

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E  
CONTÁBEIS**

**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho: uma proposta de  
integração entre indicadores globais e indicadores de empresa**

**Daniella Guimarães Bergamini de Sá Magalhães**

Seropédica, RJ  
Janeiro de 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁVEIS  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

**INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
UMA PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO ENTRE INDICADORES  
GLOBAIS E INDICADORES DE EMPRESA**

**DANIELLA GUIMARÃES BERGAMINI DE SÁ MAGALHÃES**

*Sob a Orientação da Professora*  
**Ana Alice Vilas Boas**  
*e Co-orientação do Professor*  
**Diva Lopes da Silveira**

Dissertação submetida como  
requisito parcial para obtenção do  
grau de **Mestre** em Gestão e  
Estratégia em Negócios

Seropédica, RJ  
Janeiro de 2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DANIELLA GUIMARÃES BERGAMINI DE SÁ MAGALHÃES**

Dissertação submetida ao curso de **Mestrado Profissionalizante em Gestão e Estratégia em Negócios**, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios**

DISSERTAÇÃO APROVADA EM \_\_\_\_\_ DE 2006

---

Ana Alice Vilas Boas, Dr., UFRRJ

---

Diva Lopes da Silveira, Dr., UFRRJ

---

Mara Telles Salles, Dr., UFFE

## SUMÁRIO

Lista de Figuras	v
Lista de Quadros e Tabelas	vi
Lista de Siglas	vii
Resumo	viii
Abstract	ix
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>01</b>
1.1 Formulação do problema	02
1.2 Objetivos da pesquisa	03
1.2.1 Objetivo geral	03
1.2.2 Objetivos específicos	03
1.3 Justificativa	03
1.4 Organização do Trabalho	04
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>04</b>
2.1 Evolução e conceitos de QVT	06
2.1.1 Evolução do conceito de QVT	06
2.1.2 Principais conceituações de QVT	11
2.1.3 Empresas pioneiras no Brasil	15
2.2 Saúde ocupacional	17
2.2.1 Ambiente de trabalho	19
2.2.2 Diagnóstico da Qualidade de Vida do RH	19
2.2.3 Atividade física nas empresas	21
2.2.4 Interação entre empresa e funcionário	24
2.3 Modelos de avaliação de QVT	26
2.3.1 Modelo de QVT de Walton	26
2.3.2 Modelo de QVT de Hackman e Oldhan	27
2.3.3 Modelo de QVT de Nadler e Lawler	28
2.4 Indicadores de QV de Calvert-Henderson	29
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>49</b>
3.1 Caracterização da pesquisa científica	49
3.2 População e amostra	50
3.3 Coleta de dados	50
3.4 Análise de dados	51
3.5 Limitações do método	53
<b>4. RESULTADO E DISCUSSÃO</b>	<b>54</b>
4.1 Perfil e Histórico da Empresa A	54
4.1.1 Programa de Qualidade de Vida da empresa A	57
4.2 Perfil e Histórico da Empresa B	58
4.2.1 Programa de Qualidade de Vida da empresa B	59
4.3 Perfil dos entrevistados	60
4.4 Análise dos Indicadores de QVT	65
4.5 Proposta de integração dos Indicadores de QVT	73
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>76</b>
5.1 Sugestão para futuras pesquisas	77
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>81</b>

## AGRADECIMENTOS

Ao meu filho Lucas que ficava em casa com a minha mãe e nem imaginava o quanto era difícil passar os sábados longe dele. Foi por ele que cheguei até o final. Ele é minha maior inspiração.

Ao meu marido, Luis Guilherme, por estar ao meu lado nos momentos em que precisei, e por não me deixar desistir, sempre me dando a força necessária.

À minha mãe, Emília, por ter sido uma das minhas melhores professoras, não só por todos os verdadeiros exemplos, mas por ter me ensinado a pensar.

Ao meu pai, Luiz Fernando, pelas horas dedicadas a tirar qualquer dúvida que eu tenha tido, por todas as lições que me ensinou... enfim, ele sempre será meu maior ídolo.

Ao meu irmão Guilherme, a quem tanto admiro, por me ensinar a ver a vida sempre de uma outra perspectiva. Ele é o melhor amigo do mundo.

Ao meu grupo de mestrado, Cássio Dias, Macia Curty, Sandra e Rosane Masiero, meu agradecimento pelas maravilhosas gargalhadas que tivemos juntos, por me ensinarem a saber dividir e a priorizar o tempo. À Rosane, pela mais sincera amizade que tive, sendo esse o meu maior presente nesse mestrado.

Em especial à Prof. Ana Alice, pelos inestimáveis ensinamentos, e por todo o tempo que ela esteve comigo para me auxiliar no meu trabalho final.

À minha querida amiga Adriana Vilaron, por ter sempre contribuído através do seu carinho, sinceridade e “ouvidos” para meu eterno auto-conhecimento.

À Ângela Costa, e aos funcionários da Firjan e da Papillon que participaram da pesquisa, que através da abertura para a realização desta, me possibilitou a concretização de um sonho.

Deixo meus agradecimentos mais profundos a todos os meus familiares, amigos e companheiros de trabalho que com seu carinho, exemplos e ensinamentos trouxeram paz ao meu coração e inspiração ao meu intelecto. Sem vocês, eu nunca teria alcançado a verdadeira motivação para estar sempre procurando aprender.

A Deus pela vida, pelas oportunidades, vitórias e conquistas que venho obtendo em minha caminhada, principalmente por ser feliz.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Educação .....	31
<b>Figura 2:</b> Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Educação .....	32
<b>Figura 3:</b> Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Energia.....	34
<b>Figura 4:</b> Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Energia.....	35
<b>Figura 5:</b> Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Energia.....	36
<b>Figura 6:</b> Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Energia.....	37
<b>Figura 7:</b> Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Energia.....	37
<b>Figura 8:</b> Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Energia.....	38
<b>Figura 9:</b> Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Saúde.....	40
<b>Figura 10:</b> Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Saúde.....	41
<b>Figura 11:</b> Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Saúde.....	42
<b>Figura 12:</b> Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Saúde.....	43
<b>Figura 13:</b> Resultado do Percentual por Empresa.....	60
<b>Figura 14:</b> Resultado de Nível Hierárquico – Empresa A.....	51
<b>Figura 15:</b> Resultado de Nível Hierárquico – Empresa B.....	61
<b>Figura 16:</b> Resultado sobre o estado civil – Empresa A.....	61
<b>Figura 17:</b> Resultado sobre o estado civil – Empresa B.....	62
<b>Figura 18:</b> Resultado da Idade – Empresa A.....	62
<b>Figura 19:</b> Resultado da Idade – Empresa B.....	63
<b>Figura 20:</b> Resultado de Tempo de Empresa – Empresa A e B.....	63
<b>Figura 21:</b> Resultado do Grau de escolaridade - Empresa A .....	64
<b>Figura 22:</b> Resultado do Grau de escolaridade - Empresa B.....	64
<b>Figura 23:</b> Resultado do nível de salário – Empresa A e B.....	65
<b>Figura 24:</b> Resultado do nível de Satisfação – Empresa A e B.....	66
<b>Figura 25:</b> Resultado de Prioridades de Melhorias– Empresa A e B.....	67
<b>Figura 26:</b> Resultado do Diferencial – Empresa A .....	68
<b>Figura 27:</b> Resultado do Diferencial – Empresa B .....	68
<b>Figura 28:</b> Resultado dos Fatores de Insatisfação – Empresa A .....	69
<b>Figura 29:</b> Resultado dos Fatores de Insatisfação – Empresa B .....	70

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

<b>Quadro 1:</b> Evolução da concepção de QVT -----	<b>11</b>
<b>Quadro 2:</b> Fatores que afetam a QVT-----	<b>27</b>
<b>Quadro 3:</b> Critérios e Indicadores de QVT-----	<b>52</b>
<b>Tabela 1:</b> Resultado dos Indicadores de QVT– Empresa A eB-----	<b>72</b>
<b>Tabela 2:</b> Integração dos Indicadores -----	<b>75</b>
<b>Tabela 3:</b> Indicadores Comuns-----	<b>76</b>

## **LISTA DE SIGLAS**

**vi**

**PQVT** – Programa de Qualidade de Vida do trabalho

**QV**- Qualidade de Vida

**QVT** – Qualidade de Vida do trabalho

**RH** – Recursos Humanos

## RESUMO

vii

MAGALHÃES, Daniella Guimarães Bergamini de Sá. **Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Proposta de Integração entre Indicadores Globais e os Indicadores de Empresa**, 2006. 81 p. Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais (Dissertação, Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios).

Este trabalho procurou verificar a possibilidade da integração entre os indicadores globais de Qualidade de Vida, desenvolvidos para um país, e os modelos de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho já existentes. O estudo inicia descrevendo como aconteceu a evolução do conceito de QVT, a ponto de se perceber que a satisfação deveria ser incorporada ao ambiente de trabalho, com o intuito de incrementar a produtividade e promover o bem-estar social. A partir de um diagnóstico dos Recursos Humanos, para se analisar como está o ambiente de trabalho. A partir disto, utilizou-se uma pesquisa descritiva com uma amostra de duas empresas do Estado Rio de Janeiro. Baseado na pesquisa de campo, feita através de questionário pôde-se verificar a importância da identificação dos principais indicadores para se adotar um Programa de QVT. Com base nos resultados sugere-se que a proposta seja composta dos seguintes Indicadores: aperfeiçoamento, educação, emprego, ambiente físico e mental, saúde, direitos humanos, renda/salário e recreação. Através da pesquisa, verificou-se a importância de se adotar um Programa de Qualidade de Vida do Trabalho 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

viii

MAGALHÃES, Daniella Guimarães Bergamini de Sá. **Work Life Quality Indicators: A Proposition of Integration between the Global and the Industrial Company Indicators.** 2006, 81 pp. Dissertation – (Master of Administration and Business Strategy) - Federal Rural University of Rio de Janeiro, Institute of Human and Social Sciences, Seropédica, RJ., Brazil.

This work aimed at verifying the possibility of the integration between the global indicators of life quality, and the models of the work life quality (WLQ) Programs, already developed for a country, The study begins by describing how the concept of WLQ has evolved to the extent of considering that the human resources' satisfaction should be also incorporated into the work environment. The intention was to increase the productivity and to promote the social well-being. Initially, the study raised a diagnosis about the actual work environment. Then, data have been collected, through questionnaires, involving samples of managers/employees from two industrial companies of the State of Rio de Janeiro. Based on the findings, the importance of the identification of the main indicators could be verified to propose a WLQ Program. This proposition was composed by the following indicators: human resources' improvement, education, employment, physical and mental atmosphere, health, human rights, income and recreation. Through the research, the importance of adopting a Program of Life Quality appropriated not only to the work environmental needs, but also to the employees' personal, social, economic, and professional satisfaction, was considered.

**Keywords:** Human Resources' administration. Motivation. Perception and Commitment.

## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata da Qualidade de Vida no Trabalho, considerada indispensável à produtividade e à competitividade, cruciais à sobrevivência para toda e qualquer empresa. 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 ( 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.

### **1.1 Formulação do problema**

Há bem pouco tempo, para que uma empresa se tornasse competitiva, bastava trabalhar com os últimos conceitos de tecnologia e qualidade aplicados àquele momento. Entretanto, para que esses conceitos e programas fossem aplicados, era de suma importância a adesão e o comprometimento dos empregados dos mais variados níveis hierárquicos da empresa. Dessa forma, as empresas necessitavam de pessoas motivadas e comprometidas com os objetivos e a filosofia da empresa.

Para tanto, a presente pesquisa está baseada nos modelos propostos por Walton (1973), que é composto por oito dimensões, por Nadler e Lawler (1983), fundamentado em quatro aspectos, e por Hackman e Oldhan (1975), em sete dimensões, que são os modelos clássicos e muito utilizados hoje em dia. Além desses três modelos, a análise é feita com os indicadores de Qualidade de Vida de Hanzel-Henderson (2005), que afetam as pessoas dentro de um ambiente global. Como interligar os modelos empresariais com os globais e demonstrar que hoje a qualidade de vida do trabalho, está muito além do ambiente interno empresarial, atingindo a casa do empregado e até mesmo o ambiente geo-econômico e político da empresa.

