

# Qualidade de Vida no Trabalho (QTV): a visão dos trabalhadores

Quality of life in work (qol): the workers conception

Calidad de vida en el trabajo (cdv): la concepción de los trabajadores

Paulo Eduardo Marcondes de Salles\*  
Waldomiro José Federighi\*\*

**RESUMO:** O presente estudo objetiva, num primeiro momento, apresentar a evolução histórico-conceitual de trabalho e sua relação com questões ligadas à contratação, empregabilidade e qualidade de vida no ambiente de trabalho. Apresenta-se a seguir o que o trabalhador entende por qualidade de vida. Para tanto, inicialmente foi realizado levantamento bibliográfico e posteriormente construído instrumento apropriado e aplicado a 412 participantes da pesquisa. Os resultados apresentam dados relacionados às seguintes dimensões investigadas: compensação, integração social, condição de trabalho, horário de trabalho e deslocamentos, programação dos serviços, uso e desenvolvimento de suas capacidades, o indivíduo e o seu papel na empresa e a empresa. Conclui-se que a qualidade de vida no trabalho é percebida individualmente pelos empregados e os aspectos a ela vinculados envolvem condições de segurança no trabalho, remuneração, benefícios, oportunidades de crescimento e aprendizado, promoção e clima e justiça social positivos, dentre outros.

**DESCRITORES:** Administração de pessoas, Qualidade de Vida-trabalhador, Trabalho

**ABSTRACT:** The present study aims at a first moment to present a description of the conceptual evolution of work and its relation to questions of contract, work opportunities and quality of life in the work environment. This is followed by a report on workers understanding of quality of life. This required initially a bibliographic survey and later the construction of an appropriate instrument that was applied to the research's 412 participants. The results present data related to the following investigated dimensions: compensation, social integration, work conditions, working hours and displacements, services programming, use and development of capacities, the individual and its role in the company and the company. One concludes that quality of life in work is perceived individually by the employees, and that aspects linked to it involve security conditions in the workplace, remuneration, benefits, chances of growth and learning, promotions and a positive climate and social justice, among others.

**KEYWORDS:** People's administration, Quality of life-worker, Work

**RESUMEN:** Este estudio tiene como objetivo presentar en un primer momento una descripción de la evolución conceptual del trabajo y de su relación a cuestiones del contrato, de las oportunidades de trabajo y de la calidad de vida en el ambiente del trabajo. En seguida, se presenta un informe sobre el entendimiento que tienen los trabajadores de la calidad de vida. Eso requirió inicialmente un examen bibliográfico y más adelante la construcción de un instrumento apropiado que fue aplicado a los 412 participantes de la investigación. Los resultados presentan datos relacionados con las siguientes dimensiones investigadas: remuneración, integración social, condiciones del trabajo, horas de trabajo y dislocaciones, programación de servicio, uso y desarrollo de capacidades, el individuo y su papel en la compañía y la compañía. Uno concluye que la calidad de vida en el trabajo es percibida individualmente por los empleados, y que los aspectos ligados a ella implican condiciones de seguridad en el lugar de trabajo, remuneración, ventajas, ocasiones de crecimiento y de aprendizaje, promociones y un clima y justicia social positivos, entre otros.

**PALABRAS LLAVE:** Administración de personas, Calidad de vida-trabajador, Trabajo

## Introdução

"A man who works with his hands is a laborer; a man who works with his hands and his brain is a craftsman; but a man who works with his hands and his brain, and his heart is an artist."  
Luiz Nizer, American Lawyer (1902-94)

Os ambientes de trabalho apresentam inúmeras e diferentes li-

mitações, especialmente as decorrentes de equipamentos, máquinas e de mão-de-obra qualificada, adaptada e treinada para tanto. Em quase todos os idiomas, o vocábulo "trabalho" provém de uma raiz que indica algo penoso ao homem.

O conceito de Trabalho, na Física, é entendido como uma transfor-

mação de energia térmica, química ou elétrica, sendo realizado quando é consumida determinada quantidade de energia; na Economia é um fator de produção; no Direito procura cercar-se de especial proteção por meio de normas jurídicas destinadas a estabelecer um mínimo de garantias ao trabalhador; na

\*Administrador. Psicólogo. Mestre em Administração e Doutorando em Planejamento estratégico pela Universidade Federal de Santa Catarina. Pró-reitor administrativo do Centro Universitário São Camilo. Email: salles@scamilo.edu.br

\*\* Administrador. Mestre em Administração. Professor universitário

Teologia, a concepção de trabalho toma como ponto de partida a verdade da criação.

O novo contrato de trabalho, baseado no conceito da organização que aprende, indica que a responsabilidade de manter a empregabilidade pela vida toda cabe a cada um de nós. Independentemente do tipo e do ambiente onde se desenvolve o trabalho, é mister que se considere o nível de qualidade de vida dos trabalhadores. Com o intuito de analisar a questão qualidade de vida no trabalho, em ambientes diferentes, desenvolveu-se o presente estudo, a partir das questões preconizadas pela Organização Mundial de Saúde.

O Grupo de Qualidade de Vida, da Divisão de Saúde Mental, da Organização Mundial da Saúde - OMS definiu qualidade de vida como sendo "a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações".

Essas definições reforçam a idéia de que a percepção do que é qualidade de vida é encarada diferentemente pelos indivíduos. É como se cada qual colocasse numa balança, de um lado, seus padrões e expectativas e de outro, a realidade em que vive. E isso se aplica, inclusive e especialmente, na percepção de qualidade de vida no trabalho.

Coerentes com os objetivos propostos neste projeto de conhecer o que o trabalhador entende por qualidade de vida no trabalho e de validar o instrumento de pesquisa utilizado por um dos autores (Federighi), experimentalmente, em 1999, estabeleceu como metodologia de trabalho três fases Adaptação do questionário para coleta de dados utilizado em 1999, para atender apenas à questão da QVT. Na seqüência, o instrumento de coleta

de dados traz as "Questões complementares", relativas às informações demográficas da amostra, com os dados dos entrevistados: sexo, idade, estado civil, grau de instrução, tipo de empresa em que trabalha e tempo de trabalho na empresa.

Para efeito de análise, os itens foram agrupados em oito dimensões e cada uma dessas dimensões contém cinco dos quarenta itens da pergunta sobre qualidade de vida do trabalhador. Esse procedimento proporcionou que a amostra fosse heterogênea, composta de pessoas de origens laborais e de ramos de negócios diversos, o que descartou completamente sentimentos predefinidos sobre um ou outro quesito constante do instrumento de coleta de dados.

### A contemporaneidade

No mundo contemporâneo, a sociedade tem passado por transformações impressionantes em todos os seus segmentos e numa velocidade tão intensa que muitas vezes é difícil acompanhar.

A abertura dos mercados, a globalização, os movimentos de defesa do consumidor e a infinita disponibilidade de informações na Internet diminuíram a tranquilidade das empresas, obrigando-as a se prepararem para uma conjuntura de desafios e de competitividade, levando-as a trabalharem com três prioridades: satisfação dos clientes, aumento da produtividade e redução de custos, sem esquecer a questão da Responsabilidade Social, que é tão cobrada na atualidade.

As evoluções científicas, tecnológicas e sociais, com resultados nem sempre desejáveis, permearam muitas mudanças nos processos laborais, efetuados sem planejamento e sem o envolvimento dos trabalhadores. Os ambientes de trabalho continuam a apresentar inúmeras e diferentes limita-

ções, especialmente as decorrentes de equipamentos, máquinas e de mão-de-obra qualificada, adaptada e treinada para tanto.

Uma parte da organização pode apresentar ameaças ao senso de liberdade e autonomia de uma pessoa, e trabalhos científicos têm demonstrado que as empresas que apresentam produções mais elevadas são aquelas onde há mais liberdade e autonomia.

A forma de organização, a cultura e o clima vigentes influenciam decisivamente nessa questão. As instabilidades econômicas trazem como efeito muitas pressões aos trabalhadores: medo de perda do emprego, ambição contrariada, sobrecarga de trabalhos, e assim por diante.

Dentre as inúmeras investigações sobre a relação do homem com o seu trabalho, os estudos provenientes da área de psicologia social, nos últimos tempos, têm ocupado um espaço considerável nas áreas acadêmicas.

