

Qualidade de Vida no Trabalho: Leituras e Possibilidades no Entorno

LUIZ ALBERTO PILATTI
VIVIANE CARVALHO BEJARANO

INTRODUÇÃO

Existe um certo consenso que segundo o qual transitamos, ou estamos transitando, de um mundo velho para um mundo novo. A era do capitalismo e do Estado-nação está se esvaindo para, em seu lugar, como sugere Peter Drucker, adentrarmos na sociedade pós-capitalista, que é a sociedade do conhecimento e das organizações¹.

Para Karl Erik Sveiby, a nova riqueza produzida nas organizações do conhecimento advém dos subutilizados ativos intangíveis, o capital humano e o capital estrutural interno e externo. Entre os ativos intangíveis, as pessoas são os únicos verdadeiros agentes. Ativos e estruturas - tangíveis ou intangíveis - são produtos de ações humanas. Com efeito, a mudança do paradigma anterior, o paradigma industrial, para o atual, o paradigma do conhecimento, pressupõe um enfoque diferenciado do capital humano: as pessoas deixaram de ser geradores de custos ou recursos para se tornarem geradores de receita².

¹ DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

² SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 32.

Em termos práticos, se as pessoas são o ativo mais importante das empresas, supõe-se que devam ser valorizadas como tal. No entanto, nem sempre a gestão de pessoas é feita com esse viés. Dentro do atual ambiente empresarial, marcado por acirrada competição proporcionada por mercados globalizados e com alto grau de complexidade, a idéia da qualidade de vida do trabalhador (QVT) parece incongruente com a situação dada.

Pode-se dizer mais. No novo mundo do trabalho, marcado por fantásticos avanços científicos e tecnológicos, sofisticados métodos e instrumentos de trabalho desenharam um novo sistema produtivo. Paradoxalmente, a substituição do trabalho mecânico e “coisificado” pelo não-trabalho não libertou as pessoas do fardo mecânico e de sua “coisificação”, porque fica a qualidade de vida (QV) mais estranha aos mesmos.

No Brasil, tal qual no cenário internacional, a discussão do tema QVT vem sendo sistematicamente ampliada. No entanto, aqui, uma parcela significativa da produção acadêmica existente é de natureza aplicada, com características descritivas ou exploratórias, e foco em variáveis específicas como cargo, remuneração, ambiente físico de trabalho, dimensões básicas da tarefa, entre outras. Nota-se também que os trabalhos apresentam uma base teórico-conceitual mais ou menos comum e as contribuições originais são escassas.

Com o presente texto, pretende-se, ainda que de forma introdutória, partindo de uma evolução histórica, conceituar e apontar alguns indicadores objetivos de QVT.

QVE QVT

Colocar dois conceitos, QV e QVT, separados por conjunção permite uma leitura em dois sentidos: o aditivo e o adversativo.

Pode-se argumentar, pautado numa leitura de cunho mais marxista, que constrói uma separação entre o que é trabalho e o que não é trabalho, que o emprego da conjunção tende ao adversativo. A idéia de que é na esfera do não-trabalho que o trabalhador deve compensar o desgaste causado

pelas agruras do trabalho para trabalhar melhor produz uma leitura dual e tende a produzir conceitos dessemelhantes.

Outra leitura que pode ser feita, num sentido aditivo, está contida nos escritos do antropólogo Norbert Elias, que constrói uma tipologia do tempo livre das pessoas, baseado em um quadro teórico próprio, apresentando não apenas diferenças, mas a continuidade do espectro do trabalho e do tempo livre³. Em uma escala, estão alocados tipos de trabalhos que vão de quase totalmente desprovidos de oportunidades intrínsecas e autônomas de ressonância agradável, até trabalhos com oportunidades intrínsecas de comunicativa ressonância emocional. A separação de trabalho e não-trabalho, ainda que exista, é muito mais tênue. Assim, os conceitos em tela não podem ser lidos de forma dissociada. É no sentido aditivo que os conceitos estão sendo lidos.

Um ponto que deve ser colocado é que os conceitos QV e QVT são amplos e multidisciplinares (ou interdisciplinares, em alguns casos), portanto, polissêmicos. Temas como saúde, satisfação, motivação, condições de trabalho, estresse, estilos de liderança, ecologia, condições econômicas, dentre outros, permeiam esses conceitos.

