

---

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

KANESIRO, Lidiane Aparecida<sup>1</sup>

DURIGAN, Jesus Antônio<sup>2</sup>

KANESIRO, Janaína Cristina<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente artigo faz uma revisão dos conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), através da abordagem de conceitos, aspectos históricos, modelos, critérios, indicadores de mensuração, dificuldades e obstáculos encontrados para a adequada implementação de programas de QVT. Por meio desta revisão verifica-se que há muito por fazer, visando à transformação do ambiente de trabalho num local agradável.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Condições de Vida.

## LIFE QUALITY WORK

**SUMMARY:** The present paper makes a revision of the concepts of about Life Quality Work (LQW), through the boarding of concepts, historical aspects, models, criteria, pointers of mensuração, difficulties and obstacles found for the adjusted implementation of LQW programs. Through this revision it is verified that it has very for making aiming at to the transformation of the environment of work in a pleasant place.

**Keywords:** Life Quality. Life Quality Work (LQW). Life Condition.

## INTRODUÇÃO

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem ganhando expressão cada vez maior no ambiente empresarial, uma vez que as abordagens sobre QVT apresentam-se como uma proposta de humanização do trabalho, que visa a tratar de aspectos do ambiente ocupacional, com o intuito de valorizar o potencial humano dos empregados e, conseqüentemente, aumentar a produtividade da empresa, ou seja, alcançar produtividade e competitividade, proporcionando melhor qualidade de vida no trabalho.

Enfatizar QVT implica um conjunto de ações que visam à valorização e ao respeito das pessoas; ao investimento na educação formal e informal, na saúde, na cidadania, na

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração: Gestão Empresarial, da FACEF – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca e Professora da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ituverava/Fundação Educacional de Ituverava. Rua Flauzino Barbosa Sandoval, 1529, CEP:14500-000, Ituverava-SP. E-mail: [lidy@netsite.com.br](mailto:lidy@netsite.com.br).

<sup>2</sup> Professor Livre Docente Aposentado da UNICAMP, Campinas-SP e Professor Livre Docente do curso de Mestrado em Administração da FACEF – Faculdades de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca

<sup>3</sup> Bacharel em Turismo – Ênfase em Hotelaria. Rua Tamoios, 421 Apto 42, CEP: 14020-700, Ribeirão Preto-SP. E-mail: [janajp@netsite.com.br](mailto:janajp@netsite.com.br).

preocupação com a gestão ambiental, proporcionando, assim, um clima organizacional favorável às realizações das atividades.

Este trabalho faz uma revisão dos conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) até os dias atuais, enfatizando a contribuição de alguns pesquisadores nesse campo de estudo, abordando os aspectos históricos, evolução, modelos, critérios e indicadores de mensuração de índices, como também, dificuldades e obstáculos enfrentados na implementação de programas de QVT. Ressalta, também, a necessidade de transformação do ambiente de trabalho em um local agradável, onde os trabalhadores possam sentir satisfação e alegria na execução de suas atividades profissionais.

## **1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS SOBRE QVT**

A preocupação com Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) existe desde o começo da humanidade. Segundo Rodrigues, *apud* Vasconcelos (2001), os ensinamentos de Euclides de Alexandria (300 a.C.) sobre os princípios da geometria serviram de inspiração para a melhoria do método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, assim como a Lei das Alavancas, de Arquimedes, formulada em 287 a.C., veio a diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores.

O início da década de 1950 constitui o marco dos estudos sobre QVT, principalmente no que se refere à satisfação do trabalhador com a organização e com a tarefa executada. Esses estudos redundaram no que se chamou de abordagem sócio-técnica de organização, e podem ser considerados os pontos de partida para a democratização dos locais de trabalho, uma vez que objetivaram analisar problemas de absenteísmo, erros de produção e conflitos interpessoais, decorrentes do processo de mecanização e reorganização do trabalho em uma mina de carvão (TRIT *apud* HONÓRIO; MARQUES, 2001).

Os estudos realizados sobre a motivação, também, revelaram-se muito importantes para a evolução do tema Qualidade de Vida no Trabalho, ao considerarem que o comportamento de um indivíduo era motivado por necessidades que se manifestavam a cada momento.

Muitos pesquisadores contribuíram para o estudo sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. Entre eles, destaca-se Maslow, que concebeu a hierarquia das necessidades, a partir das quais classificou as necessidades básicas do homem em cinco conjuntos de metas, ou patamares da pirâmide de necessidades, conforme descritos no Quadro 1 (Rocha, 1982).

