

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PROPOSTA DE AVALIAÇÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

## LIFE QUALITY AT WORK: PROPOSITION FOR MICRO AND SMALL BUSINESS AVALIATION

Jucelaine Lopes de Oliveira

Mestre em Administração pela FACCAMP (Faculdade Campo Limpo Paulista). Faculdade Tecnológica de Jundiaí, Avenida União dos Ferroviários, 1760, Jundiaí, SP, CEP 13201-160.

Adani Cusin Sacilotti

Mestre em Administração pela FACCAMP (Faculdade Campo Limpo Paulista). Faculdade Tecnológica de Jundiaí, Avenida União dos Ferroviários, 1760, Jundiaí, SP, CEP 13201-160.

Orlando Roque da Silva

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba. Faculdades Metropolitanas Unidas, Rua Taguá, 150, Liberdade, São Paulo, SP, CEP 01508-010.

### RESUMO

O conceito da GQVT busca desenvolver mecanismos para que o indivíduo possua equilíbrio entre a sua vida humana e profissional, para isso o grande desafio das organizações é compatibilizar a necessidade organizacional, ditada pelo mercado com suas rápidas mudanças, e as necessidades dos indivíduos; compreender o indivíduo como ser integral com inúmeros e diversos interesses e conhecimentos que podem ser direcionados para as atividades exercidas na organização é uma das condições para haver esta compatibilização. Este trabalho, seguindo as propostas feitas por Richard Walton, é uma indicação para avaliação especialmente para micro e pequenas empresas, o objetivo é lapidar os conceitos e estabelecer variantes compreendidas como fundamentais no ambiente produtivo das MPEs.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; produção, modelo de avaliação.

### ABSTRACT

The concept of QLV seeks to develop mechanisms for the individual to have balance between their personal and professional life, with this in mind the challenge for the organizations is to balance the organizational needs, dictated by the market with its rapid changes, and the needs of individuals. The company should understand the individual as a whole person with various interests and knowledge which can be directed to activities undertaken in the organization. This work, following the proposals made by Richard Walton,



is an indication for evaluation especially created for micro and small businesses; the goal is to sharpen the concepts and to establish variant knowledge as fundamental in the environment production of MSEs.

Keywords: quality of work life, quality of life at work, production, evaluation model.

## INTRODUÇÃO

Gerir uma organização é uma constante de transformações, são inúmeras as interfaces que influenciam o capital estrutural e humano e através da administração dessas interfaces é possível trabalhar a gestão empresarial de forma eficiente e efetiva, possibilitando o acompanhar essas transformações e constituindo vantagem significativa sobre os concorrentes. Mintzberg (2003) observa que os elementos da estrutura devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como a consistência básica com a situação da organização.

Essas contínuas mudanças exercem pressão nas organizações, para que estabeleçam estratégias produtivas que contemplem o atendimento das necessidades do mercado, é inerente estabelecer que as mudanças não sejam apenas produtivas, são também intrínsecos ao comportamento da instituição perante o capital humano, o segmento qual participa, o papel dos trabalhadores e como isso é capaz de afetar os resultados. Compreender a sistemática das mudanças e desenvolver processos na busca de melhor rendimento dos funcionários está atrelado a propiciar condições para uma vida melhor àqueles que compõem a organização, assim sendo é preciso saber diferenciar tensões geradas pelas pressões e cobranças internas e externas estabelecendo uma avaliação de como esses fatores podem ser responsáveis por níveis de estresse, doenças trabalhistas e a dinâmica de limitadores do bem-estar. Essa visão é reforçada por Goulart & Sampaio (1999) sobre como o fato de assimilar novas tecnologias de produção e administrativas é percebido na estrutura e no funcionamento das organizações, realizar mudanças tem nas pessoas um papel vital para a realização e consequentemente na transformação de uma organização que busca conquistar produtividade e competitividade.

O desempenho das organizações é dependente de processos produtivos e construções de perspectivas para acompanhar mudanças, a gestão da qualidade de vida no trabalho tem por foco o desenvolvimento completo em toda a dimensão do indivíduo e isso envolve percepções de aspectos racional, emocional, social e espiritual e considerando que o indivíduo é composto de todas essas interfaces e que através da institucionalização esse influencia a organização e é influenciado por ela, como observa Mintzberg (2003) o enriquecimento do trabalhador favorece o controle e a dinâmica das atividades de forma sistemática e eficiente.



