

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO:
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: um estudo de caso envolvendo os
trabalhadores de uma indústria gráfica sediada no município de Juiz de Fora – MG

SABRINA FERREIRA RODRIGUES

JUIZ DE FORA
2017

SABRINA FERREIRA RODRIGUES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO:
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: um estudo de caso envolvendo os
trabalhadores de uma indústria gráfica sediada no município de Juiz de Fora – MG

Trabalho de conclusão de curso elaborado pela Aluna Sabrina Ferreira Rodrigues, como requisito final para a obtenção do Título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

ORIENTADOR: Prof. Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça; M.Sc.

JUIZ DE FORA
FACC/UFJF
2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus e aos Espíritos de Luz, por estarem sempre me concedendo força, clareza e serenidade em todos os momentos.

Não poderia também de deixar de fazer os seguintes agradecimentos:

Ao estimado orientador Prof. Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça, uma vez que sem a sua ajuda, sua confiança e seu incentivo este trabalho não teria sido finalizado.

Aos meus pais, Marta e José Antônio, por sempre acreditarem em mim.

Ao André, meu companheiro, pelo envolvimento e atenção dada a todos os questionamentos, angústias e alegrias que surgiram durante esta jornada.

Aos caros Professores e Funcionários da Faculdade de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora pelo carinho e atenção dados durante a graduação.

À Empresa e seus Funcionários pela oportunidade de estudo.

Finalmente gostaria de agradecer a todas as pessoas, que direta ou indiretamente, fizeram parte desta jornada contribuindo assim para a minha formação pessoal e profissional.

A todos vocês, meu muito obrigada!



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 05 de Julho de 2017.

Sabrina Ferreira Rodrigues

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

**ATA DE DEFESA DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ao 05 dia do mês de Julho de 2017, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de Sabrina Ferreira Rodrigues, discente regularmente matriculada no Bacharelado em Administração sob o número 201226041, intitulado **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**: um estudo de caso envolvendo os trabalhadores de uma indústria gráfica sediada no município de Juiz de Fora – MG. Após a apresentação e conseqüente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a discente Sabrina Ferreira Rodrigues (aprovado(a)/reprovado(a)). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 05 de Julho de 2017.

Prof. Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça; M.Sc.
Orientador

Prof^a. Clesiane de Oliveira Carvalho: D.Sc.

Prof. Raphaela Reis Conceição Castro Silva; D.Sc.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades - Maslow	16
Figura 2 – Interesses Organizacionais: Cargo, Carreira e Exterior	21
Figura 3 – Conceitos Motivacionais Ampliados	29
Figura 4 – A visão de pessoal BPSO	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Marcos históricos do conceito	34
Quadro 2 – Modelos de QVT	35
Quadro 3 – Dimensões de QVT – BPSO	39
Quadro 4 – Sexo	45
Quadro 5 – Faixa etária	45
Quadro 6 – Escolaridade.....	45
Quadro 7 – Tempo de serviço na empresa	46
Quadro 8 – Cargo na empresa	46
Quadro 9 – Dimensão Biológica	46
Quadro 10 – Dimensão Psicológica.....	48
Quadro 11 – Dimensão Social	50
Quadro 12 – Dimensão Organizacional.....	54

RESUMO

Atualmente as organizações têm enfrentado muitos desafios num cenário de acirrada competitividade. Para sobreviver nesse contexto, elas têm percebido a necessidade e a vantagem de investir estrategicamente na qualidade de vida dos colaboradores (QVT), os quais são considerados como seu recurso mais valioso, buscando assim melhorar as condições no seu ambiente de trabalho. Afinal, já está comprovado que, quanto maior o grau de satisfação dos colaboradores, maior tende a ser grau de comprometimento, melhorando na sequência, a qualidade do seu serviço, e assim, melhores tendem a ser os resultados alcançados pela organização. Nestes termos, este estudo buscou realizar uma investigação voltada a identificar percepções dos trabalhadores sobre aspectos da chamada qualidade de vida no trabalho e, para tanto, foi realizada uma pesquisa de base qualitativa, amparada pela aplicação do modelo BPSO de Limongi-França (1996), com o objetivo de avaliar o grau de satisfação dos colaboradores, que atuam numa indústria gráfica sediada na cidade de Juiz de Fora.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Caracterização das Organizações e Algumas de suas Imagens.....	12
2.1.1 Organizações como Máquinas.....	13
2.1.2 Organizações como Organismos.....	14
2.1.3 Organizações como Cérebros.....	17
2.1.4 Organizações como Cultura.....	18
2.1.5 Organizações como Sistemas Políticos.....	20
2.1.6 Organizações como Prisões Psíquicas.....	22
2.1.7 Organizações como Fluxos e Transformação.....	23
2.1.8 Organizações como Instrumentos de Dominação.....	24
2.2 Qualidade de Vida no Trabalho: aspectos importantes.....	27
2.2.1 Evolução dos Estudos.....	30
2.2.2 Alguns Modelos Propostos.....	35
2.2.3 Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho: BPSO.....	36
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	41
4. O CASO EM ESTUDO.....	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE COLETAS DE DADOS.....	61

1. INTRODUÇÃO

As organizações vêm, ao longo dos anos, passando por sucessivas adaptações impostas pelo acirramento do ambiente dos negócios e, assim, com o objetivo de se manterem competitivas, elas precisam constantemente construir e implementar aperfeiçoamentos em seus modelos de gestão. Atualmente, a atenção dedicada aos aspectos que envolvem a chamada responsabilidade sócio ambiental, tornou-se uma estratégia interessante adotada por muitas organizações que têm garantido ações de sustentabilidade na condução dos seus negócios. Suas práticas apontam, dentre outras, para o bem-estar dos colaboradores, e isto têm gerado retorno favorável para as organizações.

Atualmente, a possível existência de reciprocidade entre a temática da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a produtividade das organizações, tem despertado o interesse de pesquisadores e, desta forma, fomentando este importante campo de investigação e estudos. Assim e, ainda que inicialmente, se pode inferir que a QVT tende a refletir direta e positivamente na produtividade da sociedade, enriquecendo seu poder de competitividade e, conseqüentemente, seus resultados financeiros. Diante dessa constatação é de interesse dos Gestores a adoção de programas que fomentem a QVT em suas respectivas organizações, como um propósito estratégico para ampliar seus indicadores a competitividade e metas de desempenho correlatas.

Nestes termos, o objetivo deste estudo é investigar e analisar o grau de satisfação dos empregados com relação às ações, políticas e práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) utilizadas por uma organização que atua no segmento de indústrias gráficas, sediada na cidade de Juiz de Fora/MG. Para tanto, buscará analisar como ela opera com aquelas variáveis, sobretudo no que tange a estender o processo de investigação aos aspectos organizacionais e ambientais, no intuito verificar até que ponto e em que medida, elas são ou não, assimiladas pelos trabalhadores e qual o impacto sobre a vida desses últimos no exercício de suas tarefas cotidianas.

Como metodologia utilizou-se, primeiramente, a pesquisa exploratória de cunho bibliográfico para o devido embasamento teórico e, posteriormente foi realizado o estudo de caso, que contou com a aplicação de um instrumento de coleta de dados, com o objetivo de medir o grau de satisfação dos colaboradores, no que tange a aspectos específicos da qualidade de vida no seu ambiente de trabalho. O estudo visa ainda, a possibilidade de identificar possíveis ações e práticas voltadas ao desenvolvimento de Qualidade de Vida no

Trabalho, tomando-se por base a percepção dos colaboradores em associação aos preceitos teóricos consultados.

Estima-se, portanto, que a partir de uma análise sobre os dados coletados a organização possa, se necessário, revisar suas estratégias, no intuito de atingir resultados mais expressivos na equalização do trinômio: qualidade, competitividade e produtividade.

A confecção deste trabalho é considerada como de relativa importância para que se possa desenvolver um melhor entendimento sobre o tema escolhido, na exata medida em que o assunto tem se apresentado como sendo alvo de gradativa inquietação no círculo empresarial, principalmente por se tratar de uma temática capaz de contribuir para com a ampliação de fatores de competitividade, sem que para tanto, se tenha que relegar o indivíduo, colocado aqui na condição de empregado, a um plano de inferioridade, provocada basicamente pela ausência do sentimento de qualidade de vida no e, para com o trabalho executado.

Este senso de relevância advém então da perspectiva de que o capital humano é aquele capaz de fazer a diferença no alcance do êxito comercial ou dito de outra forma, para se obter a satisfação do mercado consumidor é fundamental que se tenha empregados satisfeitos e, principalmente motivados, mesmo considerando-se que satisfação e motivação representem juntas, uma pequena parcela das dimensões sobre a qualidade de vida no trabalho. Nestes termos, a QVT pode ser considerada como uma variável importante em um ambiente organizacional que busca por maior expandir suas metas de desempenho, podendo até ser considerada como crítica à sua própria subsistência.

Assim, este esforço de investigação se justifica na medida em que pode ser encarado como parte integrante do processo de elaboração e desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Bacharelado em Administração, ministrado pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, poderá fornecer a outros pesquisadores, elementos capazes de subsidiar a continuidade do processo de investigação, com vistas na construção possíveis melhorias nos resultados, tomando-se por base a avaliação de algumas das dimensões da QVT.

Para tanto, o trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que, o primeiro, procura caracterizar a sua Introdução, a qual apresenta, além de uma breve contextualização sobre a temática selecionada, a formulação da situação problema, o objetivo, uma noção sobre sua importância, a justificativa para nortear a sua construção, e finaliza com o detalhamento sobre a estruturação proposta para suportar a elaboração do trabalho. O segundo capítulo se refere ao Referencial Teórico que é composto pelo recorte teórico conceitual escolhido para

embasar e fundamentar as percepções da autora, sobre a temática em tela e, paralelamente, subsidiar e base teórica sobre a qual o trabalho está amparado. Já o terceiro capítulo aborda os Aspectos Metodológicos construídos para dotar o trabalho do suporte metodológico capaz de caracterizá-lo com um esforço acadêmico de investigação. O quarto capítulo por sua vez, elucida o caso em questão, trazendo à tona, tanto a caracterização da organização em estudo, como também se propõem a apresentar e discutir os resultados obtidos a partir da investigação empírica realizada. Por fim, o quinto e último capítulo expõe e apresenta as considerações finais, elaboradas à luz das percepções obtidas a partir da exposição da pesquisadora ao caso em si, como também com um olhar construído a partir do contato com os referenciais teóricos consultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com esse capítulo pretende-se apresentar uma breve contextualização sobre o conceito de organização, sua caracterização, por intermédio de algumas de suas metáforas. Para tanto, e, na sequência será abordada a Gestão do Trabalho de Pessoas nas Organizações. Por último será feita uma explanação sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e alguns de seus Modelos.

2.1 Caracterização das Organizações e Algumas de suas Imagens

As organizações se defrontam na atualidade com diversas e incessantes circunstâncias que tendem a acarretar em significativas mudanças devido aos cenários acirrados nos quais se encontram inseridas. De acordo com Albuquerque e França (1998)

O ambiente empresarial brasileiro vem se tornando intensamente competitivo em virtude das profundas mudanças que vêm ocorrendo na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho e na própria inserção do elemento humano no tecido social e produtivo (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1998, p. 40).

Entretanto, é importante evidenciar que esta situação nem sempre foi tão complexa para os gestores, uma vez que, antigamente, o mercado não operava de forma tão instável e imprevisível como atualmente, especialmente após o fenômeno da globalização ter se instalado definitivamente. Com ela os mercados passaram a vivenciar ambientes mais dinâmicos devido ao acirramento da competição, que atualmente tende a ocorrer em escala mundial (CHIAVENATO, 2001, p. 17).

Para Galbraith (1997), a organização é um agrupamento de indivíduos com o objetivo de atingir determinada finalidade, através da distribuição de atribuições executadas no seu ambiente interno. Desta forma Maximiano (2000), argumenta que:

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organização (MAXIMIANO, 2000, p. 95).

Para Fayol (1990, p.77), organizar é fornecer à empresa “*tudo o que é útil a seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal*”. Seguindo essa linha de raciocínio, Maximiano (2000) afirma que é imprescindível que seja estabelecida uma relação

entre os colaboradores da organização, a fim de unificar todas as funções requisitadas e alinhá-las de modo que, coordenadas, se torne possível alcançar os objetivos almejados.

Como é de domínio público, atualmente há uma grande diversidade de organizações, orientadas para os diferentes ramos do mercado e segmentos de atuação, os quais podem estar focados na prestação de serviços ou na produção de bens.

Para Hicks e Gullet (1976)³, citados por Chiavenato (2000), há 3 (três) explicações que validam a existência das organizações, que são:

- Social: o indivíduo necessita de se relacionar com outros semelhantes para que consiga atender suas necessidades sociais;
- Material: o indivíduo almeja conseguir 3 (três) valores que de maneira isolada não conseguiria. São eles: melhoria de suas habilidades, clareza quanto a percepção de tempo e concentração de sabedoria;
- Efeito Sinérgico ou Sinérgico: se valendo da sinergia existente entre as atividades, a organização é capaz de aplicar um efeito multiplicador de seus membros, que resulta em algo muito maior do que simplesmente se teria com a soma de cada tarefa individual.

Morgan (2011) por sua vez, expõe um panorama bem amplo acerca da organização e, para tanto, ele apresenta (oito) metáforas, que, em síntese, expressam representações mentais e metafóricas, na realidade imagens construídas a partir de um olhar atento e crítico, sobre como algumas organizações operam e, por conseguinte, como podem ser interpretadas. Tais imagens e suas representações serão abordadas a seguir.

2.1.1 Organizações como Máquinas

Na imagem das *organizações como máquinas*, Morgan (2011) apresenta uma série de propósitos ordenados de forma articulada, como uma construção racional de afazeres, com base em um organograma no qual os indivíduos desempenham o seu trabalho de maneira semelhante às máquinas, entendimento este supostamente advindo do Taylorismo. Observa que as condutas dos integrantes de uma organização já estão predeterminadas e que este fato representa, desde a Revolução Industrial, uma forma de controle capaz de gerar, em determinados segmentos de indústria, resultados considerados como satisfatórios. Neste sentido, menciona o Autor

³ HICKS, H. G.; GULLET, C. R. **Organizations: theory and behavior**. Singapore: McGraw-Hill Int., 1976.

Quando os administradores pensam nas organizações como máquinas, tendem a administrá-las e planejá-las como máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo. Enquanto algumas vezes isso pode comprovar-se altamente eficaz, outras vezes pode ter muitos resultados desastrosos (MORGAN, 2011, p. 17).

Por sua vez, a predeterminação das atividades a serem desenvolvidas na organização leva ao desestímulo dos seus integrantes a atuarem de forma criativa e inovadora, conforme ele observa, pois na sua opinião: “*A organização desencoraja a iniciativa, encorajando as pessoas a obedecerem a ordens e a manterem a sua posição em lugar de se interessarem por desafiar e questionar aquilo que estão fazendo*” (MORGAN, 2011, p. 40).

