

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA DISCUSSÃO SOBRE A RELAÇÃO COM O DESEMPENHO

Marcela Prata Lepsch

Resumo: O presente trabalho se propôs a discutir a relação existente entre qualidade de vida no trabalho e o desempenho dos colaboradores. Através de um questionário foi possível verificar o nível de Qualidade de Vida no Trabalho e Avaliação de Desempenho dos funcionários.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho; Desempenho organizacional; Gestão de pessoas.

Introdução

Nos últimos anos, o homem tem dado uma atenção especial à relação entre as condições de trabalho e sua qualidade de vida. Hoje, por exemplo, é possível encontrar profissionais que abdicam de salários e benefícios atraentes para terem tempo para cuidar da saúde, dedicar-se mais à família e desfrutar de horas de lazer. Se por um lado, as pessoas estão mais preocupadas consigo, as organizações procuram alternativas que minimizem o estresse provocado pelas pressões do universo corporativo, afinal sem a presença dos talentos corporativos nenhuma organização sobrevive. Nesse momento surgem em cena ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT). Mas que implicações esses investimentos resultam na vida das empresas e dos profissionais? Os caminhos adotados pelas empresas geram resultados efetivos? E o mais importante: como mensurar esses resultados para perceber a relação da QVT com o desempenho dos funcionários?

Apesar de diversos autores apresentarem abordagens diferentes ao conceituar a Qualidade de Vida no Trabalho, existe um ponto em comum quanto ao objetivo principal, que é a harmonização dos interesses individuais e organizacionais, isto é, a melhora da satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho, bem como, da produtividade da empresa, como resultado de uma maior participação dos empregados nos processos de trabalho.

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho envolve, “além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa” (Fernandes, 1996, p.40). Isso, segundo essa autora, pode ser obtido através da reestruturação do desenho dos cargos e equipes de trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e a uma melhoria do meio organizacional.

A constante fase de transição e adaptação que o mundo vive hoje se reflete na busca incessante pelo diferencial da competitividade no ambiente organizacional. Tal desafio, por sua vez, pode ser apontado como um dos principais responsáveis pela necessidade da qualidade. Nesse contexto, é crucial às organizações pensar na sedimentação de suas habilidades e ponteciais para inserir em sua filosofia e estrutura o novo conceito de trabalho, bem como os desafios a ele inerentes. Para tanto, torna-se necessário falar em qualidade de

vida no trabalho, ressaltando-se, sempre a abordagem desse assunto como questão de competitividade organizacional.

Assim sendo, é perfeitamente pertinente e muito relevante o desenvolvimento de aspectos que favoreçam o atendimento e o desenvolvimento do ser humano como ser multidisciplinar, reconhecendo suas mais variadas e amplas necessidades. Vale ressaltar que o ser humano traz consigo sentimentos, desejos e ambições; cria expectativas, envolvendo-se; busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Logo, é necessário que as empresas, independente de seu porte estrutural, deixem de lado a idéia de que o homem trabalha exclusivamente para a obtenção do salário, que nega seus sentimentos e emoções, que não se frustra com a falta de crescimento, que não se aborrece com o total descaso dos seus gestores que apenas lhe cobram a tarefa e não o orientam para a real situação da empresa, negando-lhe o acesso às informações, tratando-os apenas como uma peça a mais no processo de produção.

Destaca-se a necessidade de que saibamos que, cada vez que esse indivíduo entra na empresa, está entrando um “ser” integrado e indivisível, com sonhos de auto-estima e auto-realização. Para Walton (1973), a expressão Qualidade de Vida no Trabalho caracteriza uma preocupação com a recuperação de valores humanísticos e ambientais, que não vem recebendo a devida atenção pelas sociedades industrializadas, voltadas para o avanço tecnológico, a produtividade industrial e o crescimento econômico (apud Rodrigues, 1996).

No ambiente de trabalho percebemos que a qualidade de vida está ligada ao bem-estar das pessoas em situação de trabalho, visando elevar o nível de satisfação e também o de produtividade, o que significa maior eficácia e, ao mesmo tempo, atender às necessidades básicas dos trabalhadores. Inicialmente está esse programa, baseava-se na análise e reestruturação das tarefas, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos sofrida. Posteriormente, com a abordagem do enriquecimento de cargos, conseguiram-se algumas melhorias, mas como as variáveis estão interligadas, não sendo somente os cargos que deverão ou poderão ser mudados para garantir a qualidade de vida dos trabalhadores, tornou-se necessário investir em uma nova filosofia da relação capital – trabalho, aquela onde se estabelece uma parceria, e os resultados da empresa são compartilhados com os funcionários, oferecendo a eles e suas famílias uma condição de vida mais humana.

