

# A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NAS RELAÇÕES HUMANAS

Fabio Nascimento Gonçalves<sup>1</sup>  
Alessandro S. Miranda<sup>2</sup>  
Alyne Neves<sup>2</sup>  
Luzia Dayanne Costa dos Santos<sup>2</sup>  
Marcelo Guimarães da Conceição<sup>2</sup>  
Marlene Conceição Barreira<sup>2</sup>  
Rafaela S Chagas<sup>2</sup>  
Raphael Guilherme Cardoso Mattos<sup>2</sup>

## RESUMO

Muitos administradores estão percebendo que melhorar a qualidade de vida de seus funcionários torna a organização mais saudável, competitiva e produtiva. Essa é a principal função da QVT, Com a necessidade das organizações se tornarem mais competitivas no mercado veio à busca incessante da capacitação profissional dos seus funcionários sendo assim visando uma maior motivação pessoal. E então surgiu a QVT, que está focalizada no potencial humano e no meio que convive em todos os sentidos. Um programa adequado de Qualidade de vida no trabalho busca uma organização mais humanizada e proporciona condições de desenvolvimento pessoal ao indivíduo. As pesquisas foram desenvolvidas com base nos modelos de: Walton (1973); Acamam e Olham (1975), Wesley (1979); Nadler e Lawler (1983); Werther e Davis (1983) Nos mostram fatores que afetam a 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. A pesquisa sobre de Qualidade de Vida no trabalho nos mostra a realidade dentro das organizações, a necessidade de melhoria nas condições de trabalho, visando à maior satisfação e à produtividade dentro do ambiente organizacional, Segundo Magalhães (1990 p, 51) o conflito pode ser considerado necessário, caso não queira entrar num processo de estagnação. Assim os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações. Os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas, portanto é possível constatar que nenhuma organização está livre de conflitos, pois praticamente toda a empresa sofre e se beneficia com eles. Na Capacitação Profissional dos seus colaboradores, Chiavenato (2004), onde a Competência Profissional seja valorizada (MAXIMIANO, 2007, p.237). Para isso é necessário criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem, com seus colegas de trabalho, e estiver confiante na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo.

**Palavras-Chave:** Qualidade de vida no trabalho, trabalho, organização.

## INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho proporciona descobertas que contribuem no auxílio da organização da lidar com seus trabalhadores de forma adequada. Esse conceito, que engloba as relações de trabalho, vem se tornando foco de estudos, análise discussões e pesquisas.

---

<sup>1</sup> Docente do curso de Administração da Faculdade Araguaia

<sup>2</sup> Discente do Curso de Administração da Faculdade Araguaia.

A qualidade de vida no trabalho pode ser definida pela busca do equilíbrio psíquico, físico e social onde são respeitadas as necessidades e limitações do ser humano resultando num crescimento pessoal e profissional, sem traumas afeta atitudes pessoais e comportamentais relevante para a produtividade pessoal e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças, criatividade e vontade de inovar. A qualidade de vida no trabalho envolve duas posições opostas.

O problema é que atualmente algumas empresas não se preocupam em dar Qualidade de Vida para seus funcionários e com isso os empregados não tem motivação para fazer um bom trabalho. A solução para isso é fazer com que as empresas pensem mais em seus empregados promovendo a Qualidade de Vida no Trabalho para que possa ter produtividade e desempenho para suas empresas.

Justifica-se a importância deste trabalho um estudo destacando o papel da qualidade de vida no trabalho e a sua contribuição nas relações humanas nas organizações. Mesmo que as organizações negligenciam as influencias de suas atividades sobre seus colaboradores, a falta de qualidade de vida produz naturalmente impactos importantes nos resultados das organizações tais como: baixa produtividade custo altos de assistência médica, índice absenteísmo e rotatividade e organização. Assim torna-se importante a implantação e bom gerenciamento na qualidade de vida do trabalho.