**Quadro 1** - Esquema Clássico de Necessidades

De acordo com Maslow, citado por Rocha (1982), as necessidades do Quadro 1 são relatadas como:

**a) Necessidades fisiológicas:** o corpo tem necessidades básicas (alimentação, exercícios, etc) de, automaticamente, manter o estado normal de seu fluxo sanguíneo, ou seja, procurar o equilíbrio fisiológico.

**b) Necessidades de segurança:** depois que as necessidades fisiológicas estiverem satisfeitas, as necessidades mais elevadas surgirão, passando a dominar o indivíduo. É quando surgem as necessidades de se livrar do perigo, das ameaças e daquilo que possa fazê-lo perder a vida.

**c) Necessidades sociais:** se as necessidades acima são satisfeitas, então emergirão o amor, a afeição e a participação, quando o indivíduo passará a sentir a falta de amigos e da família e, por isso, procurará desenvolver relacionamentos afetivos e de apoio emocional.

**d) Necessidades de *status* ou de estima:** aparecem aqui os desejos de prestígio, de reputação, de estima alheia e autoestima.

**e) Necessidade de auto-realização:** o desejo de auto-realização deve ser visto como o desejo de se completar, a necessidade de crescer psicologicamente, de atingir maior grau de autonomia e escolha, acerca de si próprio, e, por fim, o impulso de realizar plenamente todo o seu potencial.

Segundo Honório; Marques (2001), os estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho continuaram evoluindo, mas em meados da década de 1970, verificou-se uma desaceleração, por problemas econômicos, como a crise do petróleo e alta inflação, voltando a surgir na

década de 1980, com a política desenvolvimentista japonesa e a competição internacional, que valorizavam mais a busca da produtividade, do que a humanização do ambiente de trabalho.

No Brasil, a partir da década de 1980, várias pesquisas foram realizadas abordando o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Quirino; Xavier (1987), destacados pesquisadores brasileiros, consideram que a abordagem da “QVT 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”.

Várias dimensões destacadas por McGregor (1980), autor da Teoria “X” e “Y”, consideravam, entre outras coisas, que o compromisso com os objetivos depende das recompensas à sua consecução, e que o ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las.

Como padrão clássico de análise dos fatores determinantes de QVT, vale mencionar, também, Herzberg, que verificou que a insatisfação com o trabalho está relacionada a fatores higiênicos e a satisfação com fatores motivacionais. Os **fatores higiênicos** que são capazes de produzir insatisfação compreendem o ambiente de trabalho, ou seja, a política e administração da empresa, as relações interpessoais entre supervisores e funcionários, as condições de trabalho, salários, *status* e segurança no trabalho, enquanto que os **fatores motivacionais** que geram a satisfação abrangem seu conteúdo, ou seja, a realização pessoal, o reconhecimento do próprio trabalho, responsabilidade e progresso ou desenvolvimento (VASCONCELOS 2001).

Nadler; Lawler *apud* Fernandes (1996) examinaram QVT, ao longo do tempo, oferecendo uma interessante visão da evolução do conceito QVT, conforme Quadro 2.

**Quadro 2** – Evolução do Conceito de QVT (Nadler & Lawler *apud* Fernandes, 1996). (Continua)

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investiga-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias, tanto ao empregado como à direção.

**Quadro 2** – Evolução do Conceito de QVT (Nadler & Lawler *apud* Fernandes, 1996).  
(Conclusão)

3 QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Vale ressaltar que o interesse e a preocupação com o conceito de QVT deixaram de ser um “modismo” da área de recursos humanos, constatando que o simples uso da expressão “qualidade de vida” induz à imediata associação com melhorias nas condições físicas e instalações, no atendimento das necessidades salariais, na redução de jornada de trabalho, entre outras.

## 2 CONCEITUANDO QVT E SUAS DIMENSÕES

Segundo Fernandes (1996), a meta principal da QVT volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa.

Quirino; Xavier *apud* Fernandes (1996) enfatizam a importância do grau em que os funcionários são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais para a obtenção de uma melhor qualidade de vida no trabalho por meio de suas realizações na empresa.

Conforme Nadler; Lawler *apud* Fernandes (1996), a “*qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações*”. Esses autores apontam a preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas, a idéia de

participar na resolução de problemas e decisões organizacionais, inovação do sistema de recompensas e a melhoria do ambiente de trabalho.

