

**FACULDADE DE PATOS DE MINAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANA PAULA TEIXEIRA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
A importância da implantação das ferramentas
da QVT no ambiente organizacional**

**PATOS DE MINAS
2010**

ANA PAULA TEIXEIRA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
A importância da implantação das ferramentas
da QVT no ambiente organizacional**

Monografia apresentada à Faculdade Patos de Minas como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

Orientadora: Prof.^a Sabrina Rodrigues Nunes.

**PATOS DE MINAS
2010**

ANA PAULA TEIXEIRA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
A importância da implantação das ferramentas
da QVT no ambiente organizacional

Monografia aprovada em 25 de novembro de 2010, pela comissão examinadora constituída pelos professores:

Orientador: _____
Prof.^a Sabrina Rodrigues Nunes
Faculdade Patos de Minas

Examinador: _____
Prof.^a Cátia de Castro Dias
Faculdade Patos de Minas

Examinador: _____
Prof.^a Luciane Medeiros Machado
Faculdade Patos de Minas

AGRADECIMENTOS

Aos meus amados pais José Marques e Wilma Aparecida, responsáveis pela minha feliz existência, pelo meu desenvolvimento como ser humano nessa caminhada da vida.

Aos meus irmãos Núbia Aparecida e Julio Cesar que sempre estiveram ao meu lado, aos meus sobrinhos Mateus Marques, Arthur Henrique e Murilo Marques que me ajudaram a ver o mundo com mais alegria e esperança.

Ao meu namorado Virgílio Soares que sempre esteve a meu lado me apoiando e que nunca deixou que eu desistisse dos meus ideais.

Aos demais colegas de curso pela troca de experiência durante esses quatro anos, em especial Andrele Gontijo, Dayane Brant, Débora Soares, Guilherme Manitto, Guilherme Matos e João Batista, que me proporcionaram momentos de alegrias, foram muitas gargalhadas juntos.

A todos os professores do curso de Administração, pois cada educador é um mestre em mostrar novos caminhos para o aprimoramento intelectual e, conseqüentemente, profissional de cada aluno.

À minha orientadora Prof^a. Esp. Sabrina Rodrigues Nunes, pela competência e dedicação na elaboração e desenvolvimento desse trabalho.

À Prof^a. Ms. Nayara Lima, pela sua dedicação e compreensão com a turma.

À Deus, muito obrigado por tudo.

Os objetivos de quem trabalha caminham paralelamente aos objetivos da própria empresa. Ambos buscam a produtividade e por formas em que possam auferir maior conforto e satisfação.

(Chris Argyris)

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar a importância dos programas de qualidade de vida dentro do ambiente organizacional, estimulando práticas e hábitos saudáveis e a melhoria da qualidade de vida, tanto no ambiente de trabalho, quanto fora dele, demonstrando que a implantação das ferramentas de QVT gera motivação e satisfação dos funcionários e dos clientes externos. Os objetivos específicos são: mostrar a importância da qualidade de vida no trabalho para os resultados das empresas; mostrar que funcionários que trabalham motivados rendem mais; demonstrar a correlação entre higiene e segurança no trabalho e como essas ferramentas proporcionam satisfação aos funcionários; demonstrar que a boa comunicação entre gerente e funcionário é crucial para o desempenho das atividades. Encontra-se nesta pesquisa considerações sobre os modelos mais utilizados de qualidade de vida no trabalho e sobre a satisfação das empresas que implantaram os programas. O método adotado foi revisão bibliográfica, do tipo teórico descritiva. A pesquisa tem como finalidade a conscientização das organizações acerca da importância de uma boa gestão de pessoas ligada a um bom programa de qualidade de vida, que geram resultados positivos, como a diminuição do estresse dentro das empresas, proporcionando aos seus funcionários saúde e disposição perante as atividades realizadas ao longo do dia. Assim, este trabalho demonstra, em síntese, a importância do efetivo interesse das empresas em proporcionar aos seus funcionários um ambiente de trabalho adequado, constituindo um compromisso entre funcionário e empresa.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Qualidade de Vida no trabalho, Organização. Funcionários. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This research has the objective to analyze the importance of the implantation of quality of life programs inside the organizational environment, stimulating healthy practices and habits, and the life's quality upgrade, as in the work environment as outside it, and demonstrating that the implantation of the QWL tools generates motivation and satisfaction of the employees and clients. The specific objectives are: show the importance of quality of work life for companies results; show that motivated employees produce better results; demonstrate the correlation between hygiene and workplace security and how these tools provide satisfaction to employees; demonstrate that the good communication between manager and employee is crucial to the execution of activities performed inside the organizations. In this research, there are considerations about the most utilized models of quality of work life and about the satisfaction of companies that implanted the programs. The adopted method was the bibliographical revision theoretician descriptive kind. The research has the purpose to aware the organizations about the importance of good people management allied to a good quality of work life program, that will generate positive results, like the reduction of stress inside de companies, providing to employees good healthy and good condition for the activities performed during the day. So, this research, demonstrates, briefly, the importance of the effective interest of the companies in provide their employees a proper work environment, establishing a compromise between employee and company.

Keyword: Quality of life. Quality of work life. Organization. Employees. People Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do Conceito de QVT.....17

Quadro 2: Critérios de Walton para Qualidade de Vida no Trabalho.....21

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 A QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.1 Análise da Qualidade.....	12
2.2 Análise das Organizações.....	14
2.3 Qualidade de Vida Origem e Evolução.....	15
2.4 A Qualidade de vida nas Organizações.....	18
3 A GESTÃO DE PESSOAS X QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES.....	23
3.1 Motivação X Qualidade de Vida nas Organizações.....	26
3.2 Liderança X Qualidade de Vida nas Organizações.....	29
3.3 Comunicação X Qualidade de Vida nas Organizações.....	32
3.4 Trabalho em equipe X Qualidade de Vida nas Organizações.....	33
4 QUALIDADE DE VIDA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	35
4.1 Cultura organizacional e Qualidade de Vida.....	35
4.2 Clima organizacional X Qualidade de Vida no trabalho.....	37
4.3 Estresse no trabalho.....	37
4.4 Higiene no trabalho.....	39
4.5 Segurança no Trabalho.....	41
4.6 Qualidade de Vida e Qualidade de vida no Trabalho.....	42
4.7 A necessidade da Qualidade de Vida no Trabalho.....	46
4.8 Empresas que implantaram QVT.....	48
4.9 Empresas felizes.....	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS.....	55

1 INTRODUÇÃO

Com as atuais mudanças ocorridas no mercado e as freqüentes incertezas, a informação e o conhecimento passam a representar um papel importante na busca da construção e manutenção de vantagens competitivas, chegando a ser crucial para a sobrevivência da organização. Desta forma, a insaciável busca das organizações por aprimoramento e desenvolvimento de suas habilidades contribui fortemente para a mudança do comportamento humano, sendo este o principal componente em uma organização de pessoas.

Para Chiavenato (2009), não importa somente as condições físicas do trabalho, as psicológicas e sociais também constituem parte do ambiente de trabalho. Por isso, as organizações devem ser providas de pessoas motivadas para a execução das suas atividades.

Segundo Albuquerque; Limongi-França (2003), o conjunto de ações de uma empresa envolve diagnóstico e inserção de benfeitorias e inovações estruturais, tecnológicas e gerenciais, no interior e no exterior do ambiente de trabalho, visando proporcionar condições absolutas de desenvolvimento humano enquanto são realizadas as atividades.

Ao mesmo tempo, a escolha da profissão e as características da cultura organizacional, configurada pelos valores e práticas que predominam na empresa, constituem fatores relevantes para a Qualidade de Vida no Trabalho. Além disso, as relações interpessoais, os conflitos e a maneira como as pessoas se relacionam na equipe afetam a satisfação no trabalho. Portanto, os programas de QVT implicam em intenso respeito às pessoas (BOM SUCESSO, 1998).

Diante disso, torna-se latente a necessidade do emprego de políticas de gestão de pessoas direcionadas ao desenvolvimento das capacidades e potencialidades voltadas ao aperfeiçoamento individual e organizacional. Nesse contexto, alguns aspectos devem ser considerados, entre eles, a busca constante da melhora da qualidade de vida no trabalho e a elevação dos níveis de motivação humana.

Partindo da concepção de ser a QVT uma importante ferramenta para o ambiente organizacional, o corrente trabalho tem como escopo mostrar a importância da mesma para os resultados da empresa, destacando a relevância da implantação dos programas dentro da organização, propiciando aos seus empregados motivação, satisfação, higiene e segurança no trabalho, e nunca esquecendo como uma boa comunicação entre o líder e os seus subordinados é crucial para o desempenho das atividades.

Analisando-se os novos modelos de competitividades internacionais e nacionais, verifica-se a grande importância das mudanças organizacionais e do processo de produção, para que as empresas consigam sobreviver em cenários menos protegidos econômica e politicamente. Assim, as relações de trabalho surgem das relações sociais de produção, formando de maneira singular a integração entre agentes sociais que ocupam posições opostas e complementadoras no processo de produção (FLEURY; FISCHER, 1995).

Dessa forma, necessário se faz estimular práticas e hábitos saudáveis e a melhoria da qualidade de vida, tanto no ambiente de trabalho, quanto fora dele. É perfeitamente oportuno e muito importante o desenvolvimento de elementos que beneficiem o atendimento e o desenvolvimento do ser humano como ser pluridisciplinar, identificando suas mais variadas e amplas necessidades.

As organizações devem compreender que toda pessoa que entra na empresa, entra como um “ser” integrado e impartível, merecendo todos os desejos de auto-estima e auto-realização.

Beneficiar o desenvolvimento de um perfil humano harmônico com os padrões de paradigmas imergentes importa em estabelecer as bases para uma organização inovadora e inteligente. Considerar o trabalhador como “ser humano” consiste em cooperar com a formação de um mundo mais humano e com um desenvolvimento sustentável. Apostar em qualidade de vida equivale a apostar na evolução da sociedade e da economia global.

Este estudo foi realizado a partir de uma revisão bibliográfica direcionada para o tema em discussão. Desse modo, foi organizada uma sequência lógica dos resultados encontrados nas diversas fontes bibliográficas, como livros, dissertações, revistas e artigos pertinentes ao assunto. O procedimento metodológico, portanto, tem por base uma revisão teórica descritiva, onde se buscou dissertar sobre aspectos ligados à qualidade de vida no trabalho, sendo dividido em 3 capítulos.

O primeiro capítulo aborda a Qualidade de Vida no Trabalho, fazendo uma análise sobre qualidade e sobre organizações, e trata do conceito e evolução da QVT e da qualidade de vida nas organizações, de maneira a demonstrar que a qualidade de vida no trabalho é fundamental para o bom desempenho das organizações.

O segundo capítulo apresenta uma relação entre a qualidade de vida nas organizações e seus elementos principais, quais sejam, a gestão de pessoas, a motivação, a liderança, a comunicação e o trabalho em equipe, de modo a demonstrar que tais elementos sempre devem ser levados em conta em um sistema de qualidade de vida no trabalho.

O terceiro capítulo exhibe ferramentas que podem ser implantadas nas organizações, proporcionando aos seus funcionários uma vida saudável dentro do ambiente de trabalho, de modo que melhore a percepção de vida do indivíduo dentro da organização que desenvolve suas atividades, fazendo com que ele se sinta bem e satisfaça suas necessidades psicológicas e fisiológicas.

2 A QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Análise da Qualidade

Segundo definição de Aurélio (1999) qualidade é a condição, característica ou atributo a categoria das coisas ou das pessoas que as diferenciam das outras e lhes determina a natureza. Nesta definição, de maneira simples, há a idéia da qualidade estar presente no cotidiano, ou seja, nos elementos que são administrados pelos recursos humanos que são transformados e/ou servidos pelas próprias pessoas, em todas as partes da empresa.

Entretanto, Lacerda (2002) argumenta que o fenômeno da globalização da economia, aliada a fatores como o processo e controle produtivos e tecnológicos dos produtos, exigem-se hoje das organizações novos desafios e esforços, frente aos novos padrões de qualidade e produtividade, na expectativa de atender as necessidades dos clientes que atualmente são mais exigentes e bem mais informados em relação a critérios pessoais como desempenho, preço, benefício e qualidade do produto e serviço obtido.

