
Qualidade de vida no trabalho: a empresa holística e a ecologia empresarial

Gilsée Ivan Regis Filho
Mônica Cristina Lopes

Uma vida labutar satisfatória contribui para uma vida interpessoal, social e mesmo pessoal efetiva, a qual consiste na habilidade de o indivíduo ajustar-se ao seu meio, assumindo responsabilidades em relação aos grupos social e familiar, adotando atitudes sadias em relação à vida e com o domínio de suas emoções. Entretanto, atitudes sadias implicam, ainda, prevenir e estar livre de doenças, adotar práticas saudáveis de higiene pessoal, de cuidados médicos, de prevenção de acidentes e de equilíbrio das atividades diárias como trabalho, recreação, sono e repouso.

A Organização Mundial da Saúde (*World Health Organization* — WHO) conceitua saúde como “o completo estado de bem-estar físico, psíquico e social” (WHO, 2000). Pode-se agregar a esse conceito, então, que saúde é qualidade de vida e, também, o resultado do total funcionamento do indivíduo em seu ambiente.

Observa-se, assim, que existem várias dimensões na chamada saúde total de uma pessoa, como a física, a social, a emocional, a intelectual, a espiritual e a ocupacional, ou seja, o trabalho e as condições em que esse trabalho é realizado são fatores preponderantes no estado de saúde do indivíduo.

Durante todo o processo de organização industrial, isto é, da passagem do sistema familiar para o sistema fabril de produção, as condições de vida no trabalho não receberam o devido reconhecimento. As longas jornadas de trabalho no sistema doméstico de produção, bem como o rigor das primeiras fábricas, nas quais fiandeiros trabalhavam 14 horas por dia sob temperatura de 26 a 29 graus centígrados sem ter permissão para buscar água, ou a exploração do trabalho infantil na Inglaterra do início do século XVIII, com crianças de 7 a 11 anos de idade trabalhando como aprendizes das 5 horas da manhã até as 20 horas, em turnos de 15 horas, eram fatos considerados normais (Huberman, 1986).

No entanto, não só nas fábricas o aspecto da qualidade de vida era relegado a segundo plano. Registros atestam que na década de 1930, nos Estados Unidos da América, o trabalho doméstico era realizado invariavelmente em casas sujas, superlotadas e com comida insatisfatória. Praticamente todas as famílias que executavam trabalho doméstico utili-

Recebida em outubro/1998
2ª versão em maio/2001

Gilsée Ivan Regis Filho é Professor do Departamento de Estomatologia da Universidade Federal de Santa Catarina, Cirurgião-dentista, Bacharel em Administração, Especialista em Saúde Pública e em Recursos Humanos, Mestre em Ergonomia e Doutor em Engenharia de Produção. E-mail: gmregis@melim.com.br

Mônica Cristina Lopes é Cirurgiã-dentista da Secretaria Municipal de Saúde de Itajaí, Santa Catarina, Bacharel em Administração, Especialista em Saúde Pública, Mestre em Ergonomia e Doutoranda em Engenharia de Produção. E-mail: mcl@melim.com.br

zavam crianças com menos de 16 anos, tendo a metade delas idade inferior a 12 anos (Huberman, 1986).

A partir da metade do século XX, em um mundo em constante mudança, de economia globalizada e mercados emergentes, modernas tecnologias de gestão têm possibilitado melhorias consideráveis na forma como as empresas podem tornar-se altamente competitivas e com elevados ganhos de produtividade. Contudo, pouca ou nenhuma atenção tem sido dada à qualidade de vida no trabalho. Geralmente, os postos de trabalho são, na verdade, postos de tortura, mas isso não é exclusivo da era moderna; trata-se de uma cultura que acompanha todas as fases do sistema capitalista.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO — CONCEITOS E PRÁTICAS ATUAIS

Inicialmente, deve-se salientar que sob o título genérico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se encontram programas, estudos e pesquisas que visam integrar o homem ao seu trabalho e que devem propiciar um ambiente de maiores satisfação e motivação para o desempenho superior do trabalhador em sua função e na realização de sua tarefa (Macedo, 1993).

Parece haver consenso quanto a QVT ser um conjunto de condições organizacionais objetivas, como práticas e princípios administrativos, mas outros critérios explícitos deveriam ser contemplados, como condições de trabalho, estilo de supervisão, nível de participação, benefícios, sistema de recompensa etc.

