



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

Ana Carolina Salgado de Melo

Denise de Andrade Costa

Luciana Cordeiro de Mello

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: diferentes percepções
em um mesmo processo.**

**Pindamonhangaba
2012**



**Ana Carolina Salgado de Melo
Denise de Andrade Costa
Luciana Cordeiro de Mello**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: diferentes percepções
em um mesmo processo.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos para
obtenção do Diploma do Curso de
Administração de Empresas da Faculdade
de Pindamonhangaba.

Prof. Esp.: Willy Ferreira da Silva

**Pindamonhangaba
2012**



**Ana Carolina Salgado de Melo
Denise de Andrade Costa
Luciana Cordeiro de Mello**

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: diferentes percepções em um mesmo processo.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Diploma do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Prof. Esp.: Willy Ferreira da Silva

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof . _____ Faculdade de Pindamonhangaba
Assinatura _____

Prof . _____ Faculdade de Pindamonhangaba
Assinatura _____

Prof . _____ Faculdade de Pindamonhangaba
Assinatura _____

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que colaboraram com está empreitada, primeiramente a Deus e a Nossa Senhora Aparecida por permitir a realização de um sonho, em especial a minha família meus pais Nelson e Maria, para meu namorado Ademar, minha irmã Cristina, meus sobrinhos Paulo Roberto, Valéria e Junior pelo carinho, pela paciência, compreensão, pelo incentivo e apoio de todos, pois estiveram sempre do meu lado.

Agradeço ao Prof. Willy Ferreira da Silva, a Prof.^a Hilda Montemor, pela orientação deste trabalho de conclusão de curso, aos demais professores que passaram em minha vida ao longo desses quatro anos e a todos os meus colegas que contribuíram para a conclusão dessa etapa de minha vida, em especial a minha amiga Denise pelo carinho, pela amizade por sempre compartilhar as experiências, a concretização deste trabalho e pelos os momentos de alegria que ajudaram muito ao longo dos quatro anos em que convivemos juntas, a todos muito obrigada!

Luciana Cordeiro de Mello

Dedico este trabalho primeiramente a Deus e a Nossa Senhora Aparecida, agradecendo sempre por guiar, iluminar e abençoar essa caminhada. Agradeço a todos que sempre estiveram comigo, me apoiando, dando forças para não desistir e aos que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Agradeço a minha mãe e meu Pai (Teresa & João), sempre queridos, que amo tanto, pelo incentivo, carinho, paciência, compreensão, por sempre estarem ao meu lado nos momentos alegres e tristes. Minha prima Erlaine, que considero como uma irmã, sempre me dando a maior força.

Agradeço a todos os professores que fizeram parte da realização desse sonho ao longo desses quatro anos. Ao Prof. Willy pela belíssima orientação desse nosso trabalho de conclusão de curso.

Agradeço, a minha amiga, irmã de coração Luciana, por tudo, pela força, pelo carinho, pela dedicação e confiança que depositou em mim. Só nós sabemos das nossas lutas, vitórias e derrotas, porém, sempre juntas. O meu muito obrigada a todos.

Denise de Andrade Costa

Agradeço a Deus pela graça de me permitir conquistar mais uma vitória e de colocar pessoas tão especiais na minha vida, como meus amigos e minha família. A minha mãe Angela e ao meu pai Márcio, pela força e amor incondicional, por não medirem esforços para que eu consiga realizar os meus sonhos. A minha avó Anna (in memoriam) e ao meu avô Angelo (in memoriam), pelo amor e dedicação. As minhas tias Rosária e Regina, pelo amor, cuidados e preocupações. Ao meu namorado José Augusto, pela paciência, compreensão, carinho e amor, por estar sempre ao meu lado nas horas que preciso. Aos amigos que sempre estiveram ao meu lado, e especialmente a Denise e a Luciana, que tanto me deram força e tiveram paciência nestes anos.

Ao orientador Willy pela sabedoria na orientação e dedicação, e a todos os professores que contribuíram como meu aprendizado.

Ana Carolina Salgado de Melo

EPÍGRAFE

“O desafio é não deixar passar as oportunidades para adotar um novo estilo de vida, para um novo tempo, que nos permita alcançar o resultado que todos sonhamos: SER FELIZ!”

Elizabet Garcia Campos - Presidente do Instituto Brasileiro de Qualidade de Vida – IBQV.

RESUMO

Diante das constantes mudanças no mundo do trabalho advindas da tecnologia, dos novos produtos e serviços, a competitividade entre as organizações tem aumentando a cada dia. Atualmente, as instituições buscam realizar ações para atingir tanto os objetivos organizacionais como o dos trabalhadores, pois a organização, as relações de trabalho e o trabalhador possuem uma interdependência permanente. Surgem, então, projetos de qualidade de vida nas organizações, enfatizando o bem-esta do trabalhador. 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. Assim percebe-se a importância de fatores como: igualdade de oportunidades, identidade da tarefa, remuneração justa, feedback, entre outros. A pesquisa sobre qualidade de vida do trabalhador pode ser considerada uma ramificação do estudo da qualidade de vida geral e vem recebendo atenção crescente de cientistas das áreas de saúde, ecologia, psicologia, economia, administração e engenharia, bem como das empresas que têm proposto programas que buscam melhorarias nas condições de trabalho e de vida dos trabalhadores. Ao longo dos anos, vários pesquisadores têm se dedicado à elaboração de modelos que buscam avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho sob diversos aspectos, com o intuito de contribuir para o tratamento desta questão com o objetivo de determinar: a Qualidade de Vida no Trabalho em funcionários dos vários níveis, as fraquezas e potencialidades em termos de QVT, e, quais os pontos críticos que devem ser priorizados em prol da melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. A qualidade de vida é um conceito recente, que engloba e transcende o conceito de saúde, sendo composto de vários domínios ou dimensões. Considerada à medida que faltava na área da saúde, tem sido definida como a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais se vive e em relação aos objetivos, expectativas, padrões e preocupações.

Palavras-chave – Qualidade de vida no trabalho; Modelos de Qualidade de Vida no trabalho; Indicadores de Qualidade de vida no trabalho; Diferenças Individuais.

ABSTRACT

Given the constant changes in the world of work arising from the technology, new products and services, the competitiveness between organizations is increasing every day. Currently, institutions seek to take actions to achieve organizational goals both as workers, as the organization, labor relations and employee have a permanent interdependence. Arise, then, quality of life projects in organizations, emphasizing the well-being of the worker. The quality of work life is one of the new challenges for contemporary management. It directly affects the lives of individuals and consequently the results of organizations. Once one realizes the importance of factors such as equal opportunities, task identity, fair remuneration, feedback, among others. Research on quality of life of the worker can be considered a branch of the study of general quality of life and has received increasing attention of scientists in the areas of health, ecology, psychology, economics, business administration and engineering, as well as the companies that have proposed programs seeking working conditions and living standards of workers. Over the years, many researchers have been devoted to the development of models that seek to evaluate the Quality of Working Life in many ways, in order to contribute to the treatment of this issue in order to determine: the Quality of Working Life in officials of various levels, weaknesses and potential for QWL, and which critical points that should be prioritized in order to improve the Quality of Working Life. Quality of life is a recent concept that encompasses and transcends the concept of health, being composed of multiple domains or dimensions. Considered as lacking in health, has been defined as an individual's perception of their position in life in the context of culture and value systems in which they live and in relation to goals, expectations, standards and concerns.

Keywords - Quality of work life; Models of Quality of Life at Work; Indicators of Quality of work life; Individual differences.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Aspectos que alicerçam a qualidade de vida no trabalho	30
Tabela 2 - Benefícios com a implementação de programas de qualidade de vida	32
Tabela 3 - Modelo de Walton (1973)	44
Tabela 4 – Modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman & Oldham (1975)	48
Tabela 5 – Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho.....	50
Tabela 6 – Dimensões e subdimensões dos modelos	56
Tabela 7 - Qualidade de Vida no Trabalho x Produtividade	58
Tabela 8 - Fatores que fomentam a efetividade dos programas de QVT	62

LISTA DE ABREVIACÕES

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivo do Tema	12
1.2 Problema	13
1.3 Escolha do Tema.....	14
1.4 Justificativa do Tema	14
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.....	18
2.2 Como surgiu o termo Qualidade de Vida no Trabalho?	19
2.3 Aspectos do tema qualidade de vida.....	19
2.4 O que vem a ser, afinal, a qualidade de vida no trabalho?.....	22
2.5 Uma pesquisa sobre a Qualidade de Vida do Trabalhador	25
2.6 A Qualidade de Vida.....	26
2.7 Qualidade de Vida do Trabalhador	28
2.8 A Qualidade de Vida no Trabalho	40
2.9 A Importância do Ser Humano no Trabalho.....	40
2.10 A Qualidade de Vida (QVT) e sua Abrangência	42
2.11 O Bem-Estar Social de Qualidade de Vida no Trabalho	42
2.12 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	44
2.12.1 O Modelo de Walton (1973).....	44
2.12.2 Modelo de Hackman e Oldhan (1975).....	48
2.12.3 O Modelo de Westley (1979).....	50
2.12.4 Modelo de Qvt de Nadler e Lawler (1983).....	51
2.12.5 O Modelo de Davis & Werther (1983)	51
2.12.6 Definição do Objetivo dos Modelos	52
2.12.7 Definição das Dimensões a serem avaliadas	52

2.13 A NECESSIDADE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA AS ORGANIZAÇÕES	57
2.13.1 O Capital Humano das Organizações	58
2.13.2 Qualidade de vida e seus desafios.....	59
2.13.3 Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho.....	60
2.14 CARREIRA, SUCESSO E QUALIDADE DE VIDA.....	63
2.14.1 Uma Simples Qualidade de Vida.....	64
2.14.2 Quanto vale a sua qualidade de vida?.....	65
3 MÉTODOS	68
4 DISCUSSÃO	69
5 CONCLUSÃO.....	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

1 INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade entre as empresas, ocasionado por inúmeros fatos ocorridos nos últimos anos no cenário mundial, dentre eles a própria globalização, tem obrigado as empresas a buscar formas para se tornarem mais competitivas. Portanto os investimentos em tecnologia, marketing e qualificação profissional são cada vez mais importantes, sendo que as máquinas, equipamentos e tecnologia têm grande importância no sucesso das empresas e por outro lado as pessoas que trabalham nas organizações são responsáveis por conduzir e produzir estes resultados.

A Qualidade de vida no trabalho representa a necessidade de atuar mais profundamente na valorização das condições de trabalho, no que se refere aos procedimentos da tarefa em si, ao ambiente físico e aos padrões de relacionamento (LIMONGI-FRANÇA, 2001).

Dentro deste contexto abordado por Limongi-França (2001), as pessoas, como principal fonte de criação e disseminação de conhecimento, tornam-se um dos mais importantes recursos das organizações. Contudo, proporcionar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, das organizações requer um trabalho contínuo e estratégico por parte dos gestores, pois, há que se lidar com um variado número de elementos em cada contexto organizacional.

Com base na importância e relevância deste tema, faz-se necessário uma investigação mais aprofundada sobre o conceito em questão. A maioria dos autores estudados que abordam o tema Qualidade de Vida no Trabalho formulam suas teorias e metodologias com base em um conceito, seja este oriundo da Organização Mundial de Saúde ou de qualquer outra fonte, mas é, na maioria das vezes, com embasamento em um conceito pré-definido.

Com o conteúdo abordado pretende-se mostrar como proporcionar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, das organizações. Com esse estudo, que também já vem sendo apresentado por outras literaturas, mostrar-se que a partir de então as empresas começam a perceber as pessoas como seu recurso mais valioso. Autores como Chiavenato (2004) denominam de capital humano ou intelectual.

De acordo com Macedo e Matos (2008), frequentemente são identificados nas organizações algumas manifestações de satisfação e insatisfação com algumas variáveis relacionadas ao trabalho, sendo que estas variáveis tendem a fortalecer ou enfraquecer a Qualidade de Vida, e assim a Produtividade das organizações. Portanto, é preciso identificar,

aperfeiçoar ou eliminar as variáveis apresentadas, pois elas serão responsáveis por manter o equilíbrio da relação dinâmica entre as pessoas e as organizações.

Segundo Conte (2003), a Qualidade de vida no Trabalho aumenta a probabilidade da obtenção da Qualidade de Vida pessoal, social e familiar, embora, o próprio autor considere que estas esferas tenham diferentes papéis na vida do indivíduo. Assim sendo, a avaliação e as discussões constantes sobre o tema Qualidade de Vida possuem grande relevância para a preservação da veracidade do conceito e de sua aplicabilidade dentro dos ambientes organizacionais.

1.1 Objetivo do Tema

Estimular em toda a equipe de colaboradores práticas de hábitos saudáveis e melhorias da qualidade de vida tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele. Somos conscientes de que o trabalho é vital para o ser humano, torná-lo mais participativo, utilizando potencialidades e talentos, dar-lhe condições de trabalho adequadas, resultará no aumento da saúde mental e física dos trabalhadores. Assim, um programa de Qualidade de Vida no Trabalho deve atingir todos os níveis, direcionando esforços para a canalização da energia disponível para o comprometimento humano.

A necessidade de tornar as empresas competitivas colocou-se de frente com a busca da qualidade, que deixou de ser um diferencial competitivo, para se tornar condição de sobrevivência. Para tanto, é necessário canalizar esforços para o comprometimento humano, na busca da qualidade de vida.

Diante disto, verifica-se a importância de haver uma mudança na forma de pensamento dos administradores, também se aplica as 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.

QVT é o trabalho como qualidade de vida. Deste modo, a empresa de qualidade total distingue-se hoje por um traço que a caracteriza como nunca houve antes, isto é, sua contribuição às melhores condições de vida, pois considera que voltar-se para o cliente é valorizar o social, ou melhor, contribuir para o desabrochar da cidadania (MATOS, 1996, p.345).

1.2 Problema

Está cada vez mais claro para as organizações que investir no bem-estar dos funcionários é essencial para elas próprias e para a sociedade, diz Hampton (1990). Procura-se, na organização de eventos, associar o objetivo de promover a reflexão e a criação de uma consciência sobre a qualidade de vida e bem estar em todos os âmbitos da vida do indivíduo e da sociedade com questões importantes que afetam a vida dos cidadãos. Isso mostra que todas as organizações estão se envolvendo cada vez mais com o tema e mostrando a importância de se ter qualidade de vida “na vida”.

De acordo com Ferreira (2009), Qualidade de Vida é sentir prazer em trabalhar, criar e poder fazer o trabalho com zelo. É vivenciar harmonia e cooperação nas relações socioprofissionais de trabalho, configurando um ambiente social agradável. É sentir reconhecimento dos colegas, das chefias, principalmente da chefia imediata, dos dirigentes institucionais e da sociedade, é poder progredir profissionalmente e no trabalho. Isso é, um fator de desenvolvimento pessoal permanente, é perceber que o trabalho não coloca em risco a saúde, a segurança pessoal e familiar e, principalmente, ser um lugar, tal qual a vida social fora do emprego, de bem-estar. 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.

Ainda segundo Ferreira (2009), com a importância do tema Qualidade de vida nas Organizações, faz-se necessário uma investigação mais profunda sobre o conceito em questão. A maioria dos autores que abordam esse assunto formula suas teorias e metodologias com base em um conceito já pré-definido. Já foi detectado que o ser humano passa maior parte de sua vida em seus locais de trabalho, dedicando sua força, energia e esforços para as organizações. O que de início era para suprir suas necessidades básicas de subsistência, passa a ser, o ponto central da vida do homem, ou seja, disponibiliza maior parte do seu tempo trabalhando do que propriamente com suas famílias e amigos. Indo mais além, quando o homem tenta “se desligar”, mesmo assim, a vida 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.

O que nos faz pensar e nos remete a seguinte pergunta: **Qualidade de Vida possui o mesmo significado para todas as pessoas?** Até mesmo porque, os vários modelos teóricos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, propostos por diversos autores, vem sendo, ao longo dos tempos reformulados e combinados a adaptarem-se as novas demandas, aos novos contextos, uma vez que a percepção sobre o significado e o significado do conceito Qualidade de Vida podem se apresentar de formas diferentes para os indivíduos e para as organizações.

1.3 Escolha do Tema

A escolha do tema se deu por saber que o conhecimento humano é fundamental para o desenvolvimento pessoal, social e profissional do cidadão, depois por perceber a Qualidade de vida como algo necessário para um mundo melhor.

Dessa forma, o conhecimento é fundamental e determinante em todas as atividades humanas e distingue-se de um mero recurso, pois permite criar riqueza, lidar com situações diversas, compreender o mundo que o cerca, cuidar de si e dos outros e utilizá-lo como uma ferramenta em benefício próprio e também de transformação em prol da qualidade de vida.

1.4 Justificativa do Tema

Sempre que falamos de qualidade de vida, vem a nossa mente como podemos contribuir para a qualidade de vida no lar, no trabalho, na sociedade e no planeta. E ao tentar encontrar as possíveis soluções, nos ocorre que desde logo a crença de que nossas escolhas desempenham um papel muito importante na vida e que viver com qualidade só depende de nós, de força de vontade e das opções que fazemos, diante das alternativas que nos são colocadas.