O trabalho afeta todas as dimensões na vida humana: física, afetiva, intelectual e espiritual. A qualidade de vida no trabalho desenvolve a implementação de ações relacionadas à satisfação e motivação do colaborado e, na parte física, através de ações relacionadas às condições do ambiente de trabalho e promoção da saúde. A fim de desenvolver e atender as essas demandas de qualidade de vida, vários campos da ciência tem feito contribuições importantes. São eles: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia.

O objetivo geral deste artigo é demonstrar a influência da qualidade de vida no trabalho nas relações humanas das organizações e os objetivos específicos entenderem o papel da qualidade de vida nas organizações, estudar as relações humanas e suas contribuições para a qualidade total, Analisar o ambiente interno e sua influencia na qualidade de vida no trabalho.

A metodologia utilizada no presente trabalho parte da pesquisa bibliográfica, segundo o autor CHIAVENATO Idalberto -, 2004- os objetivos da gestão de pessoas, pesquisa bibliográfica é MAXIMIANO, Antônio – 2007 Introdução a Administração 7ª Edição - editora Atlas, será utilizado pesquisa em livros e artigos científicos.

Este artigo está estruturado da seguinte forma, papel da qualidade de vida nas empresas, relações humanas e a contribuição para a qualidade de vida e o ambiente interno e sua influencia na vida e no trabalho.

### **METODOLOGIA:**

O processo de realização deste trabalho tem como foco expor o leitor à idéia de que o trabalhador satisfeito em seu ambiente profissional rende muito mais a organização estando confiante no objetivo da empresa. Nos como estudantes pretendíamos argumentar como e produtivo o funcionário estar satisfeito com a entidade devido a vários exemplos de sucesso observados no mercado. Nossa filosofia para a escolha do tema foi baseada nos próprios integrantes do grupo, pois pretendemos obter nossas realizações pessoais com qualidade de vida para oferecer o que a de melhor a nossa família apresentando condições de desenvolver a mesma satisfação presente no ambiente familiar no profissional.

### **PAPEL DA QUALIDADE DE VIDA NAS EMPRESAS**

#### *Conceito e Evolução do QVT*

Para Werther & Davis (1983), o crescente interesse em melhorar a qualidade de vida no trabalho demonstra claramente a evolução da sociedade em geral e o nível de instrução das pessoas. A democratização nas relações de trabalho fez com que cada vez menos os trabalhadores aceitassem, de maneira acomodada, o autoritarismo de seus superiores mesma coisa.

Isso se explica através da evolução do conhecimento e dos meios de informações tão próximos hoje de nossos cidadãos, fazendo com que cada vez mais as pessoas sejam esclarecidas com maior rapidez sobre o que acontece e exijam soluções para os problemas enfrentados, obrigando que seus dirigentes acompanhem de maneira ágil as renovações e se adaptem de forma contínua a esta evolução.

#### **Quadro 1:** Evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

Concepções Evolutivas do QVT	Características ou Visão
1- QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2- QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3- QVT com um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4- QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos <b>administração participativa</b> e <b>democracia industrial</b> eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5- QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6- QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passarão de apenas um "modismo" passageiro.

Fonte: FERNANDES (1996)

Não existe na literatura, unanimidade relativamente à definição de QVT, mas é uma avaliação individual (Delmas ET al., 2001; Detoni, 2001; Rethinam & Ismail, 2008; Roan & Diamonds, 2003).

A qualidade de vida no trabalho tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. Qualidade de vida implica um profundo respeito pelas pessoas para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participam ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

Atualmente, o conceito de qualidade de vida no trabalho está sendo adotado pelas organizações que buscam ser altamente competitivas em mercados cada vez mais globalizados. Hoje há uma unanimidade na certeza que o fator humano é o principal elemento diferenciador, e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negocio.