Moraes; Kilimnik (1994) afirmam que a qualidade de vida no trabalho “resulta da combinação das dimensões básicas da tarefa, capazes de gerar certos estados psicológicos que desencadeiam motivação e satisfação em diferentes níveis, tipos de atitudes de conduta”.

Destaca-se, ainda, a definição de Bergeron *apud* Fernandes (1996), particularmente interessante por sua abrangência, segundo a qual QVT consiste “na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando a modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa”.

Conforme França (1997),

qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no 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 é chamado de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Segundo essa mesma pesquisadora, a origem do conceito de qualidade de vida no trabalho vem da medicina psicossomática, que propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana, que divide o ser humano em partes, e conclui, ao afirmar que:

No contexto do trabalho esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana. Esta ética busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica de liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho. (FRANÇA, 1997, p.80).

Segundo Albuquerque; França (1998), o conceito de “qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando a propiciar condições plenas de desenvolvimento humano durante a realização do trabalho”. Para esses autores, diversas ciências têm dado contribuições específicas ao estudo de QVT, tais como:

---

· **Saúde** – nessa área, a ciência tem buscado preservar as integridades física, mental e social do ser humano e não apenas atuar sobre o controle de doenças, gerando avanços biomédicos e maior expectativa de vida.

· **Ecologia** – vê o homem como parte integrante e responsável pela preservação do ecossistema dos seres vivos e dos insumos da natureza.

· **Ergonomia** – estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa. Fundamenta-se na medicina, na psicologia, na motricidade e na tecnologia industrial, visando ao conforto na operação.

· **Psicologia** – juntamente com a filosofia, demonstra a influência das atitudes internas e perspectiva de vida de cada pessoa em seu trabalho, e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho.

· **Sociologia** – resgata a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando as implicações de quem influencia e é influenciado nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa.

· **Economia** – enfatiza a consciência de que os bens são finitos e que a distribuição de bens, recursos e serviços deve envolver de forma equilibrada a responsabilidade e os direitos da sociedade.

· **Administração** – procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados, em ambiente cada vez mais complexo, mutável e competitivo.

· **Engenharia** – elabora formas de produção voltadas para flexibilização da manufatura, armazenamento de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho e controle de processos.

As contribuições das ciências, acima exemplificadas, de acordo com Albuquerque & França (1998), permitem identificar dois movimentos principais na filosofia e na gestão de QVT:

· Compreensão a respeito do stress e de doenças associadas às condições do ambiente organizacional.

· Expansão do conceito qualidade total, que deixa de se restringir a processo e procedimentos, para incluir aspectos comportamentais e satisfação de expectativas individuais visando à concretização dos resultados da empresa.

Walton *apud* Fernandes (1996) considera que a expressão qualidade de vida no trabalho tem sido usada com crescente frequência para resgatar certos valores ambientais e humanos, que vêm sendo negligenciados pelas sociedades industriais, em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

### 3 IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE QVT

Para Fernandes (1996), os programas de QVT são uma alternativa de tecnologia de gestão para a qualidade, porém, ainda não devidamente explorada, e que, embora sua implantação deva ser considerada como experiência única, é possível traçar algumas fases do desenvolvimento do processo, tais como:

- **Sensibilização:** as partes envolvidas trocam suas visões sobre o conjunto das condições de trabalho e seus efeitos sobre o funcionamento da organização, e buscam, juntos, os meios de modificá-las.

- **Preparação:** formação da equipe do projeto, estruturando os modelos e os instrumentos a serem utilizados.

- **Diagnóstico:** compreende a coleta de informações sobre a natureza e funcionamento do sistema tanto técnica como social.

- **Concepção e implantação do projeto:** estabelecem as prioridades e um cronograma de implantação das mudanças tecnológicas, organizacionais, de gestão, físicas e de gerenciamento dos seres humanos.

- **Avaliação e difusão:** busca de informações confiáveis, e extensão do projeto para outros setores da organização.

