



FUNDAÇÃO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS – FUPAC
FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE UBÁ - FAPAC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JHONNATHAS ARAÚJO
KÁREN CAROLINE BARBOSA DE OLIVEIRA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

UBÁ
2013

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

ARAÚJO, Jhonnathas*

OLIVEIRA, Káren Caroline Barbosa**

Resumo

O estudo trata sobre a importância das pessoas no setor organizacional a partir da aplicação do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT como indicador de produtividade. Na atualidade, a promoção da QVT visa atender às necessidades básicas de seus colaboradores ao mesmo tempo em que fortalecem o trabalho em equipe e, por conseguinte, a empresa. Assim, objetivou-se mostrar a importância da gestão de pessoas para o desenvolvimento das organizações, bem como o desenvolvimento intelectual e a autonomia dos funcionários, de modo a mostrar modelos e métodos para melhoria da QVT. Para tanto, foi realizado um estudo bibliográfico de natureza exploratória, onde foram utilizados importantes autores que tratam do tema. Durante a pesquisa bibliográfica realizada verificou-se que, embora seja uma importante ferramenta de gestão, os programas de QVT encontram muitos desafios para sua implantação em algumas organizações, sendo o principal deles o conservadorismo por parte de alguns administradores.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; gestão; recursos humanos.

*Acadêmico do 8º período do curso de Administração da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá FAPAC - Ubá - MG - *e-mail*: jhonnathasaraujo@gmail.com

** Acadêmica do 8º período do curso de Administração da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá FAPAC - Ubá - MG - *e-mail*: karen-c-oliveira@hotmail.com

1 Introdução

Na atualidade, observa-se que a modernização vivenciada vem acompanhada de uma significativa perda da qualidade de vida da população. Esse fato tem estimulado nas últimas décadas o debate sobre a necessidade de promoção da qualidade de vida em diferentes setores da sociedade.

No que tange à administração, as constantes mudanças nos modelos empresariais têm causado grande impacto na qualidade de vida do trabalhador. Conforme Chiavenato (2002), o modelo de gestão atual traz consigo a necessidade de administrar as pessoas de perto, de forma que estas possam contribuir com ideias proveitosas necessárias ao sucesso da empresa.

Partindo dessa premissa, é cada vez mais comum a utilização do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como ferramenta de gestão. Conforme França (1996), QVT pode ser definida como “um conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”.

Chiavenato (2002, p. 391) afirma que,

[...]a QVT tem o objetivo de assimilar duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, do outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos sobre a produção e a produtividade.

A partir dessa afirmação é possível entender que na administração da empresa moderna, a promoção da QVT busca, entre outros fatores, fazer com que seus colaboradores tenham suas necessidades básicas atendidas, de forma que trabalhem satisfeitos com a empresa e seus colegas de trabalho, fortalecendo assim o trabalho em equipe e, por conseguinte, a própria empresa.

Nesse sentido, o estudo tem por objetivo discorrer sobre a importância das pessoas no setor organizacional a partir da aplicação da QVT como indicador de produtividade.

Assim, pretende-se mostrar a importância da gestão de pessoas para o desenvolvimento das organizações, bem como o desenvolvimento intelectual e a autonomia dos funcionários, de modo a mostrar modelos e métodos para melhoria da QVT no cotidiano das empresas ou instituições.

Este artigo constitui-se em um estudo bibliográfico de natureza exploratória. Estudos bibliográficos são definidos por Gil (1999) como estudos exploratórios em que são realizadas

análises de conteúdos para desenvolver uma pesquisa a fim de obter o maior número de informações sobre o tema proposto.

