

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

**CRISTIANO APARECIDO CORRÊA CHAGAS**

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS



Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
CONCEITOS E APLICAÇÕES.**



**CRISTIANO APARECIDO CORRÊA CHAGAS**

Associação Educativa Evangélica  
**BIBLIOTECA**



**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
CONCEITOS E APLICAÇÕES.**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como parte das exigências para obtenção do título de bacharel em Administração sob a orientação do Prof. Francinaldo Soares de Paula.

S-32341

Tombo nº	17609
Classif.:	.....
Ex.:	1.....
	.....
	.....
Origem:	d.....
Data:	08.12.2010.....

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
CONCEITOS E APLICAÇÕES.**

**CRISTIANO APARECIDO CORRÊA CHAGAS**

Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

COMISSÃO JULGADORA

MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DE GRADUAÇÃO PELA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA.

ORIENTADOR: \_\_\_\_\_

Francinaldo Soares de Paula

Prof. Especialista em Administração

2º EXAMINADOR: \_\_\_\_\_

Marco Antônio Pereira de Abreu.

Prof. MSC Ecologia e Produção Sustentável.

3º EXAMINADOR: \_\_\_\_\_

Marta Cleia Ferreira de Andrade.

Prof. MSC Administração

***Dedico este trabalho ao criador do mundo, meu guia e fortaleza.***



*Agradeço a DEUS, por me iluminar durante esta caminhada. Agradeço meus pais, pelas palavras de incentivo, por toda compreensão, confiança e amor. E a todos que me apoiaram. Dedico essa vitória com a mais profunda gratidão e respeito.*

***“Quando o homem aprender a respeitar até o menor ser da criação, seja animal ou vegetal,  
ninguém precisará ensiná-lo a amar seus semelhantes. ”***

***Albert Schweitzer***

## **RESUMO**

Pretende-se com este trabalho verificar os fatores que interferem diretamente na qualidade de vida no trabalho (QVT) dentro de uma organização e quais são as causas decorrentes da insatisfação que assola grande parte dos profissionais. Quais os fatores motivadores para o ser humano e quais os incentivos que o tornam comprometido e satisfeito com a empresa em que trabalha. Dessa forma e no intuito de buscar maiores informações sobre o assunto, alguns métodos de pesquisa foram utilizados, teve caráter, explicativa qualitativa, pois essa pesquisa tem como preocupação central identificar fatores que determinam e contribuem para a ocorrência desse fenômeno. Foi realizada pesquisa bibliográfica, pois objetivo era constituir um conjunto de informações que possibilite uma maior compreensão, ou seja, foi um estudo que explorou se a teoria pode apresentar perspectivas para o desenvolvimento da organização, confrontando os principais conceitos sobre motivação e qualidade de vida no trabalho. Com isso, foi possível concluir que para alcançar o sucesso, as organizações precisam manter em seu quadro profissional, pessoas qualificadas, comprometidas e satisfeitas com o trabalho que estão realizando. Dessa forma a produtividade tende a aumentar e os benefícios serão visíveis na saúde, segurança, bem-estar e na qualidade de vida do trabalhador.

**Palavras-chave:** Organizações. Motivação. Qualidade de vida no trabalho

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>3. CONCEITUAÇÃO DO TERMO QVT .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 FATORES CRÍTICOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....</b>	<b>17</b>
3.1.1 Estresse no Trabalho.....	17
3.2 Ergonomias: o ponto de encontro da relação homem-trabalho.....	18
3.3 Segurança no Trabalho .....	19
3.4 Programas de Bem-Estar dos Funcionários .....	19
3.5 Produtividade .....	19
<b>4. A APLICABILIDADE E DIMENSÕES DA QVT .....</b>	<b>20</b>
5.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	22
4. 2 Limitações da Teoria de Maslow .....	26
4. 3 Teoria ERC de Clayton Alderfer .....	27
4. 4 Teoria de necessidades socialmente adquiridas de David McClelland .....	27
4.5 Teoria das Expectativas de Victor Vroom.....	28
<b>5. AS DIFICULDADES E OBSTÁCULOS PARA UMA EFETIVA IMPLANTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QVT NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>29</b>
<b>6. A NECESSIDADE DE TRANSFORMAÇÃO DOS AMBIENTES DE TRABALHO PARA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E BOM RENDIMENTO DA PRODUÇÃO. ....</b>	<b>34</b>
6.1 Origem e Evolução da QVT .....	35
6. 2 Qualidade de vida do funcionário.....	36
6.3 Qualidade de Vida no Trabalho .....	37
6.4 Higiene e Segurança no Trabalho.....	38
6.5 Medicina do trabalho .....	39

6.6 Distúrbios Osteomusculares Relacionados com o Trabalho (DORT): a Doença da Era da Globalização .....	40
6.7 A Legislação e os Programas de Segurança e Saúde do Trabalho .....	40
6.8 Saúde Ocupacional .....	40
6.9 Desenvolvimento Organizacional .....	41
6.10 Clima organizacional.....	42
<b>7. METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
Tipo de Pesquisa.....	44
Método da Pesquisa.....	44
Análise dos Dados .....	45
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
<b>9. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>48</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho será discutido o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), analisando as principais contribuições dadas por alguns pesquisadores nesse campo de estudo e identificando as suas dimensões. E, ainda, trazer à tona as dificuldades e obstáculos enfrentados para a adequada implementação de programas de QVT.

Conquanto, visa-se através deste, fazer uma análise da temática QVT aplicando-a como ferramenta de gestão, assim o proposto focará a origem e evolução da QVT, enfatizando as contribuições de alguns pesquisadores; conceituando QVT e todas as partes que abrange as suas dimensões; as dificuldades e obstáculos para uma efetiva implementação dos programas de QVT nas organizações. As perspectivas e desafios para a consolidação da QVT; e ressaltar a necessidade de transformação do ambiente de trabalho em um local aprazível, a fim que haja alegria na execução das atividades profissionais.

A problemática do trabalho se constitui em compreender as funcionalidades das práticas da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT para melhor compreender o seu desenvolvimento e suas aplicações. O principal objetivo foi promover um levantamento de dados sobre QVT, para compreender o seu desenvolvimento e suas aplicações, especificamente, promover uma pesquisa bibliográfica para compreender as teorias sobre QVT e promover a compreensão das aplicações dessas teorias e como aplica-las.

A busca constante por mudanças dentro das organizações são incessantes. Elas, cada vez mais estão visionando o mercado consumidor como fonte e elo para o sucesso, mas, é sabido que para se ter sucesso externamente o viável é contar com colaboradores eficientes e que realmente vistam a camisa da empresa e acima de tudo que se voltem aos objetivos empresariais.

Neste processo, encontramos o trabalhador, que muitas vezes é substituído por ferramentas globalizadas, provocando assim, a ausência do trabalho em sua vida. Mas o homem deve ser mais ousado e procurar novos caminhos que possam lhe trazer o sustento.

O homem, para diversas empresas é tido como ponte principal para o desenvolvimento das atividades empresariais, tanto no nível operacional como administrativo. Deve-se compreender que Qualidade de vida (QV) não está delimitada apenas ao posto de trabalho, mas também a todos os fatores físicos, psicológicos, às crenças, a religião e a fatores pessoais. Fatores estes que procuram avaliar a percepção do indivíduo e de sua posição na vida, na cultura e nos valores, nos quais eles estão inseridos, em relação aos objetivos, expectativas, padrão e preocupação.

O ser humano é dotado de personalidade própria e a qualidade de vida no trabalho é fundamental para garantir o sucesso das atividades que ele desenvolve na empresa. A gestão organizacional precisa voltar-se a este detalhe, pois o homem traz consigo o desejo mesmo que não manifestado de se auto-realizar, de ter segurança em todos os aspectos dentro da empresa em que trabalha, sendo assim, o indivíduo terá maiores possibilidades de produzir mais, com qualidade e eficiência.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho, atualmente, ocupa um espaço de suma importância na vida das pessoas. A maioria das pessoas trabalha e passa um determinado tempo dentro das organizações. Com o passar dos tempos e com os avanços tecnológicos as pessoas se vinculam com mais intensidade nas atividades as quais desenvolvem nas empresas.

Tudo ocorre devido a todas as cobranças, tanto das empresas como do mercado de trabalho altamente competitivo. O efeito da globalização é abrangente, sendo assim, as organizações necessitam de mudanças favoráveis que as façam superar seus concorrentes.

O homem é um ser essencial para uma organização, “o verdadeiro potencial de uma organização é medido pelo potencial de seus seres humanos”. (GOLDBARG, 1995, p.11). Assim sendo, muitos administradores acreditam e cobram até de forma árdua a eficiência e a produção intensa de seus colaboradores.

Toda atividade precisa ser bem estruturada, de forma a oferecer subsídios aos seus colaboradores para poderem ter segurança e executar suas tarefas com qualidade, ou seja, ter treinamento para capacitação das atividades que realizam. O homem não pode ser visto somente como uma ferramenta da empresa. Os administradores precisam ter a visão de que lidam com seres humanos, que são dotados de capacidade, mas apesar de tudo, tem suas limitações, é um ser que chora que passa por problemas e muitos outros entraves que impossibilitam ter uma rentabilidade imediata.

Nas atividades agroindustriais, especificamente no setor industrial, existe a presença marcante do trabalho humano. Um trabalho, que como outro qualquer requer qualidade de produção/serviço, pois para chegar ao produto envolvem muitos setores que necessitam estar interligados para ao final oferecerem produtos de qualidade e baixo custo.

Tudo isso é gerador de muito trabalho e o ser humano precisa que a organização se volte para a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT destas pessoas. Sabendo que o trabalho terá maior rentabilidade se houver fatores que as satisfaçam e garantam sua segurança e a não a vejam com um mero trabalhador, mas sim, como um ser que pode contribuir para o sucesso da empresa.

A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT poderá garantir maior eficiência e qualidade nas tarefas que realizam. Atualmente, lidamos com pessoas que já sabem de seus direitos e certamente cobrarão isso nas organizações. A política da empresa não deve abster-se a isso, pois estamos em um período que o vencedor será aquele que mais ousar e investir no ser humano como fonte para o desenvolvimento voltado para o êxito da empresa.

Diversas são as ferramentas utilizadas pelas empresas nos dias atuais para vencer os desafios econômicos que estabelecem um cenário de mudanças constantes. Neste jogo, temos a presença marcante do ser humano, que tem grande importância nas atividades industriais.

### 3. Conceituação do termo QVT

A problemática aqui abordada, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)<sup>1</sup> nasceu de uma análise junto às dificuldades que o operariado vive junto aos diversos ambientes de trabalho, uma vez que, ao se tratar do atual mercado capitalista o trabalhador tem tido enormes dificuldades para desempenhar sua função sem que isso lhe cause problemas físicos e psicológicos, para a qual ele não esteja apto.

