

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

[\[ver artigo online\]](#)

Deuslene de Aguiar Roque

RESUMO

O presente artigo pretende identificar as estratégias que as grandes organizações podem adotar para implantar melhorias na qualidade de vida no trabalho, a fim de aumentar o desempenho dos funcionários. O tema Qualidade de vida no trabalho funciona como um fator motivacional e uma eficaz estratégia de desempenho organizacional, pois as empresas têm enfrentado um ambiente cada vez mais competitivo e precisam buscar alternativas para se diferenciarem dos seus concorrentes. Neste contexto, o papel da QVT nas estratégias das organizações possibilita que os funcionários queiram fazer mais, através de um maior envolvimento com o trabalho que executam, pois o trabalho eficaz depende exclusivamente do querer fazer e não apenas do saber fazer. A metodologia usada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica. Com a abordagem deste tema, busca-se uma melhor conscientização para a importância dos funcionários e seu papel determinante no resultado da empresa, assim como, a necessidade de descobrir estratégias para implantar melhorias na Qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Palavras-chave:

Qualidade, trabalho, estratégias, empresas, competitivo.

QUALITY OF LIFE AT WORK AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

ABSTRACT

This article aims to identify the strategies that large organizations can adopt to implement improvements in quality of life at work in order to increase employee performance. Quality of life at work is a motivational factor and an effective organizational performance strategy, as companies are facing an increasingly competitive environment and need to look for alternatives to differentiate themselves from their competitors. In this context, the role of QWL in the strategies of organizations makes it possible for employees to want to do more, through greater involvement with the work they do, because effective work depends exclusively on wanting to do it and not just on knowing how to do it. The methodology used in this work was bibliographical research. By approaching this topic, the aim is to raise awareness of the importance of employees and their decisive role in the company's results, as well as the need to discover strategies for implementing improvements in Quality of Life in the workplace.

Keywords:

Quality, work, strategies, companies, competitive.

INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas enfrentam uma alta concorrência do mercado. Esse cenário desafiador exige que as empresas busquem um diferencial e o capital humano é uma importante fonte de vantagem competitiva e isso, tem motivado as empresas a adotarem estratégias focadas em captar e reter as pessoas certas, em todos os níveis organizacionais.

Organizações que buscam a excelência e o sucesso possuem uma constante preocupação em oferecer um ambiente de trabalho que proporcione bem-estar e satisfação aos funcionários.

É neste contexto que as empresas são impelidas a realizar contínuas mudanças de modo a acompanhar o ritmo do mundo atual que exige, acima de tudo, a adaptabilidade e flexibilidade. Tendo que conviver cada vez mais com pessoas criativas e geradoras de conhecimento formadas dentro desta nova realidade, as organizações dependem da participação e do envolvimento de seus funcionários para gerar os resultados esperados e, para isso precisam desenvolver métodos para atrair, reter e motivar o capital intelectual.

Diante deste cenário a Qualidade de vida no trabalho tem surgido como uma alternativa viável na incessante busca pelo crescimento do desempenho organizacional, pois uma empresa só conseguirá atender de maneira eficaz os seus clientes externos, quando ela se comprometer em satisfazer as necessidades dos seus clientes internos, pois não é possível almejar bons resultados para a empresa, sem passar pelas necessidades das pessoas que estão envolvidas.

O objetivo deste artigo é definir o que é qualidade de vida no trabalho, bem como identificar o seu papel nas estratégias das organizações elucidando assim, a questão da implantação de estratégias de QVT e o seu importante resultado no desempenho da organização.

DESENVOLVIMENTO

Discute-se muito atualmente acerca da Qualidade de vida (QV), pois se trata de um assunto que é o produto da interação entre as expectativas e realizações de uma pessoa. A qualidade de vida no trabalho (QVT), segundo Chiavenato (2000) representa em que graus os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização, ela abrange os fatores físicos, psicológicos e ambientais do local de trabalho.

Os fatores que estão envolvidos na QVT são: a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário recebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro do grupo e da organização, o ambiente psicológico e físico do trabalho, a liberdade e responsabilidade de decidir e as possibilidades de participar. (CHIAVENATO, 2000, p. 391).

As organizações estão percebendo atualmente que as pessoas não podem ser vistas como mero recurso e sim como seres humanos dotados de personalidade própria e profundamente diferentes, possuidores de habilidades e competências. Hoje as pessoas não são consideradas como agentes passivos, mas como elementos impulsionadores da organização e como parceiros capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. (CHIAVENATO, 2004).