Feitas essas considerações, será tomado como ponto de partida uma definição amplamente utilizada de QV, que foi proposta pela Organização Mundial da Saúde, através da Divisão de Saúde Mental (WHOQOL GROUP). Partindo de três aspectos fundamentais que fazem parte do conceito QV – a subjetividade, a multidimensionalidade e a presença de dimensões positivas e negativas –, o WHOQOL GROUP definiu QV 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”.⁴

³ ELIAS, Norbert. O lazer no espectro do tempo livre. In: ELIAS, N. *A busca da excitação: desporto e lazer no processo civilizacional*. Lisboa: DIFEL, 1992. p. 139-185.

⁴ FAMED – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL/ HCPA. *Versão em português dos instrumentos de avaliação de qualidade de vida (WHOQOL) 1998*. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/psiq/whoqol.html> Acesso em: 25 fev. 2005.

Em termos práticos, o grupo elaborou um instrumento que permitisse avaliar a QV dentro de uma perspectiva genuinamente internacional, através de um projeto colaborativo multicêntrico. Resultou deste projeto o WHOQOL-100, um instrumento de avaliação de qualidade de vida composto por 100 itens. Esse instrumento avalia diferentes domínios da QV (tabela 1):

TABELA 1 – DOMÍNIOS E FACETAS DO WHOQOL

Domínio I - Domínio físico
1. Dor e desconforto
2. Energia e fadiga
3. Sono e repouso
Domínio II - Domínio psicológico
4. Sentimentos positivos
5. Pensar, aprender, memória e concentração
6. Auto-estima
7. Imagem corporal e aparência
8. Sentimentos negativos
Domínio III - Nível de Independência
9. Mobilidade
10. Atividades da vida cotidiana
11. Dependência de medicação ou de tratamentos
12. Capacidade de trabalho
Domínio IV - Relações sociais
13. Relações pessoais
14. Suporte (Apoio) social
15. Atividade sexual
Domínio V - Ambiente
16. Segurança física e proteção
17. Ambiente no lar
18. Recursos financeiros
19. Cuidados de saúde e sociais: disponibilidade e qualidade
20. Oportunidades de adquirir novas informações e habilidades
21. Participação em/e oportunidades de recreação/lazer
22. Ambiente físico (poluição/ruído/trânsito/clima)
23. Transporte
Domínio VI - Aspectos espirituais/Religião/Crenças pessoais
24. Espiritualidade/religião/crenças pessoais

Fonte: FAMED – Universidade Federal do Rio Grande do Sul/HCPA.

Por sua vez, QVT pode ser visto como um indicador da qualidade da experiência humana no ambiente de trabalho. Trata-se de um conceito estreitamente relacionado à satisfação dos funcionários quanto à sua capacidade produtiva em um ambiente de trabalho seguro, de respeito mútuo, com oportunidades de treinamento e aprendizagem e com o equipamento e facilidades adequadas para o desempenho de suas funções.

Alguns conceitos fundamentais à qualidade de vida no trabalho são: participação do empregado nas decisões que afetam o desempenho de suas funções; reestruturação de tarefas, estruturas e sistemas para que estas ofereçam maior liberdade e satisfação no trabalho; sistemas de compensações que valorizem o trabalho de modo justo e de acordo ao desempenho; adequação do ambiente de trabalho às necessidades individuais do trabalhador; satisfação com o trabalho.

As iniciativas de QVT têm dois objetivos: de um lado, aumentar a produtividade e o desempenho; de outro, melhorar a qualidade de vida no trabalho e a satisfação com o trabalho. Muitos supõem que os dois objetivos estão ligados: uma maneira direta de melhorar a produtividade seria a melhora das condições de e a satisfação com o trabalho, porém, a satisfação e a produtividade do trabalhador não seguem necessariamente trajetórias paralelas. Isto não significa que os dois objetivos sejam incompatíveis, nem que sejam totalmente independentes de um outro. Sob determinadas circunstâncias, melhorias nas condições de trabalho contribuirão para com a produtividade.