Feigenbaum (2003) aponta que quem estabelece qualidade é o cliente e não os engenheiros, o pessoal de marketing ou a alta administração. Portanto, a qualidade de um produto ou serviço define-se como um conjunto total das características de toda a extensão que visam realizar as expectativas do cliente. Desta forma, observa-se que não é apenas uma concordância com as especificações, que era a definição tradicional na qual prevalecia a atividade de verificação. Nem tampouco a qualidade seria a deficiência de defeito. Deveria a qualidade ser integrada no produto ou serviço desde o início, a partir dos almejos e interesses do cliente.

Para Csillag (1991) as empresas se encontram em mercados mais saturados em termos de multiplicidade de produtos e de concorrência. Perante esta visão, as curvas que representam o valor para as empresas e o valor para o cliente tendem a

de se encontrar, ou seja, ambas seguem rumo a este novo momento da evolução da gestão empresarial, não bastando mais ofertar um produto ou serviço padronizado a baixo custo operacional, mais do que isso, o cliente quer um atendimento segundo suas necessidades.

Assim, percebe-se que, na Gestão Estratégica da Qualidade, as pessoas são importantes no processo como um todo e que, como estratégia de concorrência e qualidade para o cliente, a comunicação é importante para o êxito dos programas da Qualidade. Portanto, as organizações devem investir também na comunicação, pois ela é importante para o êxito dos programas de Qualidade. Tanto a comunicação interna, quanto à externa, precisam ser bem trabalhadas, pois toda comunicação provoca reação, principalmente quando se contata um cliente ou um colega de outro setor ou se faz um pós-venda. A conscientização para a qualidade do relacionamento das pessoas é essencial no processo. Todos os funcionários, e não só os profissionais da Qualidade, devem ser multiplicadores da Qualidade, ensinando os novos funcionários e propagando a missão e o processo da Qualidade.

A Qualidade é vista como uma particularidade intrínseca aos produtos e não algo atribuído a eles. “A Qualidade deve ser gerenciada juntamente com a qualidade de vida.” (FLEURY; MARIA, 2002, p. 302).

As grandes empresas se empenham na implementação de programas de qualidade total, cujos resultados não só garantem a plena satisfação dos clientes como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviço externos e otimizando a utilização dos recursos existentes. (CERQUEIRA NETO, 2001, p. 43).

Nesse sentido, o empenho das organizações deve acarretar, em última instância, as realizações humanas, isto é, a qualidade só terá sentido se agregar a implantação de Qualidade de Vida, gerando satisfação aos clientes externos e também aos internos.

Deste modo, o papel da administração da qualidade é procurar assegurar a satisfação do cliente e, simultaneamente, garantir os interesses econômicos das organizações. Feigenbaum (2003) diz que, no final das contas, todo produto e serviço são realizados por um par de mãos humanas. Assim, a obtenção da qualidade depende da participação e do apoio das pessoas.

Desta Forma, Fleury (1993) diz que com a iniciação da cultura da Qualidade, a organização muda a gestão em todos os setores, fazendo com que seja vista no mercado com uma imagem positiva perante todos os *stakeholders*, porém, é necessário aplicar os instrumentos da qualidade no dia-a-dia do trabalho não apenas nos processos, mas também entre os indivíduos, visando uma melhoria contínua.

2.2 Análise das Organizações

Dentro da magnitude conceitual teórica, com todas as suas abordagens, a administração como um todo está muito atual em nosso ambiente. Gareth Morgan (1996), em seu livro *Imagens da Organização*, relata as diferentes visões das organizações, apontando idéias convencionais da administração, propiciando também outras formas de organizações. Toda a fundamentação teórica e esclarecida no livro é fundamentada, em metáforas que nos induz a ver e compreender as diferentes faces das organizações entendendo o caráter complicado e paradoxal da vida organizacional. Morgan quer expor que somos aptos a administrar e planejar organizações de formas não concebíveis anteriormente.

De acordo com ele, as organizações podem ser tidas como máquinas, onde tais organizações fornecem pilares sustentadores para se ampliar a sua burocratização.

Morgan (1996) diz que as organizações são como organismos vivos, que existem em um ambiente mais abrangente, do qual dependem da satisfação das suas necessidades, onde se busca ver e atingir as obrigações biológicas de cada uma delas e suas semelhanças com o ambiente.

Conforme, Hitt, Miller, Colella (2007) podemos definir organização como um conjunto de indivíduos, cujos membros podem mudar ao longo do tempo, formando um sistema coordenado de ações especializadas com a finalidade de alcançar certos objetivos durante um certo intervalo de tempo.

Por conseguinte, desta afirmação, podemos ver as organizações como cérebros, em que são bastante considerados os métodos de auto-organização para a absorção de coordenação, onde se torna imprescindível flexibilidade e inovação.

As organizações também podem ser vistas como cultura em que as regras, opiniões, valores e crenças amparam as organizações como uma sociedade dentro delas.

As organizações são sistemas extremamente complexos. Elas se revelam compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão complexo e multidimensional. Contudo, essa complexidade constitui a base de compreensão dos fenômenos organizacionais dificultando a vida do administrador. (CHIAVENATO, 2010, p. 9).

Nessa linha de raciocínio, Morgan (1996) avalia essa translação da dominação e mostra que algumas organizações exploram de certa forma seus colaboradores e o âmbito em que está inserida, para alcançar seus próprios fins.

Esse tipo de análise demonstra que a necessidade de ler as situações está crescendo cada vez mais. Esse ler, que Gareth Morgan discursa, não é somente ler o que está documentado, mas tudo o que nos rodeia para que seja possível termos uma visão mais vasta e crítica da vida organizacional.

Chiavenato (2010) argumenta que as organizações estão sofrendo mudanças e transformações diárias e introduzindo novas e diferentes tecnologias, ou seja, alterando seus produtos e serviços, assim, modificando o modo de agir das pessoas, mudando seus processos internos, as organizações estão apresentando distintas características em suas estruturas e em seus processos. Nota-se que as grandes mudanças que sucedem no interior das organizações provocam grandes conflitos na sociedade e na vida das pessoas, antecipando cada vez mais as mudanças ambientais. Assim, à medida que se olha a volta do mundo das organizações, podemos perceber que é possível identificar vários modelos de organização em diferentes tipos de ambiente.

2.3 Qualidade de Vida Origem e Evolução

Para Rodrigues (1994), a origem da Qualidade de Vida no Trabalho reflete desde a antiguidade com os ensinamentos da geometria de Euclides (300 a.C.) de Alexandria, onde o princípio da geometria serviu de inspiração para o avanço do processo de trabalho dos agricultores na margem do rio Nilo, assim como a lei de

Arquimedes (287 a.C.) que ficou conhecida como a lei das alavancas que veio a diminuir os esforços físicos de muitos trabalhadores, servindo de inspiração para a melhoria do método das atividades desenvolvidas por eles.

(...) com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de suas tarefas, a qualidade de vida sempre foi objetivo de preocupação da raça humana. (RODRIGUES, 1994, p. 76),

Diante disso, Fernandes (1996) considera que a construção do conceito da QVT, começou na década de 1950, onde alguns autores realizaram pesquisas que envolviam o problema da motivação, satisfação e insatisfação no trabalho, entre os quais se destaca Elton Mayo – Experiência de Hawthorne, Chicago, Abraham H. Maslow – teoria da hierarquia das necessidades.

Nesse sentido, Maslow apud Rodrigues (1994) indica que as necessidades humanas estão constituídas numa hierarquia de valores ou importância, quer dizer, o surgimento de uma necessidade consciente ou inconsciente se funda normalmente na satisfação prévia de outra, mais premente ou importante. Desta forma, não há necessidade que pode ser analisada de forma isolada, toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

De acordo com essa teoria, o indivíduo possui obrigações inatas, como fome, sede, oxigênio e sexo, e obrigações que são aprendidas, como amor, associação, reconhecimento e poder.

Mas, no entender de Chiavenato (2010), o conceito clássico de Qualidade de Vida no Trabalho foi criado por Louis Davis na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o termo QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas incumbências. Alguns autores europeus desenvolveram outros conceitos dentro da abordagem sociotécnica e da democracia industrial. Atualmente, o conceito de QVT relaciona tanto os aspectos psicológicos, ambientais, quanto os elementos físicos do ambiente de trabalho. Ela assimila dois estilos antagônicos: de um lado, a exigências dos funcionários perante sua satisfação e bem estar e, do outro, o interesse das empresas em relação aos seus resultados possíveis sobre a produtividade e a qualidade.

Ainda, na mesma década, difundiram-se os estudos sobre a QVT e os centros de pesquisa nos Estados Unidos. Tanto os estudos quanto os núcleos de pesquisa

conseguiram colaboração do governo, dos sindicatos e das empresas. Mais aos poucos, se instalou uma crise caracterizada pela inflação, e pela instabilidade financeira e a queda de produtividade, sendo agravada na mesma década pela crise do petróleo. Durante a crise, os investimentos em pesquisas referentes à qualidade de vida no trabalho foram restringidos, tanto pelo governo quanto pelas empresas que começaram a se focar na sua sobrevivência, deixando de lado os interesses dos funcionários (VIEIRA, 1996).

Mais no final da década de 70, as pesquisas e estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho são retomados e são vistos até os dias atuais.

Após este breve histórico sobre o conceito e evolução da QVT, vejamos a abrangente visão sobre a evolução da QVT, por meio do quadro a seguir.

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1 – QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 – QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3 – QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 – QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos – administração participativa e democracia industrial – eram freqüentemente ditos como idéias do movimento de QVT.
5 – QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 – QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Quadro 1: Evolução do Conceito de QVT

Fonte: Nadler e Lawler (*apud* FERNANDES, 1996, p.42)

(...) o conceito de QVT implica um profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. (CHIAVENTO, 2010, p.487)

Dentro desse contexto, Chiavenato (2010) afirma que a QVT intervém não apenas no trabalho em si, ela não se limita apenas em prevenir acidentes de trabalho, mas também abrange todas as esferas no interior da organização, submetendo a qualidade e a produtividade, obrigatoriamente, à QVT. Para bem acolher o cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno. A organização que investir espontaneamente no funcionário está, na realidade, investindo indiretamente no cliente. Dessa forma, a gestão da qualidade total nas organizações depende primeiramente da otimização da potencialidade humana, e isto, por sua vez, depende de quão bem os indivíduos se sentem trabalhando na organização.

Ainda em consenso com Chiavenato (2010) a Qualidade de Vida no Trabalho enreda uma constelação de fatores, ela não envolve somente os aspectos extrínsecos e contextuais. Desta forma, nota-se que a definição de Qualidade de Vida no Trabalho sofreu uma evolução em suas noções ao passar dos anos, sendo, em cada período, compreendida de uma forma diferente. A atual concepção de QVT, como linha de pesquisa, mostra-se como uma orientação na melhoria da performance das organizações tendo como finalidade melhorar a satisfação da pessoa por meio da participação nas decisões, bem como condições favoráveis em seu trabalho.

2.4 A Qualidade de vida nas Organizações

Conforme Chiavenato (2009), a vida das pessoas compõe-se de uma infinidade de interações com outras pessoas e com organizações. O ser humano é eminentemente social e interativo, não vive de forma isolada, e sim em incessante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Devido a suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para atingir determinados objetivos que a ação individual isolada atingiria.

Ainda conforme o autor supracitado (2009, p.8), “a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”. Por isso, a cooperação entre elas é essencial para a existência da organização.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009) as organizações devem tratar as pessoas como pessoas e não somente como importantes recursos produtivos. Há pouco tempo, as pessoas eram tidas como objetos e como recursos produtivos, quase da mesma forma como se fossem equipamentos de trabalho ou máquinas, como simples agentes passivos das organizações. Em consequência, surgiram problemas de qualidade e produtividade, sendo vistos como dificuldades à gerência e à direção exclusivamente e não às pessoas.

E como normalmente a gerência e a direção são constituídas por um pequeno percentual de indivíduos que trabalham na organização, tais problemas eram resolvidos e selecionados por uma pequena minoria e muitos desses problemas nem eram solucionados.