O mercado globalizado e os custos operacionais crescentes têm levado os empresários e as empresas a se preocuparem com essas questões e a implementarem programas especiais visando à melhoria das relações do trabalhador com sua ocupação.

Pesquisadores, estudiosos e dirigentes têm direcionado sua preocupação às diversas variáveis que revestem esse relacionamento. Esses fenômenos psicossociais têm sido tratados nas organizações das maneiras mais diversas: quer estudando-os de forma isolada, ou de forma dependente, nas pesquisas sobre o trabalho humano.

### O significado do Trabalho

"É na mudança que as coisas repousam".

HERÁCLITO

Em quase todos os idiomas o vocábulo "trabalho" provém de

uma raiz que indica algo penoso ao homem.

Na língua grega, a execução do trabalho era expressa pelos termos: *ponos*, que indica um grande esforço;

*kámatos*, que designa ocupação exigindo capacidade e esforço especial;

*kopos*, que quer dizer esforço corporal e extenuante.

Na língua latina, distingue-se entre:

*opus*, que significa a obra;

*labor*, designando esforço, sofrimento. Labor deriva do verbo *labo* que quer dizer vacilar sob um grande peso e sofrer uma grande dor.

A origem da palavra trabalho é relacionada também com os vocábulos *tribulum* (atribulação); *trabs* (obstáculo); *terere* (quebrantar); *trabaucare* (trabucar); *thlibô* (oprimir), e *tripalium* (três palos, que oprimiam os bois e cavalos que resistiam à marcação a ferro e instrumento de tortura dos escravos e réus de determinados crimes).

Na língua espanhola emprega-se a expressão *laborar, trabajar e trabajo* (esforço: físico, mental); na língua francesa, *travail* designa, em sua origem, tudo o que faz sofrer; em alemão, a palavra *arbeit* antigamente significava moléstia; e, em inglês, empregam-se as palavras *labour* (fadiga, cansaço), *work, job and effort*.

## Conceito de Trabalho

Nas diversas ciências, surge a palavra trabalho com significado nem sempre coincidente:

Na Física, entende-se por trabalho uma transformação de energia térmica, química ou elétrica. Um trabalho é realizado quando é consumida determinada quantidade de energia. Assim, a energia química se transforma em calor e luz na lâmpada que ilumina; em eletri-

cidade na pilha; em trabalho mecânico em nossos músculos, etc.

Na Economia, o conceito funda-se na constatação de que o homem, para viver, necessita de bens econômicos que devem ser produzidos. A produção desses bens destinados à satisfação das necessidades vitais – alimentação, habitação, vestiário, etc. – depende de três fatores: o trabalho, o capital e a natureza. O trabalho é, para a Economia, um fator de produção: “é o emprego que faz o homem de suas forças físicas e morais, para a produção de riquezas ou de serviços”.

Para o Direito, o trabalho é o objeto de um contrato ajustado entre duas ou mais pessoas, mediante retribuição. Se esse trabalho é prestado por uma pessoa física e mediante subordinação, cerca-se de especial proteção por meio de normas jurídicas destinadas a estabelecer um mínimo de garantias ao trabalhador; é definido como “a atividade pessoal prestada mediante contrato, por conta ou sob direção alheia, em condições de dependência e subordinação”.

Para a Filosofia, o conceito de trabalho abrange os demais e sofre influência da atitude em que se põe o pensador diante do problema do universo e do homem.

Na Antiguidade e na Idade Média, o espírito, entendido como mera contemplação, leva a um conceito negativo de trabalho. “O trabalho é a retribuição da dor mediante a qual os deuses nos vendem os bens”. (*Xenofonte*). Aristóteles sustenta que a “escravidão de uns é necessária para que outros possam ser virtuosos”. Em outras palavras, o homem deve ser livre para se dedicar à própria perfeição. O trabalho o impede de consegui-lo. Só a vida contemplativa e não a vida ativa leva o homem à dignidade. Platão também desdenhava o trabalho dizendo: “os trabalhadores da terra

e os outros operários conhecem só as coisas do corpo; se, pois, a sabedoria implica conhecimento de si mesmo, nenhum destes é sábio em função de sua arte”.

Como se percebe, a ociosidade era o valor e o trabalho o desvalor.

Já os sofistas tomaram posição diferente: para *Prodicó*, “nada do que é bom e belo concederam os deuses ao homem sem esforço e sem estudo; se queres que a terra te produza frutos abundantes deves cultivá-la”.

O Renascimento contribuiu para o desenvolvimento do conceito de trabalho, concebendo o homem como atividade. “São nossas as coisas humanas, por que feitas pelo homem, todas as coisas que vemos, as casas, os castelos, as cidades, os edifícios em conta disseminados sobre a superfície da terra”. O renascimento dá uma nova colocação ao problema do trabalho: a consciência do trabalho como um valor.

Os Teólogos influenciaram na modificação do conceito de trabalho. A concepção teológica de trabalho toma como ponto de partida a verdade da criação. Deus criou o mundo inacabado para que o homem contemple e domine, o que pressupõe uma atividade colaboradora de Deus e uma ação do ser humano, feito à sua imagem e semelhança. O homem, criado como um ser dotado de matéria e espírito, tem a matéria regida pelas leis que disciplinam as demais coisas materiais do mundo. Como ser espiritual participa com sua inteligência, seu livre arbítrio, sua atividade criadora, do mundo. No entanto, o homem, rebelando-se contra Deus, sofreu um castigo e a partir desse momento o trabalho, como as demais ações humanas, traz consigo a marca da pena, da dor e do esforço, daí porque “do suor do seu rosto comerás o teu pão” e “com dor parirás o teu filho”. Trabalho é,

portanto, tudo que concorre para citar o bem comum.

Na concepção materialista de trabalho, que encontrou suas raízes em *Feuerbach* e na doutrina de *Marx*, no processo de trabalho, os homens transformam os objetos da natureza, para satisfazer suas necessidades. Os meios de trabalho mais importantes são os instrumentos de produção, com os quais os homens atuam e transformam os objetos.

Em função das diversas concepções que abordamos, podemos concluir que o trabalho é, qualquer que seja a cosmovisão do intérprete, uma mediação entre o homem e a natureza. Mediante o trabalho, o homem acrescentará à natureza, transformando-a das condições brutas em que se achava no início da história. Esse processo de modificação da natureza compreende várias etapas que correspondem às grandes revoluções tecnológicas. A primeira consistiu na utilização do fogo e dos utensílios. A segunda, no cultivo das plantas. A terceira é a industrial, com o aparecimento da força a vapor, a racionalização do trabalho e a automação.

O homem, nesse processo, virtualiza-se, atualizando suas potencialidades, o que supõe um mundo criativo. O homem está entre duas realidades, a ideal e a material, interligando-as através do trabalho que, assim, é o meio pelo qual o ser humano incorpora-se à natureza.

### **Trabalho, em conclusão, é vida!**

Sendo vida, está sujeito a afecções e doenças, e as mesmas vêm alterando-se com o passar dos tempos, em função das atividades desenvolvidas pelos homens à medida que seu trabalho se especializa em algum campo da atividade laboral humana, ou em alguma especiali-

zação de sua atividade profissional. O processo saúde-doença dos trabalhadores – como e porque adoecem e morrem – tem-se constituído de forma diversa ao longo do tempo, do lugar onde se verifica o fenômeno, e, especialmente de quanto organizada é a sociedade em que vive. Assim foi, e assim continuará sendo ao longo dos tempos.

Dos anos 90 para os dias atuais, temos testemunhado o que se convencionou denominar de Terceira Revolução Industrial, ou Reestruturação Produtiva, que, de acordo com Dias (2000:2), pode ser entendida como uma nova forma de produzir, viabilizada pelos avanços tecnológicos e por novas formas de se organizar e gerir o trabalho, que tem uma abrangência global e vem introduzindo mudanças radicais na vida e relações das pessoas e países, e, por conseqüência, no viver e adoecer das pessoas. Pela intensidade e radicalidade, estas mudanças têm sido comparadas àquelas ocorridas na Revolução Industrial do século XVIII, com a diferença de que, em decorrência dos avanços da informática e comunicação, o processo, hoje, é quase simultâneo, em escala global. O processo de Reestruturação Produtiva tem modificado substancialmente o perfil do trabalho e dos trabalhadores, os determinantes da saúde-doença dos trabalhadores, e, conseqüentemente, o quadro da morbimortalidade relacionada ao trabalho. A combinação das inovações tecnológicas e novos métodos gerenciais tem sido responsável pela intensificação do trabalho, decorrente do aumento de ritmo, responsabilidades e complexidade das tarefas, que se traduzem em manifestações de envelhecimento prematuro, aumento do adoecimento e morte por doenças cardiovasculares e outras doenças crônico-degenerativas, como os distúrbios osteomuscula-

res relacionados ao trabalho e um conjunto de sintomas na esfera psíquica, como a síndrome da fadiga crônica, síndrome de *burn-out*, outros distúrbios inespecíficos e ainda pouco conhecidos, como a morte súbita por excesso de trabalho.