Para Rodrigues e Amorim (2006), a QVT é uma metodologia que envolve pessoas, trabalho e organização, busca o bem-estar, a participação, integração do trabalhador e a eficácia organizacional, através da melhor qualidade e maior produtividade.

Para Chiavenato (2004, p. 448):

A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta atividades pessoais e comportamentais relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças. Fazem parte os seguintes componentes: a satisfação com o trabalho executado; as possibilidades de futuro na organização; o reconhecimento pelos resultados alcançados; o salário percebido; os benefícios auferidos; o relacionamento humano dentro grupo e da organização; o ambiente psicológico e físico de trabalho; a liberdade e responsabilidade de tomar decisões e; as possibilidades de participar.

Segundo Rodrigues, (1999) Vasconcelos (2001), com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas, a qualidade de vida sempre foi objeto de preocupação da raça humana. Historicamente exemplificando, os ensinamentos de Euclides (300 a. C) de Alexandria sobre os princípios de geometria serviam de inspiração para a melhoria do método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, assim como a *Lei das Alavancas*, de Arquimedes, formulada em 287 a. C., veio diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores.

No século XX inúmeros pesquisadores abordaram essa temática, preocupados com a satisfação do indivíduo no trabalho. Assim, destaca: Ferreira, Reis Pereira (1999), Hampton (1991) e Rodrigues (1999), são altamente relevantes para o estudo do comportamento humano, da motivação dos indivíduos para a obtenção das metas organizacionais e da Qualidade de Vida do Trabalhador, principalmente a partir das pesquisas e estudos efetuados

---

<sup>1</sup> “É o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”. (FRANÇA, 1997, p.80)

no Western Electric Company (Hawthorne, Chicago) no início dos anos 20, que culminaram com a escola de Relações Humanas. (VASCONCELOS, 2001)

Concordam os pesquisadores que:

Assim os fatores higiênicos – capazes de produzir insatisfação – compreendem: a política e a administração da empresa, as relações interpessoais com os supervisores, supervisão, condição de trabalho, salários, status e segurança no trabalho. Os fatores motivadores – geradores de satisfação – abrangem: realização, reconhecimento o próprio trabalho, responsabilidade e processo ou desenvolvimento (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1999, RODRIGUES, 1999, VASCONCELOS, 2001).

Na década de 40, movida pela necessidade de contrapor-se á desumanização no trabalho surgira com a aplicação de métodos rigorosos, a Teoria das Relações Humanas com a concepção do *homem social*, que considera os trabalhadores como seres complexos, com sentimentos, desejos e temores. As pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam satisfação através de grupos com os quais interagem, (CHIAVENATO, 1993, apud QUEIROZ, 1996) e (VASCONCELLOS, 2001).

Logo após na década de 50, com os estudos de Eric Trist (RODRIGUES, 1991) para designar experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na reestruturação da tarefa, cujo objetivo era tornar a vida dos trabalhadores menos penosa (FERNANDES, 1996). Hoje, o ambiente organizacional tem buscado cada vez mais a competitividade devido às intensas transformações advindas da economia global, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva e nas relações de trabalho. (SILVA e LIMA, 2007)

Por outro lado Limongi-França (2003, p. 30) afirma:

Tal entendimento parece um tanto contraditório, se questionado no âmbito do atual ambiente empresarial onde a globalização da economia, a nova economia na era digital, os novos paradigmas da gestão organizacional, a modernidade ou pós-modernidade da cultura e a difícil união entre qualidade de vida e estabilidade financeira acabam impulsionando ações complexas de troca de informações, sistemas virtuais e milhares de formas de viabilizar uma sobrevivência com maior qualidade de vida. Assim, não raro, as questões de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) ficam relegadas a segundo plano.

Todavia há que se perceber que existem sim, durante as jornadas de trabalho um intensivo estresse mental e exaustivo esforço físico, problemas salariais, jornadas de trabalho excessivas e atividades desinteressantes, de rotatividade e, conseqüentemente, a redução da produtividade e a perda da competitividade empresarial. Daí é prioridade para que os administradores empresariais possam manter continuamente meios que atinjam boa Qualidade de Vida no Trabalho para todos que estão envolvidos no meio de produção.

Dessa forma acredita Handy (1995, p.25)

O problema começou quando transformamos o tempo em uma mercadoria, quando compramos o tempo das pessoas em nossas empresas em vez de comprar a produção. Quanto mais tempo você vende, nessas condições, mais dinheiro fará. Então, há uma troca inevitável entre o tempo e o dinheiro. As empresas, por sua vez, tornam-se exigentes. Querem menos tempo das pessoas que eles pagam por hora, porém mais das que pagam por ano, porque, no último caso, cada hora extra durante o ano é gratuita.

Entende-se que o QVT visa abranger o grau de satisfação da pessoa com a empresa, condições ambientais gerais e promoção da saúde (FRANÇA, 1996). Com isso a mesma autora insiste em afirmar:

No contexto do trabalho esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana. Esta ética busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho.

Para tanto SILVA, (2007) enumera-se:

Na última década, a qualidade de vida no trabalho das organizações elevou-se de maneira gradativa e sistemática, de características essencialmente operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos com o tema têm começo em questões de saúde e segurança e ampliam-se para qualidade pessoal, qualificações profissionais e culturais, planejamento, trabalho voluntário e cidadania. Essas atividades requerem cada vez mais novas competências, que para a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT) podem ser identificadas de forma clara em interfaces originárias notadamente nas áreas da saúde, benefícios, gestão de pessoas, engenharia de produção, ergonomia, sistemas de gestão da qualidade, pesquisa, inovação tecnológica, balanço social, dentre outras.

Consubstanciada neste aspecto, a verdadeira administração pressupõe que, para ter sucesso, os gestores necessitam garantir que seus colaboradores possuam boas condições de trabalho, remuneração e benefícios justos, tarefas desafiadoras e um estilo de gestão que garanta capacidade de participação e desenvolvimento das pessoas. Também significa comprometimento com as metas da equipe e planificação das escolhas de bem-estar para e durante o trabalho. (SILVA, 2007)

Acredita-se que as organizações vêm cada vez mais expandindo a sua visão assim como a atuação estratégica. Neste ponto de vista, todo processo de produção só é presumível de se realizar com a participação conjunta dos vários parceiros, onde cada um contribui de forma significativa com algum recurso para a concretização dos objetivos organizacionais.

Dessa forma entende-se:

Consubstanciado neste contexto, o ponto básico é optar entre abordar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. Assim, os funcionários podem ser tratados como recursos produtivos: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles necessitam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades e, como produto final do processo passaram a constituir apenas a parte do patrimônio físico na contabilidade da empresa. Dessa forma, pode-se afirmar que as pessoas nesta nova era da informação constituem o capital intelectual da organização, que para serem bem sucedidas neste novo cenário têm que tratar seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados. (SILVA, 2007)

É importante perceber que são aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas, segundo Chiavenato (1999): as pessoas como seres humanos; as pessoas como atividades inteligentes de recursos organizacionais e; as pessoas como parceiras da organização: capazes de conduzir a organização a excelência e ao sucesso, fazendo investimento, tendo como pilar de sustentação esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, dentre outros recursos, indispensáveis a nova administração, que se caracteriza pelos seguintes atributos: colaboradores grupados em equipes; metas negociadas e compartilhadas; preocupação com resultados; atendimento e satisfação do cliente; vinculação à missão e a visão; interdependência entre colegas e equipes; participação e comprometimento; ênfase na ética na responsabilidade; fornecedoras de atividade; ênfase no conhecimento; inteligência e talento.

A qualidade prevê mudanças, porém a alavanca dessas mudanças está nas pessoas, nos colaboradores que compõem a organização. Dessa forma, o trabalho em equipe ganha força e as empresas se fortalecem no mercado colhendo o produto advindo da força conjunta de seus membros. Entretanto, para atingir a produtividade ideal, uma equipe necessita estar totalmente sincronizada. E essa sincronia é alcançada por meio da harmonia entre seus membros e o ambiente organizacional que os circunda. Neste aspecto, as questões de qualidade de vida no trabalho tornam-se mais importantes do que nunca. No entanto, implementar programas de QVT para as equipes de trabalho não é tarefa fácil. É preciso primeiramente atuar na mudança cultural. Motivos através dos quais muitos gestores não conseguem sequer pensar na liderança compartilhada (indicador mestre da gestão da qualidade de vida nas equipes) pela qual o gerente deixa de ser o centro das atenções. Mesmo assim, é de responsabilidade dele criar um “ecossistema” na organização em que as pessoas se sintam bem, dando-lhes oportunidade desenvolver seu trabalho adequadamente. Limongi-França, (2002 apud SILVA, 2007)

### **3.1 Fatores Críticos da Qualidade de Vida no Trabalho**

#### **3.1.1 Estresse no Trabalho**

Chiavenato (2004, p. 433 apud SILVA, 2007) preceitua estresse como o conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que

existem no ambiente. Nesta premissa, pode-se dizer que é uma condição dinâmica, na qual uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja. São causas: Autoritarismo do chefe; Desconfiança; Pressão das exigências e cobranças; Cumprimento do horário de trabalho; A certeza e monotonia de certas atividades; Baixo astral dos colegas; Falta de perspectiva de progresso promocional e a insatisfação pessoal; Traumas; Emoções fortes; Fadiga; Exposições a situações conflitantes e problemáticas; Sobrecarga de atividades; Pressão de tempo para realizar tarefas; Relações problemáticas com chefes ou clientes que provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão, dentre outras causas. Outros problemas, também podem ser causados pelo estresse, como a dependência de álcool e abuso de drogas.

Concorda-se que, durante as jornadas de trabalho, o trabalhador sofre mal estar físico e psíquico que atravessa desde uma pequena dor de cabeça proveniente do pouco tempo que teve para almoçar até uma dor física ou mental que o leva a perder suas funções vitais de sobrevivência. Dessa forma é muito discutido o posicionamento que tem o funcionário para diminuir o risco de acidentes do trabalho, traumas profundos que o faz deixar de ser produtivo para a empresa.

Segundo Chiavenato (2004) o estresse no trabalho provoca sérias consequências na qualidade de vida no trabalho, tanto para o funcionário como para a organização, visto que afeta negativamente na realização das tarefas. As consequências incluem: Ansiedade; Depressão; Absenteísmo; Rotatividade; Angústia; Consequências físicas; Distúrbios gástricos e cardiovasculares; Dores de cabeça; Alienação e; Redução de relações interpessoais, dentre outras.

