

## **UMA PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS INDICADORES GLOBAIS E OS INDICADORES DE EMPRESA DE QVT**

Daniella Guimaraes Bergamini De Sa - Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **Resumo**

Embora, o homem seja o principal elemento diferenciador e agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio, as empresas sabem que para atingir produtividade, competitividade e qualidade elas precisam refletir sobre as novas formas de organização do trabalho direcionadas para a Excelência Gerencial através do comprometimento e participação dos empregados. A partir deste enfoque foi realizado um levantamento das percepções dos trabalhadores em relação aos fatores intervenientes da qualidade de vida no trabalho e depois procurou-se verificar a possibilidade de integração entre os indicadores globais de Qualidade de Vida para um país, desenvolvido por Calvert-Henderson, e os modelos de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho já existentes. Esta pesquisa descritiva foi desenvolvida com uma amostra de duas empresas do Estado Rio de Janeiro. Baseado na pesquisa documental e na aplicação de questionários pôde-se identificar os principais indicadores para desenvolver um novo Programa de QVT com uma perspectiva mais abrangente. Os resultados mostraram que o nível de QVT na FIRJAN e na Papillon é considerado bom, devido ao equilíbrio entre as dimensões apresentadas pelos modelos e indicadores utilizados. No entanto, na proposta de integração entre os indicadores globais e empresariais foram identificados dezesseis indicadores que interferem diretamente no aumento da produtividade e satisfação dos funcionários. Através da pesquisa, verificou-se a importância de se adotar um Programa de QVT adequado não só às necessidades da empresa, mas também à satisfação dos funcionários, em termos pessoais, sociais, econômicos e profissionais.

# UMA PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS INDICADORES GLOBAIS E OS INDICADORES DE EMPRESA DE QVT

**Resumo:** Embora, o homem seja o principal elemento diferenciador e agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio, as empresas sabem que para atingir produtividade, competitividade e qualidade elas precisam refletir sobre as novas formas de organização do trabalho direcionadas para a Excelência Gerencial através do comprometimento e participação dos empregados. A partir deste enfoque foi realizado um levantamento das percepções dos trabalhadores em relação aos fatores intervenientes da qualidade de vida no trabalho e depois procurou-se verificar a possibilidade de integração entre os indicadores globais de Qualidade de Vida para um país, desenvolvido por Calvert-Henderson, e os modelos de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho já existentes. Esta pesquisa descritiva foi desenvolvida com uma amostra de duas empresas do Estado Rio de Janeiro. Baseado na pesquisa documental e na aplicação de questionários pôde-se identificar os principais indicadores para desenvolver um novo Programa de QVT com uma perspectiva mais abrangente. Os resultados mostraram que o nível de QVT na FIRJAN e na Papillon é considerado bom, devido ao equilíbrio entre as dimensões apresentadas pelos modelos e indicadores utilizados. No entanto, na proposta de integração entre os indicadores globais e empresariais foram identificados dezesseis indicadores que interferem diretamente no aumento da produtividade e satisfação dos funcionários. Através da pesquisa, verificou-se a importância de se adotar um Programa de QVT adequado não só às necessidades da empresa, mas também à satisfação dos funcionários, em termos pessoais, sociais, econômicos e profissionais.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Motivação. Percepção e Comprometimento.

**Abstract:** Although, man is the main differentiating element and agent responsible for the success of each and every business, companies know that to achieve productivity, competitiveness and quality they need to reflect on the new forms of work organization aimed at Managerial Excellence through employees' commitment and participation. Based on this approach, a survey of the perceptions of workers in relation to the intervening factors of quality of life at work was carried out, and then an attempt was made to verify the possibility of integration between the global Quality of Life indicators for a country, developed by Calvert-Henderson, and the existing models of Quality of Life at Work Programs. This descriptive research was developed with a sample of two companies from the State of Rio de Janeiro. Based on documentary research and the application of questionnaires, it was possible to identify the main indicators for developing a new QWL Program with a more comprehensive perspective. The results showed that the QOL level in FIRJAN and Papillon is considered good, due to the balance between the dimensions presented by the models and indicators used. However, in the proposal for integration between global and business indicators, sixteen indicators were identified that directly interfere in the increase in productivity and employee satisfaction. Through the research, it was verified the importance of adopting a QVT Program adapted not only to the needs of the company, but also to the satisfaction of the employees, in personal, social, economic and professional terms.

**Keywords:** People Management. Motivation. Perception and Commitment

## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata da Qualidade de Vida no Trabalho, considerada indispensável para melhorar a produtividade e a competitividade das empresas. A Qualidade de Vida no Trabalho é uma preocupação crescente e fundamentada, de todas as empresas que buscam ser altamente competitivas, em mercados cada vez mais globalizados.

Atualmente, existe a certeza de que o homem é o principal elemento diferenciador e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio. Sabe-se que para atingir a Produtividade, Competitividade e Qualidade, a empresa precisa refletir sobre as novas formas de organização do trabalho direcionadas para a Excelência Gerencial, exigindo maior comprometimento e participação dos empregados.

Foi a partir deste enfoque que o levantamento das percepções dos trabalhadores em relação aos fatores intervenientes da qualidade de vida no trabalho tornou-se ponto fundamental de pesquisa para as empresas que desejam ser competitivas, e que buscam fazer diferença em um mercado onde a competição é cada vez mais acirrada.

Na realidade, uma pesquisa para verificação do nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) permite saber como as pessoas se sentem em relação aos vários fatores (tanto internos como externos) da empresa e, a partir daí, gerenciar essa informação. Gil (1994, p.160) considera que os "empregados passam muitas horas dentro da empresa. Se as oito ou mais horas puderem ser agradáveis, as pessoas se sentirão mais motivadas e, conseqüentemente, mais envolvidas com os objetivos da empresa". Esse envolvimento é um elemento fundamental para o aumento da produtividade.

O objetivo maior de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Gadon (2003), é o crescimento da produtividade e da satisfação dos empregados. Na literatura encontram-se vários modelos de QVT, que são conceituados por diversos estudiosos como um conjunto de indicadores que facilitam a verificação qualitativa e quantitativa da satisfação e motivação do funcionário no ambiente de trabalho. Alguns estudiosos, como Fernandes (1996), afirmam, neste mesmo sentido, que a qualidade de vida no trabalho seria a satisfação das necessidades pessoais através da organização e de todo o ambiente de trabalho, mas este estudo tem uma proposta mais abrangente.

Portanto pretende-se neste estudo, fazer uma proposta de integração entre os indicadores de qualidade de vida globais e os indicadores de empresas. E dessa forma, pretende-se chegar à unificação de um modelo mais abrangente, onde a qualidade de vida do trabalho não se restrinja só ao ambiente interno empresarial, mas sim à vida externa do colaborador, chegando a abranger o seu lar e o seu ambiente social. Pretende-se mostrar também, o que já existe e o que as organizações estão percebendo como diferenciador pela busca do potencial do ser humano e como manter essas pessoas satisfeitas no seu local de trabalho e em suas vidas pessoais, para que tenham condições de desempenhar bem o seu papel.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo principal mostrar, a partir da percepção dos colaboradores, a abrangência da importância da avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho para a formulação de estratégias que visem à melhoria da produtividade por meio do aumento do grau de satisfação dos empregados.

Para alcançar este objetivo procurou-se também estabelecer relações básicas das dimensões definidas nos modelos de Walton, Hackman e Oldhan e Nadler e Lawler, com os indicadores globais de Hanzel-Henderson; identificar um conjunto de variáveis-chave comuns a esses modelos; e verificar as percepções dos funcionários face aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.

## **2. METODOLOGIA**

De acordo com Vergara (2005), o tema de pesquisa pode ser classificado quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, Gil (1994, p. 73) também afirma que a pesquisa descritiva, busca primordialmente "descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis, incluindo-se neste grupo as que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, a respeito de uma determinada situação".

Quanto aos meios, as pesquisas podem ser: Bibliográfica, Estudo de caso e Pesquisa de Campo. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórica do estudo, é realizada investigação

sobre abordagens de diversos autores. É um estudo de caso, pois tem como objeto de estudo uma empresa e para que fossem levantados aspectos das empresas foi feita uma pesquisa de campo.

O início dessa pesquisa deu-se por um levantamento bibliográfica, obtido através de uma revisão de livros, artigos e sites da internet. Durante essa primeira fase, foram levantadas as principais abordagens teóricas que servem como embasamento do trabalho, para melhor compreensão do tema estudado.

## **2.2. População e amostra**

Segundo Gil (1994, p. 74), “ a população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características “, e a amostra é o “ subconjunto do universo ou da população por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

A população da presente pesquisa envolve duas empresas do setor privado sediadas no estado do Rio de Janeiro. A amostra pesquisada contou com a participação de 17% dos funcionários que trabalham no setor de RH da empresa FIRJAN e com 31% dos funcionários que trabalham na área de RH e operacional da empresa Papillon. A amostragem adotada foi aleatória. A escolha das empresas foi feita através de contato com profissionais que atuam na área de Recursos Humanos.

A FIRJAN representa a classe industrial fluminense nas esferas regional e nacional, congregando os interesses dos sindicatos a ela filiados. É uma Instituição prestadora de serviços às empresas e atua como fórum de debates e de gestão da informação para o crescimento econômico e social do estado do Rio de Janeiro.

A Papillon Indústria e Comércio de Embalagens Ltda, certificada na Norma NBR ISO 9002, é uma fábrica que atua no ramo de embalagens de papelão ondulado e micro ondulado fica localizada no Rio de Janeiro.

## **2.3. Coleta de dados**

O instrumento utilizado para implementar a coleta de dados foi o questionário semi-estruturado, contendo perguntas abertas e fechadas. A parametrização utilizada foi a Escala de Likert, com cinco opções de resposta, para permitir que o respondente tivesse a opção de não saber, ou até mesmo desconhecer o assunto.

A utilização desse instrumento possibilita vantagens, dentre as quais pode-se destacar: é menos dispendioso que a entrevista; pode ser aplicado a um grande número de pessoas ao mesmo tempo; assegura certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra; é mais fácil comparar questionários que entrevistas; apresenta uma natureza impessoal; faz menos pressão para uma resposta imediata (SELLTIZ, 1972 apud Rodrigues, 1994, p.137).

O questionário foi dividido em três partes. A primeira, onde foram fornecidas instruções de preenchimento para que o entrevistado pudesse se sentir a vontade, quanto ao sigilo das informações por ele prestadas. A segunda parte refere-se aos dados de perfil da pessoa que estava respondendo. E na última parte, o questionário propriamente dito, com 31 perguntas, aborda questões diretamente ligadas aos indicadores de QV.

No questionário, o entrevistado pôde demonstrar o que ele entende sobre o tema pesquisado. Com os dados coletados relacionou-se com a fundamentação teórica, podendo assim ter uma visão atualizada de como o tema encontra-se inserido nas empresas pesquisadas.

## **2.4. Análise de dados**

Neste estudo de caso, a análise dos dados foi feita de forma quantitativa pelos questionários e apresentado em forma de gráfico, em relação as perguntas, e feito também uma análise qualitativa.

Para Gil (1994, p. 75), “a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados, de forma tal que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação.”

Assim, o Quadro 1 mostra as categorias definidas para análise dos dados, que são: dados pessoais, características do trabalho, aspectos comportamentais e recursos humanos e condições no ambiente de trabalho e fora do trabalho.