Atualmente, a intenção é fazer com que todos os indivíduos de todas as hierarquias da organização participem e sejam administradores e não apenas escutadores de tarefas. Além de executar suas tarefas, cada indivíduo tem que se conscientizar que ela deve ser elemento de diagnóstico e de solução para os problemas para se obter melhores resultados dentro das organizações.

De maneira geral, toda organização gostaria de ser o melhor lugar para se trabalhar e todo ser humano, participante de uma vida ativa, gostaria de trabalhar em uma organização que fosse sadia.

Nada obstante, Chiavenato (2009) relata que qualidade de vida nas organizações implica originar, conservar e tornar melhor o ambiente de trabalho, em relação às circunstâncias físicas, higiene e segurança, e em relação às condições psicológicas e sociais, tudo isso para ter um ambiente mais agradável de trabalho, melhorando assim a produtividade e a Qualidade de Vida das pessoas nas organizações. Por tal razão, muitos pesquisadores de Qualidade dizem que a qualidade externa é maior do que a qualidade interna, contudo, em verdade, é uma decorrência desta. Portanto, as organizações procuram produtividade e processos de mudanças que visam melhorar seu posicionamento competitivo no mercado.

Atenção especial foi dada a idéia de que, fazendo os empregados se sentirem mais úteis e importantes, dando a eles cargos significativos, bem como autonomia, responsabilidade e reconhecimento tanto quanto possível, isto seria um meio de envolvê-los mais no seu trabalho. (MORGAN, 2006, p. 46).

Oportunamente, Morgan (2006) fala que as organizações devem se importar não somente com as condições da produtividade, as condições sociais e psicológicas das pessoas também devem fazer parte do ambiente organizacional; muitos estudos já comprovaram que, para se alcançar a qualidade e a produtividade, as organizações devem ser constituídas de indivíduos participantes e motivados nos trabalhos que executam.

A saúde econômica das organizações depende também da saúde física, psíquica, moral e motivacional dos funcionários. Para se atender bem os clientes externos, as organizações devem antes agradar os seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço prestado. A qualidade em uma organização deriva essencialmente do otimismo do potencial humano. E isso, por sua vez, depende de como as pessoas se sentem trabalhando dentro da organização (CHIAVENATO, 2009).

No entanto, a qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que as empresas são aptas a satisfazer a necessidade de seus membros, por isso, as organizações devem estar preparadas para mudar e investir em programas de qualidade de vida. Empresas que investem em (QVT), estão investindo não somente no bem estar dos funcionários, estará investindo diretamente e indiretamente nos seus clientes (CHIAVENATO, 2010).

QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adequabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 488).

Perante a reflexão de Chiavenato, podemos perceber que o tema QVT engloba vários aspectos da organização, o que faz com que seja um elemento impulsionador que traz bastante motivação e satisfação ao ambiente de trabalho, conciliado à saúde e ao bem-estar do trabalhador.

Posto isso, observa-se que o desempenho de cargo e o ambiente organizacional representam elementos importantes na determinação da QVT. Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à sua insatisfação e má vontade, assim como a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical, etc), gerando o declínio da produtividade (CHIAVENATO, 2010).

Mas Souza (2008) comenta que, se a qualidade do trabalho for boa, resultará em um clima de confiança e respeito mútuo no qual o indivíduo inclinar-se-á em multiplicar suas contribuições e aumentar suas oportunidades de sucesso psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Chiavenato (2010) ressalte-se que, de acordo com Walton, existem oito dimensões que propiciam o nível de qualidade de vida no trabalho:

Crítérios	Indicadores de QVT
1 – Compensação justa e adequada	- Renda (salário) adequada ao trabalho - Equidade interna (compatibilidade interna) - Equidade externa (compatibilidade externa)
2 – Condições de segurança e saúde no trabalho	- Jornada de trabalho razoável - Ambiente físico (seguro e saudável)
3 – Utilização e desenvolvimento de Capacidades	- Autonomia - Significado da tarefa - Identidade da tarefa - Variedade de habilidades - Retroação e retro informação
4 – Oportunidades de crescimento e segurança	- Possibilidade de carreira - Crescimento profissional - Segurança de emprego
5 – Integrações sociais na organização	- Igualdade de oportunidades - Relacionamentos interpessoais e grupais - Senso comunitário
6 – Garantias constitucionais	- Respeito às leis e direitos trabalhistas - Privacidade pessoal - Liberdade de expressão - Normas e rotinas claras da organização
7 – Trabalho e o espaço total de Vida	- Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8 – Relevância social da vida no trabalho	- Imagem da empresa - Responsabilidade social pelos produtos/serviços - Responsabilidade social pelos empregados

Quadro 2: Critérios de Walton para Qualidade de Vida no Trabalho

Fonte: adaptado Gestão de Pessoas – Idalberto Chiavenato- Editora – Elsevier 2010

No entanto, a definição de critérios dentro de uma organização é difícil, pois varia conforme o costume de cada pessoa e de cada empresa. A QVT não é motivada apenas pelos costumes individuais (necessidades, estima, perspectiva) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas, sobretudo, pela performance sistêmica dessas características pessoal e organizacional. Por esta razão, vários autores apresentam modelos de QVT diferenciados e com expectativas relevantes de melhorar as

condições de vida dos funcionários e a produtividade das empresas (KARPINSKI; STEFANO, 2008).

Embora a tentativa de julgamento de QVT tenha um sentido extenso, um alvo em comum entre os diversos articulistas se dá no momento em que se aborda o argumento da união dos interesses dos trabalhadores e da organização, no sentido de aliviar e humanizar a situação de trabalho.

Portanto, qualidade de vida no trabalho, seguindo o entendimento de Davis e Newstrom (1992), aborda tanto os pontos favoráveis quanto adversos de um ambiente de trabalho para as pessoas, onde sua proposta básica tanto é desenvolver um ambiente de trabalho favorável para os trabalhadores, como também propiciar à organização a possibilidade de atingir seus resultados.

3 A GESTÃO DE PESSOAS X QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme, Chiavenato (2010) argumenta que o mundo está mudando numa velocidade notável e com uma crescente intensidade. Vários fatores contribuem com essas mudanças: as mudanças econômicas, tecnológicas, legais, sociais, culturais, políticas, ecológicas e demográficas que agem de maneira compatível e sistêmica, em um palco eficaz de vigor que dá resultados oportunos, assim trazendo imprevisibilidade e insegurança para as organizações. Assim, um dos departamentos que mais sofre com essas alterações é a de recursos humanos (RH). As mudanças são tantas que a denominação do setor está sendo alterada em algumas organizações para gestão de talentos humanos, gestão de competências, gestão de parceiros ou de colaboradores, administração do capital intelectual, gestão do capital humano e até gestão de pessoas ou gestão com pessoas. São diversas denominações para representar um novo ambiente.

Diante disso, Faria (2006) aponta que já tem um tempo que se busca soluções para melhorar o modo como administrar as pessoas no ambiente de trabalho e, devido às mudanças que estão ocorrendo, os modos de gerenciar são diferentes ao longo do tempo.

Nesse sentido, Fleury (2002), do mesmo modo, avalia as alterações sofridas dentro das organizações, em resultado dessas mudanças no ambiente externo, tais como o processo de globalização financeira, comercial e produtiva.

Assim sendo, nota-se que a gestão de pessoas apresenta um novo ponto de vista do mundo organizacional em que os seres humanos refletem e criam novas visões sobre as atividades que realizam e, dessa forma, de observar que as pessoas criam um novo conceito de como devem ser gerenciadas. Cabe realçar que nem sempre o homem é tratado como pessoa, pois muitas vezes ainda vemos comportamentos típicos da visão mecânica: o profissional sendo vigiado e controlado no ambiente de trabalho. Na realidade, as diferentes visões do mundo

encontram-se presentes nos dias atuais e, quando entram em conflito, muito raro, fazem aparecer novas percepções.

[...] as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas de gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los [...]. (CHIAVENATO, 2010, p, 4).

Desta forma, as pessoas começaram a cooperar com o item fundamental do sucesso empresarial. Falar de gestão de pessoas hoje não é exclusivamente delinear as regras que alargam as ações designadas às pessoas e sim propagar a utilização deliberada das pessoas para auxiliar a ganhar ou preservar uma vantagem auto-sustentada da organização em relação aos adversários que disputam o mercado. Entretanto, quem tem como responsabilidade pessoas, é estimada Gestor e necessita conhecer e ter habilidade para aplicar a estratégia destinada ao desenvolvimento profissional de sua equipe, assim como a sustentação de um bom clima de trabalho e a execução de suas metas organizacionais.

Para Chiavenato (2010) o contexto de gestão de pessoas é constituído por pessoas e organizações. Observa-se que as pessoas passam boa parte de suas vidas dentro das organizações. Em decorrência disso, estas dependem daquelas para funcionar e alcançar sucesso. Assim sendo, observamos que os trabalhos tomam consideravelmente o tempo da vida e dos esforços das pessoas que dele dependem para a estabilidade e sucesso pessoal. Contudo, afastar as tarefas da vivência das pessoas é extremamente complicado, senão quase impossível, diante do choque que o trabalho causa-lhes. As pessoas precisam das organizações nas quais trabalham para conseguir seus objetivos pessoais e particulares. Por conseqüência, as pessoas necessitam de crescer dentro das organizações. Por outro lado, as organizações necessitam direta e irremediavelmente das pessoas para atuar, atender seus clientes competir no mercado, produzir seus bens e serviços e alcançar seus objetivos globais e estratégicos.

Entretanto, as organizações não existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, força, astúcia, inventividade e racionalidade. Na realidade, as duas andam juntas lado a lado, todas as partes dependem uma da outra. É uma afinidade de mútua conexão, na qual há benefícios recíprocos.

Chiavenato (2010) explica que as organizações nasceram para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Assim, a Gestão de Pessoas se torna um departamento muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente eventual e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em varias organizações. Agir num mercado dinâmico, mutável e competitivo faz com que as empresas dependam cada vez mais de pessoas interessadas e empenhadas, tendo em vista que ultimamente o diferencial competitivo consista especialmente na satisfação e comprometimento do cooperador.

Para Silva e Oliveira (2009) os programas de Incentivos surgiram como ferramenta para o melhor gerenciamento das pessoas. E são importantes, pois estimulam o colaborador a alcançar seus objetivo e metas, além de recompensá-lo por seu desempenho ou pelos resultados atingidos, com a finalidade de motivá-los por meio de reconhecimento e valorização, incentivando-os em contribuir cada vez mais para o crescimento e prosperidade da organização, já que dessa forma obterão recompensas e/ou benefícios.

Ainda segundo essas autoras colaboradores reconhecidos sente-se importantes e estimulados a executar seu trabalho com eficiência, porque começa a descobrir que faz parte dos processos que direciona as empresas ao sucesso, assim adquirindo seu valor. Dessa forma, para que a organização possa proporcionar programas de incentivos e estimular a melhoria do comportamento e comprometimento dos indivíduos para alavancar a produtividade e alcançar suas metas e obter bons resultados perante seus objetivos eles tem que focar nas relações existentes entre seus funcionários e a organização, uma vez que as pessoas contribuem na forma de trabalho, dedicação, esforço, e com seu tempo etc, e esperam em troca incentivos na formam de salários, benefícios, reconhecimento, promoções, prêmios etc. E para elas sobreviverem meio à globalização é necessário que elas compreendam que os principais elementos responsáveis por seu êxito ou fracasso são as pessoas que nelas estão inseridas e que executam os processos que as direcionam ao crescimento. Portanto, pessoas reconhecidas e motivadas farão com que as empresas adquirem maior sucesso, assim ambos se sentirão mais prósperos e dispostos a crescer pessoal e profissionalmente.

A Administração de Recursos Humanos é constituída de subsistemas interdependentes (...) que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização. Contudo, esses subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira. São contingentes ou situacionais: variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos. (CHIAVENATO *apud* DUTRA, 2009, p. 19).