### **3.2 Ergonomias: o ponto de encontro da relação homem-trabalho**

Refere-se à adaptação do trabalho ao ser humano. Tem como base, meios físicos, cognitivos, ambientais e psicossociais. Atualmente a evolução da tecnologia vem tornando o trabalho mais complexo e, com isso, passando a exigir pessoas com maior qualificação, em um movimento contrário ao que ocorreu no período taylorista-fordista. (SILVA, 2007). Envolve, portanto, as condições de trabalho que proporcionadas para o trabalhador como: posturas incorretas, muito tempo em pé ou sentado, tarefas repetitivas, dentre outros fatores. Das mais conhecidas consequências encontram-se: desvios de coluna, dores constantes nas articulações, braços torcionados, elevação do ombro, etc. Nesses casos é necessário o emprego de profissionais que estejam preparados a dar as orientações precisas quanto a boa postura, adequações a equipamentos utilizados para trabalho.



### **3.3 Segurança no Trabalho**

Entende-se por Segurança no Trabalho o conjunto das medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes, eliminando as condições inseguras do ambiente, instruindo ou convencendo as pessoas da implementação de práticas preventivas. Relaciona-se com condições seguras e saudáveis para as pessoas. A segurança no trabalho abarca três áreas fundamentais de atividades: prevenção de acidentes, de incêndios e de roubos. Sua finalidade é preventiva no sentido de antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados.

Chiavenato (2004, p. 437) assevera que um programa de segurança no trabalho requer as seguintes etapas: estabelecimento de um sistema de indicadores e estatística de acidentes; desenvolvimento de sistemas de relatórios de providências; desenvolvimento de regras e procedimentos de segurança; recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de segurança.

### **3.4 Programas de Bem-Estar dos Funcionários**

Os programas de bem-estar são na maioria adotados por organizações que buscam prevenir problemas de saúde de seus funcionários. Assim, o caráter preventivo desses programas parte do reconhecimento de seu efeito a respeito do comportamento dos funcionários e estilo de vida fora do trabalho, encorajando as pessoas a melhorar seu padrão de saúde.

Na ótica de Chiavenato (2004 apud SILVA, 2007) um programa de bem-estar ajuda os funcionários a identificar riscos potenciais de saúde; educando-os a respeito de riscos de saúde, como pressão sanguínea elevada, tabagismo, obesidade, dieta pobre e estresse; encoraja-os funcionários a mudar seus estilos de vida através de exercícios, boa alimentação e monitoramento da saúde.

### **3.5 Produtividade**

Define-se produtividade como sendo o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços, onde o objetivo é aproveitar ao máximo os recursos disponíveis a fim de alcançar o melhor resultado.

Dada a dimensão humana, inicialmente devem-se dar condições básicas de segurança e saúde às pessoas, que são o principal fator produtivo, para que estas imprimam qualidade ao bem ou serviço que estão produzindo. Neste sentido, a busca por produtividade é constante e decisiva, o desafio é reproduzir, com bem-estar, este ambiente dentro das empresas preservando a integridade da pessoa, do cidadão e do profissional. Em plena era do

conhecimento o trabalhador manual cede cada vez mais espaço para o trabalhador do conhecimento. (SILVA, 2007)

Segundo Drucker (apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 52) seriam seis os fatores importantes que determinam a produtividade do trabalhador do conhecimento; a produtividade do trabalhador do conhecimento requer que se faça a seguinte pergunta: qual é a tarefa? Ela exige que se coloque a responsabilidade pela produtividade nos próprios trabalhadores do conhecimento. Eles precisam gerenciar a si mesmos e ter autonomia. A inovação continuada tem de fazer parte do trabalho, da tarefa e da responsabilidade dos trabalhadores do conhecimento. O trabalhador do conhecimento requer ensino e aprendizado contínuos. A produtividade do trabalhador do conhecimento não é – ao menos principalmente – uma questão de quantidade produzida. A qualidade é, no mínimo, igualmente importante. Finamente, a produtividade do trabalhador do conhecimento requer que ele seja visto e tratado como ativo, e não como custo, e que queira trabalhar para a organização. Portanto, prever o futuro da produtividade e da QVT neste panorama é uma das metas de pesquisa e de novos negócios.

### **3.6 Legitimidade**

Segundo Limongi-França (2004, p. 53) legitimidade pode ser definida como qualidade ou caráter do que é legítimo. Pode ser compreendida, também, como: condição do que se legitimou, qualidade do que tem razão de ser na justiça, ou que está em harmonia com os princípios justos, racionais ou legais, boa lógica, coerência ou racionalidade de alguma coisa. Consequente, de o estado é a instituição capaz de garantir obediência e a necessidade recorrer ao uso da força de forma legítima, desde que dentro dos princípios legais. (SILVA, 2007)

Srouf (apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 61) preceitua que a ética é o resultado da legitimidade e que também é um dos mais importantes mecanismos de reprodução social, porque define o que é permitido e proibido, justo e injusto, lícito e ilícito, certo e errado. Assim, ao listar obrigações, fins e responsabilidades, suas normas são prescrições que pautam as decisões e moldam as ações dos agentes.

## **4. A Aplicabilidade e dimensões da QVT**

Concorda-se que se é uma preocupação da empresa ter controle dos processos produtivos como: maquinários, matéria-prima, especificação técnica entre outros, todos estes são indispensáveis para o resultado final: produtos de qualidade. Assim também, é necessária

a capacitação das pessoas envolvidas no processo de produção. Serão elas que darão seus esforços físicos e mentais para que o rendimento seja satisfatório. Contudo se há falha na capacitação e motivação dos funcionários, também haverá falhas em todo processo de produção. Daí “Ora, mas se o trabalhador não tiver condições de trabalho adequadas, se estiver sofrendo processos de desmotivação, se estiver com sua saúde comprometida, as possibilidades de erros tornam-se muito grandes”(JULIÃO, 2001).

Para STERNADT (apud JULIÃO, 2001);

Para os comportamentalistas, o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor entender o comportamento humano e a partir daí utilizar este conhecimento para melhorar o desempenho das pessoas e a sua qualidade de vida dentro das organizações. Sendo assim, as pessoas possuem comportamentos que podem ser influenciados pela satisfação das suas necessidades. Quando a empresa consegue satisfazer certas necessidades, o comportamento pode ser mais favorável para a mesma.

Compreende-se a aplicabilidade da QVT e suas dimensões os conhecimentos de Walton (apud VASCONCELOS, 2001) levarem-se em consideração a Compensação Justa e Adequada, as Condições de Trabalho, Oportunidade de Crescimento e Segurança, Integração Social na Organização, Constitucionalismo, Trabalho e o Esforço Total da Vida, Relevância do Trabalho na Vida e Desenvolvimento de Capacidades.

**Compensação Justa e Adequada** - trata-se da remuneração adequada e justa do trabalho realizado, além do respeito à equidade interna e à equidade externa;

**Condições de Trabalho** - refere-se ao ambiente de trabalho, jornada e carga de trabalho, materiais e equipamentos disponibilizados, ambientes saudáveis;

**Oportunidade de Crescimento e Segurança** - compreende as possibilidades que o trabalhador possui para desenvolver novas técnicas de trabalho, aperfeiçoamento de carreira e ascensão social. Esse item demonstra a preocupação especial com o trabalhador, com suas perspectivas de satisfação e realização no trabalho.

**Integração Social na Organização**- proporcionar igualdade de condição e oportunidades, independente da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação, bem como se há o cultivo ao bom relacionamento.

**Constitucionalismo** - entende-se como relativo aos direitos do empregado, se a instituição a qual trabalha respeita os direitos dos seus empregados, à privacidade pessoal, à liberdade de expressão;

**Trabalho e o Esforço Total da Vida** - tentativa de encontrar o equilíbrio da vida pessoal e o trabalho;

**Relevância do Trabalho na Vida** - espera-se a percepção do empregado em relação à imagem da empresa, À responsabilidade social da instituição na comunidade, a qualidade dos produtos e à prestação dos serviços.

**Desenvolvimento de Capacidades**- processo que fortalece a capacidade de mudar, influenciar ou alcançar resultados sustentáveis. Muitas vezes é utilizado para descrever ações de capacitação e processos que visam fortalecer indivíduos e organizações na suas atividades, mudar a forma de funcionamento das organizações ou desenvolver as redes institucionais.

### 5.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Maslow (apud, CHIAVENATO, 2000, p. 393), um psicólogo e consultor americano, apresenta uma teoria de motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidade pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidade fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização).

**Necessidades fisiológicas:** Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação, de sono, de repouso, de abrigo, ou desejo sexual. O desempenho do funcionário está estreitamente associado às condições físicas as quais lhes são propícias. Numa situação onde o trabalhador não tiver condições para um sono tranquilo, um lugar seguro para repousar, ou mesmo, alimentação adequada para ter vigor para trabalhar, sua produção no trabalho não será satisfatória.

**Necessidades de segurança:** constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. O ser humano busca a estabilidade constante no trabalho, na área habitacional, na área econômica, e ainda no setor emocional. Muitas das necessidades de segurança que o homem busca estão ligadas à estabilidade profissional. Só se é possível fazer planos seguros para o futuro quando se tem certa segurança no orçamento financeiro.

**Necessidades Sociais:** surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais, estão as de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. Ser socialmente reconhecido por todos, sobretudo pelos

mais próximos, faz parte do ego humano o qual deseja ter um reconhecimento social, que lhe permita ter respeito e dignidade.

Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolve a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status e de prestígio, e de consideração. Após se sentir aceito e respeitado pela sociedade, o indivíduo desperta para a estima própria, é quando se sente realizado por ser capaz de cumprir com seus compromissos, sejam financeiros ou sociais. Ele se sente motivado para viver, se projeta para grandes saltos rumo à melhoria.

Necessidade de auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de continuamente se auto-desenvolver. Essa tendência geralmente se expressa através do impulso da pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. É possível que só haja auto-realização mediante a auto-afirmação social, a elevação da auto-estima. Querer romper barreiras, crescer em conhecimento e despertar desejo em conhecer o novo, o desconhecido. Aperfeiçoar no trabalho e deixar-se aperfeiçoar encontro ser humano.

Segundo Maslow (apud, CHIAVENATO, 2000, p. 393),

A satisfação de cada nível é pré-requisito para que o nível seguinte influa no comportamento, o que coloca o comportamento em constante dinâmica, já que pode num momento, ser guiado, por exemplo, pela necessidade de auto-realização (caso de um mestrando / doutorando). No momento seguinte, pela necessidade de afetividade / amor (supondo-se que o mesmo indivíduo tenha sofrido uma perda de um relacionamento pessoal, um divórcio, por exemplo).

A escalada da pirâmide, demonstração gráfica da teoria na figura 1, não depende apenas de condições oferecidas, mas também das circunstâncias de vida de cada pessoa.