Vale ressaltar que o resultado das pesquisas vem favorecendo os trabalhos desenvolvidos nas empresas e tem gerado maior comprometimento entre empresário e empregado e entre trabalho e empregado, o que vem mostrar que os modelos utilizados nessas pesquisas são aplicáveis às empresas brasileiras e, acima de tudo, conformam-se ao modelo aqui proposto, que mostra a relação entre Qualidade de Vida no Trabalho,

Produtividade e as vidas pessoais dos envolvidos. Essa relação é derivada de um modelo adaptado entre os modelos empresariais já existentes e os indicadores globais, desenvolvidos nos EUA, por Hanzel-Henderson (2005).

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo geral**

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 a melhoria da produtividade por meio do aumento do grau de satisfação dos empregados.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo geral 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;
- verificar as percepções dos funcionários face aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

## **1.3 Justificativa**

A presente pesquisa se justifica devido às suas contribuições para a discussão da noção de Qualidade de Vida no Trabalho.

Ademais, o relacionamento metodológico entre os modelos de avaliação de QVT e os ganhos de produtividade do trabalho não é uma tarefa trivial, exigindo um estudo detalhado de diversas variáveis. Em um cenário em que a internacionalização das economias torna-se cada vez mais irreversível, a produtividade acaba sendo um dos elementos centrais para a busca de vantagens competitivas.

#### **1.4 Organização do trabalho**

No capítulo 1, é feita uma breve introdução, sobre o assunto estudado. Desde a Formulação do problema, onde os objetivos são apresentados até a justificativa da pesquisa.

Em seguida, o capítulo 2, é feita uma coletânea de tudo que já foi estudado por outros autores. Onde a pesquisadora relata a evolução dos conceitos de QVT, apresenta as empresas pioneiras no Brasil, que já possuem um PQVT. É comentado sobre: a saúde ocupacional, o ambiente de trabalho, o diagnóstico de QV do RH, e as atividades física nas empresas até a importância da existência da interação entre empresa e funcionário. Ainda nesse mesmo capítulo, é descrito sobre os três Modelos de QVT (Walton, Hackman e Oldhan e Nadler e Lawler), que foram estudados durante a pesquisa e os Indicadores de QV de Calvert-Henderson.

No capítulo 3, é demonstrado como a pesquisa foi feita, desde a caracterização do tipo de pesquisa, da população e amostra a coleta de dados e análise dos mesmos. É também apresentada qual a limitação encontrada, para a realização desse estudo. Já no quarto capítulo, é verificado o resultado. De início pode-se saber um pouco sobre o perfil e o histórico das duas empresas e dos entrevistados. Em seguida é feita a análise dos indicadores de QVT, até se chegar Proposta de integração dos Indicadores de QVT.

No último capítulo é feita a conclusão de tudo que foi visto durante a pesquisa e a sugestão para futuras pesquisas.

## 2. REFERENCIAL 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.

Sandra Rosenfeld, escritora, palestrante e autora do livro *O que é Meditação*, desenvolveu um trabalho voltado para qualidade de vida, fez uma pesquisa para saber o que as pessoas pensam sobre o tema. A pergunta, em princípio, era uma só: O que é para você qualidade de vida? Todos, sem exceção, responderam, não exatamente nesta ordem, que qualidade de vida é morar bem, comer bem, usufruir de saúde, ter um trabalho com uma boa remuneração que dê para pagar o essencial e ainda sobre para o supérfluo. (ROSENFELD, 2001).

O interessante é que muitas das respostas incluíam a palavra supérfluo para designar o que para eles não era essencial. Querendo saber o que não era essencial, foi feita uma segunda pergunta: o que para você é supérfluo? A resposta: teatro, cinema, comer fora e viajar.

Com a resposta do que é supérfluo, a pesquisadora pode compreender o porquê da dificuldade em saber realmente o que é qualidade de vida. Pois na verdade, cultura e diversão não são supérfluos, são bens de primeira necessidade, um direito de todos nós. Supérfluo é aquilo que as pessoas não desejam, não precisam, não fazem nenhuma diferença para melhorar a vida delas.

Mas, as respostas apenas confirmam o que a maioria pensa que qualidade de vida depende exclusivamente de fatores externos. Muitas pessoas têm a tendência de acreditar, por uma questão de educação e que já faz parte da cultura ocidental, que tanto as dificuldades quanto o bem-estar vêm de fora e também do futuro. É por isso que a maioria procura a felicidade na cara metade que um dia, acreditam, ainda vão encontrar; no aumento de salário; no apartamento que vão comprar; na aposentadoria, quando muitos têm a certeza que aí sim podem se divertir a valer. Apostando nas soluções externas coloca o ser humano suas frustrações na incapacidade do companheiro ou companheira de fazê-lo feliz. Por fim acalmam suas angústia, ansiedade, medo e solidão, nas compras, num passeio ao shopping, na bebida e até nas drogas. Pura ilusão.

Se qualidade de vida fosse somente morar e comer bem, ter saúde e um emprego com um bom salário, como justificar as pessoas que têm tudo isso e são infelizes, estressadas, mal-humoradas, estão sempre se queixando de tudo e de todos? Não... Qualidade de vida é mais do que isso. É principalmente a capacidade para transitar de forma equilibrada pelos desafios do dia-a-dia.

Desafios sim, porque é assim que as pessoas devem ver e enfrentar os chamados problemas. Desafios a serem superados, contornados e resolvidos. Na verdade é isso que todos querem e anseiam. Capacidade para fluir pelo cotidiano de maneira tranqüila, segura e criativa. O que é possível, desde que as pessoas coloquem o seu foco no lugar correto, transferindo-o de fora para dentro. É aí que estão todas as respostas. Sócrates, um dos mais respeitados sábios, escreveu a célebre frase: “Conhece-te a ti mesmo.” Como o ser humano pode se conhecer olhando para fora? Desta forma o livro ‘Uma pequena viagem ao mundo dos seus sonhos’, traduz:

*Qualidade de Vida tem a ver com a busca contínua da realização integral do ser humano através de estímulos adequados à plena utilização de sua capacidade mental, física e psíquica. Tem tudo a ver com Equilíbrio e com a experimentação intensa de todas as dimensões de sua realização pessoal (PEIXOTO, 1999, p.XV).*

Qualidade de Vida é saber usar 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.

## **2.1 Evolução e conceitos de QVT**

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.

Neste tópico será abordado a evolução do conceito de QVT e o conceito propriamente dito, do ponto de vista de alguns autores, por seus estudos serem considerados referenciais para o tema em questão.

### **2.1.1 Evolução do conceito de QVT**

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 a “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 conseqüência, 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 sentem-se 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, Taylor por exemplo. 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, como 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 “Massachusetts 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, a seguir, 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.

**Quadro 1:** Evolução da concepção de QVT

<b>Concepções evolutivas de QVT</b>	<b>Características ou Visão</b>
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 (1975/1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram frequentemente 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.

## 2.1.2 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.

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.

De forma complementar Rodrigues (1994, p.91) ressalta a participação como principal elemento para a QVT: *Provavelmente, o fator determinante mais crítico do sucesso, de viabilidade e de impacto a longo prazo dos esforços de QVT é a estrutura dos processos participantes que são criados.*

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, basicamente a autora enfatiza a linha de que QVT deva ser utilizada 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, Fernandes (1996, p.45), 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(...)”

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.

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.

Segundo Chiavenato (1999, p.391), a Qualidade de Vida no Trabalho representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.

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.

### **2.1.3 Empresas pioneiras no Brasil**

No Brasil, várias empresas implantaram programas de qualidade de vida na década de 1990, entre elas a Natura, a Dow Química, o Banco de Boston, a 3M e a Todeschine.

A Natura, desde 1994, desenvolve programas de nutrição, atividade física, anti-tabagismo, ergonomia, planos de assistência médica, e outros. Ela também relaciona vários benefícios diretos e indiretos. O envolvimento dos funcionários nas decisões é uma constante. Há uma permanente preocupação da organização em proporcionar equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. A Natura é uma organização voltada para a qualidade de vida. Essa preocupação em envolver os funcionários e garantir tranquilidade enquanto trabalham serve de grande estímulo à produção. O próprio ambiente com muito verde estimula a criatividade, outro valor da marca. (EXAME, 2003, p.64).

A Dow Química com o Programa Viva a Vida, cujo objetivo inicial em 1991 foi motivar os funcionários a assumirem um estilo de vida saudável, combateu fatores como o sedentarismo, estresse, obesidade, tabagismo e maus hábitos alimentares. A porcentagem de fumantes diminuiu de 24% para 14% e cerca de 25% dos funcionários chegaram a praticar atividade física no local de trabalho (EXAME, 2003, p.68).

O Bank Boston implantou, em 1994, o Programa de Qualidade de Vida com a promoção de eventos esportivos, artísticos e culturais; conscientização sobre alimentação e atividades físicas; campanhas comunitárias e beneficentes. O interesse e participação cresceram tanto que foi criada a Olimpíada Interna e uma campanha que resultou com a inscrição de 800 pessoas em programas de atividades físicas. Ele desenvolveu um Programa de Apoio Pessoal (PAP), que trata de uma rede de profissionais de saúde pronta a dar orientações para melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários. Transparência, credibilidade e liberdade de expressão são valores cultivados na prática por lá. Outro programa por eles desenvolvido, VOE -Veja, Ouça e Entenda -, é um canal de comunicação direta com o presidente. O Banco acredita que deve ser a deles a primeira porta aberta para que os funcionários tirem dúvidas sobre carreira, relatem suas insatisfações ou troquem idéias sobre o futuro. Resultado: funcionários comprometidos, clima interno de muita camaradagem. (EXAME, 2003, p.72).

A 3M, em 1994, criou um programa de atividade física, nutrição, reabilitação e ergonomia com excelentes resultados. Em 1996, uma pesquisa quantificou um grau de satisfação muito alto em relação ao bem-estar, relacionamento e disposição para o trabalho, onde o grau de fidelidade de seus funcionários é enorme. A razão para isso é a liberdade para trabalhar que a multinacional americana oferece a seus colaboradores. Mesmo sendo uma indústria onde processos rígidos devem ser seguidos, as pessoas são estimuladas a serem criativas, a opinar e a buscar soluções. Quem ocupa cargo de chefia é orientado a ouvir sempre sua equipe e dar o feedback. A empresa investe pesado em treinamentos nas áreas de qualidade, preservação do meio ambiente, saúde e segurança. (EXAME, 2004, p.64)

A Todeschini está durante quatro anos consecutivos entre as dez melhores empresas para se trabalhar.(pelo Guia da Revista Exame) Também aderiu a um programa de qualidade vida através da criação de um ginásio equipado, que conta com assessoria completa de professores além do clube campestre, consultório médico e odontológico em sua sede e aulas de ioga. Para ela equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é essencial para o ser humano. A organização possui um pacote de benefícios que inclui bolsas de estudo, além de fornecer um bom plano de saúde, um clínico-geral e um ginecologista que vão a empresa uma vez por semana. Além da política de remuneração, que é um dos pontos fortes do Programa de QVT, destacado pelos funcionários (EXAME, 2004, p. 44-45).

Essas empresas se preocupam com a qualidade de vida dos seus funcionários e até mesmo de seus familiares porque sabem que funcionários saudáveis e satisfeitos ajudam a empresa a crescer e se desenvolver, pois ficam mais motivados para o trabalho e para a vida como um todo.

## **2.2 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 risco 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.

### **2.2.1 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.

### **2.2.2 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.

Chiavenato( 2002, p. 20) esclarece:

*hoje com o advento do terceiro milênio, com a globalização da economia e o mundo fortemente competitivo, a tendência que se nota nas organizações bem-sucedidas é de não mais administrar recursos-humanos, nem mais administrar pessoas, mas, sobretudo, administrar **com** as pessoas. Tratando-as como agentes ativos e proativos, sobretudo dotados de inteligência e criatividade, de habilidades mentais e não apenas de habilidades e capacidades manuais, físicas ou artesanais. As pessoas não são recursos que a organização consome e utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem um fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. Assim, parece-nos melhor falar em **Administração de Pessoas** para ressaltar a administração com as pessoas – como parceiros- e não sobre as pessoas- como meros recursos.*

Assim, a cultura organizacional passou 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 a 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.

### **2.2.3 Atividade física nas empresas**

A idéia surgiu nos Estados Unidos. As empresas descobriram que não era pouco o dinheiro que perdiam com as faltas no trabalho e os gastos com doenças. Grande parte da conta, cerca de 30%, são gastos pelas empresas, então começaram a investir em programas de prevenção (EXAME, 2003).

