

Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações

Amarildo Pereira Cavassani (Fac. Nobel) amarildocavassani@ig.com.br

Edene Barbieri Cavassani (Uem) edlenebarbieri@ig.com.br

Celestina Crocetta Biazin (Fac. Nobel) celeste@ecoatitude.com.br

Resumo: *A qualidade de vida no trabalho é um dos novos desafios para a administração contemporânea. Ela afeta diretamente a vida dos indivíduos e conseqüentemente os resultados das organizações. Este trabalho tem como objetivo apresentar os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho nas organizações. Assim percebe-se a importância de fatores como: igualdade de oportunidades, identidade da tarefa, remuneração justa, feedback, entre outros.*

Palavras chave: *Qualidade de vida no trabalho; Modelos de QVT; Indicadores de QVT.*

1. Introdução

Atualmente as organizações vivem em um ambiente globalizado e competitivo e a busca por resultados torna-se cada vez mais desafiadora. Isto exige cada vez mais dos trabalhadores a capacidade de suportar cobranças e viver constantemente sob pressão. Por outro lado, as organizações vêm a necessidade de investir em programas de qualidade de vida no trabalho (QVT), visando, assim, uma melhora no bem-estar dos funcionários, de sua capacidade produtiva e, conseqüentemente, de seus resultados.

Este trabalho tem como objetivo demonstrar os fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho (QVT) nas organizações.

Para apresentar o assunto será feito um estudo com base em uma pesquisa bibliográfica.

2. A qualidade de vida no trabalho

O trabalho, no decorrer da história, foi ocupando a maior parte do tempo do ser humano. O que de início era para suprir suas necessidades básicas de subsistência, passa a ser, principalmente após a Revolução Industrial, o ponto central da vida do homem.

O homem, desta forma passa maior parte de sua vida em seus locais de trabalho, dedicando sua força, energia e esforços para as organizações. Ou seja, disponibilizando maior parte do seu tempo ao trabalho do que propriamente com suas famílias e amigos.

Além disso, com o avanço tecnológico, o “local de trabalho” pode ser em qualquer lugar: em viagens, casa, hotéis, etc. em todos os locais pode-se “trabalhar” para a organização.

Indo mais além, mesmo quando o homem tenta “se desligar”, não estando no local de trabalho e nem mesmo “conectado”, utilizando os recursos tecnológicos, mesmo assim, a vida do homem gira em função do trabalho. O nível de pressão por resultados, a concorrência e a complexidade por um espaço no mercado, fazem com que o trabalho seja uma constante na vida do homem moderno.

A organização, por outro lado, percebe cada vez mais, a importância do ser humano para o alcance de resultados. Pois a capacidade de raciocínio, de criatividade, de solucionar problemas, está presente nas pessoas e não nas máquinas.

Desta forma, a organização passa a se preocupar em oferecer um ambiente que traga ao indivíduo: conforto, respeito, segurança e bem-estar, entre outros. Ou seja, a organização deve oferecer um ambiente propício e que favoreça o uso de suas capacidades.

Muitos fatores contribuem para uma não qualidade de vida por isso devem ser identificados e combatidos com políticas e ações que visem minimizar ou mesmo eliminar esses males que afetam, não somente o trabalho, mas também a vida familiar e social dos colaboradores.

A busca pela Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a implementação de ações visando melhorias para as pessoas, não pode ser considerada como um custo nas planilhas das organizações, uma vez que os custos com afastamentos e ações trabalhistas são maiores do que uma medida preventiva.

Zelar pelo bem-estar e segurança dos indivíduos é de suma importância para assegurar uma maior produtividade e qualidade no trabalho e maior satisfação na vida familiar e pessoal.

2.1 A importância do ser humano no trabalho

Desde as revoluções industriais (séculos XVIII-XIX) as empresas se preocupavam apenas com a produção, ou seja, os esforços eram apenas em proporcionar uma maior quantidade produzida e a melhorar os meios de produção para aumentar a participação no mercado. O ser humano era apenas um mero coadjuvante no processo produtivo, as condições precárias de trabalho, as longas jornadas diárias assim como à exploração de trabalho infantil eram ignorados, o tratamento desumano e os freqüentes acidentes faziam parte da vida dos trabalhadores e eram vistos com naturalidade por quem trabalhava.

Com o passar do tempo, as indústrias sentiram a necessidade de aumentar a produtividade. Como aumentar a capacidade produtiva e não se preocupar com a força de trabalho? Mediante esta questão, tornou-se impossível ignorar a presença do homem nas linhas de produção, assim como a necessidade de se encontrar formas e métodos para se produzir mais.