No entender de Chiavenato (*apud* DUTRA, 2009) devemos procurar a entender a gestão de pessoas com base na influência mútua entre seus subsistemas e de toda a organização, com o ambiente externo e com as pessoas. Essa abordagem ajuda-nos a distinguir o papel da empresa na gestão e o movimento da empresa em semelhança à pessoa. Falta-nos, contudo, enxergar o papel e o movimento da pessoa rumo à empresa. O individuo tem papel importante na gestão de pessoas. Se vemos as pessoas com uma concepção profissional e, posto isto, mais exigente em sua semelhança com a organização e com seu trabalho, a gestão de pessoas deveria acatar às perspectivas e necessidades das pessoas para fazer sentido.

3.1 Motivação X Qualidade de Vida nas Organizações

Chiavenato (2009) afirma que é complicado compreender a conduta das pessoas sem um mínimo de informação da motivação de seu comportamento. Para ele fica difícil definir o conceito, uma vez que ele é freqüentemente usado por diferentes sentidos. De uma forma comum, motivo é tudo aquilo que estimular as pessoas a agir de determinada forma ou, pelo menos, que de genealogia a uma habilidade ou a um comportamento específico. Podemos observar que não se tem exatidão quanto à efetividade das ações organizacionais destinadas a motivar as pessoas no trabalho, embora motivação seja um dos temas mais estudados em gestão de pessoas. Assim, podemos perceber que motivação é um dos assuntos mais controversos em gestão de pessoas, dada a desarticulação entre conceitos teóricos e a prática organizacional. Tudo indica que existe dessemelhança entre o que se entende por motivação e o que se espera dela na prática, ou seja, o que se fala sobre motivação nas organizações está afastado do entendimento conceitual.

Nesse aspecto, podemos observar que motivação está relacionada com o princípio de conhecimento das pessoas. A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como cobiça e medo.

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. (CHIAVENATO, 2009, p. 51).

Portanto, pode se entender dentro desse contexto que esta situação pode levar o indivíduo a um procedimento, ou ato, capaz de agravar o conflito ou de livrá-lo de uma situação desagradável ou do desequilíbrio. Assim, a motivação pode ser arquitetada como uma força que movimenta e direciona um procedimento, sendo observada através do comportamento e avaliada através dos fatores que lhe servem de estímulo. Os indivíduos são desiguais no que se referir às ações motivacionais, onde as obrigações variam de pessoa para pessoa, produzindo distintos padrões de condutas, os valores igualitários também são diferentes, as habilidades para atingir os objetivos são ao mesmo tempo desigual. O qual ainda torna-se mais complicado, as necessidades, os valores sociais e as disposições que muda conforme as atitudes do indivíduo. Não obstante de todas essas contestações, o processo que dinamiza a conduta é ao mesmo tempo idêntico para todas as pessoas. Em outras expressões, ainda que os exemplos de comportamento alterem o procedimento do qual eles resultam é, fundamentalmente, o mesmo para todas as pessoas (CHIAVENATO, 2009).

A motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa esta motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho (MAXIMIANO, 2008, p. 233).

Neste ponto, podemos observar que a conduta é sempre motivada por algum motivo interno ou externo ao próprio indivíduo. Por isso, motivação é sinônimo de relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Os motivos internos são as obrigações, capacidade, empenho, valores e capacidade das pessoas. Nesse propósito os motivos internos fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outras, sentir-se atraída por certas coisas e desviar-se de outras, avaliar certos comportamentos e menosprezar outros, são os impulsos interiores, de

caráter fisiológico e psicológico, afetados por fatores sociológicos, com os grupos ou a sociedade de que a pessoas faz parte (MAXIMIANO, 2008).

Ainda segundo este autor, o motivo externo são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoas perseguem. Os motivos externos satisfazem as necessidades, desperta anseio de interesse ou representa bonificações desejadas. Os motivos externos são todas as recompensas e punições oferecidas pelo ambiente, os padrões estabelecidos pelo grupo de colegas, os valores do meio social, as oportunidades de carreira e muitos outros componentes da situação de trabalho; portanto, o cumprimento das atividades realizadas no ambiente de trabalho e o resultado que o individuo consegue com o aproveitamento de algum esforço. A atuação é positiva quando o resultado favorece a própria pessoa, a equipe cuja qual ela se integra, um cliente ou a organização na qual ela trabalha.

Chiavenato (2003, p.171) em sua obra “Gerenciando Pessoas”, cita o Papa João Paulo II, afirma que “[...] o trabalho é um bem do homem – é um bem da humanidade – porque mediante o trabalho, o homem não só transforma a natureza, como também se realiza e até, num certo sentido, torna-se mais homem”. Assim sendo, infere-se que o trabalho torna-se evidente no cotidiano das pessoas e que o seu bom desempenho está vinculado às suas aptidões e habilidades, que já vem enraizado na sua cultura passando de geração para geração. Porém, a boa atuação das pessoas não requer somente aptidões e habilidades, mas também uma boa motivação para elas realizarem as suas atividades com satisfação.

Para Chiavenato (2003, p. 171), “a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho”. Este é um dos motivos pelos quais as organizações focalizam a motivação tão intensamente, ela é mais simples e influenciável do que as outras peculiaridades dos indivíduos, como traços e personalidades.

Ainda sendo, Chiavenato (2003) evidencia que funcionários motivados são procurados pelas organizações, mas ainda são indivíduos raros de se encontrar e quase uma raça em extinção, pois as organizações nem sempre proporcionam condições motivacionais o bastante para melhorar a qualidade de vida das pessoas e incitar o interesse delas no trabalho, assim trazendo sua satisfação. As empresas querem o seu pessoal incentivado e nem sempre sabem como fazer isso, nem sempre suas ações são de acordo com as necessidades de seus funcionários. Por

outro lado, as diferenças que existem entre os seres humanos dificultam o trabalho das organizações em definir o parâmetro de todas as pessoas, porque o que é bom para um, pode não ser bom para o outro. Por conseguinte, muitas organizações estão investindo em seus líderes.

Face ao exposto, entende-se que as organizações ainda têm grande dificuldade em implantar programas motivacionais, pois o terreno da motivação ainda é muito nebuloso para elas. É nesse momento que o papel de um bom gerente e um bom líder se destaca dentro das organizações.

3.2 Liderança X Qualidade de Vida nas Organizações

John Kotter (2000), da Harvard Business School, afirma que a administração se refere ao enfrentamento da complexidade. A boa administração traz consistência e ordem através da elaboração de planos formais, do projeto de estruturas organizacionais rigorosas e do acompanhamento dos resultados em confrontação com os intentos. A liderança, por outro lado, relaciona-se ao enfrentamento das mudanças. Os líderes estabelecem direção por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro, e, depois, atraem as pessoas, transmitindo-lhes essa visão e inspirando-as a superar obstáculos.

No entanto, Robert House (*apud* Robbins, 2002), da Wharton School da Universidade da Pensilvânia, concorda, dizendo que o administrador utiliza a autoridade natural de sua posição na organização para conseguir o comprometimento dos membros. A administração consiste na implementação da visão e da estratégia oferecidas pelos líderes, coordenando e suprindo de pessoal, além de tratar dos problemas cotidianos. Apesar de os dois autores apresentarem significados separados para os dois termos, devemos observar que, não raro, pesquisadores e empresários raramente fazem essa distinção. Portanto, precisamos oferecer para as pessoas uma visão mais abrangente sobre liderança, de um modo que elas possam refletir com ela é usada na prática e na teoria. A liderança tem um papel decisivo para a compreensão da conduta do grupo, pois é o líder que na maioria das ocasiões oferece direção em relação aos objetivos a serem alcançados

pela organização e uma habilidade mais acurada é essencial para o desempenho do grupo.

O gerente tem um papel fundamental à motivação das pessoas. Alias, a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influencia gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma continua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano. (CHIAVENATO, 2003, p, 172)

Posto isso, Limong-frança e Arellano (2002) afirmam que a liderança é um processo social no qual se estabelece relação de influência entre as pessoas. E a essência desses métodos de intercâmbio humano é composta de um gerente ou líder. Desta forma, o procedimento de liderança é uma função, tarefa, papel ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desenvolver quando é responsável por um grupo. Na função de líder, algumas pessoas são mais dinâmicas, isso faz delas mais eficazes que outras, porque têm mais habilidades, conhecimento ou são mais motivadas. Pode ser também que pessoas mais motivadas adquirem mais habilidades, assim facilitando a sinergia entre líder e subordinados. Os métodos igualitários e comportamentais da motivação e da liderança se interligam assim os liderados seguem seu líder por algum motivo ou razão. Podemos observar a ligação que há entre motivação e liderança e também que um líder é a estrutura de uma equipe. Um bom líder tem que conseguir transmitir para os seus subordinados mensagens sintonizadas para que consiga passar para os mesmos os problemas do grupo com um melhor entendimento. Outro ponto que devemos observar é a comunicação entre os subordinados e seus lideres, o que é fundamental na personalidade de um bom líder.

Para Maximiano (2008) a comunicação é a pedra de toque em qualquer atividade desenvolvida em equipe, eis que, sem troca de informações, não há decisão, nem sinergia no grupo. Neste propósito, as pessoas não vivem isoladas, elas se relacionam com outras pessoas por meio da comunicação. Desta forma, a comunicação é o acesso de informação e compreensão de uma pessoa para a outra. Por isso, todo líder necessita de uma boa comunicação, isso lhe ajudará na hora de transmitir ou designar uma tarefa ou missão para seus subordinados; uma mensagem ou tarefa mal interpretada pode gerar um conflito entre os liderados e o líder. O líder tem que desenvolver essa habilidade para que uma má interpretação de mensagem não comprometa as atividades do grupo. As habilidades relacionadas com a comunicação demonstram que certas peculiaridades dos líderes podem ser e

são desenvolvidas. Dessa forma, a comunicação é o embasamento da liderança, porquanto o requisito básico para um bom líder é a facilidade de passar a sua mensagem de modo a convencer, inspirar e motivar seus seguidores; isso não significa habilidade e sim competência para transformar idéias em mensagens persuasivas.

Ainda para este autor, para que as pessoas possam desenvolver suas atividades satisfatoriamente em equipe, elas necessitam de uma boa liderança. Para que haja uma boa liderança as pessoas necessitam de trabalho em equipe. E para fazer a equipe entrosar e produzir resultado o líder tem que desempenhar funções motivadoras, o líder deve saber como administrar seus subordinados, isto é, como liderar as pessoas e separar as diferenças entre elas.

Dado às grandes mudanças que estão ocorrendo, as organizações necessitam de líderes eficazes. As funções do gerente estão mudando radicalmente, não devendo o mesmo ser somente eficiente, mas, sobretudo, um líder eficaz, que saiba trabalhar com todo tipo de pessoa, conheça bem seus subordinados e constitua, treine e desenvolva sua própria equipe, motivando os indivíduos por meio de suas próprias tarefas e proporcionando condições ótimas de qualidade de vida no trabalho.

A respeito disso Chiavenato (2009) aponta que o líder deve motivar as pessoas, elevando sua auto-estima e criando uma sinergia entre funcionário e as organizações. Desta forma, observa-se que as organizações precisam de um modelo de gestão que ofereça suporte não somente para a compreensão da realidade, mas também para a construção de diretrizes e instrumentos que garantam uma gestão coerente e consistente.

Souza (2010) fala que os líderes são como treinadores, eles definem os papéis e as expectativas de seus liderados, eles ensinam, apóiam, torcem e faz o necessário para desenvolver e melhorar a capacidades dos liderados no trabalho. O líder tem como missão identificar talentos, coloca as pessoas em posições onde possam ser mais úteis para a equipe e os manter motivados para fazer o que gostam. Ele deve cuidar da sua equipe e se arriscar por ela quando necessário, ele não deve omitir fatos ou informação, deve ser sempre verdadeiro e cumprir o que promete e, antes de tudo, ele necessita ser um ser humano e líder a si mesmo.