Huse e Cummings (1985) conceituam a QVT como “uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, enfocando principalmente a preocupação com o bem estar do trabalhador e com a eficácia organizacional”. Destacam quatro aspectos, ou programas, que são: a participação do trabalhador nos problemas e soluções organizacionais, o projeto de cargo, a inovação no sistema de recompensa e a melhoria no ambiente de trabalho.

Assim para Walton (1973 *apud* RODRIGUES, 2000, p.12) “existem oito categorias conceituais com o intuito de fornecer uma estrutura para analisar as características notáveis da QVT”.

✓ **Adequada e satisfatória recompensa:**

Walton percebe o trabalho, em primeiro plano, como meio do indivíduo ganhar a vida. Podemos conceituar recompensa como um processo para incentivar e satisfazer as necessidades das pessoas.

De acordo com Chiavenato (2000) para os autores clássicos predominava o conceito do *homo economicus*, pelo qual o homem é motivado e incentivado por estímulos salariais e econômicos. Desta maneira, a recompensa financeira que o indivíduo recebe tem que ser necessária para suprir suas necessidades imediatas.

✓ **Segurança e saúde no trabalho:**

A segurança e a saúde estão relacionadas com as condições dispensadas para que o trabalhador realize suas tarefas de modo seguro, evitando a não exposição do mesmo a fatores de risco.

Existem algumas sugestões para o melhoramento desta dimensão, dentre elas podemos citar: Horários razoáveis reforçados por um período normal de trabalho padronizado, condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos, limite de idade imposto quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de certa idade. (RODRIGUES, 2000, p.13).

✓ **Desenvolvimento das capacidades humanas:**

Walton estabelece cinco requisitos básicos para o atendimento aceitável deste item:

- Autonomia no trabalho – liberdade para tomar decisões;
- Múltiplas habilidades – dispor e exercitar diferentes aptidões dentro da atividade que desempenha;
- Informação – possibilidade de manter-se atualizado com as novidades do mercado em que atua;
- Perspectivas – visualizar promoções dentro da empresa;
- Tarefas completas – realizar o trabalho de forma a entender o todo, e não parte dele.

A organização que investem na capacitação do indivíduo, pessoal e intelectualmente, com programas de treinamento e desenvolvimento de suas capacidades, tende a obter sucesso, pois o mesmo se sente valorizado e desempenha suas atividades com maior satisfação e segurança.

✓ **Crescimento e segurança profissional:**

Este fator foca nas oportunidades oferecidas dentro da empresa, o crescimento na carreira e a segurança profissional, ou seja, certa “estabilidade”. O indivíduo que percebe que existem tais oportunidades, sente-se motivado a melhorar seu desempenho e ser promovido. As oportunidades de carreira surgem, na maioria das vezes, para aqueles que estão capacitados, desta forma muitos indivíduos se deparam com uma barreira muitas vezes intransponível: a educação formal, que geralmente é pré-requisito para posições mais elevadas dentro da organização.

O indivíduo que não busca um aperfeiçoamento com cursos de especialização, crescimento do nível de escolaridade, aumento das competências técnicas, etc., dificilmente conseguirá promoções dentro da empresa ficando estagnado em um mesmo cargo ou até mesmo vindo a ser desligado da organização.

✓ **Integração social:**

A integração social está interligada com a vida social dentro da empresa, ou seja, um bom relacionamento dos colaboradores em todos os níveis da organização. Existem pontos fundamentais para a boa integração social no trabalho, como: a ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física. Sem dúvida se não existissem tais preconceitos a integração social seria bem mais fácil, contudo esse ponto se torna polêmico, já que a ausência total dos variados modos de preconceito é quase que impossível de acontecer.

✓ **Direitos dos trabalhadores:**

Esse fator trata de normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores previstos em lei federal. São consideradas como elementos chave para fornecer uma elevada QVT. Garantem ao trabalhador que o empregador não agirá de forma injusta, considerando os parâmetros legais adotados.

✓ **Espaço total de vida no trabalho e fora dele:**

O espaço de vida no trabalho está relacionado com a jornada de trabalho que o funcionário desempenha, e com as expectativas que o mesmo oferece, se essa jornada for excessiva e levar o indivíduo à exaustão, acarretará em uma má qualidade de vida dentro e fora do trabalho. A relação entre o trabalho e o espaço total da vida é visto através do conceito de equilíbrio. O equilíbrio tem origem nos esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção.