Os primeiros estudos voltados para diminuir os esforços e melhorar a capacidade produtiva foram desenvolvidos por Frederick Taylor no final do século XIX, surgia então a administração científica que visava o estudo da melhor forma de se executar um trabalho.

Os estudos desenvolvidos por Taylor contribuíram para que as organizações obtivessem um aumento na produtividade.

Estes estudos tiveram como conseqüência à divisão de tarefas e a especialização dos trabalhadores, esta forma de trabalho eliminava esforços desnecessários. O operário trabalharia mais e se cansaria menos, mas as longas jornadas de trabalho e os abusos por parte dos patrões, ainda continuava assolando a classe trabalhadora.

Segundo Maximiano (2000), os primeiros estudos sobre a relação do desempenho humano com o ambiente de trabalho foram feitos pelo psicólogo Elton Mayo entre as décadas de 1920 a 1940.

Esses estudos foram feitos com um grupo de moças de uma indústria localizada na cidade de Chicago nos Estados Unidos, e ficou conhecido como a experiência de *Hawtorne*.

A pesquisa desenvolvida por Mayo, baseou-se na observação de um grupo de operárias que foram observadas em ambientes separados da linha de produção ao qual estavam familiarizadas. Ao fim da experiência verificou-se que a produção elevou-se, e podendo-se constatar que a satisfação das operárias tornara-se evidentes e revelou ainda que as condições de ambiente, tratamento igualitário, gerência mais próxima, respeito, valorização do trabalho, entre outros, foram fatores que serviram de estímulos para as

funcionárias, e desta maneira abriu caminho para outros estudos sobre a qualidade de vida nas organizações.

Com estes estudos a mentalidade primitiva das organizações sobre a exploração do trabalho humano em suas linhas de produção, foi aos poucos sendo substituída. Assim, ter a força de trabalho atrelada aos valores da empresa, tornou-se vital a competitividade das organizações. Pois, a sobrevivência, permanência e espaço no mercado, depende cada vez mais do envolvimento das pessoas em prol dos objetivos da organização.

Segundo Costa (2002), o fator humano no ambiente de trabalho tem sido tema de pesquisas científicas, notadamente na área de administração, mas os estudos de Taylor deixaram um forte legado de mecanização do trabalho do homem nas indústrias contemporâneas.

Os modelos tradicionais de administração e produção foram substituídos em algumas organizações, por modelos participativos.

Segundo Maximiano (2000), administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações.

Com base nessa filosofia, o trabalhador passou de mero coadjuvante a protagonista no processo de administração e produção das organizações. Cada vez um número maior de organizações passam a valorizar o ser humano e reconhecer que o fator humano é o ativo mais valioso que possuem.

2.2 Conceito de QVT e sua abrangência

“A QVT baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial das pessoas origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano” MAXIMIANO (2000, p.498).

Vasconcelos (2001, pg. 25), apud França “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 ser observada, a qualidade de vida no trabalho interfere não somente no trabalho em si, mas tem implicações do campo familiar e social dos indivíduos, e vice-versa.

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 um ajustamento entre tecnologia, tarefas e empregados.

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.

O conceito de qualidade de vida no trabalho sofreu evoluções em suas concepções ao longo dos anos e cada período com uma forma diferente de ser entendida.

Por qualidade de vida no trabalho segundo Davis e Newstrom (1992), quer dizer os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. Onde a proposta básica da QVT é desenvolver um ambiente de trabalho que seja bom tanto para os trabalhadores como também propiciem a organização atingir seus resultados.

2.3 Os modelos de QVT

Para demonstrar os fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho foram desenvolvidos modelos de indicadores de qualidade de vida. Diversos estudiosos ao longo dos anos, entre eles Nadler e Lawler, Walton, Hackman e Oldhan, criaram uma espécie de indicadores mostrando os fatores que influenciam na qualidade de vida dos trabalhadores.

2.3.1 Modelo de QVT de Nadler e Lawler

Chiavenato (1999) descreve que para Nadler e Lawler, a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

- Participação dos funcionários nas decisões.
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos de trabalho.
- Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.
- Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Estes aspectos demonstram que o ser humano passa a ser parte integrante das organizações e mostra a evolução da importância dos mesmos. Por exemplo: a tendência da participação nas decisões cede lugar ao invés da idéia predominante até pouco que os funcionários deviam ser simples executores e outros com mais capacidades, os planejadores e “pensadores”.