Ao pensar a qualidade de vida no trabalho temos que considerar diferentes aspectos: a importância que damos ao trabalho que realizamos, o nível de desafio a que temos de responder no desempenho de nossas funções, a qualidade das relações interpessoais que ocorrem no ambiente de trabalho, os programas e as ações promovidas pela organização entre outros que contribuam para melhoria da saúde, do bem-estar e da satisfação do trabalhador que se refletem no desempenho e na produtividade (MELLO, 2006).

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 qualidade de vida no trabalho 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 pode garantir um clima de confiança entre empresa e empregado.

QVT é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2004, p. 108).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Rodrigues (1994) refere-se à Qualidade de Vida no Trabalho como algo que envolve pessoas, trabalho e espaços organizacionais, considerando a preocupação com dois aspectos: em primeiro plano o bem estar do trabalhador e com a eficácia organizacional, e por fim a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho. Em outras palavras, gestão compartilhada. Todo ser humano anseia pela qualidade de vida e busca tudo aquilo que possa proporcioná-lo maior bem estar e uma vida mais satisfatória. A saúde tem sido uma preocupação constante de muitos trabalhadores que, pela exigência e ausência de crescimento e reconhecimento, adoecem fisicamente o acaba afetando seu relacionamento com ele mesmo, com a organização e com o trabalho que passa a ser um fardo, e destaca ainda que os riscos mais conhecidos no ambiente de trabalho são sobrecarga no trabalho e estresse.

Ainda segundo Rodrigues (1994), a Qualidade de Vida complementa o tema abordado por fazer referência a viver bem físico, mental, psicológico e social, o que requer sabedoria, bons relacionamentos com você mesmo e com os outros, desejo pela saúde, educação e tantos outros quesitos relacionados à qualidade de vida. Aqui a Qualidade de Vida é mais do que ter uma boa saúde física ou mental, é na verdade estar em equilíbrio, ter hábitos saudáveis, cuidados com o corpo, atenção para a qualidade dos seus relacionamentos, balanço entre vida pessoal e profissional, tempo para lazer, saúde espiritual, etc. Ser componente na gestão da própria saúde de vida deveria fazer parte das prioridades de todos.

Segundo Chiavenato (1983), o trabalho persiste no mundo desde o momento que o homem começou a transformar a natureza e o ambiente ao seu redor, através do uso de utensílios e ferramentas.

Para Vasconcelos (2001), o emprego surge apenas a partir da Revolução Industrial traduzindo-se em conceito que relaciona homens que vendem sua força de trabalho por algum valor, alguma remuneração, criando uma relação de troca fundamentada no valor monetário que hoje se conhece como salário. Coloca que estudos sobre a evolução do trabalho mostram que antigamente o trabalho não merecia a atenção de pessoas consideradas cultas que possuíam mais recursos financeiros ou que ocupassem cargos de autoridade, era considerado algo indigno, devendo ser desenvolvido por escravos.

Conforme Rodrigues (1994), trabalho é o esforço humano dotado de um propósito e envolve a transformação da natureza através do dispêndio de capacidades físicas e mentais. Enquanto que o emprego refere-se à relação estável e mais ou menos duradoura, que existe entre quem organiza e realiza o trabalho, vigorando um acordo entre as partes. É uma espécie

de contrato no qual o possuidor dos meios de produção paga pelo trabalho de outros que não são possuidores de meios de produção.

Salienta-se ainda que na antiguidade não existia a noção do emprego. A relação trabalhista estava pautada na relação de dominação de escravo por poderio militar e financeiro. Desta forma, todo o trabalho era feito por escravos. Entretanto, a servidão da Idade Média era diferente da escravidão, por haver mais liberdade de locomoção dos prestadores de serviços, sendo que o servo não trabalha para receber uma remuneração, mas para ter o direito de morar nas terras do seu senhor (RODRIGUES, 1994).

Campos (2011) afirma que, com o tempo a abolição gradativa da escravidão e servidão fez o trabalho tornar-se instrumento criado de riqueza além do valor intrínseco passou a expressar muito da essência do ser humano, tornando-o um ser capaz de fazer. Desta forma passou a fazer parte da personalidade de quem o executa servindo-o como meio de identificação. Já na Idade Moderna o trabalho era desenvolvido por empresas familiares, o que também não permite a determinação de vínculo empregatício embora a produção já ocorresse de forma organizada.

As alterações no sistema produtivo na Idade Contemporânea fez surgir à necessidade de organizar o trabalho por envolver muitas pessoas, instrumentos e processos. Esta forma de organização surgiu a condição de emprego como uma unidade do trabalhador. A revolução industrial e a decadência do processo fizeram com que as populações migrassem para os centros industriais. Houve uma concentração dos meios de produção na mão de quem detinha condições financeiras e o trabalho ficou destinado à maior parte da população que não os tinha. Desta maneira sem meios de produção só restou oferecer o trabalho como uma forma de sobrevivência, nasce então à relação de emprego, na qual o trabalho e a remuneração são consequência (RODRIGUES, 1994).

Segundo Chiavenato (1983), esses primórdios da relação trabalhista não ofereciam garantias e segurança para a realização do trabalho, geralmente eram exaustivos, arbitrários e sem o mínimo de respeito á vida e dignidade humana. As mudanças passaram a ocorrer nos ultimas tempos, onde se buscou meios legais para regular a oferta e a compra de trabalho. Avanços sobre garantias como carga horária definida, seguro-desemprego, aviso-prévio, férias remuneradas são direitos que os trabalhadores têm alcançado nos últimos tempos e que serve para estruturar o vínculo empregatício.

A motivação é um fator primordial na empresa, pois o bom empreendedor sabe o quanto é vantajoso investir em fatores que ajudam a motivação do que não investir. A empresa só tem a ganhar, pois a qualidade de vida permite a redução de faltas no trabalho,

rotatividade das pessoas, riscos de acidentes e custos com assistência médica. Mediante isso surge a necessidade de implantação de programas que visem a QVT, gerando mais produtividade, qualidade nos produtos, visualização benéfica da empresa e principalmente a satisfação de seus colaboradores. Considera-se que o trabalho é talvez o principal fator que determina a sociedade, sua estrutura ou mesmo a falta dela determina o caos que a sociedade enfrenta, por isso para o desenvolvimento social é necessário a existência do trabalho estruturado (Souza, 2009).

2.1 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ser vista como uma abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), diretamente relacionada à satisfação e ao bem-estar do indivíduo na execução de suas tarefas, é indispensável à produtividade e a competitividade, sem as quais uma organização não sobrevive ao mercado (RODRIGUES, 1998).

Segundo Fernandes (1996), a QVT pode ser considerada como uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos da organização do próprio trabalho, que afetam a cultura e interferem no clima organizacional refletindo na produtividade e na satisfação dos clientes internos.

Por outro lado, Limongi-França (2004), afirma que as definições de QVT, na amplitude em que vem sendo tratada, se estendem de cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até motivação, caminhos que levam a discussão das condições de vida e bem-estar de pessoas, grupos ou mesmo comunidades. A base da discussão sobre o conceito de QVT, portanto, está em torno de escolhas de bem-estar e percepção por usuários das ações de QVT nas empresas (funcionários - clientes internos). Neste contexto, observa-se que as questões relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho são amplas e desafiadoras, sendo influenciadas por diversos aspectos. Diversos modelos têm sido desenvolvidos com o intuito de identificar os aspectos que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho. Alguns destes modelos serão brevemente descritos a seguir.

2.2 Como surgiu o termo Qualidade de Vida no Trabalho?

O termo Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Alves (2000), surgiu na década de 50 do século passado com Erich Trist estudando os sistemas sociotécnicos. A partir destes estudos as organizações deveriam ser entendidas como uma relação muito estreita entre os sistemas sociais representados pelas pessoas e os sistemas técnicos representados pela estrutura organizacional, o estilo de liderança e a tecnologia. No início do século passado, porém, as organizações estavam muito mais preocupadas com as regras, normas, estruturas e eficiência das pessoas do que com o seu bem estar físico ou psicológico.

Alves (2000) ainda diz que, com a evolução dos estudos na área social, as exigências das pessoas e o conhecimento das necessidades delas em relação ao trabalho, as organizações passam a investir na melhoria da Qualidade de Vida das pessoas no trabalho, cujo resultado deste investimento é um ambiente mais humanizado, e tem por objetivo, atender tanto às aspirações mais altas quanto às mais básicas, procurando encorajar o desenvolvimento das habilidades e capacidades dos trabalhadores, considerando o espaço o qual o trabalho ocupa na vida das pessoas e, por sua vez, não deve prejudicar a capacidade de elas desempenharem outros papéis na sociedade.

Salienta ainda que devido à importância deste assunto na Administração, este trabalho teve como objetivo desenvolver um modelo de avaliação e planejamento de ações de melhoria na Qualidade de Vida no Trabalho.

Alves (2000), diz que o melhor modelo sugerido tem seis fases como segue: a primeira é a de diagnóstico das características da organização e dos funcionários e de sua relação com o trabalho e com a gerência; na segunda fase do modelo encontra-se um levantamento das necessidades dos funcionários; na terceira, a formação de uma equipe para sugestão de ideias para atender às necessidades dos funcionários; na quarta fase, a equipe trabalha na geração e seleção das ideias; na quinta, a equipe faz a relação entre as necessidades dos funcionários e os procedimentos e, finalmente, na sexta fase, elabora-se o plano de ação para implantar as ações de melhorias.

2.3 Aspectos do tema qualidade de vida

Segundo Zavattaro (1999), a noção de "qualidade de vida no trabalho" está fortemente sustentada nas inovações introduzidas nas empresas a partir da metade dos anos de 1980, quando os "programas de qualidade total" disseminaram técnicas visando aprimorar a qualidade do processo e do produto/serviço por elas oferecidos. O assunto Qualidade de Vida

no Trabalho nos remete ao que se vive e o que deve-se tentar modificar, pois, passada a febre tecnológica, as empresas estão percebendo que seu maior capital é mesmo o homem e que elas tem que levar bem estar para dentro da Organização. Tentar proporcionar uma maior participação por parte dos colaboradores, criando um ambiente de integração com todos e com o próprio ambiente de trabalho o objetivo sempre é a compreensão das necessidades dos funcionários, mais do que conhecimento técnico. O grande diferencial hoje é a motivação e o comprometimento dos funcionários com a qualidade e excelência do trabalho realizado. O principal motivo para se investir em qualidade de vida é a própria sobrevivência da organização.

A Qualidade de Vida hoje é determinada pelas várias condições do meio ambiente, pelas próprias condições de vida dos indivíduos e pelo equilíbrio entre fatores externos e internos do ser humano, assim, o equilíbrio ideal está no equilíbrio global de todos os setores da vida de cada indivíduo. Neste contexto, inevitavelmente a qualidade de vida está sendo inserida completamente no meio organizacional, local onde grande parcela do tempo das pessoas é dedicada.

Lacaz (2000) afirma que o mercado está cada vez mais competitivo e exigente, movido pela velocidade das informações geradas por um mundo globalizado e pelos avanços. Define o profissional como sendo a verdadeira potência. Será da motivação e o comprometimento combustíveis dessa potência, a geração de qualidade de vida nas empresas é essencial enquanto propulsora de a motivação e comprometimento e esse conceito está tomando formas no Brasil.

De acordo com Pires (1998), a Qualidade de Vida no Trabalho se preocupa principalmente com dois aspectos importantes: bem estar do trabalhador e eficácia organizacional. Quanto melhor forem às condições de trabalho e de vida, mais lucrativa e competitiva torna-se a empresa. Além disso, também diz respeito a como as pessoas vivem, sentem e compreendem seu cotidiano. Envolve, portanto, saúde, educação, transporte, moradia, trabalho e participação nas decisões que lhes dizem respeito e determinam como vive o mundo. Desse modo, QVT compreende situações extremamente variadas, como ano de escolaridade, atendimento digno em caso de doenças e acidentes, conforto e pontualidade nas condições para se dirigir a diferentes locais, alimentação em quantidade suficiente e com qualidade adequada e, até mesmo, posse de aparelhos eletrodomésticos. Existem várias abordagens e conceitos diferentes sobre o tema Qualidade de Vida, seja ele direcionado ao trabalho ou a qualquer outra área específica. Porém, nota-se que geralmente o conceito que é mais usado de Qualidade de Vida no Trabalho está relacionado à saúde e a remuneração.

Contudo, o conceito em questão é muito abrangente, pois qualidade de vida para uma pessoa, pode não ter o mesmo significado para outra.

O momento atual exige organizações flexíveis, sistêmicas e criativas, como sugere Senge (1998). A Qualidade de Vida no Trabalho é tema atual e, além disso, um tema um tanto polêmico, sobre o qual muitos falam, mas poucos cumprem. A QVT é considerada como um novo desafio para os administradores. Afeta diretamente a vida dos indivíduos e conseqüentemente os resultados das organizações, e tem como objetivo interferir nos fatores que a influenciam. Assim percebe-se a importância de fatores como: igualdade de oportunidades, identidade da tarefa, remuneração justa, feedback, entre outros.

Chiavenato (2009), diz que, lidar com pessoas nas organizações está se tornando uma responsabilidade pessoal, indelegável e crucial de todos aqueles que ocupam posições executivas ou de liderança. Não se trata mais de simplesmente mandar/obedecer, seguindo a abordagem imediatista, lógica e racional que não funciona mais, mas de conquistar/empreender uma nova abordagem psicológica e social. Esses são os dois lados da mesma moeda. Nos dias de hoje, o investimento que traz mais rápido e profícuo retorno em qualquer negócio é aquele feito em pessoas: seja em capacitação, treinamento, orientação, liderança, coaching, apoio ou suporte. Somente assim, as pessoas podem ser inseridas como valores humanos dotados de conhecimento e competências, aptos a se adaptarem a um contexto complexo e mutável e a aliar qualidade, produtividade e competitividade para agregar valor ao negócio.

De fato, a qualidade de vida tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar e trazer satisfação e bem estar para o trabalhador na execução de sua tarefa (RODRIGUES, 1994).

Foi então que surgiram os estudos sobre qualidade de vida, e segundo Ferreira (2009), o interesse sobre qualidade de vida toma impulso após a Primeira Grande Guerra Mundial, quando uma série de fatores contribuiu para uma série de mudanças na forma de tratamento dos trabalhadores. Naquela época, a produtividade dos empregados necessitava ser garantida de qualquer modo. As preocupações com eles eram muito mais de cunho econômico do que ético. Já atualmente, vive-se num mundo em pleno desenvolvimento e as organizações estão tentando acompanhar essas mudanças que acontecem tão rapidamente. As organizações vivem em um ambiente completamente competitivo e a busca por resultados torna-se cada vez maior e mais desafiador. Isto exige cada vez mais de seus funcionários e também da 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 seus funcionários, de sua capacidade produtiva e, conseqüentemente, de seus resultados.

2.4 O que vem a ser, afinal, a qualidade de vida no trabalho?

Desde o início do século, a racionalização do trabalho a partir de métodos científicos foi uma tendência dominante. O objetivo maior era a elevação da produtividade. Essa preocupação permanece até os nossos dias, porém tende-se a um tratamento mais humanizado.

Segundo Fernandes (1996, p.40),

Apesar de a preocupação voltada para organizar o trabalho ter sido uma constante desde o advento da administração científica, só recentemente as empresas vêm se preocupando com a satisfação do trabalhador na execução de suas tarefas, como requisito para atingirem altos índices de produtividade.

A noção de Qualidade de Vida no Trabalho surgiu no início da década de 50, na Inglaterra, através de Eric Trist e colaboradores, que estudaram um modelo para agrupar o trinômio **Indivíduo, trabalho, organização**.

Para Nadler & Lawler (1983, p.20) “QVT é a grande esperança das organizações para atingirem alto nível de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo”.

A ciência comportamental, tratando especificamente de aspectos ligados ao bem-estar das pessoas em situação de trabalho, desenvolveu uma linha de pesquisas cujo foco central era o questionamento das formas a serem adotadas para que os cargos se mostrem mais produtivos e satisfatórios, com vantagens para as pessoas e organizações, mediante a reformulação de desenho de cargos e postos de trabalho (WALTON, 1973, p.52).

A tecnologia da QVT pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização do trabalho, a fim de que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de

satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado da maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

As reformulações em nível do trabalho constituem o objetivo implícito das ações de Qualidade de Vida do Trabalho (QVT), visando a garantir maior eficácia e produtividade e, simultaneamente, o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores, como enfatiza Walton (1973, p.11).

O conceito de QVT é, de certa forma, abrangente e precisa ser definido com clareza, uma vez que, como afirmam Werther e Davis (1983), os cargos / postos de trabalho representam não apenas uma fonte de renda para os trabalhadores, mas um meio de satisfazerem suas necessidades de toda ordem, com reflexos evidente em sua qualidade de vida. Os trabalhadores têm no trabalho uma fonte de realização pessoal, principalmente quando fazem aquilo de que gostam e, conseqüentemente, o fazem com prazer.