Falando ainda de QVT, dentro de uma perspectiva mais histórica, um nome importante é Georges Friedmann. Sociólogo, Friedmann escreveu *Problèmes humains du machinisme industriel*, na França, em 1946.⁵

Nesse estudo, Friedmann argumenta que o determinante crítico da capacidade de autodesenvolvimento é o grau de envolvimento e integração entre a concepção e a execução no processo de trabalho. O modelo ideal de traba-

⁵ FRIEDMANN, Georges. *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris: Gallimard, 1946.

lho seria aquele do artesão do século XIX, que tinha a responsabilidade individual de projetar e produzir o produto.

Com efeito, as mudanças nas práticas gerenciais e na tecnologia transformaram a natureza do trabalho de um modo tal que foram destruídas as possibilidades de criatividade e o autodesenvolvimento humano.

Seu ponto de partida foi a transformação das filosofias de gerenciamento com enfoque na produtividade do trabalhador, com influência crescente das idéias de Frederick Winslow Taylor, conhecidas como “gerência científica”⁶. Para Taylor, o artesão independente era o obstáculo principal ao aumento da eficiência industrial. Para superar isto, era necessário que a gerência tomasse responsabilidade pela parte conceptual do processo do trabalho, organizando os empregados de maneira que a eficiência da produção fosse maximizada.

O foco central da crítica de Friedmann ao sistema de trabalho de Taylor sustentava-se no fato do mesmo ser moralmente corrosivo, devido à sua tendência sistemática de desqualificar os empregados e aumentar a separação entre o trabalho manual e o intelectual. Para o autor, a tendência principal da mudança era fazer com que trabalhadores semiqualeificados executassem todas as operações sem um mínimo de inteligência e personalidade. A consequência era a corrosão da qualidade da experiência da pessoa no trabalho, ou qualidade de vida no trabalho, através da destruição das funções vitais do trabalho, entre elas o desenvolvimento da personalidade.

Apesar de Taylor haver tratado de se defender desta acusação, segundo Friedmann, o Taylorismo e a “gerência científica”, incontestavelmente, destroem a iniciativa dos trabalhadores. A destruição do conteúdo intelectual do trabalho leva ao que o autor chamou de “desespiritualização do trabalho”. Em outros termos, iniciativas de QVT seriam aquelas que avançam na contramão do modelo de Taylor. Um paralelo semelhante pode ser feito com as idéias de Henry Ford.

⁶ Cf.: GALLIE, Duncan. The quality of employment: perspectives and problems. In: OFFER, Avner (ed.) *Pursuit of the quality of life*. Oxford: Oxford University, 1996. p. 165-168.

Para Harry Braverman, a humanidade é uma espécie trabalhadora. O relacionamento da espécie humana com a natureza não é meramente o de recolher os seus frutos. A humanidade faz uso dos materiais fornecidos pela natureza, os altera para que formem objetos mais úteis. Trabalha-se a fim de viver, de prover-se com os meios e as provisões da vida. Assim, mesmo que homens e mulheres tenham freqüentemente a ocasião de se queixar do trabalho como uma carga imposta à espécie, não há dúvida de que o trabalho é tão natural à vida humana quanto pastar e caçar é natural a outras espécies⁷.

Na sociedade capitalista, que é a sociedade em que vivemos, o trabalho é organizado nas instituições que têm por muito tempo nos separado da produção simples, para nosso próprio uso – a finalidade de uma empresa capitalista é usar o excesso que pode ser extraído do processo da produção. Assim, todos trabalham para suprir as necessidades do capital.

É somente criando um excesso para as corporações que obtemos a permissão de criar para nossas necessidades. Mas, na sociedade capitalista, a maneira como o excesso é extraído é muito especial, e teve, durante os últimos 200 anos, as conseqüências mais extraordinárias. A maior delas é que os capitalistas tomaram controle direto sobre todos os processos do trabalho e da produção; repetidamente reestruturando e reorganizando o trabalho para servir suas próprias necessidades, e dividindo o trabalho de modo que tanto o resultado como o processo como um todo ficaram fora do entendimento do trabalhador.