Esta forma estrutural da organização que, por um lado, inibe o processo criativo dos seus membros, por outro lado, pode proporcionar a vantagem de liberar a aptidão de organização dos colaboradores. Dentro desse enfoque, a departamentalização é comprovada devido às definições de hierarquia originadas da burocratização das tarefas. Especificamente, ao tratar desse ponto, Morgan (2011, p. 40) observa que “*as pessoas que numa burocracia questionam a sabedoria da prática convencional são vistas com frequência como causadoras de problemas*”.

Para Morgan (2011), a maior utilidade dessa concepção está no fato de que as instituições parecem funcionar, até certo ponto, de forma precisa, analogamente ao funcionamento das máquinas, em cenários que possam ser considerados como relativamente constantes. Por outro lado, aquele Autor observa que deste modelo podem surgir limitações tais como: a resistência às mudanças e a burocratização, dentre outras.

Como exemplo de organizações que tiveram um sucesso espetacular tendo como base essa metáfora, o Autor cita a cadeia de *fast food* *Mc Donald's*, onde o produto que é comercializado não se altera e os afazeres dos trabalhadores são rigorosamente planejados, na exata medida em que cada um deles é devidamente dividido e supervisionado por um gerente que foi escolhido e contratado para pensar, enquanto que os demais foram contratados apenas para agir, numa clara separação entre pensar e agir.

2.1.2 Organizações como Organismos

Já na imagem das *organizações como organismos* sugere um enfoque mais dinâmico e contemporâneo, no qual aquelas organizações são vistas como sistemas abertos⁴, sustentadas por “*inputs*”, que após serem processados, resultam em “*outputs*” para a sociedade. Em outras palavras “*organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais*” (MORGAN, 2011, p. 53). Percebe-se aqui que as organizações, tal qual os organismos vivos, devem estar receptivas às interferências do seu ambiente, procurando interagir de maneira adequada com ele, tendo em vista a busca pela sua sobrevivência e se possível perpetuação. O estudo feito das organizações, a partir dessa metáfora não se dá de maneira individualizada, e sim como se elas fossem parte integrante de um aglomerado que interfere e sofre interferência das mutações ambientais com as quais elas dialogam e se mostram inseridas.

Diante da necessidade de adequar as organizações a devida conjuntura ambiental e garantir, ao mesmo tempo, o equilíbrio das relações internas, foi feito o estudo acerca do desenvolvimento organizacional, ou, simplesmente, "DO". Este trabalho busca elaborar modelos capazes de detectar problemas organizacionais para que, dessa maneira, seja prescrita a cura (MORGAN, 2011, p. 64). Para se alcançar o diagnóstico, aquele Autor elenca algumas inquirições que relacionam questões existentes entre a organização e o meio ambiente:

- 1 - Qual é a natureza do ambiente organizacional?
- 2 - Que tipo de estratégia está sendo adotada?
- 3 - Que tipo de tecnologia (mecânica ou não mecânica) está sendo utilizada?
- 4 - Que tipo de pessoas são contratadas e qual é a cultura ou costume dominante dentro da organização?
- 5 - Como a organização está estruturada e quais são as filosofias administrativas dominantes? (MORGAN, 2011, p. 64)

Através deste questionamento é possível reconhecer as características organizacionais e definir a compatibilidade dos variados subsistemas estratégicos que se encontram inter-relacionados, como, por exemplo, o humano, administrativo e tecnológico, e que precisam ser internamente sólidos e adequados às circunstâncias do ambiente. O desafio de realizar mudanças e, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização que deem certo não é tarefa fácil, necessitando de se ajustar os desafios e as oportunidades existentes.

Morgan (2011) faz menção diante desse contexto, à Teoria Motivacional de Abraham H. Maslow, que segmenta os indivíduos de acordo com o grau de necessidades. Com base

⁴ “Sistemas orgânicos, seja uma célula do organismo complexo seja uma população de organismos existem num contínuo processo de trocas com os seus ambientes. Essa troca é crucial para a manutenção da vida e forma do sistema, uma vez que a interação com o ambiente é fundamental à automanutenção” (MORGAN, 2011, p. 49).

nesse ponto de vista, conclui-se que haviam formas eficazes de motivar os colaboradores, com base em suas necessidades pessoais, sem que se tenha que gastar mais dinheiro. Esta hierarquia das necessidades humanas está expressa na figura 1 a seguir:

Figura 1 – Hierarquia das necessidades - Maslow



Fonte: Adaptado de Hollenbec (1999, p. 93)

O autor faz uma ressalva com relação a esse tipo de linha de estudo, já que em situações ambientais adversas, determinadas instituições podem demonstrar uma capacidade maior de sobrevivência quando comparadas às demais, algo que pode ser considerado como aderente à uma abordagem de seleção natural (Teoria da Evolução de Darwin), por meio da qual, só os mais bem preparados tendem a reunir as melhores chances de garantir a perpetuação de suas ações. Para Morgan (2011):

As organizações, como organismos da natureza, dependem, para sobreviver, da sua habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos necessários ao sustento da existência. Nesse esforço, tais organizações enfrentam competição de outras organizações e, uma vez que comumente exista escassez de recursos, somente os mais adaptados sobrevivem (MORGAN, 2011, p. 69).

Por fim, como sendo outra ressalva, Morgan (2011) argumenta que:

Na verdade, a lei natural é evocada para legitimizar a organização da sociedade. Obviamente, existem perigos reais em se fazer isso, porque, quando se assume o paralelo entre a natureza e a sociedade muito a sério, falha-se em ver que os seres humanos, em princípio, têm grande margem de influência e escolha sobre aquilo que o seu mundo pode ser (MORGAN, 2011, p. 79).

Esse tipo de abordagem sistêmica, não obstante ser mais moderna, é alvo de críticas, pois minimiza a relevância das opções estratégicas adotadas.

2.1.3 Organizações como Cérebros

A base desse trabalho originou-se a partir da percepção de que tanto as organizações quanto os cérebros podem ser considerados como sistemas de informação, comunicação e tomada de decisão, capazes, portanto, de armazenar dados e processar inúmeras informações, aprender, aprender a aprender, se auto organizar, dentre outras coisas. Desta forma e, de acordo com a percepção de Morgan (2011), ao se estudar: as *organizações vistas como cérebros*:

Focalizamos sua capacidade de aprender e o processo que tanto pode atrofiar quanto aumentar a inteligência organizacional; descobrimos como os resultados da moderna pesquisa sobre o cérebro podem ser traduzidos em princípios para criar organizações que aprendem; entendemos como a inteligência pode ser distribuída através de uma empresa; vemos como o poder da informática pode ser usado para desenvolver modos descentralizados de organização que são simultaneamente globais e locais (MORGAN, 2011, p. 84).

Trata-se de uma metáfora bastante complexa, haja vista a complexidade do funcionamento de um cérebro. Entretanto, conhecê-la bem é de grande valia para o desempenho da função de um gestor, pois o auxilia a conhecer as habilidades e as características da organização com a qual trabalha. Morgan (2011) entende que diante de situações que mudam:

[...] é importante que os elementos da organização sejam capazes de questionar a propriedade daquilo que estão fazendo e modifiquem sua ação para levar em conta novas situações. Isso requer uma capacidade organizacional que seja “substancialmente” racional, no sentido de que a ação manifesta a inteligência das relações dentro das quais a ação é desejada: a ação substancialmente racional não é empreendida cegamente, mas dentro de uma consequência de que seja apropriada. De modo interessante, é precisamente por esse tipo de capacidade que o cérebro é conhecido. O cérebro é um sistema que dá início à ação inteligente, permanecendo supremo entre todos os sistemas naturais e feitos pelo homem dos quais se tem conhecimento. Certamente nenhum sistema feito pelo homem está próximo de atingir a sofisticação de até mesmo tipos simples de cérebros (MORGAN, 2011, p. 82-83).

Morgan (2011) equiparou as organizações a um sistema holográfico no qual os recursos demandados do todo estão encravados nas partes, em outras palavras “*a holografia demonstra, de forma muito concreta, que é possível criar processos nos quais o todo pode ser contido em todas as partes, de tal forma que cada uma e todas as partes representam o todo*” (MORGAN, 2011, p. 84).

Com base nesta linha de raciocínio é possível inferir que, mesmo nos momentos em que algumas partes não estejam funcionando bem ou, até mesmo, sejam retiradas, será

possível obter o funcionamento do todo, a partir da sua capacidade de aprender e se auto organizar.

Um detalhe tratado com cuidado nesta metáfora é a predisposição de aprender a aprender. Morgan (2011) aponta, como exemplo, a cibernética e o aprendizado de circuito duplo. Esse último pode ser explicado como sendo a habilidade que uma organização deve ter de examinar de forma crítica, através da ajuda do seu recurso humano, normas, procedimentos e processos para que, posteriormente, possa propor alterações capazes de serem adequadas à realidade.

Este tipo de aprendizado, qual seja, de circuito duplo, já demonstrou ser muito eficaz no que diz respeito à adaptação da organização ao seu meio, entretanto, quando colocado em prática, se mostra difícil de ser concretizado, pois as empresas burocratizadas inclinam-se a se tornarem especialistas no circuito único, em decorrência dos sistemas de informação e controles que focam em um caminho já previamente estabelecido. Existem vários empecilhos desse aprendizado de circuito duplo, inclusive um deles se refere exatamente a próxima metáfora, que é a da cultura. Para se obter sucesso no aprendizado do circuito duplo é fundamental que a cultura organizacional trabalhe de maneira a incentivar seus gestores e colaboradores a assumirem riscos e mudanças e sobre esta perspectiva, Morgan (2011) relata que:

Uma filosofia do tipo “é admissível cometer erros em favor da experiência” ou que “os acontecimentos negativos e descobertas podem servir como fonte de conhecimento e sabedoria de grande valor prático” são exemplos do tipo de situação requerida (MORGAN, 2011, p. 95).

Para se colocar em prática tal metáfora e se obter êxito, a organização necessita, dentre outras coisas: possuir um sistema de informações bom, visando reunir e coordenar suas informações, através do qual os indivíduos poderão ter acesso ao banco de dados de qualquer lugar. Além de um sistema bom, é importante dispor de colaboradores com conhecimento de toda a organização e não, somente, de algumas partes dela, uma vez que, objetivando não causar prejuízos para a empresa quando da ausência de algum funcionário, seus colaboradores poderão se auto substituir (conceito holográfico).

2.1.4 Organizações como Cultura

Antes de mais nada, é importante que seja esclarecido o que vem a ser cultura, sendo assim, temos que “*ao falar-se de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento*

refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos” (MORGAN, 2011, p. 115-116).

Dentro desta ideia Morgan (2011, p. 18), a organização diante da *imagem como cultura “é agora vista como lugar onde residem ideias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam as organizações como realidades socialmente construídas”*.

Ainda segundo o Autor (MORGAN, 2011, p. 125), “Cultura Organizacional” é a união de pessoas com personalidades diferentes que necessitam compartilhar de várias causas comuns. Em uma analogia com a definição geral de cultura, Ele observa que *“assim como os indivíduos numa cultura tem diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas comuns, isso também acontece com grupos e organizações”* (MORGAN, 2011, p. 125).

Esses modelos de crenças compartilhadas, sejam elas fragmentadas ou integradas, escoradas em diversas regras de cunho operacional, podem influenciar de maneira decisiva nos momentos em que as organizações irão encarar seus desafios.

O Doutrinador aponta também que as organizações, em si mesmas, podem ser compreendidas como eventos culturais, porém com variações que decorrem da fase de desenvolvimento de cada sociedade em particular. Sobre este aspecto, Morgan (2011), explana que após a redução das barreiras geográficas e o intercâmbio de culturas, fruto da globalização, as instituições que trabalham em esfera internacional necessitam, para garantir seu sucesso, antes de mais nada, entender as culturas dos locais onde atuaram.

Neste contexto, são formadas as “minissociedades” organizacionais, dotadas de modelos característicos de culturas e subculturas corporativas nas quais fatores como estilos de liderança e valores pessoais são tratados com muito cuidado, porque são capazes de influenciar na estruturação da realidade e, com isto, podem interferir negativamente no entendimento sobre a importância de momentos, ações ou práticas específicas. Para fazer uma correta compreensão da cultura organizacional, Morgan (2011, p. 125) sugere que se observe *“o funcionamento do dia-a-dia do grupo ou organização e que se pertence – como se esta pessoa estivesse de fora -, adotando-se, assim, o papel de antropologista”*.

Seguindo o entendimento de que os cenários, tanto interno quanto externo, interferem nas organizações, o Autor traçou um interessante paralelo entre o cenário vivido nos Estados Unidos e o das organizações “ianques”, onde pode frisar a ideia de que *“as organizações bem-sucedidas nos Estados Unidos parecem encontrar formas de recompensar e de motivar os seus empregados de tal maneira que possam ver-se a si mesmos como vencedores”* (MORGAN, 2011, p. 123). Acrescenta ainda a importância que uma boa liderança possui na

criação das culturas organizacionais e, conseqüentemente, de um time de jogadores integrados (MORGAN, 2011, p. 128), para o fim de harmonizar e homogeneizar, na medida do possível, “*as diferentes visões de mundo e sistemas de valores das pessoas, criando um verdadeiro “mosaico de realidades organizacionais”*” (MORGAN, 2011, p. 131).

Desta forma, é possível perceber que essa metáfora evidencia o sentido simbólico de quase todas as coisas que são feitas, entretanto, por possuir um nível de subjetividade e personalidade, pode ser utilizada para favorecer o controle e a manipulação ideológicos. Entretanto, questiona-se, tendo em vista esta metáfora, a possibilidade de gerenciamento das culturas. Para tanto, é fundamental levar-se em consideração a perícia que o Administrador precisa demonstrar para que consiga, no mínimo, preservar o controle da organização na qual atua.

2.1.5 Organizações como Sistemas Políticos

Na sequência, Morgan (2011) apresenta as *organizações vistas como sendo sistemas políticos* as quais podem ser compreendidas por meio de dois ângulos distintos. O primeiro faz referência às formas de governar que se alternam com base nos princípios políticos que estão sendo utilizados (autoritário, democrático, tecnocrata). Sendo assim, a organização assume um particular cunho político, que sugere uma forte correlação entre ela e o sistema político vigente de governo.

Já o segundo faz alusão às organizações como sendo sistemas de atividades políticas, por meio das quais os indivíduos, dotados de características específicas, procuram atingir seus interesses individuais que apenas são admitidos na intimidade, uma vez que deve prevalecer o racionalismo dentro das organizações, através do qual busca-se por objetivos comuns.