Segundo Fernandes (1996, p.40),

Quanto à expressão Qualidade de Vida no Trabalho, (...) não se pode atribuir uma definição consensual. O conceito engloba, além dos atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa.

A princípio, pode-se pensar que as exigências por melhor qualidade de vida se referem apenas à remuneração, mas, especialmente no que tange à melhoria das condições de trabalho e da organização psicossocial, é que existe demanda por mudanças no comportamento organizacional, isto é, trata-se de atender às necessidades humanas. Este seria o ponto de partida para qualquer programa de QVT, uma vez que sua gestão é flexível porque organizações e pessoas mudam constantemente, e cada empresa tem a sua realidade.

Segundo Fernandes (1996, p.46),

Pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois os aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados.

É preciso atentar para uma gama de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, refletem na satisfação e na participação do indivíduo, mobilizando suas energias e atualizando seu potencial. Desta forma, pode-se dizer que há fatores intervenientes na qualidade de vida das pessoas quando em situação de trabalho. Dependendo de seu competente gerenciamento, eles proporcionarão condições favoráveis, imprescindíveis ao melhor desempenho e produtividade. Ao se estudar a produtividade de uma empresa, não se pode apenas concentrar atenção nos estudos sobre os processos de trabalho e na tecnologia a ser aplicada. O fator humano é uma ferramenta relevante dentro deste processo; portanto, deve ser dada a ele uma atenção toda especial.

Segundo Lima (1998, p.41),

Ao planejar a capacidade de produção de um grupo de pessoas é preciso levar em conta sua motivação, a qual depende(...) de sua satisfação com a empresa(...) A tecnologia da QVT(Qualidade de Vida no Trabalho) pode ser utilizada exatamente para que as pessoas queiram fazer mais, como decorrência de um envolvimento maior com o trabalho que realizam(...) sintam-se estimuladas e motivadas a produzir, satisfazendo seus anseios e necessidades, e ao mesmo tempo indo ao encontro dos objetivos organizacionais.

Nos dias atuais, a preocupação das empresas está voltada para os aspectos que possam ajudar o trabalhador a ter melhor qualidade de vida também no trabalho. Nota-se que o mercado hoje está voltado para quem conseguir obter maior eficiência em produzir mais, melhor e em menos tempo. Tudo isso sem prejudicar a saúde, dos funcionários, que é fundamental ao processo produtivo.

Segundo Cipriani (1998, p.12),

Acredito que investimentos em proteção e prevenção do funcionário sejam indispensáveis no mercado que busca produtividade, competitividade e asseguramento de liderança. Empresas que têm esse tipo de preocupação podem desfrutar de vantagens oferecidas pela QVT, com o retorno do capital investido, ao tentarem proporcionar o melhor ambiente de trabalho.

Como observa Lima (1998), um programa de qualidade de vida representa custos. No entanto, vale a pena se a empresa tem a intenção de melhorar a sua produtividade, sua imagem, ter funcionários contentes convivendo em um ambiente saudável.

Segundo Harck *apud* Rodrigues (1999, p.25),

Compreende-se que não se pode desprezar o aspecto financeiro da questão, já que as empresa precisam investir dinheiro para manter esses programas, e precisam aferir alguma forma de retorno. Quando bem desenhados e dirigidos ao público certo na dosagem certa, esses programas têm bom custo-benefício.

Conforme Huse & Cummings *apud* Rodrigues (1994), um dos fatores almejados pelas empresas atuais é a formação de uma imagem positiva em relação não só ao cliente interno como também ao externo. Uma boa imagem a ser alcançada por uma empresa que procura proporcionar melhor Qualidade de Vida no Trabalho poderá ser altamente benéfica para sua lucratividade, como “prêmio” desse investimento. A melhoria dos fatores físicos ou tangíveis nas condições de trabalho, tais como flexibilidade de horário, modificação do local dos equipamentos, entre outros, pode acarretar uma melhora de desempenho no trabalho, com a melhoria das suas condições, os operários tornam-se mais satisfeitos com seus serviços. A QVT afeta positivamente a produtividade de forma indireta.

2.5 Uma pesquisa sobre a Qualidade de Vida do Trabalhador

Conforme Vasconcelos (2001), a pesquisa sobre qualidade de vida do trabalhador pode ser considerada uma ramificação do estudo da qualidade de vida geral e vem recebendo atenção crescente de cientistas das áreas de saúde, ecologia, psicologia, economia, administração e engenharia, bem como das empresas que têm proposto programas que buscam melhoraria nas condições de trabalho e de vida dos trabalhadores. São considerados trabalhadores no Brasil todos os homens e mulheres que exercem atividades para sustento próprio e/ou de seus dependentes, qualquer que seja sua forma de inserção no mercado de trabalho, nos setores formais ou informais da economia. Estão incluídos nesse grupo os indivíduos que trabalharam ou trabalham como empregados assalariados, trabalhadores domésticos, trabalhadores avulsos, trabalhadores agrícolas, autônomos, servidores públicos, trabalhadores cooperativados e empregadores (particularmente, os proprietários de micro e pequenas unidades de produção).

São também considerados trabalhadores aqueles que exercem atividades não remuneradas habitualmente, em ajuda a membro da unidade domiciliar que tem uma atividade econômica, os aprendizes e estagiários e aqueles temporária ou definitivamente afastados do mercado de trabalho por doença, aposentadoria ou desemprego (BRASIL, 2001).

A qualidade de vida no trabalho, normalmente é analisada a partir da relação da qualidade de vida do trabalhador com sua produtividade, mas, cada vez mais, os estudos e intervenções estão focalizados também em aspectos da vida do trabalhador não diretamente ligados ao seu trabalho para a análise da qualidade de vida (VASCONCELOS, 2001).

Apesar disso, algumas discussões mais recentes trazem a terminologia “qualidade de vida do trabalhador” deixando mais claro que a qualidade de vida não se restringe somente ao local e ao momento do trabalho, mas sim, possui relação com todos os outros aspectos que formam a vida das pessoas (trabalhador e sua família) como a satisfação pessoal, relacionamento familiar, oportunidades de lazer, dentre outros. Mesmo que o tema venha sendo discutido há várias décadas, ainda existem imprecisões conceituais e controvérsias e às vezes o assunto não é discutido com a abrangência necessária que o tema exige, limitando-se a análises das condições de vida, prevalências de doenças e comportamentos de riscos nos trabalhadores. Neste sentido, este estudo teve por objetivo apresentar e discutir os principais conceitos da qualidade de vida no trabalho (do trabalhador) com destaque para os estudos e a legislação brasileira (NAHAS, 2003).

2.6 A Qualidade de Vida

O conceito qualidade de vida apresenta várias definições, por vezes divergentes, que dependem, dentre outros fatores, da área de interesse das investigações. Apesar disso, é consenso que não inclui apenas fatores relacionados à saúde, como bem-estar físico, funcional, emocional e mental, mas também outros elementos importantes da vida das pessoas como trabalho, família, amigos, e outras circunstâncias do cotidiano, sempre considerando que a percepção pessoal de quem pretende se investigar é primordial (GILL e FEISNTEIN, 1994).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) sugere que a qualidade de vida reflete a percepção dos indivíduos de que suas necessidades estão sendo satisfeitas ou, ainda, que lhes estão sendo negadas oportunidades de alcançar a felicidade e a auto realização, com independência de seu estado de saúde físico ou das condições sociais e econômicas (OMS, 1998).

Segundo Tani (2002) determinados aspectos da vida como a felicidade, amor e liberdade, mesmo expressando sentimentos e valores difíceis de serem compreendidos, não se tem dúvida quanto a sua relevância, acontecendo o mesmo com a qualidade de vida. Também destaca que o tema vem sendo usado de forma indiscriminada e oportunista, por exemplo, por muitos políticos que prometem elevar a qualidade de vida da população lançando mão de estatísticas muitas vezes irreais para comprovar seus feitos.

Importante salientar que muitos estudos fazem uma abordagem superficial do tema evitando definir exatamente o que pretendem medir ou ainda apresentam estas determinações de forma limitada (FARQUHAR, 1995).

Além disso, grande parte dos estudos investiga as condições de saúde ou de vida fazendo inferências sobre qualidade de vida a partir destas informações. Porém, muitas vezes estes achados podem não refletir de forma ampla o quão bem se vive a pessoa investigada (MINAYO, 2000).

Em se tratando de qualidade geral podem ser apontados alguns componentes que auxiliam na compreensão teórica do tema, Silva (1999), considera a qualidade de vida em seis dimensões ou domínios:

- **Físico:** engloba não apenas o quadro clínico do indivíduo (presença/ausência, gravidade/intensidade de doença orgânica demonstrável), mas também, a adoção de uma alimentação saudável, a não aderência a hábitos nocivos de vida e, também, ao uso correto do sistema de saúde;
- **Emocional:** envolve desde uma adequada capacidade de gerenciamento das tensões e do estresse até uma forte auto-estima, somadas a um nível elevado de entusiasmo em relação à vida;
- **Social:** significa alta qualidade dos relacionamentos, equilíbrio com o meio ambiente e harmonia familiar;
- **Profissional:** composta de uma clara satisfação com o trabalho, desenvolvimento profissional constante e reconhecimento do valor do trabalho realizado;
- **Intelectual:** significa utilizar a capacidade criativa sempre que possível, expandir os conhecimentos permanentemente e partilhar o potencial interno com os outros;
- **Espiritual:** traduzida em propósito de vida baseado em valores e ética, associado a pensamentos positivos e otimistas.

Silva (1999) enfatiza que, apesar do modelo teórico ser baseado em componentes, a vida não pode ser compartimentalizada de forma estanque, sendo que todas as dimensões se

interligam e influenciam-se reciprocamente, respondendo todas em conjunto pela qualidade de vida.

Além da ideia de multidimensionalidade do conceito de qualidade é importante, mesmo que difícil, se definir cada dimensão para a qualidade de vida das pessoas. A dimensão profissional da qualidade de vida ganha importância pelo fato do trabalho ocupar um espaço muito importante na vida das pessoas, ou seja, quase todo mundo trabalha, e uma grande parte da vida é passada dentro de organizações. Possui também um importante valor na sociedade e as pessoas começam a ingressar nele cada vez mais jovens. Contudo, o mundo do trabalho moderno parece tomar uma configuração sentida pelo homem como mentalmente e espiritualmente pouco saudável. Pode-se dizer tranquilamente que muitas pessoas adoecem em função do trabalho (ROEDER, 2003).

2.7 Qualidade de Vida do Trabalhador

Qualidade de vida do trabalhador ou no trabalho é um tema bastante desenvolvido na área da economia e administração que normalmente aborda o conceito no viés dos programas de qualidade, nos quais a satisfação do trabalhador é um meio para se atingir alta produtividade; mas também é crescente a busca de superação desse paradigma no sentido de considerar, de forma mais humana, as pessoas que estão envolvidas nos processos produtivos. De qualquer forma, as contradições e singularidades que são características marcantes do ser humano são marcas também do contexto da qualidade de vida e saúde do trabalho, ou seja, alguns trabalhadores vão adoecer e outros não, alguns terão sua qualidade de vida deteriorada ao passo que outros terão melhorias mesmo sendo submetidos a condições de trabalho similares; algumas pessoas irão conseguir se adaptar e superar as dificuldades mais facilmente que outras e isso irá depender de inúmeras dimensões e particularidades de cada indivíduo, sendo a identificação e análise dessas dimensões um passo essencial para um maior conhecimento da área, amadurecimento conceitual, bem como, de futuras propostas de intervenção (NAHAS, 2003).

Similar ao conceito de qualidade de vida, a qualidade de vida no trabalho também apresenta uma imprecisão conceitual e vem sendo normalmente relacionada às práticas empresariais de qualidade total e sua discussão ganhou importância no pós-guerra pelo Plano Marshall de reconstrução da Europa, no qual os Estados Unidos buscou, a partir de investimentos financeiros, alavancar a economia dos países aliados na Europa. Sua origem deu-se nos estudos de Eric Trist e colaboradores na década de 50 na Inglaterra, os quais

estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio indivíduo/trabalho/organização (LACAZ, 2000).

As preocupações com as condições de trabalho e influência destas na produção e moral do trabalhador vieram a ser estudadas de forma mais clara somente com a sistematização dos métodos de produção nos séculos XVIII e XIX (RODRIGUES, 1995).

Na década de 60 o assunto ganhou impulso a partir de uma maior conscientização dos trabalhadores e das responsabilidades sociais da empresa objetivando um último plano para atingir altos níveis de produtividade, mas sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo. Apesar disso, as preocupações com qualidade de vida no trabalho foram em muitos momentos esquecidas frente às mudanças do mercado e economia internacional e necessidade de mudanças das formas de produção (RODRIGUES, 1995).

A partir dos anos 80 houve uma tendência que fundamentou a qualidade de vida no trabalho na maior participação deste na empresa, na perspectiva de tornar o trabalho mais humanizado, vendo os trabalhadores como indivíduos ativos dentro do contexto da produção, sendo que sua realização pessoal está baseada no desenvolvimento e aprofundamento de suas potencialidades enquanto trabalhador e ser humano. Até então a preocupação sobre prevenção dos acidentes e doenças tidos como diretamente relacionados ao trabalho era o foco principal. A superação disso veio na discussão de outros tipos de agravos relacionados principalmente à saúde do trabalhador e que não pareciam diretamente ligados ao trabalho (LACAZ, 2000).

A qualidade de vida no trabalho engloba muitos aspectos, conforme Rodrigues (1995) e Sucesso (1998) demonstram na tabela 1, onde realizam leituras e resumem estes aspectos.

Autores	Aspectos que alicerçam a qualidade de vida no trabalho
Rodrigues (1995)	- adequada e satisfatória recompensa;
	- segurança e saúde no trabalho;
	- desenvolvimento das capacidades humanas;
	- crescimento e segurança profissional;
	- interação social;
	- direitos dos trabalhadores;
	- espaço total de vida no trabalho e fora dele;
	- relevância social;
Sucesso (1998)	- renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais;
	- orgulho pelo trabalho realizado;
	- vida emocional satisfatória;
	- autoestima;
	- imagem da empresa/instituição junto à opinião pública;
	- equilíbrio entre trabalho e lazer;
	- horários e condições de trabalhos sensatos;
	- oportunidade e perspectivas de carreira;
	- possibilidade de uso do potencial;
- respeito aos direitos;	
- justiça nas recompensas.	

Tabela 1. Aspectos que alicerçam a qualidade de vida no trabalho.

Fonte: Adaptado de Rodrigues (1995) e Sucesso (1998);

Conceitualmente França (1997) aborda qualidade de vida no trabalho como um 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 pode ser chamado de enfoque biopsicossocial, norteador 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.

Os estudos em administração têm lançado inúmeras propostas de gestão, mas infelizmente aquelas que visam proporcionar uma melhor condição de trabalho e satisfação na sua execução, e não apenas aumento do lucro, ainda deixam muito a desejar. Ações concretas no sentido de oportunizar um ambiente de trabalho em um local agradável, onde se possa sentir satisfação e alegria na execução das atividades profissionais são essenciais (VASCONCELOS, 2001).

A qualidade de vida no trabalho tende a ser definida como uma forma de pensamento envolvendo além das questões do próprio trabalho, a organização e as pessoas. Neste sentido, pode-se inferir que há preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional, assim como com a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho. De forma geral, o conteúdo aborda ainda que a operacionalização do conceito de qualidade de vida no trabalho pode ocorrer por meio de quatro aspectos ou programas:

- **A participação do trabalhador:** o trabalho é envolvido no processo de tomada de decisão em vários níveis organizacionais, por meio de uma filosofia organizacional adequada. A participação é operacionalizada por meio de análise e solução de problemas na produção feita, por exemplo, pelos ciclos de controle de qualidade e de grupos de trabalho cooperativos;
- **O projeto do cargo:** envolve a reestruturação do cargo dos indivíduos ou grupos. Os cargos devem atender às necessidades tecnológicas do trabalhador. O projeto do cargo inclui o enriquecimento do trabalho no qual são fixados a maior variedade da tarefa, *feedback* e grupos de trabalho autorregulados;
- **Inovação do sistema de recompensa:** envolve todo o plano de cargo e salário da organização e visa minimizar as diferenças salariais e de *status* entre os trabalhadores;
- **Melhoria no ambiente de trabalho:** envolve mudanças físicas ou tangíveis nas condições de trabalho como: flexibilidade de horário, modificação do local dos equipamentos de trabalho, etc. Com essas melhorias os operários tornam-se mais satisfeitos com seus serviços. Neste sentido, pode-se dizer que a qualidade de vida no trabalho afeta positivamente a produtividade de forma indireta, de modo que há aumento da coordenação, motivação e capacidade (RODRIGUES, 1995).