3.3 Comunicação X Qualidade de Vida nas Organizações

Robbins (2002) argumenta que nenhum grupo pode existir sem comunicação: a transferência de significados entre os membros de um grupo é essencial para a troca de informação entre as pessoas. A comunicação, contudo, é mais do que meramente transmitir um significado. Ela necessita ser compreendida. Em um grupo em que um indivíduo fala apenas inglês e os demais não sabem o idioma, ela não conseguira ser bem interpretada. Desta forma, a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão da mensagem. A comunicação tem quatro prioridades básicas dentro de um grupo ou de uma organização que são: expressão emocional, controle, motivação e informação. Ela age na orientação do comportamento das pessoas de várias formas. Dentro das organizações existe várias hierarquias e orientações que devem ser obedecidas pelos funcionários. Ela conduz e auxilia o intercâmbio entre os funcionários e seus líderes.

A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, avaliar a qualidade de desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo. (...) Para muitos funcionários, seu grupo de trabalho e sua fonte primária de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação. (ROBBINS STEPHEN, 2002, p, 276-7)

Por conseguinte, a comunicação contribui para a expressão emocional de sentimentos e de atendimento das necessidades do indivíduo. Ela é a facilitadora de tomada de decisões, proporcionando as informações adequadas que os indivíduo ou grupos necessitam para tomar suas decisões, ela é a peça chave entre os líderes e os liderados, e a interação entre os funcionários e as organizações. Portanto, podemos dizer que a comunicação é o processo ou fluxo dentro da organização (ROBBINS, 2002).

3.4 Trabalho em equipe X Qualidade de Vida nas Organizações

Para Chiavenato (2003) os valores e as crenças a respeito das pessoas fazem parte da filosofia da organização, especialmente da definição dos objetivos e fins que a empresa deseja alcançar e dos recursos que estão disponíveis para alcançá-los. A meta principal de uma empresa é a própria razão pela qual ela existe. E, para alcançar suas metas organizacionais, as empresas precisam de um excelente trabalho em equipe. A base principal para um bom trabalho em equipe e estabelecer as suas unidade de ação e as suas ferramentas de trabalho.

Portanto, as organizações devem saber escolher as pessoas certas para formar sua equipe. Pessoas bem selecionadas e bem distribuídas não somente contribuem para o adequado funcionamento da empresa como também constituem um significativo potencial para a organização e saber desenvolve-la para desempenhar as competências de trabalho. Trabalhar com a atividade principal que está sendo desenvolvida no interior das organizações e lidar com equipe exigem cuidados, por isso, as organizações estão investindo em seus líderes. Pois, para uma equipe ter eficiência ela necessita ter objetivos claros, visão compartilhada, distribuição adequada de papéis e posições, decisões colaborativas, liderança compartilhada, novas idéias para a resolução de problemas e avaliação contínua de desempenho e eficácia e, para isso, ser desenvolvido dentro de uma organização, ela necessita de um líder motivador, habilidoso que tenha astúcia e, principalmente, uma boa comunicação (SANTOS, 2008).

Toda equipe deve ser um conjunto de participantes capazes de contribuir com habilidades e competências diferentes para o alcance dos objetivos. O ideal seria uma equipe dotada de habilidades e competências necessárias ao seu sucesso. Como individualmente cada membro não tem condição de possuir todas essas habilidades e competências, tornam-se importante que a equipe tenha todas elas distribuídas entre seus participantes. (CHIAVENATO, 2003, p. 65-6).

Conseqüentemente, dentro de uma equipe deve existir transferência entre seus colaboradores, ninguém deve esconder a realidade um do outro. Cada um deve saber o que o outro pensa e sente sobre as atividades realizadas entre o

grupo. O nível de mutua colaboração deve ser ótimo. Cada membro deve contar com o outro espontaneamente e prazerosamente e ajudar quando necessário. Todos devem trabalhar juntos para atingir suas metas específicas e fazer um bom trabalho. Desta forma, uma equipe deve também favorecer os resultados das outras equipes e da organização como um todo, isso é que torna seus colaboradores em sinergia. O trabalho em equipe pode ser considerado uma estratégia, idealizada pelo homem, para favorecer a efetividade do trabalho e elevar o nível de contentamento dos funcionários (CHIAVENATO, 2003).

Covey (1996) afirma que, para que as organizações possam ser modificadas, é necessário antes fazer o mesmo com todas as pessoas que dela faz parte. É o mesmo que idealizar que uma cultura possa ser transformada sem que os indivíduos que a compõem mudem primeiro. Por isso, todo indivíduo que faz parte de uma equipe deve mudar seu modo de agir. Trabalhar em equipe aumenta a satisfação dos funcionários, propiciando-lhes motivação e desempenho perante as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, promovendo mudanças em suas mentes e corações, ampliando sua visão e a sua compreensão, esclarecendo suas metas e tornando os comportamentos equivalentes e consonantes com suas crenças e expectativas, implantando transformações firmes, fazendo que cada vez mais as organizações pensem em qualidade de vida para seus funcionários; propiciando-lhes um ambiente saudável e sustentável, fazendo com que eles se sintam em casa e autoconfiantes.

4 QUALIDADE DE VIDA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Neste último capítulo veremos algumas ferramentas que podem ser introduzidas dentro das organizações, proporcionando aos seus funcionários uma vida saudável dentro do ambiente de trabalho, de modo que melhore a percepção de vida do indivíduo dentro do ambiente onde desenvolve suas atividades, no contexto de cultura e nos sistemas de valores nos quais se insere, como em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações, garantindo a ele uma boa qualidade de vida e hábitos saudáveis, fazendo com que ele se sinta bem e satisfaça suas necessidades fisiológicas e psicológicas.

4.1 Cultura organizacional e Qualidade de Vida

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS)¹, qualidade de vida é um conjunto de percepções individuais de vida no âmbito dos sistemas de cultura e valores em que vivem e em relação às suas metas, expectativas, padrões e preocupações. Assim sendo, cultura organizacional é constituída pelos líderes e fundadores da organização. E é através de uma cultura organizacional que se condiciona uma boa qualidade de vida. Assim, pode-se descrever cultura organizacional como um conjunto de valores, costumes, normas e técnicas de uma empresa, os quais indicam a maneira que esta faz negócios, como trata seus funcionários e clientes e como estes se comportam dentro da organização.

Para Schein (1982) tudo que um gerente faz tudo que a companhia faz reflete sempre a cultura da organização, suas estratégias, seus processos de tomada de decisão e o tratamento dado ao seu pessoal, tudo é parte da cultura. Desta forma, as múltiplas interações humanas que acontecem no interior das instituições

¹ THE WHOQOL GROUP, 1995.

consolidam crenças e valores, que, por sua vez, estabelecem comportamentos individuais e coletivos. Entretanto, cultura organizacional envolve uma visão mais abrangente e flexível da influência da qualidade de vida dentro do ambiente organizacional. Logo, cultura organizacional é o indicador para uma boa qualidade de vida.

No entanto, Luz (1995), ao tratar dos indivíduos, diz que cada pessoa tem sua própria cultura e a sua própria personalidade, peculiaridades que os diferenciam dos demais. Nas organizações é possível traçar uma analogia com os indivíduos, já que cada grupo, empresa ou instituição tem a sua própria cultura e a sua própria personalidade, que os torna igualmente diferenciadas das demais.

Nesse sentido, Chiavenato (2006) afirma que cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que conduzem a conduta dos membros de uma organização no dia-a-dia e que dirigem suas ações para a execução das atividades desenvolvidas nas organizações. Ela espelha a mentalidade que predomina nas organizações. Assim, pode-se dizer que não há grupos de trabalho sem cultura, da mesma forma que não se pode falar em cultura fora de uma observação grupal.

Logo, a cultura se forma de uma maneira consensual, é um processo constante de adaptações, as contínuas transformações que o tempo e o espaço geram por meio das mutações dos próprios sistemas de valores que as sustentam.

Entretanto, Robbins (2002) entende que a cultura organizacional produz comportamentos funcionais que auxiliam as empresas a alcançar suas metas, é uma fonte de comportamentos desajustados que produz efeitos adversos ao sucesso da organização, criando uma identidade para os membros da organização e propiciando a eles um esquema interpretativo, uma maneira de valorizar as atividades desenvolvidas pelos mesmos. Atuando como um filtro de percepção, encorpado com histórias e mitos os quais ganham significados a partir da rotina, eventos vivenciados freqüentemente, assim como situações únicas. Podemos considerá-la uma argamassa que ajuda a organização se manter no mercado, ela é a mentalidade da organização e tem papel fundamental na implementação de programas de qualidade. Ademais, de certa forma, ela é a ferramenta apropriada para que se ache um bom clima organizacional no interior das organizações.

4.2 Clima organizacional X Qualidade de Vida no trabalho

Chiavenato (2009) afirma que clima organizacional é uma decorrência do conceito de motivação, no nível individual que eleva ao nível de organização, como um importante instrumento para desenvolver o relacionamento das pessoas dentro das organizações. Se tornando um fenômeno resultante da interação do elemento da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Assim, se torna influência direta e indiretamente nos comportamentos, produtividade do trabalho, motivação e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração etc. (CHIAVENATO, 2009, p. 60).

Desta forma, pode se dizer que o clima organizacional apresenta o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Por outro lado, ele influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim, podemos acreditar que o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre as pessoas e a organização.

Nesse contexto, podemos entender que um bom clima organizacional é significativo para que haja uma boa qualidade de vida para as pessoas nas organizações. Ele reflete a história da organização e das pessoas que a organização atrai. Abaixo veremos alguns benefícios que influencia para que haja um clima favorável dentro das organizações, cujo o qual esta ligado diretamente e indiretamente com a qualidade de vida no trabalho.

4.3 Estresse no trabalho

O estresse é normalmente atribuído a um desconforto no trabalho, que tem a ver com uma falta de qualidade de vida no trabalho, por essa razão é preciso relacioná-lo com a QVT.

Chiavenato (2010) argumenta que estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de um individuo decorrente de atitudes ou estressores que existem no ambiente. De fato, é uma condição dinâmica que surge quando uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja. Ele é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas geradas por diversos motivos, tais como: autoritarismo do chefe, desconfiança, pressão das exigências e cobranças, cumprimento do horário de trabalho, chateza e certas monotonias de certas tarefas, baixo astral dos colegas, faltam de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal. Segundo Carvalho (2002, p. 125), “estresse é o ponto em que o individuo não consegue controlar seus conflitos internos, gerando um excesso de energia, originando, conseqüentemente fadiga, cansaço, tristeza, euforia”.

Estresse é uma palavra derivada do latim, que foi popularmente usada durante o século XVII para representar “adversidade” ou “aflição”. Em fins do século XVIII, seu uso evoluiu para denotar “fofoca”, “pressão” ou “esforço”, exercido primeiramente pela própria pessoa, seu organismo e mente. (ROSSI, 1994, p. 19).

Isso significa que o estresse vem de uma reação que a pessoa tem perante certa situação, que pode ser boa ou ruim, podendo danificar o seu organismo e sua mente, suscitando uma intranqüilidade entre a mente e o corpo e afetando os mecanismos de defesa. Assim sendo, observamos que o stress pode representar qualquer tipo de cansaço ou aflição da mente e do corpo.

Desta forma, podemos observar que funcionários em situação de estresse e exaustão demonstram interesse compulsivo em procurar maneiras efetivas para melhorar o seu estado e o seu ambiente de trabalho. Eles exprimem constante desejo, em seus momentos livres, de bater-papo, tomar café, por várias vezes, no seu horário de serviço, refazer-se na hora do almoço e nas horas de descanso noturno, ver televisão, ouvir música, ler revista ou livro e usufruir um lugar para o breve repouso com mais conforto, entre outros, como forma de renova mento físico e mental.

Assim sendo, o estresse é uma das principais manifestações do corpo relacionadas ao trabalho: esforço físico, atividades repetitivas, pressão por resultados. A QVT tem como objetivo diminuir o estresse dentro das organizações, proporcionando aos funcionários, esforço de adaptação que gera sensação de

realização pessoal, bem estar e satisfação das necessidades, mesmo que decorrente de esforços inesperado. Por isso, as organizações devem buscar a mais adequada qualidade de vida no trabalho, criando uma atmosfera de entusiasmo e harmonia. Ele é um processo e seu desenvolvimento vai depender da resistência psicológica dos indivíduos, por isso é preciso atender as necessidades psíquicas dos funcionários, de auto-estima, de conhecimento, de valorização de suas idéias, promovendo um desenvolvimento sadio para os colaboradores (JACOMETO, 2008).

