsabilidades individuais”.

Parte da motivação de uma pessoa vem do fato de saber que representa um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela. Segundo Weiss, (1991, p.32) “As pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Pode ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”. A vontade de trabalhar bem deteriora e as pessoas ficam desmotivadas, apenas por haver obstáculos em seu caminho, ou se não entendem o que se espera delas, ou como seu trabalho será avaliado. Os obstáculos mais sérios são criados freqüentemente pelos supervisores. Muitos deles pedem coisas impossíveis enquanto outros não pedem nada. Muitos deixam de fornecer os recursos necessários para execução das tarefas. Alguns não são coerentes em suas expectativas e as mudam com freqüência. Muitos têm uma constância excessiva em suas expectativas, tornando-se inflexíveis, e não são capazes de enfrentar alterações nas condições de trabalho. Outros ainda não são sensíveis a necessidades de seus empregados.

Conseguir o máximo e o melhor dos outros quer dizer que você deve estabelecer padrões elevados, mas ra-

zoáveis, deve reconhecer suas próprias responsabilidades, bem como a dos empregados, e deve deixar que o empregado pague o preço pelo mal resultado, ou receba a recompensa pelo sucesso (WEISS, 1991, p. 36).

De acordo com Matos (1997), os fatores que influem, decisivamente, sobre a motivação humana são: -Trabalho em grupo; - Reconhecimento, segurança e integração ao grupo; - Necessidades fisiológicas; - Necessidade de segurança material; - Necessidades sociais; - Necessidade do ego; - Necessidade de auto-realização.

O ambiente das sociedades industriais avançadas nas quais a sobrevivência não constitui mais a principal motivação para o trabalho está gerando uma nova atitude face à organização.

A capacidade de liderança de um administrador, quer dizer, sua capacidade de motivar, dirigir, influenciar e comunicar-se com seus subordinados. Os administradores só podem liderar se os subordinados estiverem motivados para segui-los. É importante porque os administradores, por definição, trabalham com as pessoas, e por intermédio delas.

A motivação não é a única influência no nível de desempenho de uma pessoa. Dois outros fatores envolvidos são as capacidades do indivíduo e suas compreensões dos comportamentos necessários para conseguir um ótimo desempenho; este fator chama-se percepção do papel. A motivação, as capacidades e as percepções do papel estão inter-relacionadas. Assim, se qualquer fator for baixo, o nível de desempenho provavelmente será baixo, mesmo que os outros fatores estejam em nível elevado.

Na prática, porém, a motivação é muito mais complicada. As necessidades diferem consideravelmente entre as pessoas e mudam com o tempo. Além do mais, diferenças individuais complicam demais o trabalho de motivação do administrador. Muitos administradores ambiciosos, altamente motivados para conseguir poder e status, acham difícil compreender que todos têm os mesmos valores e anseios que eles têm.

As maneiras pelas quais as necessidades acabam sendo traduzidas em atos variam, consideravelmente, entre as pessoas. Quem tem uma grande necessidade de segurança pode "agir com segurança" e evitar aceitar responsabilidades por temer o fracasso ou a perda do emprego.

Todo o sistema de forças que atuam sobre o empregado tem que ser levado em consideração para que a motivação do mesmo possa ser adequada

damente compreendida. Este sistema consiste em três variáveis que afetam a motivação nas organizações: as características individuais, as características do trabalho e as características da situação do trabalho.

### 3.1 REMUNERAÇÃO

Ocorre que, toda espécie de “emprego” está, indispensavelmente, associado a uma remuneração, o que já não ocorre com o trabalho. É possível haver trabalho sem remuneração, mas não “emprego” sem remuneração.

O homem é empregado para trabalhar e pelo seu trabalho recebe uma remuneração. Interessa-se averiguar a qualidade de vida no trabalho, na vida profissional e não na vida privada, o indicador desta humanização pela via salarial, tem de ser proporcional ao que se faz no trabalho e não à manutenção da sua vida fora. Desta forma, mesmo que o trabalho se constitua em um meio socialmente aceito, para que os seres humanos garantam a sua sobrevivência através da remuneração, a mensuração da qualidade de vida no trabalho deve se ater ao que se faz na organização para recebê-lo. Assim, para que se possa ter esta subvariável de maneira sólida e segura na composição variável QVT, é necessário “amarrá-la” a fatores objetivos e mensuráveis.

