

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO UM DIFERENCIAL SOCIAL E COMPETITIVO

Henrique Martins Galvão: Faculdades Integradas Teresa D'Ávila – FATEA (Salesianas)
Cassiane Alves David do Nascimento: Faculdades Integradas Teresa D'Ávila – FATEA (Salesianas)
Josiane de Oliveira Siqueira: Faculdades Integradas Teresa D'Ávila – FATEA (Salesianas)

Resumo

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido tema de grande destaque no meio empresarial e acadêmico. As profundas transformações na sociedade e a elevada competição no ambiente dos negócios tem tornado os programas de QVT de significativa importância para a melhoria do desempenho das empresas. As empresas que avançam na direção da melhoria da QVT estão mais propensas a obter resultados não somente em termos de produtividade, mas também na criação de valor e vantagem competitiva. Com base nestas abordagens, o presente artigo busca trazer contribuições do tema para o campo da gestão empresarial, e seu desenvolvimento ocorreu por meio de levantamentos bibliográficos e de pesquisas realizadas com empresas da região do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo. O estudo também teve como referência os indicadores do Instituto Ethos relacionados com o público interno, por meio dos quais foi possível estabelecer grau de comparabilidade do desempenho das práticas de gestão para QVT, bem como o estágio de maturidade em que as empresas se situam. Conforme analisado, identificou-se que as empresas pesquisadas na região apresentaram variações significativas nas suas práticas de gestão da qualidade de vida no trabalho, pois dentre as empresas que responderam o questionário, apenas duas encontraram-se em um estágio plenamente desenvolvido, fator que as mantém em um alto grau de competitividade.

Palavras chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Motivação; Competitividade; Indicadores.

Abstract

The Quality of Work Life (QWL) has been the subject of great prominence in business and academia. The profound changes in society and the increasing competition in the business environment have become QWL programs of significant importance to the improvement of business performance. Companies that move in the direction of improvement of QWL are more likely to get results not only in terms of productivity, but also on creating value and competitive advantage. Based on these approaches, this paper seeks to bring the theme contributions to the field of business management and its development occurred through literature surveys and research conducted with companies in the Vale do Paraíba, in the state of São Paulo. The study also had the indicators of the Ethos Institute related to the workforce, through which it was possible to establish the degree of comparability of the performance of management practices to QWL as well as the stage of maturity in which firms are located. As discussed, it was found that the companies surveyed in the region showed significant variations in their management practices in quality of life at work, because among the companies that responded to the questionnaire, only two are in a fully developed stage, a factor that maintained them at a high degree of competitiveness.

Keywords: Quality of Life at Work; Motivation; Competitiveness; Indicators.

Introdução

As organizações atuam em um ambiente altamente competitivo em que ocorrem constantes mudanças e de transformações rápidas e desafiadoras. A busca por resultados que melhor posicione a empresa no mercado torna-se cada vez mais necessária para a sua sobrevivência no longo prazo. Por outro lado, o capital humano caracteriza-se como o principal agente de resposta para promover mudanças e, neste caso, torna-se alvo de forte pressão e sujeitos às variações das suas motivações e satisfações no ambiente de trabalho. Diante disso, a Qualidade de Vida no Trabalho é alternativa relevante para as organizações equilibrarem o impacto das pressões internas e externas visando alcançar altos níveis de produtividade e competitividade.

Por estas razões, as organizações estão cada vez mais investindo em programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), visando melhorar a disposição dos colaboradores para a realização do trabalho, melhora no clima organizacional, melhora da autoestima e do bem-estar dos colaboradores. Embora a implantação de programas de QVT seja vista, de certa forma como desafiadora, possibilitam retornos em termos de maior engajamento dos indivíduos para alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Tornar colaboradores satisfeitos e mais empenhados em desenvolver suas atividades dentro da organização requer esforço e capacidade de administrar inúmeras ações interconectadas. Conforme Limongi-França (2001), a QVT inclui “diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída pela cultura organizacional, como uma visão sistêmica da saúde, que inclui, mas não se restringe à saúde física”. Nadler e Lawler (1983) observam que a motivação e satisfação do indivíduo ocorrem pela QVT que se traduz em oportunidade para as organizações alcançarem alto nível de produtividade. Para Rodrigues (1994) “a qualidade de vida no trabalho motiva o trabalhador, principalmente, quando este satisfaz suas necessidades individuais”.

Neste contexto, a QVT tem conexões com a Responsabilidade Social Empresarial, cujas inter-relações fortalecem o desempenho dos colaboradores e, propriamente, da conduta e imagem da organização, relacionando os interesses da organização com os interesses dos colaboradores. Diante disso, este estudo tem como questão principal verificar como as práticas de gestão socialmente responsáveis influenciam a melhoria da qualidade de vida do colaborador na organização e se à torna ou não competitiva no mercado. Neste estudo, espera-se que a gestão social responsável influencie positivamente o bem-estar dos funcionários e a melhoria da QVT. Para tanto, desenvolveu-se modelo que permitiu analisar comparativamente o desempenho e o grau de maturidade das empresas em direção às práticas de gestão da QVT. Por sua vez, o estudo tem como objetivo evidenciar a relevância da gestão da QVT e os efeitos quanto ao retorno positivo para a organização, em termos de aumento da produtividade e competitividade.

