

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO – UEMA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
CURSO SEQUENCIAL DE ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS

**HELBERT DE JESUS ASSUNÇÃO FRANÇA**  
**MÁRCIO ROBERTO DE CARVALHO MUNIZ**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:**  
uma estratégia organizacional

São Luís  
2004

**HELBERT DE JESUS ASSUNÇÃO FRANÇA  
MÁRCIO ROBERTO DE CARVALHO MUNIZ**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
uma estratégia organizacional**

Monografia apresenta ao Curso  
Seqüencial de Administração de  
Negócios da Universidade Estadual do  
Maranhão, para obtenção do grau em  
Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Diana Rosa Melo  
de Assis

São Luís  
2004

**HELBERT DE JESUS ASSUNÇÃO FRANÇA  
MÁRCIO ROBERTO DE CARVALHO MUNIZ**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
uma estratégia organizacional**

Monografia apresenta ao Curso  
Seqüencial de Administração de  
Negócios da Universidade Estadual do  
Maranhão, para obtenção do grau em  
Administração.

Aprovada em            /            /

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profª. Diana Rosa Melo de Assis (Orientadora)**  
Mestra em Administração  
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA

---

1

---

Aos nossos pais, familiares,  
mestres e colegas.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas inúmeras graças que nos são concedidas diariamente.

Aos professores do Curso pelos ensinamentos.

Aos nossos colegas do Curso e a nossa orientadora pelo incentivo e colaboração.

A todos aqueles que, contribuíram direta e indiretamente, para a conclusão deste trabalho.

*“Sem trabalho, toda a vida apodrece.  
Mas, sob um trabalho sem alma, a vida  
sufoca e morre”.*

*Albert Camus*

## RESUMO

Qualidade de vida no trabalho: uma estratégia organizacional. Parte-se da história da administração focalizando a revolução ocorrida nas relações humanas. Comenta-se a evolução da Qualidade de Vida no Trabalho, no mundo e no Brasil, ressaltando os pontos de maiores convergências e preocupações sobre as dimensões que trariam ao indivíduo uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho. Descrevem-se os resultados da pesquisa de campo realizada em uma Instituição de Ensino Superior – IES e apresenta-se uma proposta de melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho a ser implantada neste universo.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Trabalho. Estratégia Organizacional. Proposta de Melhoria.

## ABSTRACT

Life quality in the work: a strategy organizational. It breaks of the history of the administration seeking the revolution happened in the human relationships. The evolution of the Quality of Life is commented in the Work, in the world and in Brazil, standing out the points of larger convergences and concerns on the dimensions that would bring the individual a better Quality of Life in the Trabalho. The results of the field research are described accomplished in a higher education Institution - IES and he/she comes a proposal of improvement of the Quality of Life in the Work to be implanted in this universe.

**Key-word:** Life quality. Work. Strategy Organizational. Proposal of Improvement.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Satisfação em relação ao ambiente de trabalho .....	51
Gráfico 2 – Satisfação em relação à liderança hierárquica .....	51
Gráfico 3 – Satisfação em relação às tarefas desempenhadas .....	52
Gráfico 4 – Satisfação quanto aos colegas de trabalho .....	52
Gráfico 5 – Satisfação quanto à questão salarial .....	53
Gráfico 6 – Satisfação quanto às condições de segurança e saúde no local de trabalho .....	54

## SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS .....	8
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>13</b>
<b>2 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Pressupostos teóricos .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Novas tendências da Administração .....</b>	<b>18</b>
<b>3 EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES HUMANAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>24</b>
<b>4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Origem e evolução dos estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho ..</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Definições evolutivas da QVT na visão de Nadler e Lawer .....</b>	<b>29</b>
<b>4.3 Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho .....</b>	<b>31</b>
<b>4.4 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho .....</b>	<b>34</b>
4.4.1 Os três modelos mais importantes de Qualidade de Vida no Trabalho .....	35
<b>5 RESPONSABILIDADE SOCIAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....</b>	<b>40</b>
<b>5.1 Vantagem competitiva .....</b>	<b>43</b>
<b>5.2 Indicadores .....</b>	<b>44</b>
<b>6 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>48</b>
<b>6.1 Metodologia do estudo .....</b>	<b>48</b>
<b>6.2 Diagnóstico situacional .....</b>	<b>49</b>
<b>6.3 Proposta de melhoria .....</b>	<b>54</b>
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>56</b>
REFRÊNCIAS .....	58
APÊNDICES .....	61

## 1 INTRODUÇÃO

Ao globalizar-se, o mundo se pluralizou multiplicando as suas diversidades, revelando-se um caleidoscópio desconhecido e surpreendente, ao lado da singularidade de cada pessoa, organização, lugar, província, país ou continente.

Assim, mais do que nunca, o mundo profissional precisa ser discutido dentro da realidade humana que plasma suas premissas e objetivos.

Neste novo contexto, as organizações precisam e merecem uma definição bem mais nobre do que a maioria ainda insiste em aplicar: produtora de lucro ou maximizadora da rentabilidade de seu patrimônio. Se, assim fosse, ter-se-ia que concluir que a empresa é um bando de tolos que trocam oito horas de seu dia por um cheque no final do mês e que têm, como meta, fazer o patrão cada vez mais rico.

O extremo oposto desse tipo de definição, afirma, de maneira cada vez mais forte, o conceito de que a empresa deve assumir um intenso papel de responsabilidade social.

Tal definição deve evoluir para a integração entre os seres humanos que ali trabalham e que, somando qualificações, eliminando falhas e multiplicando talentos, juntam-se para realizar um empreendimento que contribui para a humanidade e o universo. O lucro indispensável ao crescimento do empreendimento é mera consequência, ou como diz Kotler "o lucro é subproduto das coisas bem feitas" (SHINYASHIKI, 1995, p.10).

É necessário entender, entretanto, que nesses cem anos, em que a sociedade se consolidou com base em estruturas empresariais, antigos paradigmas

do século passado continuaram a ser usados exatamente como eram vistos em sua origem. Possivelmente, por concentrar seu cérebro de forma quase total no desenvolvimento tecnológico, o homem-autor, esqueceu-se de incluir em sua obra um lugar destacado para o homem-ator.

Portanto, a organização precisa devolver ao homem sua real possibilidade de intervir nos processos sociais e, em específico, nos processos de trabalho, assinalando perspectivas de comprometimento efetivo na reconstrução de sua identidade, quer como indivíduo e cidadão, quer como profissional pertencente a uma organização.

Percebe-se, que um número cada vez maior de empresas está descobrindo que a excelência não pode limitar-se apenas aos números do balanço. Impõe-se estendê-la à qualidade de vida oferecida aos colaboradores.

Contudo, isto não é filantropia, nem bom-mocismo, nem paternalismo. Simplesmente, o que está ocorrendo é a convicção no mundo dos negócios de que doravante a qualidade de vida terá importância gradativamente maior, para as empresas interessadas em atrair e reter talentos.

Se a qualidade de vida dos produtos e serviços prestados é vital para a sobrevivência da empresa, não é possível pensar em êxito sem contar com as pessoas e com o talento que elas trazem consigo.

A qualidade dos produtos e serviços não pode existir sem uma paralela qualidade de vida do corpo funcional. Pois, ser excelente é, também, oferecer um lugar onde seja excelente trabalhar.

Na perspectiva de permanecerem no mercado competitivo, as empresas, dentre outros procedimentos percebidos como válidos, vêm utilizando a estratégia de investimento maciço na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de seus

colaboradores. Esta estratégia entre outras vantagens proporciona melhoria na imagem da empresa junto à comunidade na qual está inserida, além de validar o exercício da responsabilidade social empresarial, imprescindível ao sucesso das empresas na era da informação e do conhecimento.

Enfim, sabe-se que as empresas têm papel importante na mudança de hábitos e de comportamentos das pessoas que fazem parte dela. Nesse sentido, os esforços são duplamente bem-vindos. De um lado, as empresas possibilitam às pessoas a oportunidade de viver melhor num mundo marcado pelo stress do dia-a-dia. De outro lado, sabe-se que o crescimento dos negócios passa pelo aumento da capacitação técnica, pela valorização profissional e pela satisfação individual.

Face essa realidade, o presente estudo tem por objetivo pesquisar a Qualidade de Vida no Trabalho, enfocando sua origem e evolução, abordando-se, ainda, suas principais características visando relacioná-la com o desenvolvimento organizacional. E, finalmente, com base no estudo realizado sugerir-se a implantação de um projeto de Melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho na Instituição de Ensino Superior (IES), universo do estudo.

Para tanto, utilizou-se uma metodologia teórico-empírica, iniciando-se o processo de pesquisa com um estudo exploratório sobre o tema.

A estrutura do trabalho obedece a tópicos. Nos primeiros tópicos trata-se da evolução das teorias administrativas, assim como da evolução das relações humanas no contexto das organizações e da qualidade de vida no trabalho.