✓ **Relevância social da vida no trabalho:**

Este elemento indica que ocorrem casos, em que existe uma desvalorização do trabalhador. Atualmente com a grande oferta de pessoas procurando um emprego as organizações tendem a desvalorizar o trabalho, muitas vezes pagando bem menos do que deveriam e poderiam gerando ao indivíduo uma sensação de exploração. Dessa forma o rendimento diminui e a própria organização sai perdendo já que funcionário não produz o que poderia e deveria.

Quatro dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho são classificadas e analisadas por Costa e Oliveira (1998) nos ambientes políticos, econômico, psicológico e sociológico do trabalho. Os problemas políticos trariam como consequência a insegurança; os econômicos, a injustiça; os psicológicos, a alienação e os sociológicos, a anomia.

O autor destaca que a concentração de poder seria a maior responsável pela insegurança e que a concentração dos lucros e a exploração dos trabalhadores seriam as responsáveis pela injustiça.

A alienação, que é vista como um desinteresse entre o trabalho e o próprio ser, reflete um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial, ao passo que a anomia reflete uma falta de envolvimento moral. Aponta como meio de solução ou de minimização desses problemas o enriquecimento do trabalho, que seria adotado em nível industrial e os métodos sociotécnicos para a reestruturação do grupo de trabalho.

Inúmeros fatores afetam a QVT na visão de Davis e Werther (1991) e estes seriam: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto do cargo. Todavia, consideram que é a natureza do cargo o que envolve mais intimamente o trabalhador. O projeto de cargo é visto pelos autores em três níveis: organizacional, ambiental e comportamental. No nível organizacional, a abordagem é feita principalmente levando em consideração a eficiência. No nível ambiental dois pontos são básicos: a habilidade e a disponibilidade de empregados e as expectativas sociais. No nível comportamental, que é considerado como a parte mais sensível para o êxito de um cargo pelos autores, quatro dimensões são destacadas: autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação. Muito se tem pesquisado a respeito da Qualidade de vida no trabalho. Há diversos conceitos, mas todos com a mesma base focando o interesse dos funcionários em melhores condições de trabalho.

Para demonstrar os fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho foram desenvolvidos por vários estudiosos ao longo do tempo modelos de indicadores.

De acordo com Nadler & Lawler (1983 *apud* CHIAVENATO, 2000, p.391) a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

- Participação dos funcionários nas decisões.
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos de trabalho.
- Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.
- Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Esses aspectos demonstram a importância das pessoas nas organizações e evidenciam o desenvolvimento do conceito da Qualidade de vida no trabalho.

Segundo Hackman & Oldhan (1975 *apud* CHIAVENATO, 2000 p.392) as dimensões do cargo são essenciais na QVT, estes aspectos produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a qualidade de vida no trabalho.

As dimensões do cargo são:

- Variedades de habilidades: Todo cargo precisa exigir diversas e diferentes habilidades, conhecimentos e aptidão da pessoa.
- Identidade da tarefa: Uma pessoa pode perceber que produz um resultado palpável quando o trabalho é realizado do início ao fim.
- Significado da tarefa: Existe a necessidade da pessoa ter uma clara percepção de que maneira o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho dos demais.
- Autonomia: Mostra que o indivíduo deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas e independência para desenvolvê-las.
- Retroação do próprio trabalho: A atividade deve oferecer informação de retorno para que indivíduo seja capaz de avaliar o seu próprio desempenho.
- Retroação extrínseca: Precisa haver um retorno dos superiores hierárquicos ou cliente a respeito do desempenho na tarefa.
- Inter-relacionamento: A atividade deve oferecer contato interpessoal do ocupante com os clientes internos e também os externos.

O modelo apresentado por Walton (1973 *apud* CHIAVENATO 2000 p. 393) é dividido em oito fatores que afetam a QVT:

1. Compensação justa e adequada;
2. Condições de segurança e saúde no trabalho
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades;
4. Oportunidade para crescimento contínuo e segurança na carreira;
5. Integração social na organização;
6. Constitucionalismo na organização;
7. O trabalho e o espaço total de vida;
8. Relevância social da vida no trabalho.

As pessoas passam a maior parte do seu tempo no trabalho e os fatores propostos acima se trata de uma estratégia para implantar melhorias na QVT, e as grandes organizações de sucesso têm utilizado todos os meios para captar e reter o capital humano. (CHIAVENATO, 2000).