A metodologia utilizada neste trabalho é do tipo exploratório e de caráter quantitativo. A estratégia de pesquisa adotada teve como base levantamento dados secundários através de pesquisa bibliográfica e de dados primários por meio de questionário estruturado e aplicado em sete empresas, localizadas nas cidades de Cachoeira Paulista, Cruzeiro, Guaratinguetá e Lorena, da região do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo. As empresas foram classificadas quanto ao porte, composição do capital e setor de atividade. Logo após, foi realizado uma comparação dos resultados obtidos e a partir da análise dos dados foi possível avaliar qual a importância de se investir em práticas de QVT. A coleta dos dados utilizada para este estudo se deu com base nos indicadores adotado pelo Instituto Ethos, Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial com foco no público interno. Assim, o questionário foi estruturado com quinze perguntas fechadas e posteriormente aplicado nas empresas da região.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Qualidade de Vida no Trabalho: características e influencias

De modo abrangente, a qualidade de vida se dá através de vários fatores vivenciados pelo indivíduo, entre eles: a satisfação com a família, com a vida social, com as atividades físicas e com o trabalho. Em uma perspectiva histórica, Rodrigues (1994) analisa que desde o início da existência do homem há uma preocupação com a qualidade de vida no trabalho, os pesquisadores e as ciências buscavam de várias formas a satisfação e o bem-estar do colaborador durante o seu período de trabalho. No século XIX, Karl Marx destacava fundamental papel da relação trabalho e valor, colocando o operário como ator importante para os negócios prosperarem ou corresponder em maiores retornos para os empresários (MARX, 1981).

Contudo, a partir das primeiras décadas do século XX, com referências nos pressupostos da abordagem da Escola de Relações Humanas e baseados nos estudos de Elton Mayo, na empresa Western Electric Company, e contribuições do movimento da psicologia industrial, liderada por Hugo Munsterberg, as relações e aspirações do homem no ambiente de trabalho passaram a ser consideradas como fator de interferência na produtividade (FERREIRA et al, 1997). Na mesma época, cabe destacar a pressão dos trabalhadores e as ações dos sindicatos para a melhoria das condições de trabalho. Também merecerem crédito os estudos de Robert Owen, Mary Parker Follet e Chester Barnard, que anteciparam maior compreensão sobre a relação da organização formal e as relações humanas (SILVA, 2001).

Importantes estudos antecederam a abordagem da QVT que se preocuparam com aspectos motivacionais e comportamentais como, por exemplo, a hierarquia das necessidades humanas desenvolvida por Abraham Maslow e a teoria dos dois fatores de autoria de Frederick Herzberg, que explicava como a relação dos fatores higiênicos, cujo ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não contribui para motivação para o trabalho, e os fatores motivacionais, em que apenas o trabalho em si e seu conteúdo geram motivação para o trabalho (MAXIMIANO, 2009).

Desta forma, o conceito de QVT evoluiu ao longo dos tempos, segundo Rodrigues (1991) os primeiros estudos sobre o tema tiveram início na década de 1950, sendo que o principal objetivo dos estudos era analisar a relação entre indivíduo, trabalho e organização e, portanto, considera-se a QVT como sendo uma variável. De acordo com Nadler e Lawler, (*apud* Fernandes, 1996), o início da década de 70 pode ser considerado como um marco nas relações interpessoais, para que ocorresse de forma mais harmoniosa. Considera-se, portanto, que nesse período ocorreram importantes contribuições para o desenvolvimento e transformação da QVT como método e posteriormente como um movimento. Nos anos 70, foi iniciado nos Estados Unidos, o movimento pela QVT, com tentativas de integração de interesses entre os empregados e empregadores. Com o intuito de reduzir os conflitos, a qualidade de vida também surgiu como um fator motivacional baseando-se, por exemplo, nas teorias de Maslow, Herzberg entre outros (MORETTI e TREICHEL, 2003).

Desde então, a QVT cresce em importância e mais percebida como ferramenta utilizada como indicador das experiências humanas no trabalho, bem como para medir o grau de satisfação dos indivíduos. Para Chiavenato (2004) a QVT está ligada às necessidades pessoais e ao equilíbrio do colaborador nas atividades desenvolvidas dentro da organização. Já França (1996 *apud* ARAÚJO, 2009) pensa que a QVT busca trazer novas implantações com a finalidade de oferecer melhorias no aspecto tecnológico e estrutural do ambiente de trabalho. Assim, a qualidade de vida no trabalho pode ser colocada como um conjunto de atividades e ações existentes nas organizações.

Feigenbaum (1994) entende que nos ambientes onde os colaboradores se encontram as suas decisões influenciam diretamente suas atuações. Logo, o comprometimento com a

qualidade é mais fácil de ser entendido, pois ele acontece de forma natural. Conforme Limongi-França (1997), a definição de qualidade de vida é desenvolvida pelas empresas através de um conjunto de ações com o objetivo de trazer excelentes condições de desenvolvimento durante o trabalho.

Em diversos estudos se verificam conceitos associados à “Qualidade de Vida”, “Qualidade de Vida no Trabalho” e “Qualidade de Vida em Geral”, denotando diferentes definições e tornando o tema bastante abrangente e de acordo com a interpretação de cada autor. Segundo Huse e Cummings (*apud* Rodrigues, 1994), a QVT pode ser definida como: “uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, onde se destacam: a preocupação com o bem estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho”. Por outro lado, Korunka, Hoonakker e Carayon (*apud* Antônio, 2011) associam a QVT com a satisfação no trabalho. O envolvimento dentro da organização e o desgaste emocional definem a QVT. Hannif, Burgess e Connel (*apud* Antônio, 2011), acreditam que QVT é uma ideia variada e que busca juntar todas e quaisquer medidas subjetivas e objetivas relacionadas à qualidade do emprego.

Nesta direção, Limonge-França (2009) afirma que a QVT pode ser representada pela escolha individual de bem-estar que vai gerar resultados positivos ao ser humano como, por exemplo, a elevada autoestima, os hábitos pessoais saudáveis e a disponibilidade de estar sempre pronto para o trabalho.

Para Fernandes (2002), há algo em comum dentre as diversas versões existentes sobre QVT, que é sempre a busca de conciliar o interesse das organizações com os dos indivíduos, com o intuito de assim trazer a alta produtividade para a organização e a satisfação para os trabalhadores. Sobretudo, é de fundamental importância tanto para a organização quanto para o colaborador que a empresa desenvolva um bom programa de QVT, não importando o porte da empresa, seja empresas de pequeno ou de grande porte e de diferentes setores, pois com local e condições adequadas de trabalho o retorno positivo será para ambas as partes.