O trabalho sujeito a estas circunstâncias é, muitas vezes, chamado de “trabalho alienado” – de acordo com a definição principal do verbo alienar: transferir para outrem o domínio de; tornar alheio; alhear.

A posse das ferramentas e dos instrumentos da produção está no capital. O mesmo aplica-se à posse dos rendimen-

⁷ BRAVERMAN, Harry. *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press, 1974.

tos da venda do produto e, finalmente, ao processo da produção. Todo o processo produtivo torna-se estranho ao trabalhador - o salário transforma-se na única equidade do trabalhador no trabalho. Assim, na sociedade capitalista, a produção é desenvolvida em uma atmosfera de hostilidade ou de indiferença por uma massa de trabalhadores que perderam contato com o processo total, o que, por sua vez, exige meios de controle e de gerência. É assim que a gerência é trazida ao mundo: pela sociedade capitalista.

Nesta situação, não é surpreendente que o trabalho seja visto por alguns como uma maldição - o que surpreende, segundo Braverman, é que seja ainda assim tolerável. Esta alienação gradual do processo da produção e do trabalhador foi um processo complexo, que se cristalizou e tornou-se virtualmente universal nas fábricas, moinhos, armazéns, escritórios, fazendas, atacado e varejo, hospitais, escritórios de administração pública, dos países capitalistas do século XX. Neste contexto, o trabalhador sofre um sentimento de aflição, um mal-estar, uma sensação negativa em relação a seu trabalho.

Numa perspectiva mais conceitual, Walter Galeson indica que QVT é um termo amorfo, que inclui um grande número de conceitos e atividades, entre eles: círculos de qualidade, equipes de participação na gerência, humanização e reestruturação do trabalho e ênfase na criatividade do empregado⁸. Às vezes, o termo inclui a participação do empregado na tomada de decisões. Mas a finalidade fundamental de programas de QVT não é ampliar a autoridade ou poder dos empregados - embora tais programas possam ser vistos como um esforço democratizador. Os programas de QVT têm dois objetivos básicos: aumentar a eficiência produtiva e melhorar as circunstâncias físicas e mentais sob as quais as pessoas atuam. Os dois objetivos são relacionados no sentido de que melhores condições de trabalho podem aumentar a produ-

⁸ GALENSON, Walter. *New trends in employment practices: an international survey*. New York: Greenwood Press, 1991. p. 47-48.

vidade, mas este não é sempre o caso. A ênfase em um ou outro objetivo difere entre países e entre empresas. Os círculos de qualidade, para o exemplo, são projetados primeiramente para levantar a produtividade, enquanto medida de segurança e de saúde, e são direcionadas para melhorar o ambiente de trabalho, ainda que as custas da produtividade. Feitas essas indicações de ordem mais histórica e tomado o conceito de QV como ponto de partida, passar-se-á, de imediato, para uma construção mais pontual e objetiva.

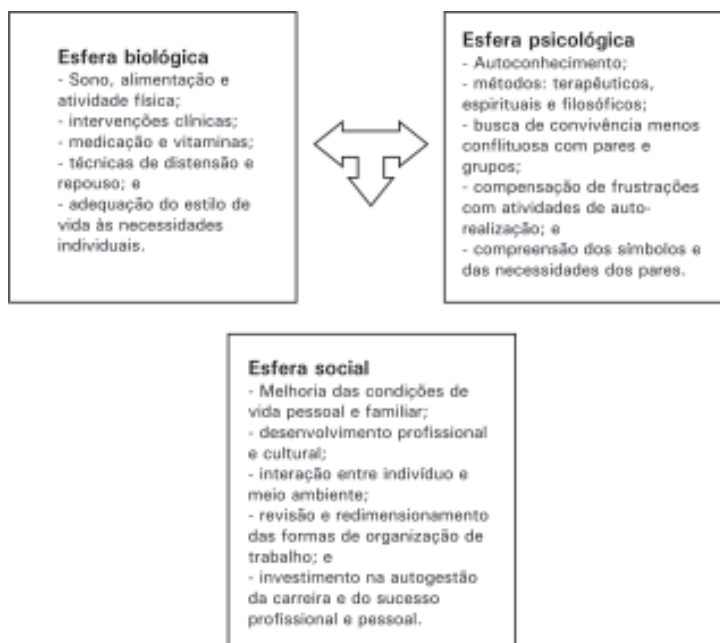
Nessa direção, os escritos de Ana Cristina Limongi-França e Gustavo Zaima são pertinentes ao desenvolvimento proposto. Para os autores, QVT é

o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, visando atender escolhas de bem-estar das pessoas que atuam em uma empresa, unidade de negócio ou setor específico.⁹