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. Por outro lado, as organizações vêem a necessidade de investir em programas de qualidade de vida no trabalho (QVT), visando, assim, uma melhora no bem-estar dos funcionários, de sua capacidade produtiva e, conseqüentemente, de seus resultados e para alcançar a qualidade de vida é o grande anseio do ser humano, que busca tudo que possa proporcionar maior bem estar e o equilíbrio físico, psíquico e social, uma regra para se obter uma vida mais satisfatória

A qualidade de vida no trabalho se apresenta como uma preocupação do homem de-seu inicio da sua existência, com objetivo de facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas. "O conceito de qualidade de vida engloba vários aspectos como físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho" (CHIAVENATO, 2004).

A pesquisa atual na área de Qualidade de Vida evoluiu de uma visão de melhoria das condições e ambientes de trabalho, visando à maior satisfação e à produtividade total, para uma visão holística do homem, um ser biopsicossocial. Entre os cientistas, existe atualmente uma grande preocupação com a relação entre

trabalho e bem-estar do trabalhador. O destaque está na prevenção, no desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho e na construção de um ambiente que seja propício à produtividade das pessoas e à sua realização.

A qualidade de vida no trabalho caracteriza-se por uma constante busca pelo equilíbrio entre o indivíduo e a organização, valorizando o trabalhador como ser humano e sua posição na organização, requerendo a construção de um espaço organizacional que valorize a subjetividade dos trabalhadores, considerando-os sujeitos de seu trabalho e não objeto de produção.

Na busca pela excelência as organizações procuram trabalhar com Qualidade de Vida no Trabalho dentro do Ambiente organizacional; para sanar os Conflitos no ambiente de Trabalho; e oferecendo Capacitação Profissional para os colaboradores e incentivando a Competência Profissional e a Motivação Pessoal; para a Valorização do Capital Humano; e na reorganização do sistema de gestão de Recursos Humanos para Q V T (Rodrigues, 1991). São eles:

- ✓ Ambiente organizacional;
- ✓ Conflito No ambiente de Trabalho;
- ✓ Capacitação Profissional;
- ✓ Competência Profissional;
- ✓ Motivação Pessoal;
- ✓ Capital Intelectual

#### *Ambiente Organizacional;*

O ambiente de trabalho é constituído de duas partes distintas: a física (instalações, móveis, decoração etc.) e a social (as pessoas que o habitam). Pois não pode exigir resultados de uma equipe se esta não tiver um mínimo de comodidade e de condições para realizar suas necessidades básicas. Mas se acredita que quanto melhor e mais bem atendidas estas necessidades tanto melhor será o desempenho de uma equipe.

Segundo Magalhães (1990)... influem no conforto social. Evidentemente, se tais elementos forem precários, ninguém trabalhará com moral elevado. Conforme a natureza do trabalho exigir-se-á uma luminosidade, uma temperatura, um grau de umidade diferente, o que também deverá estar de acordo com a região onde se trabalha e a época do ano. (p. 51

### *Conflitos no Ambiente de Trabalho*

A verdade é que conflitos podem ocorrer a qualquer momento, basta que pessoas estejam reunidas por um propósito qualquer. Eles fazem parte do dia a dia de qualquer empresa e precisam ser tratados com Qualidade de Vida. Conflitos não administrados podem colocar em risco a produtividade e a competitividade e QVT da organização trazendo inúmeros prejuízos. Por outro lado, podem ser quando bem geridos, uma fonte de resultados muito positivos e construtivos já que irá provocar debates e possivelmente aprimorar idéias dentro da organização.

### *Capacitações Profissionais*

Capacitação significa preparar a pessoa para enfrentar as situações inerentes à sua função, através da aplicação e conhecimentos, mas com possibilidade de criar, resolver adversidades, sugerir alternativas de progresso e criar ambiente adequado. Capacitar quer dizer fornecer autonomia, criar autoconfiança e promover progresso. Capacitar é mais do que treinar, pois isso significa desenvolver uma habilidade específica, com pouca liberdade para expressão da personalidade própria do indivíduo. A capacitação pressupõe que a competência é a capacidade efetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e alcançar os resultados propostos.

