

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
FANESE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E
PSCOLOGIA ORGANIZACIONAL**

AMANDA VIEIRA SANTOS

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NOS DIAS ATUAIS

**Aracaju - SE
2016**

RESUMO

Desafio na contemporaneidade para a Administração, a qualidade de vida no trabalho, tem ação direta na vida das pessoas e, por conseguinte, nos resultados das organizações. O presente trabalho faz uma abordagem da QVT a partir dos primeiros estudos sobre o tema e dos principais modelos apresentados, ressaltando a importância de investir em qualidade de vida no trabalho, valorizando o colaborador, contribuindo para a satisfação deste e conseqüente motivação para a realização das suas tarefas, por ser este parte precípua da organização.

Palavras-chave: Qualidade de Vida; Trabalho; Motivação.

ABSTRACT

Challenging contemporaneousness for the Administration, the quality of life at work has direct action in the life of the people, and consequently in the results of the organizations. The present work approaches the QWL, based on the first studies on the theme and the main models presented, emphasizing the importance of investing in quality of life at work, valuing the employee, contributing to the satisfaction of this and consequent motivation for the accomplishment Of their tasks, as this is the main part of the organization.

Kyewords: Quality of Life; Work; Motivation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	5
3. MODELOS DE QTV	7
3.1 Modelos de Nadler e Lawler.....	7
3.2 Modelos de Hackman e Oldhan.....	8
3.3 O modelo de Walton.....	8
4. A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	10
5. O FOCO NO COLABORADOR.....	12
6. AÇÕES E PROGRAMAS DE QVT.....	13
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	16

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre a Qualidade de Vida no trabalho (QVT), desde o seu surgimento, dão conta da sua importância para o desenvolvimento das atividades de uma empresa a partir de ações que visem a melhorias nas condições de trabalho e no modo como essas ações impactam a vida do trabalhador.

De acordo com Moretti (2016), a qualidade de vida no trabalho proporciona maior participação dos funcionários e cria um ambiente de integração com superiores, colegas e com o próprio ambiente de trabalho, visando sempre a compreensão das necessidades dos funcionários.

A designação QVT apareceu na literatura especializada somente na década de 1950, motivada pelas preocupações com a saúde do trabalhador como campo de estudo interdisciplinar na área de gestão de pessoas (MORETTI, 2016). Mas, os primeiros estudos mais conscientes só começaram a se desenvolver a partir de 1970, destacando-se o trabalho de Westley (1979), cujos aspectos centrais para a QVT situavam-se em quatro dimensões: econômica, política, psicológica e sociológica (SILVA JÚNIOR et al, 2011).

Desde o surgimento da QVT até os dias atuais, as empresas despertaram um interesse que se destaca pela renovação e uma apreciação pela importância da Qualidade de Vida dos colaboradores na organização.

2. CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Desde os primeiros estudos sobre a QVT, muitos conceitos foram surgindo sobre o termo a partir das experiências sobre a qualidade e o bem estar dos colaboradores como reflexo dessas práticas para a produtividade de uma organização.

A abordagem sociotécnica e da democracia industrial foi a premissa para conceituações de alguns autores europeus. O conceito que se tem hoje de QVT está relacionado tanto aos aspectos físicos e ambientais, como aos psicológicos do local de trabalho (PINTO, 2015).

Segundo Walton (1973), o termo qualidade de vida tem sido usado frequentemente para descrever certos valores ambientais e humanos, que as sociedades industriais negligenciam em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. O autor acentua que a qualidade de vida no trabalho resulta da direta combinação de várias dimensões básicas do desempenho das atividades e de outras dimensões que não dependem diretamente das tarefas capazes de produzir motivação e satisfação em níveis diversos (PINTO, 2015).

Walton também defende que a QVT é um dos maiores desafios atuais da gestão, identificando a supervisão, condições de trabalho, remuneração e projeto de cargo como fatores que afetam a QVT (SILVA JÚNIOR et al, 2011).

Para Handy, o trabalho organizacional é de suma importância e pode ser visto de forma intrínseca da vida humana. E a QVT influencia ou é influenciada por vários aspectos da vida fora do trabalho (PINTO, 2015).