Quadro 1: Critérios e Indicadores de QVT

<b>Critérios</b>	<b>Dimensões</b>
<b>I- Dados Pessoais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de trabalho</li> <li>- Nível Hierárquico</li> <li>- Sexo</li> <li>- Estado Civil</li> <li>- Número de Filhos</li> <li>- Idade</li> <li>- Tempo de Serviço</li> <li>- Grau de Escolaridade</li> <li>- Salário</li> <li>- Distância do trabalho</li> </ul>
<b>II- Características do Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inter-relacionamento</li> <li>- Identidade com a tarefa</li> <li>- Variedade de Habilidades</li> <li>- Feedback</li> <li>- Autonomia</li> <li>- Comunicação</li> <li>- Satisfação e Comprometimento</li> </ul>
<b>III- Aspectos Comportamentais e Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação</li> <li>- Educação</li> <li>- Aperfeiçoamento</li> <li>- Renda/ Salário</li> <li>- Emprego</li> <li>- Ambiente Físico e Psicológico</li> <li>- Saúde</li> <li>- Direitos Humanos</li> <li>- Recreação</li> </ul>
<b>IV- Condições no Ambiente de Trabalho e Fora do Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espaço físico</li> <li>- Infra-Estrutura</li> <li>- Segurança na Empresa</li> <li>- Energia</li> <li>- Segurança Nacional</li> <li>- Segurança Pública</li> <li>- Moradia</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa

Utilizou-se estatística descritiva para apresentar os resultados. Assim, durante todo o processo de análise, procurou-se interpretar os dados obtidos com o objetivo de responder as perguntas de pesquisa.

### 3. MARCO TEÓRICO

A vida do ser humano é criada sempre de dentro para fora. A crença no contrário e as atitudes desencadeadas por essa descrença são responsáveis por muita dor, sofrimento, angústia, estresse e conflitos. Qualidade de Vida é saber usar os recursos internos. Mas como, sem saber que recursos são esses? Muitos dizem que “não viemos com manual de instruções.” No entanto, isso

não é verdade. Viemos sim, só que a maioria passa a vida toda procurando esse manual fora, quando ele está dentro. Essa busca incessante no lugar errado é motivo de muita ansiedade e decepção.

Não é possível pensar em qualidade de vida sem ter as rédeas da própria vida. Sem ter o controle sobre o que se pensa, fala e faz. A maioria das pessoas vive no “piloto automático”. É por isso que fazem e falam coisas que se arrependem depois, é por isso que raramente estão onde deveriam estar no momento presente e é também por isso que deixam a vida escorrer entre os dedos.

Existem várias conceituações e formas metodológicas de abordagem em QVT. O termo tem sido constantemente utilizado para descrever situações e criar condições que agreguem valor e qualidade à vida de seus colaboradores.

Conceituar QVT é uma tarefa bastante complexa já que há uma diversidade de definições variando desde o aspecto da tarefa em si, até aspectos psicológicos da vida no trabalho. “Qualidade de Vida no Trabalho” é um tema bastante antigo na literatura de recursos humanos, embora o termo, propriamente dito, seja mais recente. Trata-se de uma temática antiga pelo fato de estar ligada à condição de vida no trabalho-produtividade. A preocupação a cerca da QVT não surgiu em virtude do espírito humanitário das empresas, mas tão somente em virtude da crença de que QVT estaria diretamente associada ao nível de produtividade do trabalhador. Dessa forma, dentro do universo corporativo, QVT passou a ser utilizada em benefício do capital, já que qualquer outra razão não seria forte o bastante para convencer o mundo corporativo de sua necessidade.

Desde a Escola de Administração Científica a organização sofreu diversas modificações para se alcançar uma maior produtividade e qualidade do trabalho com o objetivo primordial de conduzir as empresas ao lucro e, por conseguinte, a longevidade. Sem desconsiderar os muitos teóricos que trouxeram uma visão mais crítica e humana aos modelos de gestão (Herzberg, Deming, Pages, McGregor, entre outros), a evolução da teoria administrativa pode ser resumida na busca da parceria entre capital-trabalho, sendo o aspecto humano ora conciliável.

O desenvolvimento do tema de QVT não foge à lógica acima mencionada. Estudar suas definições é passar pelas diversas visões de como o humano deve ser gerenciado em prol da melhor equação de lucro. Embora o trabalhador venha a se beneficiar indiretamente ao longo do gerenciamento dessa equação, ele dificilmente é sua finalidade primordial. A maneira com a qual o aspecto humano é gerenciado nas organizações depende, fundamentalmente, do modelo de gestão adotado e, sobretudo, do paradigma industrial que esteja em vigor em determinado período. As organizações são produto da realidade sócio-econômica à medida que produzem os princípios vigentes e, ao mesmo tempo, também influenciam o ambiente, consolidando valores e sistemas de produção e sua visão de futuro.

Assim sendo, no âmbito do paradigma industrial mecanicista da Escola de Administração Científica, a visão de QVT, ainda que essa nomenclatura não tivesse sido cunhada como tal, estava direcionada aos aspectos racionais-objetivos da organização do trabalho, tais como a tarefa, os movimentos e o tempo. O ser humano se beneficiaria da sua adequação à tarefa certa, racionalização da produção, ajuste de tempos de movimentos e maiores salários em razão de uma conseqüente maior produtividade (TAYLOR, 1981).

Dentro da concepção de Taylor (1981), do ser humano, o salário seria a fonte principal de satisfação do trabalhador (*homo economicus*) e, portanto, a empresa ao se mobilizar na direção de maiores lucros estaria, conseqüentemente, propiciando maior satisfação no ambiente de trabalho, através dos salários. Nessa linha quanto à “prosperidade” do trabalhador, Taylor (1981, p. 32) referiu-se como sendo:

...além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habituando-se a desempenhar os tipos de trabalhos mais elevados, para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível, esses gêneros de trabalhos.

Com a Escola das Relações Humanas essa visão de *homo economicus* é substituída pela do *homo social*, com o salário e as condições externas deixando de ser o mais importante motivador de satisfação no trabalho que passariam a ser determinadas por fatores ligados às relações de grupo e participação dos trabalhadores (HELOANI, 1994). Como consequência, QVT deixa de estar apenas ligada aos fatores econômicos para também incluir aspectos psicológicos e de relacionamento no trabalho.

Se o enfoque da Administração Científica é sobre a tarefa e o trabalhador individual, o enfoque das Relações Humanas é sobre grupos de pessoas no trabalho. O cronômetro foi colocado de lado para se prestar atenção em como as pessoas se sentem em relação ao trabalho. A meta é administrar os fatores psicológicos e sociais no trabalho para aumentar a produtividade e o bem-estar. (HAMPTON, 1973, p. 60).

Maslow, Herzberg e McGregor foram alguns dos principais teóricos que se seguiram ao movimento das Relações Humanas e que procuraram entender e descrever o conteúdo das motivações no trabalho, que, segundo eles, ia muito além do aspecto financeiro como diziam seus antecessores. Além dos teóricos preocupados com a questão do conteúdo da motivação, houve os estudiosos que se preocuparam com o processo motivacional. Modelos como de enriquecimento de cargos (HACKMAN, 1975), e o projeto de trabalho para grupos (NADLER, 1983) foram desenvolvidos para melhor se compreender o conteúdo do trabalho e o processo motivacional.

Ademais da questão motivacional, outra palavra de ordem foi exaltada durante a década de 1970 e 1980. Tratava-se da questão da qualidade total (TQM), não apenas ao nível de controle da produção, mas, sobretudo, ao nível de satisfação dos “stakeholders”, dentro dos quais se incluía também a figura do trabalhador. O TQM trouxe uma nova definição daquilo que deveria ser o objetivo de uma empresa e de que maneira esse objetivo deveria priorizar a satisfação do trabalhador.

Segundo Ishikawa (1993), as companhias deveriam existir em uma sociedade com o propósito primordial de satisfazer pessoas nessa sociedade. A primeira ordem de qualquer negócio seria garantir aos empregados não apenas uma remuneração adequada, mas o respeito à sua humanidade de forma que lhes fosse dada oportunidade de gostar de seu trabalho e levar uma vida feliz.

Em suma, ao longo da evolução histórica dos fatores motivacionais e de satisfação do trabalhador que conduziram as empresas à maior produtividade, QVT foi englobando cada vez mais atributos até chegar a própria origem do termo e de visão global de vida no trabalho e não apenas isoladamente a tarefa, a função, o cargo ou o grupo.

Segundo Trist (1981), o termo “qualidade de vida no trabalho” foi introduzido pelo Dr. Louis Davis durante a conferência internacional de Arden House, em 1972. Juntamente com “Work in América” (O’TOOLE, 1972), que fez considerações aos aspectos de saúde mental no ambiente de trabalho e à interface trabalho-família, a conferência de Arden estabeleceu a base para os futuros trabalhos desenvolvidos sobre a QVT. Desde o marco mencionado por Trist, os conceitos e seus métodos tornaram-se parte dos valores sociais organizacionais e dos estudos relacionados aos efeitos desses valores tanto nos processos de mudanças organizacionais quanto no próprio indivíduo que dele faz parte.

Nadler & Lawler (1983) e Huse & Cummings (1985) estabelecem, em 1974, um divisor de águas quanto ao desenvolvimento de QVT. Antes de 74, QVT seguiu primeiramente uma abordagem sócio-técnica, impulsionada pelo paradigma progressista da época. Nessa linha, QVT estava ligada a aspectos como saúde, segurança e satisfação do trabalhador. A abordagem sócio-técnica tinha como princípio a maior organização do trabalho a partir da análise da tarefa.

Nesse contexto, Huse & Cummings (1985) citam como fatos mais significativos:

\_ a criação da “National Commission on Productivity” que teve como função analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias norte-americanas;

- \_ a criação do “National Center Productivity and Quality of Working Life” que tinha como função realizar estudos e servir de laboratório sobre a produtividade e a qualidade de vida no trabalhador nas atividades de produção;
- \_ a criação de grupos de estudo da Qualidade de Vida no Trabalho, onde se destacaram o “ Quality of Working Life Program” na University of Califórnia, o “ Massachussets Quality of Working Life Center “, o “American Center for the Quality of Work Life “ e o “ Center for Productivity” na Texas Tech University. (RODRIGUES, 1994, p. 77).

A década de 1970 trouxe consigo uma paralisação dos estudos a cerca de QVT em virtude da crise energética da época e da concentração dos esforços organizacionais na alta da inflação e na busca de fontes alternativas de energia. A partir de 1979, o exemplo da superação da crise pelo Japão voltou os olhos do mundo para técnicas japonesas de administração, propiciando à QVT uma nova fase de desenvolvimento. A QVT passa a ser vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade. (NADLER; LAWLER, 1983)

A partir da década de 1980 e da consolidação do pós-fordismo, novos elementos foram agregados ao estudo da QVT, principalmente a questão da tecnologia a serviço do aumento da produtividade e da competitividade. A partir de então, a participação do trabalhador nos programas voltados para o aumento da produtividade tornou-se ponto de fundamental importância. A fim de atingir esse objetivo, novas formas de gestão passam a ser desenvolvidas com vistas a “harmonizar um maior grau de autonomia dos trabalhadores para organizar um setor de produção, com o desenvolvimento de mecanismos de controles mais sutis, que visavam difundir a dependência ou incapacidade do trabalho em relação ao capital.” (HELOANI, 1994)

O Quadro 2 apresenta uma síntese da evolução de QVT segundo Nadler e Lawler (apud FERNANDES, 1996, p. 42). Em síntese, este termo evoluiu da visão individual para uma concepção de solução para vários problemas.