Conforme Walton (*apud* Rodrigues, 1999) a “qualidade de vida no trabalho” é uma expressão com uso crescente e utilizada “para descrever certos valores ambientais e humanos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. Em complementação, Limongi-França (1996) e Albuquerque e Limongi-França (1998) acreditam que novos valores e demandas de QVT são gerados porque a sociedade está vivendo em novos modelos de vida nos ambientes de trabalho em que atua. Para estes autores, outras ciências têm dado sua contribuição ao estudo do QVT, tais como:

- **Saúde:** nessa área, a ciência tem buscado preservar a integridade física, mental e social do ser humano e não apenas atuar sobre o controle de doenças, gerando avanços biomédicos e maior expectativa de vida;
- **Ecologia:** vê o homem como parte integrante e responsável pela preservação do sistema dos seres vivos e dos insumos da natureza;
- **Ergonomia:** estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa e fundamenta-se na medicina, na psicologia, na motricidade e na tecnologia industrial, visando o conforto na operação;
- **Psicologia:** juntamente com a filosofia, demonstra a influência das atitudes internas e perspectivas de vida de cada pessoa em seu trabalho e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho;
- **Sociologia:** resgata a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando suas implicações nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa;
- **Economia:** enfatiza a consciência de que os bens, recursos e serviços devem envolver, de forma equilibrada, a responsabilidade e os direitos da sociedade;

- **Administração:** procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados, em ambiente cada vez mais complexo, mutável e competitivo;
- **Engenharia:** elabora formas voltadas para flexibilização da produção, armazenamento de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho e controle de processos.

Neste contexto, as empresas estão cada vez mais entendendo que os colaboradores são pessoas fundamentais dentro da organização e, neste momento, a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho - GQVT tende a ver as pessoas como um todo. Além disso, o planejamento para a GQVT depende da definição dos indicadores e como serão utilizados. Conforme Campos (1992), só pode melhorar o que se pode medir, assim é preciso medir para buscar a melhoria, depois é necessário avaliar a satisfação dos colaboradores através das opiniões internas onde poderá identificar os fatores que podem interferir na qualidade de vida no trabalho da organização. Para desempenhos organizacionais em direção à competitividade torna-se relevante a avaliação do clima e, por conseguinte, possibilita avaliar e aplicar as alternativas para a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.

Em relação do clima organizacional, Fernandes (1996) afirma que podem ser estabelecidas diversas maneiras de relacionamentos interpessoais diariamente dentro das organizações. Estes relacionamentos podem ser de forma positiva ou negativa, neste último caso tendem a ocorrer mal-entendidos, desrespeito, etc., entre os colegas podendo causar um relacionamento ruim. Em vista disso, Moscovici (2003) e Maximiano (2004) compactuam a ideia de que um dos importantes indicadores da QVT é o clima organizacional, entretanto existem outros que não podem ser deixados de lado, como o poder motivacional que um líder oferece a seus liderados. Em muitas empresas o clima organizacional não é bom, pois elas ainda mantem cultura intimidadora e conservadora. Dejourn (2006) observa que as empresas falham em não estimular o desenvolvimento de crenças, valores e ética nos colaboradores, que estão ligadas à QVT. Tal comportamento conduz aos problemas de relações interpessoais.

Por outro lado, Queiroz (2007) destaca que existem alternativas que proporcionam uma pessoa exercer maior grau de influencia sobre outras pessoas. Neste caso, as alternativas podem se basear na carreira do executivo como uma forma de recompensa pelas suas frustrações pessoais. Todavia, o medo de perder o seu poder leva alguns executivos se mostrarem insensíveis aos sentimentos das pessoas, muitas vezes isso ocorre sem que os mesmos percebam, é como uma reação espontânea inconsciente. Este fato é ressaltado por Bowditch (1992) “com base em valores e crenças implícitas, que nem sempre estão claros para o tomador de decisões”, os executivos nem sempre entendem os sentimentos das pessoas e ainda, quase sempre são incapazes de perceber sem uma ajuda profissional.

2.2 – Qualidade de Vida no Trabalho: aspectos sociais e competitivos

A QVT pode ser considerada como um diferencial competitivo, pois ela confirma a importância que os colaboradores têm diante da organização, demonstrando que se deve cultivar a integridade física e mental, considerando os fatores psicológicos, políticos, econômicos e sociais do colaborador. Para Marras (2005) “as empresas precisam dos seus empregados como nunca para poder atingir seus objetivos e seus resultados. Principalmente hoje, com a pressão e a competitividade geradas pela globalização, a qualidade do produto e o relacionamento empresa-cliente são extremamente importantes”.

Embora o conceito de competitividade no âmbito organizacional seja apresentado na literatura com diversos enfoques e de difícil definição (SANTOS, 2011), verifica-se forte viés para o campo da estratégia empresarial. Neste caso, a competitividade se relaciona com as capacidades e habilidades de uma organização, ou seja, no modo como os recursos tangíveis e intangíveis são administrados e realizados de maneira integrada para criação de valor superior e que servem como fonte de vantagem competitiva (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Em complemento, o aprendizado organizacional e o acúmulo de conhecimentos são fatores importantes para a organização promover melhorias e inovações em produtos e serviços e aumento da produtividade (HAMEL e PRAHALAD, 1995). Portanto, a relação entre programas de QVT e o desempenho dos colaboradores contribuem para resultar na melhoria das capacidades e habilidades organizacionais em ambiente dinâmico e de elevada competição.

A criação de um projeto de QVT requer custos, porém se a finalidade da organização é de proporcionar um ambiente melhor de trabalho, com mais segurança, respeito, ter seus funcionários mais dispostos e felizes e assim melhorar a produtividade e a imagem da empresa, é um custo que vale a pena. Cipriani (1998) acredita que investimentos em proteção e prevenção do funcionário são fundamentais no mercado que busca competitividade e produtividade.

