

# **A IMPORTANCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO:** um estudo de caso em uma micro empresa de calçados.

Antonio Joaquim de Souza Neto

Jaine Alves

Nadia Nara da Silva Araujo

Nayara Cristina Garcia

Wellinthon Aparecido Chaves Oliveira

ORIENTADORA: Profª Ms. Doroti Daisy Mantovani

## **Resumo**

O presente estudo tem como objetivo investigar como a ausência de políticas organizacionais voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho tem impacto no clima organizacional, podendo promovendo o estresse físico e mental nos funcionários e, conseqüentemente, os resultados das organizações. A pesquisa teve como universo uma micro empresa de calçados da cidade de Franca, São Paulo, Brasil. Foi realizada uma pesquisa exploratória com a utilização de questionário para coleta de dados, e bibliográfica para nortear as discussões, sendo estudados temas relevantes como a historia do trabalho, clima e cultura organizacional e estresse físico e mental, como ferramentas importantes para a avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho dentro das organizações. Acredita-se que a implantação de programas voltados para a Qualidade de Vida no Trabalho garante um melhor resultado organizacional e a diminuição do índice do estresse nos funcionários nas organizações.

**Palavras-chave:** qualidade de vida no trabalho; clima organizacional; cultura organizacional.

## **Introdução**

Ao longo das gerações o homem fez do trabalho sua forma de sobrevivência, nas eras mais remotas o trabalho exercido pelo homem proporcionava-lhe a sobrevivência direta, por meio de práticas agrícolas e de caça e pesca. Com o tempo os indivíduos passaram a utilizar do escambo, para trocar aquilo que era excedente do seu trabalho por outros bens, em seguida o trabalho passou a ser a própria moeda de troca, fosse por alimentos e moradia ou por qualquer outra forma de remuneração.

Ao longo das décadas o homem dedicou seu tempo ao trabalho, passando muitas vezes mais tempo exercendo sua função do que com sua família

ou com atividades de lazer, por exemplo. Essa dedicação ao trabalho acarreta em um desgaste mental e físico aos funcionários, por conta disso, surgiu-se a preocupação com a qualidade de vida no trabalho, ou seja, a necessidade da valorização e integração do indivíduo na organização.

No ambiente organizacional constantemente interagimos com pessoas, temos metas e objetivos a alcançar, estamos sujeitos a concordar e discordar de alguém a qualquer instante, o que pode gerar algum tipo de conflito e tensão, desencadeando assim o aparecimento dos sintomas do estresse, situação esta sujeita à maioria das empresas na contemporaneidade.

Vale ressaltar, ainda que, mesmo com a ausência de conflitos as pessoas estão sujeitas ao estresse e outras doenças que podem ser desencadeadas por um ambiente tenso, de pressão e alta competitividade.

Diante a essa exposição do indivíduo em seu local de trabalho, o presente estudo tem por objetivo mostrar a importância das políticas de qualidade de vida no trabalho, assim como responder até que ponto a ausência de políticas organizacionais voltadas para a qualidade de vida no trabalho influenciam no clima, podendo promover o estresse físico e mental nos funcionários e, conseqüentemente, afetando os resultados das organizações.

Para tanto é preciso entender qual é o sentido do trabalho na vida do homem, sua importância e toda relação existente entre ambos. Analisar-se-á, também, a cultura e o clima organizacional como fatores fundamentais que influem diretamente no comportamento dos indivíduos, nas suas motivações, desempenho e satisfação. Foi estudado também o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho e Estresse, demonstrando que a QVT pode ser utilizada como ferramenta neutralizadora de fatores negativos na empresa, menor será o índice do aparecimento dos sintomas do estresse num ambiente organizacional.

Sendo realizada uma pesquisa tendo como universo uma micro empresa de calçados na cidade de Franca, através de aplicação de questionários, em seguida realizou-se uma análise crítica diante os resultados da pesquisa.

Os dados coletados sugerem que o cotidiano do trabalhador nesta empresa precisa ser revisto. Para tanto, se faz necessário a construção da missão, das metas, dos objetivos da organização, através de comunicação clara e efetiva do que se espera dos trabalhadores e o que a empresa, em contrapartida, pode lhes fornecer.

## **1 Sentido do Trabalho**

A palavra emprego é muitas vezes associada à palavra trabalho, porém, apesar da grande ligação entre os dois, o emprego apareceu com a revolução industrial, época em que o homem passa a ser remunerado por sua força de trabalho, remuneração esta, paga através do salário.

Rifkin (2004) coloca que o emprego é uma relação entre aqueles que detêm a força de trabalho em suas mãos, ou seja, as condições do trabalho, e os trabalhadores.

O trabalho é, por sua vez, segundo Oliveira (1995) é qualquer atividade em que o homem desenvolve riquezas, compreendendo como riquezas qualquer bem ou prestação de serviço.

O trabalho tem início na pré-história, através da transformação da natureza e tudo ao seu redor em insumos essenciais à sua sobrevivência, como por exemplo, armas, ferramentas e utensílios. De acordo com Oliveira (1995), a história do trabalho tem início na pré-história, época em que as necessidades de sobrevivência, alimentação, abrigo e resistência fizeram com que o homem desenvolvesse o trabalho. Diante da evolução nas formas das ferramentas utilizadas, como o arado, por exemplo, e dos avanços na agricultura, o trabalho teve uma progressão. Do trabalho, portanto é que dá-se origem a definição de emprego.

