

## GESTORES EM TEMPOS DE MUDANÇA: A QUALIDADE DE VIDA COMO DESAFIO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Claudia Regina de Souza Maldaner<sup>1</sup>

Rosilei dos Santos Rodrigues Kepler<sup>2</sup>

**Resumo:** O trabalho desempenha papel fundamental na vida do ser humano, podendo representar uma fonte de dignidade e realização pessoal, ou, em contrapartida, um espaço de alienação e frustração de desejos. No contexto das organizações, o trabalho se estrutura a partir da cooperação entre indivíduos em busca de objetivos comuns, sendo os gestores parte essencial desse processo. Considerando essa perspectiva, a presente pesquisa propõe-se a analisar a configuração atual do mundo do trabalho e suas implicações na qualidade de vida dos gestores em organizações contemporâneas. Entende-se a qualidade de vida como uma condição humana resultante da interação entre fatores individuais e socioambientais, os quais influenciam diretamente o bem-estar e a satisfação do sujeito em seu contexto laboral. Trata-se, portanto, de um estudo de caráter bibliográfico, fundamentado na análise de produções teóricas que abordam os conceitos e a relação entre trabalho, organizações e qualidade de vida.

**Palavras-chaves:** Trabalho. Organizações. Gestores. Qualidade de vida.

**Abstract:** Work plays a fundamental role in human life, representing a source of dignity and personal fulfillment, or, conversely, a space for alienation and frustration. In the context of organizations, work is structured based on cooperation between individuals pursuing common goals, with managers being an essential part of this process. Considering this perspective, this research aims to analyze the current configuration of the world of work and its implications for the quality of life of managers in contemporary organizations. Quality of life is understood as a human condition resulting from the interaction between individual and socio-environmental factors, which directly influence the well-being and satisfaction of individuals in their work context. Therefore, this is a bibliographic study, based on the analysis of theoretical works that address the concepts and the relationship between work, organizations, and quality of life.

**Keywords:** Work. Organizations. Managers. Quality of life.

## INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração. Especialista em Comportamento Organizacional e do Trabalho; Tecnologias para Educação Profissional; Gestão Estratégica de Pessoas. Professora de Ensino Superior na UCEFF Educacional.

<sup>2</sup> Graduação em psicologia, Pós graduada em Psicologia Clínica Ampliada, Tanatologia Humana, Docência no Ensino Superior, Mestrado e Doutorado em Educação.

O trabalho é o alicerce da identidade do ser humano, é seu ponto de referência. Mas, as relações e processos de trabalho na sociedade contemporânea estão acelerados, e a tendência é não existir mais tempo para o lazer, descanso ou diversão (Marx, 1999). Desta forma, as pessoas não possuem tempo suficiente para realizarem várias de suas atividades e lutam diariamente para adaptar-se a essa realidade, a qual não conseguem mais conciliar trabalho, estudos, lazer, família e sociedade, ocasionando, assim, cansaço, estresse, desânimo e outros distúrbios que comprometem a qualidade de vida dos seres humanos.

A experiência do trabalho, entretanto, se tornou mais complexa porque deixa de estar alocada em um espaço conhecido e visível, de relativamente fácil controle, para ser transferida para o mundo caracterizado pelas informações ininterruptas, pela elevada competitividade, pela qualidade do trabalho, pelo alto nível de desempenho entre outros, levando o trabalhador a conviver em um mundo de ambigüidades e incertezas, sendo este o grande desafio de todos os trabalhadores, ou seja, enfrentar as descontinuidades sendo o mais contínuo possível (Marx, 1999).

Na concepção de Freitas (2005), as organizações contemporâneas possuem tão grande importância que estão sendo os atores centrais da sociedade, as quais vem considerando que o ser humano vive em um contexto de crise de identidade e de contínuas mudanças, elas substituem a família, a religião, a comunidade e as ideologias políticas, de modo que, dão sentido à sua existência moldando os indivíduos à sua semelhança. De acordo com Malvezzi (2004), o ser humano está se alienando ao trabalho, está valorizando mais os bens materiais e deixando de lado a família, assim como, o aspecto pessoal e espiritual.

Os reflexos estão repercutindo diretamente em sua vida, ocasionando vários problemas que comprometem não somente sua saúde, mas também a qualidade das atividades que estão sendo desenvolvidas, seja estas relacionadas ao trabalho, a família ou a sociedade. Neste sentido, Chanlat (2000), afirma que muitos gestores estão anulando suas vidas particulares em função do trabalho, em razão de que exercem um cargo que exige o máximo de dedicação e responsabilidade, dessa forma, o trabalho pode levar à falta de saúde e a perda da qualidade de vida, haja vista que, podem criar situações que superam as condições humanas.