### 3.1 Principais conceituações de QVT

Uma vez analisada a evolução do termo QVT, apresentar-se-á, nesta seção, suas principais conceituações.

Segundo Walton (1973, p. 12), o termo qualidade de vida no trabalho veio a significar muito mais do que as necessidades de trabalho satisfeitas por 40 horas semanais, leis de remuneração para mulheres, e garantia de emprego através de barganhas coletivas muito mais ainda do que oportunidades iguais de emprego e esquemas de enriquecimento de cargo. O termo também inclui outras necessidades e aspirações humanas.

Quadro 2: Evolução da concepção de QVT

Concepções evolutivas de QVT	Características ou Visão
QVT como uma variável (1959/1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investiga-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
QVT como uma abordagem (1969/1975)	O foco era o indivíduo antes dos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto para o empregado como à direção.
QVT como um método (1972/1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
QVT como um movimento	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e



(1975/1980)	democracia industrial eram freqüentemente proclamados como ideais do movimento de QVT.
QVT como tudo (1979/1983)	Como solução contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros de ordem organizacional.
QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, esta não passará de apenas mais um modismo passageiro.

Fonte: Fernandes, 1996, p.42.

Seguindo o conceito acima, Walton (1973) estabelece oito categorias cujo termo QVT deve abranger:

- 1) Remuneração justa e adequada, baseada não apenas em um simples critério objetivo, mas também nos padrões subjetivos de cada trabalhador ( ou seja, no custo de oportunidade que o trabalhador acredita está devotando à organização);
- 2) Ambiente de trabalho seguro e saudável;
- 3) Trabalho que permita ao trabalhador desenvolver suas capacidades humanas de maneira plena já que isso está diretamente associado ao envolvimento, auto-estima e desafios advindos do trabalho em si;
- 4) Crescimento e segurança ( ou em outras palavras, oportunidades de carreira e critérios que levem o trabalhador a motivar-se em buscar melhores desempenhos para seu próprio benefício e da organização);
- 5) Integração social, entendida como o atingimento de uma identidade pessoal e auto-estima através de um clima organizacional com senso de comunidade, abertura interpessoal, ausência de preconceitos e estratificação;
- 6) Constitucionalismo;
- 7) Espaço total de vida, ou seja, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Esse item inclui agendas, demandas de carreira e viagens que tomem uma porção limitada do tempo familiar de lazer de seus trabalhadores;
- 8) Relevância social, ou seja, organizações conscientes de que sua responsabilidade e seu papel sociais afetam diretamente o moral de seus funcionários e a maneira como eles julgam o valor de seu trabalho e carreira.

Outra contribuição conceitual, importante pela sua abrangência vem de Shamir e Salomon (1985, p. 455), que enfatizam a relevância da experiência com QV para os indivíduos. A expressão qualidade de vida no trabalho (QVT) aqui cobre o bem-estar do indivíduo no trabalho e estende-se ao nível de quanto sua experiência é recompensadora, engrandecedora e desprovida de estresse e outras conseqüências pessoais.

Westley (1979) determina QVT a partir das dimensões política, econômica, psicológica e sociológica do trabalho. Através de uma visão crítica, o autor analisa os atuais problemas relacionados à QVT, quais sejam, insegurança, remuneração inadequada e alienação, como frutos da distorção nas dimensões política, econômica, psicológica e sociológica, respectivamente. Essa distorção, segundo Westley, adveio da concentração de poder e dos lucros, bem como do aumento no tamanho da complexidade das organizações, que trouxe um enfraquecimento do conhecimento das relações de causa e efeito e dos valores éticos organizacionais.

Por outro lado, Huse e Cummings (1985, p. 202), conceituam QVT como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, onde se destacam dois aspectos distintos que acabariam por influenciar indiretamente a produtividade: *1) a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; 2) a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.* Para os autores a equação QVT e produtividade seria solucionada, à medida que a primeira fosse satisfeita com uma maior coordenação, motivação e capacidade que por sua vez levaria à satisfação da segunda.

Fernandes (1996, p.40) ressalta a dificuldade na conceituação do termo por este englobar *além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa.*

Fernandes (1996, p.35-36) refere-se à QVT como uma tecnologia que deve ser:

*...utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.*

Em outras palavras, a autora enfatiza a linha de que QVT deva ser utilizada basicamente a serviço de uma maior produtividade e eficácia organizacional. Numa tentativa de chegar a um conceito abrangente a partir da revisão da literatura sobre o tema, esta mesma autora, deduz quatro elementos-chave de QVT:

- 1) “Resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis ( participação, sugestões, inovações, etc.);
- 2) Reestruturação da natureza básica do trabalho ( enriquecimento das tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos ou semi-autônomos, etc.);
- 3) Inovações no sistema de recompensas ( remunerações financeiras e não financeiras);
- 4) Melhorias no ambiente de trabalho(...)” (FERNANDES, 1996, p 45)

Quirino e Xavier (1987) ressaltam que uma das maiores dificuldades em se investigar QVT nas organizações advém da diversidade das preferências humanas e diferenças individuais e o grau de importância que cada trabalhador dá às suas necessidades. Em outras palavras, o conceito de QVT é subjetivo à lógica interna de cada trabalhador e ao significado do próprio trabalho.

Vasconcellos (1997, p. 57) partindo da concepção de Herzberg, define QVT *como satisfação no trabalho (ausência de sofrimento com o trabalho) proporcionada pelos atores higiênicos, encontrados no ambiente do trabalho.* Nesse conceito estariam incluídos os requisitos: atenção às pessoas; condições de trabalho; sistema de avaliação e recompensa; sistema de coordenação e controle; e ambiente interno.

No Entanto, para Limongi e Assis (1995), a maioria dos programas de QVT tem origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem se quer se associam a programas de qualidade total ou de melhoria do clima organizacional. Para os autores, QVT é uma compreensão abrangente acerca das condições de vida no trabalho considerando-se, além de aspectos de bem-estar, a saúde física, mental e social. QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização. Em outras palavras, QVT longe de ser apenas um “pacote” de benefícios tangíveis está profundamente ligado à dimensão do trabalhador ao prazer pelo trabalho e à motivação. A QVT combinada com programas de qualidade, compromissos com a inovação, resgatando talentos, limites e necessidades humanas, consolida a cultura competitiva (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2009, p. 171).

Conforme é possível abstrair dos conceitos acima mencionados, QVT engloba uma série de variáveis que vão desde os aspectos externos do trabalho (ambiente organizacional, tarefa, remuneração, cargos) até aspectos psicológicos (satisfação, motivação, equilíbrio, relacionamento com colegas). Independentemente de quais aspectos de QVT cada teórico tenha concentrado sua teoria e de como acreditam atingi-la, parece ser comum a todos a preocupação em ressaltar a importância do bem-estar no trabalho como condição indispensável para se conseguir a motivação responsável pela criatividade, dedicação e produtividade dos trabalhadores.

### **3.2 Saúde Ocupacional**

A saúde ocupacional, por sua natureza multiprofissional, engloba três áreas de atuação: a médica, centrada no trabalhador; a higiene do trabalho atuando sobre o ambiente do trabalho e a segurança do trabalho. (EXAME, 2004, p. 47). A saúde ocupacional está relacionada com assistência médica preventiva.

A lei nº 24/94 (BRASIL, 1994) institui o programa de controle médico de saúde ocupacional, que exige o exame médico pré-admissional, o exame médico periódico, o de retorno ao trabalho (no caso de afastamento superior a 30 dias), o de mudança efetiva de função as da transferência, e o exame médico demissional, nos 15 dias que antecedem o desligamento definitivo do funcionário.

O programa de medicina ocupacional envolve exames médicos, palestras, programas de proteção de saúde dos funcionários e relatório anual dos exames médicos com avaliação clínica, visando a qualidade de vida dos funcionários e maior produtividade de organização. Alguns problemas de saúde nas organizações estão relacionados com: dependência química, aids, estresse no trabalho, exposição a produtos químicos, condições ambientais, hábitos alimentares inadequados, vida sedentária e auto-medicação.

O estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa a estímulos ou extressores no ambiente. Existem duas fontes principais de estresse no trabalho: ambiental e pessoal. Além do trabalho, problemas pessoais familiares, conjugais, financeiros e legais ajudam a aumentar o estresse dos funcionários. O estresse no trabalho provoca sérias conseqüências tanto para o empregado como para a organização. No entanto, o estresse não é necessariamente disfuncional. Algumas pessoas trabalham bem sob pressão e outras não. Existem várias maneiras de aliviar o estresse, desde aumentar o tempo de sono até alternativas diferentes como, por exemplo, a meditação.

Além disso, a segurança do trabalho também é muito importante no contexto da saúde ocupacional porque envolve três áreas de atividade: prevenção de acidentes, de incêndios e de roubos. Está relacionada diretamente com a prevenção de acidentes e com a administração de risco ocupacionais com a finalidade de antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados. Algumas organizações tratam a segurança no trabalho como uma prioridade fundamental.

Segurança do trabalho é conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas sobre a implantação de práticas preventivas. ( RODRIGUES, 1994, p.36)

A CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidente - é uma imposição legal da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). À CIPA cabe apontar os atos inseguros dos trabalhadores e as condições de insegurança existente na organização o que contribui para a garantia da QVT.

### **3.2.1 Ambiente de trabalho**

Grande parte do tempo, o ser humano passa em ambientes de trabalho. O trabalho faz parte da vida. É um meio de crescimento, de produtividade e de troca através de uma construção benéfica. Mas às vezes quanta frustração ocorre nos ambientes de trabalho. Advindos das exigências estruturais do autoritarismo e até mesmo de represálias e ameaças da perda de benefícios ou mesmo do emprego. O ambiente de trabalho deve ser estimulante, descontraído e alegre, onde as pessoas estejam se dedicando em desenvolver atividades de interesse geral, benéficas para outros indivíduos, cidade ou país onde vivem.

### **3.2.2 Diagnóstico da Qualidade de Vida do RH**

É imprescindível que as organizações de hoje, que operam em ambientes altamente competitivos, estejam atentas com o que acontece tanto internamente como externamente no

mundo organizacional. Por isso, as organizações têm dado ênfase a Gestão com Pessoas e deixado de lado a tradicional Administração de Recursos Humanos (MARRAS, 1999 e CHIAVENATO, 1999).

Assim, a cultura organizacional passa a receber forte impacto do mundo exterior e passou a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro e no destino da organização. Essa nova dinâmica é determinada por vários fatores, entre os quais se ressalta o processo contínuo de inovação e a evolução tecnológica. As organizações, ao introduzirem inovações tecnológicas, raramente se preocupam em avaliar os aspectos humanos relacionados e afetados por tal processo, e também não levam em consideração o indivíduo.

O advento dessas novas tecnologias nas organizações provoca mudanças em relação à produção e ao ritmo do trabalho, determinando um incremento ou não na qualidade de vida dos trabalhadores. Isso porque a inovação no processo tecnológico produz impactos consideráveis sobre todos os fatores produtivos (indivíduos, organizações, cultura e ambiente). O conflito que surge com essas transformações propicia maior necessidade, por parte das organizações, de respeito pelos valores sociais, da responsabilidade social, do desenvolvimento integrado social e humano, para que a empresa seja agente de desenvolvimento e progresso social e se torne mais solidária, mais justa e transparente.

