

Qualidade de Vida no Trabalho: - que Qualidade?

Valéria Marcondes Pereira (AFA) valeria_afa@yahoo.com.br

Dóris Lieth Peçanha (UFSCar/USP) doris@power.ufscar.br

Resumo

Este estudo objetiva revisar conceitos de qualidade de vida no trabalho (QVT) e apresentar modelos e critérios que vêm sendo utilizados na avaliação da QVT. No contexto produtivo das engenharias, onde as grandes preocupações são o emprego de tecnologias avançadas, redução de custos e obtenção de lucros, a (QVT) pode facilmente passar despercebida ou, simplesmente, converter-se em mais uma ferramenta ditada pelo modismo ou por pressões no sentido de mudanças. Contudo é o homem que impulsiona todo o processo produtivo e a QVT aparece associada à produtividade na maioria dos estudos que serão revisados neste trabalho. Importa questionar o que se chama de Qualidade no Trabalho e explicitar as bases do conhecimento que norteiam as ações em QVT. Enfim, este trabalho oferece um referencial teórico capaz de guiar a operacionalização de pesquisas e ações sobre o tema. Mais do que apresentar algumas respostas ao problema, este trabalho indica a necessidade de estudos críticos e contextualizados sobre o tema.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho (QVT); Conceitos; Práticas.

1. Introdução

Partindo do princípio de que passamos a maior parte de nossas vidas nas organizações, seria ideal que as transformássemos em lugares mais aprazíveis e saudáveis para a execução do nosso trabalho. Locais onde pudéssemos, de fato, conjugar qualidade de vida e produtividade ou, simplesmente, trabalhar, isto é, agregar sentido às atividades, a si mesmo e ao outro. Dificilmente a QVT será encontrada num “ambiente de águas paradas”, onde cada um trabalha rotineiramente, sem criatividade e sem possibilidade de se renovar e evoluir. Espantoso é constatar que, rapidamente, uma pessoa pode passar da boa vontade em colaborar para a negação de suas responsabilidades no trabalho. (Bergamini, 1987). Nesse enquadre importa que o indivíduo constitua o foco principal da área de Recursos Humanos de uma organização. São as pessoas que garantem a flexibilidade, o desenvolvimento organizacional, a eficiência da adaptação da empresa ao ambiente externo, e que agregam valores aos produtos e aos serviços em termos de qualidade e produtividade. São elas ainda que respondem pelo processo de aprendizagem e pelo grau de inovação tecnológica.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), para ser efetiva, não pode ficar restrita a programas pontuais de diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais. A princípio, todos acham importante a implantação de projetos de QVT, mas, na prática, prevalece o imediatismo, e os investimentos de médio e, sobretudo, de longo prazo são esquecidos. A maioria dos projetos de QVT tem origem nas necessidades de segurança e saúde no trabalho, mas poucos se inserem numa filosofia e programas efetivos de qualidade total. QVT envolve participação democrática, portanto deve ser construída coletivamente, incluindo questões como qualidade das relações no trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização.

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem despertado o interesse de muitos empresários e administradores pela contribuição que pode oferecer para elevar o nível de satisfação do empregado e da produtividade empresarial. Por outro lado, constata-se pouca clareza sobre o seu significado e sobre sua efetiva operacionalização. Tal fato pode transformar a QVT em mais um “modismo” da área de Recursos Humanos.

A escassez de recursos é uma constante no momento desafiante e competitivo vivido pelas empresas, dificultando falar em QVT no sentido de aumentar o nível de satisfação dos empregados. Entretanto, pessoas são “recursos” valiosos e, em geral, subestimados em seu potencial, com reflexos negativos nos resultados globais das empresas.

É relativamente fácil constatar que as expectativas dos empregados têm crescido em ritmo mais acelerado do que o aperfeiçoamento das práticas gerenciais no sentido da humanização e da efetiva qualidade de vida no trabalho. O sofrimento no trabalho (Dejours, 1993) vem trazendo problemas sociais, refletidos em comportamentos do tipo: alcoolismo, sabotagem, absenteísmo, rotatividade, greves, entre outras.

Uma sólida compreensão do que consiste a QVT, colaborará para que tal tecnologia não se transforme em mais uma entre tantas modas gerenciais, diminuindo a credibilidade dos profissionais de Recursos Humanos (Fernandes & Gutierrez, 1988).