Dentre as vantagens dos estudos bibliográficos, Gil (1999) destaca a facilidade de obter informações, a melhor utilização do tempo, a disponibilidade de materiais e a maior rapidez na tabulação de dados obtidos na sua interpretação e elaboração do resultado final. Porém, de acordo com o mesmo autor, uma das limitações desse tipo de estudo é o comprometimento da qualidade da pesquisa, uma vez que podem existir fontes de pesquisa dos dados coletados que nem sempre são confiáveis, podendo conter informações distorcidas, desatualizadas ou até mesmo incorretas. Outra desvantagem desse método são as interpretações errôneas da leitura de alguns autores, o que pode comprometer o resultado final do trabalho.

2 Qualidade de vida no trabalho

Muito tem sido debatido sobre a perda significativa da qualidade de vida da população. No mundo moderno, o indivíduo busca suprir suas necessidades por meio de elementos cujo uso e consumo determinam a cobertura de um desejo ou aspiração.

Assim, segundo Carmo (1993), a satisfação de algumas necessidades humanas pode estar ligada a elementos intra-humanos, ou seja, os sentimentos, as crenças, os desejos e aspirações, e outras estão intimamente ligadas ao ambiente que envolve o indivíduo, o qual os obtém através de suas atividades ou das oportunidades que lhes são dadas.

O estilo de vida sedentário, as constantes preocupações com as inconstâncias da vida moderna, sobretudo com o surgimento e a reconfiguração da questão social, têm sido especialmente prejudiciais às classes menos favorecidas. A fome, o desemprego, o alcoolismo, o uso de drogas, a violência, entre outros, são fatores que podem desencadear uma série de transtornos à saúde do indivíduo (BUSS, 2000).

Conforme a Organização Mundial de Saúde - OMS (1994), Qualidade de Vida é um conceito muito amplo que incorpora de uma maneira complexa a saúde física de uma pessoa, seu estado psicológico, seu nível de dependência, suas relações sociais, suas crenças e sua relação com características proeminentes no ambiente. A Organização Panamericana de Saúde (2004) considera que a Qualidade de vida é um conceito subjetivo, dependente de padrões históricos, culturais, sociais e até mesmo individuais.

Para melhor compreender a área de conhecimento em qualidade de vida é necessário adotar uma perspectiva, ou um paradigma complexo de mundo, pois ela se expressa na relação entre o Homem, a natureza e o ambiente que o cerca (BARBOSA, 1998).

Por exemplo, embora haja diferença entre esferas de percepção desse conceito, para compreendê-las melhor é preciso que sejam associadas, que a influência de uma sobre a outra seja considerada, formando um todo (ALMEIDA, GUTIERREZ; MARQUES, 2012).

Conforme Maximiano (2000), o conceito de QVT baseia-se em uma visão integral das pessoas dentro do ambiente de trabalho, onde é dado enfoque biopsicossocial ao indivíduo. “O enfoque biopsicossocial das pessoas origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano”.

Vasconcelos (2001) considera que esse enfoque biopsicossocial se baseia no fato de que “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”. Já para, Cavassini *et al.* (2006), o conceito de QVT surge a partir do entendimento de que “bem-estar e segurança dos indivíduos é de suma importância para assegurar uma maior produtividade e qualidade no trabalho e maior satisfação na vida familiar e pessoal”.

Diversos são os fatores que contribuem para uma não qualidade de vida; por isso devem ser identificados e combatidos com políticas e ações que visem minimizar ou mesmo eliminar esses males que afetam a qualidade de vida do trabalhador, seja no âmbito do trabalho ou não.

Nesse sentido, a busca pela QVT surge em especial pela implementação de ações que visam promover melhorias para as pessoas. Porém, tais gastos não podem ser considerados como um custo nas planilhas das organizações. Isto porque uma vez que os custos com afastamentos e ações trabalhistas são maiores do que o investimento em ações de QVT, que devem ser consideradas como medidas preventivas.

Cavassini *et al.* (2006) afirmam que a qualidade de vida no ambiente de trabalho não se limita apenas em prevenir acidentes de trabalho; tem que abranger todas as esferas da organização.