Colocaram então os funcionários para "malhar". Entre tantos outros benefícios, os exercícios fortalecem o sistema imunológico, diminuem a ansiedade e melhoram o humor. Já são 4300 empresas equipadas com o que batizaram de "fitness corporativo" para seus funcionários. É a malhação capitalista, baseada na constatação de que funcionário saudável trabalha melhor e falta menos. Em números, isso significa que, para cada dólar investido em atividade física, se economizam 3,2 dólares em custos médicos (EXAME, 2003).

O grande chamariz dos programas de ginástica está em oferecer aos funcionários a possibilidade de freqüentar a academia a qualquer hora do dia, sem desembolsar nem um tostão ou a preços simbólicos. De tempos em tempos são submetidos a Avaliações Físicas para saber a quantas anda o objetivo de seus programas. Por exemplo, na Coca-cola, as aferições são trimestrais, no SBT são semestrais. Então fica combinado assim: não basta ter carteira assinada, é preciso também dispor da academia no serviço.

O ano de 2003, foi marcado por um grande avanço tecnológico, mudanças cada vez mais rápidas, informatização e com a exigência de profissionais preparados tanto física quanto intelectualmente (EXAME, 2003).

Essa sociedade cada vez mais mecanizada, informatizada e de hábitos inadequados de vida, onde o homem, ao longo dos tempos, reduz suas experiências e quantidade de movimentos, o leva a uma perda de desempenho e o torna mais susceptível à doenças. A retomada da atividade física "esquecida" pelo homem no decorrer de sua evolução histórica pode trazer como resultados maior motivação, maior disposição e menos falta ao trabalho, integração social, além de melhorar sua qualidade de vida. (EXAME, 2003).

Quem lucra? A EMPRESA, pois aumenta a produtividade, diminui o absenteísmo, o número de acidentes, o *turnover* e as despesas médicas. O funcionário, com o alívio do *stress*, melhoria da postura, desperta o interesse pela prática de hábitos saudáveis, estimula o interesse pela prática de atividade física, melhora o relacionamento entre as pessoas, diminui o risco de acidentes e alivia dores musculares. Assim, terá maior disposição e estará mais motivado para o trabalho, movido pela melhora do seu bem estar geral.

O programa de Qualidade de Vida do Trabalho, normalmente é definido em conjunto, respeitando as necessidades, condições e objetivos da empresa e o *know how* da

empresa contratada. Parte de uma avaliação diagnóstica e chega a um programa de atividades físicas adequado à sua realidade.

A atividade física em empresas vem sendo oferecida de forma recreativa, competitiva, com atividades de lazer e como parte de um programa de qualidade de vida, podendo ser dividida num Programa Global, da seguinte forma, conforme postula (HSM-MANAGEMENT, p.178-182, 2004):

1º- Ginástica Laboral, é a prática de exercícios físicos específicos de relaxamento e alongamento muscular realizada antes, durante e após o trabalho. Tem duração média de 10 minutos e é realizada no próprio local e com a mesma roupa de trabalho. Deve-se acompanhar os funcionários no local de trabalho para dar orientações que beneficiem sua postura e a forma correta de realizar determinados esforços e tarefas físicas.

2º- Condicionamento Físico, realizado antes ou após a jornada de trabalho com o objetivo de promover mudança no estilo de vida, reduzir os fatores de risco à saúde e desenvolver a capacidade física geral das pessoas. São trabalhadas principalmente a resistência aeróbica, resistência muscular localizada, força e flexibilidade em aulas de 1 hora a 1 hora e meia.

3º- Ginástica para Executivos, aulas de condicionamento físico para pequenos grupos, com duração média de 1 hora a 1 hora e meia, 3 vezes por semana, de forma personalizada.

4º- Avaliação Física, de EXTREMA IMPORTÂNCIA, paralela à realização de exame médico, a avaliação tem como objetivo checar a condição física atual e comparar os resultados entre as avaliações seguintes, bem como verificar a evolução do funcionário em todos os aspectos envolvidos numa avaliação e orientação física que são: anamnese clínica e física, antropometria (medições de gordura e massa muscular), ergometria: verificação de pressão arterial em repouso e esforço, testes físicos de resistência muscular (abdominal e flexão de braços), testes de flexibilidade, avaliação postural.

5º- Palestras, com o objetivo de informar as pessoas sobre os aspectos que interferem no seu dia a dia e em assuntos relacionados à benefícios da atividade física, mudanças no estilo de vida e melhoria da qualidade de vida.

6º- *Fitness Room*, a tendência é valorizar o funcionário e as relações humanas. Além dos programas de ginástica laboral, as empresas estão instalando em seu espaço físico, verdadeiras academias com o objetivo de melhorar o condicionamento físico das pessoas, e otimizar o tempo desse funcionário oferecendo condições para que ele tenha uma vida mais saudável.

7º- Eventos esportivos e de lazer; a realização destes eventos aproxima as pessoas, melhorando as relações humanas e a integração entre os diversos setores da empresa. Através de atividades de lazer ou da realização de torneios esportivos internos, as pessoas passam a se conhecer melhor, a respeitar as regras do JOGO e conseqüentemente seus companheiros.

8º- Treinamentos Esportivos, mais e mais empresas oferecem a seus funcionários, após o expediente de trabalho, aulas de aprendizado ou treinamento em esportes como futebol, vôlei, tênis etc, que proporcionam um convívio mais saudável. Além disso, a pratica regular de uma atividade física irá refletir no dia a dia, melhorando a disposição para o trabalho.

Todas essas atividades melhoram o “astral” das pessoas na empresa e isso reflete também na vida pessoal e familiar. Essa proposta pode ser adaptada ou ajustada às necessidades de cada empresa e ao capital disponível para sua implementação.

#### **2.2.4 Interação entre empresa e funcionário**

A Qualidade de Vida é um tema cada vez mais abordado na mídia, nas empresas e até mesmo no ambiente familiar. As pessoas se conscientizaram de que o termo tem um significado amplo que engloba diferentes áreas da vida, e vêm incorporando a questão no seu dia-a-dia, tanto individualmente quanto coletivamente.

Desta forma, Tsukamoto( 1970, apud Fernandes, 1996, p.14) consultor internacional, destaca:

*É impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior do que as apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A insatisfação, a má-vontade, o desconforto e outras situações negativas para o trabalhador se incorporarão, de uma forma ou de outra, ao produto final, reduzindo o nível de satisfação do consumidor.*

De acordo com Lima (1994, p.55), o mundo corporativo já está consciente da importância da qualidade de vida e da necessidade de criar melhores condições para o bem-estar dos colaboradores. Aqueles que investiram, já começam a colher os frutos dessa colaboração entre empresa e funcionário, comprovando que o profissional produz mais e melhor quando se sente feliz e motivado.

Essa busca por qualidade de vida insere-se no contexto da Responsabilidade Social, prática que deve ser incorporada tanto pelas empresas quanto pelos próprios profissionais. Assim, para que os programas de qualidade de vida gerem benefícios efetivos, o que vai se propagar para toda a sociedade, o comprometimento deve ser completo: a empresa desenvolve políticas, ações e programas de estímulo a uma vida saudável, e o funcionário, por sua vez, deve perceber que seu papel é fundamental para que os objetivos sejam alcançados por ambas as partes (SHIBUYA, 2004).

A iniciativa de promover projetos visando a satisfação pessoal dos colaboradores cresce cada vez mais no mercado de trabalho, de microempresas a grandes corporações multinacionais. Num futuro próximo, o que diferenciará uma empresa da outra será a qualidade de vida de seus colaboradores, bem como o clima que predomina no local de trabalho, diminuindo a importância do tamanho da empresa e ressaltando a produtividade e a qualidade resultantes do bem-estar organizacional.

Para que os programas sejam eficazes, Shibuya, a presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV Nacional) afirma que é preciso ter alguns cuidados como: partir da realização de uma pesquisa sobre o perfil dos colaboradores e suas reais necessidades; implantar ações contínuas transparentes, de curto, médio e longo prazo; envolver a alta cúpula; contar com uma equipe multidisciplinar que saiba lidar com as diferenças internas; avaliar constantemente os resultados do programa; inserir o programa dentro da Política de Recursos Humanos ( [www.abqv.com.br](http://www.abqv.com.br)).

Já o colaborador deve se comprometer em cultivar um estilo de vida saudável, o que faz uma grande diferença para seu rendimento no mercado de trabalho. É preciso adquirir uma condição física boa e manter a saúde sempre em dia, por meio de exercícios e de uma alimentação equilibrada.

Cuidar dos aspectos emocionais e psicológicos também é indispensável, o que inclui uma atenção muito especial à questão da auto-estima. Guardar um tempo para curtir momentos de lazer e conectar-se com o lado espiritual é essencial. O importante é saber conciliar afazeres profissionais com a vida pessoal, dedicar-se a si mesmo e aos familiares. A Responsabilidade Social é conquistada, primeiramente, por meio da Responsabilidade Pessoal.

Desta forma Shibuya (2004), acrescenta:

*Toda atitude tomada para valorizar as virtudes do ser humano deve ser valorizada e incentivada. Portanto, com as empresas e colaboradores trabalhando em conjunto para promover o bem estar físico e emocional de todos, as atitudes positivas e a integração entre organizações e sociedade, a Qualidade de Vida deixará em breve de ser uma bandeira para se tornar um bem comum.*

Por ser tão importante hoje em dia, apresenta-se, a seguir, alguns modelos de avaliação de qualidade de vida no trabalho que podem existir numa organização.

### **2.3. 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 frequentemente citados na literatura sobre o tema.

#### **2.3.1 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 no Quadro 2 que são: compensação justa e adequada, condições de segurança e saúde no trabalho, utilização e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento contínuo e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.

A pesquisadora, optou 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.

**Quadro 2:** Fatores que afetam a QVT

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.

Fonte: Fernandes, 1996, p.49.

### 2.3.2 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 esta 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.

### **2.3.3 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 QV, desenvolvidos para um país por Calvert-Henderson(2005).

#### **2.4 Indicadores de QV de Calvert-Henderson (2005)**

Os Indicadores de Qualidade de Vida Calvert-Henderson cresceu de uma relação entre Hazel Henderson, Barbara 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-patrocinou o esforço e assumiu a liderança da pesquisa do projeto em 1994. Calvert é um líder no campo de fazer 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. É determinado todos os anos para reconhecer 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.

Barbara J. Krumsiek teve 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.

A seguir, apresenta-se abaixo uma breve explanação sobre cada um desses indicadores

#### **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 a outros países, em termos de capital investido e resultados alcançados.

Como pode ser visto na Figura 1, o nível de educação da população de EUA aumentou dramaticamente nos últimos 60 anos. Em 1940, quase 75% da população tinha menos de 12 anos de escola, enquanto em 2003, 85% completou 12 anos de escola pelo menos e um quarto de todos os adultos completaram 4 anos de faculdade pelo menos.

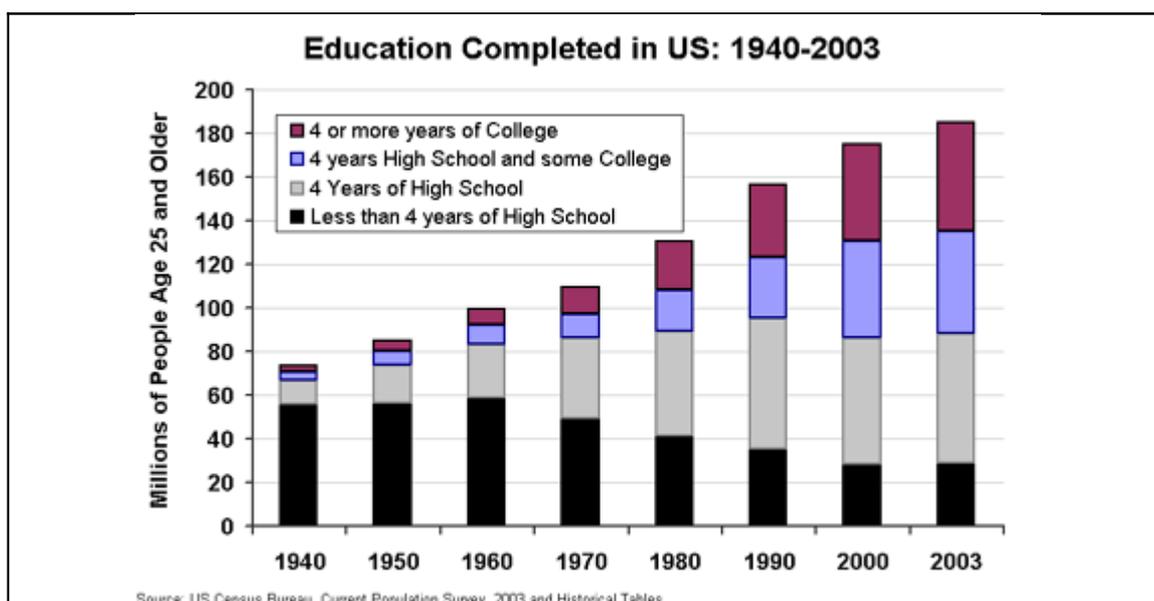


Figura 1: Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Educação, 2003.