*A posteriori*, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo, a proposta de melhoria e, finalmente as conclusões acerca do estudo.

## 1.1 Objetivos

### ➤ Geral

- Destacar a importância da Qualidade de Vida no Trabalho como uma estratégia organizacional

### ➤ Específicos

- Enfatizar a origem e evolução da Qualidade de Vida no Trabalho;
- Identificar as principais características dessa estratégia;
- Relacioná-la com o desenvolvimento organizacional.

## **2 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS**

### **2.1 Pressupostos teóricos**

Mostra a história que, desde seu início, as empresas exigiam estratégias e respostas capazes de assegurar a produtividade e eficácia. Para tanto, a organização precisou continuamente recolocar, reajustar e reconciliar seus recursos disponíveis com seus objetivos a alcançar.

Aos poucos, devido a sua complexidade e diversidade e por se tratar de uma área que concentra um dos maiores potenciais de mudança e de turbulências, as empresas passaram a exigir profundas reformulações e redimensionamentos, originando várias teorias.

A teoria da Administração começou com uma teoria de sistema fechado. Preocupada, inicialmente, com alguns aspectos e variáveis situados dentro da organização, voltada exclusivamente para os problemas mais importantes com que se defrontava.

Essa teorização nasceu a partir da preocupação inicial de alguns engenheiros americanos, em racionalizar e metodizar as tarefas ao nível do operário e melhorar a eficiência do processo produtivo, baseando-se na preocupação em eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias americanas, e elevar os níveis de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

Preocupou-se com o plano individual de cada operário tomado isoladamente, a fim de alcançar elevada eficiência industrial. Iniciou-se no começo do século passado pelo engenheiro americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) (CHIAVENATO, 2000).

A ênfase nas tarefas é uma abordagem microscópica feita em nível do operário e não em nível da empresa tomada como uma totalidade. Representou o primeiro enfoque administrativo ainda míope, limitado e reduzido a algumas poucas variáveis da realidade empresarial.

Rapidamente, verificou-se que apenas a eficiência dos operários e das máquinas e linha de montagem não resolviam todos os problemas. Tornava-se necessário um estudo mais amplo de estrutura organizacional da empresa, em termos globais.

Assim, a ênfase na estrutura organizacional constituiu-se numa substancial ampliação do objeto de estudo da teoria administrativa. A abordagem em nível individual de cada operário com relação à tarefa foi ampliada em nível da empresa como um todo, em relação a sua estrutura organizacional.

Enquanto a ênfase nas tarefas baseava-se num modelo típico de sistema fechado, altamente mecanístico e fundado em uma teoria da máquina, em que a organização é concebida como um arranjo estático de peças, cujo funcionamento é deterministicamente previsto, os estruturalistas introduziram um conceito de sistema aberto no estudo das organizações.

Defendiam uma visão da empresa em termos de organização formal, isto é, a síntese de diferentes órgãos que compõem a estrutura organizacional, suas relações e suas funções dentro do todo, a fim de atingir certas conseqüências desejadas e antecipadamente previstas, ou seja, tentava padronizar o desempenho

humano para alcançar um objetivo organizacional: a máxima eficiência da organização.

Porém, com o passar do tempo, estas duas abordagens revelaram-se extremamente rígidas e mecanicistas, além de parciais. Preocuparam-se com os aspectos formais da organização empresarial, descartando totalmente o lado humano, com isso, houve a necessidade de criar uma teoria com o intuito de tentar humanizar e democratizar as práticas administrativas da época.

Surge a Teoria das Relações Humanas com ênfase nas pessoas. Seu objetivo era procurar enfatizar as pessoas dentro das organizações, deixando em segundo plano a estrutura e as tarefas (CHIAVENATO, 1994).

Com essa teoria, desenvolveram-se conceitos a partir da Psicologia e Sociologia Industrial, tais como organização informal, motivação e necessidades humanas básicas, dinâmicas de grupo, comunicação, liderança, etc.

Em oposição ao administrador típico da Teoria Clássica, eminentemente técnico e voltado para os aspectos lógicos da organização, deu-se ênfase ao administrador humanista e voltado para os aspectos psicológicos e sociológicos da organização.

A inadequada visualização dos problemas anteriores, levou a uma pseudo-solução do problema da integração do homem ao trabalho, pois, ao invés de atuar sobre causas da alienação, da insatisfação dos operários e do conflito de interesses entre patrões e empregados, procurou tornar agradáveis as atividades extras funcionais, como: os períodos de lazer, os intervalos de trabalho, refeições no restaurante da fábrica, etc.

Contudo, essa teoria representa uma reação saudável contra a ênfase no trabalho programado, no controle hierárquico e no alto grau de especialização do

trabalhador. Toda essa teoria foi desenvolvida nas opiniões anônimas dos autores humanistas quanto a um diagnóstico básico:

A organização de larga escala tende a bloquear o crescimento individual e o autodesenvolvimento, levando à apatia, ao desperdício das capacidades humanas, às atividades disfuncionais, como greves, redução do trabalho e competição destrutiva (CHIAVENATO, 1994).

Com o tempo, verificou-se que apenas o estudo das variáveis intra-organizacionais não proporcionava uma compreensão mais ampla da estrutura e do comportamento organizacionais. Tornava-se necessário o estudo das variáveis situadas fora dos limites da empresa e que influenciam profundamente os seus aspectos estruturais e comportamentais.

As relações de interação entre empresas e seus ambientes passaram a explicar com mais profundidade certos aspectos da estrutura organizacional, bem como os processos operacionais utilizados pelas empresas.

A ênfase no ambiente marca o alargamento máximo do objeto de estudo da Administração: as empresas e os ambientes que as envolvem. E, embora tardiamente, descobriu-se que o papel da tecnologia determinava também, a estrutura e o comportamento organizacional das empresas.

Passou-se a compreender o influente papel da tecnologia sobre aquelas empresas, que utilizam variadas formas e naturezas para realizar suas operações, a atingir seus objetivos e a se preparar ao estudo do impacto da tecnologia sobre as empresas.

Essas cinco variáveis (tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente), tentam explicar as influências que elas exercem na estrutura e no comportamento da organização. Constituem os principais componentes no estudo da Administração de

empresas. O comportamento desses componentes é sistêmico e complexo. Cada qual influencia e é influenciado pelos outros componentes. Modificações em maior ou menor grau nos demais. O comportamento de seu conjunto é diferente da soma dos comportamentos de cada componente considerado isoladamente (CHIAVENATO, 2000).

À medida que a Administração se defronta com novas situações que surgem no decorrer do tempo, as doutrinas e teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las para continuarem úteis e aplicáveis.

Para existir essa adaptação é necessário o desenvolvimento de aptidões e habilidades que facilitem o ajuste das modificações atuais e futuras. O principal desafio da Administração nos tempos atuais é a adequação dessas variáveis (CHIAVENATO, 2000).

Com a crescente importância da Administração e devido aos novos e complexos desafios com que ela se defronta, pesquisadores têm se concentrado em algumas partes ou em algumas variáveis isoladas que intervêm cada qual com sua natureza, seu impacto, sua duração, sua importância, etc. A maneira pela qual está constituída e funciona determina em grande parte, sua capacidade de ajustar-se à novas situações e necessidades que surgem no ambiente.

## **2.2 Novas tendências da Administração**

A velocidade da mudança e os desafios do mundo globalizado estão conduzindo a um sentido de emergência quanto ao ajustamento e adaptabilidade

das organizações, como condição para que sobrevivam no novo ambiente de negócios.

Desde que o enfoque sistêmico substituiu os princípios universais clássicos e cartesianos, em que se basearam as anteriores teorias administrativas, está havendo uma nova abordagem e uma nova visão do futuro das organizações. E, estas novas tendências organizacionais no mundo moderno se caracterizam por Chiavenato (2000) pelos seguintes elementos:

- **Cadeias de comando mais curtas (*downsizing*)**. A tendência atual é de enxugar níveis hierárquicos na busca de organizações não-hierárquicas, enxutas e flexíveis, que representam uma enorme vantagem competitiva em termos de fluidez e flexibilidade.

O acirramento da concorrência internacional obrigou as corporações a realizar um grande esforço para melhorar a produtividade de suas operações. O *downsizing* surgiu nesse contexto, como uma alternativa sustentável à reação mais violenta contra a burocracia exagerada: o enxugamento em massa de pessoal, de forma indiscriminada e ineficiente.

Para Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.222) *downsizing* não é um modelo de gestão, mas pode ser definido como "uma técnica voltada para eliminar a burocracia corporativa desnecessária e sustentada nos quadros administrativos representados pela gerência, assessoria, pessoal de controle e pessoal de apoio".

Um projeto de racionalização planejado em todas as suas etapas, que deve estar consistente com a visão estratégica do negócio e cuja meta global é construir uma organização o mais eficiente e eficaz possível,

para então instituir práticas, que mantenham a organização mais enxuta e com melhor desempenho e eficiência, de forma que a burocracia não venha a se instalar novamente, uma vez amenizadas as pressões.