Partindo do princípio de que o ser humano é um ser biopsicossocial, entende-se que não é possível separar os vários aspectos que compreendem a vida do mesmo, que, neste sentido, tudo está inter-relacionado. Assim sendo, objetiva-se analisar os conceitos de trabalho e organizações, bem como de qualidade de vida e os principais fatores que

contribuem para a mesma, compreendendo assim a os desafios dos gestores das organizações contemporâneas na busca pela qualidade de vida.

### **Evolução Histórica e Transformações do Trabalho na Sociedade Contemporânea**

A palavra trabalho tem definições diferentes, segundo as línguas que a traduzem. Para a língua portuguesa ela se origina do latim *tripalium*, que era um instrumento construído com três paus, os quais continham em uma das extremidades uma ponta de ferro. Tal instrumento era utilizado pelos agricultores para baterem o trigo, o milho ou para esfiapar o linho, mas também pode ser traduzido apenas como instrumento de tortura (Albornoz, 2004). Em português, a palavra *trabalho* pode ter significações contrárias como “[...] a de realizar uma obra que te expresse, que dê reconhecimento social e permaneça além da tua vida; e a de esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e incômodo inevitável” (Albornoz, 2004, p. 9).

Para um melhor entendimento do conceito de trabalho, é necessário visualizar a concepção de outros autores, dentre eles Oliveira (2004, p. 5), o qual diz que “trabalho é a atividade desenvolvida pelo homem, sob determinadas formas, para produzir a riqueza”. Na concepção de Carmo (1992, p.15), o trabalho é entendido como “toda atividade realizada pelo homem civilizado que transforma a natureza pela inteligência”. Já Marx (1999, p. 211-212) pressupõe que o trabalho sob forma exclusivamente humana. Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha supera mais de um arquiteto ao construir sua colméia. Mas o que distingue o pior arquiteto da melhor abelha é que ele figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade.

Entende-se que, para Marx, o trabalho é toda atividade *humana* sobre a natureza com intenção de transformá-la em seu benefício. Braverman (1987) afirma em sua literatura que não só o homem é trabalhador e sim todos os que modificam a natureza em função de uma necessidade, mas que apenas utilizar os materiais oferecidos pela natureza sem modificá-los não é trabalho, e sim, utilizá-los alterando o estado natural desses materiais para melhorar sua utilidade. Pássaros, castor, aranha, abelha e térmita, ao fazerem ninhos, diques, teias e colméias, trabalham, por assim dizer. Assim, a espécie humana partilha com as demais a atividade de atuar sobre a natureza de modo a transformá-la para melhor satisfazer suas necessidades.

Por meio do ato e do produto de seu trabalho o ser humano percebe sua vida como um projeto, reconhece sua condição ontológica, materializa e expressa sua dependência e poder sobre a natureza, produzindo os recursos materiais, culturais e institucionais que constituem seu ambiente, e desenvolve seu padrão de qualidade de vida (Malvezzi, 2004, p. 13).

Neste contexto, o trabalho na sociedade necessita de uma organização ou padronização, para se configurar como mecanismo social que faça parte do contexto histórico dos seres humanos.

Torna-se possível verificar que os modos de produção do trabalho sofreram mudanças, assim como aperfeiçoamentos, durante seu processo histórico, desta forma, o próprio sistema de produção também passou por transformações. Tais mudanças podem ter ocorrido como forma de readaptação do sistema ao processo dialético de evolução econômica e social, a qual a sociedade está inserida de maneira constante.

Neste contexto, assim como os sistemas e os modos de produção transformam-se, o trabalho, que é premissa básica no processo de produção, também sofre modificações. Com estas transformações, o trabalho passa a ser institucionalizado pelas relações de poder, pelos valores, pelos conhecimentos e significados, referentes a ele, tal institucionalização é percebida nas diferentes formas e estágios de trabalho entre as sociedades (Antunes, 2000).

A partir disso se observa, no que concerne ao capitalismo contemporâneo, a desproletarização, ou diminuição do operário, do trabalho industrial, e em contrapartida, há um notável aumento do trabalhador assalariado. Paralelo a estas mudanças surge o trabalho heterogêneo com a participação feminina, que passa a ser mais uma força de trabalho a ser explorada; a intensificação do subproletariado com os trabalhadores parciais, terceirizados, subcontratados ou temporários, os quais apresentam, de maneira comum, a precariedade do emprego e da remuneração; as condições de trabalho desregulamentadas; a ausência dos direitos sociais, bem como, da proteção sindical (Antunes, 2000).

A referida institucionalização cria sociedades independentes, que se caracterizam pelas transações complexas, pelas tecnologias sofisticadas, assim como, possuem práticas de trabalho racionalizadas que requerem constante busca pelas informações e conhecimentos atualizados (Malvezzi, 2004). Estas mudanças podem revelar-se como ruins para o ser humano, no sentido de que, este precisa estar em constante luta para acompanhar esta evolução, de maneira que, se não conseguir poderá estar fora do processo.