Diante da importância desse compromisso das organizações para com os trabalhadores, a questão da qualidade de vida no trabalho entra em evidência. As pessoas passaram a ser a principal base da nova organização, envolvendo-as em diversos níveis, sendo abordadas como parceiros e não mais como meros recursos humanos. A partir disso, as políticas e as práticas de RH referentes à qualidade de vida no trabalho possuem tendência a serem mais valorizadas como modo de integrar o indivíduo à organização de forma harmoniosa, mantendo sua retidão física e mental, valorizando-o enquanto pessoa.

Em uma perspectiva atual e globalizada, as pessoas devem considerar que a qualidade de vida no trabalho deve envolver toda uma priorização no atendimento de necessidades e de aspirações humanas, com base na idéia de humanização do trabalho e de responsabilidade social das organizações.

A preocupação com a qualidade de vida no trabalho acompanhou as transformações e as evoluções sócio-organizacionais ganhando, gradativamente, maior destaque nos meios acadêmico e organizacional. Atualmente, muitas organizações procuram implantar programas de qualidade de vida no trabalho aliados aos programas inovadores de gestão, muitas vezes, como forma de buscar apoio e comprometimento dos trabalhadores a esses programas.

Segundo Fernandes (1996), numa visão mais ampla, a qualidade de vida no trabalho relaciona-se com aspectos ligados ao desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo, considerando fatores psicológicos, políticos, econômicos e sociais do trabalhador. E, numa concepção ainda mais abrangente, contempla aspectos ligados à participação política e econômica, à qualidade de vida global e às questões de cidadania.

Resta saber, se o que está escrito e falado está realmente sendo realizado ou se estas novas abordagens da gestão de Recursos Humanos estão direcionadas aos corações dos membros organizacionais, destinadas apenas a manipulá-los sutilmente, concedendo-lhes inúmeros benefícios em troca da sua obediência.

### **3.3. Modelos de avaliação de Qualidade de Vida do Trabalho**

São apresentados nesse item três modelos de avaliação de Qualidade de Vida no trabalho, onde são abordados os modelos de Walton (1973), Nadler e Lawler (1983) e Hackman e Oldhan (1975), por serem freqüentemente citados na literatura sobre o tema.

#### **3.3.1 Modelo de QVT de Walton**

Fernandes (1996, p.48) afirma que Walton pode ser considerado como um clássico por ter apresentado um modelo importante sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Walton (1973) propõe fatores que afetam a QVT, descritos abaixo:

1. **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).
2. **Condições de segurança e saúde no trabalho** - Envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico, adequados à saúde e bem-estar da pessoa.
3. **Utilização e desenvolvimento de capacidades** - Proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de desenvolver sua autonomia, autocontrole e obter informações sobre como retroinformação quanto ao seu desempenho.
4. **Oportunidades 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.
5. **Integração social na organização** - Eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito
6. **Constitucionalismo** - Refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático organizacional.
7. **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.
8. **Relevância social da vida no trabalho** - O trabalhador deve ter 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.

Os autores optaram por apresentar o Modelo de QVT de Walton, devido a amplitude dos oito critérios, por ele apresentados, entre os quais estão inclusos os aspectos básicos da situação de trabalho que ainda não são atendidos adequadamente nas organizações. Esse modelo inclui questões elementares da situação do trabalho como importante para QVT, incluindo fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados a segurança, e também a remuneração, sem, no entanto, descuidar dos demais. Este modelo, também deixa claro que a diversidade das preferências e as diferenças individuais ligadas à cultura, classe social, educação, personalidade e formação, são fatores importantes, de modo geral, na qualidade de vida da maioria das pessoas.

### **3.3.2 Modelo de QVT de Hackman e Oldhan**

Para Hackman e Oldhan (1975), as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT. As dimensões do cargo são:

1. **Variedade de habilidades:** O cargo deve requerer várias e diferentes habilidades conhecimentos e competências da pessoa.
2. **Identidade da tarefa:** O trabalho de ser realizado do início até o fim par que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável.
3. **Significado da tarefa:** A pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho das outras.

4. Autonomia: a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia e independência para desempenhá-las.
5. Retroação do próprio trabalho: A tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto-avaliar seu desempenho.
6. Retroação extrínseca: Deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.
7. Inter-relacionamento: A tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

O modelo de Hackman e Oldhan faz uma relação direta entre a satisfação e a natureza da tarefa. Pode-se dividir em três partes importantes. A primeira, onde a variedade de habilidades junto com a identidade da tarefa vai fazer com que o funcionário tenha a percepção do significado do seu trabalho e com isso ele terá a satisfação geral daquilo que está fazendo. O segundo ponto do modelo é a importância do inter-relacionamento e a autonomia do funcionário, em que a percepção da responsabilidade do resultado alcançado, gera a motivação interna para o trabalho. E em terceiro lugar, está o feedback do próprio trabalho, que é o conhecimento dos resultados reais e o alcance da produção de trabalho de alta qualidade.

### **3.3.3 Modelo de QVT de Nadler e Lawler**

Para Nadler e Lawler (1983), QVT está fundamentada em quatro aspectos:

1. Participação dos funcionários nas decisões.
2. Restruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho.
3. Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.
4. Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas.

Nadler e Lawler identificam alguns fatores como sendo primordiais para o sucesso dos projetos de QVT. São eles: a percepção da necessidade; o foco do problema que é destacado na organização; a estruturação e solução do problema; compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados; sistemas múltiplos afetados e envolvimento amplo da organização.

Além desses três modelos, a seguir serão apresentados os indicadores de Qualidade de Vida, desenvolvidos para um país por Calvert-Henderson (2005).

### **3.4 Indicadores de QV de Calvert-Henderson**

Os Indicadores de Qualidade de Vida Calvert-Henderson surgiram de um estudo realizado por Hazel Henderson e Barbara J. Krumsiek, CEO do Calvert Group, uma firma de administração de recursos e 12 estudiosos especialistas nas respectivas dimensões de qualidade de vida. O Calvert Group co-patrocinau o esforço e assumiu a liderança da pesquisa do projeto em 1994. Calvert é um líder no campo de investimentos socialmente responsável, o SRI.

Barbara J. Krumsiek recebeu em 2005 o Prêmio de Athena. Este prêmio é um programa nacional criado em 1982 pela câmara de Comércio Regional de Michigan para honrar os líderes individuais e/ou corporações que criam oportunidades para mulheres no mercado de trabalho. Todo ano ele reconhece a excelência profissional de um indivíduo: quanto a criatividade e a iniciativa; a contribuição de tempo e energia para melhorar a qualidade de vida de terceiros; e os esforços para ajudar as mulheres.

As atividades desempenhadas por Barbara J. Krumsiek tiveram um impacto positivo nas mulheres da corporação em que trabalha, assim como em sua comunidade, e de âmbito nacional

como CEO de uma das maiores firmas de fundo mútuo da nação socialmente responsáveis, o Calvert-Group.

A futuróloga Hazel Henderson é uma das principais porta-vozes do novo paradigma que vem, aos poucos, emergindo dos movimentos da sociedade civil organizada. Inglesa, radicada nos EUA, tem pontos de vista particulares a respeito da forma como o pensamento economicista tradicional tem conduzido o mundo nas últimas décadas. Hazel Henderson notabilizou-se na década de 1960 nos Estados Unidos com sua luta para conscientizar os cidadãos nova-iorquinos sobre os problemas da poluição ambiental. Atualmente, é consultora em desenvolvimento sustentável (HENDERSON, 2005)

Os indicadores de qualidade de vida Calvert-Henderson (2005) são uma contribuição ao esforço mundial para desenvolver estatísticas detalhadas para bem estar nacional, que vão além dos indicadores macroeconômicos tradicionais. Calvert e Henderson (2005) desenvolveram indicadores para diagnosticar, quantificar e revelar algum novo problema de um país, a partir do estudo das dimensões da vida que incluem: instrução, emprego, energia, ambiente, saúde, direitos humanos, renda, infra-estrutura, segurança nacional, segurança pública, recreação e moradia, que serao brevemente explanados a seguir.

### **a) Educação**

A instrução é uma variável significativa da vitalidade econômica de um país, e preparar os indivíduos para a “mão-de-obra” é uma das metas da educação. De igual importância, estão se permitindo aos indivíduos: vidas guiadas à dignidade e propósitos; construir o conhecimento e usá-lo para fins humanitários; e participar como cidadãos informados em uma sociedade democrática.

O Indicador de Educação Calvert-Henderson (2005) se utiliza de estatísticas sumárias que provêm de forma perspicaz como os sistemas educacionais estão alcançando essas metas. Primeiro, é necessário analisar várias medidas globais de realização educacional da população adulta e o impacto econômico resultante. Segundo, observar as medidas de quem está sendo servido pelo sistema educacional existente e de que maneira. Finalmente, verificar o investimento que os países estão fazendo no sistema educacional e no capital humano e como isso se compara aos outros países, em termos de capital investido e resultados alcançados.

### **b) Emprego**

Um dos marcos da política acadêmica e de ativismo nos EUA é a integração de três campos previamente distintos: economia, previdência social e o ambiente (HENDERSON, 2005). Esta integração aprofunda o diálogo sobre qualidade de vida empregando uma aproximação de sistemas para demonstrar claramente a interdependência entre os fatores.

Porém, o lado ruim é que esses assuntos são vistos como complexos, o que naturalmente conduz à política pública competitiva em debate e, por vezes, chega a conflitos diretos entre pessoas que apóiam valores semelhantes. Exemplos incluem os debates de hoje sobre política de comércio, *outsourcing*, que produz crescentemente serviços como centros de chamada para países com mais baixos salários como o México, China e Índia. Também há o debate sobre imigração e se mais trabalhadores convidados diminuem ou aumentam nos EUA, o crescimento econômico. O Indicador de Emprego Calvert-Henderson (2005) reconhece essa tensão enquanto ao mesmo tempo encoraja uma visão expandida de trabalho e locais de trabalho, no contexto de condições de sociedade mais amplas.

Primeiro, o Modelo de Emprego Calvert-Henderson, visualmente presente na estrutura de emprego nos Estados Unidos, foi originalmente projetado pela Comissão de Força de trabalho de Guerra durante Primeira Guerra Mundial e refinado pelo Departamento dos EUA da Agência de Trabalho de Estatísticas Operárias, em 1950. Para uma explicação mais detalhada de como o governo dos EUA trabalha, são apresentadas as estatísticas e dados históricos, mercado de trabalho, tendências que datam do meio do século XX. É incluída informação sobre tais tópicos como emprego, desemprego, participação de força operária, arranjos de trabalho alternativos, trocas demográficas, e trabalho informal.

### **c) Energia**

Para Calvert e Henderson, a energia é a alma do processo econômico. Provê luz, calor e ar que condicionam as casas, escolas e negócios. Dá poder aos equipamentos de escritório e à maquinaria de produção, apóia os transportes das pessoas e o frete. Energia, especialmente na forma de recursos de petróleo, também é um ingrediente crítico em uma mistura diversa de bem de consumo, varia de medicamento a brinquedos de crianças, de comida a vestimentas. Mas, o uso ineficiente de energia pode agir como um freio na economia e pode contribuir para a poluição crescente e gerar crise econômica. Além disso, a maioria das fontes de energia resulta na emissão de gás carbônico (CO<sub>2</sub>), um elemento fundamental no problema de alterações no clima global.