Os objetivos do *downsizing* são revitalizar a empresa com a expansão de seus mercados; desenvolver melhores produtos e serviços; melhorar o moral de seus empregados; modernizar a empresa; reduzir custos; rapidez na tomada de decisões; comunicação mais direta e mais rápida.

- **Mais participação e *empowerment*.** Com o *empowerment* proporciona-se maior responsabilidade e autonomia às pessoas, que passam a trabalhar mais livremente e com um mínimo de supervisão direta.

Uma das mais recentes tendências de motivação organizacional é o *empowerment*, que, segundo Daft (1999, p.330), é "a delegação de poder ou de autoridade para subordinados em uma organização". Tendo por objetivo aumentar a satisfação e o desempenho dos empregados numa organização.

Ainda Daft (1999, p.330-331) argumenta que "o aumento de poder de um empregado eleva a motivação para a realização de tarefas porque as pessoas aumentam sua própria eficiência, escolhendo como fazer uma tarefa e usar sua criatividade". Os empregados em sua maioria estão nas organizações para desempenharem suas atividades da melhor maneira possível.

O aumento de poder dado aos empregados incentiva-os a utilizá-lo bem, porque libera a motivação existente dentro de cada um. Ao delegar poderes aos empregados, quatro elementos estão sendo dados para os habilitarem a agir com liberdade para realizarem seus trabalhos, que são: a informação, o conhecimento, o poder e as recompensas.

- **Ênfase nas equipes de trabalho.** Os antigos departamentos estão cedendo lugar às equipes de trabalho, definitivas ou transitórias, isto significa uma orientação rumo à flexibilidade, agilidade, mudança e inovação.
- **Abrandamento dos controles externos às pessoas.** Cada vez mais, as organizações estão preocupadas com os fins (resultados) e não com o comportamento variado das pessoas.
- **Foco no negócio básico e essencial (*core business*).** Programas de enxugamento e terceirização são realizados para eliminar as aparas e reorientar a organização para aquilo que realmente ela foi criada: seu negócio e seu cliente.
- **Qualidade total.** Esta muda o foco do controle externo para o interior de cada indivíduo. O objetivo é fazer com que cada pessoa seja responsável por seu próprio desempenho e que todos se comprometam a atingir a qualidade de maneira altamente motivada (CHIAVENATO, 2000).

A Qualidade Total originou-se com estudos do americano William Edward Deming. Convidado pelo governo japonês a ministrar um curso de estatística para altos executivos de empresas japonesas enfatizava

que: A melhoria da qualidade, que ele definiu como a redução da variabilidade, era o caminho para a prosperidade, por meio do aumento da produtividade, da redução de custos, da conquista de mercados e da expansão do emprego (MAXIMIANO, 2000).

Os japoneses tanto aceitaram as idéias de Deming quanto puseram-nas em prática. Em pouco tempo, a qualidade de seus produtos começou a superar a de fabricantes concorrentes tradicionais. Iniciou-se a era da ênfase nos sistemas de qualidade dos produtos e serviços, ou seja, a era da Qualidade Total.

Ainda, citando Maximiano (2000, p.73), "agora, a qualidade não diz respeito apenas ao produto ou serviço, nem é uma responsabilidade apenas do setor de qualidade. A qualidade é um problema de todos os empregados e abrange todos os aspectos da operação da empresa".

Feigenbaum e Ishikawa são nomes de destaque no desenvolvimento de princípios e técnicas de Qualidade Total.

- **Consolidação da economia do conhecimento.** A economia do conhecimento representa uma porcentagem cada vez maior da força de trabalho. Significa a presença maior do trabalho mental e cerebral, as pessoas deixam de ser fornecedoras de mão-de-obra para serem fornecedoras de conhecimentos, capazes de agregar valor ao negócio, à organização e ao cliente (CHIAVENATO, 2000).
- **Qualidade de Vida no Trabalho.** Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições

(CHIAVENATO, 1999). Louis Davis, na década de 70, iniciou estudos sobre bem-estar geral e saúde dos empregados no desempenho do trabalho. Os resultados desses estudos originaram o que se chama atualmente Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A QVT é um termômetro entre o humano e a satisfação das pessoas na organização. "Representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho" (CHIAVENATO, 1999, p.391).

Para Chiavenato (1999), a QVT afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade para mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

### **3 EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES HUMANAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES**

Neste início de século, o mundo passa por enormes mudanças, um processo de grandes transformações e possibilidades. Em pouquíssimos anos, presenciou-se o alvorecer da sociedade pós-industrial, o advento da era da informação, da corrida para a computadorização, do nascimento da biotecnologia e, não menos importante entre essas mudanças, a revolução das relações humanas.

O meio empresarial tornou-se mais tenso. A concorrência tornou-se global, mais acirrada. A tecnologia continua sua corrida vertiginosa. Empresas não podem mais se dar ao luxo de ignorar os desejos e necessidades dos clientes. Gerentes não podem baixar ordens e esperar que sejam cumpridas cegamente. Empresas não podem deixar de lado a obsessão por melhoramentos constantes da qualidade. E, tampouco tanta criatividade humana pode continuar a ser tão ignorada.

Neste ambiente tão complexo, difícil, competitivo, cheio de perigos e cada vez mais imprevisível, verifica-se que a existência das empresas depende exclusivamente do uso da inteligência e do conhecimento das pessoas.

E as empresas que não cultivarem o lado criativo e transformador do ser humano terão que passar por uma mudança cultural profunda, pois irão precisar de um quadro de pessoal com pensamentos mais rápidos, trabalhar mais inteligentemente, sonhar mais ambiciosamente e relacionar-se entre si de maneira diferenciada.

Mais importante de tudo, essa mudança exigirá um tipo inteiramente novo de líder, um líder muito diferente daqueles para os quais a maioria das pessoas

trabalhou. Já ficaram para trás os dias em que uma empresa podia ser dirigida com um chicote e um presidente.

Os líderes de amanhã terão que conceber visão e senso de valores autênticos para as organizações que desejam dirigir. Terão que se comunicar e motivar muito mais eficazmente do que o fizeram líderes no passado. Terão que manter suas capacidades em situações sob constante mutação. E terão que explorar cada migalha de talento e criatividade que suas organizações possuam do chão da fábrica à suíte executiva (STEWART; CROM, 1998, p.10).

Nesse contexto, os líderes deverão se mobilizar para que possam refletir sobre seu papel profissional frente a hábitos, atitudes e a comportamentos estabelecidos, implicando aprendizagem de conceito e de posturas compatíveis com a nova situação emergente.

A incorporação de valores, de normas, de hábitos e de costumes está diretamente associada ao processo educativo, conseqüentemente, há de se assinalar a importância de medidas adotadas por estes, no sentido de aprender-se a essência das respectivas condutas, dos comportamentos e dos processos mentais e emocionais envolvidos na ação desempenhada nesse contexto sócio-profissional.

Dessa forma, o homem nesse momento, necessita redefinir o sentido que atribui ao trabalho, pois ao fazê-lo poderá retomar sua essência, facilitando seu autodesenvolvimento e melhoria das relações interpessoais no âmbito organizacional.

Estas relações interpessoais levarão a um estágio de desenvolvimento organizacional, tomando por base a qualidade de vida do trabalhador, seu grau de integração ao trabalho e a organização a que pertence.

Assim, todo dirigente terá que considerar que as pessoas que lhe são subordinadas hierarquicamente, e ele próprio são seres inacabados, incompletos, com possibilidade de crescimento e aprimoramento constantes, em termos de capacitação técnica e o mais importante, de relacionamento humano, visto que, em

um momento, onde o serviço técnico é executado por máquinas cada vez mais avançadas e o saber manuseá-las é adquirido com treinamentos relativamente curtos, o saber relacionar-se, trabalhar em equipe, valorizar idéias e sentimentos dos componentes do grupo é atributo necessário para o funcionário continuar desempenhando um papel produtivo na empresa.

Por essa razão, a organização precisa devolver ao homem sua real possibilidade de intervir nos processos sociais e, em específico, de trabalho, assinalando perspectivas de comprometimento efetivo na reconstrução de sua identidade, quer como indivíduo e cidadão, quer como profissional pertencente a uma organização. Deverá manter relacionamentos, saudáveis com o meio social mais amplo, contribuindo para o benefício de todos e através do enfoque participativo, alterar a tendência individualista, hoje, refletida de modo acentuado nas organizações.

Nessa visão, o papel da organização em não medir esforços para a obtenção do desenvolvimento do funcionário é essencial, fato este não encarado como despesa. Esse desenvolvimento social, emocional, mental e cultural é que vai determinar a sobrevivência e a competitividade de qualquer empresa.