Muitas vezes a palavra trabalho transmite uma idéia penosa, servil e humilhante, entretanto o trabalho é imprescindível à vida humana, pois retrata motivo de dignidade pessoal, além de desempenhar papel fundamental na vida do homem.

Segundo Hegel (2004), no século XIX, o trabalho era visto como um processo de transformação e transição. Nesta época surge a idéia de que o homem necessita de reconhecimento por seu trabalho. Desde então, o significado de trabalho como “suor do rosto” dá lugar à força do trabalho remunerado.

[...] o trabalho é uma relação peculiar entre os homens e os objetos, na qual se unem o subjetivo e o objetivo, o particular e o geral através do instrumento, a ferramenta (MORESCO e STAMOU *apud* HEGEL, 2004, p. 62).

A terceira Revolução industrial ou globalização (década de 70-80), foi marcada pela implementação de tecnologia industrial e pela diminuição na quantidade de funcionários nas produções industriais. Devido a essas inovações tecnológicas, foi dado outro sentido ao trabalho, muitas profissões foram caindo em desuso e outras foram criadas para suprir as novas realidades industriais.

Nesse mesmo período o trabalho não possuía nenhum tipo de relação com a satisfação em desempenhar uma função dentro da empresa. O homem era visto como objetivo de produção e comparado com as atuais máquinas que foram implementadas. Já nos anos 90, as empresas começaram a falar em valorizar seus funcionários, utilizando a expressão ‘as pessoas são nosso maior ativo’, ao mesmo tempo em que executavam cortes no pessoal das empresas para reduzir as despesas. À evolução das teorias clássicas deu origem ao conceito de recursos humanos e principalmente, agora no século XXI, ao conceito de capital intelectual ou capital humano.

Friedman (2000) compreende que as empresas precisam ir além da idéia de recursos humanos, é necessário ir rumo à noção de capital humano. “A

teoria do capital humano afirma que uma educação adicional elevará os rendimentos futuros e, neste sentido, a aquisição de educação é da natureza de um investimento privado em rendimentos futuros” (BLAUG, 1971, p.21).

Diante deste conceito de ‘capital humano’, o homem já não é mais considerado algo descartável e que pode ser reavido ou substituído a qualquer momento. Agora, o homem se torna um ‘capital’ precioso que demanda aperfeiçoamento. Em síntese, o homem mais racional, prático e bem-preparado para encarar novos desafios e que saiba lidar melhor com as inovações tecnológicas será aquele que obterá maior êxito no mercado.

Desse modo, a colaboração para as empresas por parte daqueles possuidores de conhecimento se faz essencial. Assim, ocorre um progresso recíproco pela troca de conhecimento, onde a aprendizagem é eficaz e propositada rumo ao plano organizacional.

A certeza do incentivo à criatividade é evidenciada no momento em que analisamos o contexto organizacional nas disputas sem precedentes entre as empresas. Estas empresas possuem uma cultura baseada na confiança, onde as pessoas trocam informações, adquirem conhecimento e isso as mantém em um estado de motivação.

Entretanto nem todas as empresas possuem esse clima de confiança e uma cultura de incentivo e valorização ao capital humano. Sendo assim, nota-se que os indivíduos tendem a ficar desmotivados em empresas com uma cultura negativa e um clima ruim, a desmotivação, assim como as condições ruins de trabalho podem prejudicar a saúde física e mental do colaborador.

A falta de vontade de trabalhar pode ser um indício de distúrbio psicopatológico, que afeta o psicológico do funcionário, no qual manifestam algumas doenças, estimulando a completa ausência de motivação em funcionários. Tais problemas de saúde que podem ser obtidos, por esforços repetitivos, falta de incentivos ou auxílios, entre outros, tornam a relação indivíduo-organização complicada e são considerados problemas de caráter psicológico.

Segundo Dejours (1992) a relação entre o homem e o trabalho pode ser de doença, sofrimento, sendo também um motivo de saúde e deleite. Essa relação cooperou para que a influência da psicologia fosse inserida no relacionamento entre indivíduo e organização. Notando-se assim a presença do homem reativo, que responde à tudo o que lhe é imposto de forma concreta e sensível, isso prova que o homem trava uma ininterrupta luta contra a doença mental que é provocada pelo trabalho, aplicando a estabilidade, a normalidade e o equilíbrio.

O sofrimento do trabalhador tem início quando a relação homem-organização se vê bloqueada, é o momento quando o trabalhador utilizou toda a sua aprendizagem, suas propriedades intelectuais e de adaptação e não obteve sucesso ou realização de alguma forma.

O trabalho também passa a ser um fardo quando as próprias condições de trabalho não favorecem o seu crescimento ou rendimento, como condições inadequadas de iluminação, falta de recursos, falta de estrutura física, entre outros. Além das condições de trabalho o ambiente de trabalho pode levar o trabalhador a desmotivação ou a falta de motivação, um clima organizacional ruim e tenso, tende a deixar a pessoa tensa e preocupada, assim como uma cultura que proporcione conflitos e discussões pode impactar no estado físico e mental dos indivíduos.