Para Morgan (2011), ao se compreender que as organizações podem ser percebidas como sistemas políticos, admite-se implicitamente que a política se faz vigente na vida corporativa, e que as instituições são formadas por um emaranhado de indivíduos com ambições distintas, capazes, portanto de formar alianças ou mesmo tentar desfazê-las no intuito de buscar pelo alcance de objetivos comuns e compartilhados. Destarte, é possível perceber que as opções dentro da organização, tendem a acarretar em uma opção política que, por sua vez, tende a estimular atividades políticas, como frutos, tanto do estabelecimento das relações, quanto dos possíveis por vezes inevitáveis conflitos de interesse.

Seguindo essa linha de raciocínio, o Autor argumenta que a política organizacional compreende 3 (três) grupamentos de interesses, e são eles: cargos, carreiras e o exterior à organização.

O interesse relacionado ao cargo é concernente com o trabalho, o escopo de tarefas com o qual a pessoa precisará executar, já o de carreira é alusivo às suas pretensões futuras. O interesse relacionado a questões exteriores à organização se traduz nos valores individuais da pessoa e seu respectivo estilo de vida.

A figura 2, abaixo, apresenta um diagrama que procura ilustrar o tipo de relacionamento e tensão existente entre estes interesses. Como se pode perceber, em alguns momentos, eles interagem entre si, mas, em outros, estão separados.

Figura 2 – Interesses Organizacionais: Cargo, Carreira e Exterior



Fonte: Adaptado de Morgan (2011, p. 154)

A figura procura retratar a busca pelo equilíbrio destes interesses dentro de uma organização, o que, entretanto, é difícil de ser alcançado na prática e que, por vezes, tende a contribuir para com a geração de possíveis tensões e conflitos de interesse.

Para exemplificar quais forças são tratadas nessa metáfora é possível construir a percepção sobre o fato da política ser uma questão natural dentro de uma organização e que, pelo menos em linhas gerais, normalmente traz à tona questionamentos acerca do poder e do controle existentes e exercidos, demonstrando que há, neste tipo de ambiente, diferentes interesses. Já como limitações surge a possibilidade da construção de planos, coalizões, barganhas e tramas por meio das quais são travadas no cotidiano, verdadeiras batalhas por interesses comuns a serem compartilhados. Esta percepção sugere a formação de conflitos e poder, na qual todos os indivíduos engendram manobras que, de certa forma, lhes gerem favorecimentos nas disputas pelo poder.

2.1.6 Organizações como Prisões Psíquicas

Na imagem de *organizações tidas como prisões psíquicas*, Morgan (2011) argumenta que ela:

[...] combina a ideia de que as organizações são fenômenos psíquicos, no sentido de que são processos conscientes e inconscientes que as criam e mantêm como tais com a noção de que as pessoas podem, na verdade, tornar-se confinadas ou prisioneiras de imagens, ideias, pensamentos e ações que esses processos acabam por gerar (MORGAN, 2011, p. 205).

Dentro desse conceito, as organizações podem ser prisioneiras de processos inconscientes que dispensam a elas, um sentido oculto, capazes assim de desempenhar um determinado grau de controle sobre as pessoas. Diante disso, muitos membros das organizações caem em armadilhas cognitivas, que são “*pressupostos falsos, crenças estabelecidas, regras operacionais sem questionamento*” (MORGAN, 2011, p. 208).

Buscando ilustrar com clareza o que ocorre, Morgan (2011) faz menção à chamada alegoria da caverna de Platão. Nela, pessoas acorrentadas vivem em uma caverna subterrânea, que possui em sua entrada a luz forte de uma fogueira. Devido à dificuldade de locomoção, tais pessoas viam somente sombras projetadas nas paredes dos indivíduos que estavam do lado de fora. Quando alguma delas conseguia sair, via que aquelas sombras não eram nada demais. Ao retornar para o confinamento, relutava em acatar aquelas limitações existentes na caverna e, além disto, acabava desacreditada pelos demais que desconheciam o exterior da caverna.

Através desta alegoria, é possível perceber como o ser humano tende a se acomodar com algumas pseudo-realidades entranhadas nas organizações, tratando-as, muitas das vezes como “verdades absolutas”, sem apresentar, neste aspecto, qualquer tipo de questionamento, situação esta denominada por Morgan (2011, p. 206) como “*cegueira grupal*”. Dessa maneira e como consequência, tem-se o bloqueio inconsciente às mudanças e/ou inovações e assim, ao se focar nesse tipo de comportamento, abre-se a porta para a prática de ações antiéticas como, por exemplo, a manipulação.

Como exemplo de aprisionamento na organização, Morgan (2011, p. 206-207) discorre sobre os seguintes casos:

a) Aprisionados pelo sucesso: onde se vale do episódio que aconteceu na década de 70 com a indústria de automóveis norte-americana, que, por confiar demais em si, não identificou o avanço crescimento da indústria japonesa;

b) Aprisionados pela acomodação organizacional: aqui trouxe o caso de empresas que, para acobertar as imperfeições administrativas em detrimento da eficácia e/ou eficiência, se valiam de grandes margens de erro e vultuosos estoques;

Sobre este aspecto e ainda na percepção de Morgan (2011):

Muitas empresas progressistas estão, neste momento, colocando em dúvida essa sabedoria da ineficiência organizada, procurando definir políticas de “inventário-zero” e de “defeito-zero”, como formas de revolucionar o ambiente de trabalho (MORGAN, 2011, p. 207).

c) Aprisionados pelos processos grupais: Morgan (2011) cita o episódio da tentativa de invasão dos Estados Unidos a Cuba pela Baía dos Porcos. Acometida por um processo chamado de “*pensamento de grupo*” (MORGAN, 2011, p. 208), que nada mais é do que um pensamento coletivo, o plano de invasão não foi devidamente criticado, causando um enorme fiasco.

É possível inferir diante disso que “*cada um dos exemplos citados (de aprisionamento) ilustra como as organizações e os seus membros podem ficar emaranhados em armadilhas cognitivas*” (MORGAN, 2011, p. 208).

2.1.7 Organizações como Fluxos e Transformação

Para Morgan (2011), a *imagem das organizações como fluxo e transformação* tem sua sustentação em alguns trabalhos de cunho filosófico, que propõem que as organizações sejam instrumentos constantes de mudança, evolução e transformação.

Na sua percepção, “*o segredo de compreender a organização a partir dessa perspectiva reside na compreensão da lógica da mudança que dá forma à vida social*” (MORGAN, 2011, p. 19). Em outras palavras, para se alcançar a devida compreensão é necessário entender as ordens (implícitas e explícitas) que compõem os processos geradores dentro de uma organização. Dessa forma, ter-se-á uma nova compreensão da natureza, fonte de mudança, capaz de oferecer novos horizontes ao entendimento administrativo.

Ao discorrer sobre essa imagem, Morgan (2011) se vale dos processos da lógica da mudança, que são a autopoiese ou lógica dos sistemas autoprodutores, teoria do caos e da complexidade, cibernética e lógica da mudança dialética.

A primeira diz respeito aos sistemas e seus ambientes. Como o próprio autor esclarece “[...] *seus argumentos estão na ideia de que os sistemas vivos são caracterizados por três*

aspectos principais: autonomia, circularidade e auto-referência. Isto confere a eles a habilidade de se autocriarem ou de se auto-renovarem” (MORGAN, 2011, p. 242).

A segunda, por sua vez, procura esclarecer como práticas ordenadas de atividade surgem da organização.

Já a terceira, qual seja, a da cibernética, aconselha que a mudança é uma consequência das tensões e atritos localizados nas relações circulares e que *“quando se analisam as situações como círculos e não como linhas, invariavelmente se chega a configurações mais ricas do sistema considerado”* (MORGAN, 2011, p. 259).

Por fim, a quarta entende que a mudança decorre da tensão dialética existente entre opostos e, desta forma:

[...] demonstra que a gerência das organizações, da sociedade e da vida pessoal envolve, em última análise, a gerência da contradição”. Esta última “em conjunto com a teoria da causalidade mútua, faz menção a um pensamento em termos de círculos, mas em círculos de um tipo especial em que se reconhece que toda a ação tem uma tendência a produzir um movimento na direção oposta (MORGAN, 2011, p. 271-273).

Em síntese, se pode depreender que essa percepção de imagem sinaliza que os processos ocultos, que indicam a realidade, encontram-se acobertados na lógica da mudança, que gera a totalidade da existência dos indivíduos, uma vez que as empresas alteram as realidades de onde se encontram instaladas.

Com base no exposto na obra consultada, é possível inferir que o sucesso ou fracasso da organização pode estar paralelamente associado às transformações que acontecem em seus ambientes. É exatamente aqui que se encontra a principal força da metáfora, qual seja, sugerir uma análise investigativa da lógica da natureza e do nascimento da mudança. Em contrapartida, como limitação, há uma dificuldade de compreender sobre a lógica da mudança atrelada a uma percepção tardia, dificultando assim a possibilidade das organizações, no que tange à influência da natureza da mudança.

2.1.8 Organizações como Instrumentos de Dominação

Por fim, mas não menos importante, surge a *imagem que trata as organizações como sendo instrumentos de dominação* e que, por sua vez, tende a exibir o lado sombrio daquelas ou, como diz Edward Heath, a “face repugnante” da vida organizacional (MORGAN, 2011, p. 280), uma vez que denunciam o uso e a exploração dos trabalhadores, assim como valoriza a busca pelos objetivos de alguns poucos, por intermédio da apropriação do esforço de muitos.

Tal exploração remonta a época da construção das pirâmides egípcias, perpassando pela Revolução Industrial e pela escravidão. Através dessa metáfora, Morgan (2011) procura demonstrar:

[...] como as organizações frequentemente usam os seus empregados, as comunidades hospedeiras e o mundo econômico para atingirem os seus fins e como a essência da organização repousa sobre um processo de dominação em que certas pessoas impõem os seus desejos sobre outras (MORGAN, 2011, p. 19).

Ainda sobre este aspecto Morgan (2011) acrescenta que:

Essa metáfora cria um novo nível de consciência social e uma compreensão do porquê as relações entre grupos exploradores podem ficar tão polarizadas. Ela convida os administradores a pensar nas dimensões éticas de seu trabalho e de seu impacto social (MORGAN, 2011, p. 281).

Ao expor o assunto, Morgan (2011) faz referência às observações feitas por Weber, já que para esse, a dominação pode ocorrer de várias e diversas formas. Os modelos que mais interessaram o Estudioso foram aqueles onde os que têm poder de mando *“se vêem como tendo o direito de dirigir, enquanto aqueles que se acham submetidos a tais regras consideram que têm o dever de obedecer”* (MORGAN, 2011, p. 282).

Como tipologia weberiana de dominação surge a carismática, que é aquela que *“[...] ocorre quando um líder exerce a sua influência em virtude das suas qualidades pessoais”*, a tradicional, que *“[...] acontece quando o poder de mando tem por base um respeito pela tradição e pelo passado”*, e a racional-legal, onde *“[...] o poder é legitimado por leis, regras, regulamentos e procedimentos”* (MORGAN, 2011, p. 283). Weber admite que dificilmente tais tipos de dominação são vistos de maneira pura e que a burocratização se mostra como uma ameaça à liberdade do indivíduo e dos valores da democracia.

Entretanto, é importante ressaltar que, mesmo os *“[...] líderes democraticamente eleitos e cheios das melhores intenções apresentam uma tendência de se tornarem parte de uma elite preocupada com os seus próprios interesses e presa ao poder a qualquer custo”* (MORGAN, 2011, p. 284). Ratifica esse entendimento ao afirmar que:

[...] formas mais racionais e democráticas de organização podem resultar em modelos de dominação nos quais certas pessoas adquirem e sustentam uma influência de comando sobre outras, frequentemente através de processos sutis de crença e de socialização (MORGAN, 2011, p. 284).

É pertinente dizer que essa dominação não se limita às pessoas. Atingem comunidades inteiras, uma vez que, em certos momentos, essas se vêem a mercê de vultuosas empresas, principalmente, as multinacionais. Entretanto, deve-se ressaltar que as multinacionais não

atuam de maneira isolada. Elas contam com o Estado Moderno como parceiro na dominação sistemática.

Em decorrência das consequências causadas pelo capitalismo e por essa exploração desenfreadas, Morgan (2011, p. 295) apud Marx infere-se que o “[...] *capital sobrevivia como um vampiro sugando os trabalhadores vivos e que, no geral, o capital não fazia conta da saúde ou da duração de vida do trabalhador, a menos que a sociedade o forçasse a fazer isto*”.

Devido a essa situação de “parasitismo” muitas doenças foram sendo mapeadas, algumas delas foram classificadas como dentro da lei e/ou inevitáveis por causa da execução do trabalho. Já houve uma melhora muito grande com relação aos procedimentos de segurança que envolve o tema, mas ainda assim os números são alarmantes, uma vez que “[...] *são os problemas mais graves que chamam a atenção*” (MORGAN, 2011, p. 296). Para muitos, tais problemas “[...] *são um efeito colateral inevitável da industrialização*” (MORGAN, 2011, p. 297). Depreende-se que a saúde dos funcionários, quando comparada às questões econômicas, é, comumente, colocada em segundo plano. Vejamos:

Organizações trabalham com esforço para parecerem bem nos registros oficiais, reduzindo o número ou a gravidade de riscos potenciais identificados através de várias técnicas diferentes de camuflagem. Podem fazer isto influenciando o modo pelo qual os acidentes ou os riscos de acidentes são classificados, ou então, encorajando os trabalhadores acidentados ou doentes a voltarem ao trabalho mediante alocação em cargos mais fáceis (MORGAN, 2011, p. 300).

Como vantagens desse ponto de vista, tem-se a criação de novo grau de consciência social, capaz de elucidar o porquê de as relações grupais, baseadas na exploração, serem polarizadas e a dualidade da natureza da racionalidade, uma vez que o que é bom para a organização pode ser, muitas das vezes, maléfico para a saúde/situação de seus funcionários.

Como desvantagem, cabe mencionar as alterações ambientais que, diga-se de passagem, foram para pior, como, por exemplo, com relação aos hábitos alimentares, tipos de doenças, acidentes e o vício no trabalho, e a fomentação de conflitos internos, caso esta seja interpretada como sendo uma espécie de conspiração.

Para que haja a devida definição de qual metáfora se encaixa melhor em determinada organização deve-se ter muito cuidado, pois as organizações podem se mostrar de várias maneiras ao mesmo tempo. Para tanto, aconselha-se que sejam seguidos 2 (dois) passos, que são: fazer uma leitura-diagnóstica do contexto sondado e, paralelamente confeccionar um julgamento crítico sobre a relevância das diversas interpretações feitas.

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho: aspectos importantes

Já há um bom tempo que a expressão “Qualidade de Vida” se faz presente na rotina dos indivíduos que almejam melhorar suas condições de vida. Essa melhora não se limita apenas a realização de atividades físicas ou cuidados com a saúde, mas também leva em consideração outras variáveis que indicam se a pessoa possui, ou não, uma vida que possa ser considerada como apropriada, com base em parâmetros de satisfação individualmente estabelecidos.

