

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: COMPROMISSO ÉTICO DAS ORGANIZAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS

Anselmo Alves Bandeira, Alberto Manoel Sarkis de Oliveira<sup>7</sup>

## Resumo

Este artigo discute aspectos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), enfocando as suas variáveis, os aspectos éticos e a gestão de pessoas. Seus objetivos são estabelecer os parâmetros éticos que devem nortear a relação entre as organizações e as pessoas e focar os aspectos relacionados à gestão dos seres e à promoção da Qualidade de Vida no Trabalho.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Ética. Organização. Gestão de Pessoas.

## Abstract

This paper discusses aspects related to Life Quality at Work (LQW), focusing on its variables, ethical aspects, and people management. It has as its objective to establish the ethical parameters that should guide the relationship between organizations and people by focusing on some of the aspects related to people management and the promotion of Life Quality at Work.

**Key Words:** Life Quality at Work (LQW). Ethics. Organization. People management.

No mundo globalizado todas as empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte, competem num hemisfério intrigante. O esforço empreendido pelas organizações para sobreviver condiz com o enorme desgaste e o sacrifício impingido ao trabalhador moderno. Uma organização deve ser compreendida como “uma unidade social artificialmente criada e estruturada, continuamente alterada para se manter no tempo e com a função

de atingir metas específicas que satisfaçam as necessidades de seus participantes e da sociedade” (MONACO; GUIMARÃES, 2000). Portanto, torna-se necessário que as mesmas se adaptem às rápidas mudanças impostas pelo mercado. Se a teoria da administração tem sido pródiga na criação de novas ferramentas de gestão, as que visam proporcionar uma melhor condição de trabalho e satisfação na sua execução ainda deixam muito a

---

<sup>7</sup> **Anselmo Alves Bandeira** é mestre e doutor em engenharia de produção pela Escola Politécnica da USP. Atualmente é professor titular do Programa de Mestrado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa Visconde de Cairu: [anselmoab@oi.com.br](mailto:anselmoab@oi.com.br). **Alberto M. Sarkis de Oliveira** é pós-graduado em traumatologia pela Universidade Gama Filho e mestrando do curso de desenvolvimento humano e responsabilidade social da Fundação Visconde de Cairu. Atualmente, é professor da Faculdade Adventista de Fisioterapia, em Cachoeira, BA, professor da Faculdade Nobre, em Feira de Santana, e professor da Faculdade de Tecnologia e Ciências, em Salvador: [fisiosarkis@yahoo.com.br](mailto:fisiosarkis@yahoo.com.br).

desejar (VASCONCELOS, 2001).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido objeto de reflexão no atual momento empresarial mundial, visto que os modelos de gestão estão voltados para as pessoas e a racionalidade das leis de mercado, que regiam as empresas, já não mais reinam absolutas, mas dividem lugar com fatores que proporcionam satisfação e fazem com que os empregados se sintam parte integrante da empresa.

À primeira vista, parece contraditório falar em QVT, quando a luta pela competitividade das empresas está cada vez mais acirrada, enquanto o mercado exige sempre mais qualidade de produtos e serviços com o menor preço possível. A mídia agora anuncia que as empresas estão negociando com os empregados e os sindicatos. Estes estão abrindo mão de conquistas até então irredutíveis, resultantes de greves e negociações. Por outro lado, não raro também empresas encerram seus negócios e fecham as portas. Inserido nesse panorama histórico-cultural, o empregado (apesar do discurso dos empresários apregoando seu valor inestimável) na verdade é visto, ainda, com uma visão arcaica de processos automatizados, divididos, seriados e resolutos, fazendo parte apenas de uma engrenagem previsivelmente substituível.

Dentro desse contexto, a gestão de pessoas vem tentar melhorar as condições de trabalho dos empregados, já que havendo melhora, existirão empregados

mais satisfeitos, comprometidos com a tarefa e a missão da empresa num ambiente de cooperação, produzindo mais e melhor. Este artigo abordará a qualidade de vida no trabalho como compromisso ético das organizações na gestão de pessoas, partindo do pressuposto de que se os funcionários se encontram satisfeitos com os seus postos de trabalho, a empresa provavelmente vem atuando de forma ética, com responsabilidade social, na gestão de seus empregados, gerando mudanças nos processos, nas relações e nos produtos.