A boa notícia é que a instrução tem a potencialidade de melhorar a qualidade de vida econômica para aqueles que podem consegui-la. A Figura 2 relata que em 2003, o salário médio para quem tinha grau secundário era quase 50% maior do que para aquele sem grau secundário, e o salário do bacharel era mais de 50% maior do que de quem tinha apenas o grau secundário. O que afeta o poder aquisitivo das pessoas e consequentemente a qualidade de vida delas.

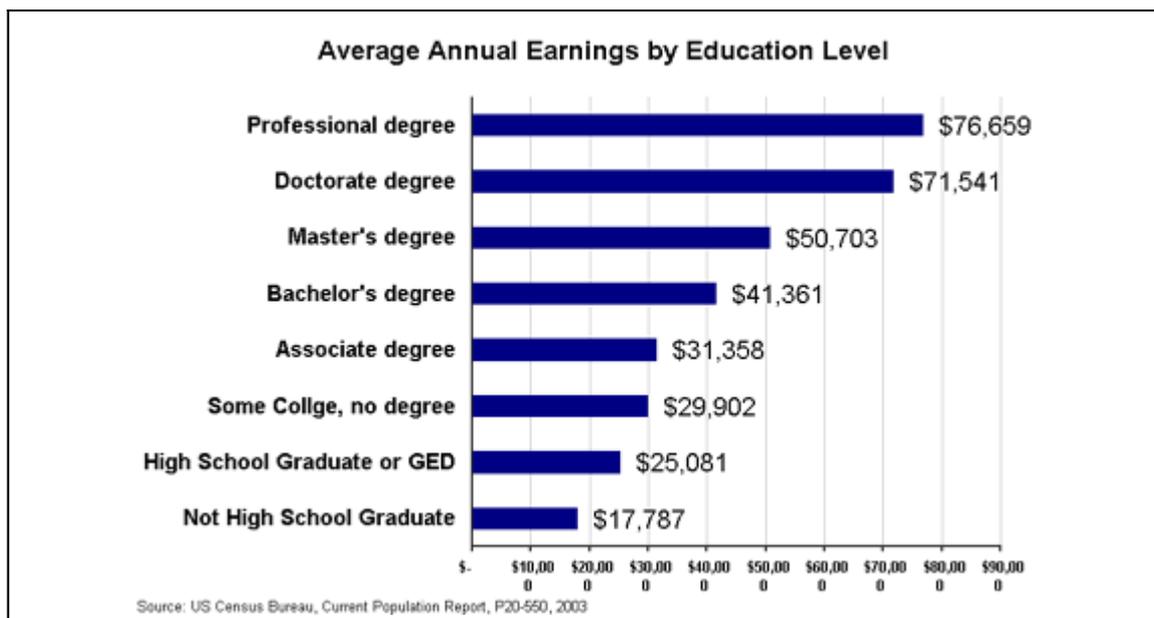


Figura 2: Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Educação, 2003.

## 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 greve econômica. Além disso, a maioria das fontes de energia de hoje resulta na emissão de gás carbônico (CO<sub>2</sub>), um contribuinte significativo para o problema de mudança de 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, conforme mostra a figura 3.

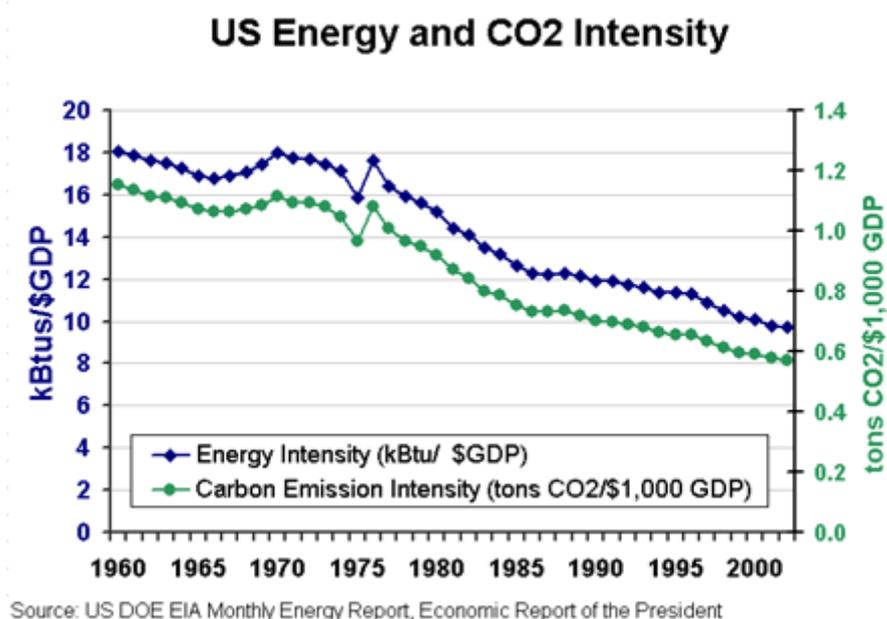


Figura 3: Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Energia.

Embora a população nos EUA tenha aumentado 60% de 1960 a 2002, o uso de energia per capita e emissão de carbono aumentou só 36% e 24% durante aquele tempo, conforme Figura 4.

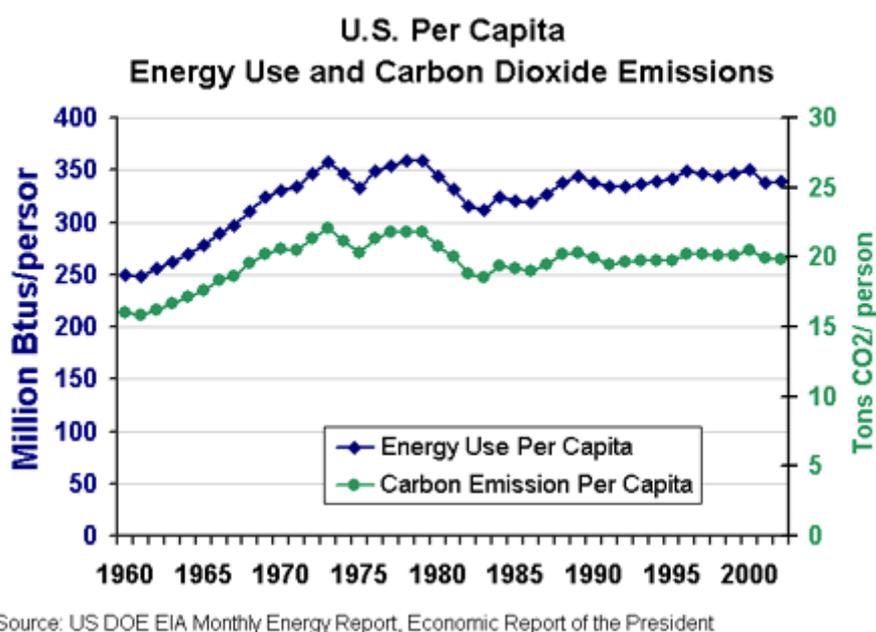
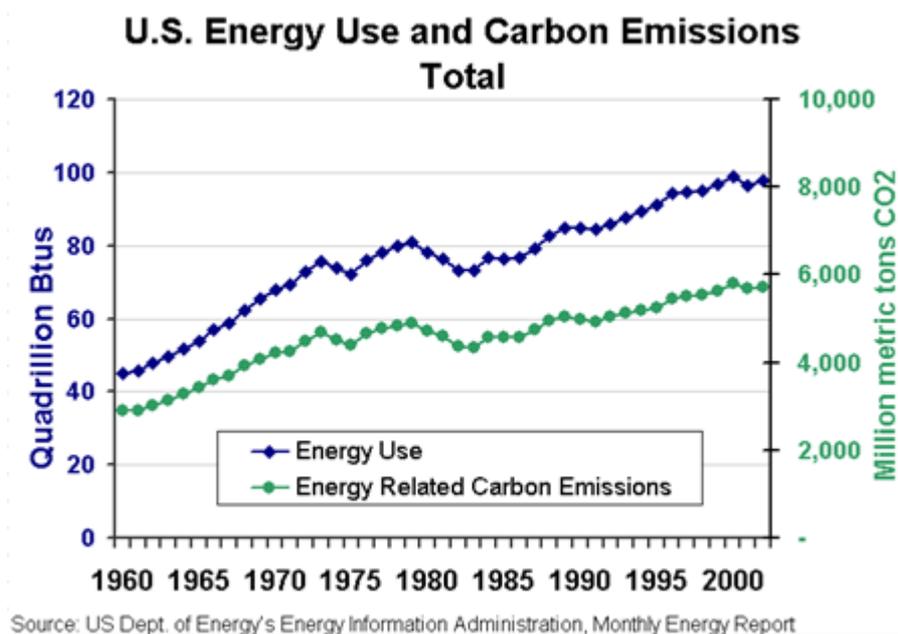


Figura 4: Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Energia.

A maioria do aumento per capita foi entre 1960 e 1975. Embora tenha havido alguma flutuação as quantias per capita ficaram relativamente estável de 1975 a 2002. O que significa o uso ineficiente de energia que define um nível significativo da atividade econômica norte-americana. Isto é especialmente verdade para passagem e sistemas de produção de eletricidade. Por exemplo, durante todas as quilowatt-horas de eletricidade que as pessoas consomem nos Estados Unidos, duas quilowatt-horas estão perdidas na forma de calor, que é esvaziado na atmosfera e vias fluviais. Aquele nível de ineficiência esteve largamente inalterado desde os anos sessenta. O que as pessoas desperdiçam na produção de eletricidade é mais que o Japão usa para dar poder a sua economia inteira.

O efeito líquido desta ineficiência determina o crescimento no GDP e na população dos EUA, é que a quantia total de energia sendo usada e correspondendo as emissões de CO<sub>2</sub>, aumentou de 45 para 98<sup>de</sup> 1960 até 2000. Enquanto que a energia relacionada a emissão de CO<sub>2</sub> aumentou de 3200 para 8000 toneladas cúbicas de CO<sub>2</sub>, no mesmo período.

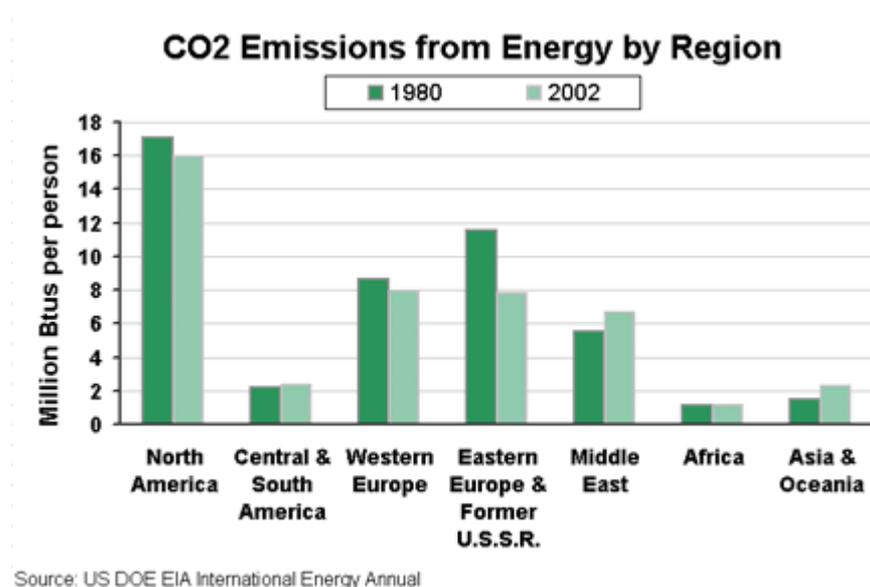


**Figura 5:** Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Energia.

Caso contrário, a confiança em carros relativamente ineficientes, produção de eletricidade, e outras tecnologias convencionais desperdiçam recursos que poderiam ser usados para fortalecer a competitividade da nação. Além disso, pontos de evidência científicos para a necessidade de reduzir o uso de combustíveis fósseis, de forma que as pessoas possam reduzir substancialmente as emissões de carbono para contribuir com a mudança de clima global, como problemas associados com qualidade de ar estagnada. Este

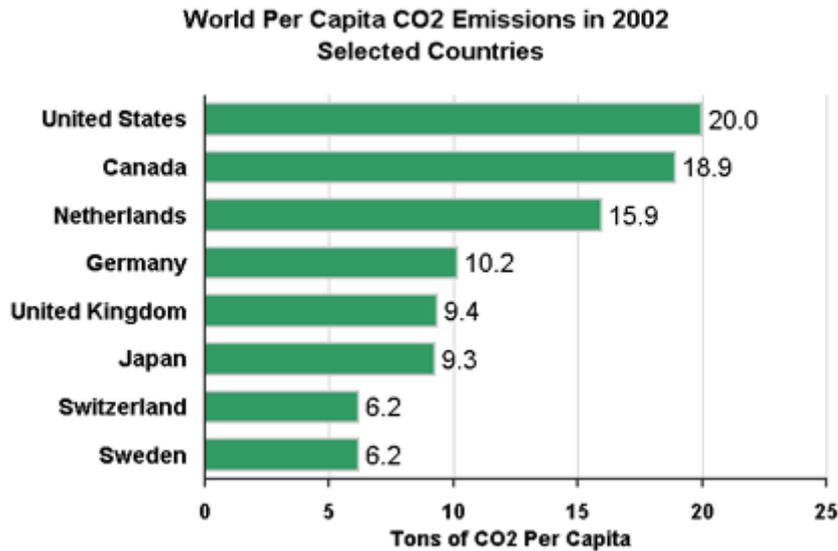
Indicador demonstra como a eficiência de energia pode significar lucros mais altos, menos desperdícios, casas mais confortáveis, comunidades menos poluídas, e menos confiança em fontes estrangeiras de energia no futuro, o que melhora o padrão de vida de todos.

