

## **Conceito de QVT**

**Dicionário de Trabalho e Tecnologia**

**Cattani E Holzmann (Organizadores)**

**Editora da UFRGS, Porto Alegre(RS), 2006.**

# Qualidade de vida no trabalho

Mário César Ferreira

1. O conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) engloba duas perspectivas interdependentes. Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, ao desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e ao exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos sujeitos, ela se expressa por meio das representações globais que estes constroem sobre o contexto de produção no qual estejam inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.

Essa definição de qualidade de vida no trabalho contrapõe-se à tradição histórica no tratamento dessa temática, por diferentes perspectivas analíticas. O movimento *Quality of Work Life* toma impulso a partir dos anos 1970 (Westley, 1979), no embalo da reestruturação produtiva, como uma evolução "humanista" do enfoque gerencial de qualidade de processos e produtos no plano da qualidade pessoal. As dife-

rentes abordagens desenvolvidas ao longo dos últimos trinta anos adotam, na maioria das vezes de modo implícito, pressupostos sobre uma concepção de ser humano e de trabalho que orientam as análises em termos de indicadores, modelos de gestão e formas de avaliação. Entre as principais variáveis que têm sido trabalhadas nas organizações sob essas abordagens destacam-se: enriquecimento do cargo e de tarefas (Hackman; Holdham, 1975); motivação; satisfação pessoal; comprometimento; realização de atividades de lazer, físicas e culturais; e práticas assistencialistas.

O enfoque de Walton (1973) é um dos mais citados na literatura. Para o autor, a QVT inscreve-se num contexto de equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida, destacando o papel social da organização e a importância de aliar-se produtividade aos programas de QVT. No modelo teórico de Walton, a QVT depende estreitamente dos seguintes fatores: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento das capacidades; chances de crescimento e segurança; integração social na empresa; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social do trabalho.

2. A temática da qualidade de vida no trabalho tem sido objeto de crescente interesse por parte de pesquisadores, gestores, trabalhadores e especialistas diversos no campo das ciências do trabalho. No Brasil, sobretudo

a partir dos anos 1990, tem crescido significativamente a produção científica sobre o tema, com destaque para a Administração e a Psicologia. As publicações em QVT têm enfatizado diferentes aspectos: conciliação entre os interesses das organizações e dos indivíduos (Fernandes, 1996); saúde, estilo de vida e ambientes de trabalho (Silva; Marchi, 1997); segurança e higiene no trabalho (Signorini, 1999); conflitos decorrentes das relações interpessoais (Bom Sucesso, 2002); escolas de pensamento, indicadores empresariais (biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais) e fatores críticos de gestão (Limongi-França, 2003); saúde mental, condições, organização e as relações de trabalho (Sampaio, 2004). Um balanço da concepção dominante nas abordagens de qualidade de vida no trabalho põe a nu alguns de seus limites. Essa visibilidade pode ser ilustrada pelas práticas hegemônicas implementadas nas organizações com base em tais perspectivas teóricas. Atualmente, em muitas instituições públicas e privadas, a adoção de programas de QVT significa, principalmente, um “cardápio” de atividades do tipo anti-estresse. Nesse sentido, algumas das práticas frequentes de qualidade de vida no trabalho nas organizações servem de exemplo: tai-chi-chuan, yoga, aikido, capoeira, massagens terapêuticas, dança de salão, coral, cursos diversos, palestras, reeducação alimentar, doação de sangue, feira de artesanato, administração de finanças pessoais, preparação para a aposentadoria. É nesse cenário que se manifesta o caráter ideológico desses enfoques de QVT enquanto estratégias de sedução voltadas para se garantir ou aumentar a produtividade dos trabalhadores.