Neste entendimento de trabalho, o ser humano precisa se adaptar e superar muitos limites de sua condição para realizar suas funções, de maneira que são exigidos a aprender habilidades em tempo recorde ou ainda, conforme Malvezzi (2004), solicitados a alterar suas identidades, independentes de seus desejos e vontades. As mutações no âmbito do trabalho produziram novas formas e conseqüentemente novos problemas no trabalho, bem como, para o trabalhador, neste sentido, Antunes (2000) coloca, que houve uma desespecialização do trabalhador, algumas funções desapareceram devido à informatização, como também ocorreu uma desqualificação em alguns setores e requalificação em outros.

Estas mudanças tornam-se ambíguas no momento em que desespecializa um trabalhador, mas requer cada vez mais a qualificação do trabalho, a qualidade do produto e a agilidade em sua produção. Seguindo este contexto, nota-se a influência da globalização no mundo do trabalho, a qual está demarcada pela compressão do tempo e do espaço, de maneira que não é possível se livrar da competitividade, o que faz com que o ambiente torna-se instável, nem das rupturas ameaçando a vida dos seres humanos, “e nem da onipresente estrutura de comunicação de massa que assume parte da gestão da subjetividade enquanto cultura, social e internalizada” (Malvezzi, 2004, p.15).

O ser humano, em sua essência, continua o mesmo, mas o que sofreu mudanças foi sua maneira de estar no mundo, seus conhecimentos, sua subjetividade, tudo que lhe insere no mundo, ou no mundo social mais propriamente dito, passou por grandes mudanças e trouxe inúmeras conseqüências. Destas conseqüências também é possível dividi-las em boas e ruins, ou construtivas e destrutivas. Desta forma, uma notável transformação na vida do ser humano está nas organizações, considerando que estas sofrem diversas mutações ao acompanhar a evolução social e econômica.

### **A Estrutura e a Dinâmica das Organizações na Sociedade Contemporânea**

A sociedade é constituída por organizações, ou seja, o ser humano vive constantemente relacionado a algum tipo de organização. Para Etzioni (1989) o ser humano nasce em uma organização, é educado por ela e, quase todos, passam a vida trabalhando em algum tipo de organização.

É um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Incluem-se nesta definição as empresas, universidades, hospitais, escolas, creches associações culturais, parte dos políticos, sindicatos, clubes condomínios, cooperativas, famílias, organizações não governamentais, associações de classes profissionais, corporações

militares, associações de moradores de bairro, entre outros (Lacombe, 2003, p. 13).

Percebe-se que as organizações se apresentam de várias formas, pois, para Chiavenato (2004), elas podem ser empresas comerciais ou industriais, organizações de serviço (universidades, bancos), organizações militares e organizações públicas etc. Bem como seus objetivos também podem ser diferenciados, neste sentido, Chiavenato (2004), afirma que as organizações podem ser de produção de bens ou de produtos, bem como, de produção ou prestação de serviço (atividades como manuseio de dinheiro, medicina). Desta forma, as organizações se apresentam como “[...] industriais, econômicas, comerciais, religiosas, militares, educacionais, sociais, políticas etc” (Chiavenato, 2004, p. 22).

Na concepção de Chiavenato (2004), é de suma importância que haja cooperação entre os membros de uma organização, de forma que esta só existe se houver comunicação e disposição, por parte das pessoas, para contribuírem em ação conjunta, de maneira que buscam um objetivo comum. Neste sentido a organização só existirá se houverem pessoas dispostas a trabalhar por ela, unidas por um mesmo objetivo. Desta forma, percebe-se que tanto a organização quanto as pessoas que nela estão inseridas tornam-se dependentes uma da outra, ou seja, no entendimento de Chiavenato (2004) organizações e pessoas influenciam e são influenciadas umas pelas outras, o modo de vestir, de viver, de trabalhar, de se alimentar, bem como, os sistemas de valores, as convicções e expectativas são intensamente influenciadas pelas organizações, da mesma forma, as pessoas influenciam as organizações, com seus pensamentos, sentimentos e ações.

As organizações, assim como, a sociedade em geral, passaram por um intenso processo evolutivo, deste modo, para Chiavenato (2000), emergiram novas formas sociais que trouxeram um número considerável de organizações, das quais a sociedade torna-se cada vez mais dependente. A partir disso, surge uma estrutura organizacional a qual é composta, segundo Hall (2004), por elementos como complexidade, formalização e centralização.

A complexidade de uma organização tem importantes efeitos nos membros da mesma, bem como, nos processos da organização, em suas condições estruturais e na relação organização e ambiente, desta forma, é de fácil percepção a divisão do trabalho, as várias divisões e níveis hierárquicos e os títulos dos cargos (Hall, 2004). Segundo o autor, é possível existir um grau diferenciado de complexidade dentro de uma mesma organização, no caso de existir um grau elevado de complexidade, a organização sofrerá problemas de coordenação, de comunicação e de controle.