2. Justificativa

A Qualidade de Vida no Trabalho está voltada para os aspectos da satisfação do indivíduo no cargo e no trabalho. É tida como um meio para alcançar o desenvolvimento do ambiente de trabalho, a obtenção de maior produtividade e qualidade em processos e produtos. Proporciona também melhoria da comunicação, maior interação entre departamentos, harmonia no contexto organizacional e evita a alienação no trabalho. Esta última aparece, na literatura, associada a problemas sociais e à alienação no trabalho (Dejours, 1993).

Além da relevância social e econômica, este trabalho sobre a QVT justifica-se por oferecer um referencial teórico capaz de guiar a operacionalização de pesquisas e ações sobre o tema.

3. Histórico dos estudos sobre a qualidade de vida no trabalho

É difícil precisar quando surge a preocupação com a QVT pois essa expressão, como tal, não figurava na literatura. A mesma é encontrada a partir da década de 50, no contexto dos estudos sobre as relações entre o indivíduo e seu trabalho. Nos anos 70, a QVT aparece como abordagem teórica e como método, focalizando o indivíduo e um conjunto de técnicas capazes de melhorar o ambiente de trabalho a fim de torná-lo mais produtivo e satisfatório. Contudo, comenta Rocha (1988), ainda no início dos anos 70, os estudos de qualidade de vida no trabalho passaram por um período de estagnação devido, principalmente, à crise energética e à alta inflação que assolou os Estados Unidos e outros países do Ocidente. A ascensão do Japão como potência também fez com que as organizações ocidentais passassem a focalizar apenas as técnicas de gestão. Assim, a QVT ficou à margem das discussões até o final da década de 70. Em torno dos anos 80, a QVT adquire, segundo alguns autores (Rodrigues, 1995), conotação ideológica. Os termos administração participativa e democracia industrial foram evocados como ideais do chamado movimento de QVT. De forma crescente a QVT passou a ser vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade. Para Bom Sucesso (1998, *apud* Detoni, 2001) “na década de 90 o termo qualidade de vida invadiu todos os espaços, passou a integrar o discurso acadêmico, a literatura relativa ao comportamento nas organizações, os programas de qualidade total, as conversas informais e a mídia em geral.” A postura de conceber a QVT como um “tudo” não

tardou a se converter no seu oposto, um “nada”, conforme Nadler & Lawler (*apud* Rodrigues, 1995). Isto é, o uso geral e indiscriminado do conceito conduziu à descrença de muitos profissionais em RH quanto ao valor desses programas. Contudo, nos últimos anos, a QVT vem sendo extensivamente pesquisada em diversos países, como na Inglaterra, Hungria, Iugoslávia, Canadá, México e Índia (Rodrigues, 1995).

De acordo com Rocha (1988), a melhoria da qualidade de vida no trabalho surge como uma preocupação no meio acadêmico, não só pelo suporte material enfatizado pela saúde e pela segurança, mas, de uma forma mais abrangente, pela busca da humanização do trabalho. A QVT pode oferecer oportunidades para o trabalhador, dando-lhe maior responsabilidade, autonomia, participação no processo decisório, nos resultados do trabalho e contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal. Muitos estudiosos vêm trabalhando e aprimorando esse conceito.

4. Os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho é um fenômeno complexo, com muitas facetas que serão apresentadas posteriormente. Contudo longe de esgotar o tema, a explicitação dos conceitos mais difundidos na literatura objetiva fomentar o estudo sobre suas bases epistemológicas, contribuindo, dessa forma, para o uso científico do termo.

Para Walton (1973), 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 material e do crescimento econômico. Para ele a QVT é resultante direta da combinação de várias dimensões básicas do desempenho das atividades, e de outras dimensões não dependentes diretamente das tarefas, mas capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis.

Guest (1979) conceitua QVT como um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-o em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto-realização e auto-engrandecimento.

Gadon (1984, *apud* Lima, 1995) complementa dizendo que qualidade de vida no trabalho tem por objetivo o aumento da produtividade, de maneira a gerar recursos, fazendo com que a organização sinta-se estimulada a investir em melhorias. Para tanto, a integração e harmonização para a melhoria da QVT e o aumento da produtividade precisam ser demonstrados aos gestores como forma de obter a sua adesão. Aqueles, em geral, limitam suas preocupações à necessidade permanente de valorização do capital.