Estes aspectos, embora importantes, remetem a necessidade da qualidade de vida não ser encarada apenas no ambiente de trabalho, mas também fora dele. O trabalho

organizacional deve ser visto como parte inseparável da vida humana e, a qualidade de vida no trabalho, influencia ou é influenciada por vários aspectos da vida fora do trabalho, sendo que a satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida do indivíduo como um todo. Além disso, o trabalho é onde se estabelece muitos dos contatos sociais, assumindo um papel muito importante na vida das pessoas influenciando na forma como se vive, nos hábitos e até mesmo na identidade pessoal de cada um, possuindo assim a satisfação com a vida uma relação estreita no e com o trabalho (RODRIGUES, 1995).

Categorias conceituais de qualidade de vida no trabalho também são apresentadas por Walton (1973) e retratadas por Fernandes (1996): compensação justa e adequada: equidade interna e externa, justiça na compensação e partilha de ganhos de produtividade; condições de trabalho: jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável, ausência de insalubridade; uso e desenvolvimento de capacidades: autonomia, autocontrole relativo, qualidade múltiplas, informações sobre o processo total do trabalho; oportunidades de crescimento e segurança: possibilidade de carreira, crescimento pessoal, perspectiva de avanço salarial, segurança de emprego; integração social na organização: ausência de preconceitos, igualdade, mobilidade, relacionamento, senso comunitário; constitucionalismo: direitos de proteção ao trabalhador, privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento imparcial, direitos trabalhistas; O trabalho e o espaço total da vida: papel balanceado no trabalho, estabilidade de horários, poucas mudanças geográficas, tempo para lazer da família; Relevância social do trabalho na vida: imagem da empresa, responsabilidade social da empresa responsabilidade pelos produtos, práticas de emprego.

Para Silva e Marchi (1997) as ações de implementação de programas de qualidade de vida podem alcançar benefícios que contemplam tanto o próprio trabalhador quanto a empresa, assim como ilustra a tabela 2. Além disso, os mesmos autores inferem ganhos relacionados à saúde, estilo de vida, disposição geral, educação nutricional e riscos cardíacos.

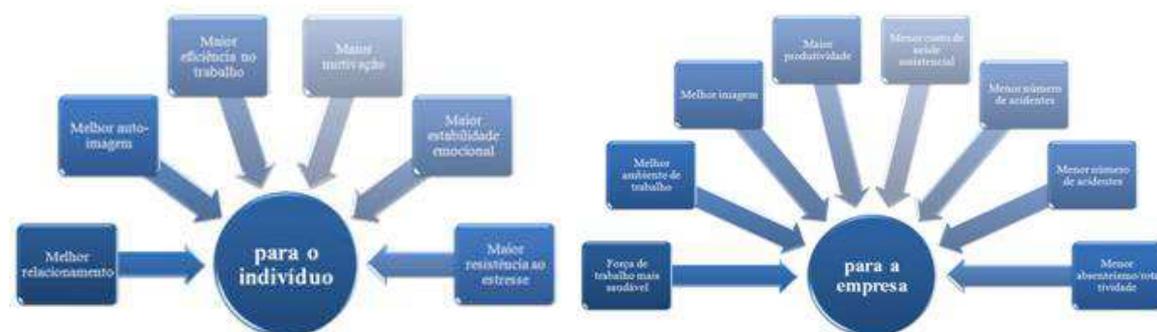


Tabela 2. Benefícios com a implementação de programas de qualidade de vida.

Fonte: Adaptado de Silva e Marchi (1997).

Diante dessas abordagens é possível perceber que os autores apontam possibilidades de uma melhor qualidade de vida do trabalhador. Participação nas decisões, salários dignos, respeito aos direitos, possibilidade de aperfeiçoamento e crescimento profissional, dentre outros, são aspectos também apontados como essenciais na melhoria das condições de trabalho. No entanto, buscar essas melhorias nas empresas não é tarefa fácil. Dentro da amplitude da correlação saúde/trabalho é importante ressaltar que não está apenas ligada ao trabalhador em si. A divisão entre espaço de trabalho e espaço privado só é eventualmente pertinente na análise econômica, mas torna-se inconsistente a partir do momento em que se trata das relações sociais e das questões de saúde. Desta forma toda a família, o cônjuge, os filhos e mesmo os pais fazem parte do esforço em enfrentar as dificuldades no trabalho, sendo atingidos indiretamente, mas também fortemente, pelos efeitos da situação do trabalho sobre aquele que nela se encontra exposto (uma parte da violência comum nas relações conjugais, uma parte do alcoolismo e das doenças têm relação com as dificuldades no trabalho e tocam todos os membros da família) (SILVA E MARCHI, 1997).

Para Dejours (1992), voltando a questão que o trabalho também possui uma importante função na realização e satisfação pessoal, o prazer no trabalho e os benefícios provenientes da relação de trabalho no registro da saúde também têm repercussões favoráveis na economia das relações da família e no desenvolvimento psíquico e afetivo dos filhos. Essa abordagem mostra ainda que assim como em todos os âmbitos da vida humana, a qualidade de vida e saúde possuem uma relação estreita. Os estudos em psicopatologia do trabalho, psicopatologia e psicossomática, cada vez mais levam os pesquisadores a investigar a doença, a loucura ou a morte. Mesmo que haja situações preocupantes que envolvem os trabalhadores é importante ainda entender como tantas pessoas, se não a maioria delas, conseguem resistir, sobreviver, e até conquistar um pouco de felicidade vivenciando condições de vida tão duras e desestabilizantes.

Rodrigues (1995) destaca algumas variáveis no contexto da qualidade de vida e trabalho:

- **Características da tarefa:** autonomia, com uma supervisão menos rígida, *feedback*, variedade de habilidade, significado da tarefa e identidade da tarefa;
- **Relações sociais:** o local de trabalho permite ao indivíduo um relacionamento social extra-familiar com grupos restritos, sendo que as maiores fontes de satisfação com o emprego e para com a qualidade de vida do indivíduo pode afetar e eficiência organizacional;
- **Estresse relacionado ao emprego:** principalmente gerado pela questão dos papéis, fato que em casa muitas vezes o trabalho pode render mais. Um dos principais fatores de estresse é

quando duas partes do conjunto de papéis esperam comportamento diferentes da parte do ocupante do papel;

- **Relações no trabalho e fora do trabalho:** muita diferença entre os locais de convívio e certa transferência do comportamento entre ambos locais;
- **Status, poder e igualdade:** uma maior igualdade dos trabalhadores dentro da organização pode trazer benefícios;
- **Outras funções latentes do trabalho:** o trabalho impõe uma estrutura de tempo sobre o dia e define aspectos de *status* e identidade pessoal.

Os pontos-chaves na discussão da qualidade de vida no trabalho se agrupam nas questões de controle, que engloba a autonomia e o poder que os trabalhadores têm sobre os processos de trabalho, incluindo questões de saúde, segurança e suas relações com a organização do trabalho que é um dos componentes mais importantes que configuram ou determinam a qualidade de vida no trabalho das pessoas. As condições, ambientes e organização do processo de trabalho devem respeitá-las em sua individualidade (LACAZ, 2000).

Lacaz (2000), ainda propõe o redirecionamento de foco do debate da qualidade de vida do trabalhador nas relações sociais de trabalho que se estabelecem no processo produtivo. Segundo o autor não é possível falar em qualidade sem discutir a qualidade dos ambientes e condições de trabalho. Isso é viabilizado por meio das relações sociais no trabalho onde às questões ligadas à competitividade/produktividade e qualidade do produto devem ser analisadas à luz da qualidade do trabalho e à defesa da vida e da saúde dos trabalhadores. No Brasil, percebe-se um enfraquecimento de um dos pilares da busca da qualidade de vida do trabalho, ou seja, na organização dos trabalhadores.

Dejours (1992), aponta que a organização do trabalho tem um papel fundamental para a saúde do trabalhador. Esta organização abarca não só a divisão das tarefas entre os operadores, os ritmos impostos e os modos operários prescritos, mas, sobretudo a divisão dos homens para garantir esta divisão de tarefas, representada pelas hierarquias, as repartições de responsabilidade e os sistemas de controle. Porém, quando essa organização entra em conflito com o funcionamento psíquico dos homens, e não há mais possibilidade de adaptação surge um sofrimento patogênico que vai necessitar a criação de outras estratégias de proteção. No entanto, é importante salientar que o sofrimento nem sempre é patogênico e pode ser criativo, sendo que o trabalho também é responsável por prazer e realização pessoal. Importante salientar que de qualquer maneira o trabalho nunca é neutro em relação à saúde, favorecendo a doença ou a saúde.

Entre os determinantes da saúde do trabalhador estão compreendidos os condicionantes sociais, econômicos, tecnológicos e organizacionais responsáveis pelas condições de vida e os fatores de risco ocupacionais – físicos, químicos, biológicos, ergonômicos, psicossociais e de acidentes mecânicos e aqueles decorrentes da organização laboral – presentes nos processos de trabalho. Assim, as ações de saúde do trabalhador têm como foco as mudanças nos processos de trabalho que contemplem as relações saúde-trabalho em toda a sua complexidade, por meio de uma atuação multiprofissional, interdisciplinar e intersetorial (BRASIL, 2001).

Assunção (2003), faz uma crítica à metodologia de associação direta entre os diagnósticos médicos guiados pela Classificação Internacional das Doenças com as condições de trabalho, já que os sintomas nem sempre são específicos e se referem à complexidade psicofisiológica dos seres humanos e à dinamicidade das situações de trabalho. As inúmeras transformações econômicas advindas da globalização e da modificação nos processos de produção em busca de uma maior produtividade implicam numa maior instabilidade e insegurança para os trabalhadores e isso, sem dúvida, reflete na saúde dos trabalhadores.

O surgimento de novas formas de adoecimento mal caracterizadas, como o estresse e a fadiga física e mental e outras manifestações de sofrimento relacionadas ao trabalho, configura, portanto, situações que exigem mais pesquisas e conhecimento para que se possa traçar propostas coerentes e efetivas de intervenção (BRASIL, 2001).

Segundo Azevedo e Kitamura (2006), uma patologia que consta na lista de doenças relacionadas ao trabalho e de grande importância na questão da qualidade de vida do trabalhador é o estresse e doenças associadas. Estresse ou síndrome geral de adaptação trata-se do conjunto de reações que o organismo desenvolve ao ser submetido a circunstâncias que exigem esforço de adaptação, sendo uma resposta neuroendócrina do organismo a estímulos que ameaçam romper o equilíbrio dinâmico. Esse estresse é importante para a evolução do ser humano, no entanto quando há falhas dos mecanismos de adaptação, eventos de alta gravidade podem ser desencadeados e pode conduzir o organismo a morte.

Ainda segundo Azevedo e Kitamura (2006), diversos aspectos do ambiente de trabalho podem ser geradores de estresse e determinado tipo de estresse está associado ao rebaixamento da qualidade de vida dos trabalhadores. Os quadros de estresse e de doenças relacionadas como a síndrome *Burnout* conhecida como a síndrome do esgotamento profissional, neuroses profissionais, síndrome da fadiga, transtornos psicossomáticos e doenças cardiovasculares que estão associadas às condições difíceis de trabalho, problemas de adaptação, acúmulo de trabalho, exigências por produção dentre outras inúmeras condições

podem prejudicar a saúde do trabalhador. Os autores destacam ainda que o ser humano oscila entre situações de estresse que possibilita a criatividade e aquele que pode prejudicar, assim como, entre momentos de boa e má qualidade de vida. Logo, há a necessidade dos indivíduos e grupos sociais organizarem recursos internos e externos para superar situações de estresses patológico que podem ser extremamente prejudicial ao trabalhador.

Lacaz (2000) utilizando como fonte as publicações do *National Institut of Occupational Safety and Health* de 1983 aponta os dez principais grupos de doenças e acidentes relacionados com o trabalho nos Estados Unidos, dentre elas: Doenças pulmonares: asbestose, bissinose, silicose, pneumoconiose dos trabalhadores do carvão, câncer de pulmão, asma ocupacional; Lesões musculoesqueléticas: distúrbios da coluna lombar, do tronco, extremidades superiores, pescoço, extremidades inferiores, fenômeno de *Raynaud* traumáticamente induzido; Cânceres ocupacionais (outros que não de pulmão): leucemia, mesotelioma, câncer de bexiga, de nariz e de fígado. Amputações, fraturas, traumas oculares e politraumatismos; Doenças cardiovasculares: hipertensão, coronariopatias e infarto agudo do miocárdio; Distúrbios da reprodução: infertilidade, abortamento espontâneo, teratogênese; Distúrbios neurotóxicos: neuropatias periféricas, encefalites tóxicas, psicoses, alterações de personalidade (relacionadas a exposições ocupacionais); Perdas auditivas relacionadas com exposição ao ruído; Afecções dermatológicas: dermatoses, queimaduras térmicas e químicas, contusões; Distúrbios da esfera psíquica: neuroses, distúrbios de personalidade, alcoolismo e dependência de drogas.

Conforme relatórios do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS citado em Lacaz (2000) as principais causas de aposentadoria por invalidez previdenciária no Brasil, na década de 1980 são respectivamente: hipertensão arterial, transtornos mentais, doenças osteoarticulares, doenças cardiovasculares, epilepsias, doenças infectocontagiosas.

Brasil (2001) faz referencia à lista de doenças relacionadas ao trabalho, citada na portaria 1.339 de 18 de novembro de 1999 e classifica as doenças em relação ao trabalho da seguinte forma:

GRUPO I: doenças em que o trabalho é causa necessária, tipificadas pelas doenças profissionais, *stricto sensu*, e pelas intoxicações agudas de origem ocupacional. Este grupo tem conceituação legal no âmbito da SAT da previdência social e sua ocorrência deve ser notificada segundo regulamentação na esfera da saúde, da previdência social e do trabalho, como por exemplo aquelas doenças legalmente reconhecidas.

GRUPO II: doenças em que o trabalho pode ser um fator de risco, contributivo, mas não necessárias, exemplificadas pelas doenças comuns, mais freqüentes ou mais precoces em

determinados grupos ocupacionais e para as quais onexo causal é de natureza eminentemente epidemiológica. A hipertensão arterial e as neoplasias malignas (cânceres), em determinados grupos ocupacionais ou profissões, constituem exemplo típico.

GRUPO III: doenças em que o trabalho é provocador de um distúrbio latente, ou agravador de doença já estabelecida ou pré-existente, tipificadas pelas doenças alérgicas de pele e respiratórias e pelos distúrbios mentais, em determinados grupos ocupacionais ou profissões.

Para Dejours (1992), nesse contexto é fundamental o conceito de normalidade. A normalidade é fundamentalmente enigmática e nunca é dada como um presente da natureza. Para tanto, supõe-se uma construção feita por cada um dos indivíduos, uma luta incessante para reconquistar o que se perde, refazer o que se desfez, reestabilizar o que se desestabiliza. O ser humano é capaz de criar estratégias inteligentes para se defender (consciente e inconscientemente) e se manter dentro da normalidade, o que normalmente é conquistado a custo de certas patologias crônicas, notadamente patologias somáticas, para onde submerge uma parte do sofrimento que não consegue encontrar soluções adequadas, isto é, soluções que passem pela transformação da situação concreta de maneira a adequá-la melhor às necessidades e aos desejos do indivíduo.

Ainda em relação à normalidade Dejours (1992), explica que as estratégias defensivas e a inteligência do indivíduo em relação à luta contra as dificuldades desestabilizantes e patogênicas, é de grande valor na decisão de tratamentos inovadores em relação às abordagens médicas psiquiátricas clássicas. Nesse sentido a busca pelas razões e não apenas pelo tratamento de sintomas se faz necessária, conhecendo melhor o ser humano que se está pretendendo tratar. Importante salientar também que o trabalho ocupa um lugar muito mais importante na luta contra a doença do que se supunha até agora nas concepções científicas. O termo trabalho deveria fazer parte da própria definição de saúde, por exemplo, sob a forma do direito fundamental de contribuir para a saúde e o trabalho social, por um lado, e de obter em troca um reconhecimento social equivalente, sendo um erro abordar o tema bem-estar social sem abordar também as questões do trabalho.

Segundo Fleck et al. (1999) e Minayo, Hartz e Buss (2000), a grande importância também nesta discussão é a apresentação dos aspectos legais na qualidade de vida e saúde do trabalhador. A legislação brasileira sobre o tema trata da saúde do trabalhador e não da qualidade de vida, que embora sejam conceitos relacionados, apresentam diferenças. Mesmo com tentativas de tornar o conceito de saúde mais amplo, o termo saúde ainda é bastante relacionado com sintomas e morbidades enquanto a qualidade de vida com a felicidade e a

satisfação com vida sendo, desta forma, um conceito mais amplo e relacionado a mais fatores da vida.