A responsabilidade das organizações é não apenas a produção de bens, mas também a geração, na sociedade em que se inserem, de princípios fundamentais que conduzam as pessoas a querer buscar padrões de comportamento condizentes com a idéia de um coletivo mais bem resolvido. No entanto, é a qualidade da percepção dos trabalhadores quanto às condições oferecidas que constituirá o diferencial, em relação a qualquer proposta conceitual (Frenzel, 1993).

Segundo Ouelhas & Morgado (1993), atenção maior tem sido dada à QVT com a esperança de que ela promova envolvimento e motivação no ambiente de trabalho, propiciando aumento da produtividade. A abertura dos mercados, a maior competição e até, quem sabe, o desgaste dos modelos tradicionais tornaram-se incentivos que estimulam o uso de novas práticas, sendo os programas de QVT uma delas.

A renovação das organizações por meio da melhoria da QVT é uma exigência da sociedade a partir década de 1990, sendo necessário o estabelecimento de critérios apropriados para a avaliação do nível de qualidade de vida nas organizações. Contudo, não é suficiente a decisão de melhorar a QVT nas empresas. É importante a identifica-

ção de fatores e critérios que sustentem a formulação de modelos de implantação de projetos de QVT (Fernandes & Gutierrez, 1988; Fernandes, 1988). Assim, não se pode dissociar as condições de saúde dos trabalhadores das formas de gestão da empresa, devendo os programas de QVT ser avaliados a partir de critérios estabelecidos ou de indicadores conhecidos.

Apesar do interesse constante das empresas que buscam maiores competitividade e qualidade em programas de QVT, pouco tem sido feito em relação ao aspecto referente à saúde e à vida do trabalhador. Programas de QVT e estilo de vida são faces da mesma moeda. Para que as pessoas tenham qualidade de vida é preciso, também, haver um ambiente organizacional em que não existam restrições à sua auto-realização e ao seu autodesenvolvimento (Marchi, 1994).

Diversas pesquisas atestam que os Estados Unidos gastavam com saúde, no início dos anos 1970, aproximadamente 12% do Produto Interno Bruto (PIB), custo considerado elevado mesmo para uma potência econômica. Outros dados bastante interessantes (WHO, 2000), no que se refere a um estilo de vida saudável, permitem observar que: o absenteísmo é 40% maior entre os fumantes e estes gastam 25% mais com saúde do que os não-fumantes, além de utilizarem leitos hospitalares 114% mais tempo quando precisam ser hospitalizados; as pessoas sedentárias gastam 25% mais com saúde e permanecem 54% mais tempo hospitalizadas quando precisam ser internadas; e os obesos permanecem 85% mais tempo hospitalizados, além de gastarem 8% mais com saúde.

As empresas descobriram que para ser competitivas o grande diferencial são os seres humanos e, assim, passaram a investir em programas de promoção de saúde. Outros aspectos são os custos com seguro saúde para manter um trabalhador exercendo sua função ou executando sua tarefa. Entretanto, independentemente do que as empresas pensem, o grande motivo foi o fato de os trabalhadores começarem a querer um ambiente de trabalho muito mais saudável (Karch, 1995).

Zorzi (1991) afirma que a busca da qualidade, tanto no trabalho quanto na vida, coloca todos em xeque. Empresas e trabalhadores precisam estar aptos a cumprir os compromissos nesse processo em que a área de Recursos Humanos tem função essencial. Segundo a autora, as empresas precisam investir no fortalecimento do indivíduo, para que ele lide satisfatoriamente com a pressão que não é passível de ser eliminada ou reduzida.

Um programa de QVT deve desenvolver estratégias visando melhorar, entre outros fatores, o desempenho do trabalhador. Assim, algumas fontes devem servir de referência, como a pesquisa, a experiência e mesmo a observação, a fim de que determinados princípios não sejam minimizados. Entre outras estratégias, pode-se salientar que:

- os programas não devem ficar limitados a certos grupos na organização, mas envolver todos os níveis e áreas;
- eles devem ser implantados com conhecimentos teórico e técnico do assunto e a partir de uma necessidade da organização e não de uma inspiração na moda;
- eles precisam incluir estratégias de resolução dos problemas organizacionais e por meio de métodos participativos;
- o ambiente de trabalho deve ter melhorias;
- o sistema de recompensa deve ser reestruturado, de modo que os ganhos potenciais sejam divididos com os participantes da experiência;
- as pessoas precisam ser treinadas e desenvolvidas para a nova abordagem de resolução de problemas, e especialmente as chefias, se continuarem a existir, para aceitar a participação dos empregados;
- devem ser efetivadas mudanças no comportamento administrativo e na natureza do clima e da cultura organizacionais.