Alguns autores têm feito diversas recomendações sobre a implantação de programas de QVT. Para Regis Filho & Lopes (2001), um programa de QVT deve desenvolver estratégias visando a melhorar, entre outros fatores, o desempenho do trabalhador. Algumas fontes devem servir de referência, como a pesquisa, a experiência e mesmo a observação, de modo que determinados princípios não sejam minimizados. Entre outras estratégias, Regis Filho; Lopes (2001) recomendam que:

- os programas não devem ficar limitados a certos grupos na organização, mas envolver todos os níveis e áreas;

- os programas devem ser implantados com conhecimentos teórico e técnico do assunto e, a partir de uma necessidade da organização, e não de uma inspiração na moda;

- os programas precisam incluir estratégias de resolução dos problemas organizacionais e por meio de métodos participativos;

- o ambiente de trabalho deve ter melhorias;



- 
- o sistema de recompensa deve ser reestruturado, de modo que os ganhos potenciais sejam divididos com os participantes da experiência;
  - as pessoas precisam ser treinadas e desenvolvidas para a nova abordagem de resolução de problemas e, especialmente, as chefias, se continuarem a existir, para aceitar a participação dos empregados;
  - devem ser efetivadas mudanças no comportamento administrativo, na natureza do clima e da cultura organizacional.

A decisão de melhorar a QVT nas organizações não é suficiente, é necessário também identificar fatores e critérios que sustentem a formulação de modelos de implantação de projetos de QVT.

A partir da teoria das necessidades, foram surgindo outros modelos com finalidades mais específicas, que pudessem identificar os elementos indicadores de Qualidade de Vida. Destaca-se Walton como um dos primeiros autores a fornecer um modelo para se mensurarem os níveis de condições de trabalho. Em seguida, Westley com suas quatro dimensões; Werther; Davis, analisando os fatores ambientais, organizacionais e comportamentais influenciadores do projeto de cargos, entre outros (Fernandes, 1996).

Walton *apud* Fernandes (1996) propõe oito categorias conceituais de QVT, incluindo critérios tais como:

**1 Compensação Justa e Adequada:** buscam-se a obtenção de remuneração adequada, assim como o respeito à equidade na remuneração, tanto interna (membros da mesma organização), quanto externa (mercado de trabalho).

**2 Condições de Trabalho:** medem-se as condições existentes no ambiente de trabalho. Envolve a jornada e carga de trabalho, materiais e equipamentos disponibilizados para a execução das tarefas e o ambiente da organização, que buscam a preservação da saúde do trabalhador.

**3 Uso e Desenvolvimento de Capacidades:** implicam o aproveitamento do talento humano, o reconhecimento da necessidade de concessão de autonomia, incentivo à utilização da capacidade plena de cada indivíduo e *feedbacks* constantes acerca dos resultados obtidos no trabalho como um todo.

**4 Oportunidade de Crescimento e Segurança:** abrange as políticas da instituição no que concerne ao desenvolvimento, crescimento e segurança de seus empregados, ou seja, possibilidades de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego.

**5 Integração Social na Organização:** pode-se, efetivamente, observar se há igualdade de oportunidades, independentemente da orientação sexual, classe, idade e outras formas de discriminação, bem como se há o cultivo do bom relacionamento.

**6 Constitucionalismo:** mede o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição. Implica os direitos trabalhistas, a privacidade pessoal, a liberdade de expressão, e evidenciando como rotinas e normas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

**7. Trabalho e Espaço Total de Vida:** objetivam mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

**8. Relevância Social da Vida no Trabalho:** investiga a percepção do empregado em relação à imagem da empresa, à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade dos produtos e à prestação dos serviços.

O modelo de Westley *apud* Fernandes (1996) aponta que “a qualidade de vida nas organizações pode ser avaliada por quatro indicadores”.

**1 Indicador econômico:** representado pela equidade salarial e tratamento recebido.

**2 Indicador político / humano:** representado pelo conceito de segurança no emprego, direito a trabalhar e não ser discriminatoriamente dispensado.

**3 Indicador psicológico:** representado pelo conceito de auto-realização.

**4 Indicador sociológico:** representado pelo conceito de participação em decisões relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de executar as tarefas, com a distribuição de responsabilidade na equipe.

Werther; Davis *apud* Guimarães (2002) afirmam que a “qualidade de vida, embora fosse afetada por fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargos, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador”. Isso quer dizer que o projeto de cargos produz satisfação ao trabalhador, mas não se consegue eliminar todas as insatisfações apenas com a reformulação de cargos. Esse mesmo autor considera, também, outros elementos organizacionais, ambientais e comportamentais como:

• **Elementos Organizacionais:** o projeto de cargo diz respeito ao fluxo de trabalho e às práticas de trabalho, evitando uma abordagem mecanicista.