## Pirâmide de Maslow



Figura 1: Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow  
Fonte: Chiavenato, 2000, p. 393.

As necessidades atuam sempre em conjunto, prevalecendo a mais elevada, desde que as inferiores estejam satisfeitas. Assim, uma reação comportamental é um canal, através do qual, várias necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente.

Portanto, qualquer indício de frustração é uma ameaça psicológica, o que produz reações gerais de emergência no comportamento humano. Então ampliou sua teoria, sugerindo que a organização assumisse a construção de uma ponte entre as necessidades básicas e de auto-realização dos indivíduos.

As necessidades fisiológicas e as de segurança constituem as necessidades primárias porque se referem à própria sobrevivência do indivíduo, enquanto as demais necessidades, parte superior da hierarquia são necessidades secundárias e, portanto, mais ligadas ao comportamento do indivíduo sob o ponto de vista psicológico e social. São as necessidades que motivam o comportamento, dando-lhe direção e conteúdo:



Necessidades Fisiológicas: Alimento, repouso, abrigo, sexo. Apesar de não ter sido comprovada cientificamente, a teoria de Maslow, devido à eficiente estruturação de suas idéias, foi aceita como de grande contribuição para a evolução das técnicas administrativas.

Maslow, (apud STEPHENS, 2003, p. 259), assim caracteriza:

Necessidade de Segurança: Proteção contra perigo, doença, incerteza, desemprego, roubo.

Observa-se em Chiavenato (2002, p. 84):

... As necessidades de segurança têm grande importância, de vez que, na vida organizacional, as pessoas têm uma relação de dependência com a organização, e onde as ações gerenciais arbitrárias ou as decisões inconsistentes e incoerentes, podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto a sua permanência no trabalho”

Necessidades Sociais: Relacionamento, aceitação, afeição, amizade, compreensão, consideração.

Maslow, (apud STEPHENS, 2003, p. 259), assim caracteriza: “Agora a pessoa sentirá intensamente como jamais sentiu, a ausência dos amigos, de uma namorada, da esposa, ou dos filhos. Ele ansiará por relações de afeto com as pessoas em geral, a saber, por um lugar em seu grupo, e se esforçará intensamente para atingir sua meta”.

Agora a pessoa sentirá intensamente como jamais sentiu, a ausência dos amigos, de uma namorada, da esposa, ou dos filhos. Ele ansiará por relações de afeto com as pessoas em geral, a saber, por um lugar em seu grupo, e se esforçará intensamente para atingir sua meta.

Necessidade de estima: Orgulho, Auto-respeito, Progresso. Confiança, Necessidades de status, Reconhecimento, Apreciação, Admiração pelos outros.

Conforme, Maslow, (apud STEPHENS, 2003, p. 259):

Todas as pessoas de nossa sociedade (com algumas exceções patológicas) apresentam a necessidade ou o desejo de uma (geralmente) auto-avaliação estável, firmemente baseada em si mesma, para seu respeito próprio, ou auto-estima, e para a estima dos outros. Tais necessidades aparecem como que em dois estágios: primeiro como desejo de autoconfiança, independência, liberdade e, em segundo, como desejo de reputação ou prestígio, reconhecimento, atenção, importância (status).

Necessidade de auto-realização: Auto-realização, Auto-desenvolvimento e Auto-satisfação.



Maslow, (2001, p. 3), assim se expressa:

“Um músico deve fazer música, um artista deve pintar, um poeta deve escrever, se quiser ficar em última instância, em paz consigo mesmo. O que um homem pode fazer, ele deve fazer. Esta necessidade pode chamar de auto-realização (...). Ou seja, a tendência de se tornar verdadeiramente o que ele é potencialmente: de se tornar tudo que alguém pode se tornar (...)”.

#### **4. 2 Limitações da Teoria de Maslow**

Embora a hierarquia de Maslow faça sentido do ponto de vista intuitivo, há pouca evidência para apoiar o seu aspecto hierárquico. De fato, há evidências que contradizem a ordem das necessidades especificadas pelo modelo. Algumas culturas parecem colocar as necessidades sociais antes de qualquer outro.

Há pouca evidência para sugerir que as pessoas estão motivadas para satisfazer apenas o nível necessário, um de cada vez, exceto em situações onde há um conflito entre as necessidades.

Mesmo que a hierarquia de Maslow careça de apoio científico, é bastante conhecida e é a primeira teoria de motivação a que muitas pessoas estão expostas.

Como pontos criticáveis, podem-se citar:

- A difícil articulação operacional para o gerenciamento das necessidades básicas;
- A impossibilidade da padronização do comportamento humano.

Assim, Maslow (2001) afirma: em nossa sociedade, a frustração destas necessidades é a motivação mais comum dos casos de desajustes. O mesmo pode-se dizer no âmbito do trabalho, e, quando houver neste campo um grau de satisfação suficiente, muitas vezes essa necessidade se constitui uma das principais metas e razões das pessoas permanecerem trabalhando na organização.

Para resolver alguns dos problemas da teoria de Maslow, Clayton Alderfer desenvolveu a teoria ERG, um modelo baseado no que é mais consistente com os resultados empíricos.

### 4.3 Teoria ERC de Clayton Alderfer

A Proposta de Alderfer (1969) na tentativa de aprimorar a teoria de Maslow, ele definiu a motivação como podendo ser agrupada em três fatores: Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC). Nesta teoria Alderfer apregoa que mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo, assim uma pessoa pode estar buscando crescimento e relacionamento simultaneamente, por exemplo. É importante ressaltar que nesta teoria Alderfer buscou simplificar e condensar a teoria de Maslow, tentando diferenciá-las no sentido da hierarquização e amplitude de conceitos. A Figura 2 ilustra a teoria ERC.

As três necessidades de Alderfer em sua teoria são:

- **Existência** – Estão voltadas para a sobrevivência do indivíduo, seu bem-estar físico, sua preservação - traçando um paralelo, abarcam as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.
- **Relacionamento** – Orientadas para os relacionamentos interpessoais estas necessidades envolvem os desejos de pertença a grupos, interações sociais e relacionamentos afetivos – são relacionadas às necessidades sociais e de estima de Maslow.
- **Crescimento** – Estão voltadas para a exploração das habilidades e potenciais contidos no indivíduo, um desejo de continuar crescendo e desenvolvendo-se como um todo. Nestas necessidades podemos associá-las às necessidades de estima (da parte interna) e auto-realização de Maslow.

Assim, nota-se que a Teoria ERC não assume a existência de uma hierarquia rígida, na qual uma necessidade de nível baixo tenha de ser satisfeita antes que se possa surgir outra considerada mais complexa. Existe uma possibilidade de sobreposição entre as mesmas. (STERNADT apud JULIÃO, 2001)

### 4.4 Teoria de necessidades socialmente adquiridas de David McClelland

Esta Teoria parte da idéia que as pessoas possuem inclinações “naturais” sobre determinadas necessidades que ajudam a explicar a motivação.

- Necessidades de realização: para David McClelland “os grandes realizadores não gostam de conquistas por sorte ou que sejam fáceis ou difíceis demais. Desejam superar obstáculos e precisam reconhecer que o resultado de suas tarefas dependeu de suas próprias ações”. (STERNADT apud JULIÃO, 2001)

- Necessidades de poder: há pessoas que sentem o desejo de causar impacto a ponto de influenciar e controlar pessoas e situações. Adoram competir e obter status.
- Necessidade de afiliação: Há pessoas movidas por essa necessidade, porém, para serem aceitas pelo grupo, buscam situações de amizade e cooperação.

Com isso haja vista que:

Quando as empresas perceberem isso, será possível encontrarmos pessoas mais felizes trabalhando pelo simples fato de estarem posicionadas nos lugares corretos. Passarão a gostar do que fazem, pois poderão exercer suas habilidades com plenitude. Quando os empreendedores perceberem isso, será possível construir sociedades mais estáveis formadas por pessoas que se complementam mais por suas habilidades e anseios e menos por cultivarem apenas relações de amizade. Teremos negócios mais sólidos, gerando mais empregos, sendo mais auto-sustentáveis. Quando as pessoas perceberem isso, será possível que passem a abrir mão da necessidade de estarem certas – ou de alguém estar errado – sem abdicar de suas próprias verdades filosóficas ou opiniões mais sensíveis. E passem, a partir deste autoconhecimento, a fazer o que podem, com o que têm, onde estiverem. (COELHO, 2010)

#### **4.5 Teoria das Expectativas de Victor Vroom**

Vroom acredita que na medida em que o funcionário almeja uma promoção, ele fará da melhor forma, um trabalho eficiente, a fim de obter suas metas. Isso faz que o funcionário desempenhe um bom trabalho, e quanto maior for a atração que o indivíduo sinta pela promoção mais ele mostrará serviço.

Segundo Sternadt (apud JULIÃO, 2001)

Esta teoria é muito útil no contexto das organizações por proporcionar o reconhecimento dos fatores que são desmotivadores em determinadas pessoas, ao que seu esforço deve resultar em bom desempenho e, conseqüentemente, em maiores recompensas e resultados.

Assim é visualizada a Teoria de Victor Vroom:

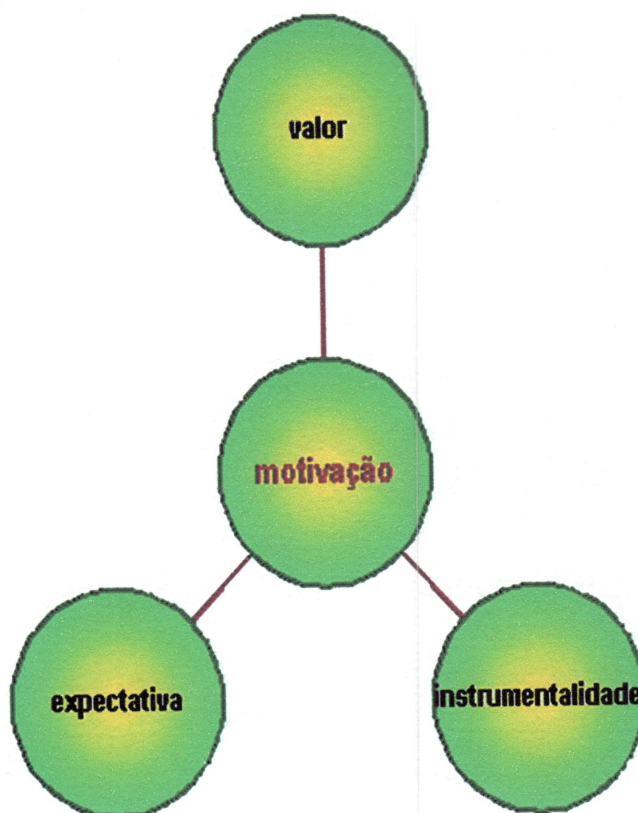


Figura 2: A Teoria da Expectativa (Vroom)  
Waal; Telles, 2004

Dessa forma, uma pessoa avalia a probabilidade de obter certo resultado comparando os esforços necessários, para tanto, com suas próprias capacidades. Se ela entender que a probabilidade ligada à alternativa A (valor), por exemplo, é muito baixa, ela fará sua escolha entre B (expectativa) e C (instrumentalidade). Se ela achar que, para ele, é impossível atingir C, não fará qualquer esforço para isso. "Não, isso dá para conseguir de jeito nenhum!" e "Não tem problema; eu chego lá!" são posturas típicas decorrentes dessa expectativa. (WAAL; TELLES, 2004)

## 5. As dificuldades e obstáculos para uma efetiva implantação dos programas de QVT nas organizações

A busca constante por mudanças dentro das organizações é incessante. Elas, cada vez mais, estão visionando o mercado consumidor como fonte e elo para o sucesso, mas, é sabido que para se ter sucesso externamente o viável é contar com colaboradores eficientes e que realmente vistam a camisa da empresa e acima de tudo que se voltem aos objetivos empresariais.