Parece inegável o potencial da organização no que diz respeito à capacidade de satisfação das necessidades inerentes ao ser humano. No entanto, o aumento do tamanho e da complexidade das organizações e o advento de métodos de produção em massa tiveram como consequência maior rigidez organizacional, permitindo a contínua desumanização do trabalho (Moraes, 1989). Assim, esforços devem ser orientados para que algumas mudanças estruturais ocorram, como:

- um novo conceito de pessoa, baseado no conhecimento de suas complexas e dinâmicas necessidades; e
- um novo conceito de valores da organização, baseado em idéias humanísticas e democráticas.

Para Fernandes & Gutierrez (1989), os programas de QVT são uma alternativa de tecnologia de gestão para a qualidade, porém ainda não devidamente explorada. Embora sua implantação deva ser considerada como experiência única, é possível traçar algumas fases características do processo:

- **Sensibilização** — as partes envolvidas no projeto trocam informações e buscam alternativas.
- **Preparação** — formação da equipe para o projeto e viabilização dos mecanismos necessários.
- **Diagnóstico** — compreende a coleta de informações de natureza tanto técnica como social.
- **Concepção e implantação do projeto** — estabelecimento de prioridades e cronograma de implantação das mudanças tecnológicas, organizacionais, de gestão, físicas e de gerenciamento dos seres humanos.

- **Avaliação e difusão** — busca de informações, as mais confiáveis possíveis, e extensão do projeto para outros setores da organização.

Os responsáveis pelo Desenvolvimento de Seres Humanos na empresa deverão participar diretamente das diversas fases do programa de QVT, em maior ou menor grau, tanto no aspecto operacional como no de assessoramento. Alguns critérios devem ser adotados para a avaliação desses programas, como:

- sistema de compensação justo e adequado, incluindo equidade interna e externa, participação na produtividade e proporcionalidade entre salários;
- condições de trabalho, abrangendo jornada razoável, ambiente saudável e ausência de insalubridade;
- uso e desenvolvimento de capacidades, sobressaindo autonomia, uso de habilidades múltiplas, autocontrole e conhecimento do processo de trabalho;
- oportunidade de crescimento e segurança, privilegiando possibilidade de carreira, crescimento pessoal, perspectiva de avanço salarial e segurança no emprego;
- integração social na empresa, verificando ausência de preconceitos, habilidade social e valor comunitário;
- constitucionalismo, abordando os direitos essenciais, a privacidade, a imparcialidade e a liberdade de expressão;
- o trabalho e o espaço total da vida, conhecendo o papel do trabalho na vida pessoal e a previsibilidade de horários;
- relevância social da vida no trabalho, determinando a imagem, a responsabilidade social e os produtos e serviços da empresa.

O envolvimento e a participação não decorrem automaticamente de programas de qualidade voltados para produtos e serviços. É necessário pensar de modo muito mais amplo sobre as condições que facilitam a existência de sentidos de envolvimento e de participação que não sejam do tipo circunstancial (Capobianco, 1986).

Para Bastos Neto, Ziolkowski & Guimarães (1994), diante do crescente número de acidentes de trabalho registrados nas empresas e com a premente necessidade de aliar-se a qualidade de vida à qualidade total, um projeto para a saúde pode ser uma receita infalível para o pleno sucesso das organizações.

Os modelos de gestão para a qualidade total têm a mudança da cultura organizacional como alvo, mas é questionável a crença comum de que a cultura é gerenciável e pode ser transformada segundo o que se deseja. Isso explicaria o encontro de alguns paradoxos entre o que a alta direção das empresas afirma e o que realmente o chão-de-fábrica sente. Aspectos como qualidade e mudanças têm compreensão variada dependendo da hierarquia do

trabalhador (Fischer, Heber & Teixeira, 1995). Tais programas, importados do modelo japonês de gestão para a qualidade, não levam em conta as características sociais, culturais e econômicas brasileiras, sendo apenas uma fiel transposição de práticas, tecnologias e conceitos (Lima, 1994).

Os resultados têm-se revelado nada animadores no que diz respeito às relações no trabalho, pois, como já foi dito, não é suficiente a decisão de melhorar a QVT nas organizações, é necessário também identificar fatores e critérios que sustentem a formulação de modelos de implantação de projetos de QVT (Fernandes & Gutierrez, 1988; Fernandes, 1988).

