

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA DESCRIÇÃO HISTÓRICA E CONCEITUAL

RESUMO

Este artigo objetiva apresentar os aspectos conceituais e históricos da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), enfocando sua importância para a gestão de pessoas nas organizações. Inicialmente começa-se com uma análise do surgimento e da evolução histórica da Qualidade de Vida, desde o surgimento da revolução industrial passando pelos estudos da Administração Científica de Taylor, pela Teoria Clássica de Fayol até a filosofia humanista da Teoria das Relações Humanas. Em seguida apresentam-se os aspectos conceituais da QVT e sua evolução com o decorrer do tempo e com os diversos enfoques dados ao tema. Na sequência apresenta-se alguns modelos de aplicáveis para um Programa de Qualidade de Vida cada qual fazendo referência a uma série de preocupações e de projetos na organização. Por fim traz-se uma visão atual da Qualidade de Vida no Trabalho e de sua importância no desenvolvimento organizacional.

Palavras Chaves: Qualidade de vida no trabalho, Motivação, Desempenho

ABSTRACT

This article presents the conceptual and historical aspects of the Quality of Work Life (QWL), focusing on its importance for the management of people in organizations. Initially begins with an analysis of the emergence and historical development of Quality of Life, since the emergence of the industrial revolution through the studies of Taylor's Scientific Management, the Classical Theory of Fayol to the humanist philosophy of Human Relations Theory. Then we present the conceptual aspects of QWL and its evolution with the passage of time and with different approaches to the data subject. Following presents some models apply for a Quality of Life Program each referring to a series of concerns and projects of the organization. Finally brings up a current view of Quality of Life at Work and its importance in organizational development.

Key Words: Quality of work life, Motivation, Performance

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas nunca esteve tão em pauta na atualidade. Os gestores estão sempre à procura de resultados para suas organizações, e para tanto, a gestão de pessoas se faz presente proporcionando níveis elevados de produtividade e qualidade nos serviços e/ou produtos. Nas palavras de Chiavenato (1999, p.391) “a organização que investe diretamente no funcionário, está, na realidade, investindo indiretamente no cliente”.

Essa preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores da organização é um tema relativamente recente, data do século XX. As empresas no início da revolução industrial não pensavam em gestão de pessoas. Nessa época as unidades domésticas de produção desapareceram com a competição das fábricas, surgindo um enorme contingente de operários nessa nova modalidade de produção, trabalhando em jornadas de trabalho de 12 ou 13 horas em condições perigosas e insalubres, provocando acidentes e doenças em larga escala. O baixo padrão de vida, a promiscuidade nas fábricas e os riscos de graves acidentes e o longo período de trabalho em conjunto proporcionou uma interação estreita entre os trabalhadores e uma crescente conscientização da precariedade das condições de vida e de trabalho e da exploração por uma classe social economicamente favorecida.

A preocupação dos empresários se fixava na melhoria dos aspectos mecânicos e tecnológicos da produção com o objetivo de produzir quantidades maiores de produtos melhores e de menor custo. A gestão de pessoal e a coordenação do esforço produtivo eram aspectos de pouca ou nenhuma importância.

Com o avanço nas pesquisas do comportamento humano, as fábricas foram descobrindo novos mecanismos de reduzir seus custos de produção e conseqüentemente aumentarem seu lucro. O Estudo de Tempos e Movimentos realizado por Frederick Winslow Taylor, em 1903, como foco na realização das tarefas acarretou profundas mudanças nos processos produtivos da época. Taylor, fundador da Administração Científica, percebeu que a maximização da eficiência industrial passa pela maximização de cada uma das tarefas elementares, ou seja, a

melhoria da eficiência de cada operário provoca a melhoria em toda a empresa. A partir desse estudo seguiram-se novas análises, agora com foco no operário e em suas funções, mas sempre com objetivo de otimizar a produção e aumentar os lucros. Foram realizados estudos em relação à fadiga humana, a divisão do trabalho e especialização do operário, desenho de cargos e tarefas, incentivos salariais e prêmios de produção, entre outros. Muito embora a organização seja constituída de pessoas, deu-se pouca atenção ao elemento humano.

Diferentemente de Taylor, Henri Fayol, com a Teoria Clássica da Administração, trabalhou com ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Na realidade, o objetivo de ambas as teorias era o mesmo: a busca da eficiência das organizações.