4.4 Higiene no trabalho

Marras (2000) argumenta que a higiene do trabalho é a área que se relaciona direta e indiretamente com a proteção a saúde do trabalhador no que diz respeito à aquisição de patologias propriamente relacionadas ao trabalho ou agente resultantes dele. Ela é parte da QVT e está relacionado com o bem estar dos funcionários.

Alguns temas são relacionados com a preocupação da Qualidade de vida no trabalho, entre eles estão higiene e saúde no trabalho. De acordo com Carvalho (2002, p. 296), a higiene no trabalho “é, hoje, reconhecida como uma ciência do reconhecimento, avaliação e controle dos riscos da saúde, na empresa, visando à prevenção de doenças ocupacionais”.

Conforme, Chiavenato (2009) higiene e segurança no trabalho constituem atividades relacionadas no sentido de assegurar condições pessoais e matérias de trabalho capazes de manter certo nível da saúde dos empregados. Ainda de acordo com ele higiene no trabalho tem um plano que envolve os seguintes conteúdos. Um plano organizado que envolve não somente serviços médicos, mais também enfermeiros auxiliares em tempo integral ou parcial, de acordo com o tamanho da empresa. Serviços médicos adequados: envolve dispensário de emergência e primeiros socorros se necessário, e inclui também; admissão de exames médicos, atenção quanto a injurias pessoais, primeiros socorros, controle de áreas insalubres, registros médicos, supervisão quanto à higiene e saúde, relações éticas e de cooperação com as famílias dos empregados enfermos, aproveitamento de bons hospitais de uma boa categoria, exames médicos periódicos e revisão e check-up. Prevenção de riscos a saúde que envolve as atividades de localização, como

diagnósticos e eliminação ou minimização de riscos ambientais, tais como; riscos químicos, riscos físicos, riscos biológicos. Engloba também serviços adicionais que investem na saúde do empregado e da comunidade, incluindo programas informativos, assim podendo construir melhores costumes de vida e esclarecer sobre assuntos de higiene e saúde, programas formais de convênios ou colaboração com entidades locais, para prestação de serviço de radiografia, recreativos, de oferta de leituras, filmes entre outros, previsões de cobertura financeira para casos esporádicos de prolongado afastamento do trabalho por doença ou acidente, por meio de planos de seguro de vida em grupo, ou planos de seguro médico em grupo, extensão de benefícios médicos a empregados aposentados, incluindo planos de pensão ou de aposentadoria.

Por outro lado, Carvalho (2002) esclarece que os objetivos da higiene do trabalho envolvem eliminação das causas de doenças profissionais, diminuição dos problemas provocados pelo trabalho em pessoas doentes ou portadores de defeitos físicos, tomada de medidas preventivas contra o agravamento de moléstias e lesões, manutenção da saúde dos obreiros e progresso do rendimento na produção, por meio de controle do ambiente.

Para que tais objetivos possam ser realizados Chiavenato (2010) sugere que é necessário que quatro itens estejam presentes no programa da higiene, são eles:

Ambiente físico de trabalho: iluminação, ventilação, temperatura, ruídos, conforto;

Ambiente psicológico do ambiente de trabalho: agradável relacionamento humano, atividades motivadoras e agradáveis, gerência voltada à democracia e à participação de todos os funcionários, supressão de eventuais fontes de estresse, envolvimento pessoal e emocional;

Aplicação de princípios de ergonomia: equipamentos e máquinas apropriadas às características do homem, móveis e instalações adaptados à estatura das pessoas, instrumentos de trabalho que reduzam a necessidade de esforço físico humano;

Saúde ocupacional: Estabelecimento de um sistema de indicadores, abrangendo estatísticas de funcionários afastados e observação de doenças, esquematização de sistemas de relatórios médicos, elaboração de normas e métodos preventivos de doenças, recompensas aos gerentes e supervisores pela gestão eficaz da função de saúde ocupacional.

Segundo Chiavenato (2010, p. 471), “Um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade de pessoal”.

Neste sentido, fazer do ambiente de trabalho um local agradável para se trabalhar implica criar uma boa qualidade de vida dentro da organização. Melhorando os relacionamentos interpessoais das pessoas, proporcionando a elas segurança e confiança, para que eles se sintam valorizados e reconhecidos, evitando que eles adoeçam e se ausente temporário ou decisivamente do trabalho.

4.5 Segurança no Trabalho

Chiavenato (2009) afirma que segurança no trabalho se refere ao conjunto de providências educacionais, técnicas, psicológicas e médicas utilizadas para prevenir acidente, ou seja, eliminar as condições inseguras no ambiente de trabalho, instruindo e explicando as pessoas da importância da utilização e prática de se prevenir. Ela se tornou uma peça indispensável para o bom desempenho das pessoas dentro das organizações.

A prevenção de acidentes no trabalho é um programa de longo prazo que objetiva, antes de tudo, conscientizar o trabalhador a proteger sua própria vida e a dos companheiros por meio de ações mais seguras e de uma reflexão constante sobre a descoberta a priori de condições inseguras que possam provocar eventuais acidentes no trabalho (MARRAS, 2000, p. 208).

Ante a tais considerações, podemos interligar segurança e higiene no trabalho como atividades que repercutem diretamente sobre a continuidade da produção sobre a moral e satisfação dos empregados, como um programa que tem como objetivo minimizar os acidentes de trabalho. Ainda segundo Marras (2000), existem duas razões que comprovam a importância da segurança no trabalho que são: a preocupação de preservar a vida do ser humano e com seu bem estar, e o número de faltas ao trabalho causado por acidentes de trabalho o qual aumenta o custo para a empresa. Por isso, para que haja uma boa segurança e qualidade de vida no trabalho e de fundamental importância implantar o programa de segurança e analisar o ambiente organizacional que as pessoas trabalham.

Desta forma, segurança no trabalho faz com que as empresas se organizem, aumentando a produtividade, a qualidade de vida dos funcionários e diminui custos com acidentes, proporcionando conforto e segurança na execução das atividades e melhorando as relações humanas dentro das organizações.

4.6 Qualidade de Vida e Qualidade de vida no trabalho

Fernandes (1996) relata que o termo qualidade de vida no trabalho (QVT) pode ter vários significados. É uma forma de pensamentos envolvendo as pessoas, trabalho e as empresas, e um lugar onde se relaciona duas particularidades interligadas ao exercício das atividades realizadas na organização. Onde tais particularidades envolvem: a preocupação com o efeito do trabalho sobre os indivíduos, bem como sobre a eficácia da organização e a participação dos funcionários na busca de soluções.

Qualidade de vida no trabalho é, sem dúvida, uma preocupação crescente e fundamentada, de todas as empresas que buscam ser altamente competitivas, em mercados cada vez mais globalizados. Hoje, há uma humanidade na certeza de que o homem é o principal elemento diferenciador, e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio. (FERNANDES, 1996, p. 12)

Nesse sentido, a qualidade de vida no trabalho (QVT), pressupõe um equilíbrio entre a produção de bens materiais e a realização do indivíduo. Ela procura amalgamar interesses diversos e contraditórios, presentes nos ambientes e condições de trabalho, buscando a conciliação dos interesses das pessoas e das organizações que se traduzem no desejo pela melhoria da satisfação do trabalhador em consonância com a melhoria da produtividade da empresa. Sendo assim, ela consiste na aplicação visível de uma filosofia humanista através da introdução de programas participativos que modifiquem um ou vários aspectos do ambiente de trabalho, como objetivo de criar novas situações que sejam mais favoráveis a motivação e ao desempenho dos empregados no ambiente de trabalho.

De tal modo, Chiavenato (2010) relata que o clima organizacional representa fatores importantes na determinação da qualidade de vida no trabalho. Portanto se a qualidade for pobre, conduzira a insatisfação, á má vontade, ao declínio da

produtividade. E que uma qualidade de trabalho alta conduz a um clima de confiança e respeito entre os colaboradores, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de melhora contínua.

Por outro lado, Fernandes (1996) explicita que qualidade de vida no trabalho deve ser considerada como uma gestão dinâmica, face às mudanças constantes dos indivíduos e das organizações. Pouco resolve atender somente os fatores físicos, pois os aspectos psicológicos e sociológicos interferem igualmente na satisfação das pessoas no decorrer do trabalho desenvolvido nas instituições, sem deixar para trás os aspectos tecnológicos das organizações que afetam a cultura e interfere no clima organizacional que gera reflexos no rendimento da produção e na satisfação dos funcionários.

Então, tanto pontos negativos como positivos para o comportamento das pessoas perante as atividades realizadas no trabalho, advêm da Qualidade de Vida no Trabalho. Sendo assim, os modelos de QVT são alternativas que podem ser usadas a fim de gerenciar de uma forma eficaz os problemas relacionados ao envolvimento do funcionário com a organização, quando bem aplicados, pode gerar resultados positivos no que se refere à função das pessoas e da organização como um todo.

Deste modo, diversos são os modelos conceituas para implantação de programas de QVT, mais alguns autores propõem modelos de qualidade de vida. Para Chiavenato (2010) os modelos mais importantes são os de Walton, Nadler e Lawler e o de Hackman e Oldhan, que serão relacionados abaixo:

O modelo de Walton (1973 *apud* CHIAVENATO, 2010, p. 489) propõe oito categorias para análise, que podem ser usadas para avaliar as experiências dos indivíduos no ambiente de trabalho e como modelo de gestão de pessoas, conforme foi ilustrado em 1.4, e pode ser definido da seguinte forma:

Compensação Justa e Adequada: Visa mensurar a justiça distributiva de compensação dependente das adequações às condições de remuneração recebida pelo trabalho realizado, que se relaciona em três critérios: remuneração adequada, equidade interna e equidade externa;

Condições de Segurança e Saúde no Trabalho: envolve as dimensões existentes no local de trabalho, que apresenta os seguintes critérios: jornada de trabalho, carga de trabalho, ambiente físico, material e equipamento, ambiente saudável e estresse;

Uso e Desenvolvimento de Capacidade: categoria que visa proporcionar oportunidades para satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimento dos empregados, durante as atividades desenvolvidas, seu saber e suas aptidões profissionais, Entre os critérios, destacam os seguinte: autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade da habilidade e retro informação;

Oportunidade de Crescimento Continuado e Segurança: categoria que tem por finalidade proporcionar possibilidades de carreira nas organizações. Este critério expressa a importância do desenvolvimento e a perspectiva de aplicação que são os seguintes: possibilidade de carreira, crescimento pessoal, segurança de emprego de forma duradoura;

Interação Social na organização: categoria que envolve extinção de obstáculos hierárquicos existentes na instituição. Que são definidas da seguinte forma: igualdade de oportunidades, relacionamento, senso comunitário, ausência de preconceito;

Constitucionalismo: Esta categoria refere-se às normas e regras das organizações, os direitos e deveres do trabalhador, que tem por finalidade mostrar os direitos trabalhistas, recursos contra deliberações arbitrárias e um ambiente de democracia no interior da organização;

Trabalho e Espaço Total de Vida: tem por finalidade mostrar que o trabalho não deve esgotar todo o tempo e energia do trabalhador e tem como objetivo social trazer o equilíbrio entre a vida pessoal do funcionário e a vida no trabalho. Seus critérios são os seguintes: papel balanceado no trabalho, horário de entrada e saída;

Relevância Social da Vida no Trabalho: tem como objetivo mostrar que o trabalho é uma atividade que traga orgulho para o indivíduo em participar da organização. A organização deve ter uma imagem das suas atuações perante a sociedade, responsabilidade social, costumes metodológicos de emprego, normas de funcionamento e de gerência eficiente bem estabelecidas, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos.

De acordo com esse modelo, podemos enfatizar que, embora não se ignorem a multiplicidade das predileções e as diferenças individuais atreladas à cultura, educação, classe social, caráter e traços morais, referidos elementos intervêm, de modo geral, na qualidade de vida no trabalho de muitas pessoas. Portanto, se tais

aspectos não forem bem administrados, os padrões de satisfação dos trabalhadores ficam aquém do esperado, repercutindo nos padrões de desempenho.