Desta forma, as empresas que se preocupam em manter um ambiente de trabalho saudável atingem seus objetivos rapidamente, pois assim conseguem desenvolver uma imagem positiva diante dos clientes internos (seus funcionários) e assim conseguirão alcançar também seus clientes externos. Além disso, ter uma boa imagem é algo muito bom às empresas e trará lucratividade, como resultado de seus investimentos. Para Silva e De Marchi (1997), quando a empresa adota programas de qualidade de vida e promove a saúde na organização, proporcionando ao trabalhador mais motivação, eficiência no trabalho, estabilidade emocional e resistência ao estresse para lidar com os problemas pessoais e profissionais, e ainda melhora o relacionamento interpessoal.

Assim, as empresas podem contar com funcionários mais saudáveis, um número de acidentes cada vez menor, o custo da saúde assistencial também é reduzido, uma maior produtividade e um ambiente de trabalho mais saudável. Ao melhorar o ambiente de trabalho a organização proporcionará ao funcionário melhores condições para exercício das suas funções. Segundo Huse e Cummings (*apud* Rodrigues, 1994), “com a melhoria das condições de trabalho, os operários tornam-se mais satisfeitos com seus serviços. A QVT afeta positivamente a produtividade de forma indireta”.

Visando a melhoria do desempenho e conseqüentemente a competitividade, algumas empresas estão adotando algumas ações em busca de QVT, como, por exemplo, oferecendo períodos de descanso durante o horário de trabalho, incentivando o trabalho em equipe, buscando a maior participação do colaborador na organização e nas tomadas de decisões, divisão dos lucros, plano de saúde, bolsa de estudos, entre outros. Alguns destes itens são abordados no Guia Você S/A, da Revista Exame, onde apresentam o ranking com “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” (EXAME, 2012).

O Guia, criado em 1997, tem como missão valorizar as empresas que melhor desenvolve programas voltados para seus colaboradores. A metodologia se baseia em um conjunto de indicadores que irão resultar nos índices de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT), Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP) e o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT). Após funcionários e gestores de RH responderem os questionários, os dados são coletados e processados e, posteriormente, as empresas que alcançam pontuação mínima recebem a visita de avaliação *in-loco*, cujos resultados serão analisados e consolidados para composição dos índices finais para cada um dos três conjuntos de indicadores. A metodologia adotada fundamenta-se nos campos do comportamento organizacional, em especial para motivação e satisfação, e estratégia, relacionados com a Qualidade de Vida no Trabalho.

Também o Instituto Ethos, organização não governamental criada em 1998, traz importante contribuição para a gestão empresarial (ETHOS, 2007). O Instituto Ethos desenvolveu seus indicadores com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas na melhoria da gestão, e que possibilite criar vantagens competitivas por meio de ações socialmente responsáveis (DIAS, 2012). Os Indicadores Ethos constituem numa importante

ferramenta de aprendizado, com uso essencialmente interno, permite auto avaliação, ou seja, auxilia no diagnóstico e planejamento do processo de aprofundamento de seu comprometimento com as práticas de gestão da responsabilidade social e desenvolvimento sustentável (ETHOS, 2007). Além disso, a estrutura dos indicadores permite que a empresa comunique suas práticas de gestão e, assim, utilizar comparativamente os resultados de outras empresas como forma *benchmarking*.

Os Indicadores Ethos denotam o interesse pelo aspecto da comparabilidade do desempenho de um período a outro, possibilitando que a empresa avalie seus avanços, desafios e oportunidades. Além disso, evidencia a conduta ética e transparência das suas práticas de gestão e os relacionamentos e o engajamento com os *stakeholders*, cujos princípios e valores socioambientais são incorporados nas estratégias e refletidos nos objetivos e metas da empresa. A avaliação das práticas de gestão abrange 40 indicadores de desempenho distribuídos em sete temas ou dimensões: 1) Valores, Transparência e Governança; 2) Público Interno; 3) Meio Ambiente; 4) Fornecedores; 5) Consumidores e Clientes; 6) Comunidade; e 7) Governo e Sociedade.

Notadamente, dentre os indicadores, verificam-se aqueles de aplicação específica ao tema “Público Interno”, tais como: relações com os sindicatos, gestão participativa, compromisso com o futuro das crianças, compromisso com o desenvolvimento infantil, valorização da diversidade, compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial, compromisso com a promoção da equidade e gênero, relações com trabalhadores terceirizados, política de remuneração, benefícios e carreira, cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho, compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, comportamento nas demissões e preparação para a aposentadoria.

Deste modo, os Indicadores Ethos possibilitam às empresas que o utilizam avaliar o desempenho das suas práticas de diálogo e de engajamento com seus públicos, principalmente com seus colaboradores internos, os quais possam não somente se sentir motivados e comprometidos, mas também criar valor e novas oportunidades de negócio que sustentem a empresa no longo-prazo.

3. Metodologia da Pesquisa

A metodologia da pesquisa utilizada neste trabalho é do tipo exploratória e de caráter quantitativo. A estratégia de pesquisa adotada teve como base levantamento bibliográfico, através de livros, artigos científicos e consulta em sites da internet que trataram, especialmente, sobre a qualidade de vida no trabalho e que teve como base o fator retorno positivo na questão da competitividade. A coleta dos dados foi através de questionário aplicado em algumas empresas da região do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo. Logo após, foi realizada uma comparação dos resultados obtidos e a partir da análise dos dados obtidos na pesquisa foi possível avaliar qual a importância de se investir em práticas de Qualidade de Vida no Trabalho.

A população, como objeto do estudo, foi composta por trinta empresas, que foram classificadas quanto ao porte, composição do capital e setor de atividade. As empresas estão localizadas nas cidades de Cachoeira Paulista, Cruzeiro, Guaratinguetá e Lorena. Assim, foi extraída uma amostra de sete empresas, sendo que destas, uma é de pequeno porte, três de médio porte e as outras três de grande porte. A coleta dos dados utilizada para este estudo se deu com base nos indicadores adotado pelo Instituto Ethos. Desta forma, o questionário foi estruturado com quinze perguntas fechadas e posteriormente aplicado nas empresas da região.