O uso de energia e emissões de CO<sub>2</sub> das nações desenvolvidas como os EUA conta para um significativo percentual do valor global. O gráfico abaixo mostra emissões totais de CO<sub>2</sub> em diferentes regiões do mundo. Essas áreas como a América Norte e Europa responderam de 17 para 16 e 09 para 08 respectivamente de CO<sub>2</sub> emissões globais em 2002.



**Figura 6:** Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Energia.

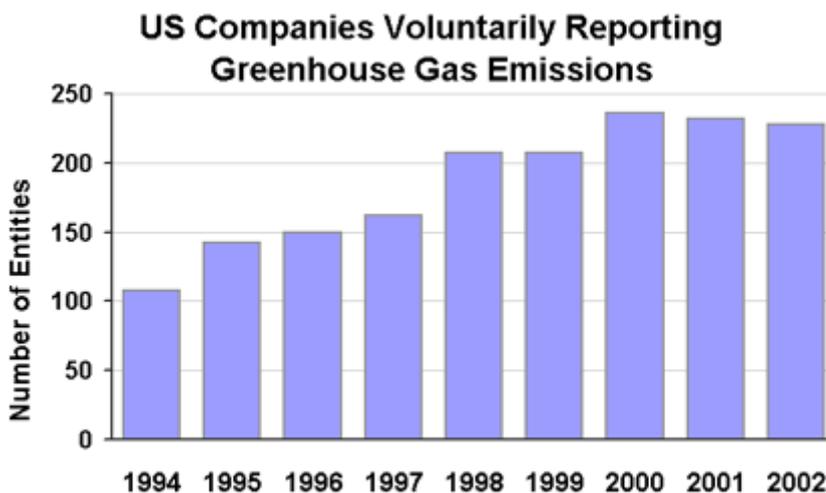
O uso de energia e emissões de CO<sub>2</sub> por pessoa em países desenvolvidos variam consideravelmente de um país para o outro. Por exemplo, como a figura 7 mostra, com base per capita, a vida no Japão, Alemanha e no Reino Unido produz aproximadamente a metade de emissões de CO<sub>2</sub> como nos EUA, enquanto em países como a Suécia e Suíça, por uso de energia per capita e emissões de CO<sub>2</sub> é menos que um terço disso nos EUA.



Source: US DOE EIA International Energy Annual

**Figura 7:** Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Energia

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 os reduzir, como mostrado na figura abaixo.



Source: US Department of Energy, Energy Information Administration

**Figura 8:** Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Energia

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. Em alguns casos, esses passos podem economizar dinheiro, como muitas eficiência de energia ou programas de prevenção de poluição fazem.

#### **d) 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.

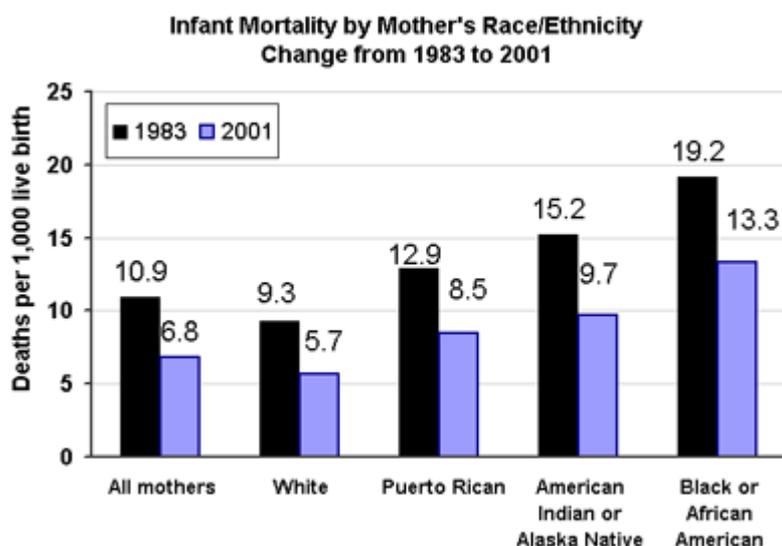
O campo germinado de indicadores ambientais e critérios de sustentabilidade são tirados, inclusive em dados de ecossistemas planetários. O papel crucial da biodiversidade, e os efeitos humanos na camada de ozônio e no clima. Enquanto estas preocupações são reconhecidas, o enfoque inicial do Indicador 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. A figura 9 mostra a taxa de mortalidade infantil de acordo com a raça das mães, etnia e nível de educação.

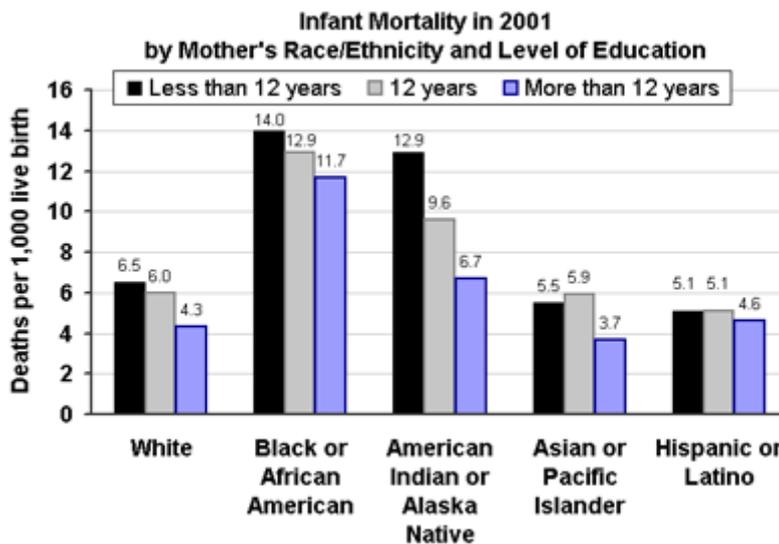


Source: Health, United States, 2003. Nat. Center for Health Statistics, U.S. Dept of Health&Human Services

**Figura 9:** Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Saúde

Como o gráfico da Figura 9 mostra, embora houvesse um progresso em todos os grupos reduzindo a taxa de mortalidade infantil entre 1983 a 2001, para crianças ou

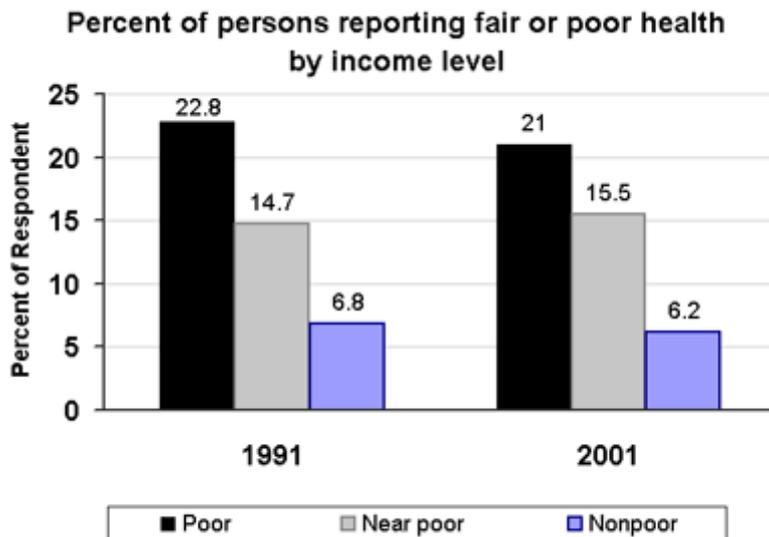
mulheres americanas negras ou africanas e mulheres nativas ou do Alasca, em 2001, ainda estavam acima da taxa entre crianças de mulheres brancas em 1983. O maior declínio relativo das taxas de Mortalidade Infantil esteve entre hispânico e o Ilhéu da Ásia/Pacífico (em 2001, as taxas eram de 56.8% e 56.45% em 1983, veja na Figura 9 em detalhes), enquanto o menor declínio estava entre crianças de mães pretas (69.3% em 1983); 63.8% e 61.3% em 1983 respectivamente, os grupos nativos da Índia/Alaska americano, e grupos brancos estavam perto do declínio comum (62.4% em 1983). Assim, a desvantagem comparativa de mortalidade infantil para grupos pretos piorou de fato, uma relação de 1.76 vezes a taxa média em 1983 a 1.95 vezes a taxa média em 2001 a desigualdade piorou de fato.



Source: Health, United States, 2003. Nat. Center for Health Statistics, U.S. Dept of Health&Human Services

Figura 10: Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Saúde

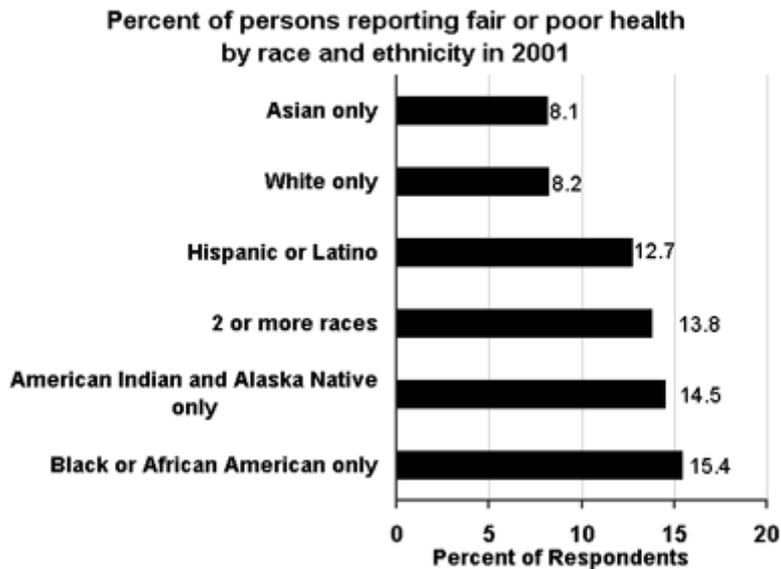
O foco dos esforços para a saúde nacional precisa ser na melhoria da saúde e bem-estar global e na redução realmente a eliminação de disparidades na saúde; disparidades que estão arraigadas nos maiores determinantes de saúde e o acesso diferencial que as pessoas têm a esses determinantes, e em diferenças 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.



Source: Health, United States, 2003. Nat. Center for Health Statistics, U.S. Dept of Health&Human Services

**Figura 11:** Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Saúde

Como mostra a Figura 11, pessoas que vivem abaixo da linha de pobreza são prováveis mais de três vezes 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 como mostra a Figura 12.