Existe uma outra divisão dentro do elemento complexidade da estrutura organizacional, que no entendimento do mesmo autor, está na diferenciação horizontal, na diferenciação vertical ou hierárquica e na dispersão geográfica. Quanto a diferenciação horizontal pode-se dizer que esta refere-se a forma de divisão das tarefas realizadas pela organização, a qual poderá se dar através da atribuição a especialistas bem treinados um número elevado de atividades, como também poderá ocorrer por meio da divisão das tarefas em si, de maneira que as pessoas que não são especializadas as executem (Hall, 2004).

Na diferenciação vertical, o autor afirma que a divisão se apresenta pelos níveis de hierarquia existentes na organização, de forma que, quanto maior for a organização, maior será seu nível hierárquico, conseqüentemente, maior será a autoridade.

A linha hierárquica é o caminho que, por intermédio dos diferentes níveis hierárquicos, faz chegar as ordens oriundas da autoridade superior às pessoas às quais são destinadas e, ao mesmo tempo, faz chegar à autoridade superior as informações que são destinadas (Cury, 1995, p. 176)

Quanto a dispersão geográfica, esta pode estar presente na divisão horizontal quanto na vertical, haja vista que, as pessoas e as atividades podem estar espalhadas geograficamente, ou seja, há a existência de filiais de uma matriz (Hall, 2004). Na percepção de Machado (1998, p. 37), “Uma dispersão espacial [leia-se geográfica] elevada, implica num maior esforço de integração das partes que compõem uma empresa, para compensar a distância geográfica”.

No que concerne a formalização, outro elemento da estrutura organizacional, ela configura-se, em parte, pelas “[...] regras e os procedimentos criados para lidar com as contingências enfrentadas pela organização [...]” (Hall, 2004, p. 61). Ou seja, na formalização há a existência de normas que os funcionários deverão seguir, entendendo, desta forma, que as organizações necessitam de um determinado nível de formalização em determinadas funções para seu funcionamento.

Para um melhor entendimento, apresenta-se um quadro representativo da tipologia de Etzioni, que segue:

Quadro 1 – Tipologia de Etzioni

<b>Tipos de Organização</b>	<b>Tipo de Poder</b>	<b>Controle Utilizado</b>	<b>Ingressos e Permanência dos Participantes</b>	<b>Envolvimento Pessoal dos Participantes</b>	<b>Motivação</b>
-----------------------------	----------------------	---------------------------	--	---	------------------



			<b>Através de</b>		
Coercitiva	Coercitivo	Prêmios e punições	Coação, imposição, força, ameaça, medo	Alienativo	Negativa. Punições
Normativa	Normativa	Moral e ético	Convicção, fé, crença, ideologia	Moral e motivacional	Auto-expressão
Utilitária	Remunerativo	Incentivos econômicos	Interesse, vantagem percebida	Calculativo	Benefícios e vantagens

Fonte: Zanelli (2004) e Chiavenato (2000)

A tipologia de Etzioni não está para a estrutura física ou porte da organização e sim em sua forma de administração, ou controle, do trabalho.

Quanto a tipologia de Blau e Scott, Chiavenato (2000) afirma que esta está baseada no beneficiário principal – princípio do 'cui bono' – ou seja a organização se caracteriza pela categoria de beneficiário, de forma que, tais categorias se dividem em quatro: os membros da organização; os proprietários, os acionistas ou dirigentes da organização; os clientes da organização; o público em geral.

Para melhor compreensão da classificação das organizações feita por Blau e Scott, apresenta-se um quadro representativo das tipologias, que segue:

Quadro 2 – Tipologia de Blau e Scott

<b>Beneficiário Principal</b>	<b>Tipo de Organização</b>	<b>Exemplos</b>
Os próprios membros da organização	Associação de beneficiários mútuos	Associações profissionais, cooperativas, sindicatos, fundos mútuos, consórcios etc.
Os proprietários ou acionistas da organização	Organizações de interesses comerciais	Sociedades anônimas ou empresas familiares
Os clientes	Organizações de serviços	Hospitais, universidades, organizações religiosas e agências sociais, organizações filantrópicas
O público em geral	Organizações de	Organização militar, segurança pública, correios e telégrafos, saneamento básico,



	Estados	organização jurídica e penal
--	---------	------------------------------

Fonte: Zanelli (2004) e Chiavenato (2000)

No entendimento de Chiavenato (2000, p. 359), a tipologia de Blau e Scott enfatiza “a força de poder e de influência do beneficiário sobre as organizações a ponto de condicionar a sua estrutura e objetivos”. Percebe-se desta forma, que a organização, para Blau e Scott, se caracteriza apenas pelo tipo de beneficiário, ficando assim, desconsiderado sua estrutura, tamanho, etc.