### 3.2 CONDIÇÕES FÍSICO-PSICOLÓGICAS DO TRABALHO

Esta dimensão da QVT é a mais conhecida e também salientada por diversos autores. Ocorre que, muito se reclama das condições opressivas do trabalho oriundas da necessidade de se produzir mais e melhor. Produtividade (qualidade e quantidade de produtos e serviços executados com tempo cada vez menos) é a meta de qualquer organização. No entanto, como já foi visto, são seres humanos, os responsáveis por esta produção. E seres humanos formam um “ambiente” no seu inevitável inter-relacionamento.

As condições físico-psicológicas referem-se ao ambiente interno tanto físico-geográfico como físico-psicológico de uma organização. Amplia-se a QVT. Para Matos (1980, p.118), “a humanização do ambiente de trabalho significa tornar o clima interno não opressivo, participativo, receptivo ao inter-relacionamento cordial e cooperativo em todos os níveis”. Se tiver QVT é humanizar o trabalho, não há dúvida de que este ambiente precisa ser bom, alegre e desafiador.

### 3.3 BENEFÍCIOS SOCIAIS ALÉM DO TRABALHO

E, por último, os autores também são pródigos em salientar a existência de QVT através dos chamados “benefícios sociais”. A palavra benefícios além do trabalho pode, a primeira vista, causar estranheza do ponto de vista racional, a um sistema em que é justo receber conforme o que se trabalha. Isto porque benefícios são remuneração indireta, pois custa dinheiro à organização. Assim, benefícios são custos, sem dúvida. No entanto, seguindo a mesma linha da filosofia humanista, seres humanos, talvez devido ao progresso tecnológico e social que vivenciaram, almejam mais da organização do que apenas a paga pelo “justo” 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, 1985, p.77).

Desta forma, são poucas as organizações que não têm, pelo menos, uma forma de benefícios sociais além do trabalho para seus empregados. 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 planejado e tais custos devem ser calculáveis para poder repousar em financiamento sólido e garantido. E, porque custa dinheiro, a existência de muitos benefícios, hoje, sustentam-se não pela filosofia humanista que nela deveria estar embutida, mas por intermédio de tratamento tributário favorável por parte do Estado para as organizações que os mantêm.

Além das vantagens tributárias muitas benefícios ainda sobrevivem graças ao suposto retorno que deveria ter para a organização. Para Chiavenato apud Noldin (1990, p. 9), “o conceito de benefícios normalmente se baseia em duas conotações: a de “suplementação” e “moral”. As organizações os mantêm como recursos, além do cotidiano do trabalho para garantir a moral dos funcionários e aumentar o bem-estar dos que trabalham, visando assim, maior produtividade. Este é o grande problema dos benefícios: o paternalismo inerente ao processo. Infelizmente, o princípio básico e orientador da implantação

de benefícios não é humanismo, mas o retorno em termos de produtividade à organização. Os dirigentes não estão errados em querer produtividade, mas já foi salientado de que não há garantia nenhuma de maior produtividade com os benefícios sociais. O que ocorre é que, na maioria dos casos, os programas de benefícios sociais, ou viram assistencialismo paternalista, ressaltando a dependência do funcionário ou são extintos em virtude do baixo retorno.