Este estudo inicialmente apresenta uma breve revisão teórica acerca da qualidade de vida no trabalho, contemplando aspectos históricos, principais conceitos e o modelo de Walton (1973). Em sequência, está a descrição da metodologia adotada na pesquisa contemplada no artigo, bem como os critérios adotados para proceder ao presente estudo. Por fim, apresentam-se os resultados e a análise dos dados, seguidos das principais conclusões.

## DISCUSSÃO

Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho é fundamental para que indivíduo e organização tenham um relacionamento ganha – ganha, Sampaio (1999) ao eleger trabalho como categoria analítica, compreende-se o trabalho como possibilidade de felicidade, de liberdade, de prazer, de satisfação, de sofrimento e de adoecimento mental, tanto quanto outras esferas de construção dos sujeitos. Complementado com estudos de Hanashiro e colaboradores (2008) onde o dimensionamento da mensuração dos papéis humanos na organização estão definidos em fatores mentais, físicos, responsabilidades e condições do trabalho, através disto é possível ponderar e estabelecer diretrizes para melhoria.

O aumento da complexidade do trabalho pode ser gerador de conflitos e problemas tanto ao indivíduo quanto para a organização, isso é comprovado por colocações feitas por Mintzberg (2003) a especialização do trabalho cria vários problemas, justamente por não haver conhecimento de uso apropriado do recurso humano, ameaçando justamente a necessária produtividade, o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho reflete a ampliação da dinâmica do trabalho, a especialização está intrínseca a essa realidade. A visão de que fatores humanos interferem com a produtividade é profundamente abordada por Clegg *et al.* (2006) colocando a necessidade de cooperação para atender a complexidade dos processos produtivos fazendo uma associação clara entre a cooperação dos indivíduos à produtividade, os processos de trabalho em equipe, participação é resultado do ambiente em que os indivíduos estão inseridos e isso é visto no desempenho.

Converge para esse conceito Pizzoli (2005) afirmando que o ser humano é agente de mudança nos processos produtivos, o conceito da QVT busca desenvolver mecanismos para que o indivíduo possua equilíbrio entre a sua vida humana e profissional, o desafio das organizações é compatibilizar a necessidade organizacional ditada pelo mercado com suas rápidas mudanças e as necessidades dos indivíduos, compreendendo a integralidade, interesses e conhecimentos que podem ser direcionados para as atividades exercidas na organização.



As informações trazidas por Goulart & Sampaio (1999) denotam que a compreensão da complementaridade dos papéis humanos para o sucesso corporativo, faz com que os bem econômicos não tenham por interesse exclusivo a promoção de bens econômicos, mas passa a interessar a avaliação e o impacto desses bens sobre as pessoas e sobre como elas vivem, observações essas complementadas por Clegg *et al.* (2006) demonstram que os eventos econômicos convergem para integração de valores e atuação, sendo as influências similares, sendo significativo as demandas sob os aspectos humanos, categorizando como processo evolucionário o processo proveniente de aspectos internos e externos à organização.

Através da evolução das sociedades as Teorias Administrativas tem se adaptado a este processo, criando novos conceitos aonde o homem vem a ser a peça principal do mecanismo produtivo econômico, as novas necessidades humanas passam por mudanças, posicionando uma nova ordem inerente às organizações, levando as mesmas a implantarem novas perspectivas para alinhar a estratégia produtiva com a competência humana, essa nova necessidade levará a satisfação ou a insatisfação do indivíduo dentro da organização. Quando se analisa os estudos de Maslow esse conceito se reforça já que a divisão das necessidades humanas feitas pelo autor, em cinco níveis hierárquicos, segue uma escala de satisfação momentânea. O primeiro nível estabelece a necessidades fisiológicas, àquelas essências à vida humana, alimentar, dormir, respirar, etc.; o segundo nível trata da necessidade de segurança, moradia, trabalho, etc.; o terceiro nível da necessidade social parte-se do princípio que o homem precisa estar inserido e aceito em um grupo social, ele não pode viver isoladamente; o quarto nível trata da necessidade de auto-estima, evidenciando a importância do reconhecimento e prestígio externo, e por último, a necessidade de realização pessoal, onde todos buscam o sucesso e o auto-desenvolvimento.

As necessidades humanas estão diretamente ligadas aos níveis de satisfação e insatisfação, conforme reforça Maslow, onde cada necessidade baseia-se uma satisfação prévia, essa necessidade passa por uma escala o desejo é de uma nova necessidade é contínuo.