Num posto de trabalho entre as tarefas e a produção, coloca-se a **atividade de trabalho**, em que efetivamente acontece a mobilização das funções da pessoa humana com suas condições fisiológicas e psicológicas. As pessoas possuem características diferenciadas e, em um mesmo meio de trabalho, apresentarão resultados também diferenciados em relação à produtividade e aos efeitos sobre a sua saúde. Sendo assim, torna-se fundamental a realização de um estudo que verse sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, pois sendo as organizações as detentoras do poder econômico no mundo, e como a maior parte das organizações tem como cerne a obtenção do lucro, surge a indagação: “como estabelecer um nexos causal entre a satisfação dos trabalhadores e o compromisso ético das organizações em promover a Qualidade de Vida no Trabalho?” A partir desse

questionamento, o presente trabalho tem como objetivos: estabelecer os parâmetros éticos que norteiam a relação entre as organizações e as pessoas; focar os aspectos relacionados à gestão dos seres humanos e à promoção da Qualidade de Vida no Trabalho.

## A HISTÓRIA DA QVT

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma terminologia que tem sido largamente difundida nos últimos anos, inclusive no Brasil. Como incorpora uma imprecisão conceitual, vem dando margem a uma série de práticas que confundem processo e produto (LACAZ, 2000). Segundo Rodrigues (1999), com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas, a qualidade de vida sempre foi objeto de preocupação da raça humana. Historicamente, os ensinamentos de Euclides de Alexandria (300 a.C) sobre os princípios da geometria serviram de inspiração para a melhoria do método de trabalho dos agricultores às margens do Nilo, assim como a “lei das alavancas” de Arquimedes, formulada em 287 a.C., veio a diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores.

A origem da QVT pode ser encontrada no pós-guerra, como consequência da implantação do Plano Marshall para a reconstrução da Europa. No entanto, sua trajetória tem passado por vários enfo-

ques (LACAZ, 2000). Cardoso (1999) destaca que as primeiras pesquisas sobre QVT tiveram início com os estudos de Trist, em 1950, na Inglaterra, onde o estudo do modelo macro para agrupar o trinômio indivíduo/trabalho/organização originou a denominação dessa nova prática como QVT.

Ao longo dos anos, várias interpretações foram atribuídas à QVT. Uns enfatizaram os aspectos da reação individual do trabalhador às experiências de trabalho (década de 1960); outros, aspectos de melhoria das condições e ambientes de trabalho, visando a uma maior satisfação e produtividade (década de 1970). Articulada a essa última abordagem, a QVT também é vista como um movimento, no qual termos como gerenciamento participativo e democracia industrial são adotados, freqüentemente, como seus ideais (meados da década de 1970). Por fim, nos anos 80, a QVT adquire importância como um conceito globalizado, na busca de enfrentar as questões ligadas à produtividade e à qualidade total (LACAZ, 2000).

Nadler e Lawler (1983 apud FERNANDES, 1996) demonstram, de forma sistemática, a evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho, conforme o quadro adaptado abaixo:

CONCEPÇÕES DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes que o resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscavam-se melhorias tanto para o empregado quanto para a direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. A QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram freqüentemente usados como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	A QVT como uma panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de os projetos de QVT fracassarem, no futuro ela será avaliada como apenas um modismo efêmero.

## A QUESTÃO CENTRAL DA QVT

Na edificação social e no intercâmbio cultural, verificam-se extremos de situações, do fanatismo religioso à desmedida ambição, com eventuais choques de crenças e valores, representando o quanto desconhecemos do comportamento humano na construção de ambientes e relações harmônicas e respeitadas, mediante as diferenças naturais (PIZZOLI, 2005). Segundo Sato (1999 apud PIZZOLI, 2005), observa-se que a QVT dialoga com noções como motivação, satisfação, saúde-segurança no trabalho, envolvendo discussões mais recentes sobre novas formas de organização do trabalho e novas tecnologias. No entanto, a questão central da qualidade de