### *Competências Profissionais*

A competência é o pressuposto da competitividade. É fundamental também lembrar que Competência é o produto resultante de Conhecimento, Habilidade e Atitude. Jamais devemos confundir gerar competência apenas com transmitir informações. Muito mais do que isso, uma pessoa competente coloca em ação suas qualidades humanas que, quando aliadas a uma base teórica consistente, conseguem atingir os resultados propostos, no tempo hábil e com o esforço compatível.

Assim como conhecimento, competência não se transmite. Não há ninguém capaz de transferir sua competência para outrem. Sabemos, no entanto, que é perfeitamente possível ajudar a pessoa a construir sua própria competência, da mesma forma que se constrói conhecimento.

Para Chiavenato (2004), visando a melhorar o rendimento dos funcionários, torna-se necessário fazê-los sentirem-se responsáveis pela atividade para a qual foram designados,

sabendo-se que, depois de eles cumprirem a referida tarefa, irão ser julgados pela competência demonstrada.

### *Motivação Pessoal dos Colaboradores*

Motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela que irá deter minar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos na empresa. Está diretamente relacionada com sentimentos de pertença, produtividade e valorização. Priorizar a motivação na empresa significa valorizar, implantar e manter um alto nível de criação e recriação, uma comunicação entre todos da equipe, sempre prezando por uma atmosfera que alimente o bom e saudável relacionamento entre todos. A Teoria das Relações Humanas constatou a existência de certas necessidades humanas fundamentais: (CHEAVENATO).

As práticas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivo e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos. Abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da empresa, passando por benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreira (MAXIMIANO, 2007, p.244).

“O conhecimento das diferenças entre as pessoas é uma ferramenta básica para entender os processos motivacionais” (MAXIMIANO, 2007, p.237).

Segundo Chiavenato (2000) A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que possam satisfazer essas necessidades. (p.161)

Citação do Chiavenato diz que a qualidade de vida no trabalho é muito importante para o desenvolvimento da organização, pois ela não só verifica o comportamento do indivíduo, mas também mostra os objetivos a serem traçados dentro da organização.

### *Teorias das necessidades*

A Teoria da Motivação Humana de Maslow é a essência de uma hierarquia das necessidades humanas, constituída pelas Necessidades Fisiológicas, Psicológicas e Sociais (BUENO, 2002).



Segundo Maslow (apud ROBBINS, 2002), as necessidades estão difundidas em uma pirâmide de importância do comportamento humano, e estão consideradas da seguinte forma: na base estão às necessidades mais baixas e recorrentes, as chamadas necessidades primárias, e, no topo, as mais sofisticadas e intelectualizadas, conhecidas como necessidades secundárias, conforme ilustrado na Figura 01.

**Figura 01:** Pirâmide das necessidades humanas.



Fonte: Chiavenato (2004, p.68).

**Necessidades Fisiológicas:** Nestas estão contidas aquelas necessidades fundamentais, as primárias e essenciais à sobrevivência do indivíduo. As principais são: alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção contra os elementos e de segurança física contra os perigos. Quando satisfeitas facilmente, deixam de ser uma motivação importante e, se forem bem controladas pelo cotidiano, podem nem influenciar no comportamento. De outra forma, se por alguma eventualidade, elas não forem satisfeitas, passam a atuar com intensidade extremamente forte.

**Necessidades Psicológicas:** São necessidades exclusivas do homem. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades. As necessidades psicológicas são raramente satisfeitas em sua plenitude, segundo (CHIAVENATO, 1999), constituem-se as principais necessidades psicológicas:

Segundo Chiavenato (2000, P. 128) O homem é considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade surge outra em seu lugar e, assim por diante, contínua e infinitamente. As necessidades motivam o comportamento humano dando-lhe direção e conteúdo.

Necessidade de segurança íntima: É aquela que leva o indivíduo a buscar sua autodefesa, a proteção contra o perigo, à ameaça ou à privação potenciais. Conduz a uma busca sem fim à tranqüilidade pessoal e a uma situação segura para o indivíduo.