Os autores trabalham, pautados numa visão biopsicossocial, com o conceito de qualidade de vida pessoal. Neste enfoque, o indivíduo é visto em três esferas: a biológica, a psicológica e a social. A figura 1 mostra os elementos principais de cada uma das esferas:

⁹ LOMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ZAIMA, Gustavo. Gestão de qualidade de vida no trabalho- GQVT: com ênfase em pessoas, equipes e liderança. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*, volume 1. São Paulo: Gente, 2002. p. 406.

FIGURA 1 – ENFOQUE BIOPSIKOSSOCIAL



Tratando da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVVT), Limongi-França e Zaima, partem da idéia de que “as empresas que não têm a preocupação com a qualidade entre seus objetivos organizacionais correm sério risco de desaparecer do mercado”¹⁰ e, nesse contexto, que a QVT é mais importante que nunca. Em termos práticos, apresentam indicadores que demonstram a QVT como uma competência estratégica (Tabelas 2 e 3).

¹⁰ *Ibid.*, p. 408.

TABELA 2 – INDICADORES INDEPENDENTES,
QUE RESULTAM DO ESFORÇO GERENCIAL DA
EMPRESA

Área de esforço gerencial	Descrição	Indicadores BPSO (96)	Setores que desenvolvem
Organizacional	Ações que valorizam imagem, estrutura, produto e relacionamento da empresa com os empregados	- Endomarketing - Comitês executivos e decisórios - Comunicação interna	- Imagem externa - Diretorias executivas - Marketing - Gestão de pessoas e/ou recursos humanos
Social	Ações que oferecem benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criam oportunidade de lazer e cultura	- Direitos legais - Atividades associativas e esportivas - Eventos de turismo e cultura - Atendimento à família	- Serviço social - Grêmios esportivos - Fundações específicas - Gestão de pessoas e/ou recursos humanos
Psicológica	Ações que promovam a auto-estima e o desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais	- Processos de seleção e avaliação de desempenho - Carreira - Remuneração - Programas participativos	- Recrutamento e seleção - Treinamento de pessoal - Cargos e salários - Relações industriais
Biológica	Ações que promovem a saúde, que controlam os riscos ambientais e atendem às necessidades físicas	- Mapa de riscos - Sipat - Refeições - Serviço médico interno e contratado - Melhorias ergonômicas - Treinamentos específicos	Higiene, segurança e saúde no trabalho - Ambulatório - Nutrição - Relações industriais e/ou recursos humanos

Fonte: LOMONGI-FRANÇA; ZAIMA, 2002. p. 409.

TABELA 3 – INDICADORES DEPENDENTES,
QUE ESTÃO RELACIONADOS À SATISFAÇÃO
DOS EMPREGADOS

Fator de satisfação pessoal	Descrição	Indicador	Quem utiliza
Organizacional	Satisfação percebida com relação à política organizacional: o que a empresa faz e se reflete no funcionário	- Imagem da empresa - Valorização do produto - Qualidade das informações geradas para comunicação interna	- Níveis: direção gerência operação
Social	Satisfação percebida quanto ao suporte social de benefícios legais e espontâneos	- Envolvimento da família - Assistência à educação formal - Realização de esportes	Idem
Psicológica	Satisfação percebida quanto ao atendimento das necessidades individuais de reconhecimento, auto-estima e desenvolvimento	- Critérios de recrutamento / seleção - Avaliação de desempenho / carreira - Camaradagem - Vida pessoal preservada	Idem
Biológica	Satisfação percebida quanto aos programas e serviços que garantem bem-estar físico ou recuperação de doenças e promoção da saúde.	- Índices de acidentes de trabalho - Conscientização, saúde e segurança - Conforto físico / insalubridade - Alimentação - Hábitos saudáveis	Idem

Fonte: LOMONGI-FRANÇA; ZAIMA, 2002. p. 410.