### **A Gestão Organizacional: Funções, Competências e Desafios do Gestor Contemporâneo**

A partir da revolução industrial com o surgimento das grandes empresas sentiu-se a necessidade de alguém administrar, planejar e controlar a organização (Tenório, 1999). Ou seja, há a necessidade de gestão, a necessidade de alguém que exerça o papel de gestor nas organizações. Na concepção de Mattos (1991 p. 45), “Gestão é a função organizacional voltada para o comando, a coordenação, o planejamento, o controle, a orientação e a interação das ações levadas a efeito nos diversos níveis e setores incumbidos da execução dos serviços”.

Os gestores compõem um grupo das pessoas que formam uma organização. Esses, têm como função: planejar, definir metas para a organização e traçar estratégias; organizar toda estrutura da organização, ou seja, definir o que, como e quem realiza determinadas tarefas; dirigir, que se refere a administração do pessoal; controlar, ou ainda verificar se tudo está sendo realizado conforme o planejado, do contrário, fazer a correção (Robbins, 1998).

A função de planejar é muito importante na organização, pois, é a partir desta que ela define aonde quer chegar, o que deve ser realizado para traçar metas e alcançar objetivos, prevendo assim as atividades e os recursos necessários para atingi-los (Schermerhorn, 2006). Um gestor que está realmente comprometido com a organização em que trabalha planeja para avaliar riscos e não desperdiçar recursos, com estas medidas ele conseguirá aproveitar todas as oportunidades que surgirem e estará preparado para enfrentar qualquer situação encontrada na empresa. Após realizar um bom planejamento definindo os objetivos da organização, o gestor deverá organizar o trabalho distribuindo entre os membros as atividades e as atribuições.

Organização é a “capacidade ou a ação de agrupar pessoas e recursos, definindo atribuições, responsabilidades e relações entre indivíduos e grupos de modo a possibilitar o atingimento dos objetivos da organização” (Tenório, 1999, p. 55). A função de organizar tem vários objetivos, o primeiro deles diz respeito a quem toma as decisões e sobre quais assuntos, o segundo diz respeito às atribuições das tarefas estabelecendo quem vai realizá-las, o terceiro é apontar um supervisor para acompanhar e controlar as atividades que estarão sendo desenvolvidas e o quarto objetivo é indicar a relação entre seus membros (Schermerhorn, 2006).

Após planejar e organizar o gestor ainda não terá a certeza da realização das tarefas, por este motivo é que ele deve exercer a terceira função gerencial que, no entendimento de Tenório (1999), é a função de direção, dessa forma, para assegurar que estas tarefas estarão sendo realizadas pelos membros da organização, o gestor deve fazer exercer sua função de direção, fazendo com que cada um assuma a responsabilidade que lhe foi atribuída.

A função de direção é a “ação de conduzir e motivar as pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais” (Tenório, 1999, p. 79). Sendo assim, esta função envolve muitos relacionamentos entre as pessoas e estas devem buscar um objetivo em comum para que isso ocorra de forma concisa e tranqüila, o gestor deve ter uma boa capacidade de coordenar, fazendo destas um grupo único, motivado, e sem desentendimentos.

Um grupo unido e tranqüilo rende muito mais, traz benefícios à organização e qualidade de vida tanto aos membros do grupo quanto aos gestores. Tendo um bom clima na organização os objetivos são atingidos facilmente e as relações são de reciprocidade e ajuda mútua, pois todos trabalham para um fim comum e não para um fim próprio. Após prever as atividades, organizar e desenvolver o trabalho cabe ao gestor analisar os resultados, esta análise constitui a função controle (Tenório, 1999).

Para que o trabalho do gestor seja significativo ele deverá estar munido de algumas características, como: conhecimento abrangente, ou seja, conhecer o todo que envolve uma organização; ter capacidade de administrar os aspectos complexos das organizações; ser flexível em relação às mudanças do ambiente organizacional; ter sensibilidade para trabalhar com as diferenças; julgamento, ou seja, capacidade de administrar as incertezas; buscar sempre novo aprendizado (Vergara, 1999).

O pensamento de um gestor, no entendimento do mesmo autor, não pode estar voltado somente para a produção ou para os benefícios da organização, pois a consequência disso é uma separação muito intensa dos que pensam e dos que fazem,

ocorrendo um bloqueio no fluxo da comunicação. Isso acarretará prejuízos na agilidade, na motivação, na realização das tarefas, no cumprimento da jornada de trabalho, na saúde das pessoas envolvidas (Mattos, 1991), enfim, no bom andamento das atividades organizacionais.

### **Qualidade de Vida (QV): Conceitos, Dimensões e Fatores Determinantes do Bem-Estar Biopsicossocial**

Qualidade de vida (QV) é um tema que está sendo abundantemente discutido no âmbito das organizações contemporâneas, sendo de grande relevância social, pessoal e profissional. Estudos comprovam que o assunto está permeando várias áreas, como na medicina, na saúde, nas ciências sociais, nas ciências do comportamento e outras (Roeder, 2003). A qualidade de vida envolve vários aspectos da vida do ser humano, ou seja, sua saúde física, social, psicológica e ambiental.