vida no trabalho é determinar quais as condições que devem existir para atingir os melhores índices de produtividade preservando condições saudáveis de vida. Essas condições de vida são bastante complexas e vão desde as redes de conhecimento, transnacionalização, critérios de excelência, liderança, visão de mercado e exigências da era pós-industrial. Gerar desenvolvimento humano, potencializar capacidades, garantir equilíbrio entre vida profissional e pessoal, dentro de condições favoráveis de bem-estar, segurança e saúde, devem ser deveres das organizações e metas da gestão de pessoas, superando a visão estreita de recursos humanos (FRANÇA; ZIMA, 2002)

Atualmente, o bem-estar, no sentido de o indivíduo manter-se hígido como pessoa, cidadão e profissional, é condição inerente e preponderante para o desenvolvimento de ações e atitudes positivas dos funcionários em relação às suas empresas. Portanto, diante de uma equipe de trabalho que se encontra preparada e motivada para desenvolver as suas atividades, a produtividade virá, como consequência. Essa surge através de uma "tecnologia limpa" que catalisa experiências e visões avançadas da poderosa relação entre produtividade e qualidade de vida no trabalho (FRANÇA JR; PILATTI, 2004).

## **A PROMOÇÃO DA SAÚDE E DA PRODUTIVIDADE**

Frank Pot, sociólogo holandês, diretor do Instituto Arbeid, descreve o "modelo de discrepância de fatores de risco psicológico" que esclarece o conjunto de elementos que desafia as ações de promoção da saúde e da produtividade. Ele propõe um modelo que tem como objeto central os problemas de desequilíbrio entre as demandas qualitativas e quantitativas do trabalho. Os fatores que estão relacionados ao trabalho são: autonomia e suporte social, educação e qualificação, e número de empregados versus tempo.

Nos últimos dez anos, observa-se um desenvolvimento do conceito de qualidade de vida no trabalho: as empre-

sas brasileiras e especialistas no assunto já apresentam dados atrativos dessas práticas (FRANÇA, 2006). A imprensa tem publicado dados qualitativos e quantitativos que mostram o crescimento intenso das práticas e valores ligadas à promoção de saúde nas empresas. Em um primeiro nível da análise, que se refere à percepção de bem-estar, tanto quanto em níveis mais estratégicos, ocorrem as tomadas de decisões com relação à gestão da qualidade de vida no trabalho. Em pesquisa realizada em 2002, na FEA-USP, junto a 235 administradores, professores e alunos de administração, registraram-se 93% de percepção de interferência positiva das ações e programas de qualidade de vida no trabalho e 65% de que é possível mensurar tais resultados. No entanto, 48% afirmaram desconhecer ou discordar dos modelos gerenciais para implantar tais programas. O importante, porém, é que 99% concordaram parcialmente ou plenamente que as ações de qualidade de vida são sempre necessárias no trabalho das empresas. Têm-se assim caminhos abertos para a aquisição de programas e novas tecnologias, porém é preciso criar, melhorar e rever os recursos que são utilizados na gestão do bem-estar nas empresas do Brasil (FRANÇA, 2006).

A implantação de programas que visem à QVT, sem ir de encontro aos interesses organizacionais e individuais dos funcionários, deve primar pela relação ética. Sempre houve uma tendência de se



acreditar que a ética e os negócios não combinam. Isso porque este é um mundo tido como regido pela ganância, lucratividade ilimitada e pela desonestidade. Entretanto, a vida nas organizações repousa em valores, pois são estes que vão definir as regras de conduta e as ações a serem ou não realizadas (PASSOS, 2004):

*O descrédito na possibilidade de as empresas agirem de forma ética decorre do fato de elas virem historicamente seguindo orientações inspiradas em valores econômicos, que as têm feito agir sem escrúpulos na ânsia pelo lucro desmedido e a qualquer preço, diante do que os seres humanos e a realidade social são preteridos. O econômico passa a dominar tudo, tornando-se mais importante do que os próprios indivíduos a quem deveria servir (PASSOS, 2004).*

Na visão de Jean-François Chanlat (1992 apud PASSOS, 2004), há uma interrupção da ética, disciplina normalmente filosófica, num mundo dirigido por valores econômicos.

## CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Apesar, porém, de o “reinado” do econômico ainda ser muito significativo, atualmente a prevalência deste sobre o social já mostra sinais claros de declínio. Normalmente o mundo de uma organização é permeado pelos conflitos, choques de interesses individuais e, muitas vezes, entre esses e os da própria instituição, de

modo que a ética está servindo para regular essas relações, propondo limites e parâmetros a serem seguidos. Essas orientações também são responsáveis pela garantia da integridade dos indivíduos que vivem o dia-a-dia da empresa e por sua saúde física e mental, possibilitando que eles tenham alegria no que fazem, fortaleçam o compromisso com a organização, renovem e coloquem em prática o poder criativo e produtivo que possuem, a solidariedade, o estímulo, enfim, as condições necessárias à manutenção da organização (PASSOS, 2004).

O fato que já era indicado pelos antigos filósofos, hoje se torna cada vez mais evidente: o comportamento ético ainda é o melhor caminho; a integridade é uma fonte de sucesso para as organizações, que ganharão a confiança dos clientes, o comprometimento de seus funcionários e a autonomia dos seus líderes. Hoje, as organizações que falham em cumprir as exigências éticas nas relações sociais estabelecidas através do contrato de trabalho, deixando à revelia os fatores da produção e da saúde do trabalhador, ou mesmo que desenvolvam uma relação conflitante com a pessoa, são severamente penalizadas. A multa pela falta de ética na conduta de uma empresa nos Estados Unidos pode chegar a US\$ 72,5 milhões, com a possibilidade de ser elevada em 400% ou reduzida em 95%, conforme fatores considerados agravantes ou atenuantes durante o processo

(MIGUEL, 2005).

O movimento de ética empresarial surgiu nos EUA a fim de reduzir os conflitos existentes entre os valores morais da sociedade e a prática adotada por organizações empresariais na busca de atingir suas metas e objetivos financeiro-econômicos. Porém, o que deveria promover uma reflexão sobre a relação entre a sustentabilidade dessas organizações e o bem-estar da sociedade terminou por dar à ética o caráter de ferramenta gerencial de controle disciplinar, ferindo o próprio conceito da ética (MIGUEL, 2005).

Por outro lado, sem a Legislação de sustento nessa matéria, haveria uma desigualdade flagrante entre patrões e empregados. O poder empresarial ainda é absoluto no local de trabalho, e deve ser contestado com princípios e direitos básicos que garantam a democracia nas relações entre capital e trabalho (TREBIEN; MACHADO E SACKSER, 2006). Dentro desse contexto, a legislação hoje existente em relação à segurança e saúde no trabalho está contida no Capítulo V da CLT vigente e nas Normas Regulamentadoras da Portaria 3214/78 que, dentre outros aspectos, trata da ergonomia (NR 17). Esta estabelece parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar-lhes um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. A empresa que não seguir as

normas acima citadas será penalizada através da Norma NR 28, que estabelece as diretrizes de fiscalização e penalidades, tratando do cumprimento das disposições legais e/ou regulamentares sobre segurança e saúde do trabalhador que será efetuada obedecendo ao disposto nos Decretos nº 55.841, de 15/03/65, e nº 97.995, de 26/07/89, no Título VII da CLT e no § 3º do art. 6º da Lei nº 7.855, de 24/10/89.

Mais e mais trabalhadores se queixam de uma rotina de trabalho, de uma subutilização de suas potencialidades e talentos e de condições de trabalho inadequadas. Esses problemas ligados à insatisfação no trabalho têm conseqüências que geram um alto índice de absenteísmo, uma diminuição do rendimento, uma alta rotatividade no ambiente de trabalho, reclamações e greves mais numerosas, tendo um grave efeito sobre a saúde física e mental dos funcionários nas organizações.