De acordo com o Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde (BRASIL, 2001), a execução das ações voltadas para a saúde do trabalhador é atribuição do Sistema Único de Saúde, prescritas na Constituição Federal de 1988 e regulamentadas pela Lei Orgânica de Saúde (LOS). O artigo 6.º dessa lei confere à direção nacional do Sistema a responsabilidade de coordenar a política de saúde do trabalhador. Ainda de acordo com este Manual no parágrafo 3.º do artigo 6.º da LOS, a saúde do trabalhador é definida como um conjunto de atividades que se destina, por meio das ações de vigilância epidemiológica e vigilância sanitária, à promoção e proteção da saúde do trabalhador, assim como visa à recuperação e à reabilitação dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho, sendo que esse conjunto de atividades abrange: a assistência ao trabalhador vítima de acidente de trabalho ou portador de doença profissional e do trabalho; a participação em estudos, pesquisas, avaliação e controle dos riscos e agravos potenciais à saúde existentes no processo de trabalho; a participação na normatização, fiscalização e controle das condições de produção, extração, armazenamento, transporte, distribuição e manuseio de substâncias, de produtos, de máquinas e de equipamentos que apresentam riscos à saúde do trabalhador; a avaliação do impacto que as tecnologias provocam à saúde; a informação ao trabalhador, à sua respectiva entidade sindical e às empresas sobre os riscos de acidente de trabalho, doença profissional e do trabalho, bem como os resultados de fiscalizações, avaliações ambientais e exames de saúde, de admissão, periódicos e de demissão, respeitados os preceitos da ética profissional; a participação na normatização, fiscalização e controle dos serviços de saúde do trabalhador nas instituições e empresas públicas e privadas; a revisão periódica da listagem oficial de doenças originadas no processo de trabalho; a garantia ao sindicato dos trabalhadores de requerer ao órgão competente a interdição de máquina, do setor, do serviço ou de todo o ambiente de trabalho, quando houver exposição a risco iminente para a vida ou saúde do trabalhador.

Além da Constituição Federal e da LOS, outros instrumentos e regulamentos federais orientam o desenvolvimento das ações nesse campo, no âmbito do setor Saúde, entre os quais se destacam a Portaria/MS n.º 3.120/1998 e a Portaria/MS n.º 3.908/1998, que tratam, respectivamente, da definição de procedimentos básicos para a vigilância em saúde do trabalhador e prestação de serviços nessa área. A operacionalização das atividades deve ocorrer nos planos nacional, estadual e municipal, aos quais são atribuídos diferentes responsabilidades e papéis (BRASIL, 2001).

A norma regulamentadora NR4 (Portaria SIT n.º17, 02/08/07) prevê a obrigatoriedade de Serviços especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho, com a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no local de trabalho, para as empresas privadas e públicas, os órgãos públicos da administração direta e indireta e dos poderes Legislativo e Judiciário, que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Além disso, equipes de engenheiro de segurança do trabalho, médico do trabalho, enfermeiro do trabalho e auxiliar de enfermagem do trabalho devem constituir o quadro de profissionais especializados. No plano internacional, desde os anos 70, documentos da OMS, como a Declaração de Alma Ata e a proposição da estratégia de saúde para todos, têm enfatizado a necessidade de proteção e promoção da saúde e da segurança no trabalho, mediante a prevenção e o controle dos fatores de risco presentes nos ambientes de trabalho. O tema vem recebendo atenção especial no enfoque da promoção da saúde e na construção de ambientes saudáveis pela Organização Pan-Americana da Saúde. A Organização Internacional do Trabalho, na Convenção/OIT n.º. 155/1981, adotada em 1981 e ratificada pelo Brasil em 1992, estabelece que o país signatário deve instituir e implementar uma política nacional em matéria de segurança e do meio ambiente de trabalho. Mesmo com a regulamentação e propostas visualizadas nos parágrafos anteriores, a prática nos programas de qualidade de vida no trabalho estão aquém do discurso, ficando restrita, muitas vezes, a prevenção de acidentes não discutindo a organização da empresa e as relações que se estabelecem na mesma de forma mais ampliada (BRASIL, 2001).

Por fim um conceito que parece ser determinante para a qualidade de vida do trabalhador é a flexibilização do trabalho. O termo flexibilidade nas empresas tem sido relacionado à capacidade de se adaptar rapidamente as exigências do mercado e que a necessidade crescente de flexibilidade de procedimentos tecnológicos e mesmo da racionalidade econômica pode repercutir na qualidade de vida do trabalhador. Mas, além disso, o termo flexibilidade também pode ser vislumbrado em outros sentidos: a flexibilidade na atuação e na rotina de trabalho nas empresas principalmente em relação a prazos e horários, períodos de descanso e férias, possibilidades de práticas de ginástica laboral e de lazer e também para buscar crescimento tanto pessoal como na organização da empresa (PICCININI, 2004).

2.8 A Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Levering (1986), o trabalho ocupa a maior parte do tempo do ser humano. O que de início era para suprir suas necessidades básicas, hoje, passa a ser, o ponto central da vida do homem, pois desta forma passa a maior parte de sua vida em seu local de trabalho, dedicando sua força, energia e esforços para a organização, ou seja, disponibiliza a maior parte do seu tempo ao trabalho do que com suas famílias e amigos. Hoje em dia com avanço tecnológico, o seu “local de trabalho” pode ser em qualquer lugar, ou, em todos os locais. Indo mais além, mesmo quando o homem tenta “se desligar”, não estando no local de trabalho e nem mesmo “conectado”, a vida gira em função do trabalho, mesmo porque, 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.

Ainda segundo Levering (1986), 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 conforto, respeito, segurança, 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 ações que visem minimizar ou mesmo eliminar esses males que afetam, não somente o trabalho, mas também a vida familiar e social. Zelar pelo bem-estar e segurança dos indivíduos é de suma importância para assegurar uma maior produtividade e qualidade no trabalho.

2.9 A Importância do Ser Humano no Trabalho

As empresas sempre se preocuparam apenas com a produção, ou seja, os esforços eram apenas em proporcionar uma maior quantidade produzida e assim aumentar a participação no mercado. O ser humano era apenas mais um no processo produtivo, trabalhava em condições precárias trabalho, e em longas jornadas diárias de trabalho, sem esquecer-se do tratamento desumano e os frequentes acidentes que 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. E veio então a pergunta de como aumentar a capacidade produtiva e não se preocupar com a força de trabalho. Mediante á 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 consequência 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 (TAYLOR,1912).

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 Hawthorne. 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 tornaram-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, dependem 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), 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 passa a valorizar o ser humano e reconhecer que o fator humano é o ativo mais valioso que possuem.

2.10 A Qualidade de Vida (QVT) e sua Abrangência

A busca constante por um ambiente humanizado é uma entre as tantas atribuições da Qualidade de Vida, ela baseia-se em uma visão integral das pessoas, e propõe uma visão holística do ser humano (MAXIMIANO, 2000, p.498).

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. (VASCONCELOS, 2001, p.25)

Para Davis e Newstrom (2001), a proposta de Qualidade de Vida 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. A ideia básica consiste em aproveitar as habilidades dos trabalhadores, buscando assim um ajuste entre tarefas e empregados. Qualidade de vida no trabalho quer dizer então que são, os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. Onde a proposta básica da Qualidade de Vida é desenvolver um ambiente de trabalho que seja bom tanto para os trabalhadores como também propiciem a organização atingir seus resultados.

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, e 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.

2.11 O Bem-Estar Social de Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Chiavenato (1999), 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. Porém a cultura e a mentalidade da organização é que tem papel fundamental nessa implementação dos programas de qualidade. Essa cultura pode ser favorável ou um grande

obstáculo para que não ocorra essa implantação. Muitas organizações desenvolvem seus próprios modelos, adaptados a sua realidade para que tenham eficácia. Observando esses modelos já 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.

Ainda segundo Chiavenato (1999), programas deste tipo servem para baratear custo com saúde. Os programas de bem-estar dos funcionários ainda enfrentam muitos desafios a serem vencidos para que possam ser implantados com a colaboração de todos os envolvidos.

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 estar condicionada com à maneira que a política de Qualidade de Vida no Trabalho 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 pode garantir um clima de confiança entre empresa e empregado.

2.12 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Dentre os principais modelos desenvolvidos com o objetivo de identificar os aspectos que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho destacam-se os modelos propostos por: Walton (1973); Hackman & Oldham (1975); Westley (1979); Nadler e Lawler (1983) e Davis & Werther (1983).

2.12.1 O Modelo de Walton (1973)

O modelo proposto por Walton (1973), apresentado a seguir é dividido em oito fatores e cada um deles abrange várias dimensões:

Fatores de QVT	Dimensões
1 - Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> • Salário adequado ao trabalhador. • Eqüidade ou compatibilidade interna. • Eqüidade 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.

Tabela 3 – Modelo Walton (1973)

Fonte: Adaptado de Walton, 1973

Walton (1973) estabeleceu critérios para a Qualidade de Vida no Trabalho, conforme o quadro acima, estes se dividem em oito categorias conceituais, assim descritas:

1 - Compensação justa e adequada: Justa, se o que é pago ao empregado é apropriado para o trabalho executado se comparado a outro trabalho. Adequada, se a renda é suficiente quando comparada com os padrões sociais determinados ou subjetivos do empregado. Segundo Walton (1973), não há nenhum consenso em padrões objetivos ou subjetivos para julgar a compensação adequada, afirmando serem questões parcialmente ideológicas. A avaliação do trabalho especifica relacionamentos entre o pagamento e os fatores tais como a responsabilidade requerida, treinamento do trabalho e a nocividade de condições de funcionamento. Por outro lado, a compensação justa pode estar associada à capacidade de pagar (empresas mais lucrativas deveriam pagar mais) e também quando mudanças nas formas de trabalhar ocasionam aumento de produtividade (é justo que os ganhos obtidos sejam divididos com os funcionários envolvidos).

2 - Segurança e saúde nas condições de trabalho: envolvem variáveis como horas razoáveis de trabalho, pagamento de horas extras requeridas, condições físicas do trabalho que minimizem risco de doenças relacionadas ao trabalho e acidentes de trabalho, imposição de limite de idade quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade.

3 - Oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana: Cinco variáveis são necessárias para que haja este desenvolvimento, afetando a participação, a autoestima e mudanças no trabalho: (a) **autonomia** (quando o trabalho permite a autonomia e autocontrole das atividades); (b) **habilidades múltiplas** (quando o trabalho permite o empregado usar suas habilidades); (c) **Informação e perspectiva** (está relacionada a obtenção de informações significativas sobre o processo total do trabalho e os resultados de sua própria ação, tal que permita o funcionário apreciar a relevância e as consequências destas ações); (d) **tarefas completas**: se o trabalho envolve uma tarefa completa ou é apenas uma parte significativa desta); e, (e) **planejamento**: se o trabalho envolve o planejamento e implementação do próprio trabalho.

4 - Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados: Os aspectos observados referem-se a oportunidade de carreira no emprego, como: (a) **desenvolvimento** (intensidade com que as atividades atuais - atribuições de trabalho e atividades educacionais); (b) **aplicação futura** (a expectativa de utilizar conhecimentos avançados ou novos conhecimentos e habilidades em futuros trabalhos); (c) **oportunidades de progresso** (disponibilidade de oportunidades de avançar em termos organizacionais ou de carreira

reconhecidos por pares, por membros da família, ou por associados); e, (d) **segurança** (emprego ou renda segura associada ao trabalho).

5 - Integração social na organização do trabalho: Segundo Walton (1973, p.15), “desde que o trabalho e a carreira são perseguidos tipicamente dentro da estrutura de organizações sociais, a natureza de relacionamentos pessoais transforma-se numa outra dimensão importante da qualidade da vida no trabalho”. Os seguintes atributos são considerados no ambiente de trabalho: (a) **ausência de preconceitos** (aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial independente de raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física); (b) **igualitarismo** (ausência de divisão de classes dentro da organização em termos de *status* traduzido por símbolos e/ou por estrutura hierárquica íngreme); (c) **mobilidade** (mobilidade ascendente como, por exemplo, empregados com potencial que poderiam se qualificar para níveis mais elevados); (d) **grupos preliminares de apoio** (grupos caracterizados pela ajuda recíproca, sustentação sócio-emocional e afirmação da unicidade de cada indivíduo); (e) **senso comunitário** (extensão do senso comunitário além dos grupos de trabalho); e, (f) **abertura interpessoal** (forma com que os membros da organização relatam entre si suas ideias e sentimentos).

6 - Constitucionalismo na organização do trabalho: está relacionado aos direitos e deveres que um membro da organização tem quando é afetado por alguma decisão tomada em relação a seus interesses ou sobre seu *status* na organização, e a maneira como ele pode se proteger. Os seguintes aspectos são elementos chaves para fornecer qualidade de vida no trabalho: (a) **privacidade** (direito de privacidade pessoal, por exemplo, não revelando informações do comportamento do empregado fora do trabalho ou de membros da sua família); (b) **liberdade de expressão** (direito de discordar abertamente da visão de seus superiores, sem medo de represálias); (c) **equidade** (direito a tratamento igual em todos os aspectos, incluindo sistema de compensação, premiações e segurança no emprego); e, (d) **processo justo** (uso da lei em caso de problemas no emprego, privacidade, procedimentos de processos e apelações).

7 - O trabalho e o espaço total de vida: a experiência individual no trabalho pode trazer efeitos positivos ou negativos na vida pessoal e nas relações familiares. Prolongados períodos de trabalho podem causar sérios danos na vida familiar. O trabalho encontra-se em seu papel de maneira equilibrada quando as atividades e cursos requeridos não excedem ao tempo de lazer e o tempo com a família.

8 - A relevância social do trabalho na vida: a autoestima do trabalhador pode ser afetada quando a organização em que trabalha não é socialmente responsável, causando uma depreciação do próprio trabalho ou de sua carreira. Por este modelo, os critérios apresentados são intervenientes na qualidade de vida no trabalho de modo geral. Sendo tais aspectos determinantes dos níveis de satisfação experimentados pelos clientes internos, repercutindo nos níveis de desempenho.

2.12.2 Modelo de Hackman e Oldhan (1975)

Para Hackman e Oldhan (1975), 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. Este modelo propõe que resultados positivos pessoais e do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, desempenho de alta qualidade, e baixo *turnover* e absentéismo) são obtidos quando três estados psicológicos críticos (percepção da significância do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos reais resultados do trabalho) estão presentes para certo trabalhador. A Tabela 1 ilustra o modelo.

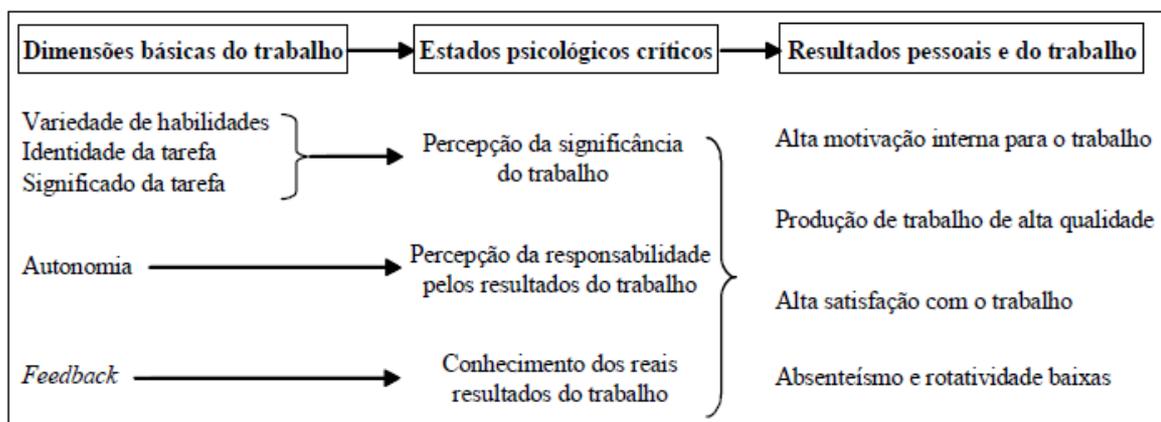


Tabela 4 – Modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman & Oldham (1975).

Fonte: Adaptado de Hackman & Oldham (1975);

Segundo o modelo de Hackman & Oldham (1975), os estados psicológicos críticos são criados pela presença de cinco dimensões, básicas do trabalho, descritas da seguinte forma:

- **Variedade de Habilidades:** grau em que o trabalho requer uma variedade de diferentes atividades e o uso de diferentes habilidades e talentos em sua realização;
- **Identidade da Tarefa:** grau em que o trabalho é realizado por completo (do início até o final) com um resultado visível, sendo composto de tarefas identificáveis;

- **Significado da Tarefa:** grau no qual o trabalho tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas – na própria organização ou na sociedade;
- **Autonomia:** grau com que o trabalho permite a liberdade, independência e discricção do trabalhador na programação de suas atividades e na determinação dos procedimentos a serem utilizados; e,
- **Feedback do próprio trabalho (intrínseco):** grau com que informações relacionadas ao desempenho na execução das atividades solicitadas são claramente apresentadas durante sua realização.

Além das dimensões acima descritas, Hackman & Oldham (1975), também consideram duas dimensões suplementares que têm sido úteis no entendimento dos resultados das tarefas pelos trabalhadores. Tais dimensões são:

- **Feedback extrínseco:** grau com que os trabalhadores recebem informações claras a respeito do seu desempenho nas atividades, segundo a opinião de supervisores e companheiros;
- **Inter-relacionamento:** grau com que o trabalho requer a interação do trabalhador com outras pessoas para a realização das atividades.