Para compreender como o clima e a cultura organizacional têm impacto na vida dos trabalhadores e na qualidade de vida no trabalho é preciso compreender o que são cada um dos conceitos e como eles são formados e constituídos nas organizações.

## **2 Cultura e Clima Organizacional**

O indivíduo dentro de um sistema organizacional produtivo busca satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se auto realizar, embora estes objetivos nem sempre podem ser alcançados, visto que existem inúmeros fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação dessas necessidades. Um dos fatores mais complexos e potentes nesse sentido é a própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo. Confirmando essa visão

A maneira de lidar com as diferenças individuais cria certo clima entre as pessoas e tem forte influencia sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade (MOSCOVITI, 1997, p. 158).

Sendo assim, é o conjunto de preceitos, políticas administrativas, valores e crenças que dá forma ao modo especial e único de como as pessoas agem e interagem dentro de uma organização e colaboram para o estabelecimento da cultura organizacional, e consequentemente, essa cultura cria um clima organizacional da mesma.

Toda organização cria sua própria cultura, através de suas histórias, tabus, costumes e usos, refletindo tanto nas normas de conduta, valores do sistema formal, como também na sua reinterpretação no sistema informal e até mesmo nas suas relações de poder. A cultura retrata o que ocorre dentro da organização, suas disputas, seus processos de trabalho, sua distribuição física, suas modalidades de comunicação, as hierarquias, o uso do poder, enfim, sua identidade. Pode-se definir cultura organizacional como um:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHIEN *apud* MAXIMIANO, 2000).

Sabe que são diversas as definições de cultura, cabendo destacar entre elas a definição dada por Nassar (2000):

[...] O conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa (NASSAR, 2000, p.57).

Assim, cada organização possui sua própria cultura, reflexo das representações sociais que se constroem ao longo do tempo e do cotidiano dentro da empresa, manifestando valores, normas, tornando-a fonte de identidade e de reconhecimento de seus membros, seus comportamentos, suas relações pessoais e interpessoais em relação aos acontecimentos internos e externos, buscando adesão dos indivíduos ou grupos. Dentro da cultura organizacional está contido todo sistema de crenças e valores, ideais, desejos, modos de vida, anseios, enfim, toda busca que corresponde às necessidades básicas do homem.

Vergasta (2001) afirma que a cultura organizacional pode sofrer mudanças ao longo do tempo, mesmo que a organização resista a elas. Ainda de acordo com o autor “A cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas estão em constante transformação, de acordo com sua história, os seus atores e com a conjuntura.”

Para entender e/ou intervir em uma organização é necessário englobar todos os componentes organizacionais focando os chamados “sintomas culturais”. O perfil dos líderes e clientes internos, os ritos e símbolos presentes nas relações, tipos de comunicação adotados, filosofia da política de gestão, o clima organizacional, a coerência entre a missão da organização e as atitudes comportamentais dos componentes, etc.

O clima organizacional possui um conceito muito abrangente e complexo, pois busca sintetizar numerosas percepções, atitudes e sentimentos em um número limitado de dimensões, numa tentativa de mensuração.

A palavra clima origina-se do grego Klima, que significa tendência ou inclinação. O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores.

Clima e cultura organizacional coexistem, dessa forma o clima é em geral influenciado pela cultura da organização, embora alguns fatores, como políticas organizacionais, formas de gerenciamento, lideranças formais e informais, atuação da concorrência e influências governamentais também possam alterá-lo.

Souza (1978) considera que o clima organizacional é o resultado da totalidade da organização, da própria cultura, tradições e métodos de ação que vão sendo percebidos por cada novo componente, é o reflexo das motivações de comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais, que favorecem ou não outras variáveis. O autor ainda classificou alguns tipos de clima organizacionais, sendo eles: o clima desumano (excesso de importância à tecnologia; clima tenso; presença de forte pressão ao cumprimento de normas rígidas); Burocráticas (resultados tendem a punições e/ou demissões) e o clima de tranquilidade e confiança (plena aceitação dos afetos, sem descuido dos preceitos e do trabalho).

O clima organizacional é, então, o reflexo da cultura da organização, dos efeitos dessa cultura como um todo, é como um conjunto de fatores que interferem na satisfação como a realização, reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso, ou o descontentamento. Esse resultado, tanto positivo quanto negativo, influencia diretamente no comportamento dos indivíduos, nas suas motivações, desempenho e satisfação.

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa (LUZ, 2001, p. 49).

Para que uma empresa consiga atingir índices de desenvolvimento integral é necessário que se centralize os esforços não só na satisfação do cliente externo, mas também do cliente interno (o colaborador), pois sua satisfação conseqüentemente influencia de forma ativa a satisfação do cliente externo, contribuindo para os resultados das empresas.

O homem é muito mais do que um composto mecânico. Muitas vezes referido como um fator de produção, ele possui muitos outros atributos, os quais afetam significativamente seu desempenho. Ele tem variações diversas em relação ao seu estado psicológico devido às mudanças que ocorrem no cotidiano, interferindo no seu trabalho, e em situações de relacionamentos emocionalmente confusos em suas relações pessoais afetando assim o seu desempenho. Por outro lado, observa-se que pessoas emocionalmente equilibradas elevam o grau de profissionalismo e eficiência no trabalho, melhorando até mesmo a qualidade das relações entre os membros de uma organização.