Ainda de acordo com Dias (2000:5), em decorrência destas novas afecções, surge um novo perfil epidemiológico, caracterizado pela mistura de padrões de adoecimento e morte heterogêneos, em que os velhos problemas de saúde-doença se superpõem aos novos, e a morbidade dita ocupacional mescla-se com a não-ocupacional, resultando em um tipo de mosaico, ficando assim, cada vez mais difícil falar em um mundo do trabalho que pertence à esfera da fábrica ou produção, e um mundo fora do trabalho. É igualmente difícil definir com clareza quem são os trabalhadores: o mundo é um só e os trabalhadores transformam e são transformados, com um modo de viver que é determinado historicamente, definido socialmente e diferenciado em classes sociais.

### **Novo contrato de trabalho e a organização que aprende**

Mas o mundo continua mudando, e o pior, a uma velocidade nunca jamais vista – ou até imaginada – e a mudança fundamental que ocorre nas organizações à medida que elas se afastam de uma estrutura de hierarquia tradicional para uma organização que aprende e horizontal, tem muitos benefícios. As novas formas respondem aos rápidos avanços sociais e tecnológicos e têm o potencial de permitir aos trabalhadores ficarem mais envolvidos e revelarem novas facetas de si mesmos. Segundo Daft (1999:462), na história das organizações, as mudanças nas formas da organização têm sido bastante custosas para os trabalhadores:



quando o pessoal especializado era substituído por grandes burocracias, suas habilidades eram perdidas e eles se sentiam como se não tivessem lugar. Da mesma forma, o movimento em direção à ausência de fronteiras de uma organização que aprende em adaptação terá um preço para alguns empregados. No antigo contrato social entre organização e empregado, o empregado podia contribuir com habilidade, educação, lealdade e comprometimento e esperar em troca que a empresa fornecesse salários e benefícios, trabalho, promoção e treinamento ao longo da vida do empregado. Mas a volatilidade das mudanças no ambiente tem interrompido esse contrato. Muitas organizações sofreram *downsizing*, dispensando muitos empregados. Os empregados que permanecem sentem pouca estabilidade. Em uma empresa com rápidas mudanças, uma pessoa é contratada e designada para um projeto. O projeto muda ao longo do tempo, assim como as tarefas da pessoa. Então a pessoa é designada para outro projeto e depois para outro. Esses novos projetos exigem trabalhar com diferentes grupos, líderes e programas. Os trabalhadores não têm mais o seu próprio canto. As carreiras não progredem mais em uma hierarquia vertical, mas movem-se horizontalmente pelos cargos. As pessoas têm sucesso somente se a organização for bem-sucedida e podem perder seus empregos. Isso requer indivíduos automotivados que adquiram novas habilidades e tenham excelentes relações interpessoais.

Para muitos empregados a demanda pela inovação e adaptação é estressante, e eles não estão preparados para novos níveis de cooperação e responsabilidade pessoal. De acordo com Victor e Stephens (1994:479-81), a nova organização não pode oferecer privacidade, nem espaço pessoal. A mudança

nas formas da organização é necessária para atender às demandas de um mundo cada vez mais competitivo. Mas ela faz novas exigências aos empregados: tornar-se envolvido em uma organização que aprende implica que as pessoas são responsáveis por suas próprias carreiras. A organização não cuida mais delas ou garante emprego até a aposentadoria. O outro resultado é o estresse da incerteza quanto ao emprego e às mudanças contínuas no trabalho.

Dizer adeus para o emprego vitalício é uma nova forma de pensar sobre uma carreira. Termos como *downsizing*, reengenharia, *empowerment*, equipes e reestruturação estão mudando nossas vidas. Nem desde o advento da produção em massa e da moderna organização houve uma redefinição de trabalho e carreira tão profunda. Nesta nova imagem, cada pessoa deve cuidar de si mesma. Em um sentido, cada um está auto-empregado. A disponibilidade de empregos dependerá menos da hierarquia da empresa e mais do mercado externo. As empresas que estão conduzindo rápidas mudanças não oferecem mais a certeza do emprego. Em lugar disso, a responsabilidade de manter a empregabilidade pela vida toda cabe a cada um de nós. A obrigação de um empregador é fornecer oportunidade para o auto-aperfeiçoamento. Nós, entretanto, teremos de assumir a responsabilidade por nossa própria carreira.

Esta pode ser uma oportunidade maravilhosa. Como as empresas evoluem em direção a hierarquias planas e as tomadas de decisão descentralizadas, os empregados conquistam um maior controle sobre o que fazem. A autodireção assume prioridade sobre a obediência. Pessoas com alto desempenho são recompensadas com remuneração mais elevada.

## Trabalhador globalmente civilizado

A se considerar as ponderações de Perlmutter (1999:403), os administradores do mundo inteiro sabem que estão atravessando uma fase sem precedentes. A conjuntura de várias tendências políticas pluralistas, a emergência de uma economia mundial mais aberta, a globalização da preferência dos consumidores, o imbatível avanço tecnológico em direção a um mundo digitalizado e as preocupações comuns com as conseqüências ecológicas são apenas os primeiros passos de um caminho difícil para construção de uma civilização global. Não importa se teremos ou não uma civilização global, mas sim como serão suas características. Em um dos extremos estão os que acreditam em um mundo Disney pós-modernista; no outro, os que acreditam em um mundo de abismos culturais irreconciliáveis, no qual muitas regiões apenas estarão ligadas marginalmente à comunidade mundial. Não é possível prever o tipo de civilização que irá emergir, mas um pressuposto razoável é que existirá um amplo e por vezes turbulento mosaico de diferenças culturais e grau de variedade de cruzamentos globais.

Isso tudo é fruto da migração do capitalismo para a sociedade do conhecimento. Durante os últimos cinquenta anos, o ambiente dos negócios migrou de um mundo dominado pelo capital para um mundo dominado pelo conhecimento. Essa migração explica o interesse pelo aprendizado organizacional que tem emergido nos últimos anos. De acordo com Geus (1999:3), os gerentes reconhecem que, a menos que as empresas consigam acelerar o ritmo em que aprendem, seu principal ativo ficará estagnado e seus concorrentes passarão à sua frente.

A teoria econômica básica indica que sempre houve três fontes principais de riqueza: terra e recursos naturais, capital (a acumulação e o reinvestimento de bens) e o trabalho. A combinação dessas três fontes cria os produtos e serviços de que a sociedade necessita para seu bem-estar material. Durante a maior parte da história humana, o fator crucial do sucesso econômico foi a terra: aqueles que conseguiram dominar e possuir a terra garantiam para si o papel de controle da criação de riqueza – assim sendo, os proprietários da terra, ao menos na sociedade ocidental, eram ricos, e as pessoas que não possuíam terras eram pobres. Na era do capital, a riqueza passou daqueles que controlavam a terra para aqueles que controlavam o acesso ao capital: os ricos haviam deixado de ser proprietários da terra; os ricos agora passaram a ser os proprietários do capital – a capacidade de financiar empreendimentos tornou-se o mais escasso insumo de produção. Na linguagem da teoria econômica, o capital era muito mais valioso – e escasso – do que o trabalho. Em algum momento do século XX, as nações ocidentais saíram da era do capital para entrar na era do conhecimento: poucos dirigentes reconheceram essa mudança à época, mas o capital estava perdendo seu caráter de escassez. Após a Segunda Guerra Mundial, iniciou-se uma enorme acumulação de capital. Indivíduos, bancos e empresas apresentaram-se com muita capacidade de recuperação. Também a tecnologia começou a mudar graças às telecomunicações, à televisão, aos computadores e à aviação comercial, com o efeito de tornar o capital muito mais fungível e elástico, de mais fácil movimentação – e, conseqüentemente, menos escasso.