4. Análise dos Resultados

A análise dos resultados foi realizada com base no retorno do questionário, das trinta empresas apenas sete retornaram. A classificação das sete empresas encontra-se descritas na tabela abaixo:

Tabela 1: Classificação das Empresas

PORTE	CAPITAL	SETOR
Pequeno: 1	Nacional: 1	Serviços: Mão de Obra: 1
		Indústria: Químico: 1
Médio: 3	Nacional: 2	Serviços: Pesquisa: 1
	Multinacional: 1	Serviços: Financeiro: 1
Grande: 3	Nacional: 1	Indústria: Autopeças: 1
	Multinacional: 1	Indústria: Químico: 1
	Misto: 1	Serviços: Religioso: 1

Fonte: Elaborada pelos autores (2012)

As atribuições das pontuações para cada uma das questões estão demonstradas na tabela a seguir, na qual se verifica qual foi a pontuação obtida pelas empresas em cada uma das questões. Os respondentes puderam, de acordo com a sua percepção, assinalar “concordo plenamente”, “concordo parcialmente”, “não concordo e nem discordo”, “discordo parcialmente” e “discordo plenamente”, que correspondem, respectivamente, as seguintes pontuações: 5 (cinco), 4 (quatro), 3 (três), 2 (dois) e 1 (hum) pontos, e servirão de base para pontuar e diferenciar as empresas quantos as práticas de gestão para a qualidade de vida no trabalho. Para a seleção das questões, optou-se pelo apoio no Relatório de Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, segue abaixo as descrições das questões:

Tabela 2: Descrição das questões

QUESTÕES
1. Nossa empresa possui políticas para ouvir e avaliar sugestões e críticas dos colaboradores, com o objetivo de melhoria da qualidade no ambiente de trabalho.
2. Nossa empresa oferece plano de saúde a todos os colaboradores.
3. Nossa empresa possui convênio com creches para auxiliar aos pais com filhos pequenos.
4. Minha empresa tem como prática avaliar o clima organizacional para melhoria da satisfação do ambiente de trabalho.
5. Nossa empresa possui políticas para promover a equidade e não discriminação, evitando qualquer tipo de preconceito, como: ético-racial, gênero, classe social, etc.
6. Nosso plano de <u>cargos</u> está disponível a todos os colaboradores na empresa.
7. A empresa realiza pesquisas para medir a satisfação dos empregados em relação à política de remuneração e benefícios.
8. A empresa tem como política a distribuição dos lucros e resultados aos colaboradores.
9. A empresa adota totalmente a certificação OHSAS 18001.
10. A empresa oferece programas de prevenção e tratamento para dependência de drogas e álcool.
11. A empresa mantém programas de treinamento internos aos colaboradores para estimular seu aprimoramento profissional.
12. A empresa tem como política subsidiar a formação superior e/ou especialização dos colaboradores.
13. A empresa tem como prática delegar responsabilidades para tomada de decisão flexível.
14. Em minha empresa, a comunicação organizacional flui entre os diversos níveis e promove maior interação das pessoas e das tarefas.
15. A empresa tem como prática estimular o trabalho em equipe multifuncional.

Fonte: Elaborada pelos autores (2012)

Desta forma, a análise dos resultados do questionário foi desenvolvida com base na distribuição das pontuações de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 3: Pontuações atribuídas

Q/E	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	Md/Qu estão
Q-1	4	4	5	4	1	5	5	4,00
Q-2	5	5	5	4	4	5	5	4,71
Q-3	5	5	5	1	1	3	1	3,00
Q-4	4	4	5	2	3	5	5	4,00
Q-5	4	5	5	5	4	4	5	4,57
Q-6	5	3	3	5	4	2	5	3,86
Q-7	4	2	5	1	1	4	5	3,14
Q-8	5	5	1	1	5	5	1	3,29
Q-9	2	2	1	1	2	5	1	2,00
Q-10	5	3	1	2	1	5	1	2,57
Q-11	5	4	5	5	4	5	5	4,71
Q-12	3	2	5	5	4	4	5	4,00
Q-13	4	2	5	4	2	3	5	3,57
Q-14	3	3	4	4	2	3	5	3,43
Q-15	3	4	5	4	4	4	5	4,14
Md/Em presa	4,07	3,53	4,00	3,20	2,80	4,13	3,93	

Fonte: Elaborada pelos autores (2012)

Analisando as questões individualmente, diante do questionário respondido, podemos observar que das sete empresas que participaram da pesquisa, apenas uma não tem como política ouvir as sugestões e críticas dos colaboradores, com o objetivo de melhoria da qualidade no ambiente de trabalho, as demais tem essa preocupação e buscam o maior contato com seus colaboradores.

No quesito “preocupação com a saúde dos colaboradores” todas as empresas oferecem plano de saúde, algumas não oferecem aos terceirizados e estagiários, porém todas oferecem o plano aos funcionários com carteira assinada e/ou concursados. E em relação à prevenção e tratamento para dependência de drogas e álcool, 43% das empresas não possui nenhum tipo de política a este respeito, 19% possui e as demais ou acham importante, mas não possuem ou acreditam não ter necessidade.

Quanto ao auxílio aos pais com filhos pequenos, uma empresa se manteve neutra, e as demais entrevistadas, metade tem convênio com creches a outra metade não possuem qualquer tipo de suporte a este respeito. Das empresas analisadas quase todas tem como prática avaliar o clima organizacional em busca de melhoria da satisfação do ambiente de trabalho. E quanto às políticas para promover a equidade e não discriminação, evitando qualquer tipo de preconceito, como: ético-racial, gênero, classe social, etc. são unânimes em dizer que todas tem essa preocupação.

Em relação a manter o plano de cargos disponível a todos os colaboradores dentro da empresa, 43% mantêm dados disponíveis para todos. Também foi apurado que 14 % mantêm informações parcialmente disponíveis, sendo que 29% apontaram que “não concordam e nem discordam”, demonstrando possível viés para práticas não estruturadas. Além disso, 14% das empresas preferem não disponibilizar o plano de cargos aos seus colaboradores.