Segundo Hackman & Oldham (1975), o Feedback, refere-se às informações, e pode ser dividido em retroação do próprio trabalho e retroação extrínseca. Quando se trata de retroação do próprio trabalho, os superiores devem proporcionar informação de retorno para que o próprio indivíduo possa avaliar o seu desempenho, já a retroação extrínseca, deve haver um retorno dos superiores hierárquicos ou cliente a respeito do desempenho de sua tarefa. A ideia do feedback é simples, mas de grande importância para as pessoas no trabalho, pois através desse retorno é que o trabalhador poderá fazer uma autoanálise, visando melhorias em sua conduta profissional.

Hackman & Oldham (1975) também afirmam que o modelo não é capaz de captar os resultados pessoais e do trabalho segundo a percepção do trabalhador no que se refere à sua própria produtividade e aos índices de absenteísmo e *turnover*. Os resultados captados dos trabalhadores pelo modelo são:

- **Satisfação geral com o trabalho:** é uma medida geral de quanto o trabalhador está satisfeito e feliz com o trabalho que executa;
- **Motivação interna para o trabalho:** grau com que o trabalhador sente-se feliz ao executar perfeitamente as tarefas (ou infeliz ao executar as tarefas erroneamente); e

- **Satisfação específica:** busca captar a satisfação do trabalhador com: (a) a segurança no emprego; (b) pagamento e outras formas de compensação; (c) companheiros de trabalho; (d) supervisores; e, (e) oportunidades de crescimento e desenvolvimento na organização.

Diante do referencial apresentado, considera-se que, com o intuito de contribuir para a continuidade e buscando compreender os fatores que afetam a QVT, propõe-se uma metodologia baseada no conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e no emprego de um de seus modelos determinantes, de Richard Walton (1973).

Segundo Hackman & Oldham (1975), 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.

2.12.3 O Modelo de Westley (1979)

Segundo Westley (1979), este modelo mostra os problemas vivenciados pelas pessoas no ambiente de trabalho e podem ser classificados em quatro categorias: injustiça, insegurança, isolamento e anomia. A Tabela 1 sumariza os fatores que caracterizam os problemas de Qualidade de Vida no Trabalho, apresentando os sintomas, indicadores, ações e propostas que têm como objetivo humanizar o trabalho.

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Fatores Econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Cooperação - Divisão dos lucros - Participação nas decisões
Fatores Políticos (1850-1950)	Insegurança	Posições Políticas	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Trabalho auto-supervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nas decisões
Fatores Psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de mudança	- Sensação de isolamento - Absenteísmo e turnover	- Valorização das tarefas - auto-realização no trabalho.
Fatores Sociológicos	Anomia	Grupos de auto-desenvolvimento	- Desinteresse pelo trabalho - Absenteísmo e turnover	- Métodos sócios-tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho: valorização das relações interpessoais, distribuição de responsabilidade na equipe, etc).

Tabela 5 – Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho

Fonte: Adaptado de Westley (1979);

2.12.4 Modelo de Qvt de Nadler e Lawler (1983)

Chiavenato (1999) descreve que para Nadler e Lawler (1983), a Qualidade de Vida no Trabalho 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.

Segundo Nadler e Lawler (1983), 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 ideia predominante até pouco que os funcionários deviam ser simples executores e outros com mais capacidades, os planejadores e “pensadores”.

2.12.5 O Modelo de Davis & Werther (1983)

Segundo Rodrigues (1998), o modelo de Davis & Werther (1983) baseia-se em três grupos de elementos:

- **Elementos organizacionais:** referem-se à especialização, às práticas e ao fluxo do trabalho. Está relacionado à busca da eficiência; sendo esta alcançada a partir da especialização na racionalização da produção. A abordagem mecanicista, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho são os métodos para análise da especialização. A abordagem mecanicista tenta identificar cada tarefa em um cargo dispondo-as de maneira a minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores. O fluxo de trabalho é influenciado pela natureza do produto ou serviço. As práticas são as maneiras determinadas para realização do trabalho.

- **Elementos ambientais:** São as condições externas a organização, as potencialidades (habilidades), as disponibilidades e as expectativas sociais. O fator habilidade deve ser considerado importante para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações profissionais do trabalhador.

- **Elementos comportamentais:** São as necessidades de alto nível dos funcionários. Estas necessidades estão relacionadas com a autonomia, variedade de habilidades, *feedback*, valorização do cargo, etc. A autonomia refere-se à responsabilidade pelo

trabalho; a variedade de habilidades refere-se ao uso das diferentes capacidades, o *feedback* está relacionado às informações sobre o desempenho, e a identidade da tarefa está relacionado a entender e executar o todo do trabalho.

Para Davis & Werther (1983), fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargo influenciam a QVT. Sendo o trabalhador mais envolvido pela natureza do cargo. Então, o projeto de cargos por estes autores se dividia em três níveis: Organizacional, Ambiental e Comportamental.

O objetivo destes autores era chegar a cargos produtivos e satisfatórios que trariam uma vida no trabalho de alta qualidade (RODRIGUES, 1998).

2.12.6 Definição do Objetivo dos Modelos

Segundo Rodrigues (1998), através da construção de um modelo de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho que incorpore as principais dimensões e indicadores nas organizações, é possível identificar como está a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários nos diversos níveis, quais são as fraquezas e potencialidades nesse termo, e, quais são os pontos mais críticos que devem ser priorizados em busca da melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. Mais especificamente, busca-se conhecer os fatores considerados como agentes ambientais responsáveis pelo afastamento de funcionários do trabalho, por faltas excessivas, por falhas no processo de comunicação e consequente improdutividade e baixa de qualidade dos serviços prestados.

2.12.7 Definição das Dimensões a serem avaliadas

As dimensões e subdimensões, fundamentalmente, foram consideradas pelas dimensões estabelecidas pelos modelos de Westley (1979), Davis & Werther (1983), Hackman & Oldham (1975) e Walton (1973), com predominância deste último, por ser mais abrangente que os demais modelos. As dimensões foram subdivididas de acordo com a relação existente de cada categoria conceitual com outros indicadores presentes nos modelos anteriormente citados:

- **D1 - Dimensão ‘Integração Social na Organização’** - esta dimensão permite investigar algumas das diversas formas de relacionamento pessoais dentro de uma organização: o relacionamento entre pares dentro do mesmo departamento e com outros departamentos, com superiores. Permite ter um panorama da cooperação entre colegas de setor e o grau de interação exigida pelo trabalho. Os modelos de Walton (1973) e de Hackman & Oldham (1975) tratam desta dimensão e suas subdimensões diferenciando-se apenas em

nomenclaturas (para Hackman & Oldham o que se trata aqui é denominado Inter-relacionamento).

- **Igualitarismo:** esta subdimensão permite analisar se há divisão de classes por *status*;
- **Ausência de preconceitos:** avalia se há uma aceitação de qualquer indivíduo, independente de raça, credo, sexo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física;
- **Facilidade de mobilidade social:** está relacionado ao crescimento do indivíduo dentro da organização. Analisa como é visto, seja por pares ou superiores, aquele funcionário que tem potencial para atingir níveis mais elevados hierarquicamente;
- **Apoio social:** cooperação entre os funcionários, ajuda recíproca;
- **Condições de abertura interpessoal:** permite analisar o relacionamento entre os membros da organização, seja entre pares, superior e subordinado. Se há uma abertura para se expressar opiniões e contribuir no planejamento e realização do trabalho, sem medo de represália ou ameaças.
- **D2 - Dimensão ‘Utilização da capacidade humana’:** definida por Walton (1973) como, oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana, é dividida em cinco subdimensões. Porém, são consideradas seis subdimensões, por tratar também do *feedback*. O *feedback*, que pode ser extrínseco ou intrínseco, é tratado por Hackman & Oldham (1975).
 - **Autonomia:** permite analisar a independência do indivíduo em suas atividades.
 - **Uso Múltiplo de Habilidade:** analisa se as tarefas relacionadas à função exercida pelo indivíduo leva-o a utilizar sua variedade de conhecimento, habilidades e talentos.
 - **Quantidade e Qualidade de informações:** permite analisar se a quantidade e a qualidade das informações recebidas no âmbito organizacional são significativas para o processo total do trabalho, permitindo que este seja realizado da melhor maneira.
 - **Execução de tarefas completas:** analisa o envolvimento do indivíduo com o processo total do trabalho, sua realização como um todo e a responsabilidade pela qualidade e o bom desempenho do mesmo.
 - **Planejamento do trabalho:** se há um planejamento do trabalho a ser realizado e se este é feito pelo próprio funcionário.
 - **Feedback:** este se divide em intrínseco, quando relacionado a informações geradas no ato da realização do trabalho, e extrínseco, quando estas vêm através de superiores e colegas de trabalho. Esta subdimensão permite analisar, através da percepção do próprio funcionário, os meios com que este *feedback* é feito.

- **D3 - Dimensão ‘Segurança e saúde nas condições de trabalho’** - nesta dimensão são tratadas as condições físicas, ambientais e psicológicas que podem afetar o bem-estar do indivíduo (funcionário). Subdivide-se em:

- **Horários:** avalia a carga horária de trabalho, a frequência com que ocorrem horas extras ou de trabalhos levados para casa que afetam a saúde do trabalhador.

- **Condições físicas:** trata da ergonomia, das condições ambientais de trabalho, do fornecimento e da utilização de equipamentos de segurança na realização do trabalho.

- **Limites de idade para o trabalho:** visa detectar condições de trabalho que são destrutivas para o bem-estar das pessoas de acordo com a idade, devido a limitações naturais do ser humano.

- **Qualidade e quantidade de recursos materiais:** esta subdimensão não é tratada em nenhum outro modelo, porém ressalta-se a importância de tratá-la, pois pode afetar a integridade psicológica do trabalhador. Quando não há o recurso material necessário para realização do trabalho com qualidade e na quantidade certa, o trabalhador pode ser pressionado pela organização na realização das tarefas (em produtividade).

- **Condições psicológicas:** permite investigar os fatores que podem levar a alienação no trabalho, ao desinteresse, que podem ocasionar problemas psicológicos, afetando no convívio com a sociedade e a familiares.

- **D4 - Dimensão ‘Constitucionalismo’** - refere-se aos direitos e deveres de um membro da organização.

- **Privacidade:** está relacionada à garantia de que informações sobre o comportamento do indivíduo fora da organização ou de seus familiares não diz respeito a empresa.

- **Livre expressão:** abordam questões relativas ao direito de expressar opiniões e ideias abertamente.

- **Igualdade de tratamento:** ou equidade, é o tratamento justo seja por recompensas ou compensação justa.

- **Possibilidade de recurso:** é a possibilidade do cliente interno se manifestar com relação a decisões organizacionais que o afetam direta ou indiretamente.

- **D5 - Dimensão ‘Trabalho e espaço de vida’** – considera as seguintes subdimensões:

- **Tempo de hora extra:** corresponde a realização de horas extras dentro da organização e ao trabalho levado para ser realizado em casa.

- **Tempo com família:** corresponde ao tempo de lazer, de atividades sociais, de convívio familiar sem ser afetado pelo trabalho.

- **Atividades cívicas beneficentes:** realização, pela organização, de atividades recreativas, sociais e beneficentes para os clientes internos.
- **D6 - Dimensão ‘Compensação adequada e justa’** - a adequação da compensação refere-se à relação entre o pagamento e a contribuição do trabalhador para com a organização (esforço, experiência, habilidades e qualificações). A compensação justa refere-se à relação existente entre o valor de salário pago e o cargo ocupado.
- **D7 - Dimensão ‘Oportunidade de carreira e garantia profissional’** – traduz-se em:
 - **Oportunidade de continuidade dos estudos:** refere-se à oportunidade de desenvolvimento, seja por oferecimentos de cursos dentro da própria organização ou por meio de permissões para realização de cursos ou de continuidade de estudos, se estes vierem a coincidir eventualmente com horário de trabalho.
 - **Incentivos ou investimentos em cursos complementares ou de especialização:** financiamento integral ou parcial de cursos para progressos em termos organizacionais. E também o reconhecimento, através de promoções e/ou bonificações, de esforços do cliente interno em crescer em conhecimento.
 - **Estabilidade no emprego ou renda:** segurança em renda ou emprego. Quando o trabalhador se sente seguro em relação ao emprego e renda este pode investir em adquirir novos conhecimentos, gerando benefício para própria organização.
 - **Oportunidade de expansão na carreira:** utilização do conhecimento e habilidade adquirida em futuras atribuições do trabalho.
- **D8 - Dimensão ‘Relevância social do trabalho’** - relaciona-se ao prestígio da organização alcançado por ser socialmente responsável e pelos benefícios proporcionados a comunidade em que está inserida.

Dimensões e Subdimensões do modelo proposto	Walton (1973)	Westley (1979)	Davis & Werther (1983)	Hackman & Oldham (1975)
1. Integração social na organização	Integração social	-	-	Inter-relacionamento
1.1. Igualitarismo				
1.2. Ausência de preconceito				
1.3. Facilidade de mobilidade social				
1.4. Apoio social				
1.5. Condições de abertura interpessoal				
2. Utilização da capacidade humana	Oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana	Indicador psicológico e sociológico	Elementos comportamentais e organizacionais	-
2.1. Autonomia				Autonomia
2.2. Uso múltiplo de habilidade				Variedade de habilidades
2.3. Quantidade e qualidade de informações				-
2.4. Execução de tarefas completas				Variedade de habilidades
2.5. Planejamento do trabalho				Identidade da tarefa
2.6. <i>Feedback</i> (Extrinseco e Intrinseco)				-
3. Segurança e saúde nas condições de trabalho	Segurança e saúde nas condições de trabalho	-	-	-
3.1. Horários				
3.2. Condições físicas				
3.3. Limites de idade para o trabalho				
3.4. Qualidade/quantidade de recursos materiais				
3.5. Condições psicológicas	-	Indicador psicológico		
4. Constitucionalismo	Constitucionalismo	Indicador político e sociológico	-	-
4.1. Privacidade				
4.2. Livre expressão				
4.3. Igualdade de tratamento				
4.4. Possibilidade de recurso				
5. Trabalho e espaço de vida	Trabalho e espaço de vida	-	-	-
5.1. Tempo de horas extras				
5.2. Tempo com família				
5.3. Atividades cívicas beneficentes				
6. Compensação	Compensação justa e adequada	Indicador econômico	-	Satisfação com pagamento e compensações
6.1. Justa				
6.2. Adequada				
7. Oportunidade de carreira e garantia profissional	Oportunidade de carreira	Indicador político	Elementos ambientais	Satisfação com oportunidade de carreira
7.1 Oportunidade de continuidade dos estudos				
7.2 Incentivos/investimentos em cursos complementares ou de especialização				
7.3 Estabilidade no emprego ou renda				
7.4 Oportunidade de expansão na carreira				
8. Relevância social do trabalho	Relevância social do trabalho	-	-	Significado da tarefa

Tabela 6 – Dimensões e subdimensões dos modelos.

Fonte: Adaptado de Walton (1973)

2.13 A NECESSIDADE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Conforme afirma Drucker (1999), em tempos de grande competição e cobrança, as organizações nunca estiveram tanto em busca de resultados como agora. O capital intelectual passou a ser reconhecido como peça-chave das organizações vencedoras, estamos numa nova era, chamada de sociedade pós-capitalista, onde o recurso econômico não é mais o capital, representado pelos meios de produção, e sim o conhecimento. As organizações não demoraram a perceber os efeitos negativos de uma má qualidade de vida no ambiente de trabalho. Trazer satisfação, bem estar para o trabalhador e um ambiente de trabalho mais saudável deixou de ser uma questão colocada em segundo plano, para se tornar uma questão de estratégia organizacional. Neste contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho vem se tornando parte integrante da cultura organizacional. Em meio a esse cenário, a organização que contar com funcionários comprometidos com o futuro do negócio, preparados, motivados e felizes, estará um passo a frente a seus concorrentes. As organizações necessitam cada vez mais investir no seu capital humano, quanto melhor as condições de trabalho, mais lucrativa e competitiva torna-se a organização. Funcionários felizes produzem mais, geram mais lucro, alavancam o crescimento.

Segundo Chiavenato (1999), 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. A competitividade organizacional, e obviamente, a qualidade e a produtividade, passam obrigatoriamente pela QVT. Para bem atender ao cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno. Isto significa que, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus colaboradores responsáveis pelo produto ou serviço oferecido.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2002, p.120), “muitas empresas estão percebendo que melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e de suas famílias torna a empresa mais saudável, competitiva e produtiva”.