O indicador de Energia é uma das chaves para entender a eficiência global de uma economia. A atividade econômica nos Estados Unidos, medida pelo Produto Interno Doméstico Bruto (GDP), tem crescido continuamente desde 1960, em mais de \$10 trilhões dólares. O GDP dos EUA está 300% mais alto que estava em 1960. Apesar do crescimento, os EUA requerem menos energia agora por dólar de GDP que em 1960, com uma redução correspondente em emissões de CO<sub>2</sub> por dólar de GDP.

Empresas nos EUA estão começando a responder ao desafio de reduzir o uso de energia e emissões de gás carbônico, como pode ser visto no número de entidades que estão escolhendo para informar emissões de gás de estufa e os esforços voluntariamente que eles estão fazendo para reduzir a sua emissão. Cada vez mais, as empresas estão trabalhando nestes assuntos porque entendem a importância de ser cidadãos responsáveis. É quase impossível para qualquer companhia ter zero de impacto ambiental, na maioria dos casos, até mesmo acender as luzes é uma fonte de emissão de gás de estufa. Bons cidadãos reconhecem isto, e levam passos para monitorar e diminuir os impactos ambientais.

### **d) Meio Ambiente**

O Indicador do Meio-Ambiente de Calvert-Henderson (2005) busca abraçar as interações entre sociedade humana, processos econômicos, e os sistemas de apoio de vida da humanidade: o mundo natural e seus recursos. Naturalmente, tal tarefa é muito grande para ser feita em sua totalidade. Conseqüentemente, o modelo de Ambiente identifica algumas chaves importantes.

O campo germinado de indicadores ambientais e critérios de sustentabilidade são tirados, inclusive em dados de ecossistemas planetários. O papel crucial da biodiversidade e os efeitos humanos na camada de ozônio e no clima. Enquanto estas preocupações são reconhecidas, o enfoque inicial do Indicador de Ambiente está no ar e na qualidade de água porque as pessoas não podem sobreviver sem ar de qualidade aceitável e sem água. Neste ponto de vista, as pessoas podem entender melhor as causas da degradação do ambiente e poluição e os muitos passos que precisaram inverter estas ameaças. A aproximação de sistemas revela aqueles muitos outros domínios de qualidade de vida, como desígnio de infra-estrutura, uso de energia, moradia, saúde, emprego, segurança pública e segurança nacional, tudo encontra no ambiente e sistemas de apoio para melhorar ou piorar a vida das pessoas.

### **e) Saúde**

Saúde foi definida pela Organização Mundial de Saúde como "um estado de completo bem-estar físico, mental e social". Esse conceito transcende a ausência de morte, doença e inaptidão, e incorpora conceitos de bem-estar e qualidade de vida; medidas de saúde têm que transcender igualmente mortalidade e morbidez. Porém, saúde não existe isoladamente, é o produto da interação do natural que se constrói em ambientes físicos, estados socioeconômicos, condições psico-sociais e normas culturais e convicções com ego fisiológico e psicológico e a herança genética das pessoas/indivíduos.

Para refletir sobre tal complexidade, o Indicador de Saúde enfoca três perguntas básicas: Quem tem uma chance a vida? Quanto tempo aquela vida durará? e Quanto saudável a vida será? A Taxa de Mortalidade Infantil é a medida da primeira pergunta; expectativa de vida, da segunda



pergunta e a própria saúde um modo de medir a terceira pergunta. Tudo isso ajuda a revelar desigualdades em saúde dentro dos EUA e entre os EUA e outros países. O que pode ser transferido para outros países como indicador. (HENDERSON, 2005)

Esses assuntos são importantes porque, enquanto os Estados Unidos provêem mais serviços de saúde a custos mais altos por pessoa que em qualquer outro país no mundo, o país ordena abaixo a maioria das nações ricas e até mesmo algumas das nações mais pobres em estatísticas básicas de saúde, como mortalidade infantil e expectativa de vida. Além disso, os benefícios do cuidado com saúde são espalhados desigualmente através da população nos Estados Unidos com disparidades grandes, dependendo dos níveis de raça, de renda e de instrução.

O foco dos esforços para a saúde nacional precisa ser na melhoria da saúde e bem-estar global e na redução realmente a eliminação de disparidades na saúde; disparidades que estão arraigadas nos maiores determinantes de saúde e o acesso diferencial que as pessoas têm a esses determinantes, e em diferenças biológicas. Por isso, o Indicador de Saúde Calvert-Henderson também inclui uma medida da qualidade de vida das pessoas como também medidas mais convencionais de mortalidade e/ou morbidez e permite uma análise e gênero, etno-culturais e outras, e o acesso - ou falta de acesso - que as pessoas têm como determinantes fundamentais de saúde.

Pessoas que vivem abaixo da linha de pobreza são prováveis mais de três vezes de apresentar uma saúde fraca e pobre. O alcance da pesquisa foi uma balança de cinco pontos, que inclui excelente, muito bom, bom, fraco e pobre, e muito fraco e pobre, sendo que este último está debaixo do ponto central da balança. Pobre foi definido como debaixo da linha de pobreza, próximas rendas tidas entre 100 e 200 por cento da linha de pobreza e tiveram rendas mais que duas vezes a linha de pobreza. Além disso, há uma disparidade em saúde informada em termos de raça ou etnia.

O indicador oferece um modelo do sistema de cuidados de saúde norte-americano atual. A Saúde está sendo redefinida além do modelo de intervenção médica. Hoje, os americanos estão focando em prevenção, redução da tensão, e escolhas de estilo de vida. Tabaco e uso de álcool, e até mesmo a disponibilidade de armas, são assuntos que entram no debate de saúde pública. Mais americanos consultam "os provedores de saúde complementares" e "alternativos" agora que visitam doutores médicos convencionais e instalações. Essa é uma troca de paradigma que está reestruturando o complexo médico-industrial inteiro e seu *technocratic* (é um cientista ou um técnico especialista com um alto cargo na indústria ou no governo), e a burocracia que representa uns 14 % de GDP. São novas estatísticas precisas de como os EUA integram estas duas aproximações muito diferentes para saúde. O Indicador de Saúde Calvert-Henderson é o primeiro passo para um conceito de saúde que vem se expandido e inclui intervenção aguda, remediação, prevenção de doença (e diagnose de causa de raiz), educação, e em última instância, padrões de comportamento para promover saúde a longo prazo.

## **f) Direitos Humanos**

Definir direitos humanos é controverso, particularmente porque está profundamente arraigado em filosofia moral, noções de justiça, e respeito para com os seres humanos. O Indicador Humano Calvert-Henderson provê uma ferramenta para ver e avaliar os direitos nos Estados Unidos. O indicador examina o estado de direitos humanos em áreas largas: direitos fundamentais para segurança de pessoa na esfera privada (por exemplo, liberdade de violência doméstica, ter acesso a comida, nutrição, cuidado médico, e vestimentas) e a constituição U.S. Norte-americano de Direitos e outras emendas para a Constituição foram estabelecidas para proteger os direitos na esfera pública (por exemplo, liberdade de expressão, liberdade religiosa, direitos de assembléia, que vota direitos). O indicador cobre dados de encarceramento, a penalidade de morte, trabalho de prisão, discriminação racial, direitos de índios americanos e outras pessoas indígenas, maus tratos de prisioneiros e estrangeiros, como também direito de votar, participação em política, e a influência crescente de dinheiro e interesses especiais.

O modelo de Propriedade Humano também abraça uma visão internacional evoluindo na Carta Internacional de Direitos (1996) e a Declaração Universal de Direitos Humanos (1948), que prevê a cobertura de direitos civis, políticos, econômicos, sociais, e culturais. Estes e outros assuntos se tornaram a chave da política externa norte-americana como as pessoas começaram a ver o movimento para uma reformulação de direitos humanos de modo que não só integram os direitos privados e públicos de mulheres, homens e crianças, mas também direitos políticos, sociais, econômicos e de responsabilidades.

### **g) Renda**

O Indicador de Renda de Calvert-Henderson enfoca as tendências no padrão de viver e como ele refletiu em medidas monetárias de renda familiar. As tendências no nível de distribuição de renda familiar desde que são explicados em 1947 com um enfoque particular que foi a chave determinante de tendências de renda familiares - mudanças em salários de hora em hora. Desigualdade de renda crescente desde que são explorados em 1973, junto com mudanças nas propriedades de riqueza das pessoas. O Indicador de Renda oferece um modelo provocativo e pensativo de avaliar o desempenho da economia elevando padrões vivente durante o estrondo econômico dos anos noventa.

### **h) Infra-Estrutura**

O Indicador de Infra-estrutura de Calvert-Henderson utiliza a macro-estatística para revelar um debate contínuo: Até que ponto o E.U.A tem negligenciado os jogos de infra-estrutura como papel vital em sua economia? Historicamente, infra-estrutura se referiu as estradas, vias férreas, portos, pontes, aquedutos, edifícios públicos, e represas. Sociedades industriais evoluíram com aeroportos, sistemas de comunicações, provedor de energia, água e outras utilidades. Hoje, infra-estrutura inclui educação, pesquisa & desenvolvimento, sistemas computadorizados, e as taxas pagas pelos contribuintes usadas no comércio. Entre 1947 e 1999, a infra-estrutura pública e privada, ação importante do E.U.A, mais que triplicou em reais condições para se levantar \$7.4 trilhão, dois - terços da qual é infra-estrutura pública.

O indicador apanha a recente tendência para privatizar áreas crescentes de infra-estrutura, que antigamente eram do poder publico, inclui utilidades elétricas e telefone, água, e outros serviços. Os blecautes de eletricidade em 2001 na Califórnia foram uma reavaliação da desregularização de tal infra-estrutura vital. Tais investimentos publicamente fundados eram " artigos de despesas " em contas de GDP. A partir de 1996, um orçamento de recurso mais realista em GDP em contas para tais investimentos como " recursos " desde que eles tenham freqüentemente uma vida útil de 50 a 100 anos ou mais. Esta mudança de contabilidade contribuiu ao crescimento do orçamento norte-americano.

### **i) Segurança Nacional**

A Segurança Nacional norte-americana é um estado mental, algo que os cidadãos sentem ou sentiam. É um modo de ser que tem um efeito no mundo, em lugar de um estado absoluto de existência que pode ser definida justamente na vida cotidiana. Todavia, as pessoas têm diferentes visões sobre o estado de segurança nacional, como uma pessoa que acredita (para o que parecem razões válidas) que a nação está protegida de seus inimigos, enquanto outras (por razões igualmente válidas) vêm grandes perigos extremos. O Indicador de Segurança Nacional Calvert-Henderson articula para o estado a habilidade da nação para proteger seus interesses vitais e o modo de vida americano contra intrusos, não desejados e suas influências. São examinados os processos e pressões que encontram na formação e execução de políticas de segurança nacionais e variam da percepção do público de uma ameaça de guerra, para a estratégia de segurança nacional do Presidente, juntamente com o orçamento do Congresso e as relações diplomáticas internacionais.

Comparando a retórica e ações da Administração de Jorge W. Bush para esses de seu predecessor Democrático ilustra a continuidade global de política externa americana uma vez mais.

Forças que mostram maior influência em pensar em estratégia nacional incluem a expectativa que os terroristas estrangeiros golpearão o território norte-americano algum dia antes de 2020 ou 2025; a sobe no número de conflitos armados ao longo do mundo; saltos afiados em ambos as armas transferem entregas e um mundo de despesas militares; e o potencial para estados petróleo-produtor para começar comprando armas novamente (com rendas de óleo ascendentes) e dispondo de armas velhas a países menos ricos. Além disso, o Indicador mostra um desequilíbrio crescente entre estratégias militares e atividades preventivas por diplomacia.