A aplicação da qualidade de vida no trabalho poderá trazer resultados tanto negativos como positivos para o comportamento do indivíduo no contexto do trabalho.

Diante disso, os programas de QVT são alternativas que podem ser aplicadas a fim de gerenciar de forma mais eficaz os problemas específicos relacionados ao envolvimento do empregado com a organização e, quando bem aplicados, podem trazer resultados positivos no que se refere ao desempenho dos indivíduos e da organização.

Pelos aspectos citados, observa-se que as dimensões do cargo são determinantes da Qualidade de vida no trabalho pelo motivo de oferecerem recompensas intrínsecas que resultam na satisfação e motivação para o trabalho.

A preocupação com a satisfação e motivação no trabalho, assim como a discussão em torno do desempenho e da produtividade dos trabalhadores, esteve presentes nas primeiras civilizações, quando foram desenvolvidos métodos visando diminuir o mal-estar ou o esforço inadequado do trabalho. Entretanto, conforme assinala Rodrigues (2000), apenas a partir da sistematização dos métodos de produção nos séculos XVIII e XIX é que as condições do trabalho e sua influência na produção e moral do trabalhador vieram a ser estudadas pela ciência.

O início do movimento de qualidade de vida no trabalho foi em 1950, com o surgimento da abordagem sócio-técnico. Porém, somente na década de 60, acontece um impulso nas iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho com o objetivo de diminuir os efeitos negativos do emprego na saúde e bem estar geral dos trabalhadores. Apesar disso, o grande impulso em torno da questão da qualidade de vida no trabalho - QVT - deu-se a partir dos anos 70, pelo professor Louis Davis (Los Angeles), quando acontecem as lutas de trabalhadores e estudantes contra o sistema taylorista/fordista de produção, com o intuito de melhorar as condições trabalhistas, o homem deixa de ser considerado mera máquina de trabalho sendo percebido como ser humano.

Surgiram no início do Século passado, as primeiras preocupações científicas a respeito da influência das condições físicas do local de trabalho na produtividade individual.

As experiências de Hawthorne dirigidas por Elton Mayo, entre 1924 e 1932 mostraram a importância do fator psicológico no estudo do comportamento humano. Mais tarde, Maslow em 1954, apresentou uma teoria de motivação humana, baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas. A Teoria X - Teoria Y de McGregor em 1960 comparou dois estilos antagônicos de administrar baseados, por um lado, na teoria tradicional e, por outro lado, nas concepções humanistas.

Por fim, introduzindo a "Teoria dos Dois Fatores", Herzberg em 1968 tratou a motivação do indivíduo com base no enriquecimento do cargo. Foram esses, portanto, os primeiros estudos sobre a satisfação do indivíduo no trabalho.

A ciência comportamental, trata há cerca de três décadas especificamente de aspectos relacionados ao bem-estar das pessoas em situação de trabalho, tem se orientado por uma linha de pesquisa já consideravelmente desenvolvida na Europa, Canadá e nos Estados Unidos, conhecida como Qualidade de Vida no Trabalho - QVT. (FERNANDES, 1996).

Atribui-se historicamente a Eric Trist (1951) a origem da denominação Qualidade de Vida no Trabalho - QVT. Foi efetuada uma pesquisa no Tavistock Institute, conduzida por este estudioso e seus colaboradores, segundo Moraes et al. (1991), um modelo macro para agrupar o trinômio indivíduo/ trabalho/ organização, originando uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador com e no trabalho.

Na década de 60, nos Estados Unidos, foi criado o "*National Center for Productivity and Quality of Working Life*", que, conforme Huse e Cummings (1985), tinha como função servir de laboratório às experiências sobre a produtividade e qualidade de vida do trabalhador. Nesse centro foram realizadas pesquisas objetivando tornar o trabalho mais agradável e satisfatório, buscando definir as tarefas de modo a considerar os requisitos psicológicos do trabalho para que pudessem impactar positivamente na motivação do trabalhador.

Fernandes (1996) destaca, ainda, os estudos desenvolvidos pelo Grupo de "Qualité de la Vie au Travail" da École des Hautes Études Commerciales de Montréal coordenado por Maurice Boisvert e publicados na obra: "*La qualité de la vie au travail: regards sur l'expérience québécoise*", (1980). Quatro aspectos da QVT serviram de ponto de referência aos estudos e pesquisas do grupo.