Chiavenato (2010) descreve que para Nadler e Lawler, em seu modelo 1983, mostra que quatro aspectos fundamentam a QVT, e, à medida que estes fatores forem melhorando, haverá melhoria na QVT nas organizações, são eles: envolvimento dos colaboradores nas deliberações, reesquematização do trabalho através do desenvolvimento das tarefas e de grupos independentes de trabalho, novidades nas normas de gratificações para energizar o clima organizacional e melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Este modelo demonstra que o ser humano passa a ser parte integrante das organizações e mostra a importância das pessoas para as empresas.

Por último, destaque-se o modelo de Hackman e Oldhan (*apud* CHIAVENATO 2010, p. 489) que, na busca de determinar a Qualidade de Vida no Trabalho, baseou-se nas dimensões do cargo que mostra os estados críticos psicológicos, que conduz aos resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT. De acordo, com Davis e Newstrom (1992, p.151) “as dimensões essenciais tendem a promover a motivação, a satisfação e a qualidade do trabalho e a reduzir a rotatividade e o absenteísmo.”

As dimensões do cargo são:

Variedade de Habilidade: o cargo deve requerer varias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências das pessoas. **Identidade da Tarefa:** o trabalho deve ser realizado do inicio ate o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável. **Significado da Tarefa:** a pessoa deve ter uma clara percepção de como seu trabalho produz conseqüências e impactos sobre o trabalho das outras. **Autonomia:** a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar. **Retroação do Próprio Trabalho:** a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto avaliar seu desempenho. **Retroação Extrínseca:** deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa. **Inter-relacionamento:** a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos. (CHIAVENATO, 2010, p. 489).

Através desses modelos, pode-se perceber a importância das organizações valorizarem seus funcionários, colocando em primeiro lugar suas condições físicas e psicológicas, oferecendo a eles oportunidades para estar em recíproca harmonia com os objetivos da organização. Conseqüentemente, investindo em programas

para uma superior qualidade de vida no trabalho e para o trabalhador, indiretamente as empresas estarão investindo na sua produção, garantindo uma melhor qualidade na prestação de seus serviços.

4.7 A necessidade da Qualidade de Vida no Trabalho

Limongi-França e Zaima (2002) relatam que de alguns anos para cá, mota-se o crescimento e as notícias sobre os estudos relacionados à QVT. Ele é um tema que vem despertando interesse entre os empresários, possivelmente pela sua ligação com a satisfação dos empregados e conseqüentemente por perda ou aumento na produtividade. Muitas empresas estão percebendo que melhorar a qualidade de vida de seus empregados e de sua família torna a organização mais produtiva, competitiva e saudável. Sendo assim os profissionais não necessitam apenas de conhecimento técnico, hoje o grande diferencial é a motivação, e o comprometimento com o trabalho, que tem uma relação com a satisfação.

Chiavenato (2000, p. 431) diz que “do ponto de vista da administração de recursos humanos, a saúde e a segurança dos empregados, constituem uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequado”. Nesse sentido, o reflexo de interesse por parte das empresas, tem aumentado as propostas para aumentar a qualidade de vida no trabalho.

Por conseguinte, muitos autores têm proposto técnicas para se trabalhar com a insatisfação dos empregados. Como Carvalho (2002) que propôs os dez mandamentos básicos para um bom membro de grupo, uma maneira de minimizar os conflitos entre os empregados.

Partindo-se dessa premissa, uma das soluções para a implantação da QVT, é investir em benefícios e programas que tem como objetivo promover o bem-estar e a integração dos funcionários, possibilitando um equilíbrio entre as suas expectativas profissionais e pessoais. Somada ao investimento e benefícios, também está a conscientização e a sensibilização para uma melhoria de estilo de vida e realização de atividades que proporcionem e estimule o envolvimento do funcionário e de sua família em atividades saudáveis, tanto do ponto de vista físico como emocional. Outra solução para a QVT seria o desenvolvimento de programas com objetivos de

criar hábitos e responsabilidade sobre a saúde integral, reforçando as relações humanas, fortalecendo a comunicação, formando profissionais com espírito de equipe mantendo os padrões éticos elevados, criando oportunidades de crescimento pessoal e profissional, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores e da própria organização.

Moller (1997) argumenta que nos dias de hoje não se trata mais apenas de produzir bens de qualidade ou satisfazer as necessidades do cliente, mais também de inspirar as pessoas que produzem esses bens e serviços para que façam o melhor possível.

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 condições de vida no trabalho, associado ao bem estar, à saúde e a segurança do trabalhador (BURIGO, 1997, p. 30).

Qualidade de Vida no Trabalho é a base para uma organização feliz, ela é crucial para a auto-estima das pessoas, onde, determina para ele bem-estar, eficiências e atitudes positivas perante seus comportamentos. Empresas que investem em QVT possuem um ambiente saudável e clientes satisfeitos. Dessa forma as organizações necessitam resgatar as relações de solidariedade e fraternidade entre os seus parceiros, a alegria compartilhada em equipe, e atender a necessidade e expectativa de seus colaboradores, porque um funcionário, satisfeito, seguro fará seu trabalho com mais prazer menos erros e desperdício, o que acarretará menos custos e mais utilidades para o cliente. O respeito à dignidade do ser humano leva os empregados mais bem formados, feliz, serenos, menos doentes ausentes e mais criativos, e as organizações a alcançar um bom desempenho positivo (BISPO, 2009).

4.8 Empresas que Implantaram QVT

Analiseemos, neste momento, algumas empresas que implantaram as ferramentas de Qualidade de Vida no Trabalho e um pouco de seus programas.

Segundo a Revista Exame (2003), a empresa Natura investe em programas de QVT desde 1994, ela propõe aos seus empregados vantagens como programas de nutrição, atividade física, anti-tabagismo, ergonomia, seguro de vida em grupo, planos de assistência medica, restaurante e clube natura etc. Ela também relaciona vários benefícios diretos e indiretos.

O envolvimento dos empregados nas decisões representa uma constante e existe a preocupação permanente da organização em harmonizar equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Portanto, a natura é uma organização direcionada para a qualidade de vida no trabalho. Sua preocupação em envolver seus funcionários e garantir tranqüillidade enquanto desenvolve suas atividades, serve de grande estímulo a produção, seu próprio ambiente verde estimula sua criatividade. O compromisso da natura é garantir o alinhamento e comprometimento de todos em relação aos desafios do trabalho, manter um nível de relacionamento positivo e transparente entre a empresa e seus colaboradores, clientes e fornecedores, evitar o retrabalho e garantir a disseminação do conhecimento.

A empresa Down Química implantou em 1991 o programa Viva a Vida, cujo o objetivo inicial era motivar os funcionários a assumirem um estilo de vida saudável, combatendo o sedentarismo, obesidade, tabagismo, estresse e maus hábitos alimentares. A porcentagem de fumantes diminuiu 24% a 14%, e 25% dos funcionários começaram a praticar atividade física no local de trabalho (EXAME, 2003).

Ainda de acordo com a Revista Exame (2003), o Bank Boston, também em 1994, implantou programas de Qualidade de vida no trabalho, com a promoção de eventos esportivos, artísticos e culturais; campanhas beneficentes e comunitárias, conscientização a respeito de hábitos alimentares e atividades físicas. O empenho e a participação dos participantes foram fantásticos, tanto que foram instituídas a Olimpíada Interna e uma campanha que teve como resultado a inscrição de 800 indivíduos em programações de atividades físicas. Foi desenvolvido, ainda, o Programa de Apoio Pessoal (PAP), que se refere a uma rede de profissionais de

saúde pronta a dar orientações para melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários. Credibilidade, liberdade de expressão e transparência são valores aplicados na prática nessa empresa. O VOE - Veja, Ouça e Entenda -, outro programa desenvolvido por essa empresa, é uma via de comunicação direta com o presidente. Referido banco reputa que a primeira porta aberta para que os empregados satisfaçam dúvidas sobre carreira, narrem seus descontentamentos ou troquem idéias sobre o futuro, deve ser a dele. Resultado: funcionários comprometidos, clima interno favorável e rendimento na produção.

Exame (2004), em nova pesquisa mostra que a 3M, em 1994 criou um programa de atividade física, reabilitação, ergonomia e nutrição, com excelentes resultados. Em 1996, uma pesquisa constatou um nível de satisfação muito alto quanto ao relacionamento, bem estar e disposição para o trabalho, onde a fidelidade de seus empregados é enorme. A razão para isso é a liberdade para trabalhar que a multinacional americana oferece a seus colaboradores. Ainda que seja uma indústria onde a obediência a processos rígidos é imperial, os indivíduos são estimulados a serem criativos, a opinar e a buscar soluções. Quem ocupa posto de chefia é aconselhado a ouvir sempre sua equipe e dar o feedback. A empresa aposta pesado em treinamentos nas áreas de qualidade, saúde, segurança e preservação do meio ambiente.

O mesmo autor ainda cita a empresa Todeschini, que esta há quatro anos seguidos entre as dez melhores empresas para se trabalhar e que também investiu em programas de qualidade de vida no trabalho. Eles construíram um ginásio equipado, que contam com assessoramento completo de professores, consultório médico e odontológico em sua sede, clube campestre e aulas de ioga. Para a empresa, equilíbrio entre vida pessoal e labor é fundamental para qualquer ser humano. A organização detém um pacote de vantagens que abrange bolsas de estudo, e também fornece um excelente plano de saúde, o qual possibilita que um ginecologista e um clínico geral vão à empresa uma vez por semana. E, como incentivo, aqueles que não se atrasam para chegar à empresa na semana são presenteados com uma cesta básica na sexta-feira.

A Semente Farroupilha uma empresa do triângulo mineiro, situada na cidade de Patos de Minas, que também investe em QVT, proporcionando a todos um clima de trabalho agradável com a finalidade de agradar a todos. A empresa tem como objetivo estimular o crescimento pessoal e profissional de todos os colaboradores,

reconhecendo o verdadeiro valor desta parceria, fazendo com que eles se sintam importantes, valorizados e cativados pelo trabalho que desenvolve. Ela vem desenvolvendo um trabalho com grande eficiência e constante aperfeiçoamento de todos os colaboradores de uma equipe. Além de treinamentos, cursos e palestras, também são proporcionados a seus funcionários programas internos, fazendo com que o canal de comunicação entre os colaboradores e a empresa seja seu principal objetivo. Ela reconhece o valor do equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Por isso, mantém programas de benefícios direcionados ao atendimento de necessidades básicas, bem-estar físico e social de seus funcionários e dependentes.

Seus principais benefícios² são: plano de saúde, plano odontológico, seguro de vida, convenio com cartão de crédito, auxílio-refeição, centro de lazer e assistência multidisciplinar de saúde e ginástica elaborada.

A Agrocerec também é uma empresa situada na cidade de Patos de Minas que investe em programas de Qualidade de Vida no Trabalho. Ela possui instalações, equipamentos, programas e benefícios com o propósito de melhorar as condições de vida no trabalho, ela tem como objetivo proporcionar e zelar pela Qualidade de Vida no Trabalho de seus funcionários, promovendo um maior convívio social com seus trabalhadores e suas famílias.

Seus benefícios são: assistência médica, hospitalar e odontológica, seguro de vida em grupo, empréstimo assistencial, reembolso de medicamentos, complemento do auxílio doença, complemento a acidentes no trabalho, auxílio transporte e Habitação-contrato de locação vinculado à relação de emprego e grêmio recreativo que proporciona vários incentivos aos seus associados. Também podemos citar os seguintes programas vinculados à segurança no trabalho e certificação ISO: treinamento adimensional de segurança do trabalho, treinamento de prevenção e combate a incêndios, treinamento de primeiros socorros, resgate e imobilização de vítimas, treinamento para análise e atuação em atendimento a emergência, treinamento e orientação sobre utilização de equipamentos de proteção individual e conservação de proteção coletiva, treinamento sobre entrada e execução de tarefas em espaços semi-confinados com potencial de formação de gases e Curso para formação de membros da CIPA³.

² Disponível em: <<http://www.sementesfarroupilha.com.br/br/recursos humanos.php>>. Acesso em 04/10/2010.

³ Disponível em: <http://www.agrocerec.com.br/pdf/contribuicao_do_projeto.pdf>. Acesso em 04/10/2010.