Seu foco de investigação visa ao questionamento das formas a serem adotadas para que os cargos se mostrem mais produtivos e satisfatórios, com vantagem para as pessoas e organização, mediante a reformulação do desenho de cargos e postos de trabalho. A mensuração da QVT é complexa e situacional, e envolve a utilização de instrumentos genéricos e específicos. Um exemplo desses instrumentos é a avaliação de desempenho, que fornece subsídios para os gestores identificarem quais colaboradores necessitam de treinamento e quais não estão desempenhando as atividades que condizem com suas competências, realocando-os com mais eficiência e eficácia.

O que se observa é que nem todo problema de produtividade ou insatisfação dos funcionários pode ser resolvido pelos programas de QVT. Entretanto, sua aplicação sem dúvida implica melhores desempenhos e redução de custos, na medida em que reduz o desperdício. Isso porque a organização passa a contar com pessoas mais comprometidas, contribuindo para a melhoria dos resultados.

Como existem os aspectos técnicos relacionados ao processo produtivo nos programas de QVT, muitas organizações priorizam o investimento técnico, que são melhorias em máquinas e equipamentos, esquecendo o investimento em pessoas. Somente atendendo às necessidades das pessoas e as desenvolvendo é que as organizações atingirão as suas metas, não apenas investindo em tecnologia, mas cuidando do clima organizacional.

Quando ocorre esse desequilíbrio de maior investimento em tecnologia em detrimento do investimento nas pessoas, ele é acompanhado de um baixo nível de satisfação do empregado, afetando diretamente a qualidade dos produtos e serviços prestados. Para que isso não ocorra, é necessário que se conheça quais são as expectativas e necessidades das pessoas, para que esses fatores não interfiram na qualidade do produto.

Na opinião de Cleo Carneiro (*apud* FERNANDES, 1996, p. 38),

Qualidade de vida no trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam [...] e utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa.

Outra ferramenta utilizada pelas empresas é a Pesquisa de Clima. Ela possibilita a criação de projetos que visam o gerenciamento de pessoas, comunicação interna, relacionamento interpessoal e transparência e coerência nas ações. Ou seja, a partir deste mapeamento, é possível traçar ações e planejar formas eficazes de fortalecer as relações, a comunicação, a gestão de processos e pessoas no ambiente de trabalho ocasionadas pela diversidade.

A gestão da qualidade de vida do trabalho representa uma condição estratégica de competitividade das empresas no mercado global, vez que a produtividade dos empregados associa-se a um nível satisfatório de qualidade de vida em seu ambiente de trabalho. A noção de qualidade de vida é eminentemente humana, e abrange muitos significados que refletem conhecimentos, experiências, e valores de indivíduos e coletividades.

As reformulações do trabalho constituem o objetivo principal das ações implicadas na QVT, visando garantir maior eficácia e produtividade aliadas ao atendimento básico das necessidades dos trabalhadores. A QVT tem como meta gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível de cargo, recebimento de recursos de feedback sobre o desempenho, com tarefas adequadas, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoas do indivíduo.

Como as empresas têm que ser constantemente competitivas no mercado global, só atingirão suas metas de produtividade através do comprometimento dos empregados, advindo de sua satisfação com o trabalho. Quando não é levado em conta o fator humano, o desempenho do cliente interno fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação, afetando o atendimento às exigências do cliente externo, o que inviabiliza as estratégias voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. Os problemas ligados à insatisfação no trabalho têm consequências que geram um aumento do absenteísmo, diminuição do rendimento, alta rotatividade nos postos de trabalho, reclamações frequentes, e doenças psicossomáticas, sobremaneira causadas pelo estresse ocupacional. Estas repercussões na saúde física e mental do trabalhador implica na queda da rentabilidade empresarial.

QVT é conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, e envolve as seguintes áreas de conhecimento científico: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia. Não há QVT se as condições em que se trabalha não permitem viver em nível tolerável de estresse, de preferência tendo como meta o eustresse (o lado bom do estresse), e não o distresse (tensão nociva que gera os distúrbios psicossomáticos). O estresse é vivido no trabalho pela capacidade de adaptação, na qual sempre está envolvido o equilíbrio obtido entre exigências e capacidade. Se o equilíbrio foi atingido, obter-se-á o bem-estar; se for negativo, gerará diferentes graus de incerteza, conflitos e sensação de desamparo.

Muitos trabalhadores se queixam de uma subutilização de seu potencial, de condições inadequadas de trabalho, o que faz que aumente a insatisfação. Essa insatisfação provoca uma diminuição do seu rendimento, acarretando consequências na saúde física e mental do trabalhador e, em decorrência, menor rentabilidade empresarial. Entretanto, não se pode esperar qualidade no desempenho das pessoas se essas não têm qualidade em seu próprio trabalho.