Em relação a questão 7, quanto a satisfação dos empregados em relação à política de remuneração e benefícios, as empresas em geral realizam pesquisas para medir a satisfação dos funcionários. Todavia, as empresas classificadas como E1 e E6 assinalaram que “concordam parcialmente” com estas práticas e a empresa E2 “discorda parcialmente”, sendo que as empresas E4 e E5 declararam não realizar tais práticas. Somente as empresas E3 e E7 afirmaram estas práticas são realizadas.

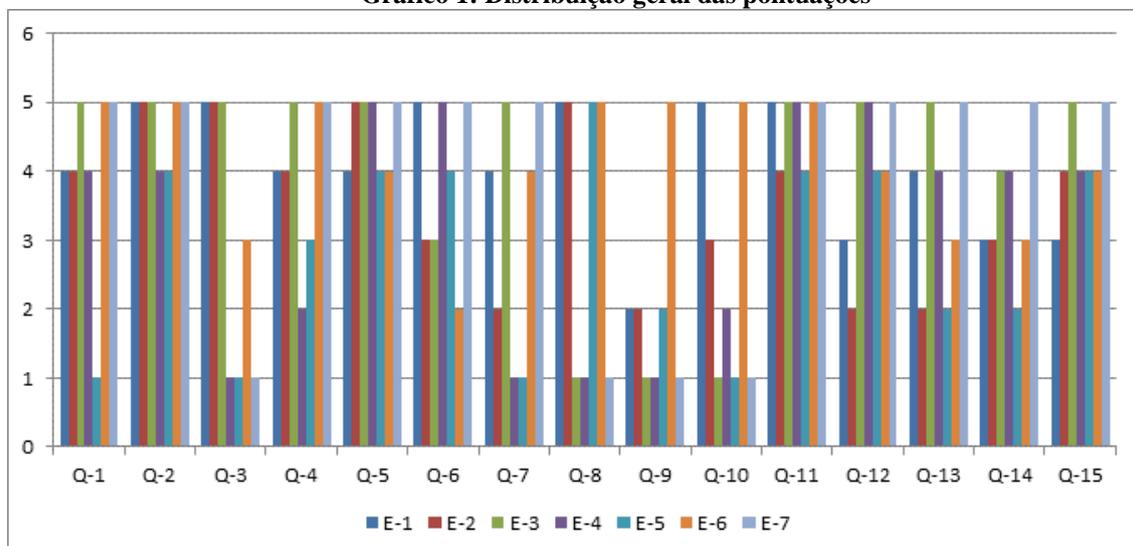
Quanto à questão 8, relacionada com a distribuição dos lucros e resultados da empresa, os resultados apontaram que 57% das empresas adotam esta política como benefício aos colaboradores e 43% não. Contrariamente, em relação à questão 9 que indaga as empresas quanto à adoção da certificação OHSAS 18001, certificação para sistemas de gestão de saúde ocupacional e segurança, apenas uma das empresas nesta pesquisa possui esta norma.

No tocante às políticas de incentivo a educação dos colaboradores 71% das empresas oferecem treinamento interno a todos da empresa e 29% das empresas oferece treinamento interno a parte do quadro de funcionários das empresas. E relacionado às políticas para subsidiar a formação superior e/ou especialização dos colaboradores, 43% das entrevistadas oferece este incentivo aos colaboradores que queiram a formação superior ou se especializarem, 29% oferece este incentivo a alguns dos colaboradores e o restante das empresas não oferece qualquer tipo de incentivo a este respeito.

Em relação à questão 13, que aborda as práticas quanto à delegação de responsabilidades para tomada de decisão flexível e que contribui para tornar a organização mais participativa, os resultados apontaram que quatro das empresas utilizam desta prática e a restante se mantém as decisões direcionadas a cargos de chefia. Nesta direção, ficou constatado na questão 14, que apenas uma das empresas busca ter comunicação organizacional com mais interação das pessoas e tarefas, promovendo a interação entre os diversos níveis. Quanto às demais empresas verificou-se que ainda são muito conservadoras. E, finalmente, na questão 15, em relação ao trabalho em equipe, apenas uma empresa não incentiva, as restantes têm afirmaram que tem por prática estimular este tipo de prática.

Na análise geral das pontuações, ficou constatado que as questões Q9 e Q10 tiveram pontuação média ou abaixo da média, indicando *gap* nas práticas sociais por parte das empresas. Além disso, observou-se que as questões Q3, Q7, Q8 e Q13 obtiveram pontuações um pouco acima da média, sugerindo que as empresas têm restrições, as quais podem dificultar o avanço quanto às práticas de gestão para a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT. O gráfico abaixo apresenta a distribuição geral das pontuações, classificadas para questões e empresas:

Gráfico 1: Distribuição geral das pontuações

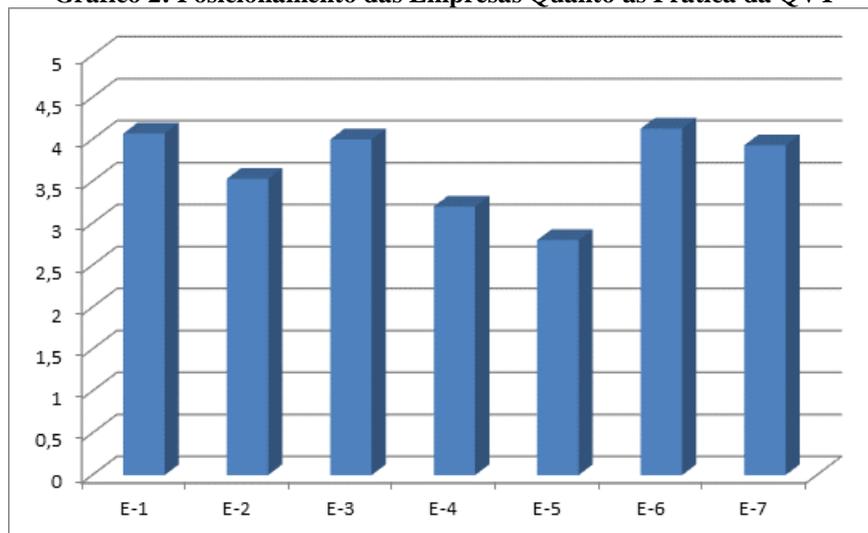


Fonte: Elaborada pelos autores (2012)

Ainda de acordo com os resultados obtidos, podemos observar que as empresas pesquisadas se encontram em diferentes fases de desenvolvimento na questão da gestão da qualidade de vida no trabalho. Neste caso, a maturidade na gestão da qualidade de vida no trabalho não está diretamente relacionada com o tempo de existência da empresa.