Guest vê a Qualidade de Vida no Trabalho como um termo genérico que envolve sentimentos em todas as dimensões do trabalho, e inclui recompensas econômicas e benefícios, segurança, condições de trabalho, relações organizacionais e interpessoais e o seu significado (SCHIRRMESTER e FRANÇA, 2007).

Para o autor, a QVT é um processo pelo qual uma organização tenta revelar o criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Nesse processo, os objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si; mas, também são intrínsecos ao trabalhador, por vê-los como fins de autorrealização e autoengrandecimento (PINTO, 2015).

França (2008), traçando uma conceituação para QVT, entende como sendo a capacidade de administrar sistemicamente o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no contexto de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade para o bem-estar das pessoas da organização.

De acordo com Moretti (2016), qualidade de vida no trabalho hoje é definida como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organizações, destacando-se dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

3. MODELOS DE QVT

Muitos estudiosos ao longo dos anos desenvolveram técnicas para obtenção de indicadores que apresentam fatores que influenciam na qualidade de vida dos trabalhadores. Entre esses estudiosos, destacam-se os modelos de Nadler e Lawler, Walton, Hackman e Oldhan, entre outros.

3.1 Modelo de Nadler e Lawler

Para Nadler e Lawler, constam como fatores que são sucesso dos projetos de QVT: percepção da necessidade, o foco do problema que é destacado na organização, estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes, compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados, sistemas múltiplos afetados, envolvimento amplo da organização (PINTO, 2015).

Neste modelo, a QVT fundamenta-se em quatro aspectos: 1) Participação dos funcionários nas decisões; 2) Reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos de trabalho; 3) Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional; 4) Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc. (CAVASSINI, 2006).

Segundo o autor, para Nadler e Lawler, ao incrementar esses quatro aspectos, aumentam a possibilidade de melhoria na QVT. E acrescenta:

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” (CAVASSINI, 2006, p. 4).

3.2 Modelo de Hackman e Oldhan

No modelo de Hackman e Oldhan, o cargo possui dimensões fundamentais na QVT, em função de aspectos que produzem estados psicológicos críticos que podem levar a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho (CAVASSINI, 2006).

Para esses estudiosos, cinco fatores são tomados como base para expressar a opinião do trabalhador. São estes: **variedade de habilidades**, em que o cargo exercido deve exigir várias e diferentes habilidades e conhecimento; **identidade de tarefa**, que 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; **significância de tarefa**, em que a pessoa deve ter uma clara percepção de que forma o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho dos demais; **autonomia**, onde se defende a responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas e independência para desempenhá-las, e **feedback**, que se refere às informações, e pode ser dividido em retroação do próprio trabalho e retroação extrínseca (CACASSINI, 2006).

De acordo com Pinto (2015), os três primeiros fatores determinados por Hackman & Oldham (1975), tem contribuição na valorização do trabalho. A autonomia, quarto fator, auxilia no desenvolvimento do empregado e na percepção do quanto ele é responsável pelo que executa. O quinto e último fator (*feedback*) permite que o colaborador seja informado dos resultados atingidos com o seu trabalho.

3.3 O modelo de Walton

A proposta de Walton (1973) apresenta critérios onde se incluem indicadores de qualidade de vida no trabalho. Para o estudioso, *como a expressão “qualidade de vida” vem sendo usada frequentemente para descrever determinados valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico*, essas questões tornam-se centrais para a pesquisa de QVT nas organizações. Deste modo, oito

“categorias conceituais” são propostas, com o propósito de fornecer uma estrutura para análise das características notáveis da qualidade de vida no trabalho (PINTO, 2015):