#### **j) Segurança Pública**

O Indicador de Segurança Pública examina como efetivamente a sociedade promove segurança e como mede essas instâncias quando não se prevê resultados que acabam em morte ou danos. Enquanto alguns poderiam esperar que um indicador de segurança tivesse ênfase no crime, estas autoras levam uma aproximação diferente. A maioria dos danos e mortes nos Estados Unidos não entram na definição comum de crime. Segurança significa mais que a ausência de crime; significa um ambiente físico seguro, inclusive produtos seguros e estradas seguras.

Esse Indicador identifica: (1) várias características importantes de ação individual dentro da esfera privada que afeta a probabilidade de dano e (2) ações de vida-economia ambientais e públicas específicas (além de controle individual) aquele impacto na segurança e potencial para dano. Elas destacam modos para reduzir ou evitar alguns destes perigos por ação coletiva que esculpem os valores culturais do país.

Apoiar comportamentos pessoais seguros sempre foi uma parte importante de melhorar a segurança da população. Entretanto, é necessário reconhecer o que pode ser melhorado na esfera pública. Reduzir mortes e danos de carros e armas. As causas principais de morte e dano requererá mudanças na esfera pública. Os cidadãos precisam nutrir valores culturais que apóiam ação pública como também comportamentos pessoais como determinantes essenciais de segurança.

#### **k) Recreação**

Recreação envolve recriando a si mesmo, ou seja ser revitalizado em corpo e mente e afirmar ou estender contatos sociais. Adultos gastam acima de um quarto do tempo em atividades recreativas que competem com outras atividades, atenção e orçamentos pessoais. O Indicador de Recreação Calvert-Henderson é um modo moderno para entender melhor como são moldadas preferências recreativas e as contribuições vitais de recreação para a qualidade de vida. São explorados treze tipos principais de recreação e variam de melhoria do ego e atividades religiosas, participação nas artes, passatempos, jogos virtuais, celebrações de esporte, atividades sociais, e viagens. A informação sempre atesta à democracia cultural presente na perseguição de vida do americano, liberdade e felicidade.

#### **l) Moradia**

Continuando com os Indicadores de Calvert-Henderson, os EUA entraram no século XXI com o objetivo de alojar e melhorar a moradia da população, oferecendo casas próprias, avaliação de preço de vendas de casa, e construção de moradia. Durante o período de 1997-1999, mais casas se tornaram próprias que em qualquer outro período de três anos na história. Menos que 5% dos americanos vivem em cima de casas abarrotadas com encanamento incompleto. O Indicador de Abrigo revela que enquanto a grande maioria de americanos é bem-alojada, os problemas de moradia relacionados com a capacidade de compra se concentram e a pobreza persiste. A desigualdade está mais evidente nas disparidades persistentes em abrigos de grupos raciais e étnicos.

Levando em consideração esses indicadores, pode-se inferir que muitos deles têm características e peculiaridades que permitem sua inclusão aos indicadores de QVT. Como exemplo pode-se citar o indicador de ambiente porque ele engloba o ser humano como pessoa, incluindo seu estado físico e mental e o clima interno organizacional. Essa interação promove um ambiente

adequado para se atingir a QVT. Por essa razão, os mesmos indicadores são, neste estudo, testados para que se possa analisar a importância de todos os indicadores dentro de um programa de QVT.

Diante do exposto na evolução histórica dos estudos que culminaram nos programas de qualidade no trabalho, as suas conceituações e descrições, e a explanação sobre os indicadores de Qualidade de Vida de Calvert-Henderson um estudo exploratório foi realizado em duas empresas da região sudeste do Brasil com vistas a verificar a possibilidade de integração entre os indicadores de empresa e os indicadores globais, o que é exposto a seguir.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Perfil e histórico da empresa A**

O Sistema FIRJAN é composto por cinco Instituições que trabalham de forma integrada para o desenvolvimento da indústria fluminense. Juntas, FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, CIRJ - Centro Industrial do Rio de Janeiro, SESI - Serviço Social da Indústria, SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e IEL - Instituto Euvaldo Lodi, promovem ações para garantir uma posição de destaque para o estado no cenário nacional nos níveis político, econômico e social. Todas as Instituições se caracterizam hoje fortemente como prestadoras de serviços às empresas.

A FIRJAN desenvolve e coordena estudos, pesquisas e projetos para orientar as ações de promoção industrial e novos investimentos no Estado. Seus Conselhos Empresariais temáticos e Fóruns Empresarias setoriais discutem tendências e lançam diretrizes para ações de apoio e assessoria às empresas. Hoje, 102 sindicatos industriais são filiados à FIRJAN, representando cerca de 16 mil empresas de todo o estado do Rio de Janeiro. O CIRJ possibilita acesso às empresas a ele associadas, em condições diferenciadas, aos serviços oferecidos pelas cinco Instituições integrantes do Sistema FIRJAN. O atendimento é personalizado.

O SENAI-RJ promove a capacitação tecnológica das empresas, através de programas de assessoria técnica e tecnológica e de formação profissional, qualificação e especialização de trabalhadores em todos os níveis. Possui uma rede de 30 Unidades Operacionais fixas - entre elas, cinco Centros de Tecnologia de referência nacional e regional e 15 Unidades Móveis.

O SESI-RJ desenvolve ações para a promoção da saúde, educação, esporte, lazer e cultura direcionadas aos trabalhadores e às comunidades em que estão inseridos. A Instituição atua também nas áreas de saúde ocupacional, segurança do trabalho e proteção ao meio ambiente. O SESI-RJ conta com 22 Unidades Operacionais distribuídas por todo o estado. O IEL (Instituto Euvaldo Lodi) promove a capacitação empresarial, apóia a pesquisa e desenvolve projetos de incentivo ao empreendedorismo, contribuindo para a modernização e o crescimento da indústria.

A FIRJAN representa a classe industrial fluminense nas esferas regional e nacional, congregando os interesses dos sindicatos a ela filiados. É uma Instituição prestadora de serviços às empresas e atua como fórum de debates e de gestão da informação para o crescimento econômico e social do estado do Rio de Janeiro. Esta instituição busca manter uma participação ativa em defesa da indústria. As ações da FIRJAN, tanto na área técnica quanto política, são orientadas por Conselhos e Fóruns Empresariais. Os Conselhos Empresariais atuam nas seguintes áreas estratégicas: Assuntos Legislativos, Competitividade, Comércio Exterior, Desenvolvimento Urbano, Economia, Energia, Infra-estrutura, Meio Ambiente, Recursos Hídricos, Política Social e Trabalhista, Representações Regionais, Responsabilidade Social e Tecnologia.

Já os Fóruns Empresariais têm o objetivo de estimular o crescimento de setores específicos e trabalhar para a redução dos entraves de ordem fiscal, legislativa e burocrática. Hoje, representantes de mais de 600 empresas industriais constituem os Conselhos e Fóruns Empresariais da FIRJAN. Como exemplo, pode-se citar alguns projetos Regionais, de pensamento e ação global. A mobilização e a sinergia criadas pelo diálogo com as empresas, organismos governamentais e instituições em diversos segmentos proporcionam o desenvolvimento de projetos regionais específicos.

A FIRJAN é forte em todo o Estado, pois as Representações Regionais dela garantem o acesso à informação e a integração das empresas de todo o estado aos principais projetos em desenvolvimento. Ela apóia políticas sociais das diferentes instâncias do poder público. São parcerias que resultam na valorização da cidadania e beneficiam diretamente centenas de famílias em todo o estado. O envolvimento do Sistema FIRJAN na defesa das reformas trabalhista, tributária, da Previdência Social, do sistema político e do judiciário gerou ações concretas como a proposta para flexibilizar as relações de trabalho.

Competitividade é a integração de três dimensões: a empresarial, que tem o foco na gestão; a estrutural, com ênfase na cadeia produtiva; e a sistêmica, considerando as variáveis macroeconômicas. Essas três dimensões são complementares e exigem das empresas cada vez mais competência, inovação, conhecimento e tecnologia de gestão. Dentro dessa filosofia, o Sistema FIRJAN, criou o Conselho de Gestão Estratégica para Competitividade, que desenvolve ações para atender os objetivos de:

- Divulgar e conscientizar as empresas sobre os fatores importantes para se alcançar a competitividade;
- Promover a troca de experiências entre empresas;
- Estimular a efetiva adoção das melhores práticas de gestão.

Os elementos para essas ações são: a TV Firjan Empresarial isto é, um programa sobre Competitividade é apresentado bimestralmente ao vivo na TV Firjan Empresarial, canal institucional do Sistema FIRJAN. Nos programas, profissionais de renome na área empresarial fazem palestras sobre assuntos fundamentais em Gestão para a Competitividade e apresentação dos *cases* de sucesso. Para estimular o debate e esclarecer as dúvidas, os telespectadores podem fazer perguntas, respondidas na hora pelos palestrantes.

Fundamental para o sucesso do Conselho é a realização do planejamento estratégico (BSC - Balance Scorecard) e as reuniões mensais onde são debatidos os temas a serem apresentados na TV FIRJAN.

#### **4.1.1 Programa de Qualidade de Vida da empresa A**

Com a seguinte frase: “mais qualidade de vida, mais saúde ao alcance de todos”, o Sistema FIRJAN define a saúde como área prioritária para o investimento de novos recursos.([www.firjan.org.br](http://www.firjan.org.br))

As ações do SESI-RJ no setor de Saúde estão centradas no exercício da medicina preventiva, com propostas para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e da sociedade. Dentro desse conceito, o SESI-RJ oferece serviços nas áreas de:

- Saúde Ocupacional
- Odontologia
- Esporte e Lazer

Além destes serviços, o SESI-RJ também oferece serviços médicos fora do âmbito ocupacional (voltado para empresas). Esses serviços disponíveis na área médica, estão subdivididos por:

- Clínicas básicas e especializadas
- Exames laboratoriais e radiológicos

Voltados para o âmbito da Saúde Ocupacional, o SESI-RJ, utiliza sua Rede Fixa e de Unidades Móveis, oferecendo programas personalizados para empresas, que podem ser desenvolvidos tanto nas unidades do SESI-RJ quanto na própria empresa contratante.

Mais de 1.200 empresas participam de nossos programas de Saúde Ocupacional. Isso significa um benefício direto para cerca de 112 mil trabalhadores, ou 23% da população industrial do estado. Veja aqui mais informações sobre os serviços na área de Saúde Ocupacional.

#### **4.2 Perfil e histórico da empresa B**

Fundada em 1980 no ramo de embalagens de papelão ondulado e micro ondulado, a Papillon Indústria e Comércio de Embalagens Ltda, fica localizada na Estrada Adhemar Bebiano, 3921, Inhaúma, Rio de Janeiro.( [www.papillon.com.br](http://www.papillon.com.br))

Acreditando no desenvolvimento através da qualidade, investiu em treinamentos e em tecnologia, sendo a primeira Cartonagem certificada na Norma NBR ISO 9002. Iniciou suas instalações em uma área de 600 m<sup>2</sup>, com 15 funcionários, 1 vincadeira, 1 impressora, 1 serra de fita, 1 serra circular, 1 corte vinco, produzindo 15 toneladas mês.