O objetivo da qualidade de vida no trabalho é o de resgatar o ser humano e o ambiente, que, na maioria das vezes, são negligenciados em favor do avanço tecnológico e do crescimento econômico. É possível aliar a produtividade com melhores condições de trabalho, pois a qualidade dos produtos está associada à qualidade de vida dos que produzem.

Este trabalho propõem uma reflexão sobre a relação da aplicação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho e o desempenho no ambiente organizacional. Para ilustrar esta relação são apresentados os resultados da aplicação de um instrumento em uma amostra de funcionários, de uma empresa de pequeno porte, no ramo da educação.

Como resultado desta reflexão será possível perceber como as mais variadas ações implantadas propiciam um melhor bem-estar e satisfação dos empregados, o que, consequentemente, promove também um aumento na qualidade de vida articulada com o trabalho.

Qualidade de vida no trabalho

Qualidade de vida no trabalho é um tema bastante desenvolvido na área da administração e psicologia organizacional que normalmente aborda o conceito no viés dos programas de qualidade, nos quais a satisfação do trabalhador é um meio para se atingir alto desempenho e produtividade; mas também é crescente a busca de superação desse paradigma no sentido de considerar, de forma mais humana, as pessoas que estão envolvidas nos processos produtivos (NAHAS, 2003).

De qualquer forma, é importante considerar que as singularidades que são características marcantes do ser humano também são marcas do contexto da qualidade de vida no trabalho, ou seja, alguns trabalhadores vão adoecer e outros não, alguns terão sua qualidade de vida deteriorada ao passo que outros terão melhorias mesmo sendo submetidos a condições de trabalho similares; algumas pessoas irão conseguir se adaptar e superar as dificuldades mais facilmente que outras e isso irá depender de inúmeras dimensões e particularidades de cada indivíduo, sendo a identificação e análise dessas dimensões um passo essencial para um maior

conhecimento da área, amadurecimento conceitual, bem como, de futuras propostas de intervenção.

Similar ao conceito de qualidade de vida, a qualidade de vida no trabalho também apresenta uma imprecisão conceitual e vem sendo normalmente relacionada às práticas empresariais de qualidade total e sua discussão ganhou importância no pós-guerra pelo Plano Marshall de reconstrução da Europa (LACAZ, 2000), no qual os Estados Unidos buscou, a partir de investimentos financeiros, alavancar a economia dos países aliados na Europa. Sua origem deu-se nos estudos de Eric Trist e colaboradores na década de 50 na Inglaterra, no qual estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio indivíduo/trabalho/organização. As preocupações com as condições de trabalho e influência destas na produção e moral do trabalhador vieram a ser estudadas de forma mais clara somente com a sistematização dos métodos de produção nos séculos XVIII e XIX (RODRIGUES, 1995).

Na década de 60 o assunto ganhou impulso a partir de uma maior conscientização dos trabalhadores e das responsabilidades sociais da empresa objetivando um último plano para atingir altos níveis de produtividade, mas sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo. Apesar disso, as preocupações com qualidade de vida no trabalho foram em muitos momentos esquecidas frente às mudanças do mercado e economia internacional e necessidade de mudanças das formas de produção (RODRIGUES, 1995).

A partir dos anos 80 houve uma tendência que fundamentou a qualidade de vida no trabalho na maior participação do trabalhador na empresa, na perspectiva de tornar o trabalho mais humanizado, vendo os trabalhadores como indivíduos ativos dentro do contexto da produção, sendo que sua realização pessoal está baseada no desenvolvimento e aprofundamento de suas potencialidades enquanto trabalhador e ser humano. Até então a preocupação sobre prevenção dos acidentes e doenças tidos como diretamente relacionados ao trabalho era o foco principal. A superação disso veio na discussão de outros tipos de agravos relacionados principalmente à saúde do trabalhador e que não pareciam diretamente ligados ao trabalho (LACAZ, 2000).

Grande parte dos ambientes organizacionais são marcados por um clima turbulento, repleto de insatisfações e frustrações. Diante deste quadro, empresários têm se preocupado com a retenção dos indivíduos comprometidos com a organização, pois estes são considerados como o diferencial competitivo.

Esta preocupação com as pessoas tem demonstrado um crescente investimento em programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), marco divisor na história da Administração, uma vez que as relações entre organização e funcionários sempre foram dicotômicas. As organizações estão despertando para um novo contexto nas relações entre capital e trabalho, influenciadas por mudanças no ambiente externo isso tem provocado mudanças na organização do trabalho.