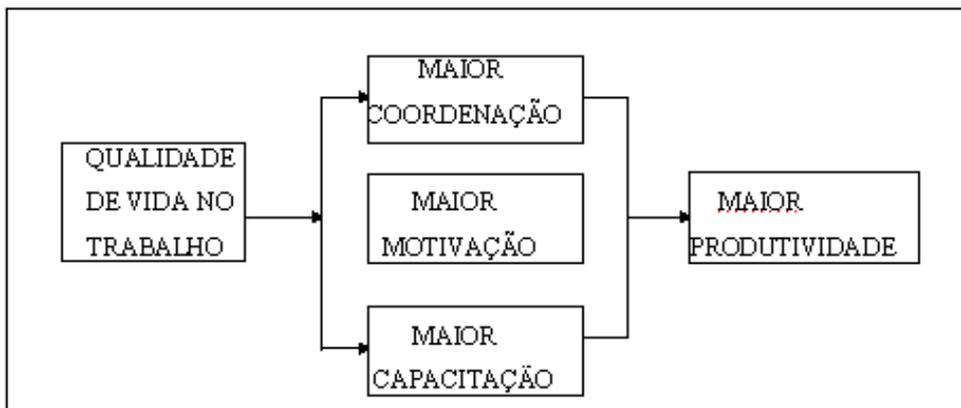


Tabela 7: Qualidade De Vida No Trabalho X Produtividade

Fonte: Huse & Cummings (1985) apud Rodrigues (1994)

2.13.1 O Capital Humano das Organizações

De acordo com Chiavenato (1999), o mundo de hoje é caracterizado por turbulência, inovações, atitudes empreendedoras, mudanças, conflitos, comportamento, personalidades também por um crescente grau de interdependência, complexidade que exigem mudanças de comportamento e adaptações. O mercado atual evolui com uma fantástica rapidez nos mais variados ramos do conhecimento humano, isso provoca a busca constante de novas técnicas e métodos diferenciados, a velocidade das mudanças especialmente representada pelos contínuos aperfeiçoamentos, a aplicação de técnicas de gestão moderna exigem competências específicas, e estas devem ser estimuladas no ambiente formal de aprendizagem. A capacidade de aprender deve estar em permanente sintonia com a velocidade das constantes transformações tecnológicas que se tornou-se um bem maior.

Ainda de acordo com Chiavenato (1999), o sucesso das organizações modernas em um ambiente instável, dinâmico e competitivo de negócios está sendo uma decorrência cada vez maior de uma administração realmente eficaz de recursos humanos. Afinal, estrutura organizacional, tecnologia, recursos financeiros e materiais ajudam muito na lucratividade e sustentabilidade das organizações, porém constituem apenas aspectos físicos e inertes que precisam ser administrados inteligentemente através de pessoas que constituem a inteligência que vivifica e norteia qualquer organização. Assim, o fator que realmente constitui o elemento dinâmico e empreendedor das organizações sejam elas privadas ou públicas, industriais ou prestadoras de serviços, lucrativas ou não lucrativas, grandes ou pequenas, são as pessoas.

Chiavenato (1999) salienta ainda, que a qualidade dos funcionários de uma organização, seus conhecimentos, habilidades e competências, seu entusiasmo e satisfação

com suas atividades, seu senso de iniciativa para gerar valor e riqueza, tudo isso tem forte impacto na produtividade e lucratividade da organização, no nível de serviços oferecidos ao cliente, na reputação, imagem e na competitividade. É que as pessoas fazem a diferença em um ambiente competitivo de negócios.

Segundo Milkovich (2000), administrar pessoas é uma responsabilidade administrativa e gerencial, isto é, de linha, embora seja basicamente uma função de staff. Assim, qualquer que seja a área funcional escolhida, o administrador precisa necessariamente ganhar uma visão sobre como lidar com assuntos relacionados com pessoas, saber alinhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais e obter uma ampla perspectiva da RH para alcançar seu sucesso profissional e levar a sua organização rumo à excelência, competitividade e sustentabilidade.

Milkovich (2000), afirma ainda que a nova maneira de administrar juntamente com as pessoas é o novo papel de consultoria interna do RH e que está se consolidando na maior parte das organizações bem-sucedidas. Administrar com as pessoas, consideradas agora parceiras do negócio e não mais meros recursos empresariais, passou a ser o mais importante desafio interno das empresas atualmente. Trata-se de uma amostra de novos horizontes e desafiadoras tendências que se abrem para o novo milênio.

2.13.2 Qualidade de vida e seus desafios

Conforme Costa (2002), 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, apresentam-se alguns indicadores de qualidade de vida no trabalho e alguns fatores que sofrem influência direta na satisfação e qualidade de vida no trabalho, dentre estes se destacam:

- Significado da tarefa, dar importância ao trabalho desempenhado pelo indivíduo na organização e suas consequências;
- 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 do exposto, 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 (COSTA, 2002).

2.13.3 Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho

Nessa perspectiva, Nadler e Lawler (1983) afirmam que para se proceder com a avaliação da qualidade de vida no trabalho é preciso ter em mente duas condições. Primeiramente deve-se ter consciência de que os programas de qualidade de vida no trabalho não devem se concentrar apenas em estudar formas das pessoas trabalharem melhor, mas, também, em encontrar maneiras de que o trabalho faça com que as pessoas se sintam melhores. O foco deve estar direcionado, tanto à produtividade, quanto ao indivíduo. A segunda condição refere-se à participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões da organização. Salientam ainda, algumas atividades que devem ser exploradas em programas de qualidade de vida no trabalho, como:

- **Participação na resolução de problemas:** a resolução de problemas organizacionais deve envolver membros de vários níveis hierárquicos da organização. Isso pode ocorrer através da formação de mesas redondas com representantes de diferentes setores ou a formação de grupos cooperativos formados exclusivamente para a resolução de um problema específico.
- **Reestruturação do trabalho:** a reestruturação da natureza básica do trabalho que os colaboradores realizam e os sistemas de trabalho aos quais estes estão inseridos se fazem necessários para tornar o trabalho condizente com os limites individuais e com as estruturas sociais do cenário trabalhista. Deve incluir enriquecimento do trabalho e a utilização de grupos de trabalho autônomos.
- **Inovação do sistema de recompensas:** as recompensas constituem um fator altamente correlacionado com a motivação, o empenho, conseqüentemente, o desempenho no trabalho. Deve ser enfatizada a criação de um sistema de recompensas inovador e atrativo, que perfaça com que o colaborador sinta-se instigado a melhorar o seu desempenho em

virtude das recompensas que lhe serão concedidas. Participação nos lucros e resultados é uma alternativa plausível e viável.

- **Melhoria no ambiente de trabalho:** a ênfase para se proporcionar um ambiente de trabalho melhor, deve ser conferida à melhoria do trabalho físico e na mensuração de indicadores presentes no trabalho. Algumas mudanças que podem proporcionar melhoria no ambiente de trabalho são: redução da jornada de trabalho, melhorar as condições de trabalho, proporcionar postos de trabalho ergonomicamente corretos, alterar o regulamento da organização e melhorar o ambiente físico em geral.

Sob a ótica de Nadler e Lawler (1983), levantadas as atividades que devem ser contempladas em um programa de qualidade de vida no trabalho, faz-se necessário, também, levantar os fatores que, de um modo geral, determinam o sucesso nos projetos de qualidade de vida no trabalho.

De acordo com Nadler e Lawler (1983), esses fatores são:

- **Percepção da necessidade:** todas as partes envolvidas devem perceber a existência de problemas e a oportunidade de resolver tais problemas.
- **Enfocar um problema saliente na organização:** o foco principal do programa deve ser a resolução de um problema que afeta a organização como um todo.
- **Estruturação para a identificação e resolução de problemas:** deve ser desenvolvida uma estratégia para se identificar todos os problemas emergentes da organização e delinear corretamente estratégias para a resolução de tais problemas. Por fim, deve haver um treinamento dos envolvidos para a minimização ou extinção do problema.
- **Recompensar resultados positivos:** ideias promissoras, projetos bem sucedidos e trabalhos bem realizados devem ser recompensados para motivar as pessoas a continuar participando de tais atividades.
- **Motivar pessoas ligadas a atividades de longo prazo:** algumas tarefas na empresa são seccionadas em diversas etapas e envolvem um grande investimento de tempo, esforço e dinheiro, para resultados que não surge de imediato. Por isso, os esforços despendidos com tais tarefas devem ser devidamente reconhecidos em cada uma de suas etapas, para motivar os envolvidos a continuar realizando o trabalho de forma satisfatória.
- **Envolver a organização como um todo:** as atividades de qualidade de vida no trabalho não devem se limitar a grupos específicos, mas sim, a toda a organização.

Nadler e Lawler (1983), afirmam que além dos fatores determinantes do sucesso, acrescentam que há três pontos centrais que devem ser corretamente gerenciados para que um programa de qualidade de vida no trabalho seja bem sucedido: o desenvolvimento de projetos

em diferentes níveis da empresa, mudanças na gestão e no planejamento organizacional, e, mudança no comportamento dos gerentes mais velhos, de forma a acompanhar as exigências atuais do mercado.

Em síntese, Nadler e Lawler (1983), preconizam que a efetividade de um programa de QVT está inter-relacionada a uma série de fatores, e, nessa perspectiva, apresentam uma estruturação que deve ser conduzida na implantação dos referidos programas. Seguindo um modelo em cascata, estes sugerem atividades que devem ser exploradas nos programas de QVT, fatores que determinam o sucesso nos programas de QVT, e, por fim, os pontos centrais que devem ser gerenciados, perfazendo a seguinte configuração:

Atividades que devem ser exploradas nos programas de QVT	Participação na resolução de problemas
	Reestruturação do trabalho
	Inovação do sistema de recompensas
	Melhoria no ambiente de trabalho
Fatores que determinam o sucesso nos programas de QVT	Percepção da necessidade
	Enfocar um problema saliente na organização
	Estruturação para a identificação e resolução de problemas
	Recompensar resultados positivos
	Motivar pessoas ligadas a atividades de longo prazo
	Envolver a organização como um todo
Pontos centrais que devem ser gerenciados	Desenvolvimento de projetos em diferentes níveis da empresa
	Mudanças na gestão e no planejamento organizacional
	Mudança no comportamento dos gerentes mais velhos

Tabela 8. Fatores que fomentam a efetividade dos programas de QVT

Fonte: Adaptado de Nadler e Lawler (1983).

2.14 CARREIRA, SUCESSO E QUALIDADE DE VIDA.

Segundo Roeder (2003), existem evidências científicas abundantes que mostram a contribuição da saúde para a qualidade de vida de indivíduos ou populações. Da mesma forma, é sabido que muitos componentes da vida social que contribuem para uma vida com qualidade são também fundamentais para que indivíduos e populações alcancem um perfil elevado de saúde. É necessário mais do que o acesso a serviços médicos-assistenciais de qualidade, é preciso enfrentar os determinantes da saúde em toda a sua amplitude, o que requer políticas públicas saudáveis, uma efetiva articulação intersetorial do poder público e a mobilização da população. Faz uma revisão da emergência e desenvolvimento da promoção da saúde, centrando sua análise justamente nas estratégias promocionais acima apontadas, que seriam aquelas que, a partir de proposições do setor saúde, apresentam-se como mais promissoras para o incremento da qualidade de vida, sobretudo em formações sociais com alta desigualdade sócio sanitários, como é o caso do Brasil.

Roeder (2003), afirma ainda que abordagem dos problemas comportamentais da organização com base nas necessidades do trabalhador e no novo contexto organizacional. A análise entre as relações homem X trabalho e quanto às condições de vida no trabalho e expectativas dos trabalhadores, desde as primeiras manifestações ocorridas no século XVII até as modernas teorias comportamentais. O gerente é estudado através dos conceitos clássicos e sua evolução, bem como em função de seus papéis e dos conflitos decorrentes destes, abordando tópicos importantes nas áreas de stress, saúde ocupacional e qualidade de vida, reunindo grupos multidisciplinares de especialistas que fornecem análises aprofundadas sobre o tema, e pelo fato de o stress no trabalho ter se transformado em uma preocupação mundial, assume uma perspectiva verdadeiramente internacional sobre o stress ocupacional e o bem-estar dos colaboradores, apresentando temas do que atualmente atende as causas, os efeitos e a prevenção do stress no local de trabalho. No início tem como função demonstrar sobre as diferentes fontes de stress ocupacional, abordando de fatores organizacionais a atributos dos próprios trabalhadores, a seguir, atualizam a compreensão sobre os efeitos adversos que o stress pode ter sobre os indivíduos, suas famílias e as organizações. Por último, tem um tom mais positivo, avaliando os benefícios de ambientes de trabalho saudáveis e formas de superar a prevenir o stress no trabalho. Em suma, destacam o conhecimento básico e os novos avanços no campo em rápida expansão de pesquisa na área do trabalho e stress.

Assim Roeder (2003), quer divulgar informações que sirvam para alertar as causas e os custos do stress ocupacional, incentivando a ideia para que as organizações no Brasil e em outros países comecem a pensar e a buscar formas de criar um ambiente menos estressante, garantindo, assim, a sua produtividade e a qualidade dos seus produtos sem prejuízos à saúde e ao bem-estar da sua força de trabalho. Essa é uma análise da questão da qualidade de vida nas carreiras profissionais e pessoal, diante das atuais mudanças nas organizações. Como administrar a tensão entre a vida profissional e a pessoal em um mercado competitivo, com alto índice de desemprego, que exige profissionais qualificados e comprometidos com a empresa, como devemos treinar as pessoas e obter um desempenho otimizado e como viver em um ambiente empresarial de constante pressão e evitar o stress.

2.14.1 Uma Simples Qualidade de Vida

Segundo Chiavenato (2008), hoje em dia, é possível encontrar a tão falada qualidade de vida, mesmo nesse mundo regido pelo estresse e pela competição extremada. É possível, e simples. A qualidade de vida tem de começar na mente, nos próprios conceitos de benefícios. Quando alguém tem na mente que trabalhar 18 horas por dia lhe faz bem. Em algumas organizações, existem pessoas que ficam deslocadas por não terem conseguido um bom estresse e até mesmo por não praticarem a competição. Você saberia dizer quais os seus conceitos de benefícios de uma vida com qualidade? Esta é a pergunta que toda pessoa deveria fazer a si mesma. Tem limites que devem ser respeitados; família que devem ser amadas e cansaço para descansar. Sabe onde está a linha que separa sua qualidade de vida e vende seu trabalho para o frenesi de um mercado onde, quanto mais se dá, mais se quer? Muita gente procura essa resposta quando, na verdade, deveria aprender a fazer a pergunta. Não são as organizações que nos impõem esse ritmo. São as pessoas que se deixam levar pelo meio competitivo de trabalho em que vivem, achando que vão vencer e conseguir aquilo que querem a qualquer custo, mas, a que preço? Quanto vale sua carreira? O que você se dispõe a perder para se sentir uma pessoa vitoriosa?

Chiavenato (2008), afirma ainda que competir tem sido uma tendência humana, desde o início dos tempos, e está na hora de acordar para isso. A competição criou e segregou pessoas e mercados e, hoje, o que mais se ouve dos profissionais é que eles estão procurando a “forma” de como ser mais competitivos. Tem-se que acreditar que todo profissional, hoje, tem de ser criativo. Chega da “era dos predadores”; tem-se de fazer nascer a “era dos realizadores”. Deve-se trabalhar em conjunto com foco nos resultados. Quantas organizações

que, ao longo de sua história, se digladiaram, hoje fazem fusão, pois é a única saída para que se mantenham no mercado. As pessoas ficam estressadas apenas quando empregam sua energia em metas adversas às suas reais capacidades e aptidões. Se contrariarmos assim o efeito das tendências humanas e genéticas, tem-se de reconhecer esses gráficos de padrões e respeitá-los, atuando dentro dessas características. Se nós rendermos a tantas regras dos negócios, devemos aprender a nos render à nossa própria tolerância humana e genética. A única fórmula que se vê como possível para ter qualidade de vida, sem estresse, é empregando a força de trabalho em atividades que nos dêem prazer. Usar as competências natas, descobrir sempre novas habilidades que podemos aprender!

Chiavenato (2008), ressalta também que ao invés de se perguntar quanto vale sua carreira e como encontrar sua qualidade de vida se pergunte, quanto essa carreira vai me fazer crescer como pessoa, como profissional e me permitir conviver com aquilo que amo, sem anular meus princípios e valores? Quando responder a essa pergunta, tenha certeza, que estará vivendo com qualidade de vida!

2.14.2 Quanto vale a sua qualidade de vida?

Segundo Roeder (2003), uma das razões mais comuns que se ouvem as pessoas que consideram que não tem qualidade de vida é a falta de dinheiro ou a falta de tempo, ou seja, quando têm tempo não têm dinheiro e quando têm dinheiro não têm mais tempo. Cada vez mais se proliferam estandes de empresas que se propõe a desenvolver qualidade de vida aos funcionários de suas empresas como forma de melhorar os seus resultados, principalmente em seu trabalho. Quase todas as empresas refletem justamente o pensamento de que é necessário investir certa quantidade de dinheiro para obter qualidade de vida, pois oferecem eventos com a inclusão de jogos eletrônicos, massagens, palestras motivacionais e outras opções. Esta forma de iniciativa de proporcionar momentos descontraídos na empresa como forma de aliviar o estresse não deve ser criticada, elas são excelentes para isso. O que faz falta é justamente o oferecimento de um processo de conscientização para o dia a dia dos funcionários, antes e depois destes momentos de alívio de estresse. Em geral as pessoas ficam empolgadas com estes eventos, mas esta empolgação dura pouco e só realimenta a impressão de que a qualidade de vida é um fenômeno que depende dos finais de semana na praia, dos eventos divertidos na empresa, do bar com os amigos. Alimenta justamente a impressão de que é preciso gastar dinheiro para ter qualidade de vida.