O trabalho em si se constitui na dimensão central, em torno da qual se articulam os outros três: a participação, o ambiente de trabalho e as questões de remuneração direta ou indireta.

Nadler e Lawler (1983), analisando a evolução do movimento de QVT, afirmam que esta era antes tratada como uma reação individual ao trabalho e como um elo de projetos cooperativos, tendo havido, porém, uma evolução, passando a ser compreendida como um meio para o enriquecimento do ambiente do trabalho e para o alcance de níveis superiores de produtividade e satisfação.

De acordo com Nishimura, Spers e Giuliani (2005, p. 8). “A implantação estratégica de um programa de QVT, embora seja única a cada modelo de empresa, ela requer o estabelecimento de alguns métodos que, independentemente das características individuais, aplicam-se a todas as empresas”.

Fernandes (1996) aborda uma tipologia sobre a implantação da Qualidade de Vida no Trabalho e propõe etapas específicas para o desenvolvimento de estratégias com QVT, sendo elas:

a) **Sensibilização:** Onde os representantes da organização, do sindicato e consultores compartilham suas visões sobre as condições de trabalho e suas consequências no funcionamento da empresa.

b) **Preparação:** É a etapa em que acontece a seleção da equipe do projeto, dos instrumentos e dos modelos a serem utilizados.

c) **Diagnóstico:** Acontecem nesta fase à coleta de informações acerca da satisfação dos trabalhadores na empresa, a política de incentivos e as condições de trabalho.

d) **Concepção e implantação do projeto.** Esta etapa acontece com base nas informações anteriores, a equipe do projeto institui as prioridades e o cronograma de implantação da substituição relativa a aspectos que precisam de melhorias em termos de tecnologia, novas formas de trabalho, programas de gestão, práticas e políticas de pessoal (formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração) e ao ambiente físico.

e) **Avaliação e difusão:** Acontece a quantificação e a análise dos impactos das atividades desenvolvidas ao longo do programa.

Atualmente, as empresas têm enfrentado um ambiente cada vez mais competitivo e precisam buscar estratégias para se diferenciarem dos seus concorrentes. Neste contexto, o papel da Qualidade de vida no trabalho nas estratégias das organizações possibilita que os trabalhadores queiram fazer mais, através de um maior envolvimento com o trabalho que executam, por estarem mais comprometidos com aquilo que lhes diz respeito e pela existência de um ambiente favorável, pois o trabalho eficaz depende exclusivamente do querer fazer e não apenas do saber fazer. (FERNANDES E GUTIERREZ, 1988).

Segundo Chiavenato o conceito de Qualidade de Vida no trabalho está ligado à preocupação com o bem-estar e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

Existem algumas diretrizes para qualidade de vida no trabalho:

- ✓ Estímulo à participação dos servidores;

Pesquisa de clima organizacional

- ✓ Avaliação e melhoria nos sistemas de trabalho

Implementação e aprimoramento do Sistema da Qualidade

- ✓ Educação, treinamento e desenvolvimento de servidores.

Educação básica, treinamentos gerenciais, de habilidades administrativas e em informática,

Programas de educação continuada e de pós-graduação e participação em feiras e congressos.

- ✓ Bem-estar e satisfação dos servidores.

Projeto Compartilhando Habilidades e programa de saúde e qualidade de vida.

Entre os benefícios da QVT podemos citar:

- Redução do absenteísmo
- Redução da rotatividade (retenção dos funcionários)
- atitude favorável ao trabalho
- Redução/eliminação da fadiga
- Promoção da saúde e segurança
- Integração social
- Desenvolvimento das capacidades humanas

- Aumento da produtividade.

Para tornarem a QVT um programa permanente e uma estratégia de diferencial competitivo as organizações precisam olhar a empresa como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial, segundo Limong-França (1996, p. 10).

Toda pessoa é um complexo biopsicossocial, isto é, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Estas respostas apresentam variadas combinações e intensidades nestes três níveis e podem ser mais visíveis em um deles, embora todos sejam sempre interdependentes.

Desta forma, a QVT se preocupa com o ambiente onde as pessoas estão inseridas e com os aspectos biológicos do trabalho. O conceito biopsicossocial demonstra que não é possível que o indivíduo separe a sua vida social da profissional, pois, o seu desempenho será de acordo com o seu estado psicológico e emocional.