Decorrente desse cenário, a QVT tem sido objeto de reflexão no atual cenário empresarial no âmbito globalizado, visto que uma grande maioria dos modelos de gestão estão enfatizados nas pessoas. Além disso a racionalidade das leis de mercado, que até então 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.

A ênfase é atual, porém a QVT tem sido preocupação do homem desde que o trabalho foi concebido como meio de sobrevivência, isto é, desde o início dos tempos; independentemente da conotação adquirida, com outros títulos, com vários conceitos e abordagens, mas de uma forma sempre voltada para auxiliar ou proporcionar satisfação e bem-estar ao trabalhador no desempenho de suas atividades.

A busca por resultados positivos e lucro faz com que gestores reflitam sobre possíveis formas de superação das grandes dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, por meio de estudos sobre a importância da QVT; visando, além disso, auxiliar a sociedade que vive novos paradigmas de modos de vida dentro e fora das organizações.

A vida moderna é o maior obstáculo a ser superado pelas empresas. O homem, que já se encontra no século XXI, tem vivido ativamente a era das máquinas, a era em que o foco das atenções se encontra na automação, na informatização, na agilização de setores, etc., vivendo completamente voltado para o lado racional, o qual não gera ótimos resultados e se estabelece sem equilíbrio com o emocional (STURION, 2002).

Algumas empresas se esquecem de que o trabalhador é um ser racional, que precisa estar bem e em paz para alcançar o equilíbrio completo e indispensável para uma boa atuação na sociedade.

Não obstante, faz-se necessário evidenciar que não se pode confundir QVT com melhorias apenas nas condições de trabalho, como era o praticado nas organizações que utilizavam as melhorias no ambiente de trabalho com a finalidade de acalmar e conter os ânimos dos funcionários que reclamavam das péssimas condições a que eram submetidos.

O tema é mais amplo e deve considerar tanto aspectos que interferem diretamente na QVT (como é o caso dos projetos de trabalho e sua organização); quanto os que estão indiretamente influenciando-a (como é o caso das decisões estratégicas da organização), dos quais os funcionários passam a maior parte de suas vidas sem tomar conhecimento, aumentando sua alienação e diminuindo o seu sentimento de pertencer, na filosofia e nos valores nos quais a organização se baseia para estabelecer políticas internas relativas ao pessoal.

Os novos arranjos organizacionais do trabalho, na era da informação, exigem uma maior flexibilidade e inovação, por parte dos empregados. Consequentemente, devido a essa necessidade é comum que a ansiedade seja uma variável inevitável que aumenta proporcionalmente em relação ao trabalho conceitual; já a previsibilidade e a estabilidade diminuem com o incentivo da criatividade, apesar da segurança da estabilidade e da previsibilidade serem importantes e contrárias à criatividade (Alves, 2001).

Segundo Chiavenato (2004), o termo Qualidade de Vida no Trabalho foi cunhado por Louis Davis, na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Posteriormente, alguns autores europeus desenvolveram outras conceituações dentro da abordagem sócio-técnica e da democracia industrial.

Ainda conforme este autor, atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho. Assim, a QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e

satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade.

O conceito de QVT implica profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente dos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

Para Chiavenato (2004: 448), a organização que quiser atender bem o cliente externo, ela não poderá esquecer de atender bem o cliente interno. Assim, a gestão da qualidade total nas organizações depende, fundamentalmente, da otimização do potencial humano. E isso, por conseguinte, depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização.

A definição de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, adotada por Limongi-França e Zaima (2002: 406) diz que: é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.

Para Vieira (1990), a QVT tem como objetivo central gerar uma organização mais humanizada para resultar dela uma relação entre capital e trabalho não conflitante, mas sim cooperativa.

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho representa uma ligação direta com as condições em que trabalham os empregados de uma empresa e com a satisfação das necessidades do homem, levando-se em consideração os aspectos de satisfação no cargo e trabalho humanizante (QUIRINO; XAVIER, 1987).

Para Walton (1973):

A expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico (WALTON, 1973: 11).

Westley (1979) aponta como pontos fundamentais da QVT os indicadores econômicos (equidade salarial e no tratamento recebido); políticos (segurança no emprego, direito a trabalhar e não ser discriminado); psicológicos (conceito de auto-realização); e os sociológicos (conceito de participação ativa em decisões sobre o processo de trabalho).

Para Werther e Davis (1983), fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo afetam a QVT, sendo a natureza do cargo o fator que envolve mais intimamente o trabalhador, já que, para a maioria das pessoas, uma boa vida de trabalho significa um cargo interessante, desafiador e compensador.