De maneira geral, Nahas (2001) coloca que é de extrema importância a moradia, as habilidades sociais, a educação, o lazer, a auto-estima, o estado de saúde, a satisfação no trabalho, a longevidade, entre outras, para se ter boa QV. Dessa forma pode-se afirmar que é a boa QV envolve o bem-estar físico e psicossocial do ser humano. O autor afirma ainda que QV é “a condição humana resultante de um conjunto de parâmetros individuais e sócio-ambientais, modificáveis ou não, que caracterizam as condições em que vive o ser humano” (Nahas, 2001, p. 5).

[...] a QV reflete a satisfação harmoniosa dos objetivos e desejos de alguém. Isto enfatiza mais a experiência subjetiva do que as condições objetivas de vida. Ela reflete, também, o grau no qual as pessoas percebem que são capazes de satisfazer suas necessidades psicofisiológicas. É o resultado, portanto, das condições subjetivas de um indivíduo nos vários subdomínios que compõe sua vida como, por exemplo, seu trabalho, sua vida social, sua saúde física e seu estado emocional (Roeder, 2003, p. 36).

O termo qualidade de vida passou a ser utilizado no Brasil a partir da década de 90, de modo que é utilizado tanto para se referir às condições de saneamento, lazer, segurança, transporte que permeiam a vida urbana, quanto para se referir ao conforto, saúde física, emocional e a bens materiais (Boadaid, 2001). Embora falar em qualidade de vida tenha se tornado rotineiro principalmente no meio acadêmico, a definição exata do seu conceito, ainda não é plausível, pois ela depende das características, expectativas e interesses de cada indivíduo.

Pode-se encontrar várias definições do que seria viver com qualidade de vida, neste sentido, na concepção de Bom Sucesso (2002), algumas delas seriam concretizar sonhos, ter harmonia consigo mesmo e com o outro, amar e ser amado, realizar-se no trabalho entre outros. A qualidade de vida pode ser percebida de acordo com a subjetividade de cada ser humano, de maneira que cada um vive e busca o que lhe é conveniente, o que lhe faz bem, e isso é relativo à vivência de cada ser.

De acordo com e Rufino Netto (1994 apud Minayo, 2000, p. 1), qualidade de vida se caracteriza como sendo, “[...] boa ou excelente aquilo que ofereça um mínimo de condições para que os indivíduos nela inseridos possam desenvolver o máximo de suas potencialidades, sejam estas: viver, sentir, amar, trabalhar, produzindo bens e serviços, fazendo ciência ou artes”.

Percebe-se que as pessoas estão mais conscientes da importância de viver com qualidade de vida, sabendo que o corpo humano necessita de alguns componentes para manter seu equilíbrio; ou seja, da necessidade da prática de exercícios físicos, de uma boa alimentação, e de uma quantidade certa de horas de sono. No entendimento do mesmo autor, se ocorrer a falta ou o exagero de algum destes componentes, o sistema, como um todo, físico e psicológico, sofre um desequilíbrio que impossibilita o bem-estar, da mesma forma, se houver equilíbrio entre estes componentes haverá uma sensação de bem-estar (Cooper, 1982).

Nesta era de tecnologias e de muitas informações o ser humano precisa se tornar cada vez mais independente, auto confiante e determinado, assumindo a postura de expressar suas opiniões.

A vida é vivida num estado de tensões contínuas que só podem ser minimizadas, nunca permanentemente eliminadas. A batalha entre o impulso interno e as limitações desafiantes permitidas pela cultura, é interminável. O conflito psíquico íntimo parece ser a própria essência do ser humano. A maturidade da personalidade representa a aceitação dos termos de acordo com os quais a vida pode e deve ser vivida em qualquer sociedade particular. Desta forma, é imprescindível a criação de mecanismos que possibilitem o convívio de forma positiva com essas tensões (Roeder, 2003, p. 38).

Relacionada a adaptação destas tensões está a personalidade e o estilo de vida de cada ser humano, pois a personalidade tem como fatores integrantes as características que constituem um indivíduo nos aspectos biológicos; o ambiente físico em que o indivíduo está inserido; a cultura na qual este indivíduo vive; a experiência social ou seja sua história de vida (Roeder, 2003).

Existem vários fatores que influenciam na QV dos seres humanos, ou seja, a QV de cada indivíduo depende nos aspectos físicos: a saúde e as habilidades físicas; nos aspectos psicológicos: a saúde mental, a emocional e a cognitiva; nos aspectos sociais: as boas relações sociais; nos aspectos ambientais: o ambiente físico e as condições financeiras saudáveis (Fleck, 2000). Tanto a saúde psicológica, quanto a física e a social estão inteiramente relacionadas com o ambiente, e constituem os importantes aspectos da vida do ser humano. Desta forma, a saúde dessa inter-relação é de extrema necessidade para que este ser possa dispor de uma boa QV.