Indo de encontro a isso, há o exemplo de Frederick Taylor que ao solucionar, nas organizações, questões como produtividade e eficiência trouxe à tona os problemas vivenciados no ambiente de trabalho tais como: o tédio, a insatisfação e execução de tarefas exaustivamente repetitivas.

Como saída para os pontos mencionados anteriormente, e diante do atual cenário de concorrência globalizada, as organizações tiveram, mais recentemente, que rever os afazeres no seu ambiente laboral e passaram a dar atenção à qualidade e à saúde dos seus funcionários, considerados como ativos importantes. Conforme salientam Barçante e Castro (1995)⁵ apud Fernandes (1996, p. 26), “*qualidade é, antes de tudo, uma atitude. Quem faz a qualidade são as pessoas, muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho*”.

O exercício das atividades, a partir de então, está sendo menos burocratizado e mecânico e passando a ser mais flexível e integrado, o que tende a acarretar em organizações também mais flexíveis e criativas. Tal alteração de ponto de vista, requereu o aperfeiçoamento de algumas habilidades, promovendo o desenvolvimento dos indivíduos e sua multifuncionalidade. De acordo com Senge (1998, p. 97) “*os sistemas vivos têm integridade. Seu caráter depende do todo. O mesmo ocorre com a qualidade de vida no trabalho, ou seja, para entendê-la é preciso ver todo o sistema como sendo responsável pelo problema*”.

Percebe-se dessa forma, que as empresas têm como um grande tema desafiador a maneira como tratam seus funcionários, sendo obrigadas a se atentar cada vez mais para os assuntos que dizem respeito à melhoria da qualidade de vida e saúde no trabalho. Esse enfoque é resultado de um cenário econômico altamente moderno e competitivo e da certeza de que, direta ou indiretamente, o alcance de metas e bons resultados financeiros é ligado à produtividade dos funcionários. “*A insatisfação e a desmotivação para o trabalho são*

⁵ BARÇANTE, Luiz C. & CASTRO, Guilherme C. **Ouvindo a Voz do Cliente Interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

penosas tanto para a empresa quanto para o trabalhador” (MERINO, 2000⁶ apud OLIVEIRA, 2006, p. 31).

Para tanto, tem se incentivado o desenvolvimento de ações de qualidade de vida dentro das empresas, o que culminou em uma nova demanda gerencial. Para isso e tendo como referência os ensinamentos de Gil (2001) será fundamental que se tenha uma boa equipe responsável pela gestão de pessoas, uma vez que esta *“é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”* (GIL, 2001, p. 17).

Neste sentido, é imprescindível que os gestores aprendam a liderar seus colaboradores ao invés de controlá-los e, neste ponto, cabe trazer a observação de Albuquerque-França (1998)⁷ apud Pizolotto (1998) fazendo menção sobre

[...] o conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (PIZOLOTTO, 1998, p. 43).

Não obstante ter surgido há mais de 50 (cinquenta) anos, não há um consenso a respeito do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Cada estudioso a definiu de acordo com os elementos que considera mais relevantes e assim, ao tratar desse tema, Bom Sucesso (2002) entende que:

Qualidade de vida trata da experiência emocional da pessoa com o seu trabalho, no momento em que tantas mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa e acelerada. Aborda os efeitos desta realidade no bem-estar da pessoa do ponto de vista emocional, enfocando as consequências do trabalho sobre a pessoa e seus efeitos nos resultados da organização (BOM SUCESSO, 2002, p. 29).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Búrigo (1997) argumenta que:

A qualidade de vida no trabalho busca humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e, principalmente, com a satisfação do trabalhador no seu ambiente laboral. Constitui-se, ainda, em condição de vida no trabalho, associado ao bem-estar, à saúde e à segurança do trabalhador (BÚRIGO, 1997, p. 30).

Conforme se pode depreender da definição acima, o Autor chama a atenção sobre a importância da qualidade no ambiente laboral para a produtividade da empresa. Nos dizeres

⁶ MERINO, Eugênio. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos básicos**. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2000. p.17-18. (Apostila do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/UFSC).

⁷ ALBUQUERQUE, L. G. de; FRANÇA, A. C. L. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total**. Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr.-jun. 1998

de Colengui (2003, p. 169) um ambiente de trabalho com qualidade é aquele “[...] *local tranquilo, saudável, seguro, limpo, agradável, disciplinado, organizado e arrumado*”.

Para ratificar a concepção de que produtividade e QVT devem estar bem alinhados para que se consiga angariar bons resultados, é possível concordar com Maximiano (2000), ao afirmar que:

Quanto maior a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com os fatores motivacionais e higiênicos, mas também com outros fatores, como a sua própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais. Estes dois últimos estão claramente fora do ambiente de trabalho. No entanto, é inegável seu papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários de todos os níveis (MAXIMIANO, 2000, p. 272).

Ainda segundo Maximiano (2000), as teorias relacionadas à motivação tiveram seus conceitos ampliados exatamente em decorrência do conceito de QVT conforme ilustrado na figura 3 abaixo:

Figura 3 – Conceitos Motivacionais Ampliados



Fonte: Adaptado de Maximiano (2000, p. 297)

Já para Nadler e Lawler (1983)⁸, apud Fernandes (1996, p. 44), a “*qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações*”. Sendo assim, é oportuno que se traga duas considerações feitas por Limongi-França e Assis (1995) a respeito do assunto. A primeira diz respeito à aplicabilidade da QVT e, nestes termos:

[...] existe uma grande distância entre o discurso e a prática. Filosoficamente, todo mundo acha importante a implantação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazos são esquecidos. Tudo está por fazer. A maioria dos programas de QVT tem origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem sequer se associam a programas de qualidade total ou de melhoria do clima organizacional. QVT só faz sentido quando

⁸ NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

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 consequências na saúde das pessoas e da organização (LIMONGI-FRANÇA; ASSIS, 1995, p. 28).

Já a segunda consideração faz correlação entre QVT e Qualidade Total

QVT é uma evolução da Qualidade Total. É o último elo da cadeia. Não dá para falar em Qualidade Total se não se abranger a qualidade de vida das pessoas no trabalho. O esforço que tem que se desenvolver é de conscientização e preparação para uma postura de qualidade em todos os sentidos. É necessária a coerência em todos os enfoques. QVT significa condições adequadas e os desafios de respeitar e ser respeitado como profissional. O trabalho focado e em serviço social e saúde é muito imediatista. É necessário colocar a QVT num contexto mais intelectual, não só concreto e imediato. O excesso de pragmatismo leva ao reducionismo. QVT deve estar num contexto mais amplo de qualidade e de gestão. A gestão das pessoas deve incluir esta preocupação (LIMONGI-FRANÇA; ASSIS, 1995, p. 28).

Desta forma é possível inferir que a concepção de qualidade de vida das pessoas está relacionada à percepção das necessidades pessoais de cada um acerca de bem-estar, ambiente sócio-econômico e expectativa de vida, ao passo que QVT versa sobre particularidades dos indivíduos no desenvolvimento de suas atividades dentro do ambiente de trabalho. Assim, e na visão de Vieira e Hanashiro (1990), para se lograr êxito então é fundamental promover:

[...] a melhoria nas condições de trabalho, com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de recursos humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para os empregados como para a organização (VIEIRA e HANASHINO, 1990, p. 41).

Entretanto, para efeito da elaboração deste trabalho e concordando com Limongi-França (2013, p. 170) a contribuição de algumas ciências, tais como: *ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, administração, dentre outras, na construção de novas abordagens em gestão de pessoas e QVT*, assume condição de alta importância, pois a ampliação da visibilidade sobre aspectos e impactos da qualidade de vida no trabalho se mostra fortemente ancorada em pressupostos expressos por aquelas áreas do conhecimento humano.

2.2.1 Evolução dos Estudos

A preocupação com a qualidade de vida dos seres humanos remonta as primeiras civilizações, desde onde foram desenvolvidos alguns métodos que diminuiram o mal-estar e/ou esforço físico, como, por exemplo, os Princípios de Geometria (300 anos a. C.), elaborados por Euclides de Alexandria, para agilizar a maneira como se trabalhava na agricultura às margens do Rio Nilo. Visando corroborar a ideia de que a qualidade de vida não

é uma preocupação hodierna, vale atentar para as palavras de Rodrigues (1994) ao afirmar que:

[...] a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos, em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa (RODRIGUES, 1994, p. 76).

Tendo como referência um ensinamento bem descrito por Chiavenato (2004, p. 448) de que “[...] a organização que quiser atender bem o cliente externo, não poderá se esquecer de atender bem o cliente interno”, no decorrer do século XX, inúmeros pesquisadores cooperaram na aprendizagem acerca da satisfação do homem no trabalho. Alguns se descaram, como, por exemplo, Helton Mayo, a partir de inquirições feitas na *Western Electric Company (Hawthorne, Chicago)*, em 1920, foi viável aprofundar o conhecimento a respeito do comportamento do ser humano, da motivação dos cidadãos para o atingimento de metas de cunho organizacionais e da Qualidade de Vida do Trabalhador, que resultaram na Escola das Relações Humanas. Neste contexto ganham importância central, os estudos feitos por Maslow, que elaborou Teoria Motivacional, já mencionada anteriormente, constituída por 5 (cinco) necessidades fundamentais que refletem diretamente no desempenho e na autorealização do indivíduo (vide Figura 1).

Douglas McGregor, por sua vez, foi o responsável pela Teoria X, que, dentre várias coisas, acreditava que o engajamento com os fins se subordinava às recompensas pela execução e que as pessoas além de passarem a concordar com as responsabilidades, passavam a require-las. Muitas das dimensões consagradas por McGregor são exploradas e aplicadas em Programas de QVT. De acordo com Walton (1974)⁹ apud Fernandes (1996), para que tais Programas obtenham êxito é preciso que possuam como meta

[...] gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativos graus de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de “feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo (FERNANDES, 1996, p. 36).

Possuem mérito também os trabalhos de Frederick Herzberg, pois através deles foi possível diagnosticar que os participantes das entrevistas (engenheiros e contadores) relacionavam suas insatisfações trabalhistas com o ambiente onde trabalhavam e as satisfações com o conteúdo trabalhado. Nesse contexto, os fatores higiênicos, que causavam insatisfação, foram a política administrativa da organização, os relacionamentos interpessoais

⁹ WALTON, R.E. *Improving the Quality of Work life*. Harvard business Review, may/jun. p. 12-16, 1974.

com os supervisores, circunstâncias de trabalho, remunerações, *status* e segurança. Já os fatores motivadores, promotores de satisfação, foram o próprio trabalho, a realização e o reconhecimento que ele proporciona, as responsabilidades e o desenvolvimento profissional.

A partir de 1930, depois da Grande Crise, a QVT passou a ser vinculada com os propósitos dos movimentos sindicais que focavam na segurança, na salubridade, no tratamento dado aos funcionários e no aumento dos pagamentos. Um pouco mais a frente, mais precisamente em 1950, a QVT foi relacionada à perspectiva da psicologia, de onde surgiram as primeiras teorias. De acordo com essa perspectiva, surge a busca por uma noção de suposto paralelismo entre a satisfação do trabalhador e sua produtividade.

Contudo, apenas com o advento da sistematização das técnicas de produção que os cuidados com as condições de trabalho e com a suas interferências na produção passaram a ser analisadas de maneira científica.

De acordo com Rodrigues (1994), o bem-estar dos trabalhadores foi, a princípio, aprofundado e teorizado pelos Economistas liberais, posteriormente pela Administração Científica e depois pela Escola de Relações Humanas. Historicamente falando, a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” nasceu em 1950, dos estudos feitos por Eric Trist e sua equipe no *Tavistock Institute* (Londres, Inglaterra). Nesse contexto, QVT se referia às experimentações fundamentadas na associação existente entre indivíduo, trabalho e organização, concernentes a reestruturação das atividades, visando transformar a rotina dos operários menos penosa.

A partir de 1960, passou-se a ter, nos Estados Unidos, uma maior apreensão com relação à QVT, devido à constituição da *National Commission on Productivity*,¹⁰ responsável por averiguar o porquê da baixa produtividade nas empresas norte americanas, e do *National Center for Productivity and Quality of Working Life*¹¹, encarregado por efetuar estudos e de ser o laboratório das ações relativas à produtividade e à QVT.

Depreendeu-se, após análise, que, durante esse período de significativa mudança social, onde o funcionamento das estruturas organizacionais foi questionado, duas foram as situações que fizeram com que as pessoas ficassem mais conscientes de seus direitos e este fato culminasse nesses estudos. A primeira foi a mobilização reivindicatória feita pelo proletariado norte americano e a segunda foi a não passividade da classe estudantil francesa.

Estudiosos como Rodrigues (1994) e Limongi-França (2011) concordam que a primeira fase da QVT foi entre 1969 e 1974, destacando, em especial, 1974 por causa do

¹⁰ Comissão Nacional sobre Produtividade. Nota de responsabilidade da autora.

¹¹ Centro Nacional para Produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho. Nota de responsabilidade da autora.

aumento da atenção dada ao assunto pelos líderes sindicais, donos de empresa e governantes. A partir de meados da década de 70 os estudos voltados para a QVT diminuíram em decorrência da crise energética (causada pelo petróleo) e da alta da inflação que atingiu as grandes potências do Ocidente, em especial, os Estados Unidos.

Quando foi em 1979, a competição no mercado internacional se acirrou novamente, por causa do aparecimento de novos poderios industriais, como, por exemplo o Japão. Diante de tal ameaça os Estados Unidos se viram obrigados a reavaliar seus padrões organizacionais, e para tanto, voltaram a ter interesse pelos estudos feitos sobre QVT. Devido a esse interesse, surgiram os pioneiros movimentos baseados em técnicas de QVT, devidamente estruturados e sistematizados, que, posteriormente, foram aplicados nas organizações.

Uma das técnicas que se destacou durante esse período foram as japonesas de administrar, a exemplo os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ)¹², pois ajudaram o Japão superar muito bem a crise.

Já na década de 80, com o progressivo desenvolvimento da tecnologia, que acarretou em um cenário muito volátil, a satisfação do colaborador foi, definitivamente, dada como variável de suma importância no aumento da produtividade empresarial.

A partir daí a QVT não perdeu mais seu destaque, sendo difundida em diversos países, como França, Canadá, Alemanha, Suécia, Noruega, Holanda e Itália. No Brasil, com o objetivo de adaptar o modelo internacional à nossa realidade, alguns autores se destacaram, dentre os quais: Eda Fernandes (Rio Grande do Sul), Tarcísio Quirino (Brasília), Marcus Vinícius Rodrigues (Rio de Janeiro), Ana Cristina Limongi-França (São Paulo) e Lúcio Flávio Moraes (Minas Gerais). Apesar de não haver uma unanimidade com relação ao seu conceito, em sua essência todos concordam que *“a meta principal de tal abordagem volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa”* (FERNANDES, 1996, p. 43).