De acordo com Sturion (2002), ao realizar um melhor estudo sobre este assunto as conclusões a que se pode chegar é que, atualmente, grande parte das reclamações dos trabalhadores, nos diferentes ambientes de trabalho, não reside, apenas, nas suas condições materiais, mas na forma como são tratados por aqueles que exercem autoridade.

E o fato de deter autoridade pode levar alguns chefes, com predisposição para tal, a comportarem-se, mesmo inconscientemente, como "pequenos tiranos" permitindo-se o direito

de fazer sofrer as pessoas sob sua jurisdição. Tal fenômeno que certamente contribui para o sofrimento de muitas pessoas nas empresas, podendo até desencadear sentimentos fortes, como o ódio, não vem recebendo a devida atenção. A sociedade ocidental, presa ao autoritarismo e ao culto à racionalidade econômica, que presidiram suas origens e acompanharam seu desenvolvimento, não soube, até o presente, desenvolver uma administração digna de outros valores, em que a emergência e a realização da pessoa humana se constituam em traços marcantes de sua evolução (MAZZILLI, 2000).

Ainda conforme Mazzilli, o autor e psicanalista francês Dejours (1993) relata que a partir de seus estudos, foi possível mostrar que as pressões do trabalho, que põem particularmente em causa o equilíbrio psíquico e a saúde mental, provém da organização do trabalho, em contraposição aos constrangimentos perigosos para a saúde somática que se situam nas condições de trabalho, mais precisamente, nas condições físicas (barulho, temperatura, irradiações ionizantes, vibrações, etc.), químicas (poeira, vapores, gases, etc.) e biológicas (vírus, bactérias, fungos) cujo alvo principal é o corpo.

A organização do trabalho tem que ser entendida, por um lado, como a divisão das tarefas (chegando à definição do modo operatório) que atinge diretamente a questão do interesse e do tédio no trabalho; por outro lado, a divisão dos homens (hierarquia, comando, submissão), que atinge diretamente as relações que os trabalhadores estabelecem entre si, no próprio local de trabalho (MAZZILLI, 2000: 9).

Segundo Wisner (1994), existem três fontes que são as causas dos males na saúde do trabalhador. A primeira é o desconhecimento de aspectos relativos à força de trabalho e inadequação dos métodos de trabalho a essa nova força de trabalho (aspectos como sexo, idade, raça, estado de saúde, grau de instrução são importantes).

A segunda fonte é a preocupação excessiva com o alcance das metas de produção programadas que forçam os trabalhadores a ritmos desgastantes de produção. E a terceira fonte é o desconhecimento dos engenheiros e desenhistas em relação às características e necessidades fisiológicas e psicológicas a respeito do homem.

Assim, o resultado do investimento em QVT deve ser a criação de um ambiente mais humanizado, e que tenha por objetivo atender tanto às aspirações mais altas quanto às mais básicas, procurando encorajar o desenvolvimento das habilidades e capacidades dos trabalhadores, considerando o espaço que o trabalho ocupa na vida das pessoas e, por sua vez, não deve prejudicar a capacidade de elas desempenharem outros papéis na sociedade.

O homem é um ser que possui necessidades e estas devem ser reconhecidas e respeitadas na organização do trabalho. Para a empresa, o resultado esperado é uma melhoria nos índices de rotatividade e absenteísmo, com redução dos custos, e envolvimento dos empregados no alcance das metas, garantindo a participação.

Porém, nem todas as empresas concordam com esta idéia. Para algumas, o resultado econômico ainda é considerado patrimônio do dono do capital. Entretanto, para se criar uma comunidade onde ninguém é o centro, e o lucro é um meio para alcançar a sobrevivência e não um fim em si mesmo, deve haver uma preocupação com a criação de valores comuns, a definição dos membros, o recrutamento das pessoas, o desenvolvimento de suas habilidades, a

avaliação de seu potencial e o contrato humano de trabalho que é estabelecido entre empresa e funcionários (Alves, 2001: 48).

Reafirmando a ideia de Alves (2001: 57), a busca incessante da QVT deverá ser representada pela sua humanização, pela melhoria nas relações entre chefias e subordinados através da preparação das chefias. No entanto, percebe-se muitas vezes, que alguns chefes não possuem equilíbrio emocional e não foram ensinados a se relacionarem com seus subordinados. Talvez, através de relações harmoniosas entre os indivíduos se consiga a melhoria das relações interpessoais, apresentando uma comunicação fluente, cooperação, participação nas decisões e nos lucros.