Com a visão voltada para a Qualidade do Produto e de Atendimento foi precursora no setor de Cartonagem em Qualidade Total. Iniciando em 1990 a parceria com o cliente Xerox do Brasil seu Programa Qualidade Total, “Embalando com Qualidade”, foi reconhecida, em 1993, como Parceira no Prêmio Nacional da Qualidade. Atualmente conta com 100 funcionários, em uma área de 5.000 m<sup>2</sup> construídos, partindo para expansão. A empresa dispõe de equipamentos modernos e profissionais qualificados, permitindo oferecer um trabalho consciente e constante para a satisfação dos Clientes, visando a realidade da globalização e da responsabilidade social.

Baseados em sua política da Qualidade, todos os setores da Empresa interagem entre si, proporcionando a unidade indispensável para o processo de busca de melhoria contínua, conquistando desta maneira, junto a seus Clientes e Fornecedores a confiabilidade no relacionamento comercial. O constante comprometimento, envolvimento e a participação da Diretoria e de todos os funcionários, são elementos impulsores para a realização deste trabalho.

A Papillon tem como objetivo principal o atendimento aos requisitos do Cliente. Este objetivo é alcançado através de uma parceria com criatividade, inovação e qualidade de produtos e serviços. Ela tem uma Política da Qualidade: “Embalando com Qualidade” e o compromisso de atender aos requerimentos do Cliente, aos requisitos regulamentares aplicáveis e a eficácia do seu Sistema de Gestão da Qualidade através: da melhoria contínua de seus processos; da inovação tecnológica e do desenvolvimento constante de seus colaboradores. Sempre buscando a satisfação dos clientes garantindo a integridade de sua Gestão e de seus produtos.

#### **4.2.1 Programa de Qualidade de Vida da empresa B**

Na empresa B, não é estabelecido o título de PQVT, mas nas atividades executadas pela empresa pode-se verificar a preocupação permanente com a QVT dos funcionários, através de investimentos contínuos em tecnologia, para garantir a segurança do funcionário, como no preparo para a utilização do maquinário adequado.

Através do Programa de Qualidade e na certeza que o crescimento seja sustentado, sem imprevistos e riscos, é necessário determinar como foco prioritário, a qualidade. Com esse pensamento, a Papillon propõe a missão divulgada e seriamente acolhida por todos os funcionários. E assim, sem abrir mão de uma avaliação sistemática do desempenho, que é fundamental reforçar a conscientização, consegue atingir através de esforços contínuos melhores resultados. E, o que é melhor: faz a qualidade ser uma consequência natural.

#### **4.3 Perfil dos entrevistados**

Inicialmente pode-se verificar, que 33% dos entrevistados foram da FIRJAN (Empresa A). Enquanto que 67% dos entrevistados foram da Papillon (Empresa B). Na primeira parte do questionário, foi feita uma análise do perfil do entrevistado quanto ao nível hierárquico. Verificou-se que na Empresa A, 65% dos respondentes eram do nível técnico, e 21% do setor administrativo. Enquanto na Empresa B, 56% eram do nível administrativo e 19% do operacional.

Verificou-se com relação ao sexo dos entrevistados, que na empresa A, foi praticamente a mesma amostragem, de 50 % para cada grupo. Mas, na empresa B, 33% foi do sexo masculino e 67% do sexo feminino. Quanto ao estado civil, na empresa A, 47% dos entrevistados são casados, 33% é solteiros e 20% divorciados. Por outro lado, na empresa B, acontece praticamente o inverso,

55% são solteiros, 39% são casados. Com relação à quantidade de filhos, pode-se analisar nas duas empresas que a grande maioria dos entrevistados não possui filhos, ou tem apenas um filho.

Quanto à idade a grande maioria dos respondentes está na faixa etária entre 18 e 30 anos. A empresa A, apresentou um mesmo percentual de 40 entre 41 e 50 anos. Na empresa B, outra grande amostra está entre os 31 e 40 anos. O que se pode verificar, é que em ambas as empresas, predomina população jovem. Quanto ao tempo de empresa, verifica-se que nas duas organizações, que a grande maioria trabalha há menos de 5 anos. Existe uma pequena parcela entre 06 e 10 anos, nas duas. E na empresa A uma fatia entre 21 e 30 anos.

Ainda nessa primeira parte do questionário analisou-se o grau de escolaridade dos respondentes. Na empresa A, 93% possui grau superior e 7% mestrado. Ainda quanto ao grau de escolaridade da empresa B, 45% possui superior completo, e 42% possui segundo grau. Verifica-se, que na empresa A, 60% recebem acima de 10 salários, e 20% de 7 a 8 salários. Na empresa B, 48% tem remuneração entre 3 a 4 salários, e 42% de 1 a 2 salários. O que é considerado equilibrado, uma vez que o nível hierárquico da empresa A, compreende entre técnico e administrativo, enquanto da empresa B, administrativo e operacional.

#### **4.4. Análise dos Indicadores de QVT**

*Na segunda parte do questionário, foi perguntado ao entrevistado, se ele indicaria um amigo para trabalhar na empresa. Verificou-se que em ambas as empresas quase 100% responderam que sim.* Quanto ao meio de transporte, de deslocamento de casa para o trabalho, 80% utilizam transporte público e os outros restantes utilizam transporte particular. Quando perguntado sobre a segurança do trajeto, casa-trabalho, 60% não se sentem seguros.

Com relação à segurança no local de trabalho, mais da metade nas duas empresas avaliaram como regular. Quando perguntado sobre os riscos de acidentes no seu local de trabalho, na Empresa A, 5% afirmaram que sim, em contrapartida com 45% na Empresa B. Pode-se considerar pouco relevante essa diferença, porque na empresa A, o trabalho exercido é na sua maioria burocrático, enquanto na empresa B, o trabalho é de fábrica, e os funcionários trabalham com maquinário.

Quanto ao ambiente de trabalho, foi perguntado sobre a existência de um relacionamento de cooperação entre as diversas áreas da organização. Na empresa A, 100% responderam que sim, enquanto na empresa B, 96%. Pode-se afirmar que nas duas empresas há um ambiente favorável e de cooperação. Verificou-se também que ambas realizam eventos de cunho social. Entre eles, os citados são: ação global, alfabetização de adultos e jovens, Natal da alegria entre outros, na empresa A, e confraternização de final de ano, na empresa B.

Os respondentes também foram inquiridos sobre como eles se imaginam daqui a dois anos. Na empresa A, 87% se imaginam trabalhando na mesma organização, porém num cargo melhor, e 49% da empresa B, têm o mesmo pensamento. Pode-se observar, que nas duas empresas o grau de satisfação do funcionário com relação a organização, é elevado. Pois, eles almejam um futuro melhor, na própria empresa, o que é representado pela baixa rotatividade de pessoal.

Com o interesse de se verificar o que as empresas poderiam oferecer para melhorar, os funcionários, tiveram duas opções de escolha. Pode-se verificar que em primeiro lugar a organização A, poderia melhorar se proporcionasse mais oportunidades de crescimento. Conforme observado no Modelo de Walton (1973), um dos fatores que afetam a QVT, é a 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.

Ainda na empresa A, a segunda opção foi quanto à flexibilidade de horário. Essa autonomia do funcionário encontra-se presente no Modelo de Hackman e Oldhan (1975), em que a percepção da responsabilidade do resultado alcançado gera a motivação interna para o trabalho. Mas para se fazer uma alteração relacionada à flexibilidade de horário, é importante que se faça um estudo dentro da própria empresa para se verificar a real importância do fato.

Na empresa B, a primeira opção, foi melhores salários. Nesse caso o indicador de renda Calvert-Henderson, explica muito bem a importância dessa renda. Também dentro do Modelo de

Walton, o primeiro fator que afeta a QVT é a compensação justa e adequada, pois a justiça da compensação vai depender 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). Considerando que na empresa B, a maioria dos entrevistados foi de operários, é justificada essa prioridade.

Em segundo lugar, a opção foi proporcionar mais oportunidades de crescimento. Verifica-se que os colaboradores estão almejando uma oportunidade de crescer internamente. O que demonstra que não há interesse em trocar de empresa. Isso é um sinal muito positivo, significa que a política do RH vem sendo aplicada de maneira satisfatória. Quanto ao diferencial da empresa, os entrevistados indicaram as duas principais razões pelas quais trabalham na organização. Em primeiro lugar nas duas empresas foi o trabalho que realizam, evidenciando que há uma identificação com a tarefa. De acordo com o modelo de Hackman e Oldhan, quando isso acontece, significa que o funcionário tem a percepção do significado do seu trabalho e, com isso, ele terá a satisfação geral daquilo que está fazendo.

Na empresa A, a segunda opção foi o a chance de progresso profissional, que de acordo com o Modelo de Walton (1973), o quarto aspecto importante é a 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, como sendo primordial para o sucesso dos projetos de QVT.

Ainda com relação ao diferencial na empresa B, foi o bom relacionamento com a chefia, o que demonstra que existe a integração social na organização, a eliminação de barreiras hierárquicas, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito, estão presentes na organização, o que Walton defende no seu programa de QVT.

Foi solicitado aos entrevistados que indicassem os dois principais aspectos que geram insatisfação no trabalho. Pôde-se observar que a Empresa A, tanto o nível de insatisfação 1 e 2 foram iguais: a sobrecarga no trabalho, é sem dúvida o que gera maior insatisfação dentre os funcionários. O que demonstra que é preciso repensar a divisão de tarefas, ou a contratação de mais funcionários. Na empresa B, pôde-se analisar que foi a falta de reconhecimento, em seguida a falta de preocupação com os direitos dos funcionários.

A importância do reconhecimento do funcionário está presente no modelo de Hackman e Oldhan (1975), quando é colocada a importância da retroação do próprio trabalho, onde a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto-avaliar seu desempenho. E à retroação extrínseca, que deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa. O modelo de QVT de Walton esclarece a importância do constitucionalismo, referindo-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização. Isso também está presente no indicador de Direito Humanos de Calvert-Henderson.

Quando perguntado se a Empresa realiza alguma atividade social com a comunidade ou tem algum programa de preservação do meio-ambiente, em ambas as empresas os funcionários desconhecem a resposta. Ao serem questionados se eles acreditam que esse tipo de ação afeta a Qualidade de Vida na Empresa, a maioria continua sem saber.

Os seus direitos dentro da Empresa são respeitados: na empresa A, 93% dos funcionários responderam que sim, e na empresa B, 65 % responderam que não. Quanto às questões de saúde ocupacional / funcional os respondentes da empresa A, disseram que é preventiva. O que realmente está de acordo com o programa de qualidade de vida. Enquanto na empresa B, foi dito que ela cuida dos problemas quando eles surgem, o que denota uma atitude curativa.

Além dessas perguntas, decidiu-se incluir uma tabela tipo escala de Likert para identificar o nível de satisfação e relevância que os entrevistados tem com relação a alguns elementos para sumarizar esses indicadores. De acordo com essa escala, os respondentes tiveram cinco opções de resposta: 1 Concordo plenamente, 2 Concordo com restrições, 3 Neutro/ Não sabe, 4 Discordo com restrições ou 5 Discordo plenamente.



Observa-se na Tabela 1, que 46% dos entrevistados na Empresa A, e 40% na empresa B, concorda que os funcionários sejam tratados com respeito, independentemente do cargo. Os funcionários das duas empresas concordam que o ambiente psicológico e físico do setor afeta o desempenho, pois o número expressivo que concordou plenamente, só evidencia a importância do ambiente no local de trabalho, atingindo diretamente o clima organizacional. Assim como a saúde física e psicológica, também podem ser destacados como aspectos fundamentais para o desempenho e satisfação dos funcionários.