Boa QV, no sentido físico, se apresenta como o gozo da saúde física, assim como, a capacidade de realizar determinadas atividades físicas sem riscos para o organismo, de maneira que a atividade física realizada em busca de saúde e bem-estar deverá ter conotação de prazer, e isto se alcança de acordo com a subjetividade de cada indivíduo, pois o que é agradável para um pode não ser para outro. Sendo assim, Roeder (2003) afirma que se deve respeitar a aptidão física de cada indivíduo, ou seja, na concepção de Nahas (2001, p. 33) é “a capacidade que o individuo possui para realizar atividades físicas. Esta característica humana pode derivar de fatores herdados, do estado de saúde, da qualidade da alimentação e, principalmente, da prática regular de exercícios físicos”.

A QV, no que concerne os aspectos psicológicos, está associada à saúde psicológica do ser humano, amparada nas emoções positivas e na satisfação com a vida. Como na saúde física, as atividades motoras também têm importante influência para a saúde psicológica, pois parecem estar relacionadas à diminuição da depressão e da ansiedade, ao sono regular, a auto-estima, a auto-confiança e a auto-percepção, como também nos aspectos associados ao estresse, e outros (Roeder, 2003). Através da percepção o ser humano se dá conta de seu estado de saúde, e, se necessário, no entendimento de Roeder (2003), poderá reorganizar seus pensamentos e seu estilo de vida, possibilitando a boa administração das situações estressantes o que possibilitará uma boa QV.

O estresse mostra-se como um dos maiores agressores à saúde psicológica, ou pelo menos, parece ser o problema de saúde psicológica mais presente entre os contemporâneos. O estresse é definido como “o conjunto de reações do organismo a qualquer agressão de ordem física, psíquica, infecciosa e outras – e também designa a agressão em si” (Hindle, 1998, p. 6).

O ser humano vive em constante relação com seu ambiente, ele influencia e é influenciado pelo mesmo e esta interação trará resultados positivos ou negativos, dependendo do nível em que é construída, ou seja, se for uma relação saudável e recíproca

terá, possivelmente, um resultado construtivo a ambos. Neste sentido Roeder (2003) afirma que a QV recebe influencia direta do ambiente, de modo que esta comunicação com o ser humano possibilita a modificação e/ou transformação tanto do ser humano quanto do ambiente, onde o indivíduo, o grupo e a organização social constituem uma seqüência de elos inseridos em um grande sistema aberto, cuja tarefa primária envolve o intercâmbio com o ambiente, onde a função de controle define seus limites, e estes são fruto da relação dialética da história.

O ser humano sendo um ser biopsicossocial necessita de um conjunto amplo de fatores que possibilitem sua QV, de maneira que, este ser psicologicamente saudável é capaz de encontrar soluções para seus conflitos, assim como, para Roeder (2003) mecanismos de defesa de forma adequada à situação vivida, encara os desafios e mudanças do cotidiano, também é capaz de desenvolver bons relacionamentos afetivos com as outras pessoas. Existem alguns aspectos necessários para que o ser humano tenha saúde psicológica/mental, como “o bem-estar subjetivo, a auto-eficácia percebida, a autonomia, a competência, a dependência interoperacional e a auto-realização do potencial intelectual e emocional do ser humano” (Roeder, 2003, p. 29).

Diante do exposto, compreende-se que a qualidade de vida constitui uma especificidade multidimensional e complexa, que transcende a mera ausência de doenças ou o acesso a condições materiais adequadas. Trata-se de uma construção que integra aspectos físicos, psicológicos, sociais e ambientais, cuja percepção é mediada pela subjetividade individual e pelo contexto sociocultural em que o indivíduo está inserido.

A interdependência entre essas dimensões evidencia que a promoção da qualidade de vida requer uma abordagem sistêmica e integrada, na qual o equilíbrio entre as diferentes esferas da existência humana seja constantemente buscado. No âmbito organizacional, essa compreensão holística torna-se fundamental, uma vez que o ambiente de trabalho se configura como um dos principais espaços de convivência e desenvolvimento humano, exercendo influência significativa sobre o bem-estar físico e psicossocial dos trabalhadores.

Assim, reconhecer a qualidade de vida como resultado da interação dinâmica entre fatores e subjetivos, indivíduos e coletivos, possibilita às organizações o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de promoção da saúde e do bem-estar laboral. Este entendimento constitui o alicerce para a análise das relações entre qualidade de vida e trabalho, tema que será aprofundado nas coleções subsequentes deste estudo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário contemporâneo, marcado por intensas transformações tecnológicas, econômicas e sociais, o papel dos gestores tem se tornado cada vez mais exigente e multifacetado. O ambiente corporativo atual impõe desafios constantes relacionados à competitividade, à produtividade e à busca incessante por resultados, o que muitas vezes compromete o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essa conjuntura impacta diretamente a qualidade de vida dos gestores, que, embora sejam agentes centrais na condução organizacional, frequentemente enfrentam pressões que afetam sua saúde física, mental e emocional.