Huse e Cummings (1985, *apud* Rodrigues, 1995:90) dizem que QVT pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, onde se destacam "a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas de trabalho".

Shamir e Salomon (1985, *apud* Rodrigues, 1995:98) utilizam a expressão Qualidade de Vida no Trabalho para exprimir “um bem-estar relacionado ao emprego do indivíduo e a extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, satisfatória e despojada de *stress* e outras conseqüências negativas.”

Quirino e Xavier (1987, *apud* Rodrigues, 1995:103) dizem que “Qualidade de Vida é uma abordagem que só recentemente tem sido aplicada à situação de trabalho. Ela tem representado, na literatura de Organizações e de recursos humanos, o aspecto globalizante do

que antes era abordado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho”.

Moraes e Kilimnik (1994, *apud* Rocha, 1998), por sua vez, afirmam que a ênfase da qualidade de vida no trabalho está na substituição do *stress* e do sedentarismo por um maior equilíbrio entre o trabalho e lazer, resultando em melhor qualidade de vida. Numa visão institucional a QVT deve monitorar as variáveis que determinam o ambiente tecnológico, psicológico, político, e econômico do trabalho.

De acordo com Kahn (*apud* Rodrigues, 1994), QVT não pode ser apenas aquilo que a organização pode vir a oferecer ao trabalhador, é algo mais, é aquilo que as pessoas podem fazer por si mesmas e pelos outros de seu grupo.

Para Fernandes & Gutierrez (1988), qualidade de Vida no Trabalho “é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.”

Qualidade de Vida no Trabalho pode ser definida como 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 melhores condições de desenvolvimento humano na realização do trabalho (Albuquerque e França, 1998).

Para Bom Sucesso (1998, *apud* Detoni, 2001), a Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada com diversos fatores, partindo da escolha da profissão, envolvendo a cultura organizacional onde o indivíduo está inserido e também a infra-estrutura familiar. Destaca ainda na sua tentativa de definição a questão das relações interpessoais, os conflitos, o relacionamento em equipe e a auto-estima.

Pereira (2003) acredita que só é possível Qualidade de Vida no Trabalho para quem tem como forma de vida o respeito pelo próximo e a si mesmo, cujo resultado é um ambiente mais humano, representado pela melhoria nas relações entre chefias e subordinados.

Enfim, optar pela QVT é fazer escolhas de bem-estar orientadas pela busca e garantia do desenvolvimento no ambiente de trabalho em harmonia com os objetivos, política e cultura organizacional (França, 2003). Reproduz-se a seguir um quadro sinóptico dessa pesquisadora onde figuram um conjunto de autores, suas definições de QVT e as ênfases das mesmas. Estas, fundamentalmente, dizem respeito aos focos humanistas, sócio-técnicos, holísticos, ambientais, motivacionais e promotores de saúde.

Autor	Definição	Ênfase
Walton, 1973	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcadas na idéia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa.
Lippitt, 1978	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos.
Ginzberg et alii, 1979	Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semi-autônômos.	Posto individual de trabalho e processo decisório.
Drucker, 1981	Avaliação qualitativa da qualidade relativa das condições de vida, incluindo-se atenção aos agentes poluidores, barulho, estética, complexidade etc.	Responsabilidade social da empresa nos movimentos sociais, culturais e políticos.
Bergeron, 1982	Aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos.	Mudança e participação com foco sociotécnico.

Autor	Definição	Ênfase
Werther & Davis, 1983	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorização dos cargos, mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais.
Nadler e Lawler, 1983	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Fernandes, 1992	Conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento de necessidades e aspirações humanas.	Humanização do cargo.
Neri, A.M, 1992	Atendimento das expectativas quanto a se pensar a respeito de pessoas, trabalho e organização, de forma simultânea e abrangente.	Visão holística.
Berlanger, 1992	Melhorar as condições de trabalho, de modo a proporcionar aos indivíduos melhores condições de vida e cargos mais satisfatórios para a própria pessoa, com reflexos na produtividade.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Camacho, 1995	Classificação de programas: orientação familiar, saúde, ambiente, contato e convívio, evolução/desenvolvimento, cultura e desligamento.	Foco motivacional: sobrevivência com dignidade, segurança, participação, auto-realização e perspectiva de futuro.
Dantas, 1996	Gerência pela Qualidade Total - GQT: Utilização de 5s, diagrama de causa e efeito e procedimentos da Qualidade Total nos programas de saúde.	Foco: promoção da saúde: controle do colesterol, capacidade física e aeróbica, doenças coronárias.