De forma caricatural, o “casamento” entre a concepção dominante de QVT e sua prática recorrente pode ser ilustrado por uma situação bem típica: após uma longa, fatigante e (aparentemente) interminável manhã de trabalho, o trabalhador manifesta sinais evi-

dentos de intenso desgaste em função, principalmente, do posto de trabalho pouco adequado, de regras “esquizofrênicas” de trabalho e de relações conflituosas com clientes, chefias e colegas. Ao encerrar o turno matutino, ele é convidado a participar de uma sessão de yoga. Após essa atividade, o trabalhador sente-se melhor, mais aliviado, enfim, “desestressado”. Mas, no período vespertino, ele volta a “mergulhar” no mesmo contexto de trabalho, com todos os seus indicadores críticos e, inexoravelmente, o forte desgaste reinstala-se. Uma análise dessa situação comum mostra que a concepção dominante de QVT, com suas discretas variações de retórica conforme o viés do autor, caracteriza-se por três perspectivas. a) **Foco no indivíduo.** O trabalhador é o responsável pela sua QVT, portanto, as fontes concretas da fadiga permanecem intocáveis. Ele é a variável de ajuste, devendo se adaptar ao ambiente organizacional hostil. Nessa perspectiva, as atividades visam, de forma implícita, aumentar sua resistência às adversidades organizacionais. Nesse enfoque, o trabalhador personifica o paradigma da flexibilidade, conforme a crítica formulada por Sennett (2001). b) **Caráter assistencial.** As atividades que compõem os programas de QVT, ainda que em geral importantes e válidas em si mesmas, estão em nítido descompasso com o contexto de trabalho e seus problemas. Neste caso, elas desempenham uma função de natureza compensatória do desgaste vivenciado pelos trabalhadores, pretendendo ter um papel “curativo” dos males do trabalho. Concretamente, essas atividades dos programas de QVT significam, figurativamente, prescrever-se um analgésico para alguém que se queixe de dor de dente; o remédio pode até amenizar a dor, mas não a elimina. c) **Ênfase na produtividade.** As atividades de QVT buscam, de fato, assegurar os índices prescritos de produtividade, devendo as metas ser atingidas a qualquer custo. A relação

custo/benefício deve ser amplamente favorável em face da competitividade globalizada. Nesse cenário, os modelos de gestão do trabalho são objetos inquestionáveis, temas tabus nas organizações. Nesta ótica, a produtividade descola-se de sua dimensão saudável e torna-se produtivismo exacerbado.

Com base nesses limites, não seria exagero afirmar que a maior parte dos programas de QVT e dos enfoques teóricos nos quais eles se apóiam expressam novas estratégias de “sedução” gerencial para manter a tão desejada produtividade; uma modalidade de *endomarketing*. Talvez isso ajude a explicar uma das queixas recorrentes de dirigentes e gestores, formulada nos seguintes termos: “no início dos programas de QVT, a participação dos trabalhadores é grande, mas, com o passar do tempo, o grau de adesão decresce significativamente e, em muitos casos, ela não ultrapassa os 20% do quadro efetivo”.

Em contraposição à perspectiva hegemônica de QVT assistencialista, coloca-se uma abordagem de qualidade de vida no trabalho de natureza preventiva (Mendes; Ferreira, 2004), em sintonia com a definição apresentada inicialmente. O foco central consiste em removerem-se os problemas geradores de mal-estar nos contextos de produção, atuando-se em três esferas interdependentes: nas condições, na organização e nas relações socioprofissionais de trabalho. Isso implica conceber-se QVT como uma tarefa de todos (e não uma responsabilidade exclusivamente individual) e uma busca permanente de harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais (e não no foco exacerbado da produtividade).

Resultados de estudos, pesquisas e intervenções em instituições com base na abordagem de QVT preventiva mostram que a implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho não é uma tarefa simples, mas