Chiavenato (1996) afirma que o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho, criando expectativas

cujas conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Tais expectativas tendem a conduzir à motivação.

Ainda conforme Chiavenato (1996, p.53), “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.”

É importante ressaltar também os estilos de liderança, utilizados para colaborar com os chefes (gerentes), para que possam conduzir e administrar de forma mais adequada os seus respectivos subordinados. Os aspectos culturais e o clima proveniente dessa cultura organizacional têm reflexo na vida do trabalhador enquanto no trabalho.

Um cultura de pressão, seja ela por conta de valores muito agressivos ou por um estilo de gestão autoritário, dão origem à um clima tenso e de pressão, onde o funcionário percebe as condições do ambiente e sofre influência psicológica por conta do meio, deixando muitas vezes de desenvolver sua atividade de modo satisfatório, são nesses casos que o trabalho passa a ser considerado um fardo, e motivo de sofrimento para o trabalhador.

Tais aspectos tem influência na saúde física e mental do trabalhador, que pode desenvolver uma série de doenças por conta de um ambiente ruim ou uma cultura desagradável, além da diminuição do rendimento ou ainda, os casos de afastamento, absenteísmo, alta rotatividade e doenças provenientes do estresses. Tais problemas alertaram os administradores sobre o conceito e a importância da qualidade de vida no trabalho.

### **3 Qualidade de Vida no Trabalho**

O conceito de qualidade de vida no trabalho, reconhecida também pela sigla QVT, se instituiu de acordo com Fernandes (1996) na Inglaterra, através de estudos realizados por Eric Trist e seus colaboradores, sobre a ligação entre individuo - trabalho - organização, com base na reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores mais tranquila.

A QVT se encontra, atualmente, entre as maiores preocupações dos administradores perante os seus colaboradores, uma vez que é no trabalho que o ser humano dedica a maior parte de seu tempo, fazendo-se necessária a valorização e integração do indivíduo na organização.

Nota-se, portanto que o estado físico e mental dos indivíduos, tem influência na organização, para Fernandes (1996, p.37), “[...] somente atendendo às necessidades das pessoas e as desenvolvendo, maximizando as suas potencialidades, é que a empresa também se desenvolverá atingindo suas metas.”

As pesquisas referentes à preocupação com a QVT receberam ênfase, na década de 60, com o surgimento da “*Nacional Commission on Productivity*”, nos

Estados Unidos, local onde se realizava estudos sobre a produtividade e qualidade de vida do trabalhador. (HUSE e CUMMIGS *apud* FERNANDES, 1996)

Apenas nos séculos XVIII e XIX, é que estas pesquisas, foram aprofundadas de forma científica, com a sistematização dos métodos de trabalho. Dando início também à legislações que de alguma forma, pretendiam proteger os direitos dos trabalhadores assim como garantir o tratamento ou acompanhamento mediante algum trauma no trabalho, seja ele físico ou psicológico.

“O conceito de QVT engloba além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento às necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa”. (FERNANDES, 1996)

Sabe-se que o grande motor das organizações são as pessoas, sendo elas que desempenham as tarefas e que movimentam a organização, as empresas tem atualmente a consciência de que ter funcionários motivados e que apóiem a organização é necessário para um maior rendimento, sendo assim, coloca-se que: A QVT é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e a satisfação do indivíduo (NADLER e LAWLER *apud* RODRIGUES, 1998).

A QVT é transmitida claramente e aplicada em muitos países, entre eles: a Dinamarca, a Holanda, a França, a Noruega, a Alemanha Ocidental, a Itália e a Suécia, todos estes adotaram o uso da QVT e suas técnicas para melhorar a satisfação do homem no trabalho. Checoslováquia, Iugoslávia, México, Índia, Hungria e Inglaterra também aplicaram de maneira significativa o uso da QVT.

Até mesmo no Brasil foram realizados estudos para uma melhor compreensão da filosofia da QVT e até mesmo de sua adaptação à cultura brasileira. É preciso entender, portanto as necessidades para a implementação ou melhora da QVT das empresas. Segundo Carneiro *apud* Fernandes (1996, p. 38): “QVT é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam... e utilizar ao máximo a sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa”.

Aspectos como saúde, trabalho, lazer, saneamento, sejam estes positivos ou negativos, estão diretamente ligados à QVT. Além de focar o indivíduo como um todo: social, mental, emocional, física e espiritual.

A QVT tem abrangido todas as áreas direta ou indiretamente ligadas ao indivíduo – organização – trabalho. Percebe-se muitos estudos e novos modelos com o objetivo de aperfeiçoar as condições de trabalho, como instalações, até o relacionamento pessoal e integração (indivíduo – organização), buscando sempre o bem estar e satisfação do trabalhador, e por conseqüência, o retorno que isso pode trazer para a empresa. .

A maioria das empresas visando à competitividade e participações de mercado perceberam que a produtividade com qualidade, depende primeiramente de trabalhadores motivados e satisfeitos, que desenvolvem produtos de qualidade e transformam a empresa numa empresa de sucesso. Com isso, percebe-se que o ponto chave da QVT está nas pessoas, na sua participação e, principalmente, na sua integração como “capital intelectual da organização”.