A qualidade de vida é criada e mantida através dos valores da organização, como respeito ao ser humano, à saúde, à integridade moral, física e psicológica e aos direitos das pessoas. Também é mantida através de sistemas de manutenção das pessoas nas organizações com salários dignos, treinamento e desenvolvimento, visando principalmente o seu crescimento e amadurecimento psicológico, preparando-as para aceitar responsabilidades e tomar decisões, envolvendo-as no alcance dos resultados da organização e principalmente dando a elas a liberdade de escolha, reduzindo assim a alienação no trabalho. Mas não se pode encontrar tudo isso nas empresas sem uma pré-disposição, se não houver um querer daquelas pessoas que a dirigem ou são responsáveis por elas.

De acordo com Woodward e Sherwood (1977), a natureza do cargo ligado diretamente ao trabalho que a pessoa executa, é um dos fatores que envolvem, mais intimamente, o trabalhador. Contudo, a qualidade de vida no trabalho sofre influências, por exemplo, da supervisão, das condições de trabalho, do pagamento, dos benefícios e do projeto de cargo, portanto, é necessário tornar o cargo interessante e desafiador, fator que, na maioria dos casos, torna as pessoas mais felizes e satisfeitas, na execução de suas tarefas, e, consequentemente, melhora as condições ambientais para se obter a qualidade de vida no trabalho.

Apesar de diversos autores apresentarem abordagens diferentes ao conceituar a Qualidade de Vida no Trabalho, existe um ponto em comum quanto ao objetivo principal, que é a harmonização dos interesses individuais e organizacionais, isto é, a melhora da satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho, bem como, da produtividade da empresa, como resultado de uma maior participação dos empregados nos processos de trabalho.

Rodrigues (1996) considera o trabalho como algo inseparável da vida humana e afirma que provavelmente as organizações são o melhor meio para o homem adquirir sua identidade, buscar seu ego ideal.

Ao se levar em consideração esta afirmativa, depreende-se que a discussão não deve ser se a motivação e qualidade de vida do profissional têm ou não um papel relevante no contexto das grandes empresas organizacionais, porque já está claro que é merecedor de uma intervenção nesse processo. O que se deve colocar em questão é quais caminhos tomarão os sistemas organizacionais diante do fato de que, quanto maior a "taxa de humanização" de uma empresa, maior será seu lucro.

Mas infelizmente, a concepção de exploração que se consolidou e a divisão entre capital e trabalho, possivelmente, comprometeu a qualidade de vida dos trabalhadores e, em muitas ocasiões, fez com que as pessoas atribuíssem a ele um significado de sofrimento e dor.

Entretanto, o trabalho pode ter um significado diferente deste, contribuindo para o desenvolvimento, crescimento e satisfação dos trabalhadores e para sua dignidade enquanto cidadão (Alves, 2001: 20).

Essas experiências apontam boas perspectivas ao mundo do trabalho. Um exemplo disto são as mudanças na organização do trabalho, possibilitando ao funcionário a liberdade para organizar seu próprio modo de fazer e dando a ele a chance de planejar, organizar e tomar decisões sobre as tarefas que normalmente faz.

A manifestação da qualidade de vida pode ser associada a diversos enfoques como: o acréscimo de experiências relevantes depois que as necessidades básicas estão satisfeitas; a oportunidade de praticar atividades físicas regulares visando à saúde e ao combate ao estresse; o estabelecimento de conhecimentos necessários ao consumo de produtos e serviços culturais; ou pelo menos a construção de um novo estilo de vida, em que vivências interiores significativa, constituem-se fator de satisfação e felicidade.

Metodologia

Foi aplicado um questionário com questões que possibilitaram verificar a relação entre o nível de Qualidade de Vida no Trabalho e Avaliação de Desempenho dos funcionários.

A amostra foi de educadoras (Pedagogas) da Escola Fundação Cabo Frio. Analisou-se a utilização de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho pode refletir positivamente no desempenho deste grupo de funcionários da empresa.

Quando o funcionário ingressa na empresa, ele leva consigo uma série de condutas, pensamentos e posturas que muitas vezes divergem das ações da empresa (Missão, Valores e Cultura), tornando estes um dos pontos para as diversidades dentro do ambiente de trabalho.

Entram em cena aspectos emocionais que acabam ocasionando o conflito e diversidade frente às metas que a organização contrata com o funcionário, nos relacionamentos com chefe/subordinado, e vice-versa, ou frente a posturas adotadas pela empresa que conflitam com a forma de pensar do sujeito. Quando o indivíduo entra em um processo de diversidade, são desencadeados alguns valores internos (dele) que emergem emocionalmente como princípios e atuam como agentes fornecedores de *inputs*, onde o indivíduo se apoia para apresentar ideias e discutir o assunto.