Implementar programas de QVT nas empresas envolve muitos desafios, mas permite descobertas, mudanças e valorização da vida na organização como um todo. Melhorar a QVT pressupõe modificar alguns hábitos das pessoas e das rotinas das empresas, ou seja, modificar a própria cultura organizacional e avançar nas políticas de desenvolvimento dos seres humanos. Para Limongi (1995), o que até há bem pouco tempo não merecia atenção, transformou-se hoje em referencial do desempenho humano nas organizações.

A EMPRESA HOLÍSTICA E A ECOLOGIA EMPRESARIAL

Os programas de QVT são um elo de uma nova engrenagem que pretende transformar as antigas formas organizacionais em empresas holísticas, as quais, nos últimos anos, vêm cristalizando-se com características bem definidas, como os seus limites indefinidos e o seu caráter global. Nas organizações holísticas, o planejamento é substituído pela intuição, a organização formal pela flexibilidade, a chefia pela liderança e o controle pelos valores, ou seja, trata-se de um novo paradigma não só do que se entende como organização, mas também, e principalmente, como gestão (Ribeiro, 1992).

Paralelamente, conceitos de ecologia empresarial, como o resgate da ética nas empresas, a estimulação da integridade pessoal, a constatação e a análise dos seres humanos interagindo entre si e com o ambiente, dentro de um ecossistema caracterizado por uma entidade institucional, começam a ser incorporados pelas novas formas organizacionais (Marinuzzi & Fajardo, 1994). Para os autores, a ecologia empresarial busca harmonizar e equilibrar os vários subsistemas que compõem a organização — o administrativo-estrutural, o informativo-decisório e o econômico-tecnológico — com as exigências naturais dos componentes do subsistema humano-social. Finalmente, pessoas, tarefas e ambiente deveriam atuar em parceria para o desenvolvimento das organizações e dos seres humanos que as compõem.

O ambiente organizacional transforma-se, assim, em recurso para o ser humano quando, observando os direitos, oferece as possibilidades de ele evoluir suas potencialidades, criar, buscar, desenvolver e manter os componentes desse ambiente, incluindo os tecnológicos, econômicos, educacionais, legais, religiosos, cuidados de saúde, populares e profissionais. Enfim, todas as dimensões do seu espaço que são essenciais à sua qualidade de vida para viver saudável (Patrício, 1996).

Os programas de QVT permitem reorganizar e readaptar o homem ao seu espaço e ao seu ambiente de trabalho, além de possibilitarem o aprimoramento cada vez maior das práticas administrativas. No entanto, os modelos de gestão voltados para a qualidade, como Controle da Qualidade Total, Reengenharia dos Processos de Negócios, *Downsizing*, Círculos de Controle de Qualidade e outros, procuram interferir muito mais na situação de trabalho, isto é, nos fluxos de trabalho, do que na satisfação do ser humano, privilegiando ações de cima para baixo (*top down*) em detrimento dos processos de baixo para cima (*bottom up*). Geralmente, essas tecnologias desenvolvem e mantêm a forte dependência dos empregados em relação à empresa, ocasionando considerável redução do espírito crítico deles e, conseqüentemente, de suas possibilidades de resistência.

Nossa sociedade transformou-se, no espaço incrivelmente curto de 50 anos, em uma sociedade de organizações. Passou a ser uma sociedade pluralista, na qual as tarefas sociais mais importantes foram confiadas a grandes empresas, como a produção de bens econômicos, a oferta de serviços de cuidados de saúde, a segurança social, o lazer e o bem-estar, a educação e, mesmo, a busca de novos conhecimentos para a proteção do ambiente natural (Drucker, 1993).

Finalmente, a abordagem holística-ecológica, tanto empresarial quanto de QVT, parece ser a maneira mais apropriada para o homem conviver com o moderno e com as organizações, sem perder suas raízes de ser natural (Ribeiro, 1992; Marinuzzi & Fajardo, 1994).

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

É no trabalho que as pessoas têm condições de descobrir suas potencialidades de crescimento como ser humano, de valorizar-se e desenvolver auto-estima. Toda pessoa deve contribuir para sua própria QVT, adotando posturas saudáveis diante da vida e da organização.

A QVT pode ser avaliada em uma determinada organização à medida que essa organização tem condições de satisfazer as necessidades de seus membros por meio de suas experiências de trabalho. De maneira geral, as empresas podem e devem adotar práticas que permitam uma melhor QVT e, por conseqüência, uma maior perspectiva

de alcançar a qualidade total tecnológica, visto que não se pode falar de modelos de gestão para a qualidade total sem um adequado controle da QVT.