A implementação de políticas de QVT podem não trazer um retorno direto, como o aumento da produtividade ou da qualidade do trabalho, entretanto pode causar uma redução nos problemas empresariais, como conflitos, absenteísmo, turnover, entre outros. Isso ocorre por conta da alteração cultural da empresa que passa a utilizar de políticas de QVT gerando um clima agradável.

Devido às empresas e as pessoas se encontrarem em constante mudança, a QVT deve ser vista como uma gestão dinâmica, que depende muito do ramo de atividade da empresa e de sua realidade. Como dito anteriormente a cultura organizacional não é de fácil mutação, e ao implementar políticas de QVT tenta-se melhorar essa cultura, caberá aos gestores, identificar o melhor momento e claro as formas possíveis, para que essa implementação seja vantajosa para empresa e pessoas.

Existem diversos autores que criaram modelos para à aplicação de políticas de qualidade de vida no trabalho, assim como enumeraram características consideradas importantes e relevantes. Dentro todos os modelos pegaremos uma para análise e utilização na pesquisa, o modelo de Richard Walton. Richard Walton contribuiu com oito categorias conceituais que afetam a QVT, conforme abaixo especificado:

Quadro 1: Categorias conceituais e critérios da QVT

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1- COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Equidade interna e externa; Justiça na compensação; Partilha dos ganhos de produtividade; Proporcionalidade entre salários.
2- CONDIÇÕES DE TRABALHO	Jornada de trabalho razoável; Ambiente físico seguro e saudável; Ausência de insalubridade.
3- USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Autonomia; Autocontrole relativo Qualidades múltiplas; Informação sobre o processo total do trabalho.
4- OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Possibilidade de carreira; Crescimento pessoal; Perspectiva de avanço salarial; Segurança de emprego.

5- INTEGRAÇÃO SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO	Ausência de preconceitos; Igualdade; Mobilidade; Relacionamento; Senso comunitário.
6- CONSTITUCIONALISMO	Direitos de proteção do trabalhador; Privacidade pessoal; Liberdade de expressão; Tratamento imparcial; Direitos trabalhistas.
7- O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	Papel balanceado no trabalho; Estabilidade de horários; Poucas mudanças geográficas; Tempo para lazer da família.
8- RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO	Imagem da empresa; Responsabilidade social da empresa; Responsabilidade pelos produtos; Práticas de emprego.

Fonte: FERNANDES, 1996, p.48

Existem ainda muitos outros modelos de QVT, propostos por autores como: Wether & Davis (1983), Hackman & Oldham (1975), Belanger (1973), entre outros; mas que o que é válido ressaltar é que todos estes modelos exprimem a importância das empresas salientarem os trabalhadores como instrumento fundamental para sua existência. Com base nesses modelos o gestor nota que as despesas com “melhores condições de vida no trabalho”, são na verdade excelentes investimentos, que num futuro próximo representarão qualidade de produtos e serviços, aumento na produtividade, participação de mercado e competitividade.

[...] a QVT consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável dos empregados e à produtividade da empresa. (BERGERON apud FERNANDES, 1996, p. 43)

Desde o início de nossa existência, o homem vive a constante busca pela felicidade, que pode-se compreender na busca pela saúde física e mental, satisfação consigo próprio e principalmente com seu trabalho; tudo isso com base na qualidade de vida.

[...] os indivíduos são capazes de obter uma satisfação pessoal significativa quando desempenham os trabalhos que experimentam com elevada variedade, autonomia, identidade da tarefa e feedback. Além dessas quatro dimensões, propõe-se ainda a convivência com outros e oportunidade de amizade. Os esforços para a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Embora sejam usadas muitas técnicas diferentes sob o título de QVT, a maioria dos métodos acarreta a reformulação dos cargos, com a participação dos trabalhadores afetados. (HACKMAN & LAWLER apud RODRIGUES, 1998, p.117)

Torna-se visível como uma boa qualidade de vida no trabalho afeta a produtividade e traz em longo prazo bons resultados organizacionais. Para compreender como os aspectos apontados como relevantes para uma boa QVT são realmente significantes no dia a dia organizacional, o presente estudo realizou uma pesquisa de campo em uma micro empresa do ramo de calçado da cidade de Franca, São Paulo, Brasil. O Objetivo da pesquisa é analisar o quão relevante os funcionários compreendem cada aspecto de uma política de QVT, assim como fazer a análise da empresa estudada, levando em consideração as variáveis apresentadas, cultura e clima organizacional.

#### **4 Pesquisa**

Tendo por objetivo analisar até que ponto a ausência de políticas organizacionais voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho favorecem um clima ineficaz e, conseqüentemente, afetando os resultados das organizações. Foi realizada uma análise com os funcionários de uma micro empresa de calçados, onde são fabricados 1000 pares de calçados/dia, situada na cidade de Franca - SP. Os proprietários já estão neste ramo de atividade há 30 anos, sendo 6 anos como sócios. No momento estão passando por dificuldades, estando em fase de separação, o que vem refletindo na produtividade da empresa, além de não contarem com políticas que visam a QVT.

O universo pesquisado é constituído por 89 funcionários, dos quais, aproximadamente 44,94% ou seja, 40 funcionários responderam o questionário proposto. A escolha pela empresa deve-se ao fato de não haver programas de qualidade de vida no trabalho e pelo fato de haver muitos conflitos na mesma. A pesquisa foi feita com funcionários da área de produção por ser o local onde se concentra a maior parte dos funcionários da empresa.