Por outro lado, o grau de desempenho das práticas de GQVT pode ser influenciado pela postura proativa direcionada para estratégias de mercado. Assim como, previstos nas metodologias adotadas pelo Guia Você S/A e, principalmente, os Indicadores Ethos que avalia os estágios em que as empresas se encontram. Desta forma, o gráfico abaixo apresenta de forma mais clara a diferença de posição de cada uma das empresas:

Gráfico 2: Posicionamento das Empresas Quanto as Prática da QVT



Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

A interpretação do grau de maturidade determina o quanto a empresa avança em direção das práticas de gestão para a qualidade, cuja escala foi definida de acordo com o descrito na tabela abaixo:

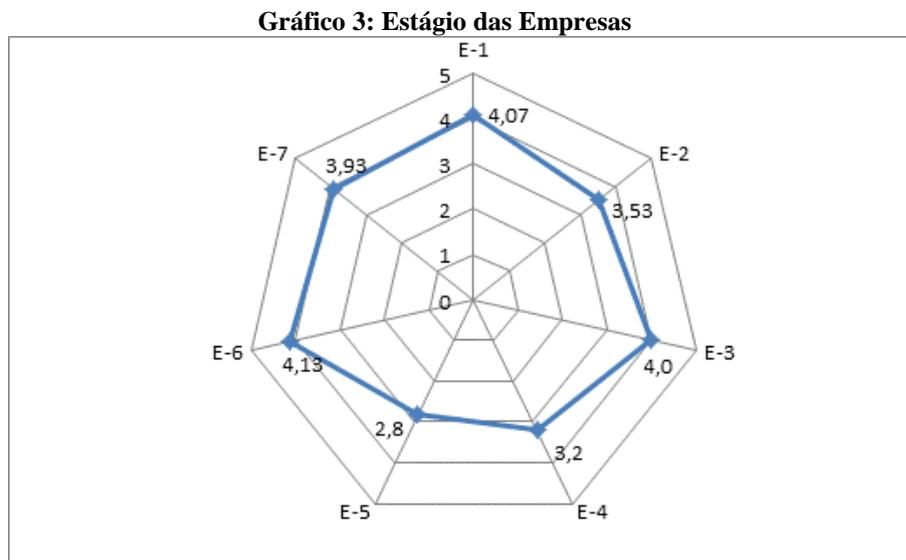
Tabela 4: Estágios de Desenvolvimento da GQVT

Escala 1 a 5	Definição
1 – 2	Representa que a GQVT encontra-se em um estágio inicial de desenvolvimento das suas políticas.
2 – 3	Nesta fase, a GQVT busca o fortalecimento das suas políticas e se mostra mais preocupada com a questão da QVT.
3 – 4	Representa que a empresa avançou para um estágio de desenvolvido, mas ainda é preciso reavaliar os métodos implantados.
4 – 5	A GQVT encontra-se num estágio plenamente desenvolvido e se mostra bastante preocupada em oferecer boa QVT aos seus colaboradores.

Fonte: Elaborada pelos autores (2012)

Com exceção da empresa E5, as demais se encontram no estágio 3-4 e 4-5. Apesar das empresas E1 e E6 apresentarem resultados um pouco acima de 4 pontos, os resultados indicam que os programas desenvolvidos pelas empresas atendem de forma adequada, mas requerem avanços na Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho - GQVT. Conforme visto no referencial teórico, quanto mais desenvolvidas estiverem as práticas de Gestão para Qualidade de Vida no Trabalho, melhores serão os resultados alcançados em termos de posicionamento e

competitividade da empresa. Desta forma, ilustramos no gráfico abaixo em qual estágio se encontra cada uma das empresas avaliadas:



Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

A empresa E-1, que atua no ramo de serviços, multinacional e de médio porte, e a empresa E-6, uma indústria nacional e de grande porte, encontram-se dentro da mesma escala de 4 a 5, com uma pequena diferença nos pontos, isto evidencia que ambas tem uma GQVT bem desenvolvida dentro da organização. De acordo com a contagem dos resultados, as duas empresas responderam com as notas 4 e 5 a maior parte das questões, o que demonstra que as mesmas estão preocupadas em ouvir as sugestões e críticas dos colaboradores com o intuito de promover a melhoria na qualidade do ambiente de trabalho, comparando com as outras empresas, estas duas se mostraram mais preocupadas também com a questão da não discriminação e/ou qualquer tipo de preconceito, promovendo a interação entre os colaboradores. Para avaliar o retorno dos colaboradores referente à satisfação dos mesmos, as empresas declararam realizar pesquisas para medir essa satisfação em relação a remuneração e benefícios, também possuem como política a distribuição dos lucros e resultados aos colaboradores, pois este é um importante fator motivacional, ainda oferecem programas de treinamento interno visando o estímulo e o aprimoramento profissional.

Na questão da saúde, ambas oferecem ou procuram oferecer programas de prevenção e tratamento para dependentes de drogas e álcool, ainda na questão da saúde, as duas empresas oferecem plano de saúde aos funcionários e dependentes. Assim, as empresas E-1 e E-6, podem ser consideradas com grande diferencial competitivo no mercado atual, pois se mostram empenhadas em oferecer diversas maneiras de promover o bom relacionamento no ambiente de trabalho e estão buscando o retorno dos seus colaboradores para, com base neste retorno, encontrar novas formas de melhorar a sua gestão da qualidade de vida no trabalho.

As empresas E-1, E-2, E-4 e E-7 se encontram na escala de 3 a 4, sendo que três delas são do ramo de serviços de pequeno, médio e de grande porte e uma empresa pertence ao setor industrial e classificado como de grande porte. Estas quatro empresas possuem em comum a preocupação em desenvolver melhor suas práticas de QVT, pois no estágio em que se encontram, parcialmente desenvolvido, significa que estão reavaliando os métodos implantados e analisando onde pode ser melhorado.