Com a disponibilidade de capital, o fator crítico de produção

passou a se concentrar nas pessoas. No entanto, ele não mudou para a simples mão-de-obra. Ao contrário, o conhecimento tomou o lugar do capital como fator escasso de produção – a chave do sucesso corporativo. Aqueles que possuíam conhecimento e sabiam aplicá-lo passaram a ser, a partir de então, os membros mais ricos da sociedade: os especialistas em tecnologia, banqueiros de investimento, artistas criativos e facilitadores do novo entendimento.

A grande questão que se nos apresenta é que, normalmente, só conseguimos enxergar aquilo que já experimentamos. Com a emergência da Psicologia Cognitiva e do estudo dos mapas mentais, alguns psicólogos começaram a afirmar que as pessoas só conseguem “enxergar” aquilo que já experimentaram – de alguma forma, pelo menos. Para receber um sinal do mundo exterior, esse sinal precisa ecoar em alguma matriz já existente na mente, lá colocada por eventos anteriores. O não reconhecimento de um parâmetro anterior promove uma desorganização no pensamento que pode ser denominado de crise. As mudanças organizacionais e as relações do trabalho estão configurando-se em crises, que é o equivalente corporativo do sofrimento. Sabe-se que muitas mudanças fundamentais tiveram uma crise em sua raiz. Em cada um desses casos o mundo em torno mudou. Os sinais de advertência foram ignorados até, por fim, a desarmonia começar a se manifestar (nas empresas) nos resultados do trimestre (quando, de qualquer forma, já era tarde demais). Mesmo assim, os velhos objetivos foram perseguidos obstinadamente. Os cintos foram apertados. Empregos foram perdidos. Pessoas lutavam sob pressão. Em última instância, a sobrevivência da organização estava em jogo. E, finalmente, a contragosto, as pessoas começaram a adotar uma

orientação voltada para o aprendizado.

Mas será que as crises são o único caminho para o aprendizado? Ou que as crises, necessariamente, geram aprendizado? De Geus (1999:18) indica que as crises tendem a seguir um mesmo padrão genérico:

em algum momento, à medida que as perspectivas se tornam sombrias, o dano ou perigo fica evidente e, voluntária ou involuntariamente, chega-se a um consenso sobre a inevitabilidade da mudança.

Quando isso acontece, resta pouquíssimo tempo.

Pelo fato de haver pouquíssimo tempo, são muito poucas as opções viáveis. Elas não são necessariamente as melhores, ficando restritas àquelas que exigem pouco tempo para implementação.

Quase por definição essas opções tendem a ser muito duras, devastadoras para o moral da empresa e difíceis delas saírem com a identidade corporativa intacta: melhorar drasticamente o fluxo de caixa, cortar custos, cortar gastos de capital, cortar pessoal.

A crise é um ciclo auto-reforçador. Quanto mais fundo você mergulha, mais opções se tornam inviáveis, e menor se torna o tempo – o que reduz ainda mais suas possibilidades e o envolve mais profundamente na crise. Sem dúvida seria melhor agir com presciência.

A grande pergunta que se faz é: pode-se introduzir mudanças fundamentais por meio da presciência? Na prática isso só pode ocorrer se os dirigentes das organizações conseguirem enxergar os sinais de mudança em tempo hábil – antes de a situação ter se deteriorado a ponto da empresa perder opções. Para agir com presciência, a empresa precisa agir em função dos sinais e não em reação ao sofrimento.

## Qualidade de vida no trabalho

A variável estudada neste trabalho: “qualidade de vida no trabalho”, a partir da percepção dos trabalhadores, como um constructo social, deriva genericamente de “qualidade de vida”, que, segundo Fleck et al (1999), foi empregada pela primeira vez pelo Presidente americano Lyndon Johnson, em 1964, ao declarar que ‘os objetivos não podem ser medidos por meio do balanço dos bancos. Eles só podem ser medidos por meio da qualidade de vida que proporcionam às pessoas’ ...”.

O Grupo de Qualidade de Vida, da Divisão de Saúde Mental, da Organização Mundial da Saúde - OMS definiu qualidade de vida como sendo “a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”.

É um conceito amplo, que pode ser afetado no seu complexo caminho, pela saúde física da pessoa, estado psicológico, convicções pessoais, relações sociais e pela sua relação com as características provenientes do ambiente. Nesse sentido, a Organização Mundial de Saúde define saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental, e social e não somente a ausência de doença”.

Essas definições reforçam a idéia de que a percepção do que é qualidade de vida é encarada diferentemente pelos indivíduos. É como se cada qual colocasse numa balança, de um lado, seus padrões e expectativas e de outro, a realidade em que vive. E isso se aplica, inclusive e especialmente, na percepção de qualidade de vida no trabalho.

“A qualidade de vida dos trabalhadores de enfermagem, como

um grupo social específico, em última instância, resulta das contradições existentes entre os aspectos saudáveis e protetores que esse grupo desfruta e os aspectos destrutivos de que padece, de acordo com sua inserção histórica e específica na produção em saúde.

Esses processos potencializadores da saúde e os processos destrutivos ocorrem simultaneamente, tanto no momento produtivo e na situação de trabalho, como no momento de consumo e na vida social.” (Silva, Massarollo, 1998:284).

Walton (1973, apud Tolfo, Piccini, 1998:3) entende que a idéia de QVT se embasa na humanização do trabalho e na responsabilidade social que as empresas apresentam. Preocupa-se com as necessidades e aspirações do trabalhador, pelo re-desenho dos cargos e pelas novas formas de organizar o trabalho, aliado à formação de equipes de trabalho, com maior autonomia e com a melhoria ambiental, exteriorizando maior segurança.

A qualidade de vida no trabalho é percebida individualmente pelos empregados e deve envolver condições seguras; um trabalho que valha a pena fazer; remuneração e benefícios adequados; certa estabilidade no emprego; supervisão competente; feedback quanto ao seu desempenho; oportunidade de crescimento e de aprendizado no emprego; possibilidade de promoção com base no mérito; clima social positivo e justiça social.

“Qualquer pessoa que tenha trabalhado sabe que focar apenas na qualidade de vida no trabalho é focar apenas numa parte da relação dos indivíduos com seus trabalhos.” (Loscocco, Roschelle, 1991).

A forma correta para se medir a qualidade de vida no trabalho es-

taria na junção ou balanceamento da realidade que o indivíduo vive na empresa, resultante do trabalho realizado, com a realidade social e familiar: posição social, família, lazer e outras.

Com um enfoque mais abrangente e completo, Siqueira e Dela Coleta (1987:25) definem esse QVT como:

“um conceito multidimensional envolvendo uma multiplicidade de fatores e de variáveis no complexo sistema empresarial que, ao assumirem determinados valores, determinariam conseqüências positivas ou negativas à organização e às pessoas nelas envolvidas.”

A visão de vários pesquisadores e estudiosos sobre a conceitualização desse constructo, além de contribuir para a valorização desse trabalho, ajudou, também, na formulação dos quesitos constantes dos instrumentos exploratórios, comentados na próxima fase, que demonstram a metodologia utilizada, visando conseguir os dados que viessem a ser relevantes, para atingir-se o objetivo principal da pesquisa, na percepção do trabalhador.

## Metodologia

Coerentes com os objetivos propostos neste projeto de conhecer o que o trabalhador entende por qualidade de vida no trabalho e de validar o instrumento de pesquisa utilizado por um dos autores (Federighi), experimentalmente, em 1999, foi estabelecido como metodologia de trabalho três fases, indicadas a seguir:

1. Adaptação do questionário para coleta de dados utilizado em 1999, para atender apenas à questão da QVT.

2. Escolha dos participantes da amostra e aplicação dos questionários.

3. Tabulação dos dados obtidos na pesquisa.

O instrumento de coleta de dados, utilizado experimentalmente em 1999, base do artigo “Análise das correlações existentes entre envolvimento com o trabalho e qualidade de vida no trabalho na visão dos próprios trabalhadores”, foi elaborado a partir de dois estudos, um de Siqueira e Dela Coleta (1987) e outro, de Lima (1995).