Source: Health, United States, 2003. Nat. Center for Health Statistics, U.S. Dept of Health&Human Services

**Figura 12:** Gráfico do Indicador de Calvert-Henderson de Saúde

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 expandindo 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 desempacota 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 a 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 público, 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) vêem 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 dispendo 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 de Calvert- Henderson 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 esculpe 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 concentra 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.

### **3.METODOLOGIA**

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Inicialmente, trata-se da caracterização da pesquisa científica. Logo após descreve-se a população e amostra, em seguida as técnicas da coleta de dados e, por fim, faz-se algumas considerações sobre a análise dos dados.

Diante do exposto sobre os 12 indicadores estudados por Calvert-Henderson (2005), pode-se afirmar que alguns deles, tais como: educação, emprego, ambiente físico e mental, saúde, direitos humanos, renda e recreação estão diretamente ou indiretamente ligados à qualidade de vida do trabalhador e podem vir a integrar o modelo de programa de qualidade de vida de trabalho mais abrangente.

### **3.1. Caracterização da pesquisa científica**

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 bibliográfico, 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.

### **3.2. 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 FIRJAN representa a classe industrial fluminense nas esferas regional e nacional, congregando os interesses dos sindicatos e 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.

A escolha dessas empresas foi feita através de contato com profissionais que atuam na área de Recursos Humanos.

### **3.3. 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 (Apêndice 1).

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.

### 3.4. 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 3 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 3:** 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></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <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.

### **3.5 Limitações do método**

Tendo em vista que o número de respondentes é bastante diferente nas duas empresas e que a amostra na empresa A foi de funcionários na sua maioria do setor de RH e administrativo e que na empresa B, teve também funcionários da área operacional, do RH e administrativo, pode-se ressaltar esse procedimento com limitado de alguns critérios da análise.

Uma análise em mais de duas empresas poderia ser mais significativa.

#### **4. RESULTADO E DISCUSSÃO**

Neste capítulo é apresentada a análise dos resultados da pesquisa. Inicialmente, apresenta-se o perfil e o histórico das empresas, em seguida o perfil dos entrevistados, quanto ao sexo, escolaridade, quantidade de filhos entre outros. E por fim, a análise dos indicadores de QVT.

##### **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 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.

Mantém 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 Score Card) 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.

Hoje 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 nesses anos de mercado, um trabalho consciente e constante para a satisfação de nossos 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.

Através da sua missão, “Embalando com Qualidade”, 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.

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 através da Figura 13, que 33% dos entrevistados foram da FIRJAN (denominada Empresa A). Enquanto que 67% dos entrevistados foram da Papillon (denominada Empresa B).

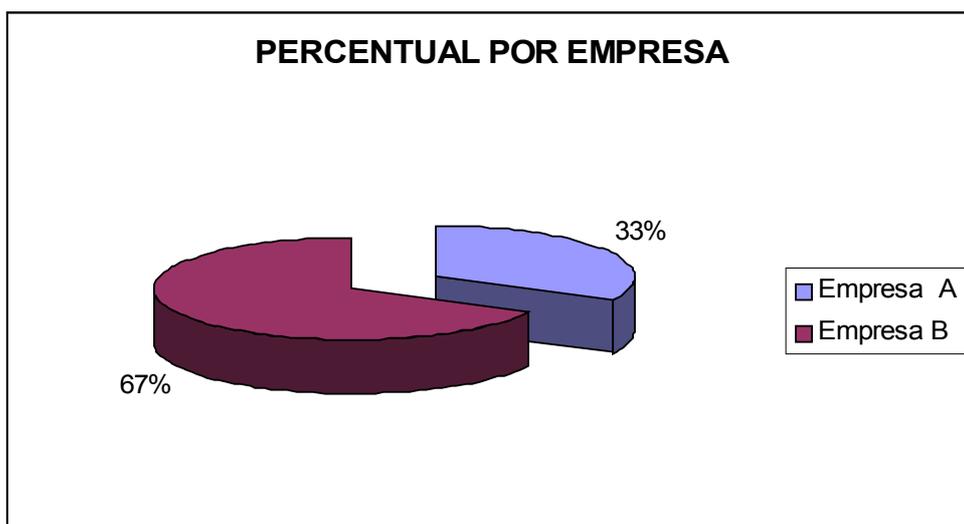
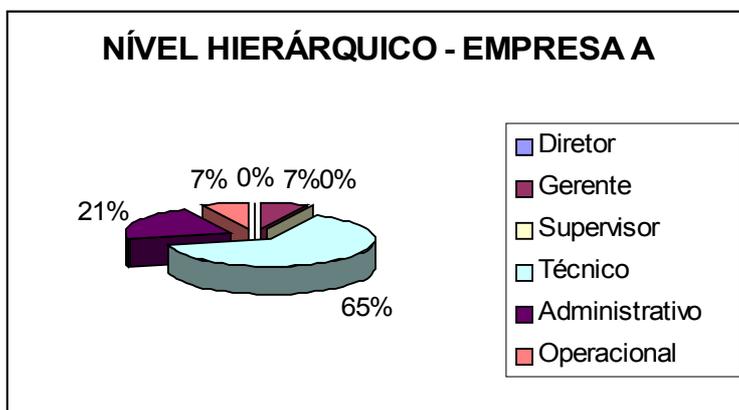
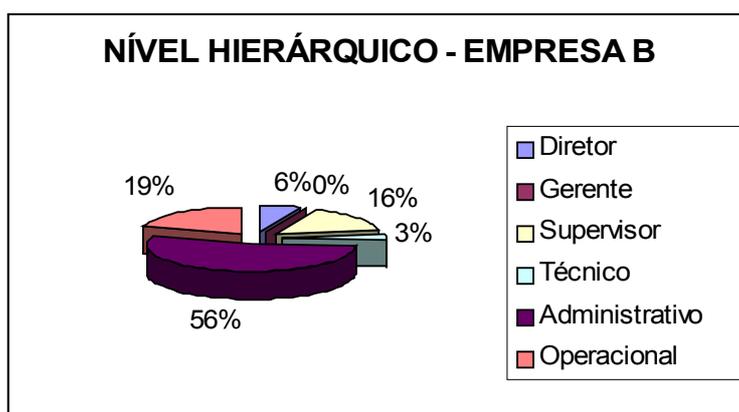


Figura 13: Resultado do Percentual por Empresa

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, conforme Figuras 14 e 15.



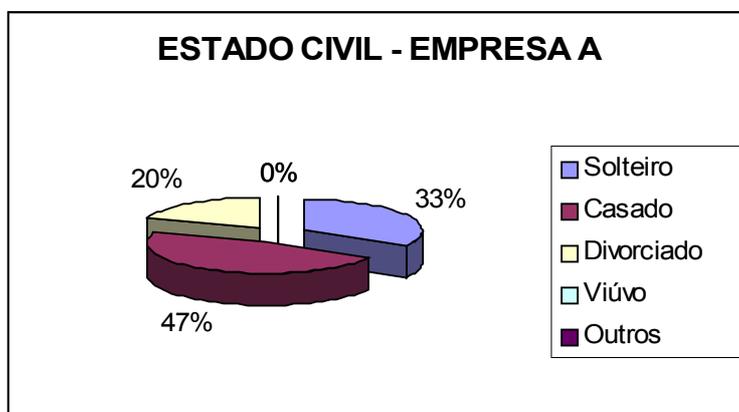
**Figura 14:** Resultado de Nível Hierárquico – Empresa A



**Figura 15:** Resultado de Nível Hierárquico – Empresa B

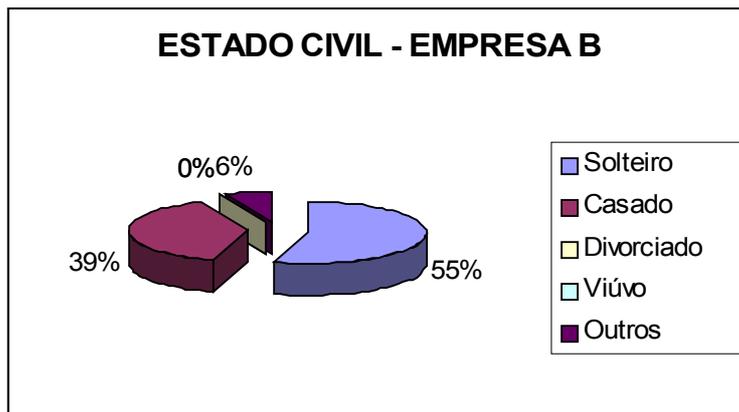
Verificou-se com relação ao sexo dos entrevistados, que na empresa A, foi praticamente a mesma amostragem, de 50 % para cada grupo. Mas, na empresa B, 33% foi do sexo masculino e 67% do sexo feminino.

Quanto ao estado civil, na empresa A, 47% dos entrevistados são casados, 33% é solteiros e 20% divorciados, como se pode verificar na Figura 16.



**Figura 16:** Resultado sobre o estado civil – Empresa A

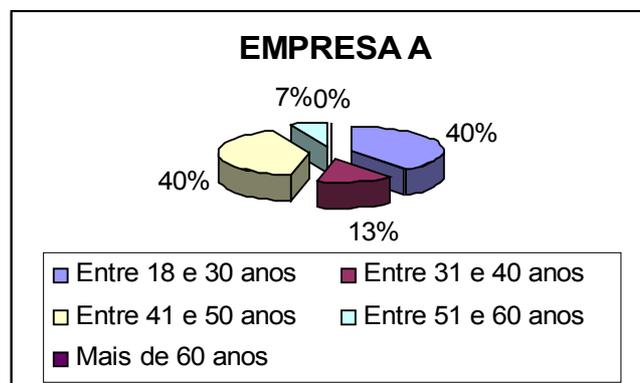
Por outro lado na empresa B, acontece praticamente o inverso, 55% são solteiros, 39% são casados( Figura 17).



**Figura 17:** Resultado sobre o estado civil – Empresa B

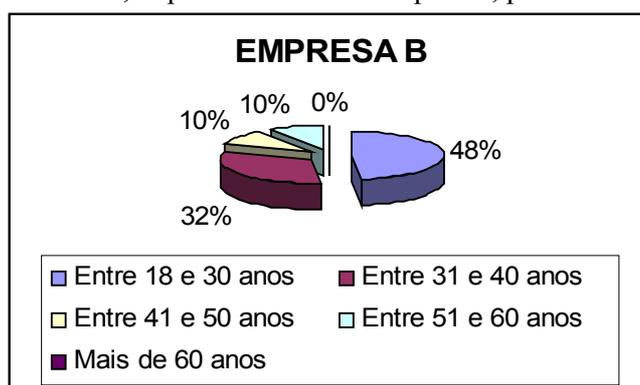
Com relação à quantidade de filhos, pode-se analisar nas duas empresas que a grande maioria dos entrevistados não possui filhos, ou tem apenas um filho.

Quanto a idade, verifica-se através das Figuras 18 e 19, que 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.



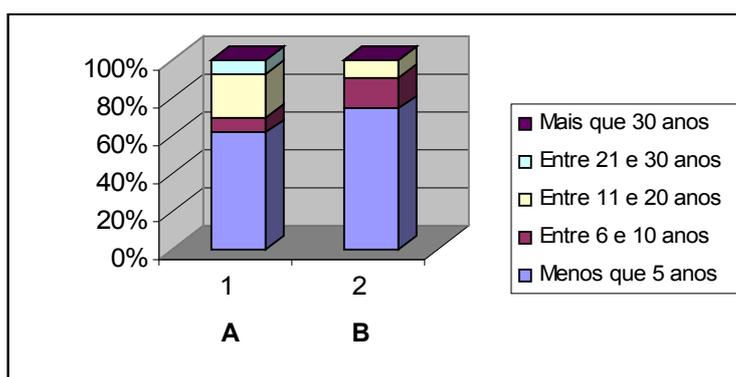
**Figura 18:** Resultado da Idade – Empresa A

Já na empresa B, conforme Figura 19 a outra grande amostra está entre os 31 e 40 anos. O que se pode verificar, é que em ambas as empresas, predomina população jovem.



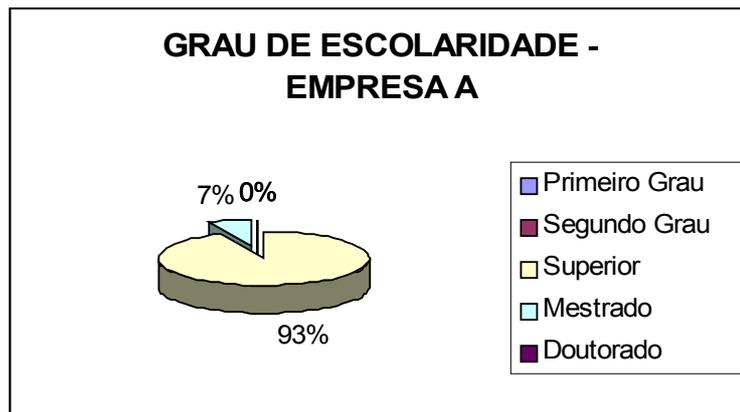
**Figura 19:** Resultado da Idade – Empresa B

Quanto ao tempo de empresa, de acordo com a Figura 20, 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.