Devido à diversificação de maneiras como foi definida a QVT, se torna pertinente a reflexão sobre sua evolução e essa última, como pode ser observado no quadro 1 a seguir, acompanhou o avanço dos estudos e intervenções feitas nas organizações.

¹² É formado por um grupo de pessoas que pertencem ao nível operacional, com o objetivo de propor modificações naquilo que precisa ser melhorado ou solucionado. É uma atividade de grupos voluntários, composta de preferencialmente, no mínimo três participantes e no máximo sete, que fazem parte de um mesmo setor (Fonte: <http://www.blogdaqualidade.com.br/circulos-de-controle-de-qualidade/>).

Quadro 1 – Marcos históricos do conceito

PERÍODO	MARCOS HISTÓRICOS DO CONCEITO	CONCEPÇÃO
1959 a 1972	QVT como variável	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
1969 a 1974	QVT como abordagem	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
1972 a 1975	QVT como método	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 um sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
1975 a 1980	QVT como movimento	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
1979 a 1982	QVT como tudo	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
1982 a déc 90	QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.
A partir da década de 90	QVT como modelo ou filosofia de gestão	A capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização.

Fonte: Adaptado de Andrade (2016, p. 30)

A princípio, a QVT foi exposta tendo como foco o ponto de vista que os indivíduos tinham do trabalho, sobretudo com base nas conclusões individuais relativas ao bem-estar na realização de suas atividades e saúde mental. Sendo assim, o cerne eram as implicações pessoais causadas pelo trabalho e a maneira de aprimorar o desenvolvimento do mesmo com o objetivo de satisfazer às necessidades individuais.

Posteriormente, foi definida como sendo uma abordagem, onde deu-se destaque ao indivíduo antes mesmo de destacar os rendimentos empresariais. Entretanto, concomitantemente, a QVT era trabalhada de forma vinculada aos projetos cooperativos da esfera gerencial. Mais à frente, observa-se a QVT como um método, traduzindo-se em técnicas específicas, por exemplo, de reformulação do trabalho, enriquecimento de atividades e funções.

A partir de 1975, a QVT passou a ter características de movimento, que, com a ajuda de valores sociais positivos, foi capaz de difundir ideologias, como o gerenciamento participativo e a democracia no ramo industrial.

Em seguida, transformou-se em uma definição global, abrangendo todas as modalidades de perspectivas e programas de QVT que existiam e eram direcionadas à competição externa, distúrbio na qualidade e satisfação dos trabalhadores.

Depois de 1982 até a década de 90, a QVT foi considerada como nada no futuro, buscando justificar como “modismo” passageiro o possível fracasso de algum projeto voltado

para a qualidade. Rodrigues (1994, p. 81) esclarece que “a globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará”. Entretanto, vale ressaltar que os estudiosos do assunto lutam para que a QVT não seja meramente um “modismo”, tornando-se uma ferramenta gerencial de alta efetividade.

Por fim, até o presente momento, entende-se a QVT como sendo uma filosofia de gestão, que exige a prática de atuação gerencial e da autogestão feita pelo próprio trabalhador.

2.2.2 Alguns Modelos Propostos

Devido à enorme proporção voltada à temática da “Qualidade de Vida no Trabalho”, diversos modelos a seu respeito foram desenvolvidos, alguns dos quais estão relacionados no quadro 2 a seguir principalmente, no que tange aos seguintes atributos: autoria, ano de proposição, definição e ênfase associada.

Quadro 2 – Modelos de QVT

AUTOR/ANO	DEFINIÇÃO	ÊNFASE
Trist, 1950	Satisfação e bem-estar do indivíduo	Redução dos efeitos negativos do trabalho sobre a saúde física e a satisfação do indivíduo
Walton, 1973	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa
Hackman e Oldham, 1975	Dimensões do trabalho ou da tarefa associados a estados psicológicos levam a resultados pessoais e do trabalho	Dimensões da tarefa
Davis e Cherns, 1975	Condições e práticas organizacionais interferindo no bem-estar dos indivíduos	Eficiência organizacional e a adequação e competência do trabalhador ao sistema organizacional
Hackman e Suttle, 1977	Satisfação de necessidades pessoais importantes, por meio de suas experiências de trabalho e de vida na organização	Dimensões básicas da tarefa
Lippid, 1978	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos
Ginzberg et al, 1979	Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semiautônomos	Posto individual de trabalho e processo decisório
Guest, 1979	Processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho	Melhoria da produtividade e eficiência, assim como a autorrealização e autogerenciamento
Westley, 1979	Esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas	Pessoas, trabalho e organização
Werther & Davis, 1983	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios	Valorização dos cargos, mediante análise de elementos, organizacionais, ambientais e comportamentais
Nadler & Lawler, 1983	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho	Visão humanista no ambiente de trabalho
Berlanger et al, 1983	Filosofia humanista aplicada por meio da introdução de métodos participativos	Mudança e participação com foco sociotécnico
Huse e Cummins, 1985	Preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional	Valorização dos cargos

Moraes et al, 1989	Resultante de dimensões básicas da tarefa, capaz de reproduzir determinados estados psicológicos	Dimensões básicas da tarefa
Vieira e Hanshiro, 1990	Aspectos voltados para as condições de trabalho, envolvendo variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais	Humanização do trabalho e amenização dos conflitos entre o capital e o trabalho
Bowditch e Buono, 1992	Satisfação de necessidades pessoais importantes através de sua vivência na organização	Condições de vida e cargos mais satisfatórios
Oliveira, 1995	Excelência da vida que se deseja e se deve ser vivida	Visão humanista
Kanaane, 1995	Interação entre conjunto de fatores individuais e situacionais	Visão holística
Davis e Newstrom, 1996	Condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para seus empregados	Visão humanista no ambiente de trabalho
Fernandes, 1996	Fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional	Bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas
Burigo, 1997	Humanização das relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador	Visão humanista no ambiente de trabalho
Bom-Sucesso, 1998	Aspectos culturais nos quais o indivíduo está inserido e também a infraestrutura familiar, relações interpessoais, conflitos e autoestima	Visão holística
Albuquerque e Limongi-França 1998; Limongi-França 1996	Conjunto de ações que envolvem diagnóstico e implantação	Condições de vida e cargos mais satisfatórios; Modelo para gestão de QVT – avalia os fatores (Biológicos; Psicológicos; Sociais; Organizacionais) intervenientes na QVT; Bem-estar; Competências para GQVT
Goulart e Sampaio, 1998	Intervenção na organização e no processo de trabalho, e não somente o cumprimento de leis ou discussão de direitos dos trabalhadores. Interferência nos processos mentais e nos padrões culturais das organizações, a ponto de transformar a cultura organizacional	Visão holística
Dourado e Carvalho, 2005	Busca da conciliação entre interesses antagônicos de trabalhadores e patrões	Instrumento de controle de funcionários
Reddy e Reddy, 2010	Perspectivas emergentes em QVT – como técnicas para melhorá-la	Visão holística – O trabalho é o centro da vida da pessoa
Medeiros e Oliveira, 2011	Testar o poder de generalização dos modelos existentes na literatura, para o serviço público	Visão holística – análise de indicadores de QVT

Fonte: Adaptado de Andrade (2016, p. 32-33)

2.2.3 Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho: BPSO

Ana Cristina Limongi-França¹³ célebre pesquisadora brasileira no que tange à temática que aborda a Qualidade de Vida no Trabalho, observa que o conceito de tal tema já é analisado e trabalhado há muitos anos, não sendo portanto, como alguns imaginavam, um “mero modismo”. Para ela, *“a origem do conceito vem da medicina psicossomática que propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana que divide o ser humano em partes”* (LIMONGI-FRANÇA, 1997, p. 80). E sobre este aspecto em particular ela ainda acrescenta que:

¹³ Ph.D., é professora-associada da Universidade de São Paulo e coordenadora da FIA. É pesquisadora de gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho, qualidade e produtividade e autora de livros e artigos sobre o tema. Consultora em empresas de gestão pública e privada. Dirige ao Núcleo de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho FEA/USP (LIMONGI-FRANÇA, 2009, vii). Nota de responsabilidade da Autora.

A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa (LIMONGI-FRANÇA, 1997, p. 80).

Limongi-França (1997) faz ainda uma observação muito relevante acerca da possível associação da QVT com à ética da condição humana, ao afirmar que:

No campo do trabalho esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana. Esta ética busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 1997, p. 80).

Com o intuito aprofundar conhecimentos sobre a QVT e, posteriormente traçar estratégias gerenciais adequadas e eficazes, Limongi-França (1996) desenvolveu e validou o Modelo BPSO em sua tese de doutorado, através de um vasto estudo no setor privado e em algumas empresas públicas, desde os anos 90. Para tanto, usou como inspiração ser a QVT um “[...] conjunto das escolhas de bem-estar único e individualizado que proporciona autoestima positiva, percepção de equilíbrio, hábitos saudáveis e prontidão para o desempenho no trabalho saudável” (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 275).

Esse Modelo faz parte de um rol de indicadores que, nas palavras daquela Autora, “[...] são ferramentas de planejamento e decisão que permitem clareza de critérios, objetividade de avaliação, facilidade de levantamento de informação, visibilidade de dados, efeitos de determinadas ações” (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 159) e assim, sua funcionalidade está ligada às “[...] necessidades político-decisórias, à compreensão das características culturais de uma comunidade, à ferramenta de desenvolvimento e a competitividade internacional” (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 159).

Como alicerce para o desenvolvimento do Modelo BPSO, Oliveira (2012, p. 58-59) revela que Limongi-França (1996) valeu-se, basicamente, de 3 (três) fontes:

- a) dos conceitos propostos por Walton (1975), por ser, na sua opinião, o conjunto de critérios mais completo: compensação justa e adequada, condições de trabalho, integração social na organização, oportunidade de crescimento e segurança, uso e desenvolvimento das capacidades pessoais e cidadania
- b) do Índice de Desenvolvimento Social (IDS): esperança de vida, grau de alfabetização, distribuição de renda; e

- c) do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH): alimentação, saúde, seguro de vida, conhecimento, condições de trabalho, segurança contra o crime, lazer, participação econômica, participação cultural e política.

Além das fontes acima mencionadas, a Doutrinadora partiu do pressuposto de que:

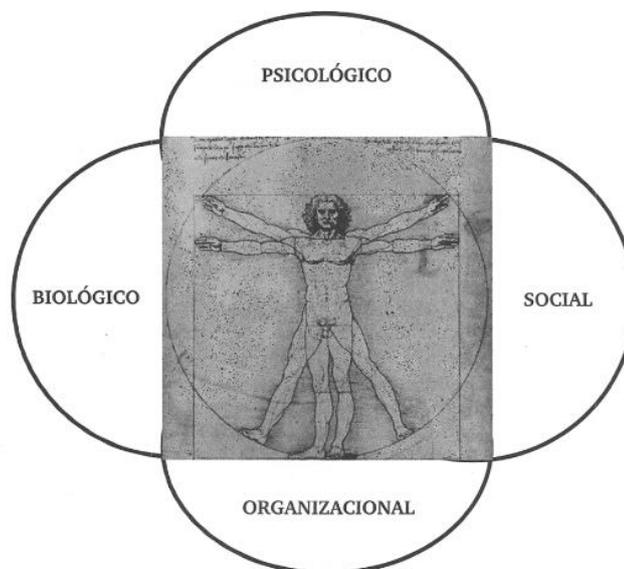
[...] o comportamento humano ocorre de modo simultâneo nas dimensões biológicas, psicológicas e sociais, com ênfase em um dos aspectos, mas com impactos simultâneos nas três dimensões, sempre, em qualquer situação. Para fins de análise no contexto do trabalho das organizações, criamos um desdobramento denominado *ênfase organizacional*¹⁴ (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 13).

Na concepção de Odebreche e Pedroso (2010), no âmbito organizacional, os níveis citados acima comunicam-se e moldam as relações de trabalho lá existentes. É fundamental que se tenha, neste momento, consciência da relevância da QVT, uma vez que:

[...] a compreensão e aplicação deste conceito e a proporção de um ambiente seguro, harmonioso e saudável pode propiciar maiores condições para o trabalhador desenvolver seus potenciais e aumentar a eficácia de suas contribuições e êxitos em seus resultados (ODEBRECH e PEDROSO, 2010, p. 135-136).

A junção desses níveis dá origem a visão do indivíduo no trabalho, concretizado no Modelo BPSO, com suas constantes comunicações e interdependências, entretanto com sistemas próprios, como pode ser observado na figura 4 a seguir:

Figura 4 – A visão de pessoal BPSO



Fonte: Limongi-França (2009, p. 259)

¹⁴ Se refere à cultura organizacional, porte da empresa, tecnologia, segmento econômico em que atua e padrões de competitividade (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 258)

Conforme se pode observar no Quadro 3 abaixo, o modelo primitivo apresenta uma análise nos âmbitos do esforço da empresa e satisfação do funcionário, encaixado ao ambiente para o qual foi feito, qual seja, empresas privadas que possuem muito mais condições de implementar ações de QVT de maneira ágil e menos burocrática:

Quadro 3 – Dimensões de QVT – BPSO

DIMENSÃO	ESFORÇO DA EMPRESA	SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO
Biológica – características constitucionais herdadas e congênitas, incluindo os diferentes órgãos e sistemas que promovem o funcionamento do corpo, inclusive a resistência e a vulnerabilidade do corpo	<ul style="list-style-type: none"> - Semana de prevenção de acidentes – SIPAT - Prevenção de riscos – PPRA - Ginástica - Controle médico – PCSMO - Atuação da CIPA 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade das SIPAT's - Controle de riscos ergonômicos e ambientais - Oportunidade de realizar ginástica - Estado de saúde dos colegas e superiores - Atuação da CIPA
Psicológica – corresponde aos processos afetivos, emocionais e intelectuais, conscientes ou inconscientes, caracterizando a personalidade, a vida mental, o afeto e o jeito de se relacionar com as pessoas e com o mundo que os rodeia	<ul style="list-style-type: none"> - Critérios de recrutamento e seleção - Ferramentas de avaliação de desempenho - Gestão do clima organizacional - Plano de carreira - Administração de salários - Respeito à vida pessoal - Estabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança no recrutamento e seleção - Formas de avaliação de desempenho - Clima de camaradagem - Oportunidade de carreira - Satisfação com o salário - Ausência de interferência na vida pessoal - Segurança no emprego
Social – relativa à incorporação e às influências dos valores, das crenças e as expectativas das pessoas com as quais se convive, dos grupos sociais e das diferentes comunidades com as quais o indivíduo entra em contato durante sua vida	<ul style="list-style-type: none"> - Convênios comerciais - Atividade de lazer - Atendimento aos filhos - Financiamento de cursos externos 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos convênios comerciais - Oportunidade de distração - Atendimento aos filhos (creche, escola) - Financiamento de cursos externos
Organizacional – aspectos específicos do local onde as relações de produção ocorrem	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Endomarketing</i> - Programa de T&D - Implantação de processos e tecnologias - Gestão participativa - Redução da burocracia - Atendimento às rotinas de pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem da empresa - Oportunidade de T&D - Melhorias nos processos e tecnologias - Participação em comitês - Qualidade dos processos administrativos - Atendimento a registro, férias, pagamento etc..