O atual instrumento utilizado para a pesquisa foi adaptado para levantar apenas dados relativos a Qualidade de Vida no Trabalho. A pesquisa inicial (1999) ouviu 38 pessoas e a atual, efetuada entre outubro e novembro de 2005, abordou 412 trabalhadores, de vários ramos de negócio, da cidade de São Paulo.

O instrumento foi dividido em três partes, sendo a primeira denominada “Apresentação”, com dados explicativos sobre os objetivos do estudo, instruções gerais, a identificação e o endereço dos pesquisadores.

Na seqüência, o instrumento de coleta de dados traz as “Questões complementares”, relativas às informações demográficas da amostra, com os dados dos entrevistados: sexo, idade, estado civil, grau de instrução, tipo de empresa em que trabalha e tempo de trabalho na empresa.

Na última parte do instrumento, consta a pergunta principal: “Indique o quanto você considera cada dos 40 itens abaixo como capazes de modificar sua vida no trabalho dentro dessa empresa”. Essa questão impõe resposta a quarenta itens que a compõe. As respostas foram dadas, segundo uma escala de avaliação do tipo *Likert*, com cinco alternativas, numa escala de pontos, conforme se vê a seguir.

1	Piora muito
2	Piora pouco
3	Nem piora e nem melhora
4	Melhora pouco
5	Melhora muito

Para efeito de análise, os itens foram agrupados em oito dimensões e cada uma dessas dimensões, contém cinco dos quarenta itens da pergunta sobre qualidade de vida do trabalhador:

DIMENSÃO	QUESTÕES
1. COMPENSAÇÃO	Aumentos salariais recebidos Equivalência do salário com o esforço que faço no trabalho Receber benefícios (refeições na empresa, vale-refeições, vale-transporte, facilidade de obtenção de empréstimos, festas e prêmios para sugestões dos trabalhadores, outros) Salário recebido Salários desiguais para o mesmo cargo
2. INTEGRAÇÃO SOCIAL	Forma de tratamento do superior Igualdade de tratamento Relacionamento com os clientes da empresa Relacionamento com os colegas Relacionamento direto com o patrão
3. CONDIÇÕES DETRABALHO	Controle de ponto Esforço para desempenhar o trabalho Igualdade na distribuição do trabalho Inovações nos métodos, processos e ferramentas (exemplo: implantação de trabalho por computador). Segurança individual e coletiva. Higiene, limpeza, ordem e arrumação.
4. HORÁRIO DETRABALHO E DESLOCAMENTOS	Fazer horas extras Trabalhar em horário noturno Trabalhar em horários alternados Trabalhar em local da empresa mais próximo de casa Trabalhar em outra cidade
5. PROGRAMAÇÃO DOS SERVIÇOS	Inadequação de desempenho dos colegas, que afetam serviço do trabalhador que dará continuidade Iniciar serviço, imediatamente após ter concluído outro Interrupções constantes dos serviços Rodízio de postos de trabalho Seqüência do trabalho
6. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Adaptação ao trabalho Autonomia e autocontrole do trabalho Complexidade das tarefas Oportunidade de promoção no cargo Participar de cursos de aprendizagem e de atualização
7. O INDIVÍDUO E O SEU PAPEL NA EMPRESA	Aspectos particulares Compreender o objetivo do seu trabalho Compreender sua responsabilidade Liberdade de se manifestar Possibilidade de faltar ao trabalho
8. A EMPRESA	Cumprimento das obrigações por parte da empresa Empresa exige que você restitua os materiais danificados Garantia de emprego Normas e padrões para todos os funcionários Usufruir produtos da empresa



O universo total da amostra foi composto de quatrocentos e doze entrevistados e os questionários foram aplicados, nos meses de outubro e novembro de 2005, por alunos do 5º semestre dos Cursos de Graduação em Administração Hospitalar e de Administração de Empresas, do Centro Universitário São Camilo.

Os alunos que colaboraram com os autores na efetivação das entrevistas, aplicaram os questionários, na sua maioria, em seus locais de trabalho, a seus colegas de trabalho ou em alunos de outros cursos ou de outras séries. Esse procedimento proporcionou que a amostra fosse heterogênea, composta de pessoas de origens laborais e de ramos de negócios diversos, o que descartou completamente sentimentos predefinidos sobre um ou outro quesito constante do instrumento de coleta de dados.

Os alunos colaboradores na pesquisa de campo foram instruídos a explicar as razões e os objetivos do trabalho, solicitando que só respondessem ao instrumento de coleta de dados as pessoas que estivessem trabalhando na ocasião e que se dispusessem a responder o questionário por sua livre e espontânea vontade, não sendo necessário se identificar.

Os dados quantitativos recolhidos na pesquisa, em resposta aos quarenta itens da pergunta sobre “qualidade de vida no trabalho” e os dados demográficos da amostra, foram tabulados parcialmente pelos alunos colaboradores da pesquisa, posteriormente, totalizados pelos autores, por itens, e depois pelas oito dimensões de qualidade de vida no trabalho estudadas nesse trabalho, com auxílio de planilha eletrônica de cálculo.

## Resultados Obtidos

Foram recolhidos os dados obtidos nos 412 questionários do

Instrumento de Pesquisa, cujas respostas foram separadas em dois grupos de tratamento: dados demográficos da população consultada e respostas aos quarenta (40) itens da pergunta: “Indique o quanto você considera cada dos 40 itens abaixo como capazes de modificar sua vida no trabalho dentro dessa empresa”, sendo que as respostas fornecidas a cada um dos quarenta itens, foram tabuladas agrupadas nas oito dimensões citadas.

## Dados Demográficos

Os detalhes especificando as variáveis demográficas da amostra analisada constam da Tabela 1 e das Figuras 1 a 6.

O que se pode comentar a propósito da amostra, é que se trata de uma amostra composta de 412 trabalhadores participantes espontâneos, que responderam ao questionário, dos quais 55,1% eram do sexo feminino, sendo que a maioria deles, 49,8%, apresentou idades entre 21 a 30 anos e 58,3% eram solteiros. Quase a totalidade da amostra, ou seja, 96,1%, possuíam o 2º grau completo de escolaridade e 88,8% desempenhavam suas atividades profissionais em empresas particulares e apresentavam 39 meses como tempo médio de serviço (Desvio Padrão = 34,8 meses), em suas respectivas organizações empregadoras.

**Tabela 1 – Dados demográficos da amostra (n = 412)**

Variáveis	Níveis	f	%
Sexo	Masculino	185	44,9
	Feminino	227	55,1
	Total	412	100,0
Idade	até 20 anos	74	18,0
	21 a 30 anos	205	49,8
	31 a 40anos	71	17,2
	41 a 50 anos	43	10,4
	acima de 50 anos	13	3,2
	Sem preenchimento	6	1,5
	Total	412	100,0
Estado Civil	Solteiro	240	58,3
	Casado	144	35,0
	Outros	28	6,8
	Total	412	100,0
Instrução	Primário incompleto	æ	æ
	Primário completo	3	0,7
	Secundário incompleto	13	3,2
	Secundário completo	50	12,1
	Superior incompleto	241	58,5
	Superior completo	105	25,5
	Total	412	100,0
Tipo de empresa	Particular	366	88,8
	Pública	46	11,2
	Total	412	100,0
Tempo de trabalho	Menos de 12 meses	110	26,7
	12 a 23 meses	61	14,8
	24 a 35 meses	54	13,1
	36 a 47 meses	49	11,9
	48 a 59 meses	41	10,0
	Acima de 60 meses	97	23,5
	Sem preenchimento	0	0
	Total	412	100,0

Obs: f = frequência de ocorrência.

Respostas obtidas para os 40 itens da pergunta sobre QVT, separadas pela respectiva dimensão:

Para facilitação da análise das respostas e discussão dos resultados estão sendo utilizadas as palavras “PIORA”, “PIORAM” ou “PIORAR” para expressar a somatória das respostas atribuídas a “piora muito” e “piora pouco”; as palavras “MELHORA”, “MELHORAM” ou “MELHORAR” para expressar a somatória das respostas atribuídas a “melhora muito” e “melhora pouco”; e, as palavras “NÃO ALTERA”, “NÃO ALTERAM”, substituindo as respostas atribuídas a “nem piora e nem melhora”.

### 1. Compensação

Compensação é a dimensão que cuida do acerto de contas entre o trabalhador e a empresa, relativamente ao trabalho realizado e a remuneração recebida em contrapartida ao dispêndio da energia pelo trabalhador. Envolve a questão da justiça entendida como compensatória ao dispêndio energético e intelectual para realizar uma determinada tarefa.