Para a análise proposta, foi aplicado um questionário para que os funcionários respondessem não havendo nenhum investigador presente. O questionário foi dividido em duas partes, criado de modo que conseguisse informações funcionais e pessoais dos pesquisados. Na primeira parte foram abordadas as informações pessoais e funcionais do pesquisados, já na segunda parte, se abordou as informações referentes à cultura, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

Após a aplicação do primeiro questionário, com o objetivo de analisar as informações pessoais dos pesquisados pode-se analisar que, quanto à escolaridade, aproximadamente 27,5% possuem o ensino médio completo; aproximadamente 12,5% entre os que possuem ensino médio incompleto, superior incompleto e superior completo; outros 55% aproximadamente possuem o ensino fundamental; e 5% optaram por não responder a esta pergunta.

Quanto ao tempo de serviço na empresa, os pesquisados estão distribuídos de forma que: 10 % estão na empresa a menos de 01 ano; 72,5% estão na empresa entre 01 e 04 anos; 15% estão na empresa a mais de 5 anos; e 2,5%

optou por não responder esta pergunta. Os funcionários encontram-se em faixas etárias distribuídas da seguinte forma: 7,5% aproximadamente, possui até 19 anos; 40% aproximadamente, possui entre 20 e 29 anos; 35% aproximadamente, possui entre 30 e 39 anos; 12,5% aproximadamente, possui entre 40 e 49 anos; e 5% aproximadamente, possui mais de 50 anos.

A segunda parte do questionário abordava pontos importantes sobre a cultura e clima organizacional, além de analisar se a empresa fornecia aos funcionários a devida liberdade para poderem participar das decisões e de opinarem sobre as mesmas. Também foi objetivo da pesquisa identificar se a mesma possui políticas que permitam a integração de seus funcionários.

Notou-se que, aproximadamente 57% dos funcionários entrevistados não consideram justas as formas de promoção funcional utilizadas pela empresa e 53% dos mesmos consideram as normas disciplinares como sendo autoritárias. Estas informações são importantes, pois levam a empresa a rever questões pertinentes às promoções funcionais de modo mais cauteloso e a rever as normas disciplinares, pois o funcionário não está de acordo e nem em interação com a cultura da empresa na qual trabalha, é muito provável que não conseguirá exercer suas funções com qualidade, pois a ausência de satisfação com a cultura da empresa poderá ser um fator que poderá desencadear o estresse organizacional.

No tocante a liberdade para participar das decisões somente 45% das respostas foram afirmativas, tais dados podem ser explicados pelo fato de que a grande maioria tem tempo de serviço na empresa entre 1 a 4 anos, sendo os funcionários mais próximos de 4 tem maior liberdade para dialogar sobre assuntos organizacionais, e o restante se sente intimidado pelo pouco tempo de casa. A pesquisa também mostra que quase não há integração quando um novo funcionário é admitido pois aproximadamente 85% dos funcionários afirmaram que quase não há treinamento inicial. A ausência da integração e do treinamento inicial pode prejudicar o trabalho exercido, pois foi confirmado em capítulos anteriores que toda mudança pode causar frustrações.

Conforme amostra, notou-se ainda, que 65% dos funcionários afirmaram que são informados sobre metas, porém aproximadamente 88% afirmaram que não há participação no planejamento. É importante a participação dos funcionários na fixação de metas para que seja traçado um objetivo alcançável pois se não a participação de quem executa a tarefa, a empresa corre o risco de traçar metas muitas vezes inalcançáveis, causando irritação, tensão, e frustrações que prejudicam o ambiente de trabalho.

No tocante a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional verificou-se que 65% dos entrevistados afirmam que não há integração interdepartamental. É de costume da empresa incentivar o trabalho em equipe para atingir as metas, como confirma 75% da amostra. Notamos que aproximadamente 82% dos entrevistados afirmam que há respeito e colaboração entre os funcionários, outro dado que reforça essa afirmação é que 95% da amostra afirmaram ter bom

relacionamento com os colegas. Foi questionado também se a empresa oferece oportunidade para crescimento profissional, mas os dados mostram que há dificuldade de ascensão profissional conforme amostra de aproximadamente 73%. É importante que o funcionário seja reconhecido pelo bom trabalho, as dificuldades de ascensão podem causar descontentamento com a organização e conforme dados anteriores aproximadamente 57% afirmam que são injustos os critérios de promoções.

Um ambiente considerado injusto pelos funcionários aliado à dificuldade de crescimento profissional afetará diretamente o desempenho dos funcionários podendo causar problemas ainda maiores. Por outro lado foi verificado que a condição do clima organizacional e o bom relacionamento funcionário-superior se mostraram satisfatórios com 85% das afirmações, porém ao questionar se há bom relacionamento superior-funcionário 60% afirmaram negativamente. O reconhecimento por parte da equipe mostrou-se dividido com 55% das afirmações e os funcionários se mostraram satisfeitos com os quesitos segurança e estabilidade no emprego conforme 92,5% das afirmações.