Necessidade de participação: Como o homem é um ser social, vive em grupo, ele tem a necessidade de estar participando de alguma coisa ou empreendimento, interagindo a todo o momento com o meio e com outras pessoas. Estão relacionadas a essa necessidade, a necessidade de reconhecimento do grupo a que pertence de aprovação social, de calor humano, de dar e receber amizade entre outros.

Necessidade de autoconfiança: Está intimamente ligado ao conceito que o indivíduo tem de si mesmo, sendo decorrente da auto-avaliação de cada indivíduo.

Necessidade de afeição: Relacionada à condição da vida em grupo e da necessidade de socialização, é a necessidade de dar e receber carinho.

Necessidade de auto realização: São produto da educação e da cultura e também elas, como as necessidades psicológicas, são raramente satisfeitas em sua plenitude, pois o homem vai procurando gradativamente maiores satisfações e estabelecendo metas crescentemente sofisticadas.

Com a teoria das relações humanas, todo o conteúdo de teorias psicológicas acerca da motivação humana passou a ser aplicado dentro da empresa, verificou-se que todo comportamento humano é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais determinadas necessidades por isso com a qualidade de vida no trabalho é muito se tornou fundamental dentro das empresas.

### *Capitais Intelectuais*

Com o mercado cada vez mais exigente, as empresas vêm sentindo a necessidade de investir mais em recursos humanos, acrescentando a seu capital o conhecimento originado através do investimento em capital humano qualificado, o qual agrega às empresas recursos de fundamental importância.

A valorização do capital humano contribui para a melhoria na qualidade de vida dos funcionários e, conseqüentemente, uma redução dos índices de absenteísmo, que refletem diretamente no **turnover**. Colaboradores com condições

favoráveis envolvem-se com a organização, conhecem seus objetivos e buscam dar o melhor para alcançar resultados satisfatórios, conseqüentemente, mantendo o seu rendimento e seu emprego. A partir do momento em que o funcionário se sente peça importante dentro da organização, ele estará disposto a entrar de cabeça, abraçando planos e metas como se fossem seus. Sabendo do seu valor, o colaborador compromete-se muito mais e consegue satisfazer às suas necessidades e as da empresa.

Chiavenato (2004) afirma que, no mundo complexo e competitivo de hoje, a escolha das pessoas certas se torna vital para o bom funcionamento da empresa.

Segundo Chiavenato diz que o homem nunca fica satisfeito com o que tem, ou seja sempre quando adquiri algo, quer sempre quer buscar novas oportunidades.

### **ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE QVT**

Antes da Implantação de programas de QVT convém lembrar que não dispensa na prática em absoluto a teoria, ou seja, é preciso à fundamentação advinha de conhecimentos interdisciplinares e em especial ligados à ciência comportamental, ou seja, não se pode implantar um programa de QVT sem um forte apoio Teórico e técnico sobre o tema. Por outro lado, mesmo que cada experiência de implantação de projetos de QVT seja única, é possível, a título de sistematização, estabelecerem-se algumas fases que, independentemente das características particulares, se aplicam a todas as empresas

#### *Sensibilização*

É a fase em que representantes da organização do sindicato e consultores trocam suas respectivas visões sobre o conjunto das condições de trabalho e seus efeitos sobre o funcionamento da organização, e buscam juntos os meios de modificá-las.

#### *Preparação*

É a fase onde são selecionados os mecanismos institucionais necessários à condução da experiência, formando-se a equipe do projeto, estruturando os modelos e os instrumentos a serem utilizados.

### *Diagnóstico*

Esta fase compreende dois aspectos: a coleta de informações sobre a natureza e funcionamento do sistema técnico, e o levantamento do sistema social em termos de satisfação que os trabalhadores envolvidos experimentam sobre suas condições de trabalho.