Portanto, é fundamental, que se desenvolva na empresa um estudo criterioso para apurar as causas de insatisfação dos funcionários, tanto a vida familiar como a vida social, tendo em vista que as mesmas se refletem no ambiente de trabalho, afetando a qualidade da produção e o desempenho em suas funções.

Conforme Cavassani *et al.* (2006), tal estudo tem por objetivo demonstrar os fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho, sendo desenvolvidos modelos de indicadores de qualidade de vida. Esses indicadores mostram os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas, norteando assim, a forma como devem ser desenvolvidos os programas de QVT.

Por ser muito amplo, o conceito de qualidade de vida da margem ao desenvolvimento de diferentes formas de aplicação dentro da empresa. Na atualidade, os principais modelos de QVT desenvolvidos são os de QVT de Nadler e Lawler, de Hackman e Oldhan, e o de Walton, que são os mais difundidos (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Chiavenato (1999), o modelo de QVT de Walton se baseia nos seguintes fatores e dimensões: 1 - Compensação justa e adequada: Salário adequado ao trabalhador, equidade ou compatibilidade interna, equidade e compatibilidade externa; 2 - Condições de segurança e saúde no trabalho: Jornada de trabalho, Ambiente Físico (seguro e saudável); 3 - Utilização e desenvolvimento de capacidades: Autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade de habilidades, retroação e retroinformação; 4- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança: Possibilidade de carreira, crescimento profissional, segurança do emprego; 5 - Integração social na organização: Igualdade de oportunidades, relacionamentos interpessoais e grupais, senso comunitário; 6 - Garantias constitucionais: Respeito às leis e direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras da organização; 7 - Trabalho e espaço total de vida: Papel balanceado do trabalho na vida pessoal; 8 - Relevância social da vida no trabalho: Imagem da empresa, responsabilidade social dos empregados, responsabilidade social pelos produtos/serviços.

3 QVT dentro dos programas de Bem-estar Social das empresas

Tendo por base os modelos de qualidade de vida no trabalho, é possível implementar na organização programas voltados para o bem-estar social dos funcionários. Assim, as organizações desenvolvem seus próprios modelos, adaptados a sua realidade para que tenham eficácia (CHIAVENATO, 1999).

Para Chiavenato (1999), uma das principais funções desses programas é baratear custo com a saúde do trabalhador, configurando assim o seu caráter essencialmente profilático. O autor afirma que, ao se observar os modelos de QVT 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.

Cardoso e Novais (2008) consideram a valorização de mão de obra como outra importante estratégia a ser utilizada pela empresa, tendo em vista que um funcionário motivado tende a ser benéfico para empresa, visto que tem satisfação em realizar suas funções.

Robbins (1999 *apud* NODARI *et al.* 2010, p.4) afirma que a satisfação no trabalho é a atitude geral de um indivíduo em relação às suas atividades, muito mais do que um comportamento. Portanto, trata-se de uma resposta emocional às tarefas de trabalho, bem como às condições físicas e sociais desse local. As consequências mais comuns da insatisfação no trabalho para as empresas são, além do *turnover*,¹ o absenteísmo², os conflitos no ambiente de trabalho, o baixo comprometimento com os objetivos organizacionais, a baixa qualidade nos produtos e serviços e desperdício de materiais ou matéria-prima

Essa valorização pode ocorrer, segundo Chiavenato (2004), por meio de remuneração superior à média do mercado, por benefícios socioassistências, reconhecimento profissional, oportunidades de crescimento, entre outros. Dellovo *et al.* (2009) afirmam que os planos de carreira, a melhoria do clima organizacional e a motivação do funcionário são muito importantes.

O setor de Recursos Humanos além de ter o desafio de promover iguais oportunidades de emprego, também procura melhorar a qualidade de vida no trabalho. Os esforços para melhorá-la procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Quando os cargos precisam ser reformulados, muitas vezes, as mudanças são feitas por gerentes operativos sem o envolvimento direto do setor de Recursos Humanos. Já outros gerentes buscam a assistência desse departamento, porque este pode ajudar a combinar as necessidades humanas com as dos cargos. Os especialistas de pessoas precisam estar informados a respeito de como melhorar a qualidade de vida no trabalho por meio da reformulação de cargo.