Neste processo, encontramos o trabalhador, muitas vezes substituído por ferramentas globalizadas, provocando assim, a ausência do trabalho em sua vida. Mas o homem deve ser mais ousado e procurar novos caminhos que possam lhe trazer o sustento.

O homem, para diversas empresas é tido como ponte principal para o desenvolvimento das atividades empresariais, tanto no nível operacional como administrativo. Deve-se compreender que Qualidade de Vida (QV) não está delimitada apenas ao posto de trabalho, mas também a todos os fatores físicos, psicológicos, as crenças, a religião e a fatores pessoais. Fatores estes que procuram avaliar a percepção do indivíduo e de sua posição na vida, na cultura e nos valores, nos quais eles estão inseridos, em relação aos objetivos, expectativas, padrão e preocupação.

A diversidade cultural do ambiente nas empresas aponta obstáculos e oportunidades para as práticas e os valores de QVT, destacando-se o poder de inclusão de grupos sócio ocupacionais na vida organizacional por meio de ações e programas, o que potencializa a disciplina como elemento estratégico. O rico e diversificado ambiente empresarial advindo das fusões e incorporações traz desafios competitivos e grande turbulência na vida das diferentes categorias profissionais, potencializando ansiedades, medo e stress. Nesse ambiente, as práticas e valores de QVT encontram campo fértil para sua difusão. (LIMONGI-FRANÇA, 2008)

O ser humano é dotado de personalidade própria e a qualidade de vida no trabalho é fundamental para garantir o sucesso das atividades que ele desenvolve na empresa. A gestão organizacional precisa voltar-se a este detalhe, pois o homem traz consigo o desejo mesmo que não manifestado de se auto-realizar, de ter segurança em todos os aspectos dentro da empresa em que trabalha, sendo assim, o indivíduo terá maiores possibilidade de produzir mais, com qualidade e eficiência.

Segundo Silva e De Marchi (1997 apud VASCONCELOS):

Dos muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial na atualidade, dois são fundamentais. O primeiro está relacionado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição atualmente existente. O segundo desafio é a capacidade, na visão deles, de a empresa responde a demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida.

Entende-se por trabalho saudável, muitas vezes, equivocadamente, como, trabalho realizado por pessoas jovens, sem nenhum vício pessoal, deficiência de qualquer natureza. Dessa forma o mercado de trabalho acaba excluindo grande parte daqueles que pretendem trabalhar. Quanto ao segundo desafio, sabe-se da pouca ou quase nada preparação das

empresas em providenciar meios em promover o QVT, visto que, na grande maioria, as empresas sobrecarregam os funcionários com horas extras, muitos não remunerados. Nas grandes cidades os trabalhadores encontram dificuldades quanto a vale transporte e vale alimentação.

Outrossim, VASCONCELOS (2001) lembra:

Ao que tudo indica, se há um reconhecimento generalizado a respeito do valor e da necessidade da utilização de programas de QVT, por outro lado as ações para sua sustentação não são suficientemente convincentes e congruentes. O maior obstáculo para sua implementação reside na falta de importância estratégica e na baixa relevância financeira desses programas, em relação a outros. Tais programas são enxergados, lamentavelmente, como despesas, não como investimentos. (LIMONGI-FRANÇA, 1995 apud VASCONCELOS, 2001)

Isso prova que as empresas ainda não se conscientizaram da necessidade e valorização da QVT. Infelizmente o trabalhador tem sido visto como “máquinas”, que não possuem sentimentos, limitações, necessidades pessoais etc. O que dificulta ainda mais, e continua a persistir a insatisfação e o baixo rendimento no trabalho.

Para OLIVEIRA (1998),

As empresas exigem que os seus empregados lhes confiem todo o seu capital intelectual e que se comprometem 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.

Apesar de algumas empresas conhecerem as considerações anteriores, sobre a importância da implantação de programas de QVT, seus benefícios e aplicabilidades, sempre surgem alguns impasses na hora de colocá-los na prática.

As principais dificuldades de se aplicar programas de QVT são:

- Melhorar o ambiente de trabalho se torna difícil porque envolve mudanças, e o enfoque principal dessas mudanças está no profissional. É preciso analisar o comportamento de cada profissional para melhorar o ambiente de trabalho.
- Torná-lo mais produtivo com a QVT; é preciso avaliar a situação da empresa, dos funcionários pra só então adotar um programa de QVT compatível com o bem estar de todos.
- torná-lo mais satisfatório; não é fácil agradar a todos, contudo é necessário que se desenvolvam programas capazes de satisfazer a empresa como um todo. (FERNANDES, 1996)

Os principais obstáculos são:

- Aplicação de recursos financeiros, porque as empresas estão acostumadas a fazer investimentos de retorno imediato e não em longo prazo como acontece com a QVT.
- Desmecanização do profissional, a empresa tem que aprender que o seu funcionário não é uma máquina que está pronta pra fazer tudo o que ela quer;
- Alterar o clima organizacional (FERNANDES, 1996)

Entende-se que muito ainda falta para a efetiva implementação do programa de QVT no trabalho. Para Silva e De Marchi (1997), dos muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial na atualidade, dois são fundamentais: O primeiro está relacionado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição atualmente existente; O segundo desafio é a capacidade, na visão deles, de a empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida.

Isso, por administradores ainda não perceberem o valor da QVT para a melhoria das condições de trabalho, em parte por não conhecer o verdadeiro significado e o alcance do conceito. O perfil do administrador melhor identificado entre todos os envolvidos nas pesquisas é o sustentado por professores e alunos, que tem uma visão de que os empregadores são os principais responsáveis pela implementação de programas de QVT e pela adoção de modelos gerenciais para tal fim. (LIMONGI-FRANÇA, 2008)

E continua:

Em palavras bem simples, o que mais reforça o potencial de crescimento das práticas de QVT é sua aceitação como um grupo de atividades primárias ou essenciais para a atuação da maioria dos profissionais de administração. Pensar exclusivamente nestas palavras, significa, pelo que pudemos entender com a leitura deste livro, que para a implementação de programas de QVT não é preciso estudos profundos e complexas teorias. Precisamos sim de técnicas simples, de preocupações com o próximo que, a princípio, poderia nem levar em consideração que ele faz parte de sua empresa. É simplesmente saber que o seu próximo é um ser humano frágil por possuir necessidades básicas e essenciais como você. A preocupação com a “pessoa” vem antes de qualquer coisa. E partindo disso o programa pode ser aperfeiçoado. Pudemos ver que ainda existe muito que se fazer para que a preocupação com o programa de QVT seja geral. (LIMONGI-FRANÇA, 2008)

Na atualidade muitos têm sido os recursos para amenizar os danos físicos e psicológicos vivenciados pelos trabalhadores. Uma novidade seria o emprego da Tecnologia para auxiliar a vida do trabalhador.

A inovação tecnológica traz grandes impactos sócio ocupacionais, principalmente com a informatização de processos. “Tecnologia e QVT caminham juntas”, como concluído nos debates. O aparato jurídico é um grande aliado da QVT quando se constitui na salvaguarda de direitos e deveres, ordenando os aspectos essenciais de ações e programas, práticas e valores, particularmente na área trabalhista. Há muito que se aperfeiçoar neste tema, reduzindo a visão paternalista, o que pressupõe maior



participação de especialistas jurídicos nas questões de QVT. (LIMONGI-FRANÇA, 2008)

Percebe-se que diante da necessidade de melhoria da vida do trabalhador essa tem sido uma possibilidade viável, pois a disponibilidade tecnológica das últimas décadas vem sendo vista como uma possibilidade de mudança e melhoria de condições em favor do trabalhador.

Adequar programas organizacionais modernos, como a produção enxuta e flexível, a prática e valores de QVT, reduzindo incertezas e vencendo as contradições das fortes dinâmicas internas e externa da empresa, assim como melhor integrar as pessoas por meio de informações e aprendizagens, aumentando o espírito cooperativo e a identidade empregado-empresa, são objetivos típicos de QVT para a área organizacional de empresas-cidadãs. (LIMONGI-FRANÇA, 2008)

Outra alternativa tem sido a concepção assistencialista dos programas de QVT. Haja vista que, a aplicação dessa alternativa não tem sido a melhor no setor. “Os limites na concepção assistencialista evidenciam-se, basicamente, pela dificuldade de conseguir, por parte dos trabalhadores, adesão duradoura aos programas.” (ANTLOGA; LIMA, 2007) e (FERREIRA, 2006).

Assim, rotineiramente, muitas empresas oferecerem diversas atividades orientadas para o bem-estar físico (ginástica laboral, massagens e cursos de dança, por exemplo) a fim de equilibrar aspectos físicos e emocionais dos funcionários (*tai chi chuan*, ioga, coral, por exemplo). Essas atividades, não são inúteis, mas paliativas. Todavia. Há que lembrar:

O problema começa quando são utilizadas como forma de mascarar a perspectiva ideológica de trabalho e de ser humano que lhes são subjacentes. Sob essa ótica, o trabalhador é a variável de ajuste e não haveria necessidade de modificar seu contexto de produção de bens e serviços — CPBS (FERREIRA; MENDES, 2003).

Dessa forma é importante analisar que não é no contexto de produção que se provam as dificuldades vivenciadas pelos trabalhadores, mas sim o fato de o trabalhador ter que aderir às perspectivas da empresa.

Enumera-se ainda aqui, a proposta de QVT sob a proposta preventiva. Destaca-se no estudo dessa proposta Ferreira (2003) e vêm sendo complementados por pesquisas realizadas por Carneiro e Ferreira (2007), Antloga e Lima (2007) e Lima (2008).