impõe guiar-se a prática de todos os interessados por meio de cinco pressupostos que condicionam o sucesso da empreitada nessa área. a) **Mudança de mentalidade.** Novas práticas em QVT requerem disposição, sobretudo de gestores, para removerem valores, crenças e concepções, muitas vezes cristalizadas no contexto organizacional, que podem estar na origem dos obstáculos para QVT. Nesse sentido, mudança de mentalidade implica “pensar diferentemente para agir diferentemente”. Não se mudam práticas de forma conseqüente sem haver mudanças de consciências. b) **Indissociabilidade entre produtividade e bem-estar.** Nesta esfera, QVT significa resgatar o papel ontológico do trabalho como um vetor histórico de construção das identidades individual e coletiva. A indissociabilidade implica conceber-se produtividade na sua acepção positiva, ou seja, como um dos modos de ser feliz no contexto de trabalho, um meio de exercício do bem-estar. c) **Modelo antropocêntrico de gestão do trabalho.** A prática de QVT deve se apoiar em modelo de gestão do trabalho que: i) valorize os trabalhadores como principais protagonistas dos resultados; ii) promova o reconhecimento individual e o coletivo; iii) estimule a criatividade e a autonomia na execução de tarefas; iv) possibilite os desenvolvimentos pessoal e coletivo com base na cooperação intra e intergrupar; e v) participação efetiva, principalmente nas decisões que afetem o bem-estar individual e o coletivo. d) **Cultura organizacional do bem-estar.** A implementação de QVT requer uma política de comunicação que dis-semine, estimule e consolide uma cultura organizacional centrada em valores, crenças e idéias voltadas para o bem-estar individual e o coletivo, dando visibilidade para práticas bem-sucedidas, assim como promovendo a reflexão coletiva dos problemas existentes que comprometam a QVT. A área de comunicação institucional desempenha, portanto, uma

função estratégica em programas de QVT. e) **Sinergia organizacional.** A implantação de um programa de QVT não deve ser uma medida tópica, isolada e circunscrita a uma fração do organograma da organização. Ela deve ser transversal a toda a estrutura organizacional e conduzida em uma sinergia organizacional que implique efetivamente o compromisso de dirigentes e gestores, cooperação interdisciplinar de todos os especialistas envolvidos e, sobretudo, parcerias intersetoriais e sindicais.

3. Tais pressupostos não são uma panacéia para todos os males organizacionais, mas cumprem uma função de nortear o processo de implantação de programas de qualidade de vida no trabalho em bases mais sólidas. Sua operacionalização implica, principalmente, conduzir uma política de QVT de caráter preventivo, atuando na origem dos indicadores organizacionais críticos. Tal perspectiva propõe-se a resgatar o nexo entre as condições/organização/relações socioprofissionais e as vivências de mal-estar no trabalho, bem como os riscos para a saúde dos trabalhadores e o bem-estar de usuários, clientes e consumidores.

## Referências

- BOM SUCESSO, E. P. *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.
- FERNANDES, E. *Qualidade de vida no trabalho. Como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v.2, n.60, p.159-70, 1975.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. Gestão de pessoas focada na qualidade de vida no trabalho: bem-estar, uma tarefa de todos. In: FÓRUM DE QUALIDADE DE VIDA: TRABALHANDO E VIVENDO COM QUALIDADE, 1º, Brasília, 2004. *Anais...* Brasília: Banco Central do Brasil, 2004. p. 3-8.
- SAMPAIO, J. R. (Org.). *Qualidade de vida no trabalho e psicologia social*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter*.

Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SIGNORINI, M. *Qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Taba Cultural, 1999.

SILVA, M. A. D.; MARCHI, Ricardo. *Saúde e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Best Seller, 1997.

WALTON, R. E. Quality of work life: What is it? *Sloan Management Review*, Cambridge, v.1, n.15, p.11-21, 1973.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, v.2, n.32, p. 113-23, 1979.

## Qualidade do emprego

Daniel Gustavo Mocelin

1. A *qualidade do emprego* pode ser definida como um conjunto de fatores relacionados ao emprego que implicam o bem-estar social, econômico e psicológico dos indivíduos. A abordagem da *qualidade do emprego* não pode ser dissociada da caracterização dos ambientes social, cultural e institucional em que se analisem os empregos e dos processos que operem em contexto mais amplo, os quais incluem as mudanças nas formas de organização produtiva, nos sistemas de organização do trabalho e nas condições de emprego. Faz-se necessário, portanto, discutir a *qualidade do emprego* observando as implicações de processos tais como o desenvolvimento e introdução das inovações tecnológicas nas empresas, a liberalização do mercado, a flexibilização das leis trabalhistas, a diversidade de tipos de contratos de trabalho, a rotatividade da mão-de-obra, as exigências de uma formação permanente e a igualdade de oportunidades.

A definição de *qualidade do emprego* não é consensual, embora existam importantes pontos de aproximação entre os estudos sobre a temática. Como afirma Carrasco (2002, p. 29), "De hecho, los distintos estudios sobre la materia, adoptan tácitamente una definición del concepto de 'calidad del