- 1) *Compensação Justa e Adequada*, avaliando os seguintes pontos: renda adequada ao trabalho; equidade interna; equidade externa;
- 2) *Condições de Trabalho*, que define: a) Jornada de Trabalho: a carga horária de todas as funções desenvolvidas; b) Ambiente Físico Seguro e Saudável: a organização respeita as normas de segurança,
- 3) *Oportunidade de Uso e Desenvolvimento de Capacidades*: refere-se à possibilidade de o trabalhador utilizar seus conhecimentos e aptidões, desenvolver autonomia, onde se verifica: autonomia; significado da tarefa; identidade da tarefa; variedade da habilidade; retroinformação.
- 4) *Oportunidade de Crescimento e Segurança*: esta categoria tem a finalidade de medir a oportunidade de carreira que o trabalhador tem dentro de uma organização, observando: possibilidade de carreira; crescimento profissional; segurança e emprego.
- 5) *Integração Social no Trabalho*: a qualidade de vida no trabalho está associada à harmonia na convivência harmoniosa entre os trabalhadores de uma mesma empresa, investigando se há: igualdade de oportunidades; relacionamento;
- 6) *Constitucionalismo*: verifica-se os direitos e os deveres dos trabalhadores, estabelecendo: respeito às leis e direitos trabalhistas; privacidade pessoal; liberdade de expressão; normas e rotinas: as normas e rotinas da organização são bem claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os trabalhadores.
- 7) *Trabalho e Espaço Total da Vida*: o autor afirma que as experiências dos trabalhadores com o trabalho podem interferir, de forma positiva ou negativa, na vida pessoal e social destes.
- 8) *Relevância Social da Vida no Trabalho*: a forma de agir irresponsável de algumas empresas faz com que muitos trabalhadores passem a depreciar seu trabalho, afetando sua autoestima.

4. A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Embora a QVT tenha ganhado espaço nas discussões acadêmicas e empresariais, o que se tem observado é o grande número de empresas que não demonstram interesse efetivo por essa prática (SILVA JÚNIOR et al, 2011). Os autores, citando França (2004), destacam que a QVT, enquanto competência organizacional, tem uma capacidade de solução que pressupõe vontade, legitimidade e qualificação dos níveis de poder e de interesse.

Pinto (2015) salienta também que a deterioração da qualidade de vida, manifestada através de diversas formas, destacando-se o surgimento de novas patologias, dentre as quais sobressai o fenômeno do estresse, desperta a necessidade de ações que possam reverter esses quadros..

Ainda acentua o autor que a qualidade de vida é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximado ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial. Pressupõe a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera seu padrão de conforto e bem-estar.

Moretti (2016) observa que a busca incessante pelo incremento da competitividade organizacional constitui-se desafio que pode ser apontado como um dos responsáveis pela necessidade da qualidade, sendo crucial às organizações pensar em sedimentar suas habilidades e potenciais para abraçar o novo conceito de trabalho, bem como os desafios a ele inerentes, o que inclui falar em qualidade de vida no trabalho como questão de competitividade organizacional.

Para Cavassini (2006). por passarem a maior parte de suas vidas em seus locais de trabalho, as pessoas têm disponibilizado mais do seu tempo a este do que propriamente com suas famílias e amigos, submetendo-se a níveis de pressão por resultados, pela concorrência e complexidade por um espaço no mercado, o que faz com que o trabalho seja uma constante na vida do homem moderno.

O autor compreende ainda que a organização, por outro lado, tem percebido 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. Assim, a fim de garantir a qualidade de vida no trabalho, é preciso que as organizações se preocupem, não apenas com o ambiente físico da organização, mas também com os aspectos psicológicos e físicos de seus funcionários.

Chiavenato (1999) destaca que a qualidade de vida tem se tornado um fator de grande importância nas organizações e está diretamente relacionada à maximização do potencial humano, e isto depende de tão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização.

Todavia, como bem expressa Alves (2006), a qualidade de vida no trabalho não pode ser confundida com políticas de benefícios, tampouco com atividades recreativas de conagração, ainda que essas sejam importantes como estratégias. Para o autor, a QVT tem a ver com a cultura organizacional que pode ser traduzida como nos valores, filosofia, missão, clima participativo, gosto por pertencer a empresa, com perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação a relação empresa-trabalhador.

França (2008) avalia a discussão sobre QVT sob dois pontos de vista: a) das pessoas, em termos da percepção de bem estar, a partir das necessidades individuais, expectativas de vida, e ambiente social e econômico; b) do trabalho, no sentido de que representa a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e com os bons padrões de relacionamento.