É importante ressaltar que o bom relacionamento influencia diretamente no trabalho em equipe conforme a pesquisa apresentou, e que a base para o bom relacionamento é o respeito e a cooperação conforme a opinião dos funcionários. Além do bom relacionamento entre funcionários é de extrema importância que a organização possua um programa de qualidade de vida no trabalho para que a cultura organizacional se alinhe com o bom clima demonstrado pelos funcionários.

Nota-se então que há pouco feedback com relação às tarefas realizadas, conforme 65% dos pesquisados afirmaram, o que acaba gerando uma frustração, pois isto representa falta de reconhecimento pelo trabalho exercido. As opiniões sobre aceitação de sugestões e suporte para tomada de decisão mostraram divisão de opiniões com apenas 52,5% afirmando que há aceitação de sugestões e suporte para tomada de decisão. Porém, conforme 70% dos pesquisados afirmaram, não há participação na definição de metas na empresa, esse dado se contrapondo com o anterior dá a impressão de que não há muita comunicação entre funcionários e chefes na empresa, confirmando a importância de se ter um feedback para que através disso a comunicação interna seja estimulada, colaborando para um melhor clima organizacional.

Outro fator importante pesquisado foi à satisfação com a função exercida, demonstrando que aproximadamente 78% dos pesquisados estão satisfeitos com o seu trabalho, o que indica que certamente trabalharão com mais afinco para buscar seu espaço dentro da organização, o que possibilitaria a empresa melhorar os itens considerados negativos na pesquisa, facilitando assim a busca por um melhor clima organizacional, já que o fator “satisfação com a função” é um dos pontos fundamentais para uma melhor integração interdepartamental, na busca do alcance de objetivos comuns.

Na pesquisa foi feita uma pergunta a respeito dos funcionários estarem dispostos a se esforçarem um pouco mais, a fim de ajudar a empresa ser bem sucedida, esta pergunta obteve aprovação de aproximadamente 87,5% dos funcionários, demonstrando que apesar dos dados negativos quanto ao clima e à QVT, os funcionários estão dispostos a continuarem na empresa e a crescerem profissionalmente. Isto se confirma quando os mesmos 87,5% aproximadamente, disseram acreditar que o destino da empresa depende também deles.

Foi questionado se há competitividade entre os funcionários onde 35% afirmaram que há competitividade e essa os faz progredir, 27,5% afirmaram que há competitividade, porém essa os faz desanimar e 37,5% responderam que não há competitividade. A competitividade é muito importante para o crescimento profissional, mas deve ser moderada. Percebe-se que há uma nítida divisão de opiniões quanto ao questionamento da competitividade. A empresa poderia criar programas de incentivo maior à produção, com isso naturalmente os funcionários iriam competir pelo incentivo.

É importante que a empresa acompanhe de perto a competitividade para que não seja confundida com pressão, pois 27,5% competem entre si, porém essa competição é prejudicial e os desmotiva.

Utilizando-se desses dados, foi elaborada uma pergunta no questionário logo em seguida, pedindo para que os pesquisados relacionassem fatores internos à empresa que poderiam estar sendo a causa da desmotivação e das reclamações. Nesta questão, as respostas mais frequentes foram às seguintes: chefe estressado, injustiças, sensação de inutilidade (possivelmente devido à falta de feedback), layout desfavorável (o que pode ser uma causa das dores nas costas), ambiente fechado e mal arejado. A empresa poderia rever o seu layout e analisar se está realmente sendo a causa das dores nas costas assinaladas pelos pesquisados.

Assim sendo, nota-se que a empresa possui funcionários que estão engajados, mas que podem se desmotivar muito rapidamente e principalmente não produzir o esperado. A motivação dos mesmos pode ser reflexo ao fato de serem novos na empresa, como já exposto anteriormente. A empresa com pequenas atitudes pode melhorar a QVT, como possíveis alterações de layout, políticas de feedback, existência de treinamentos introdutórios e uma maior interação entre os departamentos, e conseqüentemente melhorando os resultados da organização.

## **Conclusão**

Durante toda a pesquisa, foram ressaltados temas importantes que contribuem diretamente para o bem estar e para o crescimento das organizações. Toda empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, necessita da implantação de programas que visam a QVT, a melhoria no clima organizacional, e principalmente que desenvolvam trabalhos que previnam e determinem o desaparecimento dos fatores geradores de estresse negativo.

É notável se destacar que os indivíduos não são iguais uns aos outros, e que cada pessoa tem o seu jeito de ser, agir, pensar e, portanto, de se comportar. Todos têm diferentes crenças, valores e necessidades, por isso não devem ser vistos ou tratados pela organização como se fossem todos iguais.

Na empresa em que foi realizada a pesquisa foram detectados vários pontos positivos, através do questionário aplicado, presentes no ambiente organizacional, como a facilitação da integração entre os funcionários, a estabilidade e a segurança na organização, o desejo de se esforçar um pouco mais afim de que a empresa seja bem sucedida, entre outros aspectos, porém, infelizmente, são notáveis também pontos negativos, tais como falta de liberdade de expressão; falta de treinamento introdutório; fatos estes que não condizem com as organizações que adotam a QVT como ferramenta para o bem-estar dos seus colaboradores.