• **Elementos Ambientais:** envolvem o ambiente de trabalho, como a habilidade e a disponibilidade de empregados e as expectativas sociais.

• **Elementos Comportamentais:** procuram atender às necessidades humanas, aos modos de comportamento individuais no ambiente de trabalho.

Hackman; Oldham *apud* Honório; Marques (2001) propõem um modelo apoiado nos trabalhos que enfocam o comportamento humano nas organizações, principalmente aqueles

---

que correlacionam os atributos das tarefas, a influência dos fatores subculturais, a motivação e as diferenças individuais com a satisfação do trabalhador. Partindo desses trabalhos, concluíram que os trabalhadores estarão motivados, satisfeitos, desempenhando suas tarefas com qualidade e produtividade e serão assíduos ao trabalho, quando três estágios psicológicos estiverem presentes, tais como:

- **Significação Percebida:** grau em que o indivíduo percebe o trabalho de maneira importante, valiosa e significativa.
- **Responsabilidade Percebida:** grau de responsabilidade que o indivíduo experimenta em relação aos resultados de seu trabalho.
- **Conhecimento dos Resultados do Trabalho:** grau de entendimento do indivíduo quanto à efetividade de seu trabalho.

Ainda Hackman; Oldham *apud* Honório; Marques (2001) afirmam que esses estados psicológicos são criados por sete dimensões oriundas das tarefas que um indivíduo executa. São elas:

- **Variedade de Habilidades (HV)** – grau em que a tarefa requer, para a sua execução, o envolvimento e o uso de várias habilidades e talentos de um mesmo indivíduo.
- **Identidade da Tarefa (IT)** – grau em que uma tarefa é realizada de maneira completa (do início ao fim), e é identificável com resultados visíveis.
- **Significação da Tarefa (ST)** – grau em que o trabalho de um indivíduo impacta outras pessoas, tanto na organização, quanto no ambiente externo.
- **Autonomia (AU)** – grau de liberdade e independência que um indivíduo possui para estabelecer os procedimentos de seu trabalho.
- **Feedback Extrínseco (FE)** – grau em que o desempenho de um indivíduo é avaliado, por meio de informações que ele recebe de superiores, colegas ou clientes.
- **Feedback Intrínseco (FI)** – grau em que a própria execução da tarefa de um indivíduo fornece-lhe informações sobre o seu desempenho.
- **Inter-relacionamento (IR)** – grau em que a tarefa requer que o indivíduo lide diretamente com outras pessoas ou clientes.

Segundo Honório; Marques (2001), o modelo desenvolvido por Hackman Oldham, completa-se com dois grupos de variáveis: “Resultados Pessoais e de Trabalho” – que têm como objetivo gerar resultados satisfatórios (alto desempenho e absenteísmo-rotativo baixos), por meio da identificação das reações afetivas ou dos sentimentos que um indivíduo expressa ao realizar o seu trabalho e “Satisfações Contextuais” – que têm como objetivo investigar o

grau de bem-estar do indivíduo em relação à possibilidade de crescimento, à segurança no trabalho, à compensação, ao ambiente social e à supervisão.

O modelo desenvolvido por Hackman; Oldham possibilita, também, esclarecer uma relação entre as características da tarefa e as respostas individuais. Essa relação ocorre por meio da variável “Necessidade Individual de Crescimento” que requer a realização de uma tarefa que produza estados psicológicos mais intensos e elevados do ponto de vista designificação, responsabilidade e conhecimento dos resultados do trabalho (HONÓRIO; MARQUES, 2001).

Segundo Vasconcelos (2001), implementar programas de QVT nas empresas envolve muitos desafios, mas permite descobertas, mudanças e valorização da vida na organização como um todo. Melhorar a QVT pressupõe modificar alguns hábitos das pessoas e das rotinas das empresas, ou seja, modificar a própria cultura organizacional e avançar nas políticas de desenvolvimento dos seres humanos.

#### **4 DIFICULDADES E OBSTÁCULOS**

Os aspectos enfatizados pelos programas de QVT, tais como, sistema de compensação justa e adequada, crescimento na carreira, participação nas decisões, estimulação da criatividade e o *feedback* sobre desempenho refletem, positiva e decisivamente, na qualidade de vida do trabalhador, embora suas expectativas cresçam em proporção inversa aos impactos da globalização que produz alienação e insatisfação no trabalho.