Devem ser adotadas medidas que permitam aos trabalhadores um bom lugar para atuar, ou seja, ambiente seguro, limpo, funcional, bem dimensionado e arrumado, mas o aspecto humano não pode ser relegado a plano inferior. O atendimento aos trabalhadores deve ser personalizado. Deve ser adotada, também, uma política justa de salários e promoção, respeitando os direitos trabalhistas, além de uma política de investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento dos seres humanos, criando oportunidades para o desenvolvimento das capacidades e dos talentos.

As práticas de valorização do potencial humano, agre-

gadas a elevado grau de envolvimento e comprometimento da alta direção em querer de fato implantar um programa de QVT, voltadas para uma administração holística-ecológica e ocorrendo ao longo do tempo de maneira segura e sistemática, levarão à valorização adequada do trabalho e à elevação do nível de motivação/satisfação dos trabalhadores, assim como à participação decisiva na produtividade e na competitividade das organizações.

Na pós nova era, em que as motivações, os valores, as satisfações, as crenças e o pensar para o desenvolvimento do potencial do ser humano devem estar subordinados a uma abordagem criativa, deve ser proposto um novo ritmo de mudanças adaptado às novas realidades, muito mais constante, acelerado e no qual floresçam soluções e resultados excepcionais. ◆

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASTOS NETO, O.A.; ZIOLKOWSKI, A.; GUIMARÃES, G. Qualidade: uma luta em favor da vida. *Treinamento & Desenvolvimento*, ano 2, n.17, p.5-10, maio 1994.
- CAPOBIANCO, C.N. Mais desenvolvimento e participação: qualidade de vida no trabalho. *Tendências do Trabalho*, p.14-18, jun. 1986.
- DRUCKER, P.F. *As novas realidades*. 3ª ed. São Paulo, Pioneira, 1993. 239p.
- FERNANDES, E.C. Qualidade de vida no trabalho (QVT) — a renovação das empresas para os anos 90. *Tendências do Trabalho*, p.10-21, ago. 1988.
- FERNANDES, E.C. & GUTIERREZ, L.H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) — uma experiência brasileira. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v.23, n.4, p.29-38, out./dez. 1988.
- _____. Uma experiência brasileira de implementação da qualidade de vida no trabalho. *Tendências do Trabalho*, p.23-27, abr. 1989.
- FISCHER, T.; HEBER, F.; TEIXEIRA, A. Desafio da qualidade e os impactos das transformações em organizações baianas. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v.35, n.1, p.56-69, jan./fev. 1995.
- FRENZEL, R. A influência da qualidade de vida do indivíduo na competitividade das empresas. *Tendências do Trabalho*, n.228, p.12-13, jul. 1993.
- HUBERMAN, L. *História das riquezas do homem*. 21ª ed. revista. Rio de Janeiro, Guanabara, 1986. 313p.
- KARCH, R. Só falar não adianta. *Inovação Empresarial*, p.4-6, jul. 1995.
- LIMA, M.E.A. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v.29, n.4, p.64-72, out./dez. 1994.
- LIMONGI, A.C. A qualidade de vida no trabalho. *Revista SOS*, n.180, p.9-11, abr. 1995.
- MACEDO, D. Como a qualidade de vida no trabalho pode aumentar o desempenho da empresa — estudo de caso. *Tendências do Trabalho*, n.230, p.18-26, set. 1993.
- MARCHI, R. de. Qualidade de vida nas empresas. *Treinamento & Desenvolvimento*, ano 2, n.15, p.22-28, mar. 1994.
- MARINUZZI, R. & FAJARDO, J. *Ecologia empresarial — entre o estresse e a qualidade total, você decide*. Belo Horizonte, Armazém de Idéias, 1994. 151p.
- MORAES, L.F.R. Resgatar a questão da qualidade de vida no trabalho — uma imposição atual. *Tendências do Trabalho*, p.21-22, abr. 1989.
- OUELHAS, L. & MORGADO, C. do R. A importância da qualidade de vida no trabalho para a competitividade. *Tendências do Trabalho*, n.232, p.17-26, nov. 1993.
- PATRÍCIO, Z.M. *Ser saudável na felicidade-prazer. Uma abordagem ética estética pelo cuidado holístico-ecológico*. Florianópolis, Editora da UFSC, 1996. 153p.
- RIBEIRO, C.R.M. *A empresa holística*. 3ª ed. São Paulo, Editare, 1992. 191p.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). Dados disponíveis na Internet em [<http://www.who.int>]. Acesso em 2000.
- ZORZI, M.E.F. A qualidade e as pessoas. *RH-Infomação Profissional*, n.36, p.50-51, jan. 1991.