O foco da abordagem está em remover os problemas geradores de mal-estar no trabalho nos contextos de produção, atuando em três dimensões interdependentes: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho. Nessa concepção, a QVT é concebida como uma tarefa de todos na organização, devendo haver uma busca permanente pela harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos

ambientes organizacionais. Dessa forma, a produtividade deixa de ser o foco exclusivo de QVT e passa a ser consequência. (LIMONGI-FRANÇA,2008)

Percebeu-se que a proposta preventiva que as empresas empregam é de grande ajuda para diminuir gastos com alternativas quando se fala de QVT. Dessa forma fica explícito que as empresas que adotam essa proposta precisam ficar atentas para que os funcionários possam ter o máximo de satisfação no trabalho, para que haja um bom rendimento na produção.

Salienta-se outra fonte que colabora para se atingir bons resultados no índice de qualidade de vida no trabalho, o aparato jurídico, um grande aliado da QVT quando se constitui na salvaguarda de direitos e deveres, ordenando os aspectos essenciais de ações e programas, práticas e valores, particularmente na área trabalhista. Há muito que se aperfeiçoar neste tema, reduzindo a visão paternalista, o que pressupõe maior participação de especialistas jurídicos nas questões de QVT. (LIMONGI-FRANÇA, 2008)

## **6. A necessidade de transformação dos ambientes de trabalho para satisfação dos funcionários e bom rendimento da produção.**

O trabalho, atualmente, ocupa um espaço de suma importância na vida das pessoas. A maioria das pessoas trabalha e passa um determinado tempo dentro das organizações. Com o passar dos tempos e com os avanços tecnológicos as pessoas se vinculam com mais intensidade em cujas atividades desenvolvem nas empresas.

Isso ocorre devido às cobranças, tanto das empresas como do mercado de trabalho altamente competitivo. O efeito da globalização é abrangente, sendo assim, as organizações necessitam de mudanças favoráveis que as façam superar seus concorrentes.

O homem é o ser essencial para uma organização, “o verdadeiro potencial de uma organização é medido pelo potencial de seus seres humanos”. (GOLDBARG, 1995, p.11). Assim sendo, muitos administradores acreditam e cobram até de forma árdua a eficiência e a produção intensa de seus colaboradores.

Toda atividade precisa ser bem estruturada, de forma a oferecer subsídios aos seus colaboradores para poderem ter segurança e executar suas tarefas com qualidade, ou seja, ter treinamento para capacitação das atividades que realizam. O homem não pode ser visto somente como uma ferramenta da empresa. Os administradores precisam ter a visão de que lidam com seres humanos, dotados de capacidade, mas apesar de tudo, tem suas limitações, choram passam por problemas e muitos outros entraves que impossibilitam uma rentabilidade imediata.

Nas atividades agroindustriais, especificamente no setor industrial, existe a presença marcante do trabalho humano. Um trabalho, que como outro qualquer requer qualidade de produção/serviço, pois para chegar ao produto envolvem muitos setores que necessitam estar interligados para ao final oferecerem produtos de qualidade e baixo custo.

Tudo isso é gerador de muito trabalho e o ser humano precisa que a organização se volte para a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT destas pessoas. Sabendo que o trabalho terá maior rentabilidade se houver fatores que as satisfaçam e garantam sua segurança e a não a vejam com um mero trabalhador, mas sim, como um ser que pode contribuir para o sucesso da empresa.

A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT poderá garantir maior eficiência e qualidade nas tarefas que realizam. Atualmente, lidamos com pessoas que já sabem de seus direitos e certamente cobrarão isso nas organizações. A política da empresa não deve abster-se a isso, pois estamos em um período em que o vencedor será aquele que mais ousar e investir no ser humano como fonte para o desenvolvimento voltado para o êxito da empresa.

Diversas são as ferramentas utilizadas pelas empresas nos dias atuais para vencer os desafios econômicos que estabelecem um cenário de mudanças constantes.

### **6.1 Origem e Evolução da QVT**

Logo após a Revolução Industrial, as empresas que antes eram pacíficas tiveram que enfrentar um processo intenso de mudanças, tendo de utilizar de métodos inovadores na produção e também ter visão sobre o trabalho humano empregado nas atividades industriais.

Neste contexto, o trabalhador era visto como um ser que não pensava que não tinha necessidades próprias, desejos, era visto como uma espécie de ferramenta para as indústrias, cujo objetivo era voltado somente para produzir serviços/produtos. A realidade era que os trabalhadores viviam em condições desumanas, tinham uma vida no trabalho, onde suas necessidades básicas não eram levadas em consideração. Mas após a industrialização isso mudou:

“A motivação econômica, a melhoria do ambiente de trabalho e a monotomia com a especialização, eram fatores que afetavam diretamente a vida do trabalhador no local de trabalho, passaram a ser teorizadas timidamente e, em algumas poucas empresas, considerados de forma prática”. (RODRIGUES, 1994, P, 27)

Esta situação foi trilhando novos caminhos com as novas teorias e para Taylor. O mesmo desenvolveu uma análise do trabalho realizado pelos operários e desenvolveu um estudo dos tempos e movimentos (motion-time study), que permitiu a racionalização dos

métodos de trabalho do operário e a fixação de tempos padrões para a execução de cada tarefa.

Basicamente, Taylor separou o trabalho mental, que seria responsabilidade da gerência, do trabalho físico, de responsabilidade do empregado. Para descrever as atribuições da gerência, Taylor estabeleceu quatro princípios: do planejamento, do preparo, do controle e da execução. Dentro do princípio do planejamento, a gerência deve substituir o empirismo das operações fabris por métodos baseados em procedimentos científicos. Para isso, devem ser analisadas as tarefas executadas pelo operário, decompondo-as em movimentos elementares e estabelecendo o método mais eficiente de desenvolvê-las. No princípio do preparo, devem ser selecionados os trabalhadores de acordo com as características necessárias para o desempenho de cada tarefa, prepará-los e treiná-los para que desempenhem o trabalho com a máxima eficiência possível. (CHIAVENATO, 2000)

A partir de então Rodrigues (1994, p. 29) concorda que:

“A divisão do trabalho em tarefas simples e definidas, a utilização, as mão-de-obra não especializada passou a ser amplamente possível e viável. Assim, a indústria assumiu o controle do processo produtivo e pôde aumentar substancialmente sua produtividade e produção, utilizando de mão-de-obra não especializada”.

A empresa Ford também acreditava que uma das necessidades básicas para a prosperidade do trabalhador era o ambiente físico adequado e a condição humana de produção, para se ter melhores rendimentos no trabalho. Podemos dizer então que o taylorismo e fordismo proporcionaram aos trabalhadores da época condições de trabalho, tanto no aspecto motivacional como no ambiente físico de trabalho.

## 6.2 Qualidade de vida do funcionário

Existem inúmeras ferramentas estratégicas usadas pelas empresas para vencer os desafios econômicos, que definem um cenário de mudanças constantes. Há um desafio muito grande para os administradores que é investir capital humano de forma a torná-los mais presentes ao processo, garantindo assim uma estrutura mais estável, onde visem à qualidade e êxito na produtividade

O termo Qualidade tem muitas definições como “a garantia da qualidade objetiva criar total confiança no processo de produção ou na prestação de serviço”. (GOLDBARG, 1995, p. 18)

Hoje os trabalhadores buscam não só na vida pessoal, mas essencialmente no trabalho a boa qualidade de vida, uma satisfação contínua no que realiza em seu cotidiano. A qualidade de vida deve ser vista atentamente pelas organizações, a empresa precisa ter maiores conhecimentos sobre a vida dos trabalhadores ou que ao menos busquem ter um interesse maior sobre suas necessidades e anseios.

Como menciona o autor Qualidade de Vida é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e á própria estética existencial. (MINAYO, 2000)

Se o colaborador estiver inserido em um ambiente satisfatório automaticamente afetará positivamente suas tarefas na empresa. O colaborador precisa estar bem consigo mesmo para produzir melhor, ou que pelo menos no seu ambiente de trabalho ele se sinta satisfeito. Funcionário motivado produz com mais qualidade os seus serviços.

Para “um trabalho eficiente e eficaz promove a certeza da contribuição pessoal e o sentimento do dever cumprido. Todos devem ter uma perfeita noção do que deles é esperado”. (GOLDBARG, 1995, p. 36)

### **6.3 Qualidade de Vida no Trabalho**

Conforme Limongi-França (2002, p. 80)

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o conjunto das 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.

A QVT deve ser implantada pelas empresas como uma estratégia para se alcançar os seus objetivos, vendo o ser humano como um todo, fundamental para o desenvolvimento das atividades ou serviços realizados na empresa.

No início da existência humana, não existia “organização” para preocuparem-se com “trabalhadores” nos sentido “operários”. Com o passar dos tempos e com a inserção da industrialização isso foi se intensificado cada vez mais.

Como afirma Bomsucesso (1998), a Qualidade de Vida no Trabalho abrange:

- Renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais;
- Orgulho pelo trabalho realizado;
- Vida emocional satisfatória
- Auto- estima
- Imagem da empresa junto à opinião pública;
- Equilíbrio entre trabalho e lazer;

- Horários e condições de trabalhos sensatos;
- Oportunidades e perspectiva de carreira;
- Possibilidade de uso do potencial;
- Respeito aos direitos;
- Justiça nas recompensas.



De acordo com o autor “o trabalhador não chega ao seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal que se caracteriza por certa qualidade de aspirações de seus desejos, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada. Isso confere a cada indivíduo características únicas e pessoais”. (DEJOURS, 1994, p. 29)

#### 6.4 Higiene e Segurança no Trabalho

A Higiene e Segurança no Trabalho<sup>2</sup> são itens primordiais de interação entre funcionário e ambiente de trabalho. Nos EUA em 1877 foi criada a Lei que obrigava os empregadores a instalar dispositivos de segurança em máquinas; em 1892 teve-se a primeira empresa a organizar um Departamento de Segurança; Em 1913 a National Safety Council.

No Brasil em 1943 – CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) organiza normas relativas ao trabalhador, um ganho muito grande para época. Na atualidade vigoram a Lei Nº 6.514 de 12/77; as Normas Regulamentadoras aprovadas pela portaria Nº 3.214 de 06/78; e Normas Regulamentadoras Rurais aprovadas pela portaria Nº 3.067 de 04/88.

Daí salienta-se “Os fatores higiênicos, capazes de produzir insatisfação, compreendem a política e a administração da empresa, as relações interpessoais com os supervisores, supervisão, condições de trabalho, salários, status e segurança no trabalho”. (RODRIGUES, 1999) e (VASCONCELOS, 2001)

Contudo, STERNADT (apud JULIÃO, 2001) salienta:

---

<sup>2</sup> Estudo através de metodologias e técnicas próprias das possíveis causas de acidentes do trabalho, objetivando a prevenção das suas conseqüências. Disponível em: <http://www.segurancaetrabalho.com.br/download/nocoos-seg-hig.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2010.