Para William Westley, as dimensões existentes e que devem ser consideradas dentro da QVT estão situadas em quatro ambientes: o político, o econômico, o psicológico e o da sociologia do trabalho¹¹.

¹¹ WESTLEY, William A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, London, v. 32, n. 2, p. 111-123, feb. 1979.

Westley infere que os problemas políticos, advindos principalmente da concentração de poder, produzem insegurança; os econômicos causam injustiças com a concentração dos lucros e a exploração dos trabalhadores; a alienação, que pode ser lida como um desinteresse pelo trabalho e o pelo próprio ser, refletindo um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial, que deriva de problemas psicológicos; e os problemas sociológicos que, por sua vez, causam anomia, que é uma situação em que há divergência ou conflito entre normas sociais, tornando-se difícil para o indivíduo respeitá-las igualmente, produzindo uma falta de envolvimento moral.

A solução ou, pelo menos, a minimização desses problemas podem ser conseguidos com o enriquecimento do trabalho, adotado em nível industrial, e com o emprego dos métodos sociotécnicos para a reestruturação do trabalho no plano dos grupos.

Outro autor que deve ser citado, e que é uma espécie de referência quase que obrigatória, é Richard Walton. Para esse autor, a idéia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e uma melhoria do meio organizacional¹².

Walton propõe oito categorias conceituais que possibilitam a análise do nível de QVT existente em uma instituição. As categorias e os tópicos observáveis de cada uma delas são os seguintes:

1. Compensação satisfatória e adequada:

- remuneração adequada: remuneração necessária para o empregado viver com dignidade dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive;

¹² WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, dec. 1973.

- equidade interna: o pagamento recebido por determinado trabalho apresenta uma similitude apropriada com a remuneração de outros membros de uma mesma organização; e
 - equidade externa: existe uma equidade com a remuneração de outros profissionais do mercado.
2. Condições de saúde e segurança no trabalho:
- jornada de trabalho: número de horas trabalhadas e sua relação com as tarefas desempenhadas;
 - carga de trabalho: quantidade de trabalho desenvolvido em um turno de trabalho;
 - ambiente saudável: condições de segurança e saúde em relação aos riscos de acidente ou doenças;
 - ambiente físico: local de trabalho e suas condições de conforto e organização para o desempenho do trabalho;
 - material e equipamento: quantidade e qualidade do material existente para determinado trabalho;
 - condições físicas de trabalho: condições que minimizam os riscos de acidentes e doenças;
 - limite de idade: determinado quando o trabalho desenvolvido é potencialmente prejudicial ao bem estar de pessoas acima de certa idade; e
 - estresse: quantidade percebida de estresse que o trabalhador é submetido durante sua jornada de trabalho.

3. Uso e desenvolvimento de capacidades:

- autonomia: medida concedida ao trabalhador de liberdade substancial, independência e descrição na programação e execução de seu trabalho;
- significado de tarefa: relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora do ambiente laboral;
- identidade da tarefa: medida da tarefa em sua integridade e na avaliação do resultado alcançado;
- habilidades múltiplas: possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e habilidades do indivíduo;
- informação e perspectiva: informação dada ao indivíduo com relação à avaliação do seu trabalho e de suas ações de forma global; e
- planejamento: conciliação do trabalhador em relação ao planejamento e a implementação da atividade.

4. Oportunidade de crescimento e garantia de emprego:

- possibilidade de carreira: existência de possibilidades de avanços na instituição ou na carreira profissional, reconhecida pelos pares, membros da família ou comunidade;
- crescimento pessoal: processo de educação continuada que possibilite o desenvolvimento das potencialidades do trabalhador e aplicação das mesmas; e

- segurança de emprego: grau de segurança do trabalhador em relação à manutenção do emprego.