Fonte: França, 1996

Quadro 1 – Conceitos em Qualidade de Vida no Trabalho

Além de conceitos, os autores vêm desenvolvendo modelos e critérios para a avaliação da QVT que serão expostos a seguir.

5. Modelos para avaliação da qualidade de vida no trabalho

Para descrever ou mensurar a percepção dos trabalhadores em relação à Qualidade de Vida no Trabalho é necessário explicitar o modelo adotado e fazer uma opção consciente por esta ou aquela ferramenta.

5.1. Modelo de Walton (1973)

Walton (1973), na sua proposta, apresenta oito dimensões de estudo que são compostas por determinados fatores. As dimensões envolvidas no estudo da QVT são: compensação justa e adequada, condição de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, normas que regulamentem direitos e deveres, equilíbrio entre o trabalho e demais esferas da vida e, por fim, relevância social da vida no trabalho.

Faz-se necessário ressaltar que, para Walton, independentemente da posição hierárquica ocupada, existem trabalhadores insatisfeitos e alienados diante das inúmeras deficiências percebidas no ambiente de trabalho, o que afeta diretamente a QVT.

5.2. Modelos de Hackman e Oldham (1975)

Tal modelo serviu de inspiração a Rodrigues (1995) para avaliar a QVT de executivos de indústrias de confecções do Estado do Ceará. Cinco fatores básicos são destacados no mesmo: variedade de habilidades, identidade de tarefa, significância da tarefa, autonomia e “feedback”. Esses fatores estarão presentes quando existir significância percebida, responsabilidade percebida e conhecimento dos resultados do trabalho. Constatase que, alguns deles, são estados psicológicos que deveriam ser satisfeitos através do trabalho e, como resultado, proporcionariam alta motivação interna, elevada satisfação, qualidade no desempenho e baixa rotatividade e absenteísmo.

Os três primeiros fatores determinados por Hackman e Oldham contribuem para a valorização do trabalho. A autonomia, enfatizada como o quarto fator, desenvolve no empregado a percepção do quanto ele é responsável pelo que executa. O quinto e último fator, a retroalimentação, permite que o colaborador seja informado dos resultados atingidos com o seu trabalho.

Ao longo do desenvolvimento deste modelo que busca a QVT, Hackman e Oldham (1983) chegaram a alguns conceitos implementadores de enriquecimento de cargos. São eles:

a) Tarefas Combinadas: o trabalho que era fragmentado é agrupado e transformado em módulos, proporcionando o aumento da variedade de habilidades do trabalhador, além de resgatar a identidade de tarefa.

b) Unidades Naturais de Formação do Trabalho: são observadas as tarefas que possuem uma certa correlação ou seqüência entre si; em seguida, estas são agrupadas formando módulos com uma estrutura lógica, o que aumenta e reforça a significância e a identidade da tarefa.

c) Estabelecimento de Relações Diretas com o Cliente: cada cargo possui um cliente interno ou externo, fazendo com que cada problema e dúvida sejam encaminhados para solução diretamente com aquele trabalhador que desenvolveu a tarefa, proporcionando, desta forma, a retroalimentação e autonomia e, assim, aumentando a variedade de habilidades. Contudo, isso só é atingido a partir do momento em que se cria um canal de comunicação que se poderia chamar de linha direta entre o trabalhador e o seu cliente externo ou interno (o próximo da linha de montagem).

d) Carga Vertical: aqui se busca a integração vertical, que tem por objetivo o enriquecimento do cargo com a adição de tarefas mais elevadas ou, até mesmo, o gerenciamento. Com isso a distância entre o planejamento, a execução e controle do trabalho diminui, e o trabalhador passa a ter todas estas atribuições, aumentando assim a autonomia.

e) Abertura de Canais de *Feedback*: o desenvolvimento das tarefas deve incluir a informação sobre o resultado do trabalho que está sendo desenvolvido, sem que o trabalhador fique dependendo de terceiros para obter tal informação. Para que isto ocorra, faz-se necessário o estabelecimento e disseminação de normas e padrões, bem como a disponibilidade de mecanismos de aferição dos resultados.