2.3.2 Modelo de Hackman e Oldhan

Para Hackman e Oldhan, as dimensões do cargo são fundamentais na QVT, estes aspectos produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho.

Conforme Davis e Newstrom (1992, p.151) “as dimensões essenciais tendem a promover a motivação, a satisfação e a qualidade do trabalho e a reduzir a rotatividade e o absenteísmo.” (1992, p.151)

Os aspectos baseados nos cargos são: (CHIAVENATO,1999, p.392)

- Variedades de habilidades: o cargo exercido deve exigir várias e diferentes habilidades e conhecimento.
- Identidade da tarefa: ressalta a importância do indivíduo sobre as suas tarefas, o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que este perceba que produz um resultado palpável.
- Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de que forma o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho dos demais.
- Autonomia: defende-se a responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas e independência para desempenhá-las. Um exemplo seria a prática de gerência por objetivos, pois proporciona um papel importante aos trabalhadores no estabelecimento de seus próprios objetivos e na busca de planos para conseguí-los, DAVIS e NEWSTROM (1992).

- *Feedback*: refere-se às informações, pode ser dividido em retroação do próprio trabalho e retroação extrínseca.
 - Retroação do próprio trabalho: os superiores devem proporcionar informação de retorno para que o próprio indivíduo possa avaliar o seu desempenho.
 - Retroação extrínseca: deve haver um retorno dos superiores hierárquicos ou cliente a respeito do desempenho de sua tarefa.

A idéia do *feedback* é simples, mas de grande importância para as pessoas no trabalho, pois através desse retorno é que o trabalhador poderá fazer uma auto-análise, visando melhorias em sua conduta profissional.

- Inter-relacionamento: o contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou clientes deveser estimulado e possibilitado.

Pelos indicadores citados, observa-se a importância dos administradores para a conscientização da qualidade de vida dos trabalhadores. Por exemplo, no quesito significado da tarefa depende da visão administrativa em mostrar a importância da tarefa para o executor. Ou seja, a tarefa pode ser simples, mas de vital importância para o processo e isso ser entendido pelo executor, o que traz um sentido de satisfação pessoal ao indivíduo no ato de desempenhar o trabalho que lhe foi designado.

Da mesma forma, o *feedback* permite ao colaborador avaliar e corrigir as possíveis falhas na execução das atividades.

2.3.3 O modelo de Walton

O modelo proposto por Walton, apresentado a seguir é dividido em oito fatores e cada um deles abrange várias dimensões.

QUADRO 1 – Modelo de Walton.

Fatores de QVT	Dimensões
1 - Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> • Salário adequado ao trabalhador. • Equidade ou compatibilidade interna. • Equidade e compatibilidade externa.
2 - Condições de segurança e saúde no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabalho. • Ambiente físico (seguro e saudável).
3 - Utilização e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia. • Significado da tarefa. • Identidade da tarefa. • Variedade de habilidades. • Retroação e retroinformação.
4- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de carreira. • Crescimento profissional. • Segurança do emprego.
5 - Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidades. • Relacionamentos interpessoais e grupais. • Senso comunitário.
6 - Garantias constitucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito às leis e direitos trabalhista. • Privacidade pessoal. • Liberdade de expressão. • Normas e rotinas claras da organização.
7 - Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8 - Relevância social da vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa. • Responsabilidade social pelos produtos/serviços.

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade social pelos empregados. |
|--|---|

Fonte: adaptado de CHIAVENATO (1.999, p. 393).

Percebe-se que as dimensões da QVT são abrangentes, basicamente envolvem a vida tanto organizacional como social, o que confirma a visão biopsicossocial.

Estes fatores confirmam a importância do bem-estar dos trabalhadores para a saúde da organização. Além disso, percebe-se o papel do ser humano: cada vez mais integrante, de valor e participante na vida das organizações. Dentre estes fatores pode-se destacar:

- **Utilização e desenvolvimento de capacidades:** a organização passa a dar espaço para que as potencialidades do indivíduo sejam desenvolvidas e utilizadas. Esta postura, por parte da administração, é um dos novos paradigmas: antes as pessoas eram “treinadas” para trabalhos repetitivos, enquanto que hoje, a tecnologia executa estes tipos de trabalhos e as pessoas precisam desenvolver suas capacidades. A tendência é que as pessoas tenham um certo grau de autonomia e identificação com o trabalho.
- **Oportunidades de crescimento contínuo:** o trabalho deve proporcionar crescimento e desafios constantes. As pessoas são muito mais capazes do que pensam que são, mas para isso a organização deve oportunizar o crescimento, tanto em termos pessoais e intelectuais como profissional.
- **Integração social na organização:** neste aspecto fica evidente a importância da igualdade de oportunidades.
- **Garantias constitucionais:** a liberdade de expressão e o respeito à individualidade e diferenças devem ser respeitadas pela organização.