Fonte: Adaptado de Andrade (2016, p. 58)

Percebe-se então que há uma tendência em se trabalhar a questão de uma maneira mais ampla, levando-se em consideração o conceito de saúde como algo que abarque os aspectos: biológico, psicológico e social e não apenas como sendo a suposta inexistência ou mesmo aquisição de alguma enfermidade.

De acordo com Limongi França (2009), as questões de saúde no âmbito organizacional são, na maioria das vezes, obtidas através de situações de trabalho tidas como estressantes, as que podem acarretar em doenças, danos, incapacidades, culminando, portanto, com uma possível falta de competitividade. Entende-se então e inclusive, que a QVT deve ser trabalhada nas organizações conforme conjecturas de uma gestão avançada, principalmente baseada no emprego de informações e técnicas especializadas, que focam em resultados tanto empresariais, como pessoais.

Diante disso, infere-se que as empresas devem procurar se empenhar de maneira sistemática para preencher todas as demandas gerenciais, não se limitando apenas às perspectivas legais e/ou planos de benefícios. É daí que advém a visão holística já citada: a

preocupação deve ser com o todo, com tudo aquilo que pode se refletir, tanto positiva, quanto negativamente, na sensação de bem-estar do indivíduo no exercício cotidiano de suas atividades laborais.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

No entendimento de Severino (2007, p. 102) o método científico pode ser considerado como “*um conjunto de procedimentos lógicos e de técnicas operacionais que permitem o acesso às relações causais constantes entre os fenômenos*”. Para ele, na busca da causa dos fenômenos são formuladas hipóteses e uma delas precisa ser comprovada pela experimentação, ou seja, determinado conhecimento só poderá ser dado como científico, a partir do momento em que possa ser feita sua verificação.

A pesquisa como parte integrante da metodologia, pode ser entendida como sendo a investigação, o procedimento sistemático e intensivo, com a finalidade de descobrir e interpretar os fatos e fenômenos que estão inseridos em uma determinada realidade (LEHFELD; BARROS, 1999).

Para a fundamentação deste estudo utilizou-se da pesquisa bibliográfica exploratória por meio de livros e artigos científicos contendo referências teóricas sobre a busca pela correlação temática entre as organizações e suas metáforas e a Qualidade de Vida no Trabalho, cujo objetivo resultou na construção do conhecimento científico sobre aquele recorte temático supramencionado.

Sobre este aspecto em particular, cabe mencionar que, na percepção de Gil (2008) ao afirmar que um estudo possui natureza exploratória quando envolver, além do levantamento bibliográfico, entrevista com indivíduos que têm e/ou tiveram experiência real com o tema pesquisado.

Na sequência foi adotado o procedimento da pesquisa descritiva e de campo através da qual rastreou-se, através da aplicação de instrumento de coleta de dados, questões relativas à QVT na percepção de funcionários vinculados à organização selecionada e colocada aqui na condição de caso em estudo. Dentro ainda desse contexto, a abordagem utilizada foi a qualitativa, na qual o pesquisador tem o papel de interpretar a realidade, a partir meramente de suas percepções, influenciadas obviamente pelo contato com a literatura consultada para a construção do Referencial Teórico do trabalho (BRADLEY, 1993).

Assim, para nortear a incursão no campo, foi utilizado o estudo de caso que, conforme ressalta Yin (2010), baseia-se em uma inquirição empírica que busca por apurar determinado fenômeno dentro de um cenário da vida real, que neste caso se traduz no espaço laboral da organização selecionada. Para tanto, a incursão no campo baseou-se no modelo BPSO proposto por Limongi-França (1996). Tal modelo, conforme mencionado anteriormente, aborda o indivíduo sob as dimensões biológicas, psicológicas, organizacionais

e sociais, de modo indissociável, no intuito de que a assim, se possa avaliar suas interações com seu meio ambiente de trabalho.

O método de pesquisa utilizado foi o levantamento tipo Survey exploratório, também conhecido como pesquisa de avaliação, uma vez que se empregou como instrumento de coleta de dados primários um questionário fechado - expresso no anexo 1 deste trabalho – por meio do qual o respondente atribuiu sua resposta a partir de numa lista de 4 opções apresentadas. Tal método, pressupõe o emprego de instrumento único de coleta de dados assim, para que assim se possa apreciar através de uma amostra representativa, o problema que está sendo examinado, para posteriormente, se possa chegar a algumas considerações acerca temática correlata, em decorrência da análise dos resultados obtidos (MIGUEL, 2010).

A opção por essa técnica deveu-se a vários fatores, tais como: tamanho da amostra da pesquisa, distância entre os setores entrevistados, economia de tempo na realização da pesquisa, e pouca mão de obra disponível para sua realização. Conforme Severino (2007, p. 125), *“o uso do questionário permite levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre o assunto em estudo”*.

A apresentação do questionário constou de um total de cinco blocos com cinco perguntas em cada bloco, perfazendo-se assim, um total de 25 questões. O primeiro bloco consistiu em dados de identificação do perfil do entrevistado, a partir de perguntas envolvendo faixa etária, nível hierárquico e escolaridade dentre outros. O segundo bloco foi composto de questões abordando aspectos biológicos do ambiente da organização.

Já o terceiro bloco é formado por questões sobre os aspectos psicológicos ligados ao comportamento da empresa. O quarto bloco de perguntas abordou o tratamento dos aspectos sociais desenvolvidos pela empresa e por fim, no quinto e último bloco, foram feitos questionamentos relativos aos aspectos organizacionais. Todas as perguntas têm por objetivo avaliar, na percepção dos trabalhadores, se a organização oferece condições para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho.

As questões disponíveis foram apresentadas numa escala com perfil progressivo envolvendo as seguintes alternativas: SEMPRE; QUASE SEMPRE; RARAMENTE e NUNCA situação esta que permitiu ao respondente especificar sua percepção sobre as ações desenvolvidas pela empresa, no que tange a Qualidade de Vida no Trabalho, em cada uma daquelas abordagens supramencionadas.

O questionário foi enviado por e-mail aos funcionários da área administrativa da empresa. A escolha pelo setor administrativo deveu-se ao fato de que, na área de produção, onde se concentra a maior parte dos colaboradores, o acesso a computadores ou e-mails é

limitado. A pesquisa foi realizada entre os dias 15 e 23 de outubro de 2015 e para tanto, foram enviados e-mails com o questionário para todos os setores da área administrativa da empresa, totalizando 450 e-mail's e, deste total, retornaram com respostas, 237 questionários, correspondendo portanto, a 52% da amostra inicialmente selecionada. Para Lakatus e Marconi (1985, p. 167) “*a importância dos dados não está em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações*”.

Como delimitação do trabalho há questões próprias do tema, como, por exemplo, a relativa escassez de material literário brasileiro encontrado. Além disso, se pode mencionar a dificuldade na aplicação do instrumento de levantamento de dados, uma vez que o mesmo foi feito via e-mail (recomendação dada pela própria empresa) e o seu posterior retorno, devidamente respondido. Entretanto, as maiores limitações enfrentadas foram, sem sombra de dúvida, a subjetividade do indivíduo, a qual exerce influência sobre a formação da opinião de cada um, em especial com a relação à QVT, e a condição do feedback dado pelos participantes no momento de responder ao questionário, já que muitos deles ficam com receio de se expor, temendo represálias por parte da organização. Por fim, cabe mencionar que para o tratamento, síntese e a tabulação dos dados coletados na pesquisa, foi utilizada a ferramenta Excel, disponível no pacote Office da Microsoft, na versão 2007.

4. O CASO EM ESTUDO

A pesquisa foi realizada em uma organização que atua no setor gráfico sediada em Juiz de Fora/MG, fundada no início do século XX. Em 1981, quando ainda era uma pequena gráfica, foi adquirida por um grande Grupo de Comunicação, para que pudesse imprimir um jornal de grande circulação na cidade. Sua primeira e efetiva alteração ocorreu no final dos anos 80, após a inauguração de sua nova planta, projetada para acomodar grandes máquinas de última geração. A velocidade de suas modificações acompanhou a elevação da demanda pelos serviços gráficos, baseados em qualidade, bom preço e celeridade na entrega.

Devido a progressiva procura por parte das redes de varejo, a empresa em questão, a partir de 1996, focou na fabricação de impressos comerciais de grande tiragem. Simultaneamente, arriscou investir no segmento editorial, onde obteve êxito e passou a imprimir livros de algumas editoras nacionais.

A contar de 2005, a organização é respeitada e reconhecida como sendo uma das melhores gráficas do Brasil e da América Latina, uma vez que houve um significativo investimento em sua expansão tecnológica, com a compra de equipamentos importados de alta performance.

Atualmente é a âncora do grupo do qual faz parte, sendo considerada uma das 3 maiores nesse ramo no País e a principal do Estado de Minas Gerais. Possui uns dos parques gráficos mais bem equipados da América Latina com, aproximadamente, 24 mil m² de área construída. Além disso, tem um depósito, também em Juiz de Fora, de 12 mil m², concentrado na armazenagem de papel e na impressão do jornal.

Outro detalhe muito importante é sua localização estratégica, qual seja, a 179 km do Rio de Janeiro, 453 km de São Paulo e 254 km de Belo Horizonte, o que de certa forma contribui em muito para a fluidez no escoamento de sua produção para os eixos viários mais relevantes do Brasil. Para tanto, se vale de uma frota terceirizada de mais de 100 veículos, composta por caminhões e carretas, capazes de transportar até 35 mil toneladas, além de furgões e carros de passeio confortáveis para o transporte de clientes.

A partir da ativação de sua estrutura, a empresa é capaz de imprimir, em média, 12 milhões de páginas por hora, com um consumo mensal de 6 mil toneladas de papel e 90 toneladas de tinta. Engloba aproximadamente 1100 funcionários, dentre os quais 800 são diretos e 300 são indiretos, capacitados dentro e fora do País. Sua carteira de clientes compreende, dentre outras, vultuosas redes de varejo e atacado, editoras, agências de propaganda, instituições governamentais e religiosas.

Seus princípios¹⁵ são:

- Missão: Trabalhar com agilidade e inovação, com foco no cliente, atuando de forma sustentável, valorizando colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade.
- Visão: Ser referência no mercado gráfico, apresentando altos níveis de excelência em produtos e serviços aos clientes.
- Valores: Compromisso ético, cumprir a legislação ambiental, segurança e qualidade de vida dos colaboradores.

Percebe-se que se trata de uma organização que busca por harmonizar preço, agilidade e qualidade de impressão, visando assim atender às marcas brasileiras mais importantes. Tudo isso, através de recursos tecnológicos e logísticos de ponta e qualidade gráfica de nível internacional.

4.1 Apresentação e Análise dos Dados Coletados

A pesquisa foi realizada com funcionários lotados nos setores administrativos da empresa e assim, o primeiro bloco do questionário procurou traçar o perfil dos entrevistados, a partir dos seguintes atributos: idade, sexo, nível hierárquico, escolaridade e tempo de empresa, cujos resultados estão expressos nos quadros de 4 a 8 a seguir:

Quadro 4 – Sexo

SEXO	PERCENTAGEM (%)
Masculino	35%
Feminino	65%

Fonte: Pesquisa de campo

Quadro 5 – Faixa etária

IDADE	PERCENTAGEM (%)
De 18 a 25 anos	22%
De 25 a 30 anos	27%
De 30 a 40 anos	31%
De 40 a 50 anos	14%
Acima de 50 anos	6%

Fonte: Pesquisa de campo

Quadro 6 – Escolaridade

ESCOLARIDADE	PERCENTAGEM (%)
Ensino Médio	16%
Superior Incompleto	21%
Superior Completo	63%

Fonte: Pesquisa de campo

¹⁵ Dados coletados pela Autora no site da empresa.

Quadro 7 – Tempo de serviço na empresa

TEMPO NA EMPRESA	PERCENTAGEM (%)
Até 1 ano	15%
De 1 a 3 anos	18%
De 3 a 5 anos	25%
De 5 a 10 anos	28%
Acima de 10 anos	14%

Fonte: Pesquisa de campo

Quadro 8 – Cargo na empresa

CARGO	FREQUÊNCIA
Auxiliar Administrativo	19
Assistente Administrativo	73
Analista Administrativo	134
Supervisor	8
Coordenador	3

Fonte: Pesquisa de campo

A análise exploratória dos dados resultantes da aplicação do modelo BPSO teve como principal objetivo verificar as ações desenvolvidas pela empresa no que tange à temática da Qualidade de Vida no Trabalho, na percepção dos colaboradores.

De acordo com a pesquisa bibliográfica pode-se entender que a qualidade de vida no trabalho está relacionada à satisfação das necessidades dos indivíduos e envolve múltiplas dimensões, tais como: físicas, intelectuais, emocionais, profissionais e sociais. Assim, para analisar as respostas ao segundo bloco do questionário, envolvendo questões relacionadas à dimensão biológica, considerou-se o argumento de Limongi-França (2011, p. 41), ao afirmar que: “*numerosos fatores perturbadores da saúde [...] trazem desconforto, [...] são potencializadores de doenças e, diminuem a qualidade de vida*”.

Os resultados das perguntas ao bloco das variáveis da dimensão biológica estão expostos no quadro 9 a seguir.

Quadro 9 – Dimensão Biológica

PERGUNTA	GRAU DE SATISFAÇÃO	SEMPRE	QUASE SEMPRE	RARAMENTE	NUNCA
A empresa oferece condições ambientais adequadas para a realização do trabalho (ergonomia, iluminação, ruído, temperatura)?	Frequência	83	137	12	5
	Percentual (%)	35,02 %	57,80%	5,07%	2,11%
A empresa oferece atividades laborais, como ginástica ou de reeducação postural no horário de trabalho?	Frequência	184	53	0	0
	Percentual (%)	77,63%	22,37%	0,00%	0,00%
A empresa oferece palestras ou atividades com conteúdo	Frequência	67	84	73	13

considerado proveitoso para sua saúde ou de seus familiares na SIPAT?	Percentual (%)	13,28%	35,44%	35,80%	15,48%
O lanche oferecido pela empresa aos funcionários pode ser considerado de qualidade?	Frequência	71	140	17	9
	Percentual (%)	29,96%	59,07%	7,17%	3,80%
O convênio médico oferecido pela empresa pode ser considerado satisfatório para suas necessidades?	Frequência	28	59	132	18
	Percentual (%)	11,81%	24,89%	55,70%	7,60%

Fonte: Pesquisa de campo

O resultado para a primeira pergunta sinalizou que a grande maioria dos entrevistados demonstra alto grau de satisfação no que diz respeito às condições físicas ambientais do seu local de trabalho. Consideram que sempre (35,02%) ou quase sempre (57,80%) a empresa oferece condições físicas adequadas e satisfatórias para a qualidade ambiental no trabalho.