A qualidade de vida, entendida como a condição de bem-estar resultante da interação equilibrada entre aspectos físicos, psicológicos, sociais e ambientais, transcende o mero conforto material. Envolve o sentimento de satisfação pessoal, a harmonia nas relações interpessoais, a realização profissional e a preservação da saúde integral. No contexto organizacional, promover qualidade de vida significa criar condições que favoreçam não apenas a produtividade, mas também o respeito à dignidade, à individualidade e aos limites humanos.

Entretanto, os gestores vivem um paradoxo: são responsáveis por criar ambientes saudáveis e motivadores, mas muitas vezes carecem de tempo, apoio e autonomia para cuidar de si mesmos. A sobrecarga de responsabilidades, a pressão por metas e a necessidade de adaptação contínua às mudanças organizacionais resultam em altos níveis de estresse, esgotamento e perda de satisfação com o trabalho. Esses fatores comprometem não apenas o desempenho profissional, mas também as relações familiares, sociais e afetivas, repercutindo de forma ampla na qualidade de vida.

Nesse sentido, é imprescindível que as organizações reconheçam que a qualidade de vida não é um benefício individual, mas um componente estratégico para o sucesso coletivo. Políticas de gestão que incluam programas de saúde física e mental, incentivo ao lazer, flexibilização de horários, espaços de escuta e valorização profissional são medidas que contribuem para a construção de ambientes mais equilibrados e humanizados.

Conclui-se que os desafios dos gestores nas organizações contemporâneas ultrapassam as questões administrativas e operacionais, estendendo-se ao campo humano e ético. Promover qualidade de vida é investir na sustentabilidade das relações de trabalho, na preservação da saúde e na efetivação dos princípios de dignidade e respeito que devem nortear toda prática organizacional. Assim, o gestor que busca o equilíbrio entre



desempenho e bem-estar não apenas melhora sua própria qualidade de vida, mas também se torna agente transformador na construção de organizações mais saudáveis, inclusivas e socialmente responsáveis.

## REFERÊNCIAS

- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho?** 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 2004.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7.ed. Campinas: Cortez, 2000.
- BOABAID, Flávio. **Sem Stress:** Em busca da qualidade de vida. 3. ed. São Paulo: Editora Elevação, 2001.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista:** a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: LTC, 1987.
- CARMO, Paulo Sérgio do. **A ideologia do trabalho.** 1. ed. São Paulo: Moderna, 1992. 88 p.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- COOPER, Kenneth H. **O programa aeróbico para bem-estar total:** exercícios – dietas – equilíbrio emocional. 4.ed. Rio de Janeiro: Nórdica, 1982.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FLECK, Marcelo PA, *et al.* Aplicação da versão em português do instrumento abreviado de avaliação da qualidade de vida “WHOQOL-bref”. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v.34, n.2, abr., p. 178 – 183, 2000.
- FREITAS, Maria Ester de. Gestores da vida. In: Wood Jr., Thomaz (coord) et al. **Gestão empresarial:** comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.
- HALL, Richard H. **Organizações:** estruturas e processos. 8.ed. Rio de Janeiro: PHB, 2004.8+-
- HINDLE, Tim. **Como reduzir o estresse.** 3.ed.São Paulo: Publifolha, 2001.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

- MATTOS, Ruy Alencar. **Gestão e democracia na empresa**. Brasília-DF: Livre, 1991.
- MALVEZZI, Sigmar. Prefácio. In: Zanelli, José Carlos (org) et al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004. p. 13 - 17.
- MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. V. 1. 17. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza, HARTZ, Zulmira Maria de Araújo, BUSS, Paulo Marchiori. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Ciência Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: [www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1413-81232000000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1413-81232000000100002). Acessado em 15 de março de 2006.
- NAHAS, Markus Vinícius. **Atividade física, saúde e qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo**. 2. ed. Londrina: Midiograf, 2001.
- OLIVEIRA, Carlos Roberto de. **História do trabalho**. São Paulo: Ática, [s.d.].
- ROEDER, Maika Arno. **Atividade física, saúde mental e qualidade de vida: atividade sensório-motora na prevenção, tratamento e reabilitação das pessoas com transtornos mentais e do comportamento (incluindo os transtornos decorrentes do uso de substâncias psicoativas): teoria e prática**. Rio de Janeiro: Shape, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1998.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SCHERMERHORN, John R. **Administração: conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGS: principais funções gerenciais**. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ZANELLI, José Carlos (org) et al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.