Os fatores de higiene também chamados de manutenção estão voltados às condições sob as quais o trabalho é realizado. Os fatores de higiene estão relacionados ao ambiente de trabalho. Eles previnem insatisfação.

Dessa forma Motta e Vasconcelos (2006) apontam: exemplos de fatores higiênicos seriam bons salários, máquinas e equipamentos adequados, bom ambiente de trabalho... Estímulos financeiros e psicossociais.

## 6.5 Medicina do trabalho

A Medicina do trabalho<sup>3</sup>, enquanto especialidade médica surge na Inglaterra, na primeira metade do século XIX, com a Revolução Industrial. Naquele momento, o consumo da força de trabalho, resultante da submissão dos trabalhadores a um processo acelerado e desumano de produção, exigiu uma intervenção, sob pena de tornar inviável a sobrevivência e reprodução do próprio processo.

Outrossim, tinha a priori o objetivo de:

A medicina do trabalho constitui fundamentalmente uma atividade médica, e o "locus" de sua prática dá-se tipicamente nos locais de trabalho. - Faz parte de sua razão de ser a tarefa de cuidar da "adaptação física e mental dos trabalhadores", supostamente contribuindo na colocação destes em lugares ou tarefas correspondentes às aptidões. A "adequação do trabalho ao trabalhador", limitada à intervenção médica, restringe-se à seleção de candidatos a emprego e à tentativa de adaptar os trabalhadores às suas condições de trabalho, através de atividades educativas. - Atribui-se à medicina do trabalho a tarefa de "contribuir ao estabelecimento e manutenção do nível mais elevado possível do bem-estar físico e mental dos trabalhadores", conferindo-lhe um caráter de onipotência, próprio da concepção positivista da prática médica. (MENDES; DIAS, 1991)

Nesse sentido a Medicina do Trabalho com finalidade de zelar pela saúde e bem estar físico, mental e social dos trabalhadores, acredita ser são a principal força do progresso, responsáveis pela produtividade, desempenho e participação das empresas no desenvolvimento sócio-econômico, dentre vários outros aspectos.

No entanto, há um alto índice de riscos nos variados ambientes de trabalho e na maioria das vezes os trabalhadores não possuem nenhuma forma de proteção à saúde no exercício de suas funções, sujeitando-se a perigos.

---

<sup>3</sup> **Medicina do trabalho** ou **medicina ocupacional** é uma especialidade médica que se ocupa da promoção e preservação da saúde do trabalhador. O médico do trabalho avalia a capacidade do candidato a determinado trabalho e realiza reavaliações periódicas de sua saúde dando ênfase aos riscos ocupacionais aos quais este trabalhador fica exposto. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/medicina\\_do\\_trabalho](http://pt.wikipedia.org/wiki/medicina_do_trabalho). Acesso em: 9 jun. 2010.

Os números chegam a milhões de acidentes, por ano, com trabalhadores em todo o mundo. E dessa forma a Organização Mundial de Saúde expõe a extrema necessidade de atender as normas básicas de segurança aos trabalhadores. No Brasil, existem as Normas Regulamentadoras, criadas para identificação de riscos aos quais os trabalhadores estão expostos, e em como controlar tais riscos.

Obrigam-se as empresas a possuírem um quadro (próprio ou terceirizado) de prestadores de serviços na área de Medicina Ocupacional, de acordo com exigência do Ministério do Trabalho.

### **6.6 Distúrbios Osteomusculares Relacionados com o Trabalho (DORT): a Doença da Era da Globalização**

Entre as novas doenças ocupacionais, os DORT são os maiores motivos de atenção para os profissionais de saúde e segurança, os ergonomistas, os engenheiros industriais, os empregadores, os sindicatos e os trabalhadores. Definem-se como enfermidades dos tendões (tendinite do ombro), enfermidades dos nervos (síndrome de tensão no pescoço, síndrome do túnel do carpo, síndrome do desfiladeiro torácico), enfermidades dos músculos (síndrome de tensão no pescoço), enfermidades das articulações (osteoartrose) enfermidades vasculares (síndrome de Reynaud), enfermidades da bursa (bursite do joelho) e sintomas não específicos. Qualquer um desses fatores contribui fortemente para o aparecimento das doenças ocupacionais.

### **6.7 A Legislação e os Programas de Segurança e Saúde do Trabalho**

Conforme Limongi-França (2003, p. 38) o Brasil possui um dos mais detalhados e avançados conjuntos de leis e decretos. Sendo os mais importantes os PPRA (Programa de Prevenção de Acidentes) e PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional). No que se refere a estes programas as empresas ainda se encontram na fase de aprendizagem e consolidação. No entanto, alguns desses programas já apresentam resultados positivos, uma vez que são os itens mais cobrados pela fiscalização do Ministério do Trabalho. E isso se justifica não pela complexidade em adotá-los e implementá-los, mas pelas dificuldades geradas pela grandiosidade do País e pelas diferentes regiões econômicas e empresariais existentes.

### **6.8 Saúde Ocupacional**

Para Chiavenato (2004) a saúde ocupacional está relacionada com a assistência médica preventiva. Rege-se pela Lei 24/94 que instituiu o PCMSO – Programa de Controle Médico e



Saúde Ocupacional, que dentre outras exige o exame médico pré-admissional, o exame médico periódico, o de retorno ao trabalho (no caso de afastamento superior a 30 dias), o de mudança afetiva de função, antes da transferência e o exame médico dimensional, nos 15 dias que antecedem o desligamento definitivo do funcionário. O programa de medicina ocupacional envolve os exames legalmente, além de executar programas de proteção da saúde do trabalhador, palestras de medicina preventiva, elaboração do mapa de riscos ambientais, relatório anual e arquivos de exames médicos com avaliação clínica e exames complementares, todos visando a qualidade de vida no trabalho, assim como maior produtividade para as organizações.

Os programas de saúde começaram a atrair a atenção muito recentemente. São consequências de programas inadequados: aumento de pagamentos por indenizações, aumento dos afastamentos por doença, dos custos de seguros, do absenteísmo, da rotatividade, da baixa produtividade e qualidade, além das pressões sindicais.

No que se refere à prevenção dos acidentes de trabalho e das doenças ocupacionais (as que o INSS reconhece como consequência de exercício profissional). Durand (2000) diz que estas têm se restringido aos aspectos físicos de trabalho: condições ambientais, máquinas, substâncias tóxicas, etc. e que atualmente, está surgindo também a preocupação com as doenças emocionais envolvidas com o trabalho. Neste sentido, a dimensão emocional do trabalho é importante porque as emoções não identificadas, nem pensadas, podem ser sintomatizadas, acarretando problemas médicos que, muitas vezes, ocasionam até afastamento do trabalho.

Chiavenato (2004, p. 433) diz que um programa de saúde ocupacional requer as seguintes etapas: estabelecimento de um sistema de indicadores, abrangendo estatísticas de afastamentos e acompanhamento de doenças; desenvolvimento de sistemas de relatórios médicos; desenvolvimento de regras e procedimentos para prevenção médica e; recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de saúde ocupacional, necessidade recorrer ao uso da força de forma legítima.

## **6.9 Desenvolvimento Organizacional**

O Desenvolvimento Organizacional<sup>4</sup> surgiu em 1962, não com um único autor, mas com um complexo conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no

---

<sup>4</sup> Mudanças que ocorrem dentro de uma organização. Segundo essa teoria aberta, democrática e participativa, as organizações devem se voltar mais às pessoas do que às técnicas e recursos para conseguir uma

sentido de propiciar o crescimento e o desenvolvimento segundo suas potencialidades. Ou seja, enfoque em mudanças.

O mundo caracteriza-se por um ambiente em constante mudança. O ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que veem de fora ou de algumas partes da organização.

O desenvolvimento organizacional, também conhecida como DO considera basicamente quatro variáveis:

O meio ambiente, focalizando aspectos como a turbulência ambiental, a explosão do conhecimento, a explosão tecnológica, a explosão das comunicações, o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais, etc.; Tudo isso exige que uma organização reveja seus valores e procedimentos para acompanhar a evolução. Exemplo: Uma empresa permanece usando a tradicional comunicação feita pelo correio e não liga para a internet. O que acontecerá com ela? Organização: sofre o impacto da turbulência ambiental, por isso é compelida a criar condições ou mecanismos para escapar dessas forças destrutivas. Ex. se vê compelida a mudar regras que acaba de implantar, ou seja, acaba tendo que flexibilizar. O grupo social, considerando aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos, etc.; Os grupos na empresa também sofrem influências diversas e tal modo a pressionar os indivíduos que não se aderem ao novo valor. O indivíduo: ressalte-se as motivações, atitudes, necessidades, etc. Ex: os jovens que entram numa empresa se deparam com o conservadorismo dos mais velhos. Como sobreviver a esse impacto? (BRADFORD, 1964)

### 6.10 Clima organizacional

O chamado Clima Organizacional<sup>5</sup> assim como a grande maioria das ferramentas da Qualidade, o “Clima Organizacional” também é uma ferramenta estatística e, a exemplo das demais, procura detectar e apontar distorções no processo administrativo, para análise e ponderações da direção das empresas que, se for o caso, adotará medidas corretivas, antecipando-se a futuros problemas. No caso do “Clima Organizacional”, problemas relacionais.

---

maior capacidade de realizar as mudanças necessárias ao desenvolvimento organizacional. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/teoria\\_do\\_desenvolvimento\\_organizacional](http://pt.wikipedia.org/wiki/teoria_do_desenvolvimento_organizacional). Acesso em: 9 jun. 2010

<sup>5</sup> Conceitua-se como “Clima Organizacional” a ferramenta administrativa, integrante do Sistema da Qualidade, utilizada para medir e apurar o grau de satisfação dos colaboradores diretos da empresa perante determinadas variáveis. Pode ser utilizada e aplicada isoladamente ou de forma conjunta com as demais ferramentas do Sistema de Qualidade. (RIBEIRO, 2006)

Dessa forma Ribeiro (2006) salienta:

Essas variáveis submetidas à avaliação buscam medir a satisfação dos empregados com os diversos aspectos organizacionais tais como o relacionamento hierárquico, o volume de serviços individual e coletivo, as expectativas individuais relativamente à carreira e à qualidade de vida, as relações interpessoais no trabalho, a fluidez no processo organizacional e a satisfação e motivação individual e coletiva.