5.3. Modelo de Westley (1979)

Segundo Rodrigues (1995), Westley classifica e analisa a natureza de quatro problemas que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho: econômico, político, psicológico e sociológico. Os mesmos aparecem sob a forma de injustiça, insegurança, alienação e anomia ou ausência de leis e regulamentos, tendo como indicadores insatisfações, greves, desinteresse, absenteísmo e falta de sentido no trabalho. Acrescentamos a esses sintomas, no domínio psicológico, a questão do adoecimento dos funcionários (Hermosilla, Granero, Sacomano e Peçanha, 1997). O indicador psicológico (alienação) é fator decorrente da desumanização, da dissociação entre o trabalho e o ser humano, produto de uma falha entre expectativas do indivíduo e o que ele consegue efetivamente desenvolver (Lima, 1995).

As causas de insatisfação representadas pelos indicadores econômico e político, na realidade, são encontradas desde o século passado, através da concentração dos lucros e da exploração dos trabalhadores, geralmente relacionadas à injustiça e à concentração de poder, observando-se como resultado o aumento da insegurança.

Para melhorar a qualidade de vida no trabalho, Westley (1979, *apud* Rocha, 1998) sugere ações cooperativas através do envolvimento e participação dos trabalhadores no processo de decisão e na divisão dos lucros, no desenvolvimento do espírito de responsabilidade, no enriquecimento de tarefas e na aplicação dos princípios sócio-técnicos.

5.4. Modelo de Werther e Davis (1983)

O modelo de Werther e Davis, analisado por Lima (1995), está calcado em um projeto de cargo que considera fatores ambientais (sociais, tecnológicos, culturais, econômicos e governamentais), organizacionais (propósito, objetivos, organização, departamentos e cargos) e comportamentais (necessidades de recursos humanos, motivação, satisfação) que são, sinteticamente, apresentados a seguir:

a) Fatores Ambientais: o projeto de cargo deve considerar as expectativas sociais e as habilidades e disponibilidade de empregados potenciais. No entanto, o cargo não poderá ser tão complexo, ao ponto de ser necessário à organização fazer novas contratações com frequência. Ao mesmo tempo, o cargo não poderá ser muito simples para não gerar desconforto quando a mão-de-obra for mais instruída.

b) Fatores Organizacionais: Werther e Davis procuraram identificar a tarefa que condiz ao cargo, de forma que haja um fluxo coerente de processos, da utilização de métodos e sistemas que ajustem as práticas de trabalho desenvolvidas, resultando, desta forma, na redução do tempo e esforço dos trabalhadores.

c) Fatores Comportamentais: estão relacionados diretamente com o indivíduo, sendo constituído de quatro elementos básicos: autonomia, que diz respeito à responsabilidade pelo trabalho executado; variedade de uso de capacidades; identidade da tarefa e retro-informação. As organizações devem perseguir a evolução contínua dos cargos de forma a adaptá-los ao grau de instrução, ao conhecimento e à mobilidade dos trabalhadores e, assim, atingir a qualidade de vida no trabalho.

5.5. Modelo de Nadler e Lawler (1983)

A revisão de literatura sob este modelo (Rodrigues, 1995) identifica fatores que prevêm o sucesso dos projetos de QVT. São eles: a percepção da necessidade, o foco do problema que é destacado na organização, a estrutura para identificação e solução do problema, a teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes, as compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados, os múltiplos sistemas afetados e, enfim, o envolvimento amplo da organização.

Segundo Vieira (*apud* Rocha, 1998) quatro fatores são identificados para mensurar a qualidade de vida no trabalho, a saber: 1. participação nas decisões; 2. reestruturação através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomo; 3. inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional; e 4. melhoria do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

5.6. Modelo de Huse & Cummings (1985)

Conforme citado por Rodrigues (1995), esses pesquisadores concebem a QVT como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização. A participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho é um aspecto central que objetiva o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional. Assim, a QVT leva a uma maior coordenação

de esforços, a uma maior motivação e desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores e, conseqüentemente, a uma maior produtividade.