Pinto (2015) entende que a Qualidade de Vida no Trabalho parte do reconhecimento de que um colaborador bem treinado e bem posicionado na organização está em melhor condição para identificar problemas dificilmente localizáveis com relação a qualidade do produto ou de como o trabalho deve ser feito.

Para Cavassini (2006), a busca pela Qualidade de Vida no Trabalho e ações para melhorias para as pessoas não podem ser consideradas como um custo nas planilhas das organizações, uma vez que os custos com afastamentos e ações trabalhistas são maiores do que uma medida preventiva.

O autor acrescenta a importância de zelar pelo bem-estar e segurança dos indivíduos a fim de assegurar uma maior produtividade e qualidade no trabalho e maior satisfação na vida familiar e pessoal.

5. O FOCO NO COLABORADOR

Segundo Pinto (2015), cada vez mais as organizações conduzem levantamento de atitudes no trabalho para identificar os sentimentos de satisfação de seus colaboradores, para entender como a organização opera e para avaliar os efeitos de práticas gerenciais específicas e de arranjos organizacionais.

O autor destaca dois tipos de comparação que são importantes para qualquer levantamento sobre a satisfação no trabalho: 1) como uma organização se compara as demais para avaliar e se posicionar com relação às outras em termos de absenteísmo, giro de mão-de-obra e cultura de trabalho; 2) como os níveis de satisfação mudaram como consequência de ações organizacionais específicas.

Marques (2015) descreve a importância da área de recursos humanos como responsável por escolher pessoas adequadas para cada função de acompanhar a evolução de seus funcionários, garantir que seus salários e benefícios sejam justos e suficientes para as funções exercidas, recompensá-los pelos resultados alcançados e, sobretudo, por estar atenta às necessidades essenciais de seus colaboradores.

Há, ainda, medidas que autor relaciona para que as pessoas em seu trabalho estejam motivadas, como: 1) investimento no funcionário, com cursos e treinamentos que ajudarão aos colaboradores a adquirirem mais conhecimento; 2) dar *feedback*, o que auxilia os colaboradores e se sentirem mais seguros e confiantes; 3) disponibilizar horários mais flexíveis, considerando o horário em quem os funcionários produzem melhor e com mais qualidade.

6. AÇÕES E PROGRAMAS DE QVT

Sá (2000) salienta que a implementação de novos modelos de gestão tem como objetivo buscar maior participação dos trabalhadores em um ambiente que proporcione melhor satisfação e os motive individualmente e em equipe, de forma que eles tenham melhor desempenho e comprometimento organizacional.

Para Alves (2006),

Um planejamento estratégico é fundamental para implementação das ações e programas de QVT a serem implantados. Estes envolvem diagnósticos e implantação de melhorias, inovações gerenciais, inovações tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Silva Júnior (2011) relaciona oito diretrizes básicas à política de administração de pessoal que propiciam um ambiente de trabalho com elevado nível de QVT que devem ser incorporados por uma organização: 1) fornecer condições de segurança e saúde ao trabalhador; (2) vislumbrar oportunidades imediatas para a utilização e o desenvolvimento da capacidade humana; (3) criar oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a segurança do trabalhador em relação à organização; (4) promover a integração social através da organização do trabalho; (5) reconhecer a relevância social do trabalho na vida do trabalhador; (6) efetuar o planejamento das responsabilidades e divulgar informações sobre o trabalho; (7) valorizar a multiplicidade de habilidades exigidas para a execução da tarefa; e (8) conceder autonomia ao trabalhador, para a execução da tarefa.

Segundo Pinto (2015), sendo a QVT a aplicação prática que visa alterar aspectos no trabalho que criam um ambiente organizacional mais favorável à satisfação dos empregados, aumentando a produtividade organizacional, deve-se tomar medidas de prevenção e tratamento para que esses estados não afetem a organização de maneira a impedir a produtividade e o desenvolvimento, nem mesmo ao indivíduo na sua saúde e qualidade de vida.