5. Integração social na organização:

- isenção de preconceitos: aceitação do trabalhador pelas características de trabalhos relatados, habilidades, conhecimentos e potencial, a despeito de raça, sexo, credo e nacionalidade ou estilo de vida e aparência física;
- igualdade de oportunidades: grau de ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos de símbolos de *status* e/ ou estruturas hierárquicas;
- mobilidade: a existência de mobilidade ascendente;
- relacionamento: grau de relacionamento marcado pelo auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades; e
- senso comunitário: o senso de comunidade que permeia a instituição.

6. Constitucionalismo na organização:

- direitos trabalhistas: cumprimento da legislação trabalhista;
- privacidade pessoal: grau de privacidade que o trabalhador tem dentro da empresa;
- liberdade de expressão: forma como o empregado pode expressar seus pontos de vista aos seus superiores sem medo de represálias; e

- normas e rotinas: maneira como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

7. Trabalho e espaço total de vida:

- papel balanceado no trabalho: equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens e convívio familiar; e
- horário de entrada e saída do trabalho: existência de horários determinados.

8. Relevância social da vida no trabalho:

- imagem da instituição: visão do empregado em relação à sua instituição de trabalho: importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoais de fazer parte da instituição;
- responsabilidade social da instituição: percepção do empregado quanto à responsabilidade social da instituição para a comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas da comunidade e também de não lhe causar danos;
- responsabilidade social pelos serviços: percepção do empregado em relação à responsabilidade da instituição com a qualidade dos serviços disponibilizados à comunidade; e
- responsabilidade social pelos empregados: percepção do empregado quanto à sua valorização e participação na instituição, a partir da política de Recursos Humanos existente.

Na direção dos conceitos que foram postos em discussão, pode-se inferir que QV é centrada mais no indivíduo e QVT no ambiente. Talvez, uma releitura necessária seja na

direção da convergência plena: não existe QVT sem QV. Um trabalhador passa, diariamente, pelo menos, nove ou dez horas trabalhando ou exercendo rotinas ligadas a seu trabalho. Está se falando de algo que ocupa 30, 35 anos, ou até mais, da vida de uma pessoa. Nesse sentido, é bastante desejável que a idéia de QVT, a despeito dos profundos avanços conseguidos num espaço de tempo relativamente curto – está se falando de algo surgido na segunda metade do século passado –, deixe de ser uma idéia necessária e alcance uma dimensão maior, a dimensão da QV.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

QVT é um conceito amplo e relativamente impreciso. Seus contornos são múltiplos. As definições guardam entre si, como ponto comum, o entendimento de que QVT é um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, por extensão, um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho.

Considerando as interfaces existentes, não é descabido falar que o conceito de QV, que é geral, por si só abarca questões específicas que estão contidas no mundo do trabalho. Na verdade, os conceitos apresentados oscilam numa escala que poderia ser representada com o indivíduo e o trabalho nos extremos. Com efeito, pode-se inferir que QV(T) é o potencializar positivo das múltiplas dimensões que interferem na vida humana contidas na escala mencionada; o humano e o desumano, ainda que sejam limites pouco aceitáveis, são uma referência inicial.

Em termos práticos, é necessário que, de uma idéia intensamente divulgada pelas mídias e propagada em manuais administrativos, quase sempre associada à saúde, hábitos, comportamentos, ambiente e atividade física, forme-se uma prática. Pensando no mundo globalizado, está se falando de algo necessário e distante.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*, volume 1. São Paulo: Gente, 2002.

BRAVERMAN, Harry. *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press, 1974.

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

ELIAS, Norbert. *A busca da excitação: desporto e lazer no processo civilizacional*. Lisboa: DIFEL, 1992. p. 139-185.

FAMED – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL/HCPA. *Versão em português dos instrumentos de avaliação de qualidade de vida (WHOQOL) 1998*. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/psiq/whoqol.html>> Acesso em: 25 fev. 2005.

FRIEDMANN, Georges. *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris: Gallimard, 1946.

GALENSON, Walter. *New trends in employment practices: an international survey*. New York: Greenwood Press, 1991.

GALLIE, Duncan. The quality of employment: perspectives and problems. In: OFFER, Avner (ed.) *Pursuit of the quality of life*. Oxford: Oxford University, 1996.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, dec. 1973.



WESTLEY, William A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, London, v. 32, n. 2, p. 111-123, feb. 1979.