Essas são algumas das empresas que se preocupam com a Qualidade de vida no trabalho de seus empregados e até mesmo de seus familiares, porque eles acreditam que funcionários satisfeitos e saudáveis e satisfeitos ajudam a empresa a crescer e se desenvolver, porquanto ficam mais entusiasmados para o trabalho e para a vida como um todo. Qualidade de vida no trabalho é a base de todas as qualidades. Apostar em qualidade de vida na empresa é assegurar rendimento na produção, qualidade de produtos e serviços.

4.9 Empresas felizes

Para Conte (2003), a expectativa pessoal dos profissionais é no sentido de que, se as empresas almejam qualidade nos seus produtos e serviços oferecidos, programas de QVT devem ser implantados de modo permanente no cotidiano das mesmas. Por isso é importante manter os funcionários felizes, porque eles estão ligados diretamente ao sucesso e felicidade das organizações. Quando as empresas implantaram Qualidade de Vida no Trabalho, elas têm que deixar as pessoas se envolverem plenamente para que haja sucesso nos programas e motivação e satisfação nas atividades realizadas. Nesse sentido, a felicidade nas empresas é viável e desejável, pois seres humanos felizes são mais produtivos, usando essa linha de raciocínio a felicidade começa a ganhar espaço fundamental na rotina de trabalho, em meio à competitividade e pressão por resultados, por isso cada vez mais as empresas estão dando atenção ao bem estar de seus funcionários.

Empresa feliz é aquela que oferece as condições motivacionais à plenitude da realização humana, ou seja, um clima estimulador à participação e à criatividade, canais abertos de comunicação e expressão, exercício regular da delegação de autoridade e do trabalho em equipe, incentivos ao desenvolvimento da capacidade de liderança, reconhecimento ao esforço empreendedor e à obtenção de resultados. Isto é, a empresa feliz é a empresa bem administrada.⁴

Dessa forma, o que as pessoas mais desejam é felicidade, e, para ser feliz, é imprescindível ter satisfação consigo próprio e com seu trabalho e saúde. Tudo isso compreende a qualidade de vida. Nesse sentido, as empresas que proporcionam

⁴ (Disponível em: <<http://www.cadaminuto.com.br/noticia/2010/07/20/como-anda-a-sua-qualidade-de-vida-e-saude>>. Acesso em 04/10/2010).

felicidade para seus funcionários ganham mais, pois os empregados passam a desperdiçar menos e prejudicando menos as coisas da organização eles ficam mais lucrativos, felizes, proporcionando o mesmo para as organizações. Portanto, pessoas felizes, organizações felizes (CONTE, 2003).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivenciamos um processo acelerado de mudanças que é diagnosticado a cada instante e que influencia todas as áreas da atividade humana. A adoção de novos procedimentos administrativos, o aprimoramento das políticas públicas e as inovações tecnológicas exigem profissionais especializados e preparados para as necessidades das organizações. Portanto, sem funcionários e colaboradores vitoriosos, não é possível haver organizações estrategicamente vencedoras, e, muito menos, organizações motivadas se não houver pessoas motivadas. Partindo-se desta idéia, nota-se que o sucesso de uma empresa está diretamente relacionado aos seus colaboradores e funcionários; assim, para uma empresa obter sucesso, é imprescindível que esta se atente para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Diante disso, esta análise bibliográfica justifica-se tendo em vista que as organizações estão cada vez mais competitivas, e que seu diferencial para prestar serviço com excelência é seus funcionários.

Sendo assim, as empresas devem investir em programas de QVT, eis que esta tem influência direta e determinante no ambiente organizacional, proporcionando um alto índice de satisfação e motivação para os seus funcionários e, conseqüentemente, qualidade de produção e lucratividade. Ademais, uma boa higiene e segurança no trabalho facilitam os relacionamentos interpessoais e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes e doenças no ambiente de trabalho. Empresas que não desenvolvem a filosofia para a implantação da QVT, possuem um nível inferior àquelas que assim o fazem, verificando-se que uma boa comunicação entre gerente e funcionário está relacionada diretamente a uma boa QVT, pois o nível de satisfação em relação aos aspectos da qualidade de vida no trabalho influencia no nível de satisfação quanto ao aspecto da valorização pessoal nas empresas.

Diante do exposto, é notável a necessidade das empresas buscarem meios para proporcionar bem-estar ao trabalhador, eis que no mundo atual, onde a

principal atividade das pessoas é o trabalho, este deve ser realizado com satisfação e não com sofrimento e conseqüentes doenças.

Para estudos futuros, o presente trabalho deve ser utilizado como base para considerações acerca da QVT, sempre visando melhores condições de trabalho para o funcionário, já que, assim, sua saúde e seu relacionamento com a família serão preservados e a economia do país crescerá, diante da maior lucratividade percebida pelas empresas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Limongi-França. **Estratégia de recursos humanos e gestão de qualidade de vida no trabalho**: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. São Paulo: Curso avançado de Gestão empresarial em qualidade de vida: FEA/USP, 2003).

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BISPO, Patrícia: **Colaboradores felizes têm melhor desempenho**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Entrevista/6159/colaboradores-felizes-tem-melhor-desempenho.html>>. Acesso em 16/09/2010

BOMSUCCESSO, Edina de Paula Bom. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho**: Um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

CARVALHO, Antonio vieira; SERAFIM, Ozileia Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Gestão da qualidade**: princípios e métodos. São Paulo, Pioneira, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 3.ed.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas. 2006.

_____. **Gerenciando pessoas**: Como transformar gerentes em gestores de pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COMISSÃO INTERMINISTERIAL DE MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA. Anexo III da Resolução nº 1 da CIMGC. **Contribuição do Projeto “Agroceres – Captura e combustão de metano na Granja Paraíso” para o desenvolvimento sustentável.** Disponível em: <http://www.agroceres.com.br/pdf/contribuicao_do_projeto.pdf>. Acesso em 04/10/2010.

COMO anda sua qualidade de vida e saúde? Disponível em: <<http://www.cadaminuto.com.br/noticia/2010/07/20/como-anda-a-sua-qualidade-de-vida-e-saude>>. Acesso em 04/10/2010

CONTE, Antonio Lazaro: QUALIDADE de Vida no Trabalho: **Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais.** Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2_003_gestao_10.pdf>. Acesso em 05/09/2010.

COVEY, Stephen R. Três funções do líder no paradigma. In: **O líder do futuro.** Futura, 1996.

CSILLAG, João Mário. **Análise do valor:** Metodologia do valor: Disponível em: http://www.eps.ufsc.br/disserta96/coral/cap4/cap4_cor.htm>. Acesso em 04/10/2010

DAVIS, Keith; NEWSTROM, Jonh W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira TL, 1992.

DUTRA, Toel S. **Gestão de pessoas:** modelo, processo, tendências e perspctivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIA, Maria de Fátima Bruno de (Org.). **Gestão de pessoas.** Brasília: Universidade de Brasília; Centro de Educação a Distância – CEAD; Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração – INEPAD, 2006.

FEIGENBAUM, Armand; FEIGENBAUM, Donald. **O poder do capital gerencial:** como utilizar as novas determinantes da inovação, da rentabilidade e do crescimento em uma exigente e economia global. São Paulo: Qualitymark, 2003.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho.** Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. **Minidicionário Aurélio**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira: 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

_____. **Cultura da qualidade e mudança organizacional**: Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/690.pdf>>. Acesso em 06/10/2010

_____. FISCHER, M.T.L. **Aprendizagem e Inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

GESTÃO de pessoas. Disponível em: <<http://scf.natura.net/Conteudo/Default.asp?MenuStructure=5&MenuItem=16>>. Acesso em: 04/10/2010.

HITT; MILLER; COLELLA. **Comportamento organizacional**: uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HUNT, James G; OSBORN, Richard N.; SCHERMERHORN JR., John R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Tradução de Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

INSTITUTO CATARINENSE DE PÓS-GRADUAÇÃO. Disponível em: <www.icpg.com.br >. Acesso em 30/09/2010.

JACOMETO, Márcia Aparecida: **Desafios na gestão de pessoas**. Disponível em: [http://portal.anhanguera.com/storage/web_aesa/portal_institucional/bibliotecas/biblioteca_virtual/e_book/Modulo%201%20-%20Aulas%20\(4%20e%205\)%20Desafios%20na%20gestao%20de%20pessoas.pdf](http://portal.anhanguera.com/storage/web_aesa/portal_institucional/bibliotecas/biblioteca_virtual/e_book/Modulo%201%20-%20Aulas%20(4%20e%205)%20Desafios%20na%20gestao%20de%20pessoas.pdf)>. Acesso em 16/09/2010

KARPINSKI, David; STEFANO, Silvio Roberto: **Qualidade de vida no trabalho e satisfação um estudo de caso no setor atacadista de beneficiamento de cereais**: Disponível em: http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/31-Ed3_CS-QualidadeTr.pdf>. Acesso em 14/10/2010

KOTTER, Jonh P. **Afinal o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LACERDA, Antônio Corrêa de. **Globalização e o Brasil: Riscos, oportunidades e desafios.** Disponível em: http://www.faap.br/revista_faap/rel_internacionais/rel_01/lacerda.htm>. Acesso em 04/10/2010

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina (Org.). **Manual gestão de pessoas e equipes: estratégia e tendência.** São Paulo: Gente, 2002.

_____. KANIKADAN, Andréa Yumi Sugishita. **Entendendo a qualidade de vida no trabalho no contexto de uma escola de idiomas.** VI SEMEAD – Estudo de Caso Recursos Humanos. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/RH/037RH-%20Entendendo%20a%20Qualidade%20de%20Vida.doc>>. Acesso em: 12/08/2010.

_____. ARELLANO, Eliete Bernal. **Liderança, poder e comportamento organizacional.** In: Fleury, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Teoria Geral da administração.** São Paulo: Atlas, 2008.

MELHORES empresas para se trabalhar. **Revista Exame.** Editora Especial: set, 2004.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade:** maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. Tradução de Nivaldo montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

QUALIDADE de vida no trabalho ganha destaque nas organizações. Disponível em: <http://gtstematico.blogspot.com/2008/03/qualidade-de-vida-no-trabalho-ganha_301.html>. Acesso em 04/10/2010.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIMEP. Maio/Agosto, 2005, v. 3, n.2.

REVISTA EXAME. **Melhores empresas para se trabalhar**. Editora Especial: set, 2003.

_____. **Melhores empresas para se trabalhar**. Editora Especial: set, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: Evolução e Análise no Nível Gerencial. Petrópolis. 2 edição. Editora. Vozes, 1994.

ROSSI, Ana Maria. **Autocontrole**: nova maneira de controlar o estresse. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.

SAMPAIO, Jader dos Reis. **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social**. São Paulo: Casa da Psicologia, 2004.

SANTOS, Edgard Lima Dos: **Motivando equipes**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/motivando-equipes-573011.html>>. Acesso em 14/09/2010

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

SER humano: nosso maior compromisso. Disponível em: <<http://www.sementesfarroupilha.com.br/br/recursosshumanos.php>>. Acesso em 04/10/2010.

SILVA, Aline Alves Da: **Gestão de pessoas**: Uma Abordagem Sobre os Programas de Incentivos nas organizações. Disponível em: <http://www.uniesp.edu.br/revista/revista7/pdf/25_gestao_pessoas.pdf>. Acesso em 16/09/2010

SOUZA, Andre Mauricio de. **Importância do Líder na Formação de Equipes**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/importancia-do-lider-na-formacao-de-equipes/3198/>>. Acesso em 15/09/2010

SOUZA, Luiz Carlos de: **Estresse e Qvt.** Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/psicologia/artigos/5744/estresse-e-qvt>>. Acesso em 14/10/2010.

THE WHOQOL GROUP. **The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL)**: Position Paper from the World Health Organization. Social Science and Medicine, 1995.

TRABALHO ou lazer? Transforme sua empresa. Disponível em: <<http://www.faecad.com.br/component/content/article/30-artigos/63-trabalho-ou-lazer-transforme-sua-empresa>>. Acesso em 04/10/2010.

VIEIRA, Adriane. **A Qualidade de vida no trabalho e o Controle da Qualidade Total**. Florianópolis: Ed. Insular, 1996.