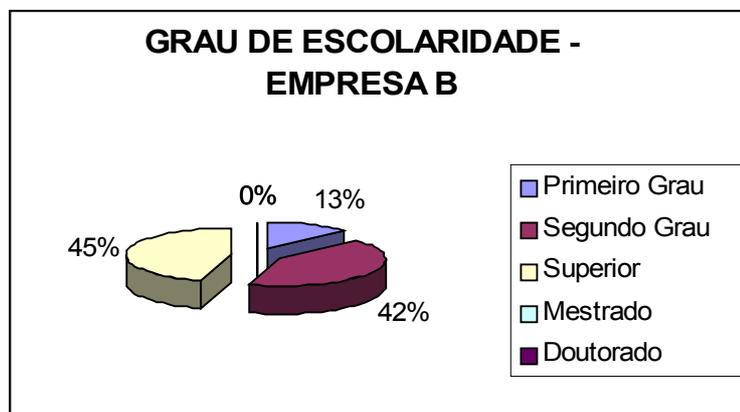
**Figura 20:** Resultado de tempo de empresa – Empresa A e B

Ainda nessa primeira parte do questionário analisou-se o grau de escolaridade dos respondentes. Na empresa A, 93% possui grau superior e 7% mestrado, de acordo com Figura 21.



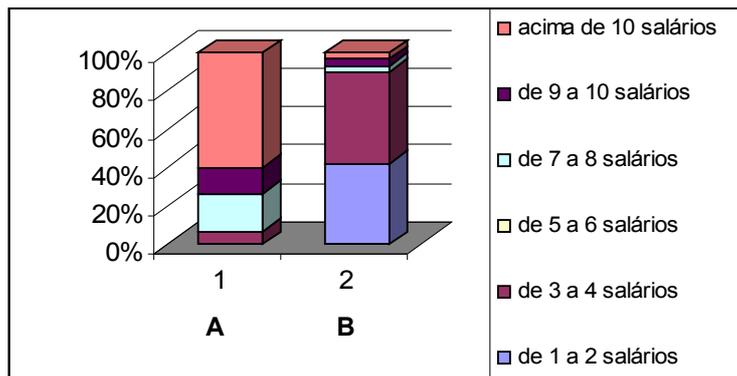
**Figura 21:** Resultado do Grau de escolaridade - Empresa A

Ainda quanto ao grau de escolaridade da empresa B, 45% possui superior completo, e 42% possui segundo grau.



**Figura 22:** Resultado do Grau de escolaridade - Empresa B

Verifica-se, pela Figura 23, 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.



**Figura 23:** Resultado do nível de salário – Empresa A e B

#### 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.

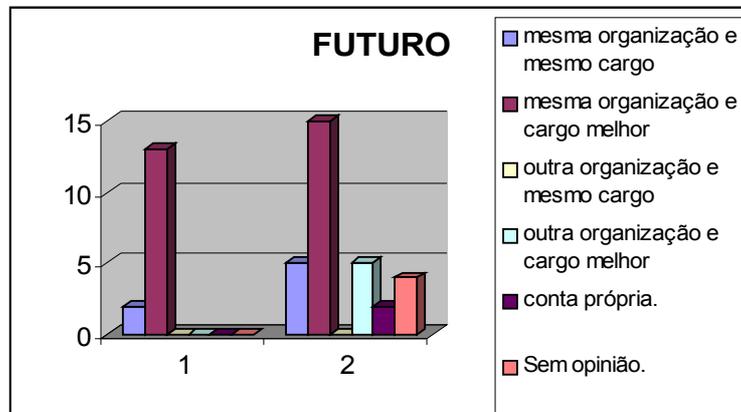
Quanto ao meio de transporte, de deslocamento de casa para o trabalho, 80% utilizam transporte público e os outros restantes transporte particular. Quando perguntado sobre a segurança do trajeto, casa-trabalho, 60% não se sentem seguros.

Com relação a 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 fabrica, 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. De acordo com a Figura 24. 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.

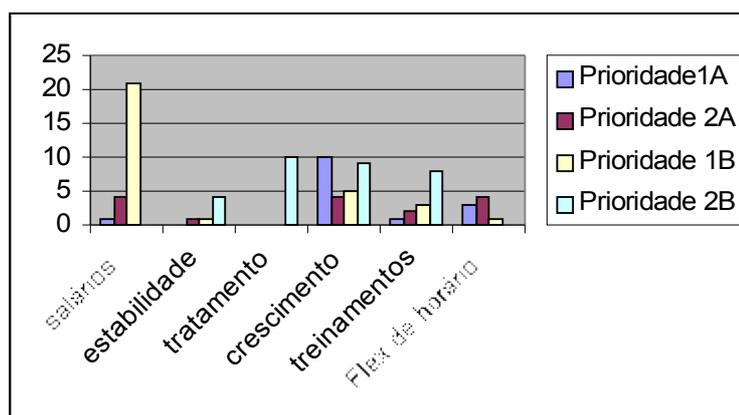


**Figura 24:** Resultado do nível de Satisfação – Empresa A e B

Com o interesse de se verificar o que as empresas poderiam oferecer para melhorar, os funcionários, os respondentes tiveram duas opções de escolha. De acordo com a Figura 25, pode-se verificar que em primeiro lugar a organização A, poderia melhorar se proporcionasse mais oportunidades de crescimento.

Esta pesquisadora relembra o que foi visto antes 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 a 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.



**Figura 25:** Resultado de Prioridades de Melhorias– Empresa A e B

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.

E 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, através das Figuras 26 e 27, pode verificar que eles 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.

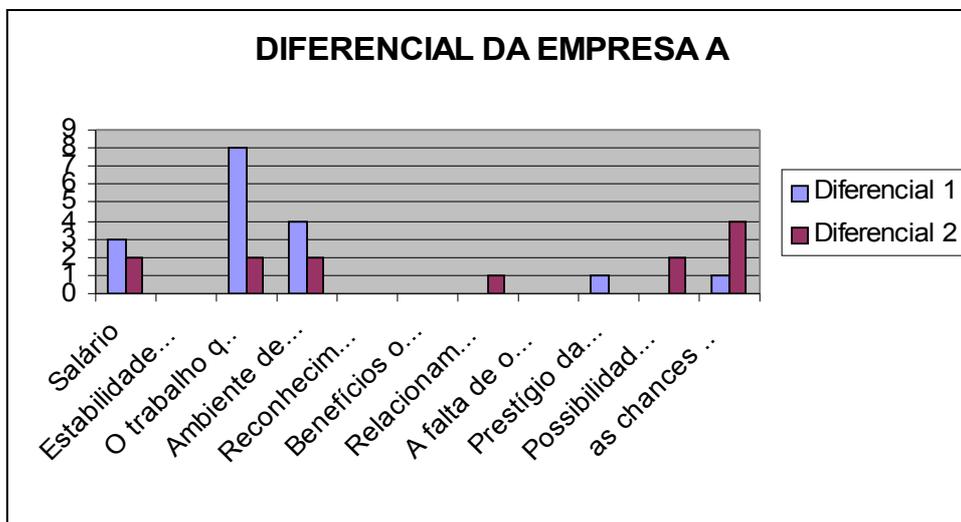


Figura 26: Resultado do Diferencial – Empresa A

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, e a eliminação de barreiras hierárquicas, o apoio mútuo, a franqueza interpessoal e ausência de preconceito, estão presentes na organização, o que Walton defende no seu programa de QVT.

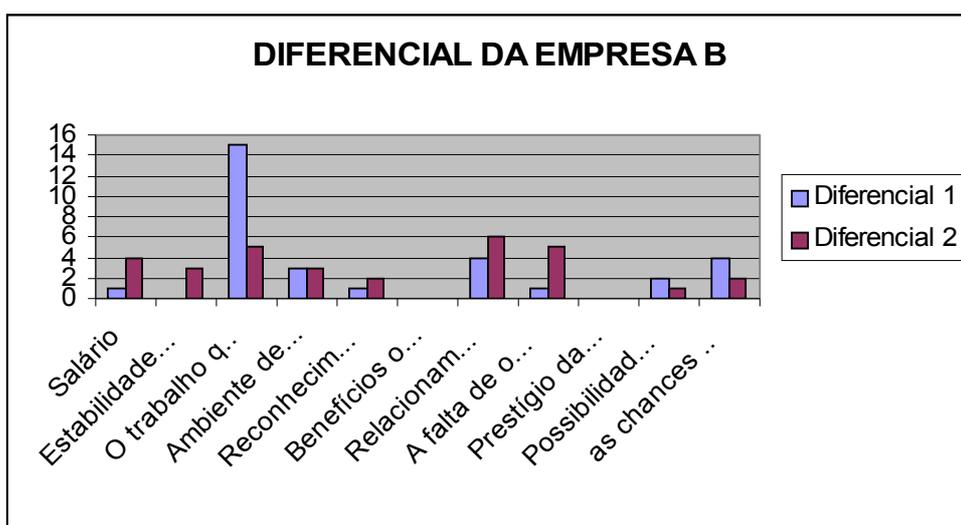
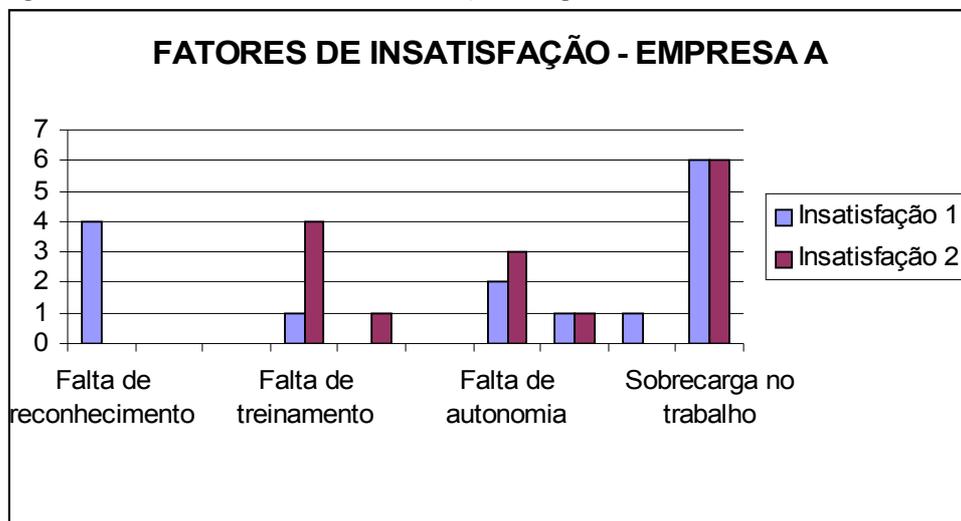


Figura 27: Resultado do Diferencial – Empresa B

Foi solicitado aos entrevistados que indicassem os dois principais aspectos que geram insatisfação no trabalho. Pode-se observar na Figura 28, que na 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.

**Figura 28:** Resultado dos Fatores de Insatisfação – Empresa A



Na empresa B, através da Figura 29, pode-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.

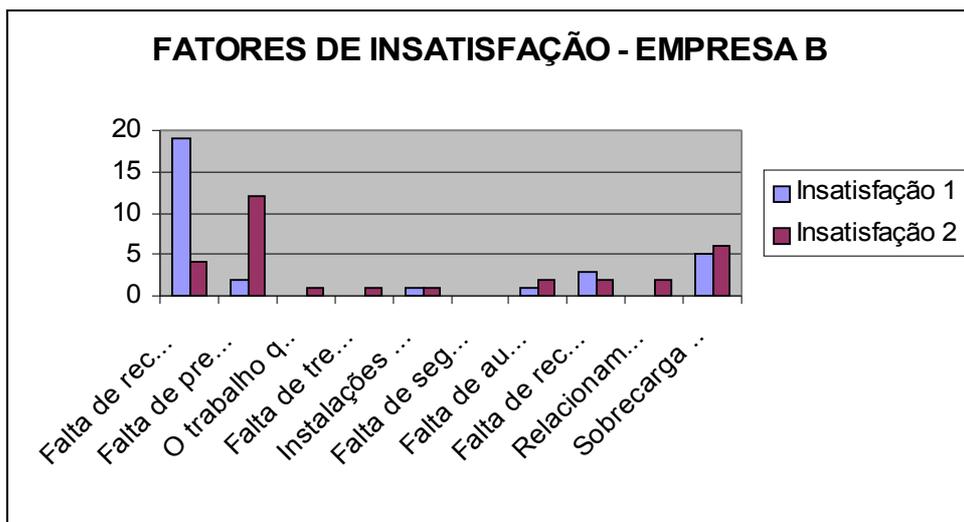


Figura 29: Resultado dos Fatores de Insatisfação – Empresa B

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. E 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,	66 %	20 %	7 %	7 %	0 %	16 %	35 %	23 %	13 %	13 %

temperatura, higiene, mobiliário, etc.).										
- 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/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

Pode-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 tem 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, 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.