### *Concepção e Implantação do Projeto*

À luz das informações colhidas na etapa precedente, a equipe de projeto, dispondo de um perfil bastante precisa da situação, estabelece as prioridades e um cronograma de implantação da mudança relativa a aspectos que se mostraram passíveis de melhorias em termos de:

Tecnologia: Métodos de trabalho, fluxos, equipamentos, etc.

Novas Formas de organização do trabalho: Equipes semi-autônomas autogerenciadas;

Práticas e políticas de pessoal: Formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração;

Ambiente físico: Segurança, higiene, fatores de stress, etc.;

Alguns autores têm feito recomendações sobre a implantação de programas de QVT.

### *Modelos de QVT*

Para demonstrar os fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho foram desenvolvidos modelos de indicadores de qualidade de vida. 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); Hackaman e Oldham (1975), Westley (1979); Nadler e Lawler (1983); Werther e Davis (1983) e Huse e Cummings (1985) dentre outros.

#### *Modelo Walton:*

Para Walton (1973), a “expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. Portanto para o autor a QVT deveria responder alguns questionamentos antes de ser implantada, tais como:

Como deveria a QVT ser conceituada e como ela pode ser medida? Quais os critérios apropriados e como eles são inter-relacionados? Como cada um é relacionado à produtividade? São estes critérios uniformemente destacados em todos os grupos de trabalho? (Walton, 1973:11).

Walton (1973) formulou um dos modelos mais abrangentes da QVT composto por oito conceitos onde especificam cada um destes como no quadro abaixo:

FERNANDES (1996), FRANÇA (1997) e RODRIGUES (1999) oferecem uma interessante e abrangente visão da evolução do conceito de QVT, conforme a tabela 2.

**Tabela 2 - Evolução do conceito de QVT**

DIMENÇÕES	FATORES DE QVT
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa. Justiça na compensação; Partilha nos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2. Condições de segurança e saúde do trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e razoável Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de Capacidades	Autonomia Habilidades múltiplas Informações sobre o processo de trabalho Auto-controle relativo
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança no emprego
5. Integração Social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade

	Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos de proteção do trabalhador Direito trabalhista
7. O trabalho e o espaço total da vida	Estabilidade de horário Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer e família Papel balanceado no trabalho
8. Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Prática de emprego

Fonte: Walton (1973: 11)

- a) **Compensação Justa e Adequada** busca-se a obtenção de remuneração adequada pelo trabalho realizado, assim como o respeito à equidade interna (comparação com outros colegas) e à equidade externa (mercado de trabalho).
- b) **Condições de Trabalho** mede-se as condições prevalentes no ambiente de trabalho. Envolve a jornada e carga de trabalho, materiais e equipamentos disponibilizados para a execução das tarefas e ambiente saudável (preservação da saúde do trabalhador). Ou seja, esse tópico analisa as condições reais oferecidas ao empregado para a consecução das suas tarefas.
- c) O fator **Uso e Desenvolvimento de Capacidades** implicam o aproveitamento do talento humano, ou capital intelectual, como está em voga atualmente. É forçoso, portanto, reconhecer a necessidade de concessão de autonomia (*empowerment*), incentivo à utilização da capacidade plena de cada indivíduo

no desempenho de suas funções e **feedbacks'** constantes acerca dos resultados obtidos no trabalho e do processo como um todo.

- d) **Oportunidade de Crescimento e Segurança abarca** as políticas da instituição no que concerne ao desenvolvimento, crescimento e segurança de seus empregados, ou seja, possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego. Neste fator pode-se observar, através das ações implementadas pelas empresas, o quanto a prática empresarial está de fato sintonizada com o respeito e a valorização dos empregados.
- e) A **Integração Social na Organização** pode-se efetivamente observar se há igualdade de oportunidades, independente da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação, bem como se há o cultivo ao bom relacionamento.
- f) **Constitucionalismo** mede o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição. Implica o respeito aos direitos trabalhistas, à privacidade pessoal (praticamente inexistente no mundo empresarial moderno), à liberdade de expressão (altamente em cheque, tendo-se em vista as enormes dificuldades de trabalho com registro em carteira).
- g) No fator **Trabalho e o Espaço Total da Vida** deveríamos encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Estamos muito distantes de uma prática minimamente ideal nesse campo.
- h) **Relevância do Trabalho na Vida** investiga-se a percepção do empregado em relação à imagem da empresa, à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade dos produtos e à prestação dos serviços. Felizmente, esses aspectos vêm tendo significativos avanços no campo empresarial.