## 4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

### 4.1 Origem e evolução dos estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos, em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Esta preocupação é demonstrada com os ensinamentos de Euclides de Alexandria sobre os princípios de geometria, há 300 anos a.C, e que foram aplicados para melhorar o método de trabalho dos agricultores à margem do rio Nilo, ou a “Lei das Alavancas”, de Arquimedes, que, em 287 anos a.C, veio diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores.

Estes são alguns fatos históricos que vieram alterar a forma de execução da tarefa, trazendo intrinsecamente uma melhoria nas condições de trabalho e de bem-estar do trabalhador.

Somente com a sistematização dos métodos de produção, nos séculos XVIII e XIX, as preocupações com as condições de trabalho e a influência destas, na produção e moral do trabalhador vieram a ser estudadas de forma científica.

No início da década de 50, na Inglaterra, Eric Trist e colaboradores estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio INDIVÍDUO/TRABALHO/ORGANIZAÇÃO. Essa nova técnica recebeu a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho (RODRIGUES, 1994).

Ainda em 1950, no “Tavistock Institute”, em Londres, Eric Trist e colaboradores desenvolveram uma série de estudos que deram origem a uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele. Nesta mesma época, Louis Davis e colaboradores realizavam, nos Estados Unidos, pesquisas para modificar as “linhas de montagem”, no intuito de tornar a vida dos operários mais agradável e satisfatória (HUSE; CUMMINGS, 1985).

Somente na década de 60, estes movimentos, ou seja, as preocupações com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tomaram impulso. Huse e Cummings (1985) admitem que a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais da empresa contribuíram, de forma decisiva, para que os cientistas e dirigentes organizacionais pesquisassem melhores formas de realizar o trabalho.

Nadler e Lawer (1983) e Huse e Cummings (1985) estabelecem 1974 como um marco no desenvolvimento da QVT. A primeira fase, que teve início em meados da década de 60 e se estendeu até 1974, foi marcada pela crescente preocupação de cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes, em torno das formas de “como influenciar a qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego” (NADLER; LAWER, 1983, p.21).

Segundo Rodrigues (1994), até o final da década de 70, houve uma paralisação no desenvolvimento de preocupações com QVT. As organizações preocupavam-se e tinham suas atenções desviadas para a alta inflação e a substituição do petróleo, que até 1974, era uma fonte de energia de baixo custo.

Em 1979, teve início uma nova fase no desenvolvimento das abordagens sobre a QVT. Este período foi induzido pelo fascínio das técnicas de administrar,

usadas pelo Japão. Ouchi (1982, p.12), com sua Teoria Z, afirma que “o Japão conseguiu manter uma ética de trabalho, ao passo que os americanos se tornaram moles, preguiçosos e se julgavam com direito à boa vida sem ganhá-la”. Declarações como esta induziam, cada vez mais, “à cópia” do mito japonês de gerenciamento.

Peters e Waterman Jr. (1983), tomando como modelo empresas americanas bem sucedidas, encontraram oito atributos que devem ser seguidos pelas organizações e que seriam a base para um programa de produtividade organizacional e melhor Qualidade de Vida no Trabalho. Sendo:

- Uma firme disposição para agir;
- Maior aproximação do cliente;
- Autonomia e iniciativa dos trabalhadores;
- Produtividade através dos trabalhadores;
- Orientação por valores-filosofia organizacional;
- Limitar-se ao conhecido;
- Formas de trabalho simples e em pequenos grupos;
- Política administrativa flexível.

#### **4.2 Definições evolutivas da QVT na visão de Nadler e Lawer**

Nos últimos anos, a expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada para descrever situações e métodos com objetivos diversos. Westley reforça tal posicionamento, ao afirmar que “com o mesmo título, Qualidade de Vida no

Trabalho, é aplicada numa diversidade de mudanças propostas nas organizações de trabalho, o que leva a uma confusão considerável” (1979, p.113).

PERÍODO	FOCO PRINCIPAL	DEFINIÇÃO
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às conseqüências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa a utilização dos termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” com bastante freqüência, invocador como ideais do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como conseqüência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará.

Figura 1 – Definições evolutivas da QVT na visão de Nadler e Lawler

Para Huse e Cummings (1985), Qualidade de Vida no Trabalho é, hoje, difundida e tem acentuado desenvolvimento em países como a França, Alemanha Ocidental, Dinamarca, Noruega, Itália, Suécia que institucionalizaram em suas organizações, a filosofia e métodos para uma maior satisfação do indivíduo no trabalho.

No Brasil, algumas pesquisas, no intuito de readaptar modelos estrangeiros e encontrar um modelo próprio a partir das características culturais locais, estão sendo desenvolvidas.

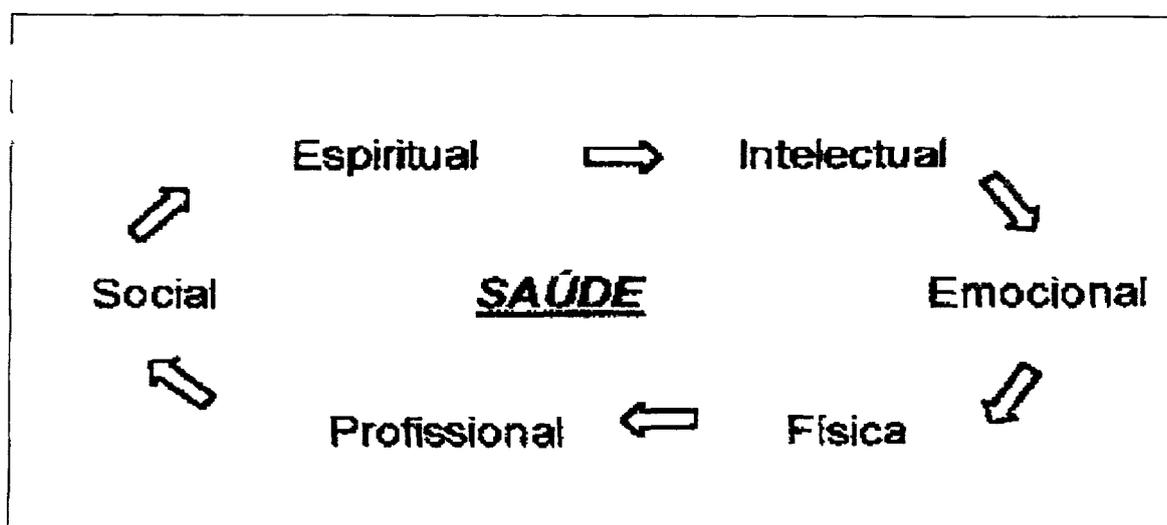
Do ponto de vista empresarial, tem-se constatado, principalmente no Brasil, a incidência de comportamento de trabalhadores que assinalam sintomas nítidos de autodesvalorização, decorrentes de fatores múltiplos, entre outros: baixo salário, restrito nível educacional, condições sociais inadequadas que, diretamente, afetam a qualidade de vida do trabalhador e seu vínculo com o ambiente de trabalho, responsabilidades e competências (KANAANE, 1999).

### **4.3 Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**

A Organização Mundial de Saúde (OMS) define QVT englobando cinco dimensões: saúde física, saúde psicológica, nível de interdependência, relações sociais e meio ambiente. A definição de saúde apresentada por esse órgão pontua o seguinte: O completo bem-estar biológico, psicológico e social, e não apenas a ausência de doença.

Apesar da amplitude desse conceito, viver com qualidade de vida é manter o equilíbrio no dia-a-dia, procurando sempre melhorar o processo de interiorização de hábitos saudáveis, aumentando a capacidade de enfrentar pressões e dissabores e vivendo mais consciente e harmonicamente em relação ao meio ambiente, às pessoas e a si próprio.

Baseando-se nestas noções, pode-se dizer que saúde é o resultado do gerenciamento adequado das áreas física, emocional, social, profissional, intelectual e espiritual. Cada uma destas áreas contribui de modo importante para a formação da saúde total.



Fonte: Silva e March (1997, p.5, 1997)

Figura 2 – Áreas da Saúde

As empresas têm papel importante na mudança de hábito e de comportamentos das pessoas que fazem parte dela. Neste sentido, os esforços são duplamente bem-vindos. De um lado, as empresas possibilitam às pessoas a oportunidade de viver melhor num mundo marcado pelo estresse do dia-a-dia. De outro lado, sabe-se que o crescimento dos negócios passa pelo aumento da capacitação técnica, pela valorização profissional e pela satisfação individual.

Peter Trigpen, presidente da Levi Strauss (USA) comenta, "Companhias gastam milhões de dólares por ano na manutenção preventiva de suas máquinas. Não vemos razão para não fazermos o mesmo com nossos funcionários" (SILVA; MARCHI, 1997, p.2).

Dados estatísticos mostram que os Programas de Qualidade de Vida e Promoção da Saúde nos locais de trabalho estão se tornando parte integrante da cultura das organizações. E, ainda, que este tema tem sido fortemente discutido, tanto do ponto de vista empresarial, como do individual e do comunitário.