Com a QVT surge o conceito de trabalho humanizado segundo Davis e Newstrom (1992), a hipótese básica do trabalho humanizado é que ele é mais vantajoso quando promove o “melhor ajustamento” entre os empregados, tarefas, tecnologia e meio ambiente.

3. Programas de bem-estar social com base nos modelos de QVT

Com base nos modelos de qualidade de vida no trabalho é possível à implantação de um programa de bem-estar social voltado para os funcionários.

Muitas organizações desenvolvem seus próprios modelos, adaptados a sua realidade para que tenham eficácia.

Observando os modelos existentes, pode-se ter noção da dimensão que os programas de bem-estar deverão abranger, conflitos com equidade salarial, formação educacional e profissional, entre outros, são exemplos de áreas que deverão ser analisadas. Segundo Chiavenato (1999), programas deste tipo servem para baratear custo com saúde, tendo assim um caráter profilático.

Os programas de bem-estar dos funcionários ainda enfrentam muitos desafios a serem vencidos para que possam ser implementados com a colaboração de todos os envolvidos pelo programa.

A cultura e a mentalidade da organização tem papel fundamental na implementação de programas de qualidade. A cultura pode ser favorável ou um grande obstáculo para que não ocorra essa implementação.

Para Silva e De Marchi (1997), dentre os muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial, dois são fundamentais. O primeiro estaria relacionado com a necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição

existente, já o segundo, seria a capacidade da empresa de responder a demanda para seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Desta forma, podemos ressaltar a importância de programas com estes objetivos e sua eficácia esta condicionada com a maneira que a política de QVT está sendo conduzida junto dos funcionários.

Segundo Levering (1986), um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como família, os amigos entre outras atividades. A importância da QVT é mais que mera política de redução de custos, pois a mesma possibilita o bom convívio do indivíduo com a organização em que trabalha. Ter um bom ambiente e benefícios que satisfaçam seus anseios podem garantir um clima de confiança entre empresa e empregado.

4. Considerações finais

A qualidade de vida no trabalho é um dos desafios do ambiente atual das organizações.

As organizações precisam estar atentas à qualidade de vida das pessoas que dela fazem parte, pois isto reflete diretamente nos resultados da empresa.

Diante disto, este trabalho teve como objetivo apresentar alguns indicadores de qualidade de vida no trabalho. Alguns fatores sofrem influência direta na satisfação e qualidade de vida no trabalho, dentre estes destacam-se:

- Significado da tarefa, dar importância ao trabalho desempenhado pelo indivíduo na organização e suas conseqüências.
- *Feedback*, a resposta por parte dos superiores é vital para o aperfeiçoamento constante dos trabalhadores
- Autonomia, pois a partir do momento que a pessoa tem autonomia para tomada de decisões, ela passa a se sentir peça importante dentro da organização.
- Igualdade de oportunidade, desenvolver políticas claras de crescimento profissional, conforme o cargo desempenhado.
- Compensação justa e adequada, pagar salário compatível com a função.
- Integração social na organização, tratar a pessoa de forma igualitária sem distinção de raça, credo e cor.
- O trabalho e o espaço total de vida.

Diante disto, verifica-se a importância de haver uma mudança na forma de pensamento dos administradores, e o ditado “prevenir é melhor que remediar” também se aplica às organizações na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores.

Quanto maior o investimento em qualidade de vida maior será o retorno em termos de produtividade, qualidade e financeiramente para a organização.

5. Referências Bibliográficas

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

COSTA, Wellington Soares da. **Resgate da humanização no ambiente de trabalho**. Cadernos de Pesquisa em Administração, São Paulo, vol.09, nº 02, abril/junho 2002.

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

DE MAIS, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 3ª ed., Editora José Olympio Ltda. Brasília: UNB, 2000.

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar:** o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1986.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, M. A. Dias da e DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e qualidade de vida no trabalho.** São Paulo: Best Seller, 1997.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho:** origem, evolução e perspectivas. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, vol. 08, nº 1 jan/mar 2001.