**Tabela 2:** Integração dos Indicadores

Nr	INDICADORES QVT	WALTON	NADLER E LAWLER	HACKMAN E OLDHAN	CALVERT E HENDERSON	EMPRESA A	EMPRESA 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

Com base nestas conclusões, e conforme Tabela 3, 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.

**Tabela 3:** Indicadores Comuns

Nr	Indicadores QVT	walton	Nadler e Lawler	Hackman e Oldhan	Calvert e Henderson	empresa A	empresa B
1	APERFEIÇOAMENTO	X	X			X	X
2	AUTONOMIA			X		X	
3	FEEDBACK			X			X
4	INTER-RELACIONAMENTO			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	RENDAS / 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

## 5. CONCLUSÃO

A presente dissertação procurou demonstrar 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, entre outros, 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 incorporou 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 a 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 são uma forma de aproximar a organização e o colaborador, melhorando a comunicação e viabilizando uma relação de parceria entre ambas as partes.

### **5.1. Sugestão para futuras pesquisas**

Para a realização de futuros estudos na área de Qualidade de Vida no Trabalho, é de grande importância que o instrumento de coleta de dados seja aplicado em uma amostra que possua representantes de todas as áreas e níveis hierárquicos da empresa, permitindo uma análise mais detalhada ou em mais empresas do mesmo setor para que os resultados atinjam um maior grau de confiabilidade.

## **BIBLIOGRAFIA**

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

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.Ed. Compacta,

EXAME. **Melhores Empresas para você Trabalhar**, Ed. Especial, set.2004.

EXAME. **Melhores Empresas para você Trabalhar**, Ed. Especial, set.2003.

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

FIRJAN. Disponível em: <[www.firjan.org.br/cgi/cgilua.exe/web/templates/htm/firjanweb/view](http://www.firjan.org.br/cgi/cgilua.exe/web/templates/htm/firjanweb/view)>. Acessado em: 27 de novembro de 2005

GADON, Fink, Cohen. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista da Administração de Empresas.**, v.35, n.2, p 57-63, São Paulo, mar./abr. 1995.

HACKMAN, J.R; Oldham. A new strategy for job enrichment. **California Management** , v.II, nr 3, p. 29, Review, Summer 1975.

HAMPTON, D. **Conceitos de Comportamento na Administração**. São Paulo: EPU, 1973.

HELOANI, Roberto. **Organização do trabalho e administração**. Uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 1994.

HSM – MANAGEMENT. Informação e conhecimento para Gestão Empresarial - **A Empresa Focada no Design**. v.6, n.47 p.178-182, nov./dez. 2004 Jon Katzenbach

HUSE, E. & CUMMINGS, T. **Organization development and change**. St Paul: Minn, 1985.

ISHIKAWA, K. **Controle de Qualidade Total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993.

LIMA, I.S. O programa de qualidade na construção de edificação e a QVT. **Revista Brasileira de Administração**. Curitiba, v.10, n.8, p.55-71, set. 1994

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.

NADLER, D.A.; e Lawler, **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1983.

PEIXOTO, C.. De volta às aulas ou de como ser estudantes aos 60 anos. In: R. Veras(Org.), **Terceira Idade: Desafios para o Terceiro Milênio**, p. 41-74, Rio de Janeiro: Relume Dumará/UERJ.

QUIRINO , T. & XAVIER, O. Qualidade de vida no trabalho em organizações de pesquisa. **Revista de Administração**, v.22, n.1, São Paulo, p.71-82, Jan-Mar 1987.

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

ROSENFELD, Sandra. **O que é meditação**. Rio de Janeiro: Nove Era,2001.

SHAMIR, B. & SALOMON, I. Work-at-home and the Quality o Working Life. **Academy of Management Review**.,v.10, n.3, p. 455-464, 1985.

SHIBUYA, Cecília Cibella, **Qualidade de vida: empresa e funcionário**- Disponível em: <[www.abqv.com.br](http://www.abqv.com.br)>. Acessado em: 10 de setembro de 2004.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1981.

TRIST, Eric. The **evolution of sócio-technical systems**. Toronto: Ontário Quality of Working Life Centre, Occasional Paper n 2, June 1981.

VASCONCELLOS, M.A. **Excelência e Humanização da Produção**, 1997– Monografia para acesso ao nível de Professor Titular.São Paulo: EASP/FGV.

VERGARA, Sylvia Constant, **Métodos de Pesquisa em Administração**.São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

WALTON, Richard E. Quality o Working Life: What is it? **.Sloan Management**, v.15,n.2,p.11-22, 1973.

WESTLEY, William A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v.32, n.2, p.11-123, 1979.

## APÉNDICE

### INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Prezado Colaborador,

Este questionário trata-se de uma pesquisa para conhecer a opinião dos colaboradores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

Os resultados desta, serão utilizados para fins acadêmicos e científicos. Por isso, sua participação é muito importante.

- **Não escreva seu nome no formulário**
- Use toda a sinceridade ao responder às perguntas, para que os resultados espelhem o que as pessoas pensam de fato sobre o assunto
- Lembre-se que **não** há respostas certas ou erradas

Esclarecemos que suas repostas são confidenciais. Desde já agradecemos a participação e colaboração, fundamental nesta fase da pesquisa.

Atenciosamente,  
Daniella Bergamini.

### I – IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

**1.1 Empresa:** ( ) Pública ( ) Privada

**1.2 Área em que trabalha:** \_\_\_\_\_

**1.3 Nível Hierárquico:**

( ) Diretor ( ) Gerente ( ) Supervisor ( ) Técnico  
( ) Administrativo ( ) Operacional

**1.4 Sexo :** ( ) Masculino ( ) Feminino

**1.5 Estado civil :** ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Viúvo ( ) Outros

**1.6 Nº de filhos:** ( ) 1 filho ( ) 2 filhos ( ) Mais que 2 filhos ( ) Não tem filho

**1.7 Idade:**

( ) Entre 18 e 30 anos ( ) Entre 31 e 40 anos ( ) Entre 41 e 50 anos  
( ) Entre 51 e 60 anos ( ) Mais de 60 anos

**1.8 Há quanto tempo você está nesta Empresa:**

( ) Menos que 5 anos ( ) Entre 6 e 10 anos ( ) Entre 11 e 20 anos  
( ) Entre 21 e 30 anos ( ) Mais que 30 anos

**1.9 Escolaridade:**

( ) Primeiro Grau ( ) Segundo Grau ( ) Superior  
( ) Mestrado ( ) Doutorado

**1.10 Salário:**

( ) de 1 a 2 salários ( ) de 3 a 4 salários ( ) de 5 a 6 salários  
( ) de 7 a 8 salários ( ) de 9 a 10 salários ( ) acima de 10 salários

**1.11 Qual a distância da sua moradia para o trabalho:**

( ) Até 20km ( ) de 25km a 40km ( ) mais de 40km

### II – QUESTIONÁRIO

**Instruções:** Marque com um X , a resposta que se adequar a sua opinião, de acordo com a tabela abaixo:

- 1 Concordo plenamente
- 2 Concordo com restrições
- 3 Neutro/ Não sabe
- 4 Discordo com restrições
- 5 Discordo plenamente

**01) – Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa?**

( ) Sim ( ) Não

**02) – Como você vai para o trabalho?**

( ) transporte público ( ) transporte particular ( ) transporte da Empresa

**03) – Você se sente seguro no trajeto entre casa trabalho?**

( ) Sim ( ) Não

04) - Qual a sua opinião em relação a segurança no seu local de trabalho?

( ) ótimo ( ) regular ( ) péssimo

05) - Existe riscos de acidentes no seu local de trabalho?

( ) Sim Qual? \_\_\_\_\_

( ) Não

06) - Existe um relacionamento de cooperação entre as diversas áreas da organização?

( ) Sim ( ) Não

07) - Existe programa de Qualidade de Vida no trabalho, na Empresa?

( ) Sim Qual? \_\_\_\_\_

( ) Não

08) - A organização promove evento de cunho social?

( ) Sim Qual? \_\_\_\_\_

( ) Não

09) - Como você se imagina daqui a dois anos?

- ( ) Trabalhando na mesma organização, no mesmo cargo.
- ( ) Trabalhando na mesma organização, num cargo melhor.
- ( ) Trabalhando em outra organização, no mesmo cargo.
- ( ) Trabalhando em outra organização, num cargo melhor.
- ( ) Trabalhando por conta própria.
- ( ) Sem opinião.

10) - A organização poderia melhorar se:

Coloque o nº 1 para a mais importante e nº 2 na segunda mais importante.

- ( ) Pagasse melhores salários
- ( ) Possibilitasse maior estabilidade
- ( ) Tratasse melhor os funcionários
- ( ) Proporcionasse mais oportunidades de crescimento
- ( ) Desse mais treinamentos
- ( ) Flexibilidade de horário

11) - Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na organização. Coloque o nº 1 para a mais importante e nº 2 na segunda mais importante.

- ( ) Salário
- ( ) Estabilidade no emprego
- ( ) O trabalho que realizo
- ( ) Ambiente de trabalho
- ( ) Reconhecimento
- ( ) Benefícios oferecidos
- ( ) Relacionamento com a chefia
- ( ) A falta de opção de um outro emprego
- ( ) Prestígio da organização
- ( ) Possibilidade de treinamento
- ( ) as chances de progresso profissional

12) - Indique os dois principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho. Coloque o nº 1 no fator que gera mais insatisfação e nº 2 no segundo maior fator de insatisfação.

- ( ) Falta de reconhecimento
- ( ) Falta de preocupação com os direitos dos funcionários
- ( ) O trabalho que realizo
- ( ) Falta de treinamento
- ( ) Instalações inadequadas
- ( ) Falta de segurança no emprego
- ( ) Falta de autonomia
- ( ) Falta de recursos
- ( ) Relacionamento com a chefia
- ( ) Sobrecarga no trabalho

13) - A Empresa realiza alguma atividade social com a comunidade ou tem algum programa de preservação do meio-ambiente.

( ) Sim Qual? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não ( ) Não sei

14) -Você acredita que esse tipo de ação afeta a Qualidade de Vida na Empresa.

( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei

15) – Os seus direitos dentro da Empresa são respeitados?

( ) Sim ( ) Não

16) – Quanto as questões de saúde ocupacional / funcional você acredita que:

( ) a Empresa preveni o aparecimento de doenças ocupacionais  
 ( ) a Empresa cuida dos problemas de saúde dos funcionários assim que eles surgem

PERGUNTAS	1	2	3	4	5
17) – Os funcionários são tratados com respeito, independente do cargo.					
18) – O ambiente psicológico do setor afeta seu desempenho.					
19) - O ambiente físico do setor afeta seu desempenho.					
20) – A saúde física afeta seu desempenho na Empresa.					
21) – A saúde psicológica seu desempenho na Empresa.					
22) – O clima de trabalho de minha equipe é bom.					
23) –O seu salário é adequado em comparação ao salário recebido por outros funcionários do seu mesmo nível.					
24) – A Organização está preparada tecnologicamente para melhorar os serviços dos colaboradores.					
25) – O mobiliário e equipamento de trabalho é adequado para o desempenho de suas funções.					
26) – O seu salário satisfaz as suas necessidades básicas.					
27) – As condições físicas de trabalho na organização são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário, etc.).					
28) - A organização oferece oportunidades para seu desenvolvimento e crescimento profissional.					
29) – A organização facilita o cumprimento dos direitos dos funcionários .					
30) – O Estatuto/ Regulamento Interno mostra preocupação com os direitos dos funcionários.					
31) – A organização dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo.					