O modelo de verificação do nível de QVT baseia-se, portanto, na participação do trabalhadores nos processos decisórios em diversos níveis da organização. Além disso envolve projeto de cargo, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho.

6. Aplicabilidade dos Modelos em QVT

Esses modelos têm servido de inspiração para a avaliação da QVT.

Quirino e Xavier (1987, apud Rocha, 1998) concebem duas formas de mensurar a qualidade de vida nas organizações. A primeira abordagem é objetiva, envolvendo a mensuração das condições materiais: disponibilidade de equipamentos, padrões salariais, ambiente físico, entre outros. A outra é subjetiva e visa a mensuração do grau de satisfação dos trabalhadores com as referidas condições objetivas (satisfatórias ou não satisfatórias). A metodologia empregada para a mensuração destes fatores é a seguinte: um observador, que poderá ser uma pessoa interna ou externa à organização, observa, segundo sua visão e experiência, as condições materiais e, a partir delas, expressa sua avaliação. Contudo, na segunda modalidade, que lida com fatores subjetivos, isto é, ligados à percepção de aspectos internos, faz-se necessário sondar e ouvir as pessoas sobre o que elas pensam e sentem. Nesta abordagem, não seriam apenas os aspectos externos ou ambientais, mas também os aspectos psicológicos e emocionais que poderiam levar ou não os trabalhadores a se mobilizarem favoravelmente no sentido das metas e objetivos organizacionais.

Siqueira e Coletta (*apud* Rocha, 1998), em Urbelândia (MG), identificaram os seguintes fatores associados à qualidade de vida no trabalho: política de Recursos Humanos; trabalho (ambiente saudável, tarefas enriquecidas etc.); interações pessoais (bom relacionamento interpessoal com os colegas e chefias); aspectos referentes à pessoa (assiduidade, satisfação com o trabalho que desenvolve, responsabilidade por aquilo que realiza, entre outros) e à própria empresa (imagem favorável junto à sociedade, administração eficiente, etc.).

O modelo de Walton é encontrado em diversos trabalhos que visam avaliar a Qualidade de Vida em processos industriais e de serviços no Brasil. No desenvolvimento destes trabalhos observa-se a utilização da técnica de entrevistas e questionários para identificação dos níveis de satisfação. Lima (1995) avaliou o nível de satisfação dos operários de empresas da construção civil de pequeno porte em Porto Alegre/RS e Florianópolis/SC, envolvidas em projetos de apoio tecnológico e gerencial da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Nesse trabalho foi levantado o grau de satisfação dos trabalhadores pesquisados. O mesmo estava diretamente relacionado com as melhorias implementadas pelas empresas em seus canteiros de obras. Nas empresas cujas melhorias foram efetivadas, houve um grau de satisfação maior em relação à Qualidade de Vida no Trabalho do que naquelas que não implementaram melhorias ou promoveram menores intervenções.

O modelo do Walton também foi utilizado em nosso país (Pereira, 2003) para avaliar a percepção de servidores técnico-administrativos quanto à QVT em Universidade. Rocha (1998), estudando um caso do setor têxtil em Santa Catarina identificou que as dimensões voltadas para as necessidades sociais encontram-se satisfeitas, mas não as dimensões voltadas para o lado profissional do indivíduo. Estas foram consideradas negativas, interferindo na produtividade da Empresa.

Detoni (2001) identificou o nível de satisfação dos trabalhadores em fatores ligados à QVT em quatro empresas do segmento cooperativista do extremo oeste do Estado do Paraná que produzem rações para animais, baseado no modelo analítico-descritivo de Walton. O estudo

permitiu a discussão das dimensões propostas por esse autor e dos diversos fatores que as compõem. A pesquisa constatou que os trabalhadores, de maneira geral, possuíam senso crítico comum a respeito dos assuntos abordados e que eles tinham expectativas com relação à melhoria dos níveis de satisfação nas empresas.

Como podemos observar, o então clássico modelo proposto por Walton vem sendo escolhido para fundamentar muitos estudos em QVT no Brasil.