De um modo geral, estas empresas ficaram com a pontuação entre 3, 2 e 4, pois em algumas questões responderam com a nota máxima já em outras com notas médias e ainda algumas com notas mínimas, assim conclui-se que são empresas em um estágio parcialmente

desenvolvido, mas que ainda demandam de esforços para melhorar seus conceitos na questão de qualidade de vida no trabalho. Desta forma a empresa está buscando um diferencial para ser mais competitiva no mercado.

No caso da empresa E-5, indústria nacional de médio porte, ficou com a menor pontuação 2,8, o que a classifica na escala de 2 a 3, pois em suas respostas no questionário resultaram em pontuações entre 2 e 4, evidenciando que a empresa está em busca do fortalecimento das suas políticas de GQVT.

Considerações Finais

As empresas necessitam de diferenciais competitivos para permanecerem no mercado e a QVT proporciona criação de valor e melhoria de posicionamento. Embora os desafios sejam grandes, torna-se fundamental que as empresas desenvolvam programas de QVT, de modo que os colaboradores se sintam engajados e comprometidos com os objetivos e metas organizacionais. Através dos programas de QVT, as empresas podem proporcionar um ambiente melhor de trabalho o que resultará no aumento da lucratividade, produtividade e qualidade.

Conforme analisado, identificou-se que as empresas pesquisadas na região são iniciantes na gestão da qualidade de vida no trabalho, pois dentre as empresas que responderam o questionário, apenas duas encontram-se em um estágio plenamente desenvolvido nesta gestão, já que se mostram bastante preocupadas com o colaborador, fator que as mantém em um alto grau de competitividade.

Apesar dos resultados sinalizarem certa preocupação quanto às práticas de gestão para a QVT também não se pode generalizar, pois não houve a participação de muitas empresas no retorno do questionário. Todavia, torna-se relevante, a partir dos resultados, de que necessitam avançar na implementação de programas de QVT, face aos benefícios e oportunidades que podem ser alcançados.

Além disso, considera-se ainda que através do trabalho o ser humano obtenha os recursos para seu sustento e bem-estar, mas é fundamental que esse trabalho seja prazeroso e em um ambiente de trabalho agradável. Desta forma, a organização se beneficiará com a melhora no clima organizacional, maior produtividade e competitividade.

Para as empresas se sustentarem no mercado ou no setor em que atuam precisam enxergar que os programas de QVT são fundamentais não apenas para a humanização do trabalho, mas para o retorno dos investimentos realizados, bem como desenvolver uma imagem positiva diante dos seus clientes internos e externos. Portanto, percebe-se cada vez mais que GQVT é um fator estratégico considerável para melhoria desempenho organizacional.

Referências:

- ALBUQUERQUE, L. G. e FRANÇA, A.C.L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**. São Paulo, abr./jun. 1998, vol. 3, n.º 2, p. 40-51.
- ANTÔNIO, F. A. A. **A díade gestor-subordinado: As relações entre a compatibilidade dos valores humanos e o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho**. São Paulo, 2011. 233 p. Orientador: Limongi França, A. C.
- ARAÚJO, J. N. G. (2009). **Qualidade de vida no trabalho: controle e esconimento do mal-estar do trabalhador**. Trabalho, educação e saúde, v. 7, n. 3.
- CAMPOS, V. F. **TQC - Controle da qualidade total**. 2. ed. São Paulo: Bloch, 1992.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- CIPRIANI, L. **Sinais dos Tempos**. Revista Ser Humano. São Paulo: nº 36, setembro, 1998.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- BOWDITCH, J. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: THOMSON PIONEIRA, 1992.
- DIAS, Reinaldo. **Responsabilidade Social: fundamentos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ETHOS, INSTITUTO (2003) - **Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Anual de Responsabilidade Social. Empresarial (2007)**. Disponível em: <www.ethos.org.br >. Acesso em 17 de setembro de 2011.
- EXAME, Revista. **Guia Você S/A: As Melhores Empresas para Você Trabalhar (2012)**. São Paulo: editora Abril, 2012.
- FEIGENBAUM, A.V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1994. V. 1.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. 2. Ed., Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Casa da Qualidade, 2002.
- FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 7a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. Identificadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura com certificação ISO 9000. São Paulo: FEA-USP, 1996.
- _____. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, Abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, vol.1, nº 2, abr./mai./jun. 1997.
- _____. Série: Working Papers – Working Paper nº 01/007, 2001, p. 4.
- _____. **Qualidade de vida no trabalho- QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo, 2009.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MARX, K. **Trabalho assalariado e capital**. In: CHITAS, E.; MELO, F.; BARATA-MOURA, J.; PINA. Biblioteca do Marxismo-Leninismo. 2ª, ed. Lisboa: Avante, 1981, p.7-62.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MORETTI, S.; TREICHEL, A. **Qualidade de vida no Trabalho x Autorealização humana**. **Revista Leonardo Pós**. v.1. n. 3. ago/dez. Santa Catarina: ICPG, 2003. Disponível em: <http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>. Acessado em 09 de agosto de 2012.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal. Treinamento em grupo**. 13ª. ed. Rio de Janeiro: José Olimpo, 2003.
- NADLER, D. A. e LAWLER, E. E. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- QUEIROZ, S. H. de. **Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Situacional**. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/disserta/queiroz/.htm>. Acessado em 21 de setembro de 2012.
- RODRIGUES, M. V. C. (1991) - **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial UNIFOR**, Fortaleza.

_____. **Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** Petrópolis: Ed. Vozes, 1999.

SANTOS, M. dos. **Contribuição à Compreensão do Conceito de Competitividade nas Organizações.** Trabalho apresentado no Semead–FEAUSP. (2011). Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/11.pdf. Acessado em 29/09/12.

SILVA, M.A.D.S.; MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho.** São Paulo, 1997.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira: 2001.