Há, portanto, uma necessidade imediata de reformulação ou adequação das medidas de gestão para as organizações que, frente ao processo de globalização e com os níveis acirrados de concorrência vividos, têm que sobreviver no mercado. Ao discutir o atual papel das empresas, Korten (1997) assinala que, das 100 maiores economias mundiais, 51 são de corporações transnacionais e 49 de países. Em termos econômicos, a Mitsubishi é maior do que a Indonésia, o

quarto país mais populoso do mundo. Também é ilustrativo o fato de que a soma da receita das duzentas maiores corporações equivale a quase 30% do produto bruto mundial. Ocorre que esse inquestionável poder econômico em parte vem sendo obtido a um custo social inaceitável. Isso porque as múltiplas externalidades associadas à atividade empresarial, sob a forma de degradação da natureza, condições de trabalho impróprias e produtos inadequados às necessidades humanas, vêm sendo tratadas por meio da privatização dos ganhos e da socialização dos custos (VERGARA; BRANCO, 2001).

Considerando a crescente competitividade que hoje caracteriza o mundo dos negócios, são preocupantes as conseqüências da manutenção dessa prática, assim como incoerentes as situações que se criam. Pode ser considerado como exemplo, o citado por Ryland (1998 apud VERGARA; BRANCO, 2001), segundo o qual, grandes empresas norte-americanas do setor de saúde investem alguns milhões de dólares em ações de empresas de cigarro.

Analisando-se os desafios que temos a enfrentar como sociedade e o poder hoje representado pelas empresas, podemos argumentar quanto ao seu necessário envolvimento com a eliminação das externalidades tidas como inerentes às suas atividades. Nesse sentido, despontam empresas assumindo compromissos com a redução de impactos ambi-

entais, com o apoio a grupos socialmente excluídos, com a erradicação das múltiplas causas de pobreza, especialmente a ausência de educação.

Essas ações não só acenam para a conciliação entre competitividade e humanização das empresas como parecem revelar indícios de que um novo paradigma esteja emergindo no mundo dos negócios. Investigar essa possibilidade é, por si só, instigante. As empresas que vêm implementando ações humanizadas sob diversas formas revelam alguma sintonia com o argumento de Harman (1996) de que “a empresa moderna é extremamente adaptável” (VERGARA; BRANCO, 2001).

## AS CONDIÇÕES DE TRABALHO

A história da vida na Terra dá lições surpreendentes. Ela tem revelado, como ensinam Margulis e Segan citado por Capra (1997) que “a vida não se apossa do globo pelo combate, mas, sim, pela formação de redes”. Práticas destrutivas não encontram a vida eterna. Triunfam a cooperação e a criatividade (CAPRA, 1997). Talvez porque conheçam a teoria, talvez por intuição, sensibilidade ou inteligência, o fato é que várias empresas estão se tornando permeáveis à prática de ações que levam em conta o co-desenvolvimento de sua rede interna e de seu ambiente (as chamadas empresas humanizadas). Ao serem apresentados exemplos de empresas desse tipo, é



importante que se leve em conta que não estamos considerando a totalidade de suas operações, mas, sim, um determinado projeto ou conjunto de ações. Da mesma forma, sugerimos que não sejam estabelecidas correlações entre as ações tidas como humanizadas por parte dessas empresas e seus respectivos desempenhos econômico-financeiros, visto que inúmeras outras variáveis impactam esse desempenho e aqui não estão sendo consideradas (VERGARA; BRANCO, 2001).

Para Nadler e Lawler (1983 apud RODRIGUES 1999), “QVT é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo”. A QVT atualmente procura resgatar a humanização do ambiente total da empresa, o que Cavalcanti et al. (2001) denomina de “inteligência empresarial”:

*A tecnologia, no fundo iguala as empresas; as pessoas é que fazem a diferença. E a nova economia exige uma nova forma de gestão, tanto das pessoas quanto da tecnologia. Não mais aquela empresa hierarquizada, onde manda quem pode e obedece quem tem juízo, mas uma empresa que valoriza a criatividade e compartilhamento de idéias, uma empresa que aprende com seus colaboradores, parceiros e clientes.*