Segundo Chiavenato (1999), a QVT envolve uma constelação de fatores, tais como:

Por outro lado, a importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização. Portanto, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistema de recompensas, políticas internas) mas, sobretudo, pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais (CHIAVENATO, 1999).

#### 4.4.1 Os três modelos mais importantes de Qualidade de Vida no Trabalho

Chiavenato (1999) apresenta três modelos considerados como mais importantes, a saber:

##### **1-Modelo de QVT de Nadler e Lawer**

Para Nadler e Lawer, a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

- Participação dos funcionários nas decisões;
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
- Inovação do sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional;
- Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho, etc.

Na medida em que estes quatro aspectos são incrementados, haverá uma melhoria na QVT, conseqüentemente.

## **2-Modelo de QVT de Hackman e Oldhan**

Para esses autores, as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem aos resultados pessoais e de trabalho, que afetam a QVT. As dimensões do cargo são:

- Variedade de habilidades: o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competência da pessoa;
- Identidade da tarefa: o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável;
- Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de como seu trabalho produz conseqüências e impactos sobre o trabalho dos outros;
- Autonomia: a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia e independência para desempenhá-las;
- Retroação do próprio trabalho: a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto-avaliar seu desempenho;
- Retroação extrínseca: deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa;
- Inter-relacionamento: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com os públicos interno e externo.

Para os autores deste modelo, as dimensões do cargo são determinantes da QVT pelo fato de oferecerem recompensas intrínsecas que produzem a satisfação no cargo e automotiva as pessoas para o trabalho (CHIAVENATO, 1999).

### **3-Modelo de QVT de Walton**

Para este autor, existem oito fatores que afetam a QVT, a saber:

- **Compensação justa e adequada:** a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho, que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho);
- **Condições de segurança e saúde no trabalho:** envolvendo as dimensões: jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem-estar da pessoa;
- **Utilização e desenvolvimento de capacidades:** proporcionar oportunidades de satisfazer às necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retroinformação quanto ao seu desempenho;
- **Oportunidade de crescimento contínuo e segurança:** no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e segurança no emprego de forma duradoura;
- **Integração social na organização:** eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, fraqueza interpessoal e ausência de preconceito;
- **Constitucionalismo:** refere-se ao estabelecimento de normas e regras na organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização;

- Trabalho e espaço total de vida: o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias;
- Relevância social à vida no trabalho: o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em particular de uma organização.

A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente (CHIAVENATO, 1999).

Milkovich e Boudreau salientam que, a QVT parte do reconhecimento de que um empregado bem treinado e bem posicionado na empresa está em melhor condição, para identificar problemas dificilmente localizáveis com relação à qualidade do produto ou de como o trabalho deve ser feito. Assim, a QVT é essencial nos programas de qualidade total nas organizações (CHIAVENATO, 1999).

A gestão da Qualidade Total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, e isto depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização.

A empresa que não valorizar o seu trabalhador terá uma equipe desmotivada e sem condições de enfrentar a concorrência. Estimular a participação dos funcionários é cada vez mais um dos principais objetivos das empresas que pretendem continuar competitivas. Os trabalhadores sempre tratam os clientes da mesma forma como são tratados pelo seu chefe (SHINYASHIKI, 1995).

Os benefícios estão ancorados em uma idéia de reciprocidade entre as partes. A organização tem necessidade em relação à mão-de-obra; esta, por sua vez, tem necessidades em relação à empresa. A empresa, assim, exige de seu pessoal, competência, vontade, entusiasmo, motivação, entendimento pleno e total adesão aos objetivos da organização. Com estes elementos garante-se, da mão-de-obra, uma contribuição eficiente, eficaz e ajustada à organização.

As pessoas requerem que a empresa lhes ofereça oportunidade e estratégias de formação, qualificação e atualização; visão de médio e longo prazo; existência e disponibilidade de recursos para que possam desempenhar as atividades e as funções que lhes são confiadas; situações favoráveis à motivação; bom ambiente de trabalho, reconhecimento e retribuição compatíveis com a atividade e a responsabilidade confiadas a elas.

Com esses elementos, garantem-se condições para que as pessoas desempenhem de forma satisfatória as responsabilidades que lhes forem destinadas.

## 5 RESPONSABILIDADE SOCIAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O final do século XX tem trazido mudanças muito rápidas para a humanidade como um todo. Estas mudanças têm colocado a sociedade em um desequilíbrio sensível.

A crença cada vez maior na materialidade, o ganhar e o acumular, o explorar e deixar-se ser explorado, o *stress*, as somatizações e o não se importar mais com a desigualdade social, tornou-se um movimento tão natural quanto beber um copo d'água.

O conjunto de crenças aceito e valorizado por uma sociedade é chamado de "Paradigma". Assim se a sociedade passa a considerar normais essas exceções, podemos chamar isto de paradigma.

Segundo Morin (1990, p.16) "Um paradigma é um tipo de relação muito forte, podendo ser de disjunção ou conjunção, possuindo uma logicidade entre conjunto de conceitos-mestres".

Este tipo de relação vista pelo autor como dominadora, determina o curso de todas as teorias e todos os discursos. Depreende-se daí que as crenças apontadas acima podem ser consideradas paradigma.

Capra (1982, p.14) mostra que a visão atual de mundo e seus sistemas de valores estão na base de nossa cultura, sendo formulados nos séculos XVI e XVIII, e denomina tais crenças como "Paradigma Newtoniano/Cartesiano".

O paradigma atual, embora com uma proposição inicial de melhorar as condições do ser humano, não conseguiu resolver o problema do homem no planeta e pode-se dizer que esta é uma situação de desequilíbrio significativo.

Oliveira (2003, p.30) diz que o modelo capitalista, após a queda do comunismo, também vem passando por transformações e que “está em processo a implantação de uma nova ordem social”.

Nessa nova ordem, a sociedade surge como detentora de um novo papel (ou talvez o seu verdadeiro papel) que é o de não só reivindicar, mas principalmente realizar as ações que o estado nesse novo modelo não mais realiza.

Sob essa nova ótica, colocando-se também como setor econômico, logo após a indústria e o comércio e serviços, chamados até então de primeiro e segundo setores, surge o terceiro setor, composto por movimentos sociais diversos, por instituições que já existiam à margem do movimento econômico e que agora tomam força e as Organizações Não Governamentais, denominadas ONG's, que assumem em definitivo uma parte do papel que antes era feito pelo governo, inclusive cobrando deste, ações que o mesmo deixa de executar, funcionando como uma espécie de fiscal da sociedade na qual estão inseridas.

As empresas do primeiro e segundo setores, como geradoras de riqueza, neste novo modelo percebem que a elas também cumpre um papel fundamental, o de auxiliar a sociedade em geral a estar em harmonia.

Oliveira (2003, p.5) afirma que “o bem-estar comum depende cada vez mais de uma ação cooperativa e integrada de todos os setores da economia”.

Atendendo a esses anseios, as empresas desenvolvem então o que se chama hoje de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), cujo objetivo, segundo ainda Oliveira (2003, p.5) “é comprometer a empresa com a adoção de um padrão ético de comportamento que contribua com o desenvolvimento econômico”.

Segundo Furtado (2003) que a chama de Responsabilidade Socioambiental pela dificuldade que se tem em separar o social do ambiental: “O

dever ou obrigação da organização para responder perante todas as partes interessadas pelas conseqüências ou impactos sociais e ambientais causados por seus produtos, serviços e atividades introduzidos no ambiente público” (FURTADO, 2003, p.37).

Segundo o WBCSD – Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (apud HOLLIDAY, 2002, p.66): “O compromisso das empresas de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, com as famílias, com a comunidade local e com a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida.”

Este movimento que surge lentamente na década de 70 espalha-se por todos os continentes e tem se tornado tão forte, que em nível mundial foi criado o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, (WBCSD), que define a atuação das empresas como um compromisso de contribuição com o desenvolvimento sustentável, assumindo ainda o compromisso de melhorar a qualidade de vida da sociedade, dos trabalhadores e de suas famílias.

Outro órgão importante a nível mundial, sediado em Nova York é a *Social Accountability International (SAI)*, que desenvolveu a “SA8000”, norma internacional para aplicação do modelo de responsabilidade social pelas empresas, baseada na norma ISO 9000.

No Brasil, o Instituto Ethos assume o papel de dirigente da classe empresarial na divulgação desses conceitos, criando inclusive uma premiação para as empresas que mais se destacam na prática da RSE.

## 5.1 Vantagem competitiva

Por outro lado, não se pode ser ingênuo a ponto de se achar que as empresas não vão tirar nenhuma vantagem das suas atuações junto à sociedade. A RSE vem se transformando cada vez mais em vantagem competitiva, pois as pessoas comuns ao perceberem que uma empresa está comprometida com a responsabilidade social ou um programa social, passam a dar preferência à compra de produtos dessa empresa.