A Teoria das Relações Humanas surge praticamente com os resultados da Experiência de Hawthorne, em que Elton Mayo buscou avaliar a correlação entre iluminação e a eficiência dos operários da fábrica Western Electric Company, em Chicago, nos Estados Unidos. Para surpresa dos observadores não foi verificada correlação entre a intensidade da iluminação e o rendimento dos operários. Constatou-se porém a existência de outra variável, denominada *fator psicológico*: os operários reagiam à experiência conforme suas suposições pessoais. Comprovou-se a preponderância do *fator psicológico* sobre o *fator fisiológico*. A Experiência de Hawthorne marca o início de uma nova teoria calcada em valores humanísticos na Administração, deslocando a preocupação colocada na tarefa e na estrutura para a preocupação com as pessoas. Passou-se a analisar novas variáveis no cenário da Administração, como: a integração social, necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensas e sanções não materiais, o estudo de grupos informais e as relações humanas dentro da organização, dentre outras.

Baseada na filosofia humanista tem-se a abordagem da Qualidade de Vida no Trabalho, em que se busca o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, através da interação entre as exigências e necessidades de ambos. A QVT juntamente com outras ferramentas de gestão como a análise de clima organizacional, reflexões sobre a cultura da organização, estudos sobre liderança, análise de desempenho, tornam-se mecanismos importantes para o diagnóstico de uma boa gestão de pessoas nas organizações.

Este artigo focaliza suas considerações nos estudos de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT. Inicialmente apresentam-se os conceitos de qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho para em seguida identificarem-se os modelos apresentados pelos principais autores. Nas considerações finais, faz-se uma análise desses modelos no contexto atual da gestão de pessoas.

ASPECTOS CONCEITUAIS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

As necessidades das pessoas e os novos desafios no trabalho têm estimulado a estruturação das atividades de qualidade de vida nas empresas, caracterizando uma nova competência, uma nova especialização gerencial.

De acordo com Chiavenato (1999) o termo Qualidade de Vida no Trabalho surge na década de 1970 trabalhado por Louis Davis, nos Estados Unidos, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Na Europa, a França tem uma das culturas mais críticas e dedicadas nos estudos de condições de trabalho. Os especialistas franceses difundiram conceitos de psicopatologia do trabalho, sofrimento desagregador e sofrimento criativo no trabalho, questões de poder, mitos e inveja nas organizações. Dejours, um dos principais estudiosos e líderes desses pensamentos, define condições de trabalho como “as pressões físicas, mecânicas, químicas, e biológicas do posto de trabalho”. “As pressões do trabalho têm por alvo principal o corpo dos trabalhadores, onde elas podem ocasionar desgaste, envelhecimento e doenças somáticas.” (apud, DEJOURS, 1994, p.125, apud LIMONGI-FRANÇA, 2012, p.168). Ele ainda refere-se especificamente à Qualidade de Vida no Trabalho como *condições sociais e psicológicas* do trabalho, especificamente no que se refere ao sofrimento criador e ao sofrimento patológico.

Atualmente o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho. Qualidade de Vida no Trabalho assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das

organizações quanto a maximização dos efeitos sobre a produtividade e a qualidade dos produtos.

Dessa forma, percebe-se que Qualidade de vida é um conceito mais abrangente, considerando o indivíduo e sua vida como um conjunto, não só no que se refere ao trabalho. Qualidade de Vida no Trabalho possui características mais específicas, é uma competência relativa às organizações, e fazer a gestão de QVT significa lidar com o conjunto de demandas e expectativas de bem estar da organização, para decidir por ações que ao mesmo tempo realizem os objetivos estratégicos e atendam a essas necessidades das pessoas no ambiente interno e no externo.

Contudo, quando se fala em qualidade de vida, surgem sempre muitas ideias e conceitos, porém ainda existem incertezas e divergências quanto ao significado do termo e é necessário compreendê-lo para que esta abordagem não seja entendida como apenas mais um modismo passageiro, proposto no campo da administração, mas como uma linha de pesquisa internacional, dedicada a buscar uma vida mais saudável e feliz para os trabalhadores, almejando, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais.

Segundo Limongi França (2012, p.167) a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho é definida como:

A capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização.