Entretanto, ainda não existe um consenso sobre a abrangência da abordagem da QVT. Em termos críticos, Wells *apud* Honório; Marques (2001) argumenta que os programas de QVT, ao prometerem democracia para o ambiente de trabalho, acabam caindo no vazio, porque representam a necessidade desesperada das empresas de aumentar a lucratividade e um instrumento de dominação a cargo da gerência.

Para Oliveira *apud* Vasconcelos (2001), as empresas exigem que os seus empregados confiem-lhes todo o seu capital intelectual e que se comprometam com o seu trabalho. Todavia, as empresas não se comprometem com seus empregados. Aliás, elas recomendam que os seus empregados cultivem sua empregabilidade, se quiserem continuar ocupando seus postos atuais. Como afirma o Professor Lindolfo Galvão de Albuquerque da FEA/USP (LIMONGI; Assis *apud* Vasconcelos, 2001):

---

[...] existe uma grande distância entre o discurso e a prática. Filosoficamente, todo mundo acha importante implantação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazos são esquecidos. Tudo está por fazer. A maioria dos programas de QVT tem origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem sequer se associam a programas de qualidade total ou melhoria do clima organizacional. QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde e lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização.

É possível perceber que, de modo geral, as formas de trabalho estão mudando, e novas oportunidades estão emergindo no sentido de valorizar o potencial humano e capacitá-lo para o enfrentamento dos desafios que se apresentarão no futuro próximo. Tal contexto tem obrigado muitas empresas a buscarem alternativas de envolvimento das organizações e dos trabalhadores, para que, tanto os interesses do capital, quanto os dos trabalhadores, sejam atendidos, ou seja, alcancem produtividade e competitividade, com qualidade de vida no trabalho (HONÓRIO; MARQUES, 2001).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É no trabalho que as pessoas têm condições de descobrir suas potencialidades de crescimento, de se valorizarem e se desenvolverem como seres humanos. As práticas de valorização pessoal, agregadas ao envolvimento e comprometimento das organizações em querer, de fato, implantar um programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), levarão à valorização adequada do trabalho e à elevação do nível de motivação e satisfação dos trabalhadores, assim como à participação decisiva na produtividade e na competitividade das organizações. Toda pessoa deve contribuir para sua própria QVT, adotando posturas saudáveis diante da vida e da organização.

A QVT pode ser avaliada em uma determinada organização, à medida que essa organização tem condições de satisfazer as necessidades de seus membros, adotando medidas que permitam aos mesmos, bom lugar para trabalhar, ou seja, ambiente seguro, limpo, funcional, bem dimensionado e arrumado. Deve ser adotada, também, uma política justa de salários e promoção, respeitando os direitos trabalhistas, além de uma política de investimentos em programas de treinamento, criando oportunidades para o desenvolvimento das capacidades e dos talentos. Para concluir, pode-se citar Silva Marchi (1997), que escrevem:

dos muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial na atualidade, dois são fundamentais. O primeiro está relacionado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição atualmente

existente. O segundo desafio é a capacidade, na visão deles, de a empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. de; 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, v.33, n.2, p.4051, abr./jun, 1998.

DAVIS, K; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1998. Cap.6, p.145-149.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, E. C; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v.23, n.4, p.29-38, out./dez, 1988.

FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**, Rio de Janeiro, vol. 1, n. 2, p. 79-83, abr./maio/jun. 1997.

GUIMARÃES, R. T. **Qualidade de vida no trabalho**. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Ciências Econômicas de Franca. FACEF, 2002.

HONÓRIO, L. C; MARQUES, A. L. Reforma estrutural das telecomunicações no Brasil: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho em uma empresa de telefonia celular. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n.2, p.57-66, abr./jun., 2001.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fonte, 1980.

MORAES, L. R. F; KILIMNIK, Z. M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo**. Belo Horizonte, CEPEAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, 1994. (Relatório de Pesquisa)

QUIRINO, T; XAVIER, O. Qualidade de vida no trabalho em organizações de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v.22, n.1, p.71-82, jan./mar., 1987.

REGIS FILHO, G. I; LOPES, M. C. Qualidade de vida no trabalho: a empresa holística e a ecologia empresarial. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n.3, p.95-99, jul./set., 2001.

ROCHA, A; CHRISTENSE, C.. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1982.

SILVA, M. A D. da; MARCHI, R. de. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.08, n.1, p.23-25, jan./mar., 2001.