Oliveira (2003, p.6-7) afirma que "cerca de 11 bilhões de dólares são destinados a causas que nada tem a ver com os negócios da organização" e que nos EUA e Europa, 50% dos consumidores pagariam mais por produtos de empresas responsáveis e comprometidas socialmente.

Entre os pontos importantes da norma acima citada, estão o comprometimento com o meioambiente, a exclusão do trabalho infantil, liberdade de associação, discriminação, trabalho forçado, a preocupação com a saúde e segurança do trabalhador, etc.

Deborah Leipziger (apud OLIVEIRA, 2003, p.7), afirma que "[...] a diferença entre a norma SA8000 e as outras são o seu sistema de gestão [...] que tem o potencial de transformar a globalização numa força menos feroz".

Percebe-se grosso modo que algumas empresas entram na "moda" da responsabilidade social para exclusivamente "tirar vantagens", porém sente-se que a maioria delas está preocupada com o fazer algo para a sociedade em que se insere.

Fernanda Borger (2001, p.36) pesquisadora do tema, mostra que o conceito de SER alcança um universo mais amplo do que só os sócios e acionistas,

segundo ela, “Muitas das decisões e atividades do negócio tem consequência para a comunidade local, para o meio ambiente e para muitos outros aspectos da sociedade”.

Um ponto importante a se entender é o de que a responsabilidade social, não deve ser confundida com filantropia, embora algumas ações das empresas possam passar por este caminho.

## 5.2 Indicadores

Uma das maneiras da empresa mostrar para o público a sua atuação como a organização que se preocupa e age responsavelmente junto à sociedade é através da publicação de seu “balanço social”, documento que na mesma linha do balanço financeiro, demonstra para a sociedade as suas ações e crescimento na área.

Esta demonstração conforme nos mostra também Oliveira (2003, p.8) é expressa através dos seguintes indicadores:

- Indicadores sociais internos, que mostram os gastos que a empresa faz com alimentação, saúde, segurança, capacitação de seus funcionários.
- Indicadores Externos de contribuição, que demonstram o que foi pago em educação, cultura, esporte, lazer e outros para a comunidade externa a empresa, incluindo aí, o que foi pago em termos de impostos.
- Indicadores ambientais, que mostram o que foi investido em prevenção de riscos ao meio ambiente e também o que foi pago de possíveis passivos ambientais.
- Indicadores do corpo funcional, que relaciona o número de empregados, terceirizados, admissões, demissões, etc.
- Indicadores de Responsabilidade social, indicando os incentivos da empresa junto, aos funcionários que realizem espontaneamente trabalhos voluntários junto à comunidade, além de mostrar a seleção dos fornecedores também comprometidos com os valores éticos.

A divulgação do balanço social é tão importante que o Instituto Ethos, criou o “Guia de Elaboração do Balanço Social”, com a finalidade de nortear as empresas quanto à sua forma de divulgação.

Outro movimento importante nos dias de hoje, junto ao empresariado é a preocupação com a qualidade de vida do trabalhador. Esta preocupação inicia-se a partir das convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em que os países membros convencionam adequar a legislação em seus países para a melhoria do trabalho, principalmente no que concerne à saúde, higiene e segurança do trabalhador.

Dessas convenções, aliadas a todas as aspirações e movimentos sociais das últimas décadas, após a implementação das Normas ISO 9000, surge a ISO 18.000, que normatiza os procedimentos organizacionais com a preocupação acima.

Frank Pot (2001) em seu trabalho de pesquisa, “Productivity and utilisation of the potential workforce”, apresenta a preocupação de vários países e em especial da Comunidade Econômica Européia em equalizar os procedimentos de qualidade de vida dos trabalhadores europeus e mostra também as pesquisas que estão sendo feitas naquele continente.

O autor correlaciona a QVT com a produtividade, mostrando o quanto as empresas deixam de ganhar, quanto gastam e, além disso, o custo social da má gestão dos processos que afetam a saúde dos trabalhadores.

Tomando-se a definição de Walton (1975, p.4) para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que é o “atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização e responsabilidade social da empresa”, pode-se unir a RSE, conforme apresentado acima, à QVT na medida em que as empresas que agem com responsabilidade social, não só devem estar preocupadas com a

qualidade de vida de seus trabalhadores como implementam ações de gestão para tal.

Pode-se dizer, que a organização está preocupada com a responsabilidade social ela estará fatalmente preocupada com a qualidade de vida de seus trabalhadores, dando condições plenas para a sua realização pessoal e profissional e uma das preocupações deve ser ouvir os anseios dos funcionários para implementar as ações necessárias.

Limongi-França (1996, p.32) define que "Indicadores são ferramentas de planejamento e decisão que permitem clareza de critérios, não ambigüidade de avaliação, facilidades de levantamento, de compreensão e de comparação."

Os indicadores portanto, são critérios que auxiliam as empresas a tomar decisões estratégicas para que seus funcionários possam ter condições melhores em seus ambientes de trabalho e fora deles.

Os indicadores têm como base sempre os seguintes índices oficiais, divulgados pelo governo: o Índice de Desenvolvimento Social (IDS), e incorpora as dimensões econômicas, sociais políticas, culturais e ambientais de um povo; e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) que verifica itens como saúde, ,alimentação, conhecimento, condições de trabalho, lazer, participação econômica, cultural e política.

Uma característica controversa, porém adotada e defendida por Limongi-França (1996) é a de que os indicadores de qualidade de vida no trabalho, não devem ser impostos pela organização, mas devem surgir das necessidades dos trabalhadores, sendo, portanto um consenso das individualidades e podem ser diferentes de empresa para empresa, dependendo das necessidades de seus funcionários naquele momento.

São considerados indicadores de QVT entre outros segundo ainda Limongi-França (1996): ação social e ecológica da empresa; atividades esportivas, culturais e de lazer; ausência de insalubridade; ausência de preconceitos; autonomia no trabalho; capacidade múltipla para o trabalho; carreira; conforto no ambiente físico; crescimento como pessoa em função do trabalho; estabilidade no emprego; estima por parte dos colegas; nível cultural dos empregados e dos empregadores; padrão geral de saúde dos empregados; privacidade para trabalhar; salário; vida pessoal preservada e valorização dos serviços pelos outros setores.

Pela colocação acima de que os indicadores de QVT variam de acordo com o momento histórico de cada empresa, entende-se que a lista acima é incompleta, devendo ser completada em cada trabalho de levantamento de indicadores, de acordo com cada empresa e seu momento.

## **6 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

### **6.1 Metodologia do estudo**

A presente pesquisa caracteriza-se especialmente, como estudo de caso, visto que o estudo tornou como referencial uma instituição de ensino superior para a qual direcionou-se as sugestões apresentadas usando a melhoria do ambiente de trabalho.

Para a efetivação do presente estudo, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, que constou de fontes como livros, periódicos, revistas, Internet e outras, assim como de pesquisa de campo através da aplicação de questionário junto aos coordenadores das várias áreas de ensino de uma Instituição de Ensino Superior e do segmento de colaboradores.

A amostra foi composta de elementos escolhidos intencionalmente (coordenadores e diretores) e aleatoriamente (colaboradores), totalizando um segmento amostral com 135 elementos, os quais foram entrevistados por com focos de informações deferentes.

A estrutura do questionário constituiu-se de questões enumerativas no tocante à importância das variáveis indicadas e de única escolha dentre um elenco de várias opções (Apêndices A e B).

Os questionários foram entregues aos representantes, que receberam as explicações necessários preenchimentos com prazo para a devolução. Todos os questionários foram desenvolvidos devidamente preenchidos.

## 6.2 Diagnóstico situacional

As áreas de ensino e diretorias estudadas estão especificadas separadamente. A seguir, demonstra-se a realidade com base nos dados coletados por meio do instrumental de coleta de dados.

### - **Em relação às coordenações e diretorias**

Quanto à primeira questão, que trata sobre aspectos mais importantes para o bom funcionamento do setor, verificou-se que uma das Coordenações, indicou nos três primeiros lugares, de um total de 5 alternativas, a seguinte seqüência: equipamentos, climatização do ambiente e iluminação.

Como se verifica, maior importância foi dada para fatores relacionados diretamente às condições físicas do local de trabalho

Além desses elementos, foram indicados nas três primeiras posições: suprimentos e software, pelos demais setores participantes da amostra. Isso demonstra que essas coordenações acham mais importantes a área de informática para o bom funcionamento do setor.

Em relação ao bom desempenho das tarefas, a Coordenação anteriormente citada, colocou quatro indicações em ordem de importância de um total de oito elementos, sendo: ética profissional, compromisso social, treinamento; visão; missão e objetiva clara e definida, pela instituição, universo do estudo.

Nessa área percebe-se que as indicações já estão mais voltadas para aspectos de conduta profissional, qualificação e relacionadas à própria instituição quanto a compromisso social, visão, missão e objetivos que definem o perfil da instituição.