Já o autor, Walton (1973) afirma que o conceito de QVT envolve legislação trabalhista, segurança no trabalho, oportunidades iguais de emprego, planos de enriquecimento de cargos e a relação positiva, proposta por psicólogos, entre moral e produtividade. A QVT abarca todos estes valores e ideias, surgidos desde o começo do século XIX, para melhorar as condições de trabalho e, do seu ponto de vista, deve ir além, enfatizando, também, necessidades e aspirações humanas, tais como desejo por um empregador socialmente responsável. Afirma, ainda, que faz parte da QVT a preocupação com valores humanísticos e ambientais, esquecidos

pela sociedade industrializada em favor de inovações tecnológicas, produtividade e crescimento econômico. (FERNANDES, 1996).

Para Eda Conte Fernandes (1996), uma das mais importantes precursoras do movimento de Qualidade de Vida no Trabalho no Brasil, a expressão *Qualidade de Vida no Trabalho* está associada à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações, atendimento a reivindicações dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios.

Para Nadler e Lawler (1983), qualidade de vida é uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações. O que distingue os programas de QVT, segundo eles, é a preocupação com os efeitos do trabalho sobre as pessoas e a efetividade da organização, com a participação dos trabalhadores na resolução de problemas e tomada de decisões organizacionais.

Nadler e Lawler apresentam a evolução do entendimento de QVT ao longo do tempo, a saber:

- **De 1959 a 1972**, QVT era entendida como uma variável, caracterizada pelo impacto do trabalho sobre o indivíduo;
- **De 1969 a 1974**, QVT era vista como uma abordagem. O foco era o indivíduo, buscando melhorias para os empregados e para a administração;
- **De 1972 a 1975**, QVT significava um conjunto de métodos ou técnicas para melhorar as condições de trabalho e tornar este mais produtivo e satisfatório;
- **De 1975 a 1980**, QVT era compreendida como um movimento, uma ideologia sobre a natureza do trabalho e as relações entre os trabalhadores e a empresa;
- **De 1979 a 1982**, QVT era vista como tudo, um recurso global para problemas de qualidade, produtividade e outros problemas organizacionais; e
- **De 1982 em diante**, QVT pode vir a significar ‘nada’, sendo apenas um modismo passageiro, caso alguns projetos de QVT fracassem. Os autores colocam que isso pode acontecer devido ao entendimento vago do conceito de QVT.

Hackman e Suttle (1977), por sua vez, definiram QVT como “o grau com que os membros de uma organização são capazes de satisfazer necessidades pessoais

importantes através de sua vivência nessa organização”. Enfatizando apenas o atendimento das necessidades humanas, os autores apresentam uma definição bastante limitada do conceito de QVT, já que esta não se preocupa apenas com os trabalhadores; mas, também, com a organização e a sociedade.

Na verdade, percebe-se que a base da discussão sobre o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada, de forma mais abrangente, às condições de vida do trabalho, ou seja, a fatores de bem-estar, garantia de saúde, seguridade social, segurança física e mental, lazer e motivação. Com a percepção desses benefícios os colaboradores proporcionam à empresa a realização de suas tarefas com maior presteza e eficiência.

Limongi-frança (2002) nos ensina que: “Qualidade de Vida não deve ser encarada como uma ação global, mas como um conjunto de ações”. Para implantar um programa de qualidade de vida, é preciso levar em conta o que os funcionários querem e o que a empresa deseja ou pode fazer.

Nesse sentido apresenta-se a seguir alguns modelos aplicáveis para um Programa de Qualidade de Vida.

MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da Qualidade de Vida no Trabalho. Por outro lado, a importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização. Portanto, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnológica, sistemas de recompensas, políticas internas), mas sobre tudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais. Por essa razão, vários autores apresentam modelos de Qualidade de Vida no Trabalho.

O modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Nadler e Lawler (1983, apud CHIAVENATO, 1999, p.392) está fundamentado em quatro aspectos, e à medida que esses aspectos são incrementados haverá uma melhoria na QVT, são eles:

1. Participação dos funcionários nas decisões.
2. Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de 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 a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho, etc.