## **RELAÇÕES HUMANAS E A CONTRIBUIÇÃO DO QVT**

Modernamente, o trabalho transformou-se numa fonte de supressão da liberdade. Aos que não se “enquadram” as conseqüências são amplamente conhecidas. O trabalho deixou de ser uma fonte de prazer e realização. O trabalho não mais representa um instrumento de crescimento e satisfação pessoal e profissional. Os ativos humanos mais valorizados são cooptados por meio de programas de aquisições de ações (stock options) ou ganhos variáveis atrelados à

performance. A década de 90 pode ser considerada trágica para o trabalhador. As conquistas até então obtidas em matéria de QVT foram solapadas por uma nova ordem, lamentavelmente muito distante da humanização nas empresas.

Conseqüentemente, o empregado hoje deve apresentar um conjunto de habilidades e capacidades cada vez maior, isto é, os requisitos explícitos. Sem eles não há grandes possibilidades de uma vida digna. As organizações têm sido implacáveis na exigência desses requisitos explícitos. A lista cresce cada dia mais. Mas há também outras exigências: os requisitos implícitos, que são caracterizados pelas horas extras dedicadas ao empregador e ao trabalho. São medidas pelas jornadas noturnas extras (reuniões internas e externas, convenções, happy hours com fornecedores ou superiores hierárquicos etc.) e viagens constantes  $\frac{3}{4}$  que distanciam o empregado cada vez mais, física e mentalmente, do aconchego do lar. E as conseqüências já se fazem sentidas.

Para OLIVEIRA (1998), as empresas exigem que os seus empregados lhes confiem todo o seu capital intelectual e que se comprometam com o seu trabalho. Todavia, as empresas não se comprometem com seus empregados. Aliás, elas recomendam que os seus empregados cultivem sua empregabilidade se quiserem continuar ocupando seus postos atuais.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

Para Chiavenato um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como a família, os amigos e os hobbies pessoais. Para o autor, da perspectiva de um empregado isto é uma questão fundamental de justiça. Na sua visão, não é justo que um local de trabalho seja a única coisa nas vidas das pessoas aliás, como temos visto atualmente na esmagadora maioria dos casos. Um contexto com essa característica, segundo ele, não permite que as pessoas se desenvolvam ou se tornem mais completamente humanas.

Conforme FREITAS (1999:7),

“Não está sendo solicitado que as empresas (e, acrescentaríamos nós, seus dirigentes) abram mão de sua visão monetarizada de mundo, mas que elas honrem em ações o que costumam pregar em discursos que dizem que o ser humano é o seu principal ‘ativo’. O ser humano, mortal e frágil, tem lá seus defeitos, comete erros



e faz suas bobagens, mas quando ele é estimulado a substituir o coração por um chip ou máquina registradora, o mundo deve ter medo.”

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHIAVENATO Idalberto -, 2004- os objetivos da gestão de pessoas

DAVIS, K. & WERTHER, W.B. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo: EPU, 1987. 148 p.

FERNANDES, E. C. Qualidade de vida no trabalho: um desafio e uma perspectiva para a GRH. Informação profissional - Recursos humanos. São Paulo: n. 25, p. 6-8, 1988.

FREITAS (1999:7).

<http://scholar.google.com.br/-Artogoecitações15112012às16:59hs>

MAXIMIANO, Antônio – 2007 Introdução a Administração 7ª Edição - editora Atlas

WALTON, R. Quality of working life: what is it? Slow Management Review. USA: v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973