7. Considerações Finais

A QVT no trabalho é um construto multidimensional, o que dificulta a existência de consenso sobre o assunto. Contudo a revisão dos estudos indica que a QVT vem sendo avaliada por meio de sistemas que envolvem políticas e práticas gerenciais, por meio da análise de fatores ligados ao potencial humano e daqueles referentes à saúde e à segurança no trabalho.

No âmbito da evolução da sociedade contemporânea, a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho surge como importante preocupação dos pesquisadores. Dependendo do enfoque teórico e da concepção de mundo e de ser humano dos estudiosos são privilegiados aspectos materiais ou físicos visando a produtividade ou a humanização do trabalho de forma abrangente. Foram examinados, nesse último aspecto, fatores como partilha de responsabilidade, autocontrole, autonomia, participação na gestão e nos resultados e a busca do desenvolvimento integral do trabalhador por meio de atividades que ofereçam possibilidades criativas. A importância da atividade, embora percebida diferentemente pelos estudiosos do assunto, colaborou para o enfoque no cargo em muitos trabalhos sobre a QVT. Mesmo que a natureza interessante e desafiante de um cargo possa colaborar na caracterização de uma boa QVT, esta é muito mais abrangente. Espera-se que a amplitude do tema não se constitua em alibi para tratá-lo sem o necessário rigor científico e sem o necessário diagnóstico da situação efetiva do trabalho. Importa adaptar ou criar ferramentas adequadas à realidade dos múltiplos ambientes onde se pode promover a QVT. Nesta vertente não há lugar para o consultor que visa convencer a todos os trabalhadores de uma empresa que suas práticas são erradas e que terão qualidade e farão as coisas certas quando simplesmente mudarem o nome de suas ações. Tais programas descem sobre as cabeças e corpos de operários a partir de uma reunião da cúpula dirigente. Não basta implantar programas de qualidade, é preciso o questionamento sobre a natureza dessa qualidade e a explicitação do referencial teórico que a sustenta, sob pena de cairmos num novo taylorismo que dissocia planejamento e ação, subjetividade e trabalho.

“Os problemas sérios da vida nunca são completamente resolvidos. Se nos parecer que foram resolvidos é porque alguma coisa nos escapou. O significado e objetivo de um problema não está em sua solução, mas no empenho incessante em resolvê-lo.”

Carl Gustav Jung

Referências Bibliográficas

- 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.USP, São Paulo, v.33,n.2, pág.40-51. Abril/Junho.1998.
- BERGAMINI, C.W. *Desenvolvimento de Recursos Humanos. Uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1987.

- DEJOURS, Ch. *Travail usure mentale – de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris: Bayard Éditions, 1993.
- DETONI, D.J. *Estratégias de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC – 2001.
- FERNANDES, E.C. & GUTIERREZ, L.H. *Qualidade de Vida no Trabalho: Um desafio e uma perspectiva para a gerência de recursos humanos*. *Informação profissional*, São Paulo, n.25.1988.
- FRANÇA, A.C.L. *Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000*. Tese de Doutorado em Administração na USP em 1996.
- GUEST, R.H. *Quality of work life-learning from Tarrytown*. Harvard Business Review. July-August 1979.
- HERMOSILLA, J.L., GRANERO, F., SACOMANO, J.B. & PEÇANHA, D L. (1999). *A fábrica vista do chão*. XXIX Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia, Campinas, SP, 28 a 31/10/99. Resumo publicado nos Anais do Congresso.
- HAAK, M.K. *Empregados Motivados: Empresas Triunfantes*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V.1, nº1, 2º Sem/1995.
- LIMA, I.S. *Qualidade de Vida no Trabalho na Construção de Edificações: Avaliação do Nível de Satisfação dos Operários de Empresas de Pequeno Porte*. Tese apresentada na UFSC no curso de Engenharia de Produção, 1995.
- PEREIRA, V.M. *Uma Ferramenta para Avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Técnicos Administrativos da UNIFEI*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá – MG – 2003.
- ROCHA, S.K. *Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de Caso no Setor Textil*. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC – 1998.
- RODRIGUES, M.V.C. *Qualidade de Vida no Trabalho*. 2ª edição. Ed. Vozes. 1995.
- WALTON, R.E. *Quality of working life: What is it?* Slow Management Review, Vol. 15, no 1, pp.11 – 21, 1973.