## 4 AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR

Todo ano, a revista Exame faz uma pesquisa a respeito das melhores empresas para se trabalhar no país com a metodologia de Robert Levering. Para entrar na lista, as empresas são analisadas sob dois aspectos: ambiente de trabalho e perfil da empresa. Vejamos:

Ambiente de Trabalho		Perfil da Empresa	
Credibilidade	significa a confiança que os funcionários depositam na liderança. Envolve a qualidade da comunicação interna, a ética na condução dos negócios, a forma de divisão das tarefas e na resolução de problemas.	Benefícios	o que importa é a criatividade e a capacidade da empresa de focar as necessidades específicas de seu pessoal, que nem sempre são investimentos financeiros que fazem a diferença para os funcionários.
Respeito	como as pessoas são tratadas. Quanto elas participam das decisões que afetam seu trabalho. Quais as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Reconhecimento no trabalho e valorização do ser humano.	Remuneração	uma simples avaliação de valores seria uma maneira ineficaz de comparar empresas situadas em locais diferentes, atuando em setores diferentes e de portes diferentes.
Imparcialidade	a justiça nas promoções e ausência de favoritismo.	Ética e Cidadania	a ética refere-se aos mecanismos oficiais e à facilidade de acesso a eles de acordo com os funcionários. A cidadania refere-se aos programas criados visando ao bem-estar da comunidade onde a empresa está inserida.

Orgulho	é o brilho no olhar das pessoas. É o prazer no que faz e o vestir a camisa da empresa com sentimento de dignidade pessoal.	Desenvolvimento Profissional	diz respeito às oportunidades de crescimento à equipe, tais como recursos de reciclagem, treinamento e possibilidades reais de promoção.
Camaradagem	reflete a convivência agradável entre os colegas. Depende das relações pessoais e a valorização do trabalho em equipe evitando a concorrência desleal.	Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)	a pontuação máxima é dada às companhias que conseguem que seus colaboradores harmonizem vida pessoal e profissional. Um espaço físico que permita momentos de lazer nos intervalos, políticas de incentivo à prática de esportes e preocupação com a saúde e o bem-estar pessoal são fundamentais nesse equilíbrio.

**Quadro 2** Pesquisa de Clima Organizacional

**Fonte:** REVISTA EXAME

Chiavenato (2008) diz que os recursos humanos não devem ser tratados somente por uma área específica da organização, mas todos os setores devem envolver-se e seus respectivos chefes e gerentes devem gerenciar as pessoas que são subordinadas a eles.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da QVT. Se a qualidade for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade. Se a qualidade for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e a elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social. Pode-se motivar o trabalhador, criando um ambiente de participação, de integração com superiores, com colegas de trabalho, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados. A gerência ou o líder mais próximo tem a responsabilidade de criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem. Elas também precisam saber o que a administração espera que eles produzam e de que maneira. A gerência ou líder mais próximo precisa estar sempre demonstrando que as pessoas têm um papel importante

na organização e que outras pessoas contam com elas. Somos conscientes de que o trabalho é vital para o ser humano, torná-lo mais participativo, utilizando potencialidades e talentos, dar-lhes condições de trabalho adequadas, resultará no aumento da saúde mental e física dos trabalhadores.

Assim, um programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), deve atingir todos os níveis, direcionando esforços para a canalização da energia disponível para o comprometimento humano. A necessidade de tornar nossas empresas competitivas colocou-nos de frente com a busca pela qualidade, que deixou de ser um diferencial competitivo, para se tornar condição de sobrevivência. Para tanto, é necessário canalizar esforços para alcançar qualidade, mas sem esquecer o comprometimento humano e que elas são a peça mais importante da organização. Com isso haverá qualidade e qualidade de vida no trabalho.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cavassani, A. C; Cavassani, E. B. e Biazin, C. C. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. Disponível em: <[http://www.simp-pep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/784.pdf](http://www.simp-pep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf), acesso em 22 jun. 2011 às 21h34minh.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira TL, 1992.

MORETTI, Silvinha. Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana. Disponível em: < <http://icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>, acesso em 27 jun. 2011 às 21h 43minh.

SCHMIDT, Denise R. C. e DANTAS, Rosana A. S. Qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem, atuantes em unidades do bloco cirúrgico, sob a

ótica da satisfação. Rev. Latino-Am. Enfermagem vol.14 nº.1 Ribeirão Preto Jan./ Feb. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br>, acesso em 23 jun.2011 às 16h 27minh.

SOUZA, Andréa Alcoforado de. Qualidade de vida no trabalho dos profissionais de saúde. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABB68AL/qualidade-vida-no-trabalho>, acesso em 22 jun. 2011 às 20h 47minh.