¹ Segundo Oliveira (2006), o *turnover* é o fluxo de entradas e saídas de funcionários de uma organização. De acordo com o autor, o turnover é um importante índice que se configura como um dos aspectos mais relevantes na saúde da empresa. Isso porque ele tem reflexos na alta rotatividade da produção, no relacionamento interpessoal, no clima organizacional e no planejamento estratégico da empresa, visto que por meio dele é possível fazer comparações, desenvolvendo diagnósticos e auxiliando na tomada de decisão.

² Absenteísmo é um termo utilizado para designar as ausências dos trabalhadores no processo de trabalho ou estudantes nas escolas, seja por falta ou atraso, devido a algum motivo interveniente.

O ser humano é o elemento básico no processo produtivo, tendo em vista que é o principal agente de todas as modificações que ocorrem no contexto sócio-econômico das empresas.

Partindo dessa premissa, os recursos humanos passaram a ser vistos, na segunda metade do século XX, como a ferramenta mais importante para o alcance dos resultados nas empresas. O capital humano passou a compor parte importante nas análises e decisões gerenciais dos administradores contemporâneos, fazendo com que a gestão de pessoas ganhe bastante importância (CARDOSO; NOVAIS, 2008).

De acordo com Chiavenato (2009), a Gestão de Pessoas se divide em provisão de recursos humanos (recrutamento e seleção); aplicação de recursos humanos (integração, desenho e análise de cargos); desenvolvimento de recursos humanos (treinamento e desenvolvimento organizacional); manutenção de recursos humanos (benefícios sociais e relações trabalhistas); e monitoração de recursos humanos (sistemas de informações de Rh software).

Acredita-se que esses sejam fatores que influenciam o projeto de cargo e qualidade de vida no trabalho. Isso faz com que a qualidade de vida no trabalho se torne um desafio importante à administração do setor de Recursos Humanos, uma vez que as exigências sobre o projeto de cargo são organizacionais, ambientais e comportamentais. Quando são cuidadosamente consideradas e conseqüentemente combinadas com um projeto apropriado, o resultado é um cargo produtivo e satisfatório. Mas quando os insumos ou produtos desejados são omitidos, resultam em problemas (MORETTI, 2011).

Os elementos organizacionais do projeto de cargo dizem respeito à eficiência e os cargos projetados eficientemente permitem que um trabalhador altamente motivado e capaz consiga o máximo de produção (CHIAVENATO, 2002).

Cavassini et al. (2006) afirma porém, que os programas de bem-estar dos funcionários ainda enfrentam muitos desafios a serem vencidos para que possam ser implementados com a colaboração de todos os envolvidos pelo programa.

Esse fato se deve especialmente pela cultura da mentalidade retrógrada que é muito comum em algumas organizações mais tradicionais. A presença dessa mentalidade ainda tem sido uma das principais causas da não implementação de programas de QVT ou mesmo da falha na implementação de programas de qualidade e extinção precoce dos mesmos.

Silva e De Marchi (1997) *apud* Cavassani apontam que, dentre os muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial, dois são fundamentais: a necessidade de uma força

de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição existente; e a capacidade da empresa de responder a demanda para seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida no trabalho.

4 Considerações Finais

Este estudo objetivou discorrer sobre a importância das pessoas no setor organizacional a partir da aplicação da QVT como indicador de produtividade. Acredita-se que o conjunto de fatores que interferem no desempenho dos funcionários pode explicar a forte ligação que existe entre as condições adequadas para realização de um trabalho e produtividade.

Ressalta-se que na gestão do capital humano dentro das organizações, trabalhar QVT é uma das formas de otimização do trabalho mais eficazes, pois ela representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio do seu trabalho.