Na segunda pergunta a expressiva maioria, resultando 77,63% para “Sempre” e 22,37% para “Quase sempre” denota grau alto de satisfação dos colaboradores nesse quesito. Tal resultado talvez se deva ao fato de que a empresa sempre buscou firmar convênios com instituições que oferecem projetos de ginástica nas suas dependências. Para Limongi-França (1996), a abordagem sobre saúde e segurança na empresa refere-se, entre outros aspectos, na prevenção ou reparação de aspectos humanos e ambientais que podem contribuir para minimizar ou mesmo neutralizar os riscos no trabalho.

Os resultados para a terceira questão apontaram que a grande maioria dos temas abordados, por ocasião na Semana Interna de Prevenção de Acidentes, (SIPAT), está voltada para os interesses da área produtiva, como campanha para proteção das mãos, campanha para utilização correta de EPI's¹⁶ e outras. Os resultados relativos a essa pergunta indicam que o público abrangido pela presente pesquisa, advindo de setores administrativos, demonstrou não ter grande interesse por essa temática ou não ser sensibilizado por ela, retornando 13,28% para “Sempre”, 35,44% para “Quase sempre”, como também 35,80% para “Raramente” e 15,48% para “Nunca”. Esse item também reflete a ótica dos colaboradores sobre a abordagem da segurança e prevenção dos riscos ambientais na empresa.

A qualidade da alimentação oferecida pela empresa, tema da quinta pergunta desse bloco, é um dos indicadores listados nos estudos de QVT desenvolvido por Limongi-França. Nesse quesito observou-se um grau relevante de satisfação por parte dos colaboradores no que tange ao lanche oferecido, na medida em que: 29,96% e 59,07% responderam “Sempre” e

¹⁶ Equipamentos de Proteção Individual. Nota de responsabilidade da autora.

“Quase sempre”. A refeição é oferecida três vezes ao dia, uma vez a cada turno e compõe-se de pão, café, leite, presunto ou queijo.

As respostas à última questão do bloco demonstraram alto grau de descontentamento com o benefício do convênio médico oferecido pela empresa. A modalidade do convênio que ela disponibiliza aos colaboradores é isenta de mensalidade, mas a rede de atendimento é restrita a poucos médicos e clínicas e a cobrança das consultas e exames se dá mediante desconto em folha de pagamento. Os estudos de Limongi-França (1996) demonstram que a promoção da saúde do trabalhador tende a se traduzir em ótimos resultados econômicos para as organizações.

No terceiro bloco da pesquisa estão elencadas questões relacionadas aos aspectos da dimensão psicológica, cujos resultados obtidos estão expostos no quadro 10 abaixo:

Quadro 10 – Dimensão Psicológica

PERGUNTA	GRAU DE SATISFAÇÃO	SEMPRE	QUASE SEMPRE	RARAMENTE	NUNCA
Os critérios de recrutamento e seleção podem ser considerados justos e confiáveis?	Frequência	142	58	26	11
	Percentual (%)	59,92%	24,47%	10,97%	4,64%
Existe reconhecimento, por parte dos superiores, pelo trabalho bem realizado de um funcionário?	Frequência	129	69	32	7
	Percentual (%)	54,44%	29,11%	13,50%	2,95%
As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?	Frequência	61	127	41	8
	Percentual (%)	25,74%	53,59%	17,30%	3,37%
Você considera que, de um modo geral, os salários pagos pela empresa são condizentes com as funções desempenhadas?	Frequência	78	102	41	16
	Percentual (%)	32,91%	43,04%	17,30%	6,75%
A empresa está atenta ao clima entre as pessoas no ambiente de trabalho?	Frequência	61	78	69	29
	Percentual (%)	25,74%	32,91%	29,11%	12,24%

Fonte: Pesquisa de campo

A organização desenvolve um programa interno de seleção para preenchimento de vagas com ampla divulgação, por meio da clareza de critérios e acompanhamento das etapas pelos interessados. Os colaboradores podem se inscrever nas vagas oferecidas em qualquer setor da empresa, desde que e para tanto, preencham os pré-requisitos necessários. Portanto registrou-se um alto grau de percepção positiva dos funcionários, no que tange a esta questão

envolvendo (59,92% “Sempre” e 24,47% “Quase sempre”), a formação de impressões positivas sobre uma política clara de recrutamento e seleção desenvolvida pela empresa. A satisfação com os critérios de recrutamento e seleção compõem a lista de indicadores de qualidade de vida no trabalho.

Em resposta à segunda pergunta ficou evidenciado o alto grau de aprovação por parte dos colaboradores para com seus gestores (54,44% “Sempre” e 29,11% “Quase sempre”). O departamento de RH da gráfica promove regularmente treinamentos, cursos e palestras para os supervisores das diversas áreas da empresa, o que pode estar contribuindo para a obtenção deste resultado.

A terceira pergunta desse bloco resultou em 25,74% de respostas para “Sempre” e 53,59% para “Quase sempre”, apontando uma alta percepção positiva por parte dos colaboradores dos processos de promoção na área administrativa da gráfica. De maneira geral, essa área apresenta baixo índice de *turn-over*, com promoções baseadas na meritocracia e no tempo que o colaborador tem de empresa, fatores que podem ter concorrido para as respostas obtidas. O Relatório de Desenvolvimento Humano no Brasil, citado por Limongi-França (1996) apresenta como uma das opções básicas ao desenvolvimento humano a renda no trabalho.

A quarta pergunta apresentou como resultado um alto grau de satisfação: 32,91% “Sempre” e 43,04% “Quase sempre” contribuíram para o resultado, o plano de cargos e salários da empresa e as pesquisas comparativas do mercado de trabalho em Juiz de Fora e região. A empresa é a maior gráfica da cidade e pratica aumentos salariais diferenciados em relação às gráficas de menor porte. Promove ainda divulgação dos benefícios oferecidos através de cartazes e e-mails.

Na última pergunta, embora tenha sido registrado um grau alto para a maioria (58,65%) das respostas “Sempre” e “Quase sempre”, também foi expressivo o percentual para “Raramente” e “Nunca” demonstrando pouca satisfação dos colaboradores em relação ao clima no ambiente de trabalho e à atenção que a empresa tem dado a esta questão. No ano de 2013 foi realizada uma pesquisa entre os colaboradores da gráfica intitulada “Pesquisa de Clima”, que constou de um questionário com o objetivo de identificar, entre outras situações, as insatisfações dos funcionários em relação ao clima organizacional. No início de 2014, os resultados da pesquisa por área foram apresentados e, como consequência, montou-se uma equipe com funcionários de cada setor da empresa. Esta equipe ficou responsável por elaborar projetos de melhoria para as insatisfações detectadas na pesquisa. A viabilização desses projetos é avaliada pela diretoria para que sejam implementados. Espera-se com isso o

aumento do grau de percepção, por parte dos colaboradores, da atenção da empresa ao clima organizacional.

O quarto bloco do questionário buscou avaliar a satisfação dos colaboradores em relação aos aspectos sociais na empresa. Para Limongi-França (1996, p. 147) “*o nível social revela os valores, as crenças, o papel na família, no trabalho e em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa*”. Em respostas às perguntas de dimensões sociais, obteve-se o exposto no quadro 11 abaixo:

Quadro 11 – Dimensão Social

PERGUNTA	GRAU DE SATISFAÇÃO	SEMPRE	QUASE SEMPRE	RARAMENTE	NUNCA
A empresa investe em seu crescimento profissional (cursos, palestras, treinamentos)?	Frequência	74	82	53	28
	Percentual (%)	31,22%	34,60%	22,36%	11,81%
O vale alimentação oferecido pela empresa atende suas necessidades?	Frequência	31	35	47	124
	Percentual (%)	13,08%	14,77%	19,83%	52,32%
A empresa oferece algum tipo de auxílio para creche ou escola de seus filhos?	Frequência	0	0	0	237
	Percentual (%)	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
A empresa investe em algum tipo de programa de estímulo ao esporte ou lazer para você e sua família?	Frequência	27	49	38	123
	Percentual (%)	11,39%	20,68%	16,03%	51,90%
A empresa participa de eventos culturais ou estimula a sua participação e a de sua família com algum tipo de incentivo?	Frequência	45	71	89	32
	Percentual (%)	18,99%	29,96%	37,55%	13,50%

Fonte: Pesquisa de campo

Na empresa, todos os setores possuem uma verba anual para investimento em cursos e treinamentos de interesse do departamento. Ainda assim, registrou-se nas respostas a primeira pergunta que, praticamente, um terço dos entrevistados (34,22%) não está satisfeito com esta política. Faz-se necessária uma avaliação do uso dessa verba para detectar se sua distribuição tem sido uniforme e democrática ou, ao contrário, se tem beneficiado poucos colaboradores em detrimento da maioria.

A questão seguinte do questionário registrou o maior grau de insatisfação deste bloco, com 72,15% para “Raramente” ou “Nunca”. O vale alimentação oferecido pela empresa ficou por três anos sem reajuste no valor do benefício, e foi motivo de muitas reuniões para

reclamação por parte dos funcionários. Em setembro de 2014 a empresa concedeu o reajuste de 17% sobre o valor do vale alimentação. Pelo resultado da pesquisa, o reajuste concedido ainda não atendeu às necessidades dos colaboradores.

O resultado da terceira pergunta do bloco se deve ao fato de que a empresa, com o aumento do número de funcionários, extinguiu o benefício de convênio que mantinha com creches na cidade.

No quarto quesito o retorno obtido demonstra que a maioria (16,04% para “Raramente” e 51,90% para “Nunca”) dos funcionários com baixo grau de satisfação em relação ao estímulo ao esporte e lazer oferecidos pela empresa. A gráfica participa das competições esportivas regionais promovidas pelo SESI, mas as equipes só se reúnem para treinar nessa ocasião. No restante do ano não são desenvolvidas atividades relacionadas. Limongi-França (1996, p. 169) define cultura como “*atividades de lazer, arte e informação cultural que as empresas desenvolvem e que interferem positivamente na motivação dos empregados*”.

O quinto quesito obteve um percentual equilibrado para as respostas. Outra empresa do mesmo grupo empresarial constantemente divulga e promove eventos culturais com sorteio de ingressos ou descontos para os colaboradores da gráfica. Como as promoções estão frequentemente associadas à imagem da outra empresa, parece não ficar evidenciado para os colaboradores de quem é a responsabilidade pelo incentivo.

O quinto e último bloco de perguntas abordou a dimensão organizacional e retornou o exposto no quadro 12 abaixo:

Quadro 12 – Dimensão Organizacional

PERGUNTA	GRAU DE SATISFAÇÃO	SEMPRE	QUASE SEMPRE	RARAMENTE	NUNCA
A empresa desenvolve campanhas visando a valorização de sua imagem junto aos funcionários?	Frequência	101	114	22	0
	Percentual (%)	42,62%	48,10%	9,28%	0,00%
A empresa investe em novas tecnologias para a melhoria de seus métodos de trabalho?	Frequência	31	85	88	33
	Percentual (%)	13,08%	35,86%	37,13%	13,92%
Os funcionários são tratados com respeito independente do cargo que ocupam na empresa?	Frequência	119	89	26	3
	Percentual (%)	50,21%	37,55%	10,97%	1,27%
As orientações e regras para a realização de seu trabalho são claras e objetivas?	Frequência	86	122	20	9
	Percentual (%)	36,29%	51,48%	8,44%	3,80%

Você considera satisfatórios os procedimentos relativos ao atendimento de pessoal (registro, pagamentos, documentos, etc)?	Frequência	92	104	31	10
	Percentual (%)	38,82%	43,88%	13,08%	4,22%

Fonte: Pesquisa de campo

A organização desenvolve campanhas periódicas de valorização da sua imagem através de cartazes e *e-mails* com a divulgação dos benefícios para os funcionários, metas conquistadas, premiações distribuídas e outros. Também possui uma revista impressa que circula mensalmente com notícias da empresa, de seus colaboradores e matérias de interesse de todos. Justifica-se, portanto o alto grau de satisfação com a imagem da empresa demonstrada na primeira pergunta: 42,62% retornaram “Sempre” e 48,10% retornaram “Quase sempre”. A imagem da empresa na sociedade faz parte da lista dos indicadores empresariais para a qualidade de vida no trabalho, elencado por Limongi-França (1996).

Na segunda questão o grau de satisfação obtido para respostas "Sempre" e "Quase sempre", totalizou 48,95% e ficou próximo do registrado para "Raramente" ou "Nunca" que totalizou 51,05%. A empresa tem adotado uma política de controle rigoroso sobre os custos dos departamentos, e tem controlado os investimentos em computadores e programas, por exemplo. Assim, as trocas de equipamentos são feitas apenas e tão somente no caso de extrema necessidade e isso pode portanto, explicar um maior percentual de insatisfação. A organização durante anos teve uma administração predominantemente familiar e cada diretor conhecia os colaboradores e os tratava nominalmente, independente do cargo ou função de cada um. Tal situação gerava muita satisfação entre os colaboradores que se sentiam reconhecidos pelos donos, existindo um canal aberto para uma melhor comunicação. Recentemente, a empresa passou por uma reestruturação gerencial onde os antigos diretores da mesma família passaram a ocupar um conselho de administração, perdendo o contato direto com os funcionários e gerentes foram contratados para assumir cada área da empresa.

Embora essa situação tenha gerado insatisfação para os funcionários mais antigos, os colaboradores mais novos se adaptaram bem a esta mudança. Portanto, o grau de satisfação nesse quesito chegou a 50,21% para “Sempre” e 37,55% para “Quase sempre”.

Para a terceira questão obteve-se um alto grau de satisfação, com o percentual de 36,29% para “Sempre” e 51,47% para “Quase sempre”. A empresa possui certificação ISO 14001 e está em processo de certificação na norma ISO 9001. Ambas as certificações exigem procedimentos claros para as atividades relacionadas e treinamento constante dos colaboradores envolvidos. Tais práticas colaboram inegavelmente para a clareza e objetividade no entendimento das tarefas a serem realizadas. Limongi-França (1996)

considera a necessidade de explicitação das características reais das tarefas como um requisito fundamental para a gestão da qualidade nas empresas.