Em outro modelo Hackman e Oldhan (1975, apud CHIAVENATO, 1999, p.392) atribuem às dimensões do cargo determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho. Para eles as dimensões do cargo oferecem recompensas intrínsecas que produzem à satisfação no cargo e automotiva às pessoas para o trabalho. Na visão dos autores as dimensões do cargo são:

1. *Variedade de habilidades.* O cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa.
2. *Identidade da tarefa.* O trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável.
3. *Significado da tarefa.* A pessoa deve ter uma clara percepção de como seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras.
4. *Autonomia.* A pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar.
5. *Retroação do próprio trabalho.* A tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa autoavaliar seu desempenho.
6. *Retroação extrínseca.* Deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.
7. *Inter-relacionamento.* A tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

Um modelo bastante conceituado é o modelo de QVT apresentado por Walton (1973, apud CHIAVENATO, 1999, p.393) em que ele propõe a existência de oito fatores que afetam a Qualidade de Vida no Trabalho, a saber:

1. *Compensação justa e adequada.* A justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho).
2. *Condições de segurança e saúde no trabalho.* Envolvendo as dimensões, jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem-estar da pessoa.
3. *Utilização e desenvolvimento de capacidades.* No sentido de proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retroinformação quanto ao seu desempenho.
4. *Oportunidades de crescimento contínuo e segurança.* No sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma duradoura.
5. *Integração social na organização.* Envolvendo eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito.
6. *Constitucionalismo.* Refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização.
7. *Trabalho e espaço total de vida.* O trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias.
8. *Relevância social da vida no trabalho.* O trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

Por sua vez, Fernandes (1996) identifica dois autores que apresentam os seguintes modelos, O Modelo de Belanger (1973) aponta aspectos ligados ao

trabalho em si, como crescimento pessoal e profissional, tarefas com significado, funções e estruturas abertas e o modelo de Lippitt (1978) considera que situações em que se oferece oportunidade para o indivíduo satisfazer grande variedade de necessidades pessoais como, segurança, interação, ser reconhecido, entre outros, são critérios favoráveis para uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho.

Alguns autores têm feito usos de indicadores com o intuito de viabilizar maior capacidade estratégica, gerencial e operacional para questões de Qualidade de Vida no Trabalho. No Brasil, Fernandes e Rendón (1992, p.7, apud LIMONGI-FRANÇA, 2012, p.173) apontam os seguintes focos dos programas de QVT: reestruturação dos postos de trabalho, melhoria da cultura organizacional, criação de grupos autônomos ou autogerenciados.

As Normas Regulamentadoras da Legislação de Saúde e Segurança foram consolidadas em 1978. São também indicadores de qualidade de vida, uma vez que determinam programas de eliminação, controle e preservação da saúde e consequente bem-estar do ambiente de trabalho. Entre as normas alguns programas constam como obrigatórios, como: Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho (Sipat), Programa e Prevenção e Risco Ambientais (PPRA), Controle Médico e de Saúde Ocupacional (PCSMO).

A Qualidade de Vida no Trabalho pode apresentar muitas faces, mas o fato de haver certa confusão acerca do real significado do termo se deve a que ele é utilizado para fazer referência a uma série de preocupações e de projetos na organização, o que leva os autores a defini-lo de modos diferentes. Essa variedade de conceitos acaba por gerar uma diversidade de modelos cada um focando com maior ênfase determinado aspecto (promoção da saúde, condições ambientais gerais, grau de satisfação da pessoa com a empresa, etc.) em detrimento de outros. Observa-se que o tema é carregado de ambiguidade, o que ocorre por causa das várias redefinições pelas quais tem passado ao longo dos tempos e dos diferentes usos que as pessoas fazem dele.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. Nesse contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho apresenta-se como uma boa alternativa de gestão, visando propiciar maior participação, integração e desenvolvimento do trabalhador na empresa.

A utilização dos programas de QVT faz-se necessário àquelas empresas que almejam o sucesso e, mesmo, a sobrevivência no mercado, pois é sabido que a vantagem competitiva das empresas está em seus recursos humanos e que somente funcionários com qualidade em suas vidas estarão estimulados e comprometidos com seu trabalho.

O investimento em Qualidade de Vida no Trabalho se apresenta como um negócio bastante interessante, não apenas para os colaboradores da organização, população-alvo dos programas, como também para as próprias organizações por repercutir diretamente na melhoria da qualidade dos produtos e serviços, na diminuição de erros e/ou desperdícios, na redução dos índices de absenteísmo causados por doenças ou desmotivação, ou seja, atua diretamente na melhoria da produtividade, por conseguinte na lucratividade da empresa.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed.. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FISCHER, André Luiz, DUTRA, Joel Souza, AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão De Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas.** São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.