Fazem parte desta dimensão os itens, relativos às perguntas efetuadas no questionário, mostrados no quadro 1, incluindo as respostas obtidas na pesquisa.

**Quadro 1**

Item	Piora Muito	Piora pouco	Nem piora, nem melhora	Melhora pouco	Melhora muito
3 - Aumentos salariais recebidos	8,5%	4,6%	13,6%	27,9%	45,4%
11 - Equivalência do salário com o esforço que faz no trabalho	8,3%	4,9%	14,8%	23,3%	48,8%
27 - Receber benefícios	2,7%	3,2%	8,5%	19,9%	65,8%
32 - Salário recebido	4,9%	7,0%	16,7%	26,0%	45,4%
33 - Salários desiguais para o mesmo cargo	49,5%	22,6%	14,3%	7,3%	6,3%

**Quadro 2**

Item	Piora Muito	Piora pouco	Nem piora, nem melhora	Melhora pouco	Melhora muito
3 - 14 - Forma de tratamento do superior	11,2%	7,3%	13,8%	22,6%	45,1%
16 - Igualdade de tratamento	4,6%	7,0%	12,1%	22,8%	53,4%
28 - Relacionamento com os clientes da empresa	3,4%	4,6%	17,2%	29,9%	44,9%
29 - Relacionamento com os colegas	2,7%	5,1%	9,7%	26,0%	56,6%
30 - Relacionamento direto com o patrão	5,3%	6,3%	15,5%	25,2%	47,6%

Etimologicamente a palavra compensação envolve o estabelecimento de um equilíbrio entre as partes envolvidas: empresa e trabalhador, no sentido de contrabalançar a relação existente entre as partes.

É importante notar que os percentuais das respostas obtidas indicam que os quatro primeiros itens podem “Melhorar” a Qualidade de Vida no Trabalho e o último item pode “Piorar” esta condição.

Por ordem de importância, 85,7% delas acham que o recebimento de benefícios é o mais influente dos fatores relacionados à compensação, vindo em seqüência as questões dos “Aumentos salariais recebidos” (73,3%) e “Salário recebido” (72,1%). Também, 72,1% dos pesquisados concordam que a desigualdade salarial, para o exercício do mesmo cargo, piora a qualidade de vida do trabalhador.

Em último lugar, 71,4% das respostas mostram a importância dada à questão da equivalência do salário com o esforço despendido para exercê-lo, que é a própria essência da dimensão estudada.

Este resultado nas colocações pode indicar que o trabalhador entende que o que pode ser um diferencial para a sua qualidade de vida no trabalho está mais relacionado com o “recebimento de benefícios”, percebido como vantagem, prêmio ou ganho adicional na forma de uma benfeitoria ou melhoramento, que acabará incorporado à sua remuneração.

### 2. Integração Social

Integração social é a dimensão que cuida dos relacionamentos que ocorrem dentro da empresa, envolvendo, em maior ou menor grau, questões como convivência harmoniosa, ausência de preconceitos e de diferenças hierárquicas marcantes, comunicação com

os colegas, com o patrão e com os clientes, estando condicionada por uma série de atitudes recíprocas.

Esta dimensão mostra como o trabalhador entende e valoriza a ação ou a política adotada por sua empresa, para a integração dos seus funcionários.

Fazem parte desta dimensão os itens relativos às perguntas efetuadas no questionário, mostrados no quadro 2, incluindo as respostas obtidas na pesquisa.

A maioria das respostas obtidas na pesquisa mostra coincidência, em todos os itens componentes dessa dimensão, no sentido de que a qualidade de vida no trabalho pode ser melhorada se seus itens componentes receberem a devida atenção.

A maior importância foi dada para o relacionamento com os colegas (82,5%); em segundo lugar foi considerada a igualdade de tratamento (76,2%); vindo a seguir a perspectiva de relacionamento com os clientes da empresa (74,8%); em quarto lugar ficou a possibilidade de ter relacionamento direto com o patrão (72,8%); e por último a forma de tratamento do superior (67,7%).

A interação social é importante por integrar os diferentes níveis hierárquicos em ambientes e em atividades que diminuem a distância social entre eles, possibilitando um sentido temporário de intimidade, com valores compartilhados em favor da igualdade e da comunidade.

As ações ou políticas que visem a atingir um bom nível de integração social precisam de um ambiente de trabalho onde não haja preconceitos de nenhuma espécie, onde ocorra um senso comunitário, com fraca estratificação, e a possibilidade de mobilidade ascendente e franqueza interpessoal.

### 3. Condições de Trabalho

Dados da Organização Mundial da Saúde indicam que para 50% das pessoas que procuram médicos, a principal medida terapêutica não está na farmácia, mas na organização dos hábitos de vida, nas relações emocionais consigo mesmas e no ambiente que as cerca.

O trabalho exerce ações específicas que podem produzir impacto sobre o organismo humano, havendo casos em que pode ser favorável ao equilíbrio mental e à saúde geral, podendo até proporcionar maior resistência do organismo contra a fadiga e a doença. Em outros casos, existe um choque entre as histórias individuais, portadoras de projetos, esperanças e desejos, com a organização do trabalho que os ignora, levando ao aparecimento

de uma insatisfação, contra a qual os trabalhadores desenvolvem estratégias defensivas, de maneira que este sofrimento passa a não ser imediatamente identificável.

A forma de organização do trabalho pode, mesmo na ausência de nocividade no ambiente de trabalho, criar doenças somáticas e não apenas psíquicas. Desta maneira, entende-se que o aparelho mental não é um "compartimento" do organismo, justaposto à musculatura, aos órgãos sensoriais e às vísceras. A vida psíquica é, também, um patamar de interação de diferentes órgãos.

Fazem parte desta dimensão os itens relativos às perguntas efetuadas no questionário, mostrados no quadro 3, incluindo as respostas obtidas na pesquisa.

**Quadro 3**

Item	Piora Muito	Piora pouco	Nem piora, nem melhora	Melhora pouco	Melhora muito
8 - Controle de ponto por parte da empresa	13,8%	15,5%	30,6%	20,6%	19,4%
12 - Esforço gasto para desempenhar o trabalho	3,9%	17,7%	28,6%	27,9%	21,8%
17 - Igualdade na distribuição do trabalho	5,8%	5,1%	13,6%	26,0%	49,5%
20 - Inovações nos métodos, processos e ferramentas	3,4%	4,6%	12,1%	27,2%	52,7%
34 - Segurança individual e coletiva proporcionada pela empresa	1,9%	2,7%	16,3%	26,7%	52,4%

Essa dimensão apresenta resultados interessantes, uma vez que, a maior parte dos respondentes consideram que os itens relativos ao controle de ponto por parte da empresa e o esforço gasto para desempenhar o trabalho, não alteram a qualidade de vida no trabalho. Quanto aos demais itens: igualdade na distribuição do trabalho

(75,5%), a segurança individual e coletiva proporcionada pela empresa (79,1%) e, ainda, as inovações nos métodos, processos e ferramentas (79,9%) são considerados pela maioria dos entrevistados como responsáveis por melhorar a QTV.

#### 4. Horário de Trabalho e Deslocamentos

Os fatores componentes dessa dimensão podem propiciar problemas de saúde ao trabalhador e modificar seu relacionamento com sua família, trazendo reflexos importantes a sua vida pessoal e social.

O trabalho noturno ou em horários alternados pode trazer uma série de malefícios ao trabalhador: afetar sua pressão sanguínea e sua temperatura; alterar seu metabolismo, seu nível de glicemia; e comprometer sua eficiência mental, sua motivação e o seu sono.

O excesso de horas trabalhadas pode ocasionar problemas coronarianos, que podem levar ao prematuro desgaste físico e, inclusive, à morte.

E o trabalho em outra cidade, distante da residência familiar, provoca viagens constantes, com significativo desgaste, decorrente dos deslocamentos, espera em aeroportos, congestionamentos de trânsito, em cidades como São Paulo ou em rodovias e os riscos à vida nessas circunstâncias.

Fazem parte desta dimensão os itens relativos às perguntas efetuadas no questionário, mostrados no quadro 4, incluindo as respostas obtidas na pesquisa.