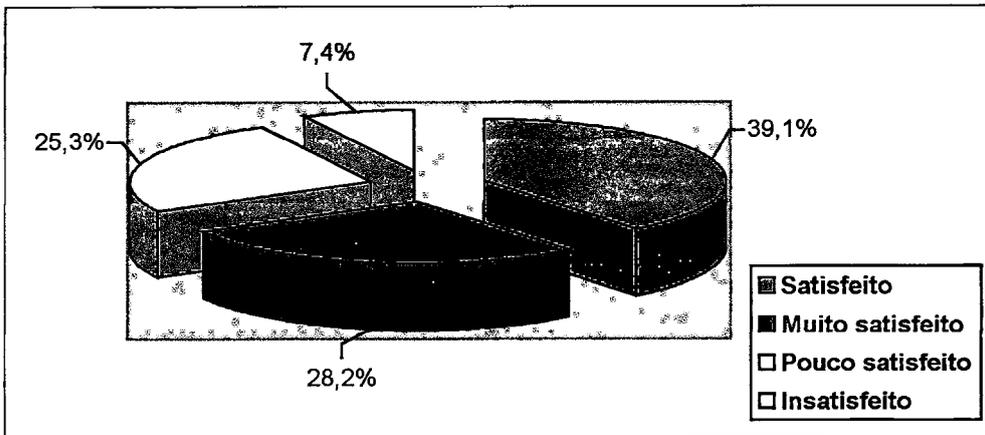


Gráfico 1 – Satisfação em relação ao ambiente de trabalho

Quanto ao superior hierárquico, 50,6% dos respondentes indicaram que estão satisfeitos com a liderança hierárquica; 26,8% encontram-se muito satisfeitos; 15,9% estão pouco satisfeitos e 6,7% insatisfeitos (Gráfico 2).

Os dados expressam que um significativo contingente dos entrevistados estão satisfeitos com a liderança hierárquicas.

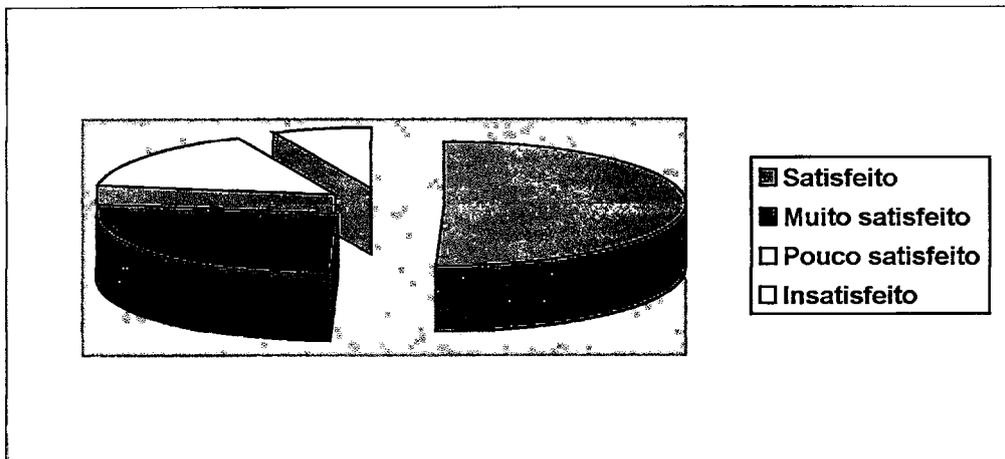


Gráfico 2 – Satisfação em relação à liderança hierárquica

Tratando-se do fator tarefas, a maioria (52,1%) informou estar satisfeita, porém necessita de treinamento; um total de 30,6% encontra-se satisfeito sem restrições; sendo que 17,3% indicou insatisfeito por falta de treinamento adequado para a realização de suas tarefas (Gráfico 3).

As informações contidas no Gráfico 3 indicam que a maioria está satisfeita, mas com restrição, 30,6% disseram não ter restrições e 17,3% insatisfeitos o que é um índice relevante.

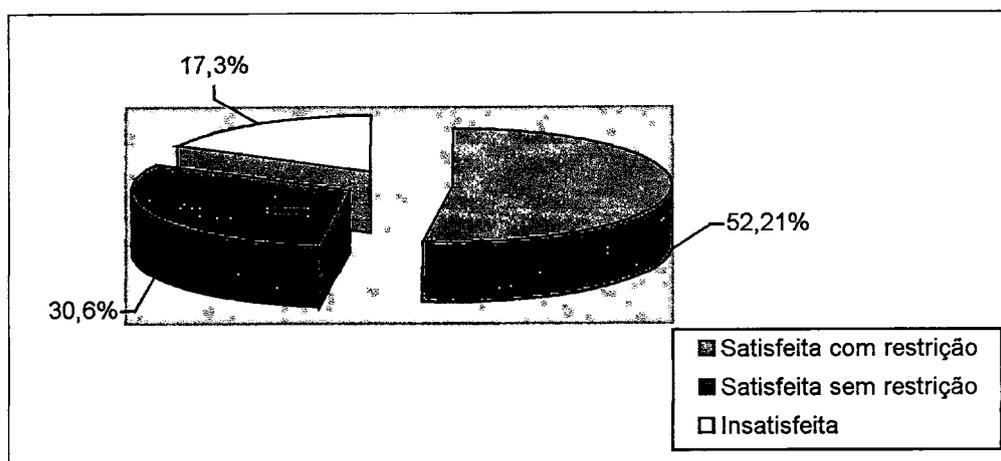


Gráfico 3 – Satisfação em relação às tarefas desempenhadas

No tocante aos colegas de trabalho, a maioria (54,1%) indicou estar satisfeita porque há estímulo à cooperação entre colaboradores; 17,3% disse estar insatisfeito pelo clima de competição entre os colaboradores; e 28,6% enfatizou muita satisfação porque é incentivado o trabalho em equipe e treinamento na área de relações interpessoais (Gráfico 4).

Os resultados mostram que um índice não desprezível disse estar insatisfeito por motivo do clima de competição existente na instituição.

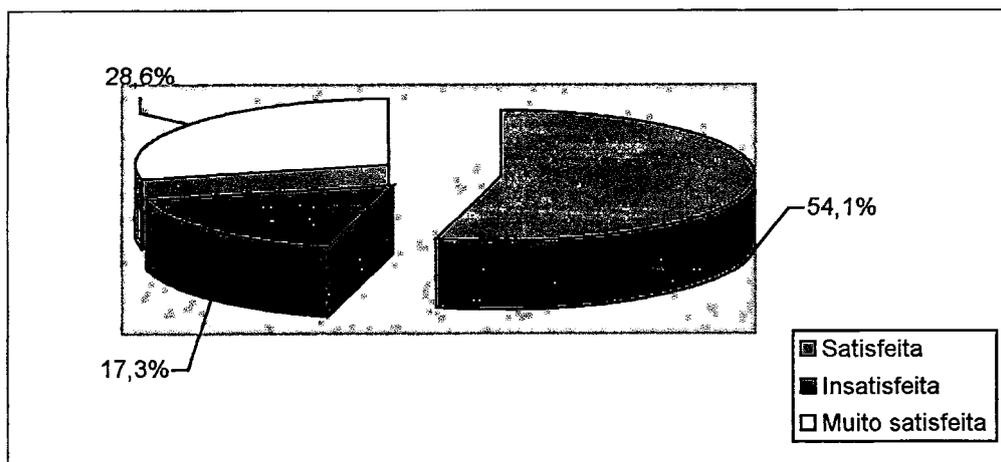


Gráfico 4 – Satisfação quanto aos colegas de trabalho

Na questão salarial, um índice de 48,2% encontra-se satisfeito, por achar que a compensação pelo trabalho é justa e compatível com o mercado; 42,8% dos integrantes da amostra estão insatisfeitos, pois acham que ganham muito pouco pelo que realizam, enquanto 9% sentem-se muito satisfeitos por receberem uma compensação justa, além de outros incentivos não-financeiros (Gráfico 5). Como se verifica a questão salarial obteve indicação elevada de insatisfação dos colaboradores.