A ênfase da QVT está, portanto, na pessoa, o capital intelectual. O conhecimento de cada um, quando compartilha-

do, se torna o ativo mais importante da empresa e contribui para o aumento da lucratividade. “Numa fábrica, não há nada mais importante que gente”. Esta afirmação foi feita por Schmall, diretor da Audi, em São José dos Pinhais, à revista Exame, que traz um artigo escrito por Vassalo sobre as cinco fábricas mais modernas do Brasil e que retratam a linha de produção do amanhã. A entrevista conta a experiência mal sucedida da Volkswagen que, na década de 80, tentou implantar a produção em massa nas chamadas fábricas escuras, ambientes povoados por robôs e máquinas e que dispensariam a presença humana. A produtividade bateria recordes e a qualidade estaria assegurada. Não haveria perigo de acidentes por desatenção ou cansaço. E, melhor, os gestores não precisariam mais ouvir desculpas pelos atrasos ou reclamações por melhores condições de trabalho e de salário. Essa fábrica foi implantada na Alemanha na cidade de Wolfsburg. A iniciativa não prosperou como se imaginava. Descobriu-se o óbvio: “robôs não pensam, não são flexíveis e, portanto, não conseguem evoluir”, afirmou o diretor.

As pessoas são os motores da produção do passado, do presente e, tudo indica, ainda mais do futuro. A diferença entre o século XIX e a época presente é o poder de influir, melhorar e inovar agora possuído pelo operário. Por isso, segundo Lacaz (2000), “é inadmissível falar em

qualidade do produto sem tocar na qualidade dos ambientes e condições de trabalho, o que seria sobremaneira auxiliado pela democratização das relações sociais nos locais de trabalho”. Esses aspectos de qualidade, tanto de condições de trabalho como de relações, são atacados de várias formas por mecanismos vários, desde programas de ginástica laboral até a participação do trabalhador na tomada de decisões na empresa.

A QVT, de acordo com Chiavenato (1999), “representa em que graus os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização”. O autor ainda elenca os fatores de QVT: 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 de participar.

## **PERSPECTIVAS DE MUDANÇA**

A concepção de QVT evoluiu, e o trabalho, de uma concepção de sobrevivência e até de escravidão ou castigo, passou a projetar o homem como cidadão, sendo um diferencial ímpar no processo produtivo, pois o ser humano, para produzir, precisa estar bem, se sentir feliz,

motivado e satisfeito com o que está fazendo. Por isso, a empresa tem procurado criar esse ambiente favorável ao desenvolvimento, buscando monitorar as variáveis que determinam os ambientes tecnológico, psicológico, sociológico, político e econômico do trabalho.

Para Mello e Camargo (1998 apud FRANÇA JR; PILATTI, 2004), “a qualidade prevê mudanças, porém a alavanca dessas mudanças está nas pessoas, nos colaboradores que compõem a organização”. A manutenção de boas condições de trabalho, criando um ambiente propício, onde as pessoas se sintam bem e produzam adequadamente, é de responsabilidade do gestor. França e Zaima (2002) afirmam que: “um estilo de liderança que possa gerenciar aspectos Biológicos, Psicológicos, Sociais e Organizacionais estará preparando um terreno fértil para o crescimento e o desenvolvimento de uma equipe de alta performance”.

Ao investir em QVT, mesmo com os olhos voltados para o lucro, as organizações conseguem já contabilizar os números positivos do investimento. A partir dos dados investigados e coletados, observa-se que, quando existe na organização uma cultura que não apenas privilegia o lucro, mas também seus funcionários, têm-se colaboradores mais satisfeitos e dispostos a aprimorarem as suas técnicas, contribuindo para o desenvolvimento de novos processos e da organização como todo. Uma empresa que, diante da

globalização, das novas estratégias gerenciais e de questões emergentes como a responsabilidade social (que é, sem dúvida, um dos temas mais frequentemente abordados hoje no meio empresarial), não estiver atenta às mudanças de mercado e não efetuar tais mudanças, possivelmente não “sobreviverá” no contexto aqui descrito.