Nesta dimensão, nota-se claramente a compreensão do trabalhador quanto àquilo que realmente “faz a diferença” para sua qualidade de vida relativa ao trabalho.

A maioria das respostas aos itens: “trabalhar em horário noturno” (60,9%) e “trabalhar em outra cidade, distante da residência familiar” (67,9%) foi que tais aspectos pioram a QVT.

No item “trabalhar em horários alternados”, nota-se uma divisão de opiniões, variando entre “não altera” (24,5%), e uma maior concentração de respostas como fator de piora (52,6%) da QVT.

Para o item “trabalhar em local da empresa mais próximo de casa”, a maior parte das respostas, 76,2%, foi que este aspecto melhora a QVT e, segundo 33,3% dos respondentes, “fazer horas extras” não altera a questão da QVT.

#### 5. Programação dos Serviços

É um modelo, um padrão de ordenação racional quanto à hierarquia de atividades, programas ou planos de trabalho de uma empresa, para ser cumprido ou execu-

tado, visando a produzir resultados positivos, para o atendimento dos objetivos da organização.

Esses resultados positivos envolvem um ritmo quase sempre acelerado de trabalho. Na sociedade moderna, os homens são vencidos por esse ritmo artificial imposto pela produtividade, com efeitos negativos sobre sua vida afetiva e mental. Antigos trabalhadores artesanais apresentavam um ritmo pessoal de trabalho, coincidente com sua respiração, ou seja, traba-

**Quadro 4**

Item	Piora Muito	Piora pouco	Nem piora, nem melhora	Melhora pouco	Melhora muito
18 - Inadequação de desempenho dos colegas, afetando a continuidade de serviço que executa	40,3%	23,1%	15,8%	13,1%	7,8%
19 - Iniciar um serviço, imediatamente após ter concluído outro	7,3%	15,8%	40,0%	18,7%	18,2%
21 - Interrupções constantes de serviços	39,6%	30,3%	16,7%	7,5%	5,8%
31 - Rodízio de postos de trabalho	12,4%	12,4%	40,0%	19,7%	15,5%
35 - A seqüência na execução do trabalho	3,2%	3,9%	21,8%	27,2%	40,8%

Obs: O item 35 apresentou 3,2% de respostas em branco.

**Quadro 5**

Item	Piora Muito	Piora pouco	Nem piora, nem melhora	Melhora pouco	Melhora muito
18 - Inadequação de desempenho dos colegas, afetando a continuidade de serviço que executa	40,3%	23,1%	15,8%	13,1%	7,8%
19 - Iniciar um serviço, imediatamente após ter concluído outro	7,3%	15,8%	40,0%	18,7%	18,2%
21 - Interrupções constantes de serviços	39,6%	30,3%	16,7%	7,5%	5,8%
31 - Rodízio de postos de trabalho	12,4%	12,4%	40,0%	19,7%	15,5%
35 - A seqüência na execução do trabalho	3,2%	3,9%	21,8%	27,2%	40,8%

Obs: O item 35 apresentou 3,2% de respostas em branco.



lhavam como viviam. O ofício se adaptava a eles.

Dessa forma, o ideal seria que a programação dos serviços fosse razoavelmente adaptada ao ritmo das pessoas que dela participam, pois uma atividade que exija esforço maior que a capacidade das pessoas, leva a um desgaste exagerado e, onde ocorre o contrário, leva os trabalhadores à monotonia não menos danosa à sua saúde.

Fazem parte desta dimensão os itens relativos às perguntas efetuadas no questionário, mostrados no quadro 5, incluindo as respostas obtidas na pesquisa.

Esta dimensão mostra que os entrevistados entendem que haverá piora na QVT, se houver “inadequação de desempenho dos colegas, afetando a continuidade dos serviços que executa” (63,4%) e se houver “interrupções constantes de serviço” (69,9%). Por outro lado, acham que haverá melhora na QVT, quando houver “seqüência na execução do trabalho” (68,0%).

Acham que a QVT não será afetada nos casos de “início de um serviço logo após a conclusão de outro” (40%) e também quando ocorre “rodízio de postos de trabalho” (40%).

## 6. Uso e Desenvolvimento de suas Capacidades

Etimologicamente, capacidade é a qualidade que uma pessoa tem que possuir para realizar uma determinada tarefa ou cumprir uma finalidade. Trata-se de sua aptidão específica, de sua capacidade intelectual geral, de sua habilidade, de seu talento especial ou de sua capacidade de liderança.

Essa dimensão trata da possibilidade de o trabalhador utilizar suas capacidades, especialmente as cognitivas e intelectuais e de poder desenvolvê-las através de aprendizagem, treinamentos e atualização.

Fazem parte desta dimensão os itens relativos às perguntas efetuadas no questionário, mostrados no quadro 6, incluindo as respostas obtidas na pesquisa.

Esta dimensão apresenta uma homogeneidade nas respostas dos entrevistados, quanto a acharem que haverá melhora na QVT, demonstrada pela maioria das respostas, em todos os cinco quesitos.

Dessa forma, pode-se afirmar que o trabalhador prefere quando lhe é atribuída tarefa mais complexa (58,3%), desde que seja treinado para tanto (75,2%) e esteja adaptado (83,5%), propiciando um desempenho autônomo e que permita a ma-

nutenção do autocontrole de seu trabalho (77,5%). Nessa mesma linha de raciocínio, valoriza muito trabalhos que demonstrem perspectivas de promoção de cargo (75,7%).

## 7. O indivíduo e o seu papel na empresa

Esta dimensão trata do conjunto de ações realizadas por um indivíduo em sua empresa, da sua interação com o trabalho que realiza e das expectativas decorrentes do seu comportamento. Sua situação hierárquica e sua liberdade de ação dependem de avaliações e critérios variáveis, conforme o ramo de negócio e o tipo de empresa.

Fazem parte desta dimensão os itens relativos às perguntas efetuadas no questionário, mostrados no quadro 7, incluindo as respostas obtidas na pesquisa.

Nesta dimensão, também, fica clara a compreensão do trabalhador quanto ao que ele entende por qualidade de vida no trabalho.

A maioria dos respondentes acha que melhora a QVT, quando o trabalhador compreende o objetivo de seu trabalho (82,1%), compreende a sua responsabilidade funcional (79,6%) e também tem liberdade para se manifestar (77,9%), podendo apresentar opiniões e sugestões.

De outro lado, entendem que aspectos particulares (40,3%) e a possibilidade de faltar ao trabalho (43,7%), não afetam a QVT.

## 8. A Empresa

Nas outras dimensões o empregado demonstra consciência de que a empresa é uma organização econômica destinada à produção ou venda de mercadorias ou serviços e que, em geral, objetiva o lucro, ou seja, que a empresa existe para dar lucro. As questões dessa dimensão tendem a mostrar que além do lucro a empresa existe para cumprir um

**Quadro 6**

Item	Piora Muito	Piora pouco	Nem piora, nem melhora	Melhora pouco	Melhora muito
1 - Sua adaptação ao trabalho	1,9%	3,4%	11,2%	26,5%	57,0%
4 - Autonomia e autocontrole do trabalho	2,7%	4,4%	15,5%	29,9%	47,6%
5 - Complexidade das tarefas que executa	5,1%	11,2%	25,5%	31,8%	26,5%
24 - Oportunidade de promoção de cargo	4,6%	6,6%	13,1%	15,5%	60,2%
25 - Participação em cursos de aprendizagem e de atualização	6,8%	5,8%	12,1%	15,5%	59,7%

papel importante para a comunidade social em que está inserida e que o trabalhador colabora na concretização desse objetivo. A consciência dessa parceria afeta a auto-estima do trabalhador e acaba refletindo na sua produtividade e na forma dele apreciar ou depreciar a empresa.

Fazem parte desta dimensão os itens relativos às perguntas efetuadas no questionário, mostrados no quadro 8, incluindo as respostas obtidas na pesquisa.

Esta dimensão apresenta, também, na visão dos entrevistados, quatro dos itens como responsáveis pela melhoria da QVT: poder usufruir produtos da empresa (menos

citado, com 61,6% das respostas), que as normas e padrões sejam seguidos por todos (68,7%), a garantia do emprego (76,4%) e o cumprimento das obrigações por parte da empresa (79,2%).