As informações coletadas sugeriram que o dia-a-dia do trabalhador na empresa pesquisada necessita ser revisto, considerado e redesenhado a todo tempo e deve ser realizado com a participação dos mesmos, pois os trabalhadores são construtores da sua própria história. Para que isso ocorra, é preciso, junto com os trabalhadores, construir a missão, metas e objetivos da organização, através da comunicação clara e real do que se espera dos trabalhadores e o que a empresa, em contrapartida, pode lhes prover. Supõe-se, com isso, ser o passo inicial para a minimização e/ou a ausência de fatores negativos do ambiente organizacional e o início para um melhor rendimento empresarial.

## **Referências Bibliográficas**

BLAUG, Mark. *Introdução à Economia da Educação*. Porto Alegre: Editora Globo, 1975.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.

DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho* – São Paulo: Cortez Editora, 1992.

FERNANDES, Eda. *Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRIEDMAN, B. Hatch; WALKER, D.M. *Capital Humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes* – São Paulo: Futura, 2000.

LUZ, Ricardo Silveira. *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

NASSAR, Paulo. *História e cultura organizacional*. In: Revista Comunicação Empresarial – Nº 36, 2000.

OLIVEIRA, Carlos Roberto de. *História do Trabalho*. São Paulo: Ática, 1995.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos* – São Paulo: M.Books, 2004.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial*. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.

**ANEXO A**  
**QUESTIONÁRIO PARTE I – INFORMAÇÕES PESSOAIS / FUNCIONAIS**

Qual a sua escolaridade? \_\_\_\_\_

Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

Qual o setor em que você trabalha? \_\_\_\_\_

Qual a sua função / atribuição? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo você trabalha na empresa? \_\_\_\_\_

Qual a sua jornada de trabalho semanal? \_\_\_\_\_

Você faz algum bico fora do horário de trabalho? \_\_\_\_\_

**QUESTIONÁRIO PARTE II – SOBRE A CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL, A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

**Cultura Organizacional:**

***Assinale com um X a alternativa que melhor responde à sua realidade.***

1. Como você considera as normas disciplinares da empresa?

(    ) adequadas                      (    ) autoritárias

2 . O que você acha dos critérios utilizados para as promoções funcionais?

(    ) justos                              (    ) injustos

3 . Na empresa em que trabalha você pode expressar sua opinião sem medo de ser punido?

(    ) sim                                  (    ) não

4. Quando você entrou nesta empresa, foi apresentado aos colegas de trabalho?

(    ) sim                                  (    ) não

5. Ao ser admitido, a empresa lhe proporcionou treinamento para que você começasse a trabalhar?

(    ) sim                                  (    ) não

6. Faz parte da filosofia da empresa comunicar sua missão e metas aos seus funcionários?

(    ) sim                                  (    ) não

7. É de costume vocês participarem do planejamento de tarefas e das tomadas de decisões no setor onde trabalha?

( ) sim

( ) não

**Clima / Qualidade de Vida no Trabalho:**

1. A empresa facilita a cooperação entre os diversos setores da empresa para troca de informações ou apoio técnico?

( ) sim

( ) não

2. A empresa favorece o trabalho em equipe para atingirem objetivos comuns?

( ) sim

( ) não

3. A administração da empresa se preocupa em proporcionar um clima de respeito e cooperação entre seus funcionários?

( ) sim

( ) não

4. Você e seus colegas de trabalho possuem um bom relacionamento?

( ) sim

( ) não

5. Você vê chances de ser promovido nesta empresa?

( ) sim

( ) não

6. Você se relaciona de forma satisfatória (respeitosa, amistosa) com o seu chefe?

( ) sim

( ) não

7. Seu chefe trata você com rispidez (dureza, arrogância)?

( ) sim

( ) não

8. Quando você consegue bons resultados, seus companheiros de trabalho ficam felizes e torcem por você?

( ) sim

( ) não

9. A empresa favorece a você segurança / estabilidade no emprego?

sim  não

**Cidadania Organizacional / Qualidade de Vida no Trabalho:**

1. Seu chefe lhe informa sobre o seu desempenho no trabalho?

sim  não

2. Seu chefe aceita sugestões para a melhoria do trabalho?

sim  não

3. Seu chefe lhe fornece todas as informações necessárias para tomar suas decisões no trabalho?

sim  não

4. Você participa na definição das metas do setor em que trabalha?

sim  não

5. Você recebe do seu chefe apoio necessário (treinamento, informações) para o desenvolvimento de suas habilidades e realização de suas tarefas?

sim  não

6. Você gosta do trabalho que faz?

sim  não

7. Se você tivesse liberdade de mudar o seu trabalho:

mudaria algumas coisas;

deixaria tudo como está;

faria tudo diferente.

8. Daqui a dois anos, onde você pretende estar?

na empresa, no mesmo cargo;

na empresa, em um cargo melhor;

em outra empresa, no mesmo cargo;

em outra empresa, em um cargo melhor;

( ) aposentado;

( ) trabalhando por conta própria.

9. Você estaria disposto a esforçar-se um pouco a mais do esperado, a fim de ajudar a empresa ser bem sucedida?

( ) sim

( ) não

10. Você acredita que o destino desta empresa dependa também de você?

( ) sim

( ) não

11. Relacione os fatores internos à empresa que podem estar sendo a causa do aparecimento dos problemas organizacionais:

---

---

---

---

---

---