Ribeiro (2006) lembra:

Essa ferramenta é extremamente importante quando é utilizada de maneira correta, imparcial e isenta de paixões ou sentimentos pessoais. Quando utilizada de forma periódica pode proporcionar à direção da empresa a tomada de medidas administrativas proativas que evitem o surgimento de problemas ou seu agravamento.

Haja vista, que De Masi (2000) questiona sobre o atual desenvolvimento técnico não acompanhado de um avanço semelhante na convivência civil e na felicidade humana; como e por que milhões de trabalhadores, embora libertados do embrutecimento físico, dotados de máquinas portentosas, encarregados de deveres intelectuais por vezes até agradáveis e bem pagos vivem numa condição estressante e insuportável; como e por que a conquista da precisão transformou-se em idéia fixa da pontualidade, da produtividade a todo custo da competitividade, dos prazos, dos controles, das avaliações, dos confrontos; e, como e por que o progresso material não se traduziu em melhor qualidade de vida, enfim, a resposta está na mentalidade de dirigentes interessados apenas nas glórias passageiras. Eles desumanizam as organizações que dirigem. Eles não são efetivamente agentes do progresso humano, estão muito longe disso. Sua conduta autocrática e tacaña não permite vislumbrar as finalidades nobres do trabalho. E cedo ou tarde eles são tragados pelo próprio monstro que geraram. (VASCONCELOS, 2001)

## 7. METODOLOGIA

### Tipo de Pesquisa

A pesquisa teve caráter, explicativa qualitativa por se tratar de uma reflexão sobre a temática.

#### Pesquisa explicativa segundo Gil (2002)

Essa pesquisa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso mesmo, é o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente. E a pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado. (GIL, 2002, p. 42)

#### Para Richardson (1999)

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. (RICHARDSON 1999, p.90).

#### A pesquisa de cunho qualitativa que segundo Gil (1999),

É muito freqüente na pesquisa social devido à sua relativa simplicidade e economia, já que pode ser realizado por um único investigador, ou por um grupo e não requer aplicação de técnicas de massa para coleta de dados, como ocorre no levantamento. (GIL, 1999, p.70)

### Método da Pesquisa

O método adotado foi pesquisa bibliográfica, pois objetivo era constituir um conjunto de informações que possibilite uma maior compreensão do tema, ou seja, foi um estudo que explorou se a teoria pode apresentar perspectivas para o desenvolvimento da organização.

#### Para GIL (2002)

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica tem uma vantagem muito grande, que reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla que aquela que poderia pesquisar diretamente. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. (GIL, 2002, p. 44)

### **Análise dos Dados**

Com base na investigação que teve o objetivo de promover uma pesquisa explicativa qualitativa, a análise será por (mensuração – que consiste em medir a importância das informações coletadas), pois a pesquisa procurou identificar e avaliar os fatores que promovem o comprometimento e melhor desempenho humano dentro da organização que segundo Gil (1996) consiste em definir modelos para análise dos dados utilizando categorias. Dessa forma a pesquisa se apóia em teorias com certo grau de aceitação ou com reconhecido valor.

Este trabalho também pode possibilitar a construção de modelos, com a finalidade de propor uma maior reflexão.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Qualidade de Vida no Trabalho vem ganhando expressão cada vez mais intensa no ambiente empresarial brasileiro dentro das estratégias de gestão de pessoas. Seja para aumentar a produtividade, seja como subsídio fundamental da competitividade e da modernidade da gestão de pessoas, seja no atendimento a exigências dos clientes, seja pela obrigatoriedade do cumprimento das leis trabalhistas, o fato é que, por meio das melhorias das condições de trabalho, que fazem parte do escopo dos programas de QVT, os resultados obtidos podem ter alcançado os objetivos empresariais, auxiliando a organização a enfrentar o ambiente competitivo e a comprometer as pessoas com o negócio da empresa. Neste sentido, muitas inovações de gestão foram almejadas pelos que trabalham em sistemas produtivos. Assim, o desafio maior da QVT é o de aprofundar o reconhecimento da dimensão essencial do compromisso do ser humano com as organizações e gerar melhores condições de vida (SILVA, 2007)

As vantagens são infinitas, com a promoção da QVT é possível existir a troca de conhecimentos nas organizações sobre a realidade operacional e cotidiana das organizações a fim de melhor conhecer o espaço de trabalho chegando assim a efetivar políticas em favor de melhorias para todos.

Como as atividades executadas pelo encaminhamento deste processo de aprendizagem junto às organizações também interessam ao mercado, percebe-se que esse contexto beneficia o desenvolvimento da empresa até mesmo o desenvolvimento região. Com isso é preciso conduzir e envolver todos no processo, preparando as partes envolvidas para competir melhor em um mercado globalizado.

Para LEVERING (1986), o local ideal para se trabalhar, possibilita além do trabalho, outros compromissos em suas vidas como a família, os amigos os Hobbies pessoais. Na sua visão não é justo que um local de trabalho seja a única coisa na vida das pessoas. Nesse contexto as pessoas não conseguem se desenvolver sem deixar de ser “mais humanas”.

Conforme FREITAS (1997, p.7) “Não está sendo solicitado que as empresas (e, acrescentamos nós, seus dirigentes) abram mão de sua visão monetarizada do mundo, mas que elas honrem em ações o que costumam pregar em discursos que dizem que o ser humano é o principal ativo...”.

De Mais (2000, p. 330) assim conjectura: “O novo desafio que marcará o século XXI é como inventar e difundir uma nova organização capaz de elevar a qualidade de vida e do trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade”.

Passamos boa parte de nossas vidas nas organizações. Natural seria que as transformássemos em lugares mais aprazíveis e saudáveis para a execução do trabalho; locais onde pudéssemos, de fato, passar algumas horas vivendo, criando e realizando plenamente – com qualidade de vida, satisfação e alegria.

Diante dos fatos preponderados, crê-se que as atividades realizadas na interação elencadas nesse trabalho facilitam a inovação dos processos e a troca de conhecimentos científicos e técnico, possibilitando transformações comportamentais de processos, de estudos e de aprendizados, possibilitando o desenvolvimento social e econômico do trabalhador, do empreendedor, do empresário da empresa.

## 9. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANTLOGA, C.S.X.; LIMA, H.K.B de. Qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas. In: CONGRESSO DE STRESS DA ISMA-BR, 7., e FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 9., 2007, Porto Alegre. **Resumos...** Rio Grande do Sul: ISMA-BR, 2007.

BOMSUCESO, E. de P.. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BRADFORD, Leland. **"T-Group Theory and laboratory methods"**. Nova York: s.n., 1964.

CHIAVENATO, Id Alberto. **Recursos humanos**: Edição Compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas 1994.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COELHO, Tom. **Qualidade de vida no trabalho**. Monografia (Especialização em Marketing) - FIA/USP. Disponível em: <Http://Www.Guiarh.Com.Br/Z43.Htm> Acesso em: 15 jun. 2010.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

DEJOURS, C. et al. **Psicodinâmicos do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Druker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 1997.

DURAND, Gilbert. **Introduction à la mythodologie**: Mythes et societes. Paris: Le Livre de Poche/Albin Michel, 2000.

FERNANDES, E. C **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa Qualidade, 1996.

FERREIRA, A. Antonio; REIS, Ana C. F.; PEREIRA, Maria I. **Gestão empresarial**: Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, M.C. **Ofurô corporativo**. Brasília, 2006. Disponível em: [www.secom.unb.br/artigos/at0306-03.htm](http://www.secom.unb.br/artigos/at0306-03.htm). Acesso em: 14 mar. 2010.



FERREIRA, M.C.; MENDES, A.M. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social Brasileira**. Brasília: Ler, Pensar e Agir, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo Atlas, 1994.

GUBMAN, Edward L. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GOLDBARG, Marco César. **Times: ferramenta eficaz para qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HAMPTON, David R. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

HANDY, Charles. **A era do paradoxo**. Dando um sentido para o futuro. São Paulo: Makron Books, 1995.

JULIAO, Patrícia. **Qualidade de vida no trabalho: avaliação em empresa no setor automobilístico a partir do clima organizacional e do sistema baseado na especialização técnica ISO/TS 16.949**. São Paulo, 2001. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – USP, São Paulo, 2001

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

LIMONGI-FRANÇA, Albuquerque. **Estratégia de recursos humanos e gestão de qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão de qualidade total**. São Paulo: Curso avançado de Gestão empresarial em qualidade de vida: FEA/USP, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo de satisfação dos empregados e esforço empresarial nas empresas com certificado ISSO 9000**. São Paulo. 1996 Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*, Rio de Janeiro, v. 1., n. 2, p. 79-83, 1997.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho**. In.: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho-QVT**. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.

MASLOW, Abraham. **Maslow no gerenciamento**. Traduzido por Eliana Casquilho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDES, René; DIAS, Elizabeth Costa. **Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador**. Disponível em: <http://www.scielo.org/pdf/rsp/v25n5/03.pdf>. Acesso em 10 jun. 2010.

MILKOVICH, George T. **Administração de RH**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S.; HART, Z. M. A.; BUSS, P. M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Ciência e Saúde Coletiva**, n. 5, p. 7-18, 2002.

OLIVEIRA, M. A. Dilemas na Gestão de Qualidade e da Qualidade de Vida no Trabalho. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 1., 1998, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: FEA/USP, FIA, PROPEG, 1998.

QUEIROZ, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob enfoque da liderança situacional**. Florianópolis: UFSC, 1996.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva 2006

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, Eduardo Peixoto. **Feedback 360graus: uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional**. São Paulo: Alínea, 2001.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho; AMORIM, Telma Alexandre Araújo. **Uma investigação da qualidade nas organizações brasileiras**, 2006. Disponível em: <[www.gente.ufrj.br](http://www.gente.ufrj.br)>. Acesso em: 15 nov. 2010.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Lima Alessandra. **Avaliação a atenção a gestantes, na prevenção da transmissão vertical do vírus HIV, no distrito Leste de Belo Horizonte**. Dissertação (Mestrado) - Programa de pós-graduação da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2007

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

STEPHENS, Deborah C. (org.). **O diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VASCONCELOS, Eymard Mourão. **Educação popular e a atenção a saúde da família**. 2. ed. São Paulo: Hutecc, 2001.

VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de; MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VROOM, V. H. A Comparison of Static and Dynamic Correlational Methods in the Study of organizations, **Organizational Behavior and Human Performance**, New York, 2004.

WAAL, Paula de; TELLES, Marcos. **A teoria da expectativa (Vroom)**, 2004  
Disponível em: <<http://www.dynamiclab.com/moodle/mod/forum/discuss.php?d=432>>.  
Acesso em: 15 jun. 2010.

WALTON, R.E. Quality of work life: what is it? Cambridge: **Sloan Management Review**, Massachusetts, v.15, n.1, p.11-21, Jan. 2001.

Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Revisado por



Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB1/1528