O item “empresa exigir a restituição dos materiais danificados” apresentou quase uma igualdade nas respostas, tendo uma pequena predominância porcentual de pessoas entendendo que este fator não altera a QVT.

### Conclusão

Ao longo do tempo o termo trabalho sempre esteve associado

a algo penoso, difícil, de grande esforço, sofrimento, fadiga. Na Antigüidade e na Idade Média, o que se tinha era um conceito negativo de trabalho. No Renascimento, o conceito de trabalho passou a conceber o homem como atividade, dando uma nova colocação ao problema do trabalho: a consciência do trabalho como um valor. Os teólogos influenciaram na modificação do conceito de trabalho: tomou-se como ponto de partida a verdade da criação – trabalho era tido como tudo aquilo que concorria para citar o bem comum. Na concepção materialista, o processo do trabalho consistia no fato dos homens transformarem os objetos da natureza para satisfazer suas necessidades.

Independentemente da cosmovisão do intérprete, trabalho é uma mediação entre o homem e a natureza, sendo que, mediante o trabalho, o homem acrescentou à natureza, transformando-a das condições brutas em que se encontrava no início da história. Nesse processo, o homem virtualiza-se, atualizando suas potencialidade, o que supõe um mundo criativo. O homem está entre duas realidades, a ideal e a material, interligando-se através do trabalho, que, assim, é o meio pelo qual o ser humano incorpora-se à natureza. Com isso, chega-se à conclusão de que trabalho é vida.

Se trabalho é vida, então está sujeito a doenças e afecções, que vêm alterando-se com o passar dos tempos, em função das atividades desenvolvidas pelos homens, à medida que seu trabalho se especializa em cada campo laboral, ou na sua especialidade profissional. Em decorrência, iniciou-se a análise de que se convencionou denominar “processo de saúde-doença dos trabalhadores”, procurando identificar como e porque eles adoecem e morrem, processo que se verifica desde há muitos anos e deve se

**Quadro 7**

Item	Piora Muito	Piora pouco	Nem piora, nem melhora	Melhora pouco	Melhora muito
2 - Aspectos particulares	2,7%	11,2%	40,3%	26,5%	19,4%
6 - Compreensão do objetivo do seu trabalho	1,5%	3,4%	13,1%	24,8%	57,3%
7 - Compreensão da sua responsabilidade funcional	3,4%	5,8%	11,2%	22,6%	57,0%
22 - Liberdade de se manifestar	5,8%	6,6%	9,7%	28,6%	49,3%
26 - Possibilidade de faltar ao trabalho	13,3%	9,2%	43,7%	18,9%	14,8%

**Quadro 8**

Item	Piora Muito	Piora pouco	Nem piora, nem melhora	Melhora pouco	Melhora muito
9 - Cumprimento das Obrigações por parte da empresa	2,7%	3,9%	14,3%	29,4%	49,8%
10 - Empresa exigir restituição dos materiais danificados	21,1%	18,7%	28,2%	18,9%	13,1%
15 - Garantia de emprego	3,9%	5,1%	14,6%	25,2%	51,2%
23 - As normas e padrões a serem seguidas por todos	3,9%	7,8%	19,7%	31,1%	37,6%
40 - Poder usufruir produtos fabricados pela empresa	7,0%	6,3%	24,8%	25,2%	36,4%

Obs: O item 40 apresentou 0,2% de respostas em branco.

perpetuar ao longo dos tempos. Em épocas mais recentes, além da preocupação com a identificação do processo saúde-doença, passou-se a prestar mais atenção na qualidade das condições de trabalho e, por decorrência, na qualidade de vida dos trabalhadores.

A qualidade de vida no trabalho é percebida individualmente pelos empregados e deve envolver condições seguras; um trabalho que valha a pena fazer; remuneração e benefícios adequados; certa estabilidade no emprego; supervisão competente; feedback quando ao seu desempenho; oportunidade de crescimento e de aprendizado no emprego; possibilidade de promoção no emprego; possibilidade de promoção com base no mérito; clima social positivo e justiça social.

Essas afirmações puderam ser confirmadas por meio do estudo que se realizou com 412 trabalhadores, na cidade de São Paulo, de diversos setores de atividade, com questões relativas à qualidade de vida dos trabalhadores e aos fatores contributivos para a sua melhoria.

As principais conclusões estão a seguir sintetizadas:

- Na dimensão da Compensação, o fator que mais influencia a qualidade no trabalho é o recebimento

de benefícios, citado positivamente por 85,7% dos entrevistados.

- Outro fator que, na opinião dos entrevistados, possui forte influência na qualidade de vida no trabalho é a integração social. É mais valorizado esse tipo de relacionamento do que as relações hierárquicas para cima ou para baixo. Infere-se que há indícios que indicam que o trabalho em equipe é apreciado e preferido pela maioria dos entrevistados, cerca de 83%.

- Quanto ao fator condições de trabalho, verificou-se que a igualdade na distribuição do trabalho; a segurança individual e coletiva; e as inovações nos métodos, processos e ferramentas contribuem para a melhoria na qualidade de vida do trabalhador para, no mínimo, 75% dos entrevistados.

- No fator relativo ao horário de trabalho e deslocamentos, trabalhar em local da empresa mais próximo de casa melhora a qualidade de vida para cerca de 76% dos entrevistados; trabalhar no horário noturno ou em outra cidade distante da residência familiar piora consideravelmente as relações para, respectivamente, cerca de 61% e 68% dos entrevistados.

- No tocante à programação dos serviços, destacou-se como aspecto

positivo para a melhora da qualidade de vida a seqüência na execução do trabalho. Em oposição, observou-se que a interrupção constante dos serviços e inadequação de desempenho dos colegas afeta negativamente a qualidade de vida no trabalho.

- A respeito do uso e desenvolvimento de suas capacidades, a grande maioria dos entrevistados aponta como fatores primordiais para a melhora da qualidade de vida a sua adaptação ao trabalho, a existência de autonomia e autocontrole, a oportunidade de promoção de cargo, bem como a participação em cursos de aprendizagem e de atualização.

- Na dimensão que situa o empregado e o seu papel na empresa verificou-se que fatores como: a compreensão do objetivo de sua atividade, sua responsabilidade funcional e a liberdade para se manifestar, proporcionam melhora na qualidade de vida no trabalho.

E, finalmente, quanto à dimensão empresa, na qual o empregado demonstra que a mesma é uma organização econômica, destacam-se como fatores positivos, no tocante à melhora da qualidade de vida, a garantia de emprego e o cumprimento das obrigações por parte da empresa.

---

## REFERÊNCIAS

- Daft RI. Administração. 4ª.ed. Rio de Janeiro: LTC; 1999.
- Davis C, Oliveira ZMR. Psicologia na educação. São Paulo: Cortez; 1990.
- Dias EC. Organização da atenção à saúde no trabalho. In: Ferreira Jr M. Saúde no trabalho: temas básicos para o profissional que cuida da saúde dos trabalhadores. São Paulo: Roca; 2000.
- Fleck MPA, Leal OF, Louzada S, Xavier M, Chachamovich E, Vieira G et al. Desenvolvimento da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da OMS (WHOQOL-100). Rev Bras Psiquiatr 1999; jan/mar 21(1):19-28.
- Geus A. A empresa viva. Rio de Janeiro: Campus; 1999.
- Likert R. Novos padrões de administração. São Paulo: Pioneira; 1972.
- Lima IS. Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte. [tese]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 1995.
- Loscocco KA, Roschelle AR. Influences on the quality of work and nonwork life: two decades in review. J vocat behav 1991; 39:182-225.
- Perlmutter HV. Tornando-se globalmente civilizado: dominando a Administração. Financial Times. São Paulo: Makron Books; 1999
- Silva VEF, Massarollo MCKB. A qualidade de vida e a saúde do trabalhador de enfermagem. Mundo saúde 1998; set/out 22(5):283-286.
- Siqueira MMM. Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. [tese]. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia; 1995.
- Siqueira MMM, Dela Coleta JA. Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho. In: XVII Reunião Anual de Psicologia; out.1987;Ribeirão Preto.
- Victor B, Stephens C. The dark side of new organizational forms: an editorial essay. Organizational Science 1994; nov. 5(4): 479-481.
- 

*Recebido em 26 de janeiro de 2006*  
*Versão atualizada em 16 de fevereiro de 2006*  
*Aprovado em 3 de março de 2006*