## **CONCLUSÃO**

Observa-se claramente, hoje, que há uma demanda muito grande de empresas que invistam em seu capital social, em sistemas de gestão participativa como forma de proporcionar melhor qualidade de vida no trabalho, criando um ambiente onde as pessoas voltem a tomar lugar de destaque e seu conhecimento tácito seja valorizado e considerado de grande importância. A QVT termina sendo um dos elementos fundamentais para a formação de uma empresa dita socialmente responsável, constituindo-se num diferencial hoje no mercado competitivo em que se

vive. Cabe, no entanto, mais pesquisa com relação ao referido tema, já que este ainda é um campo inexplorado, principalmente na área de Qualidade de Vida no Trabalho.

A literatura aponta que a valorização das pessoas é o ingrediente principal para tornar as empresas mais humanizadas e propiciar condições para uma melhor qualidade de vida do ser humano, permitindo que este busque o aperfeiçoamento, compreenda mais o outro e realize trabalho em equipe. É preciso priorizar o viver com qualidade e ter consciência da rapidez com que a vida passa. Essa atitude estimulará o indivíduo a buscar, a cada dia, mecanismos para a melhor convivência no trabalho, para o estabelecimento de novas relações de poder, centradas não apenas na hierarquia, mas no poder pessoal de criar, contribuir, somar, compartilhar, cooperar e poder ver que a QVT é uma articulação plenamente possível através de modelos de gestão voltada para as pessoas.

## REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, F. **Qualidade de vida e organização do trabalho**. Disponível em: [www.institutomvc.com.br/costacurta/artfb10qualidadevidaorganizacao.htm](http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artfb10qualidadevidaorganizacao.htm). Acesso em 8 de jun. 2006.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1997.

CARDOSO, W. L. C. D. et al. **Qualidade de vida e trabalho**: uma articulação possível. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

CAVALCANTI, M. et al. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho**: elementos para a formação de um perfil do gestor em cursos e treinamentos especializados. Disponível em: <http://www.abqv.org.br/artigos018.php>. Acesso em 8 de jun. 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi e ZAIMA, Gustavo. Gestão de qualidade de vida no trabalho – GQVT. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Orgs.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA JÚNIOR, Nelson da Rocha; PILATTI, Luiz Alberto. Gestão de qualidade de vida no trabalho (GQVT): modelos que os líderes e gestores podem utilizar para propiciar uma melhor qualidade de vida no trabalho. **Anais do XI Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru: SIMPEP, 2004. p. 1-11.

HARMAN, Willis W. **O mundo dos negócios no século XXI**: um pano de fundo para o diálogo. In: RENESCH, John. **Novas tradições nos negócios**: valores nobres e liderança no século XXI. São Paulo: Cultrix, 1996.

KORTEN, David C. A et al. Market-based approach to corporate responsibility: perspectives on business and global change. **World Business Academy**, San Francisco, v. 11, n. 2, jun. 1997.

LACAZ, Francisco Antonio de Castro. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência e Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, v. 5, n.1, fev./mar. 2000. Disponível em: [www.scielo.br](http://www.scielo.br). Acesso em: 8 de jun. 2006.

MIGUEL, Isabela Castello. O valor da ética nas organizações. **Revista Brasileira de Administração**. São Paulo, ano XVI, n. 51, dez. 2005.

MONACO, Felipe de Faria; GUIMARÃES, Valeska Nahas. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. **RAC**, v. 4, n. 3, set./dez. 2000.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004

PIZZOLI, Lourdes Margareth Leite. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso das enfermeiras do Hospital Heliópolis. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, 2005. Disponível em: [www.scielo.br](http://www.scielo.br). Acesso em: 8 de jun. 2006.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

TREBIEN, Eunice Ivana; MACHADO, Mirian Magnus; SACKSER, Roseli Maria. **Qualidade de vida no trabalho**. Disponível em: [http://www.assesc.com.br/paginas/JornadaCientifica/anais\\_2/QUALIDADEDEVIDANOTRABALHO.pdf](http://www.assesc.com.br/paginas/JornadaCientifica/anais_2/QUALIDADEDEVIDANOTRABALHO.pdf). Acesso em: 8 de jun. 2006.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 8, jan./fev. 2001. Disponível em: [www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf). Acesso em: 8 de jun. 2006.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, abr./jun. 2001.