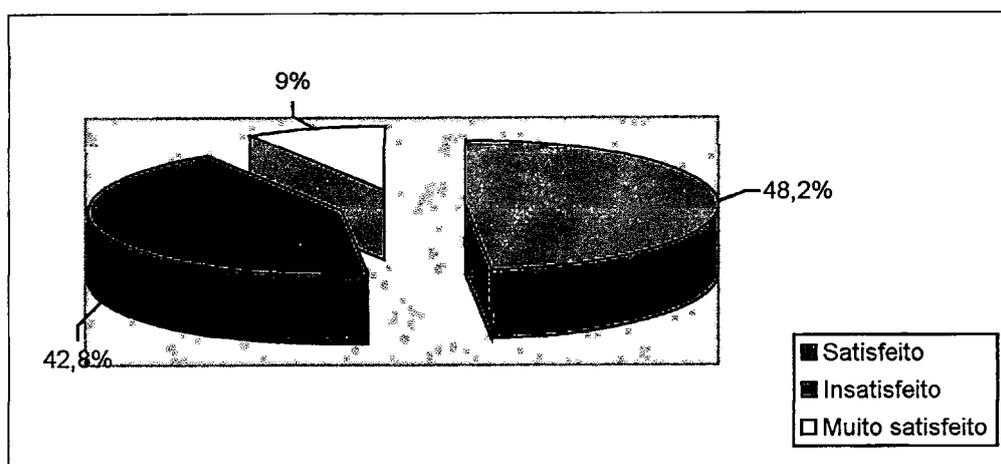


Gráfico 5 – Satisfação quanto à questão salarial

Do segmento amostral, um percentual de 71,7% está satisfeito com as condições de segurança e saúde no local de trabalho, e 28,3% disse estar insatisfeito porque a jornada de trabalho é exaustiva e o ambiente físico não é adequado à prevenção da saúde (Gráfico 6).

Quanto à segurança e saúde, uma grande maioria indicou estar satisfeita com as condições oferecidas pela instituição.

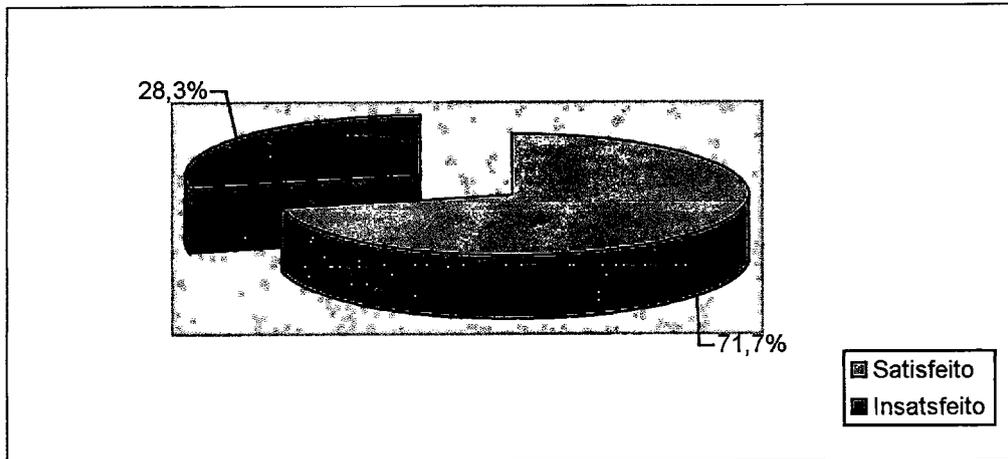


Gráfico 6 – Satisfação quanto às condições de segurança e saúde no local de trabalho

### 6.3 Proposta de melhoria

A partir da análise dos dados coletados através da aplicação de questionário junto ao segmento amostral escolhido do universo do estudo, propõe-se algumas ações voltadas para a melhoria da QVT na Instituição de Ensino Superior, assim destacam-se:

- Planejamento da comunicação interna – sabe-se que a comunicação é fator imprescindível para a integração entre os setores de uma organização, pois, dessa forma, assegura-se a obtenção dos objetivos organizacionais;
- Planejamento com maior rigor, das atividades em geral - torna-se de grande valia para evitar a seguinte frase tão comum no cotidiano de algumas organizações: "este trabalho é para ontem";

## 7 CONCLUSÃO

Com base na literatura sobre o assunto, verificou-se o quanto é importante a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para o sucesso da organização.

A pesquisa realizada junto à Instituição de Ensino Superior, demonstrou que o nível de satisfação dos colaboradores encontra-se em um nível até animador, porém é significativo também, que existem aqueles pouco satisfeitos e insatisfeitos.

Sabe-se, porém que a Instituição de Ensino Superior, como uma organização com fortes características de um tipo familiar, mostra aspectos positivos e negativos. Todavia, vários integrantes do segmento amostral colocaram a predominância de um clima favorável ao trabalho, destacando-se objetivos como liberdade, amizade, competição saudável, dentre outras.

Contudo, outros pontos foram levantados, como choque de personalidade, autoridade excessiva, falta de um bom relacionamento, compromisso e motivação em alguns setores.

Convém ressaltar que, em se tratando de uma organização em funcionamento somente há quatro anos, muitos acertos ainda se fazem necessários, razão pela qual procurou-se estudar tal realidade com vistas a identificar seus pontos fortes e fracos, a fim de se refletir e encontrar alternativas de melhoria tendo em vista a satisfação do cliente interno e externo.

Sabe-se, porém, que ao formular estratégias e planos para contornar crises, superar obstáculos e vencer desafios, a organização começa a pensar de uma forma mais ampla, em termos de espaço, e mais longa, numa dimensão temporal. Ela passa a considerar que existem inúmeros fatores que podem ser

aproveitados para o seu desenvolvimento, como também existem outros, que devem ser combatidos e policiados para que não comprometam seus resultados. Esse arranjo estratégico deve, então, ser balizado com o tempo e com os recursos que a organização tem a dispor.

## REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. **Trabalhar e desfrutar: equilíbrio entre vida pessoal e profissional**. São Paulo: Nobel, 1991.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade social: efeitos de atuação social na dinâmica empresarial**. (Tese de Doutorado em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo) São Paulo, 2001. 254 p.

CAPRA, Fritjof. **O Ponto de mutação**. (Tradução de Álvaro Cabral). São Paulo: Cultrix, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAFT, Richard I. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. 7 ed. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002.

FLORES, Paulo Silas Ozores. **Treinamento em qualidade: fator de sucesso para desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Roca, 2002.

FURTADO, João Salvador. **Gestão com responsabilidade sócioambiental**. São Paulo. mar. 2003. Disponível em: <<http://www.teclin.ufba.br/jsfurtado>>. Acessado em: 14/08/2004.

HOLLIDAY, Charles, et All. **Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HUSE, Edgar F.; CUMMINGS, Thomas G. **Organization development and change**. (Tradução de Globalink Power Translator Pro). 3 ed. St Paul: Ed. Minn, 1985.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre satisfação dos empregados e esforço empresarial nas empresas com certificação ISO 9000**. (Tese de Doutorado – Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo). São Paulo, 1996.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Edgard. **Introdução ao pensamento complexo**. 2 ed. (Tradução de Dulce Matos). Lisboa: Inst. Piaget, 1990.

NADLER, David A.; LAWLER, Edward E. **Quality of work life: perspectives and directions**. (Tradução de Globalink Power Translator Pro). Organization Dynamics. Winter, 1983.

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Marco Antonio L. de. **AS8000: o modelo ISO 9000 aplicado à responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

OUCHI, William. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

PETERS, Thomas j.; WATERMAN JR., Robert H. **Vencendo a crise**. São Paulo: Harper & Row, 1983.

POT, Frank. **Productivity and utilisation of the potential workforce**. FEA/USP, 2º trim. 2003.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SHINYASHIKI, Roberto. **A revolução dos campeões**. 1 ed. São Paulo: Gente, 1995.

SILVA, Marco Aurélio Dias da; MARCHI, Ricardo de. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Atlas, 1997.

STEWART, Levine; CROM, Michad A. **O líder em você: como fazer amigos, influenciar pessoas e ter sucesso em um mundo em mutação**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

## APÊNDICE A – Questionário aplicado às coordenações e diretorias

Setor: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

1) Enumere em ordem de importância (1º, 2º, 3º...) dentre os itens abaixo, aqueles que considera mais importantes para o bom funcionamento deste setor:

( ) climatização do ambiente

( ) iluminação

( ) equipamentos

( ) suprimentos

( ) *software*

( ) outros: \_\_\_\_\_

2) Enumere em ordem de importância (1º, 2º, 3º...) dentre os itens abaixo, aqueles que considera mais importantes para o bom desempenho de suas tarefas:

( ) treinamento

( ) comunicação interna

( ) clima organizacional

( ) chefes mais flexíveis

( ) funções estabelecidas

( ) ética profissional

( ) compromisso social

( ) visão, missão e objetivos claros e definidos

( ) outros: \_\_\_\_\_

5) Quanto ao seu salário:

- ( ) Satisfeito, pois a compensação oferecida é justa e compatível com o mercado
- ( ) Insatisfeito, pois ganho muito pouco pelas tarefas que realizo
- ( ) Muito satisfeito, pois além de perceber uma compensação justa, recebo incentivos não financeiros que trazem satisfação pessoal

6) Quanto as condições de segurança e saúde no trabalho:

- ( ) Satisfeito, pois a empresa oferece jornada de trabalho e ambiente físico adequados à saúde
- ( ) Insatisfeito, pois a jornada de trabalho é exaustiva e ambiente físico não é adequado à saúde