Conforme ressaltado ao longo do artigo, dentro das empresas modernas o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho está diretamente ligado à implantação e desenvolvimento de programas específicos que envolvem o grau de satisfação da pessoa com o ambiente de trabalho, melhoramento das condições ambientais gerais, promoção da saúde e segurança, integração social, desenvolvimento das capacidades humanas, entre outros fatores. Porém, ao longo do artigo foi possível verificar que muitos são os desafios encontrados na empresa para o desenvolvimento dos programas de QVT, sendo o principal deles o conservadorismo por parte de alguns administradores.

Desse modo, conclui-se que é de suma importância trabalhar na direção da promoção de mudanças na forma de pensamento dos administradores mais conservadores, que ainda enxergam a implantação desses programas como despesas, sem levar em consideração os benefícios que eles trazem a partir da otimização do trabalho.

Acredita-se que um maior investimento em qualidade de vida é diretamente proporcional ao retorno em termos de produtividade, qualidade do trabalho, além de promover o aumento dos lucros na organização.

QUALITY OF WORK LIFE AS A MANAGEMENT TOOL

ABSTRACT

The study focuses on the importance of people in the organizational sector from the application of the concept of Quality of Work Life - QWL as an indicator of productivity. At present, the promotion of QWL aims to meet the basic needs of their employees while they strengthen teamwork and therefore the company. The objective was to show the importance of people management for development organizations, as well as intellectual development and autonomy of employees, in order to show models and methods for improving QWL work. Therefore we conducted a bibliographic study of exploratory nature, which were important authors used that topic. During the bibliographic research found that, although it is an important management tool, QWL programs are many challenges to its implementation in some organizations, the main one being the conservatism of some administrators.

Keywords: quality of work life; management; human resources

Referências

ALMEIDA, Marco Antônio Bettine de; GUTIERREZ, Gustavo Luis; MARQUES, Renato. **Qualidade de Vida:** definição, conceitos e interface com outras áreas de pesquisa. São Paulo: EACH/USP, 2012.

BARBOSA, Sônia Regina da Cal Seixas. Qualidade de Vida e ambiente: uma temática em construção. In: BARBOSA, Sônia Regina da Cal Seixas (org.). **A temática ambiental e a pluralidade do Ciclo de Seminários do NEPAM.** Campinas: UNICAMP, NEPAM, 1998, p. 401-423.

BUSS, P. M. Promoção da Saúde e Qualidade de Vida. **Ciência e Saúde Coletiva.** v.5, n.1, Rio de Janeiro, 2000.

CARDOSO, M. F.; NOVAIS, C. F. **Rotatividade e absenteísmo de pessoal como fatores de variação no custo do produto.** Gestão e liderança, 2008. Disponível em: <<http://www.gestaoelideranca.com.br>>. Acesso em: 18 maio 2013.

CARMO, R. L. **O conceito de qualidade de vida:** uma primeira abordagem. 1993. 71 f. monografia (Economia Doméstica) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas/UNICAMP. São Paulo, 1993.

CAVASSANI, Amarildo Pereira; *et al.* **Qualidade de vida no trabalho:** fatores que influenciam as organizações. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 04-06 nov. 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DELLOVO, Márcio; *et al.* **Fatores que podem influenciar na rotatividade de pessoal:** Um Estudo de Caso na Rede de Supermercados de Londrina. Londrina: Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, 2011. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/95203507/1391-7262-1-PB>>. Acesso em: 01 out. 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho:** esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO9000. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999, 206 p.

NODARI, Cristine Hermann; *et al.* **Turnover e satisfação no trabalho de um empresa multinacional.** Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2009. Disponível em: <<http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2009/artigos/55983.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2013.

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

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana.** Florianópolis: Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG, 2011. Disponível em: <<http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2013.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OMS. Organização Mundial de Saúde. **Qualidade de Vida:** conceitos. Brasília: MDS, 1994.

Organização Panamericana de Saúde. **Envelhecimento Ativo:** uma política de saúde. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005.

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