Outro aspecto que merece destaque na Tabela 1 é com relação ao local de trabalho, incluindo as condições internas oferecidas para o funcionário executar suas tarefas e missões. O mobiliário e a infra-estrutura, estando adequados às funções, o trabalhador passa a desempenhar seu papel com muito maior eficácia.

Tabela 1: Resultado dos Indicadores de QVT – Empresa A e B

INDICADORES	EMPRESA A					EMPRESA B				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
– Os funcionários são tratados com respeito, independente do cargo.	46 %	46 %	8 %	0 %	0 %	40 %	22 %	26 %	9 %	3 %
– O ambiente psicológico do setor afeta seu desempenho.	40 %	46 %	0 %	6 %	8 %	51 %	13 %	16 %	10 %	10 %
- O ambiente físico do setor afeta seu desempenho.	33 %	33 %	6 %	6 %	22 %	66 %	6 %	9 %	16 %	13 %
– A saúde física afeta seu desempenho na Empresa.	26 %	46 %	6 %	0 %	22 %	35 %	33 %	13 %	3 %	16 %
– A saúde psicológica afeta seu desempenho na Empresa.	33 %	33 %	20 %	0 %	14 %	49 %	16 %	13 %	9 %	13 %
– O clima de trabalho de minha equipe é bom.	46 %	40 %	7 %	7 %	0 %	39 %	32 %	6 %	9 %	14 %
– O seu salário é adequado em comparação ao salário recebido por outros funcionários do seu mesmo nível.	26 %	26 %	6 %	26 %	16 %	34 %	16 %	6 %	22 %	22 %
– A Organização está preparada tecnologicamente para melhorar os serviços dos colaboradores.	20 %	33 %	13 %	26 %	8 %	22 %	32 %	26 %	13 %	7 %
– O mobiliário e equipamento de trabalho é adequado para o desempenho de suas funções.	46 %	40 %	0 %	14 %	0 %	22 %	48 %	21 %	3 %	6 %
– O seu salário satisfaz as suas necessidades básicas.	20 %	53 %	6 %	13 %	8 %	13 %	26 %	4 %	22 %	35 %
– As condições físicas de trabalho na organização são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário, etc.).	66 %	20 %	7 %	7 %	0 %	16 %	35 %	23 %	13 %	13 %
- A organização oferece oportunidades para seu desenvolvimento e crescimento profissional.	26 %	66 %	0 %	8 %	0 %	30 %	26 %	9 %	26 %	9 %
– A organização facilita o cumprimento dos direitos dos funcionários .	33 %	40 %	27 %	0 %	0 %	26 %	26 %	30 %	9 %	9 %
– O Estatuto/ Regulamento Interno mostra preocupação com os direitos dos funcionários.	33 %	33 %	26 %	8 %	0 %	16 %	26 %	26 %	23 %	9 %
– A organização dá condições de treinamento e desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo.	46 %	40 %	0 %	14 %	0 %	16 %	30 %	23 %	23 %	8 %

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.5 Proposta de integração dos Indicadores de QVT

Pôde-se verificar através dessa pesquisa que existe uma integração entre praticamente todos os indicadores globais de QV de Calvert-Henderson, que são: educação, emprego, energia, ambiente, saúde, direitos humanos, renda, infra-estrutura, segurança nacional, segurança pública, recreação e moradia e os critérios considerados de suma importância dos modelos supra citados de Walton, composto por oito dimensões, Nadler e Lawler fundamentado em quatro aspectos, e Hackman e Oldhan, em sete dimensões.

Para Walton, os oito fatores que afetam diretamente a QVT, são:

- A compensação justa e adequada, que seria o indicador de renda de Calvert-Henderson;
- As condições de segurança, que seria o indicador de infra-estrutura de Calvert-Henderson, e saúde no trabalho que seria o indicador de saúde de Calvert-Henderson;
- A utilização e o desenvolvimento de capacidades, que seria o indicador de educação de Calvert-Henderson,;
- A oportunidade de crescimento contínuo, estaria diretamente relacionado com o aperfeiçoamento citado no modelo de Nadler e Lawler. e segurança, neste caso, está ligado quanto ao nível de permanência na empresa;
- A integração social na organização, seria o indicador de recreação de Calvert-Henderson, e também ao ambiente físico e psicológico, neste caso a autonomia no modelo de Hackman e Oldhan;
- O constitucionalismo, seria o indicador de direitos-humanos, as normas e regras da organização;
- O trabalho e espaço total de vida, estaria direcionado ao indicador recreação de Calvert-Henderson;
- A vida social no trabalho, estaria ligado ao indicador de ambiente físico e psicológico de Calvert-Henderson e também ao aspecto da participação do modelo de Nadler e Lawler.

Por outro lado, Hackman e Oldham têm uma proposta mais ligada ao lado psicológico do profissional. Pois, através do modelo das Características da Tarefa, que o lado positivo pessoal e os resultados do trabalho que são: a motivação interna, a satisfação, a qualidade no desempenho e a baixa rotatividade e absenteísmo, são obtidos quando os três estados psicológicos (significação percebida, responsabilidade e conhecimento dos resultados) estão presentes num determinado trabalho. Esses estados psicológicos seriam criados por cinco dimensões básicas do trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significação da tarefa, autonomia e feedback.

De acordo com a Tabela 2, em anexo, observa-se que os indicadores mais importantes apresentados pela empresa A são: aperfeiçoamento, autonomia, inter-relacionamento, identidade com a função, educação, ambiente físico e psicológico, saúde, direitos humanos, infra-estrutura, recreação e moradia.

Por outro lado, na empresa B, os mais importantes são: aperfeiçoamento, feedback, inter-relacionamento, identidade com a função, ambiente físico e psicológico, saúde, direitos-humanos, educação, emprego, renda/salário, infra-estrutura, segurança na empresa, segurança pública, recreação e moradia.

Com base nestas conclusões, e conforme Tabela 3, em anexo, sugere-se que uma proposta de PQVT aborde os seguintes indicadores: aperfeiçoamento, autonomia, feedback, inter-relacionamento, identidade com a função, educação, ambiente físico e psicológico, saúde, direitos-humanos, emprego, renda/salário, infra-estrutura, segurança na empresa, segurança pública, recreação e moradia. No entanto, os indicadores, energia e segurança nacional, de Calvert-Henderson, que não foram citados, não podem compor aparentemente esta proposta porque de acordo com os respondentes, não obtiveram a importância devida.

#### 5. CONCLUSÃO

O presente estudo procurou descrever a importância dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho, tema que vem sendo muito debatido nos últimos anos e tornou-se fundamental para todas as empresas que possuem como meta diminuir os conflitos existentes entre trabalhador e organização, conciliando os interesses de ambos.

A Qualidade de Vida no Trabalho inclui fatores pessoais como necessidades e expectativas e situacionais como tecnologia e condições de trabalho, com a permanente busca de integrar o trabalhador ao seu ambiente de trabalho satisfatoriamente, a fim de que haja um equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional.

O objetivo deste trabalho é apresentar uma possível integração entre os modelos de PQVT já existentes de Walton, Hackman e Oldhan e Nadler e Lawler, que são os modelos já utilizados pelas grandes empresas nacionais, aos indicadores de QV de Calvert-Henderson, que são desenvolvidos para um país.

As variáveis investigadas na pesquisa sobre as percepções dos funcionários incorporaram aos aspectos apontados como relevantes teorias para se chegar à identificação da co-relação dos indicadores de QVT de Walton, Hackman e Oldhan e Nadler e Lawler e os indicadores globais de Henderson, já vistos ao longo deste trabalho.

Dada à confiabilidade das respostas e os resultados, pode-se afirmar que o nível de Qualidade de Vida no Trabalho na FIRJAN e na Papillon é considerado bom, devido ao equilíbrio entre as dimensões apresentadas pelos modelos e indicadores citados nos itens anteriores. Isso é uma resposta ao problema de pesquisa apresentado anteriormente, que era exatamente verificar se os indicadores de QV poderiam ser integrados à um PQVT, no nível empresarial.

Através da pesquisa de QVT aplicada a partir dos modelos de Walton, Hackman e Oldhan, Nadler e Lawler e Calvert-Henderson, foi possível agrupar dezesseis indicadores que interferem diretamente no aumento da produtividade e da satisfação dos funcionários, são eles: aperfeiçoamento, autonomia, feedback, inter-relacionamento, identidade com a função, segurança na empresa, educação, emprego, ambiente físico e psicológico, saúde, direitos-humanos, renda/salário, infra-estrutura, segurança pública, recreação e moradia.

Esta Pesquisa procurou demonstrar a importância dos programas de qualidade de vida no ambiente de trabalho, por favorecerem a obtenção da satisfação das necessidades e interesses de seus colaboradores. Com eles, tenta-se garantir um espaço das necessidades de negociação e diálogo entre a empresa e os funcionários e aumentar o grau de comprometimento do trabalhador com a organização e seus resultados.

A partir daí foram apresentadas algumas empresas pioneiras na implantação de programas de qualidade de vida no trabalho, dentro do país. Desse modo, verifica-se que esses programas representam uma forma de aproximar a organização e o colaborador, melhorando a comunicação e viabilizando uma relação de parceria entre as partes.

## REFERENCIAS

CALVERT-HENDERSON. Disponível em: <[www.calvert-henderson.com](http://www.calvert-henderson.com)>. Acessado em: 27 de novembro de 2005

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

LIMONGI, A.C. e ASSIS, M.P. de. Projetos de Qualidade de Vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios. **ERA Ligth**, v.2,n.2, , p.26-33, Mar-Abr 1995.

LIMONGI, A.C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2.ed. São Paulo, 2009.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no Trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1994.

## Anexos

Tabela 2: Integração dos Indicadores

Nr	Indicadores QVT	Walton	Nadler e Lawler	Hackman e Oldhan	Calvert e Henderson	Emp. A	Emp. B
1	Participação		X				
2	Aperfeiçoamento	X	X			X	X
3	Variedade de habilidades			X			
4	Autonomia			X		X	
5	Feedback			X			X
6	Inter-relacionamento			X		X	X
7	Identidade com a função			X		X	X
8	Segurança na empresa	X					X
9	Educação	X			X		X
10	Emprego			X	X		X
11	Energia				X		
12	Ambiente Físico e Psicológico	X	X		X	X	X
13	Saúde	X			X	X	X
14	Direitos humanos	X			X	X	X
15	Renda / Salário	X	X		X		X
16	Infra-Estrutura				X	X	X
17	Segurança nacional				X		
18	Segurança Pública				X		X
19	Recreação	X			X	X	X
20	Moradia				X	X	X

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3: Indicadores Comuns

Nr	Indicadores QVT	Walton	Nadler e Lawler	Hackman e Oldhan	Calvert e Henderson	Emp. A	Emp. B
1	Aperfeiçoamento	X	X			X	X
2	Autonomia			X		X	
3	Feedback			X			X
4	Inter-relaciona Mento			X		X	X
5	Identidade com a função			X		X	X
6	Segurança na empresa	X					X
7	.Educação	X			X		X
8	Emprego			X	X		X
9	Ambiente físico e psicológico	X	X		X	X	X
10	Saúde	X			X	X	X
11	Direitos humanos	X			X	X	X
12	Renda / salário	X			X		X
13	Infra-estrutura				X	X	X
14	Segurança pública				X		X
15	Recreação	X			X	X	X
16	Moradia				X	X	X

Fonte: Dados da pesquisa