Segundo Limongi-França (1996) as organizações que desejam usufruir dos potenciais da QVT precisam construir indicadores para priorizar as necessidades dos trabalhadores que podem ser diferentes de acordo com a cultura de cada empresa. Para ele, são considerados indicadores de QVT:

- Ação social e ecológica da empresa;
- Atividades esportivas, culturais e de lazer;
- Ausência de insalubridade;
- Ausência de preconceitos;
- Autonomia no trabalho;
- Capacidade múltipla para o trabalho;
- Carreira;
- Conforto no ambiente físico;
- Crescimento como pessoa em função do trabalho;
- Estabilidade no emprego;
- Estima por parte dos colegas;
- Nível cultural dos empregados e dos empregadores;

- Padrão geral de saúde dos empregados;
- Privacidade para trabalhar;
- Salário;
- Vida pessoal preservada e valorização dos serviços pelos setores.

Todos esses indicadores visam melhorar a QVT, mas existem uma grande dificuldade de colocá-la em prática, já que, de acordo com Chiavenato (2000), cada indivíduo tem uma necessidade diferente e dificilmente tudo agrada a todos.

Westtley (1979) também sistematizou alguns indicadores de natureza psicológica, sociológica, política e econômica para avaliar a qualidade de vida no trabalho em organizações.

De acordo com esse autor, na instância política, o nível de qualidade de vida seria afetado por problemas relacionados à distribuição do poder e ao conflito de papéis, que trariam como consequência a insegurança.

Em relação a instância econômica, a concentração do capital através da exploração do trabalhador seria uma das principais causas da baixa QVT, manifestada pelas insatisfações com a realização do seu próprio trabalho.

A nível psicológico, o principal sintoma que evidencia uma baixa qualidade de vida ao trabalho é a alienação do trabalhador. Esta alienação é vista como um resultado ou produto da distância entre as expectativas criadas pelo indivíduo e a realização das mesmas através do trabalho.

Já na instância sociológica, a QVT está inicialmente relacionada à complexidade que o próprio ato de realizar o trabalho assume em função da sua racionalização.

A Qualidade de vida no trabalho busca um alinhamento das diversas necessidades, integrando cada indivíduo a participação, pois se todos os membros estiverem comprometidos, engajados e entusiasmados seu desempenho consequentemente aumentará.

Diante desses fatores, percebe-se que é necessário ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade com o objetivo de aumentar a sua motivação e interesse pelo trabalho, pois ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que elas querem, o que pensam e assim, utilizar seus pontos fortes para desenvolver a empresa.

A QVT age como uma via de mão dupla, por um lado, proporciona ao empregado bem-estar no ambiente de trabalho e por outro, resulta em uma maior lucratividade para a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os aspectos citados, percebe-se que a participação da Qualidade de vida no trabalho nas estratégias das organizações depende de muitos fatores. As pessoas são de extrema importância para o sucesso de uma empresa, e por esse motivo deve ser oferecida a maior atenção ao seu desenvolvimento. Portanto cabe a organização identificar as necessidades de melhorias da QVT em seu ambiente de trabalho e colocá-las em prática de modo que possa resistir a grande concorrência e se destacar em meio a esse tempo de economia globalizada.

Percebe-se que os estudos sobre QVT têm crescido muito e existem inúmeros artigos e materiais que explanam a importância deste tema, porém ainda existe uma grande dificuldade de implantar um sistema de Qualidade de vida no ambiente de trabalho e adaptá-lo a cultura corporativa.

Sendo assim, as empresas que querem se destacar precisam aderir novas estratégias que tenham como objetivo integrar os interesses da organização com as necessidades dos funcionários.

Num ambiente de incertezas e complexidade, é necessário compreender a Qualidade de vida no trabalho não mais como um exercício de interesse lucrativo conduzido por um grupo limitado da alta administração, mas sim como um processo de emergência estratégica envolvendo toda a organização, cujo objetivo é alcançar uma via de mão dupla ao qual a organização investe em estratégias para implantar melhorias no ambiente de trabalho e conseqüentemente obtém uma maior lucratividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**/edição compacta. Rio de Janeiro, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus; 2002.

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

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, Luis H. QVT - uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, 1988, v. 23, n. 4, p. 29-38.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador/BA: Casa da Qualidade, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho**. 1996. 213 f. Tese de Doutorado. FEA/USP, São Paulo.

NISHIMURA, Adriana de Freitas Cayres; SPERS, Eduardo Eugênio; GIULIANI Antonio Carlos, 2005. Artigo disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/pdf.../praticas_03.pdf>. Acessado em 29/11/2009.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis, 2000.