Bitencourt (2004), completa que mudar hábitos é difícil e este é um dos hábitos da maioria das pessoas, acreditar que não podem ter uma vida com qualidade e bem-estar independentemente do que acontece fora delas. Não é a festa da empresa ou a cerveja com os amigos que vai proporcionar qualidade de vida. Estes são momentos importantes para o relacionamento social, mas não são obrigatórios para uma vida de bem-estar. A qualidade de vida é um estado de espírito, uma opção que se faz a cada segundo, desde o momento em que se acorda até o momento de dormir. É acordar de manhã e sentir-se bem, independente de como está o tempo, da hora em que está acordando. É pegar o metrô lotado e ainda se sentir bem, pegar o engarrafamento e se manter feliz, receber bronca do chefe sem se afetar, o que não significa que não haverá uma necessidade de refletir sobre a qualidade do trabalho apresentado que gerou a bronca. É claro que acharemos tudo isso praticamente impossível. Afinal, como sentir-se feliz em qualquer momento, com todo o estresse do dia a dia? Segue aí um segredo: existe um método muito simples que pode ser treinado todos os dias em qualquer lugar: na frente de um espelho feche os olhos e lembre-se de uma situação engraçada ou que te fez feliz. Pode ser o primeiro beijo na namorada ou namorado, o seu casamento, a piada que um amigo contou na noite anterior ou na última festa. Um tombo que levou, um filme engraçado, o nascimento do filho ou filha, quando passou em um concurso, no vestibular ou selecionado para um emprego. Pode ser aquele passeio na praia, no campo, a primeira viagem de navio, carro, avião, o momento em que conseguiu andar de bicicleta sem rodinhas, a primeira vez que pôde sair sozinho de casa, o primeiro carro, a primeira casa, o primeiro salário, o primeiro pôr do Sol, o primeiro nascer do Sol, o dia em que ganhou ou comprou um videogame, aquela boneca que sempre quis, o dia em que seu filho ou filha falou “papai”, ou “mamãe”, daquele abraço de mãe, do pai. E assim, quando abrir os olhos, olhe para a sua expressão no espelho. Se estiver com aquele sorriso no rosto, conseguiu. Se sentiu feliz independente do que estava ao seu redor. Trouxe um sentimento de boas lembranças. O que quer dizer que pode controlar os sentimentos, a felicidade e o bem-estar.

Bitencourt (2004), ainda afirma que, este é o primeiro e mais fundamental passo para a qualidade de vida. E o melhor de tudo, não custa absolutamente nada, você vai economizar no videogame, nas compras caras, no excesso de comida, de bebida, de festas, de viagens que seriam necessários para que você se sentisse bem. Não é que você não fará estas coisas, mas se fizer é por que quer, não porque depende disso. Será sua opção, de acordo com as suas possibilidades financeiras atuais. Você não vai mais comprometer sua renda, talvez um valor que não tenha somente para compensar uma necessidade de felicidade. Agora está no controle. Talvez até leve um tempo para controlar estas sensações, mas praticando um pouco

todos os dias vai começar a cultivar uma semente de felicidade que dará frutos para o resto da sua vida.

3 MÉTODOS

Neste trabalho utilizamos pesquisas bibliográfica, com o objetivo de esclarecer o problema aqui proposto, diagnosticando e explorando as dimensões possíveis, com a finalidade de descrever e caracterizar essa determinada situação. Com uma análise quantitativa, exploramos os resultados já demonstrados a partir de dados teóricos e conceituais. Foram utilizadas fontes secundárias, que já foram anteriormente elaboradas e registradas, contendo indicação de páginas ou transcrição de passagens aproveitáveis para citações, breves comentários sobre o texto todo e as indicações completas sobre autores.

4 DISCUSSÃO

Diante de tudo que já foi exposto, verificou-se que a preocupação com a qualidade de vida do trabalhador está relacionada a uma maior produtividade, visto que as abordagens que tratam do tema trazem como fundamentação o trinômio (qualidade de vida – motivação - maior produção), sendo pouco abordada a qualidade de vida do trabalhador em sua complexidade enquanto ser humano. Salários justos, relevância do trabalho, flexibilização da empresa e das exigências de produção, além de um posicionamento claro da empresa quanto às medidas para a promoção da qualidade de vida para seus funcionários são estratégias esperadas e que podem beneficiar o contexto geral de produção da empresa e as condições para as atividades dos trabalhadores.

A crescente preocupação com questões relacionadas à qualidade de vida vem no sentido de valorizar parâmetros mais amplos do que o controle de sintomas, a diminuição da mortalidade ou o aumento da expectativa de vida. A qualidade de vida passou de uma abordagem mais centrada na saúde, para um conceito abrangente em que as condições e estilo de vida constituem aspectos a serem considerados. A definição, no uso cotidiano, apresenta-se tanto de forma global enfatizando a satisfação geral com a vida, como focando componentes específicos próximos ao conceito geral (ALMEIDA e GUTIERREZ, 2004).

Segundo Oliveira (2008), a expressão Qualidade de Vida anda atualmente muito em voga em diversos domínios, mas o seu significado é muito complexo, subjetivo, abrangente e varia em função da época, das crenças e da pessoa. A qualidade de vida tem a ver com a forma como cada um se vê e vê o mundo, e a avaliação dessa qualidade é feita de acordo com critérios, tais como a educação, a profissão, a escolaridade, as necessidades de cada um, a saúde, que é diferente para cada pessoa e para cada situação, pois há grande diversidade de condições sociais, de níveis de vida, de estados psíquicos e físicos e de crenças. Por isso se tem procurado criar escalas de avaliação de qualidade de vida para pessoas.

Por ser uma expressão tão subjetiva, as definições de Qualidade de Vida no Trabalho também têm sido diversas, Pires (1998), afirmou que Qualidade de Vida no trabalho também tem a ver com a forma como as pessoas vivem, sentem e compreendem o seu cotidiano, como elas compreendem aspectos como a saúde, a educação, o transporte, a moradia, e principalmente o trabalho e a participação nas decisões da organização, em situações muito variadas, como o salário, benefícios, conforto, reconhecimento, a pontualidade nas deslocações, entre tantos outros.

5 CONCLUSÃO

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, 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 finanças para a organização.

Nos textos demonstrados, verifica-se acerca do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho que existem constantes variações de diferentes percepções entre os envolvidos em todos os aspectos. As variáveis de cada critério demonstrado é subjetiva e deve ser levada em consideração para o desenvolvimento de um programa de QVT que atinja o seu principal objetivo, que é atender as necessidades do trabalhador e da organização. Desta forma o programa de QVT pode ser uma ferramenta importante e estratégica para a organização obter resultados mais eficazes e com maior qualidade.

Criar um grupo de gestores para gerenciar o programa de qualidade de vida no trabalho é um recurso que pode viabilizar o sucesso do programa, pois desta forma, este programa pode funcionar como parte de uma gestão estratégica para obtenção de resultados positivos à organização. Levando-se em conta que o programa sofre influências de variáveis subjetivas de cada integrante da empresa, pois o mesmo é montado para atender principalmente às necessidades dos trabalhadores. Pode-se afirmar que é preciso que o grupo de gestores de QVT esteja sempre atento à dinâmica do relacionamento empresa-funcionário, às necessidades de cada funcionário e do grupo como um todo, aos resultados que o programa traz para a empresa e de que forma estes resultados influenciam o cotidiano dos trabalhadores.

As pessoas e as organizações estão diretamente ligadas e interagem de forma complexa e incessante entre si. Esta ligação deve-se principalmente ao fato de que as pessoas passam a maior parte do seu tempo dentro dos ambientes de trabalho, do qual retiram os recursos necessários para sobreviverem, já as organizações são compostas por pessoas, sem as quais não poderiam existir. Na verdade cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre as pessoas e organizações. Devido a esta simbiose, qualidade de vida é um dos temas que estão em pauta nas organizações de sucesso, pois se tornou uma ferramenta estratégica

para proporcionar ao trabalhador um ambiente no qual ele possa atuar mais motivado e gerando resultados de mais qualidade e eficácia para a organização.

Qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações adotadas pelas empresas, como implantações de variadas melhorias nas diversas áreas da organização, para a valorização do ambiente de trabalho e da dinâmica estabelecida na relação entre trabalhador e organização. Ou seja, qualidade de vida possui um significado subjetivo para cada pessoa, sendo possível trabalhar de forma mais eficaz dentro das organizações com um programa de QVT, quando o levantamento das necessidades dos integrantes é feito levando-se em consideração as variáveis individuais pertencentes a cada integrante.

Apesar de constatar-se inicialmente que a maioria dos autores formula suas teorias e metodologias sobre QVT com embasamento em um conceito pré-definido, percebemos através dos expostos no presente trabalho que desta forma, o programa corre o risco de não ser eficaz, gerando custos ao invés de trazer bons resultados e atingir seu objetivo inicial. Desta forma, o grande desafio para um gestor de Qualidade de Vida no Trabalho é entender o sentido que as pessoas atribuem as suas atividades, a maneira como estas pessoas se relacionam com o ambiente, resgatar trabalho como referencial socioeconômico e cultural, compreender a necessidade real de cada integrante e perceber as expectativas, anseios e ideais que fazem sentido ou não para cada um.

Estimular o envolvimento e comprometimento dos empregados é uma idéia que deve ser praticada pelos gestores das organizações. Envolver as pessoas na estruturação de suas funções e fornecer a elas a capacitação e as ferramentas necessárias para um desempenho eficiente é uma opção válida para a melhoria da qualidade e da produtividade no trabalho a ser desenvolvido. Contudo, a implantação de melhorias sem a devida consulta às necessidades dos funcionários pode resultar no fracasso das ações em questão.

Por fim, foi observada a existência de valores diferentes para a satisfação e importância dada à qualidade de vida no trabalho entre os grupos. Ficou evidenciado que realmente as percepções dos trabalhadores sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho sofrem influências de variáveis individuais e, portanto, qualquer programa de qualidade de vida que venha ser implantado na organização deverá considerar a subjetividade deste conceito para atender as expectativas da organização e dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. e GUTIERREZ, G. *Políticas Públicas de lazer e Qualidade de Vida: A Contribuição do conceito de cultura para pensar as políticas de lazer*. Campinas: Ipes Editorial, 2004.

ALVES, R. *A qualidade de vida no trabalho – um modelo para diagnóstico, avaliação e planejamento de melhorias, baseado no desdobramento da função qualidade*. 2000. Dissertação. (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da UFSC, Florianópolis-SC, 2000.

ASSUNÇÃO, A.A. Uma contribuição sobre as relações saúde e trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v.8, n.4, p. 1005-18, 2003.

AZEVEDO, V.A.Z.; KITAMURA, S. Stress, trabalho e qualidade de vida. In: VILARTA, R; CARVALO, T.H.P.F.; GONÇALVES, A.; GUTIERREZ, G.L. (Org). *Qualidade de vida e fadiga institucional*. Campinas: IPES Editorial, 2006.

BITENCOURT, C. et al. *Qualidade de Vida no Trabalho: Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais* Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRASIL, Ministério da Saúde do Brasil, Organização Pan-Americana da Saúde/Brasil. Doenças relacionadas ao trabalho. *Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde Série A. Normas e Manuais Técnicos*, n. 114. Brasília/DF, 2001.

CAMPOS, E. G. *Saúde, Qualidade de Vida e Direitos Humanos*. Psicóloga, Consultora Organizacional, Presidente do Instituto Brasileiro de Qualidade de Vida – IBQV, 2011.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

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

_____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CIPRIANI, L. Sinais dos Tempos. *Revista Ser Humano*. São Paulo: v. 36, p. 15. Set., 1998.

CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho. Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. *Revista Fae Business*. n. 7, p.32- 34 Nov./2003.

COSTA, W. S. da. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, vol.09, nº 02, abril/jun. 2002.

DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional*. São Paulo: Pioneira TL, 2001.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DRUCKER, P. F. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1999.

FARQUHAR, M. Definitions of quality of life: a taxonomy. *Journal of Advanced Nursing*, v.22, n.3, p. 502-508, 1995.

FERNANDES, E. C.. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C.. Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. São Paulo. *Revista de Administração*, v.44, n.2, p.21, 2009.

FERREIRA, M. C. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. *Rausp* v.44 n.2, p. 32, São Paulo; Jun. 2009.

FLECK, M.P.A., et al, LOUZADA, S., XAVIER, M., CHACHAMOVICH, E., VIEIRA, G., SANTOS, L.; PINZON, V. Aplicação da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v.33, n.2, p. 198-205, 1999.

FRANÇA, A.C.L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*, São Paulo, n.1, v.2, p. 79-83, 1997.

GILL, T.M.; FEINSTEIN, A.R. Uma avaliação crítica da qualidade da qualidade de vida e suas medições. *Jornal da Associação Médica Americana*. v.272, n.8, p.619-626, 1994.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. Desenvolvimento da Pesquisa de Emprego e diagnóstico. *Jornal de psicologia aplicada*. vol. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HAMPTON. D. R. *Administração: Comportamento Organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

LACAZ, F.A.C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v.5, n.1, p. 151-61, 2000.

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

LIMA, I. S. Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista Brasileira de Administração*. São Paulo: n. 23, p. 12-14. out. 1998.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Treinamento e Qualidade de Vida*. São Paulo: FEA/USP, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.

MACEDO, J. de; MATOS, R. D. de. *Qualidade de vida no trabalho: Gestão estratégica na Era do conhecimento*. Ponta Grossa – PR, 2008.

MATOS, F. G. de. *Empresa Feliz*. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, M. S. de O. Qualidade de vida no Trabalho e Motivação. Agathos: *Revista científica da Assevim*. Ano II, n. 2, ed. 2, Dez. 2006.

MILKOVICH, G. T. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M.C.S., HARTZ, Z.M.A.; and BUSS, P.M. *Qualidade de vida e saúde: um debate necessário*. Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, n.5, v.1, p. 7-18, 2000.

NADLE, D. A. & LAWLER, E. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NAHAS, M.V. *Atividade física, saúde e qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo*. 3. ed. Londrina: Midiograf, 2003.

OLIVEIRA, R. R. de. *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT e Responsabilidade Social Empresarial – RSE: Um estudo sobre a satisfação de QVT com funcionários voluntários em programas RES*. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 2008.

OMS(Organização Mundial da Saúde). *Promoção da saúde*. Glosario. Genebra: OMS, 1998.

PICCININI, V.C. *Cooperativas de trabalho de Porto Alegre e flexibilização do trabalho*. Sociologias, Porto Alegre, n.12, p.68-105, 2004.

PIRES, G.D.L.; MATIELLO JR., E.; GONÇALVES, A. Alguns olhares sobre aplicações do conceito de qualidade de vida em Educação Física/ Ciências do Esporte. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*. v.20, n.1, p. 16. 1998.

RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

_____. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

_____. *Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial*. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

_____. *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis: Vozes, 1999.

ROEDER, MA. *Atividade Física, Saúde Mental e Qualidade de Vida*. Rio de Janeiro: Shape, 2003.

SENGE, P. *A Quinta disciplina: Arte e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Círculo do Livro, 1998.

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

SILVA, M.A.D. *Exercício e qualidade de vida*. In: GHORAYEB, N.; BARROS, T. *O exercício: preparação fisiológica, avaliação médica – aspectos especiais e preventivos*. São Paulo: Atheneu, 1999.

SOUZA, E. de. *Um enfoque sobre a qualidade de vida no trabalho*. São Paulo, 2009.

SUCESSE, E.P.B. *Trabalho e Qualidade de Vida*. Rio de Janeiro: Qualitym, 1998.

TANI, G. Esporte, educação e qualidade de vida. In: MOREIRA, W.W.; SIMÕES R. (Org.). *Esporte como fator de qualidade de vida*. Piracicaba: UNIMEP, 2002.

TAYLOR, F. *A gestão científica: Os Princípios da Administração Científica*. Routledge, 1912, ISBN 0-415-27983 -6.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: Origem, Evolução e Perspectiva. *Caderno de Pesquisa em Administração*. São Paulo, v.8, n.1, p. 23. Jan/Mar 2001.

ZAVATTARO, H. A. (1999). *A qualidade de vida no trabalho de profissionais da área de informática: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2002.

WALTON, R. E. *Qualidade de Vida no Trabalho: O que é isso?* Comentários sobre uma gestão. v.15, n.1, p. 11-21, 1973.

WERTHER , W.; DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. *Problemas e Soluções em Qualidade de Vida no Trabalho*. Human Relations; v. 32; p. 113-123. 1979.