Geralmente as diversidades acontecem com maior intensidade nos relacionamentos internos, entre áreas, intra-áreas e nos grupos de trabalho. Tratar as diversidades no âmbito organizacional é difícil e muitas vezes complicado, pois, o tratamento não é personalizado, e sim de acordo com o número de incidentes em uma mesma situação e que impactaram na motivação dos funcionários e principalmente nos resultados financeiros da empresa. São avaliados neste momento gerenciamento de pessoas, comunicação interna, relacionamento interpessoal, transparência e coerência nas ações.

Hoje a grande maioria das Empresas têm utilizado como ferramentas a pesquisa de clima e a avaliação de desempenho para trabalhar estes aspectos e, a partir deste mapeamento, traçar ações e planejar formas eficazes de fortalecer as relações, a comunicação, a gestão de processos e pessoas no ambiente de trabalho ocasionadas pela diversidade.

O principal objetivo da aplicação do questionário foi buscar o caminho do autoconhecimento para agregar valor ao processo de QVT. Ao se conhecer, o funcionário pode avaliar qual o limite para suportar determinadas pressões ou agressões. Assim, cada um percebe como lidar com as diversidades no contexto empresarial.

Portanto, a diversidade dentro das empresas pode ser um catalisador para que cada um possa se conhecer melhor e, como aprendizado, buscar um equilíbrio com relação aos seus valores pessoais que são externalizados através de emoções e sentimentos.

As ações da organização devem convergir para um resultado único, o do sucesso do indivíduo no seu papel profissional e o da empresa na conquista de resultados, tendo profissionais altamente satisfeitos, com relações internas saudáveis e falando a mesma linguagem do negócio.

Coleta e Análise dos Resultados

A coleta de dados foi realizada utilizando-se um questionário com 19 questões, elaboradas com base nos indicadores do Modelo de Walton (1973 apud FERNANDES, 1996), visando identificar a percepção dos profissionais, com relação aos aspectos intervenientes na sua qualidade de vida no trabalho e seu desempenho.

A escala adotada foi adaptada da “Escala de Likert”, definindo-se duas regiões: uma de “concordância” (valores 3 e 4) e outra de “discordância” (valores 1 e 2), sendo que o ponto 4 significa “concordo totalmente” e o ponto 1 significa “discordo totalmente”. Esse tipo de escala, formado por pontos equidistantes, exige do participante da pesquisa um posicionamento favorável, ou desfavorável, ao que lhe é indagado, até porque são questões que envolvem o seu cotidiano de trabalho.

Resultado do questionário

O questionário buscou comparar o nível de QVT com o nível de desempenho. Como resultado destaque que os itens relacionados a aspectos motivacionais apresentaram avaliações positivas. Os funcionários sentem-se motivados para trabalhar, sentem liberdade para se expressar no trabalho e sentem orgulho da organização na qual trabalham.

Apenas no item que avalia o sentimento de igualdade de tratamento entre os funcionários da empresa, a maioria foi imparcial, nem discordam, nem concordam.

No que tange o aspecto de qualidade de vida no trabalho, os funcionários manifestaram sua satisfação particularmente com o item que avaliou o nível de responsabilidade no trabalho, pois a maioria sente-se satisfeita com a variedade das tarefas que realizam e confortáveis no ambiente.

Já com a relação entre as pessoas, a igualdade de tratamento foi o item com maior pontuação, evidenciando a satisfação dos colaboradores com a relação com os superiores e subordinados. Para completar os entrevistados avaliam positivamente o espírito de camaradagem e a liberdade que tem para criar coisas novas no trabalho.

Particularmente, os itens que avaliaram o grau de desempenho apresentaram avaliações positivas. Os funcionários sentem que cumprem com suas atribuições de maneira muito

satisfatória; Sentem que seu desempenho é muito bom; Sentem-se satisfeitos com os treinamentos dados pela organização; sentem que completaram todas as tarefas do dia quando saem do trabalho; e sentem muito orgulho da profissão que escolheram.

Conclusão

O tema qualidade de vida no trabalho é atualmente uma preocupação constante e dinâmica de todas as organizações. Isso porque o capital humano e sua satisfação na realização do trabalho é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais. Motivar os colaboradores das instituições e garantir condições de trabalho satisfatórias evidencia-se, no contexto atual, como meio apto a garantir maior produtividade/desempenho, economicidade de tempo, processos e até mesmo diminuição de indenizações trabalhistas.

Um ambiente de trabalho com condições favoráveis à realização das atividades, ao relacionamento interpessoal e ao crescimento profissional produz um sentimento de satisfação e motivação para o trabalho, levando as pessoas a um maior envolvimento e comprometimento com a organização.