Cavassini (2016) destaca que, para que tenham melhor eficácia, muitas organizações desenvolvem seus próprios modelos de programas de QVT adaptados à sua realidade. Observa ainda o autor que a partir dos modelos existentes de QVT,

pode-ser ter uma noção da dimensão que programas de bem estar deverão abranger e os desafios a serem enfrentados para que possam ser implementados com a colaboração de todos os envolvidos pelo programa.

Segundo Marques (2015), embora a empresa seja a responsável por parte significativa dos fatores que podem resultar na satisfação dos funcionários, algumas medidas devem partir dos colaboradores, a exemplo: 1) Evitar fofocas para não pode confundir o local de trabalho com escola. Todos são profissionais e devem se tratar como tal. Fofocas tornam o clima pesado e pode acabar criando rivalidade entre as equipes, dividindo assim a empresa; 2) ser pontual e cumpra os prazos da jornada diária dentro dos horários estabelecidos que evitarão o acúmulo de atividades e o colaborador acabe sendo visto como irresponsável pelos seus superiores. Ao demonstrar responsabilidade e compromisso, maiores serão as chances de o colaborador ser reconhecido e, conseqüentemente, se sentir motivado; 3) Trabalhar em equipe, com o apoio dos seus colegas durante a realização das atividades, o que torna o trabalho ainda mais produtivo, além de ser benéfico para o clima corporativo, pois você criará laços e confiança em sua equipe.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os modelos das primeiras associações de trabalho estabelecem relação entre este e a noção de sacrifício, de esforços fora do normal, que esgota a quem o realiza. As mudanças, a partir dos primeiros estudos sobre a qualidade de vida no trabalho demonstraram a importância da QVT para as grandes organizações como fonte de realização e desenvolvimento nas atividades dos seus colaboradores.

Os estudos apresentados, a exemplo do de Nadler e Lawler fundamentam-se na participação do colaboradores e na reestruturação do trabalho através das tarefas, na inovação dos sistemas e melhorias no ambiente de trabalho. Hackman e Oldhan focaram-se nos desenhos de cargos, por acreditarem que estes produzem estados psicológicos que levam a resultados pessoais e de trabalho, afetados diretamente pela QVT. Já Walton acredita em oito fatores relacionados à QVT, desde a compensação justa e pela equidade salarial e de trabalho, as condições que preservam a integridade física e mental dos colaboradores, bem como sua integração social e respeito aos direitos do trabalhador.

Embora se tratem de estudos não tão recentes, a sua importância se faz pelos resultados comprovados e objetivos alcançados por instituições que se dedicaram à implantação de projetos e técnicas para a qualidade de vida e harmonia num saudável ambiente de trabalho, geradores de motivação e satisfação, tanto para os colaboradores quanto para a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Everton Fernando. **Programas e ações em qualidade de vida no trabalho**. Disponível em:<

<http://www.revistas.sp.senac.br/index.php/ITF/article/viewFile/168/180>>. Acesso: 03 nov 2015.

CAVASSINI, Amarildo Pereira. **Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações**. Disponível em: <

http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf> Acesso: 20 out 2016.

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

MARQUES, José Roberto. **QVT – qualidade de vida no trabalho**. Disponível em: <

<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/qualidade-de-vida-no-trabalho-dicas-e-conceitos/>> . Acesso: 29 out 2016.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x realização humana**.

Disponível em: < <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev03-12.pdf>> . Acesso: 01 nov 2016.

PINTO, Michele Nakagami Braule. **A importância na qualidade de vida no trabalho para o bem estar do trabalhador**. Disponível em: <

<https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/a-importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-para-o-bem-estar-do-colaborador>. Acesso: 30 out 2016.

SÁ, Geralda Eliana V. L. de. **Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho em uma empresa de economia mista do estado de Minas Gerais**. Disponível em: <

http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Tomada_de_decisao/013%20-%20Comprometimento%20organizacional%20e%20QVT.pdf>. Acesso: 02 nov 2016.

SILVA JÚNIOR, Annor da et al. **Qualidade de vida no trabalho e níveis hierárquicos**. Disponível em:<

<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1035/744>> . Acesso 29 out 2016.