Na última pergunta do bloco 82,07% retornaram um alto grau de satisfação com os procedimentos relativos ao atendimento de pessoal. O departamento de pessoal e o departamento de recursos humanos da empresa realizam atendimento em horários definidos, nos intervalos dos turnos para que os colaboradores possam tirar dúvidas, enviar documentos e outros serviços. O pagamento dos funcionários não sofre atrasos e esses fatores concorrem para que seja alto o grau de satisfação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da alta competitividade observada no espaço de atuação organizacional e da possibilidade de se valer do ganho que a Qualidade de Vida no Trabalho pode acarretar atualmente assume grau de importância fundamental o fato de que o gestor conheça o ambiente interno da sua organização para assim traçar estratégias eficazes. Para Limongi-França e Rodrigues (1999, p. 136) estudar a QVT representa adquirir “[...] *uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida no trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia de saúde, segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal*”.

Assim e, a partir destes elementos norteadores, a presente pesquisa buscou investigar os níveis de satisfação que os colaboradores da organização selecionada como objeto de estudo, possuem no tocante às ações e práticas de QVT por ela utilizadas, para que só então fosse possível realizar um esforço de compreensão que, por fim, pudesse permitir a construção de uma linha de análise consistente acerca da temática em pauta.

Como delimitação do trabalho houve alguma dificuldade de encontrar material literário referente ao tema e a própria identificação e aplicação de um instrumento de coleta de dados que, neste caso em particular, foi realizada via e-mail, conforme sugestão da própria organização, por julgar ser mais eficiente e, paralelamente, não dificultar o andamento da rotina de seus colaboradores, uma vez que, pelo menos em tese, cada um deles poderia responder ao formulário no momento que achasse pertinente.

Como retorno, obteve-se uma amostra de pouco mais de 50%, que pode ser considerada suficiente para fundamentar o desdobramento do processo de investigação. Outra restrição enfrentada adveio de dois fatores: o primeiro, o levantamento dos dados ter sido feito com base numa abordagem de coleta do tipo *Survey*, executada através de um questionário fechado. Já o segundo diz respeito à subjetividade de opinião inerente ao indivíduo. Por fim, mas não menos importante, observou-se certo receio na exposição dos fatos, temendo possíveis represálias por parte da organização.

Ainda assim, foi verificado ao final da pesquisa que, para o grupo de perguntas abrangendo variáveis do critério biológico, construídas a partir do modelo BPSO, os colaboradores da organização pesquisada demonstraram possuir alto grau de satisfação para as ações desenvolvidas pela mesma, em relação às condições ambientais, atividades de ginástica laboral e o lanche oferecido. Tal diagnóstico demonstra que há equilíbrio entre o esforço que a organização faz e a satisfação percebida pelos seus colaboradores. Em contrapartida, as

ações relativas a campanhas desenvolvidas pela SIPAT e, em especial ao convênio de saúde, demonstraram baixo grau de satisfação. E esse é um ponto que requer atenção, pois, como ressalta Limongi-França (1996), essas são questões relevantes e que devem ser bem trabalhadas, não somente por aspectos legais, mas também e, principalmente, pela possibilidade de impactar de maneira positiva na satisfação dos empregados.

Para as variáveis do critério psicológico do modelo de Limongi-França que procuram focar em questões que envolvem: recrutamento, seleção, carreira e salário, dentre outros aspectos, apurou-se um grau de satisfação de médio para alto para questões envolvendo as práticas de recrutamento e seleção, reconhecimento por parte dos superiores, promoções, salários e clima no ambiente de trabalho. Sobre este aspecto e como bem ressalta Limongi-França (2013), o ser humano não é mais, como antigamente, uma mera peça da imensa engrenagem da organização. Atualmente, ele é identificado como sendo o principal agente no desempenho organizacional e que, assim sendo, é justa e obrigatória sua valorização, por intermédio do desenvolvimento e implementação de um sistema de recompensas, que por sua vez, possam se mostrar compatíveis com a realidade. Acrescenta a Autora que entre o rol de componentes da recompensa, certamente o mais importante é a remuneração, componente este que contou com uma avaliação bastante positiva por parte dos entrevistados.

Em relação ao bloco de perguntas contendo variáveis de critério social, onde Limongi-França (1996) enfatiza a importância dos benefícios, tais como: gastos com curso de aperfeiçoamento, lazer etc, o resultado obtido permitiu identificar alto grau de satisfação dos funcionários com os investimentos realizados pela organização, voltados ao crescimento e aprimoramento profissional, dentre os quais merecem destaque: cursos, palestras, treinamentos e outras capacitações. Mas, em contrapartida, apresentou também baixo grau de satisfação para os critérios envolvendo: vale alimentação, auxílio creche, plano de saúde e programas de estímulo ao esporte e lazer.

Já no que tange ao bloco das perguntas relativas às variáveis organizacionais em que Limongi-França (1996) atentou-se para a relevância da imagem da organização, de seus processos tecnológicos, burocráticos e rotineiros, a tabulação dos dados da pesquisa revelou baixo grau de satisfação dos funcionários para os investimentos em tecnologia e métodos de trabalho, porém e paralelamente, registrou um alto grau de satisfação em relação à valorização da imagem da organização, a partir da condição de ações e práticas, tais como: bom tratamento aos colaboradores por parte da organização, regras claras de trabalho e procedimentos relativos a rotinas do atendimento de pessoal. Infere-se aqui que há a necessidade de uma pequena calibragem, a ser aplicada apenas e tão somente em relação aos

investimentos tecnológicos empregados, mas que, como pode ser percebido a partir do breve relato a trajetória da organização, há esforços sendo aplicados neste sentido.

De uma maneira geral, se pode perceber que o grau de satisfação entre os colaboradores participantes do processo de investigação, em relação às ações de qualidade de vida no trabalho implementadas pela organização estudada, pode ser considerado como alto. Entretanto identifica-se que a cultura para com a QVT, muito embora existente, ainda oferece espaço para maiores aprimoramentos, pois pelo que se pode depreender, ela ainda necessita de um melhor planejamento de ações, principalmente aquelas que dizem respeito à perspectiva biológica e, de forma ainda mais enfática, na dimensão que compreende os aspectos sociais dos trabalhadores.

Após a análise, tanto dos dados da pesquisa quanto do contexto interno da organização, infere-se, com base nos ensinamentos de Morgan (2011), que se trata de uma organização que permite seu enquadramento num mix de imagens. Assim e, num primeiro momento, pode-se atrela-la à *imagem de organização como cultura*, na medida em que ela trabalha suas estratégias comerciais levando-se em consideração a cultura regional do público alvo que quer atingir, haja vista seus investimentos em maquinário, e o perfil de seus funcionários.

Em recorte paralelo, é possível associá-la também à *imagem de organização como instrumento de dominação*, pois foi possível perceber que os líderes, se valendo da tipologia weberiana da dominação tradicional, conseguem de maneira sutil atingir seus objetivos sem que haja significativos questionamentos, como se o aspecto da dominação materializado através da investidura de poder atribuído ao exercício da função gerencial, fosse considerado como algo natural no transcurso das atividades executadas no cotidiano.

Já tendo como foco a área operacional da empresa é perfeitamente admissível relacioná-la à *imagem de organização como máquina*, uma vez que os colaboradores alocados especificamente nesse setor possuem funções claramente definidas e padronizadas tendo em vista a possibilidade de ampliação da eficiência e, conseqüentemente, da produção. Tudo isso é empregado com o intuito de se ter um maior controle da operação por parte dos líderes e o alcance de resultados satisfatórios que se traduzem no aumento do lucro.

Diante do exposto, conclui-se que é de suma importância que a organização continue a investir e buscar pela implementação de melhorias, através da realização de análises situacionais, focadas principalmente, em algumas variáveis que foram identificadas como abaixo das expectativas e percepções da força de trabalho, no intuito de que assim se possa construir os meios capazes de ampliar a sensação de bem-estar para seus colaboradores, uma

vez que, no mundo atual, no qual a principal atividade do indivíduo é o trabalho, esse deve ser desenvolvido com o maior grau de satisfação possível, com vistas a minimizar ao máximo a perspectiva de sofrimento e aquisição de doenças de cunho profissional.

Por fim, vale ressaltar que seria interessante pensar na possibilidade de periodizar e sistematizar a realização de novas pesquisas sobre fatores da QVT visando assim identificar com maior grau de precisão, quais benefícios já foram atingidos, a partir das medidas adotadas, como também e paralelamente, quais são os possíveis focos de oportunidades para a construção de novos avanços. Cabe ainda, trazer à tona a sugestão para que estas pesquisas possam abarcar também, os trabalhadores que atuam na área operacional da organização, pois estima-se que assim, ela consiga ampliar o escopo de observação e possa portanto, construir análises comparatórias, envolvendo tanto as percepções dos funcionários que atuam na área administrativa, quanto aqueles que atuam nos setores operacionais, pois é possível inferir que mesmo atuando numa mesma organização, por serem ambientes laborais bastante distintos entre si, estes trabalhadores possam apresentar percepções diferentes sobre a existência ou não de qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G. de; FRANÇA, A. C. L. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.** Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr.-jun. 1998.
- ANDRADE, S. M. de. **Qualidade de vida no trabalho – Proposta de um modelo integrador do BPSO com justiça organizacional para o bem-estar dos servidores públicos.** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02062016-111232/pt-br.php>. Acesso em 25 abr. 2017.
- BOM SUCESSO, E. de P. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BRADLEY, J. **Methodological issues and practices in qualitative research.** Library Quarterly, v. 63, n. 4, p. 431-449, Out. 1993.
- BÚRIGO, C.C. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas.** Florianópolis: Insular, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria Processos e Prática.** São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações.** 8. ed. São Paulo: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração.** Volume 1. 6. ed. rev. e atual. 13. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- COLENGUI, V. M. **O & M e qualidade total: uma interpretação perfeita.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle.** 10. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 1990.
- FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- GALBRAITH, J. **Projetando a Organização Inovadora.** In: Starkey K. (org). Como as Organizações Aprendem. São Paulo: Futura, 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.
- HOLLEMBECK, J. R., et al. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 1999.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1985.
- LEHFELD, N. A. S.; BARROS, A. J. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas.** Petrópolis: Vozes, 1999.

- LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. 1996. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-14042009-113324/>>. Acesso em 01 fev. 2017.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. 9. reimp. São Paulo: Atlas, 2013.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho: o desafio da gestão integrada**. In: ROSSI, A. M. *et all* (Org). Stress e Qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo. São Paulo: Atlas, 2009.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro. Vol 1. Nº 2, p. 79-83, abr.-jun. 1997.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ASSIS, M. P. **Projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios**. RAE Light, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 26-32, mar.-abr. 1995.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia da Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ODEBRECH, T. A. C.; PEDROSO, R. **Qualidade de Vida no Trabalho: diferentes percepções de um mesmo processo**. Revista Olhar Científico – Faculdades Associadas de Arquimedes. v. 1, n.1, ago.-dez. 2010.
- OLIVEIRA, A. C. de. **Qualidade de vida no trabalho segundo o Modelo Walton: um estudo de caso frente à percepção dos funcionários da Imperador Calçados**. 2006. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/22168258/alizandra-cristina-de-oliveira>. Acesso em 25 mar. 2017.
- OLIVEIRA, R. R. de. **Uma metodologia para avaliação do grau de satisfação de qualidade de vida no trabalho dos professores da educação básica, técnica e tecnológica dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. 2012. Disponível em: https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/19082013_164238_tesefinal.pdf. Acesso em 25 mar. 2017.
- PIZOLOTTO, M F. **Políticas de benefícios sociais em empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul**. 1998. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2792>. Acesso em 12 abr. 2017.

REIS JUNIOR, D. R. **Qualidade de vida no trabalho: construção e validação do questionário QWLQ-78**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2008. Disponível em: <http://www.dominipublico.gov.br/download/texto/cp080680.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2017.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Círculo do Livro, 1998.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e amp. São Paulo: Cortez, 2007.

VIEIRA, D. F.; HANASHINO, D. M. M. **Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho**. Revista Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre, v. 11, n. 2, 41-46, jul., 1990.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC
Pesquisadora: Sabrina Ferreira Rodrigues
Pesquisa de Campo: Organização do Caso em Estudo

Questionário da pesquisa**Informações gerais**

Favor marcar com um **X** somente em uma única resposta que melhor se apresente para você.

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Faixa de idade:

De 18 a 25 anos De 25 a 30 anos De 30 a 40 anos

De 40 a 50 anos Acima de 50 anos

3. Escolaridade

Ensino Médio Superior Incompleto Superior Completo

4. Tempo em que você está na empresa:

Até 1 ano De 1 a 3 anos De 3 a 5 anos

De 5 a 10 anos Acima de 10 anos

5. Seu cargo na empresa:

Auxiliar Administrativo

Assistente Administrativo

Analista Administrativo

Supervisor

Coordenador

Informações Específicas

Favor responder a este questionário considerando sua percepção ou opinião quanto às afirmativas, assinalando a que corresponda à sua Escala de Atendimento.

ESCALA DE ATENDIMENTO	SEMPRE	QUASE SEMPRE	RARAMEN TE	NUNCA
6. A empresa oferece condições ambientais adequadas para a realização do trabalho (ergonomia, iluminação, ruído, temperatura)?				
7. A empresa oferece atividades laborais, como ginástica ou de reeducação postural no horário de trabalho?				
8. A empresa oferece palestras ou atividades com conteúdo considerado proveitoso para sua saúde ou de seus familiares na SIPAT?				
9. O lanche oferecido pela empresa aos funcionários pode ser considerado de qualidade?				
10. O convênio médico oferecido pela empresa pode ser considerado satisfatório para suas necessidades?				
11. Os critérios de recrutamento e seleção podem ser considerados justos e confiáveis?				
12. Existe reconhecimento, por parte dos superiores, pelo trabalho bem realizado de um funcionário?				
13. As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?				
14. Você considera que, de um modo geral, os salários pagos pela empresa são condizentes com as funções desempenhadas?				
15. A empresa está atenta ao clima entre as pessoas no ambiente de trabalho?				
16. A empresa investe em seu crescimento profissional (cursos, palestras, treinamentos)?				
17. O vale alimentação oferecido pela empresa atende suas necessidades?				
18. A empresa oferece algum tipo de auxílio para creche ou escola de seus filhos?				
19. A empresa investe em algum tipo de programa de estímulo ao esporte ou lazer para você e sua família?				
20. A empresa participa de eventos culturais ou estimula a sua participação e a de sua família com algum tipo de incentivo?				
21. A empresa desenvolve campanhas visando a valorização de sua imagem junto aos funcionários?				
22. A empresa investe em novas tecnologias para a melhoria de seus métodos de trabalho?				
23. Os funcionários são tratados com respeito independente do cargo que ocupam na empresa?				
24. As orientações e regras para a realização de seu trabalho são claras e objetivas?				
25. Você considera satisfatórios os procedimentos relativos ao atendimento de pessoal (registro, pagamentos, documentos, etc)?				

Fonte: Elaborado pela autora

Obrigada pela sua participação!