Para se ter qualidade de vida no trabalho, é preciso aplicar os princípios de qualidade de vida ao trabalho. Com efeito, a QVT é alcançada quando a organização adota um conjunto de estratégias visando à construção de um ambiente de trabalho satisfatório e humanizado. Além disso, há uma interligação entre a satisfação no ambiente de trabalho e o bem-estar geral do indivíduo, no seu contexto geral de vida, reforçando a importância de ações dessa natureza.

De um modo geral, podemos concluir que, no momento da realização desta pesquisa, a qualidade de vida no trabalho das educadoras (Pedagogas) da Escola Fundação Cabo Frio, foi favorável. Das análises realizadas, ficou evidente que a motivação intrínseca, traduzida no gosto e no prazer de realizar o trabalho, está presente na vida profissional desses indivíduos.

Embora avaliada de forma satisfatória, a qualidade de vida no trabalho não deve ser negligenciada, posto que é um elemento dinâmico, no contexto de trabalho, que pode influenciar, diretamente, a qualidade dos produtos e serviços e, assim, comprometer o desempenho organizacional. Por isso os indivíduos da organização devem sempre ser ouvidos, considerando-se que eles são os que melhor conhecem as reais necessidades, para elevar o seu desempenho profissional e a sua qualidade de vida profissional.

Os resultados desta pesquisa não devem ser generalizados, considerando-se que o método de escolha da amostra limita essa possibilidade de conclusão. As inferências devem ser consideradas sob ponto de vista dos pesquisados, uma vez que este trabalho foi realizado sob a ótica desse grupo de pessoas.

O presente estudo teve como objetivo discutir a relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Desempenho. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico e aplicado um questionário com questões que possibilitaram falar sobre a relação entre o nível de Qualidade de Vida no Trabalho e Avaliação de Desempenho dos funcionários.

Por fim, é possível afirmar que é de suma importância que todas as organizações avaliem a percepção de seus colaboradores a cerca da qualidade de vida no trabalho. Medir QVT conduz as organizações a identificarem seus pontos falhos, e a partir de então, traçar estratégias de melhoria na satisfação dos colaboradores com o trabalho, produzindo assim um maior

desempenho. Cada organização pode eleger, dentre os modelos de QVT existentes, o mais apropriado à organização, mas é de máxima importância que esta seja uma prática periódica nas empresas.

Como limitações deste estudo, enfocamos que os resultados desta pesquisa não devem ser generalizados, considerando-se que o método de escolha da amostra limita essa possibilidade de conclusão. As inferências devem ser consideradas sob ponto de vista da autora, uma vez que este trabalho foi realizado sob a ótica desse grupo de pessoas.

Referências

ALVES, Rozane. **Qualidade de vida no trabalho** – um modelo para diagnóstico, avaliação e planejamento de melhorias baseado no desdobramento da função qualidade. (Dissertação de Mestrado)-Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

LACAZ, F.A.C. **Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença**. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v.5, n.1, p. 151-61, 2000.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ZAIMA, Gustavo. **Gestão de qualidade de vida no trabalho – GQVT**. In: Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

MAZZILLI, Cláudio. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem dejouriana. Trabalho apresentado no 1º Simpósio Brasileiro sobre Ergonomia e Segurança do Trabalho Florestal e Agrícola - ERGOFLO, realizado em Belo Horizonte - MG - 5 a 7 de julho de 2000.

NAHAS, M.V. **Atividade física, saúde e qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo**. 3. ed. Londrina: Midiograf, 2003.

QUIRINO, T. R., XAVIER, O, **Qualidade de Vida no Trabalho de Organização de Pesquisa**. Revista de Administração, São Paulo, v.22, n.1, p.71-82, jan. 1987.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Petrópolis, R. J.: Vozes, 2000.

STURION, Wagner. A qualidade de vida dos tempos modernos. **Banas Qualidade**, ano XI, n.118, 2002.

VIEIRA, D. F. B., **Qualidade de Vida no Trabalho dos Enfermeiros do Hospital de Ensino**. Porto Alegre. Dissertação de Mestrado URGs, 1990.

WALTON, R. E. Qualidade de Vida no Trabalho: o que é? **Sloan Management Review**, USA, v.15, n.1, p.11-21, 1973.

WERTHER, W. B. & DAVIS, K. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: McGrawHill, 1983.

WESTLEY, W. **Problemas e soluções sobre a Qualidade de Vida no Trabalho**. Relações Humanas, v.32, n.2, p.113-123, 1979.

WISNER, Alain. **A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia**. São Paulo: Fundacentro, 1994.

WOODWARD, R.; SHERWOOD, J. J. A comprehensive look at job design. **Personnel Journal**, aug. 1977.