As empresas que buscam uma maior competitividade, precisam estar atentas ao nível de satisfação de seus agentes diretos e indiretos, criando um clima organizacional favorável a uma maior motivação, com um programa de GQVT a empresa tem um instrumento a favor que servirá como um diagnóstico para alinhar as estratégias segundo as necessidades aferidas no processo. Lima (1995) afirma que, "é indispensável verificar o nível de satisfação dos empregados mediante a aplicação de técnicas de qualidade de vida no trabalho". A importância da verificação dos índices de satisfação deve ser regular e periódica com o objetivo de analisar os resultados para alinhar com a estratégia e rever os pontos que



apresentam um baixo desempenho e resolvê-los, assim como, melhorar a qualidade de vida nas organizações.

Segundo Rocha (1998), a Qualidade de Vida no Trabalho cria oportunidades ao para o trabalhador, dando-lhe maior responsabilidade, autonomia, participação no processo decisório, nos resultados e no seu desenvolvimento completo e o indivíduo terá maior oportunidade de realização pessoal e progresso em seu trabalho.

Rocha afirma ainda que (1998), diversos estudiosos estão trabalhando e aprimorando o conceito de qualidade de vida no trabalho, desenvolvendo modelos e criando critérios para a sua avaliação, num desdobramento de teorias já citadas. Entre estes autores, destacam-se Walton, Hackman & Oldham, Westley e Werther & Davis. Todos apresentam propostas que ressaltam a importância da satisfação do indivíduo com as condições ambientais e o trabalho que desenvolvem.

Dentro deste conceito Rocha (1998) apresenta um quadro comparativo (Tabela 1) do processo evolutivo do pensamento de qualidade de vida no trabalho, desde a década de 50.

Tabela 1 - Evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.

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 quanto à direção.
3- QVT com 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 frequentemente ditos como ideais 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 passarão de apenas um "modismo" passageiro.

Fonte: Nadler & Lawler (*apud* Fernandes, 1996)

A QVT está associada ao nível de satisfação dos seus agentes diretos e que para obter um clima organizacional positivo e que estimule a motivação de seus agentes, a organização deverá buscar as melhores práticas dentro de seu contexto físico e econômico para garantir a sustentabilidade do nível de satisfação de seus agentes.

Segundo Vieira *et al.* (2007) “a satisfação no trabalho é um dos fatores considerados determinantes na construção de um ambiente organizacional melhor e de uma sociedade mais feliz, gerando resultados positivos para as várias partes envolvidas.”

Walton (1973) ressalta que a qualidade de vida no trabalho através das experiências inovadoras realizadas tem a função de resgatar "valores ambientais e humanísticos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico"; e "atendimento das necessidades e aspirações dos trabalhadores, incluindo aspectos relacionados a uma maior participação do empregado nas decisões que lhe dizem respeito, orientando-se em direção à democracia industrial, à humanização do trabalho, enfatizando a responsabilidade social das empresas".

Fernandes (1996) ressalta que "é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas".

Moraes & Kilimnik (1994) apontam que "a ênfase da qualidade de vida no trabalho é na substituição do sedentarismo e do stress por um maior equilíbrio entre o trabalho e lazer que resulte em melhor qualidade de vida. Numa visão institucional a QVT deve monitorar todas as variáveis que determinam o ambiente tecnológico, psicológico, político, e econômico do trabalho."

Rocha (1998) reforça o conceito de Sekiou & Blondin ao definir que deve sim criar uma nova situação mais favorável às necessidades do trabalhador, através de uma organização mais participativa com o apoio de uma formação de equipes de trabalho com maior poder de decisões e autogerenciamento. Fernandes & Becker (1988) que independentes das inúmeras definições de QVT, a satisfação e anseios dos trabalhadores são o ponto essencial para um programa de qualidade de vida alcançar sucesso.



Dentre muitos dos modelos estabelecidos na QVT, o Modelo Walton (1974:1983) é o que mais enfatiza os elementos de fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e remuneração. Este modelo apresenta oito dimensões conceituais seguidas de indicadores que afetam o trabalhador. O autor ressalta que tanto o grupo pesquisado quanto o ambiente diferenciado pode gerar um conjunto distinto de critérios. Para Walton existem diversos trabalhadores insatisfeitos e alienados independentemente da posição hierárquica, frente às deficiências aferidas no ambiente de trabalho.

Segundo Souza & Medeiros (2007), o Modelo Walton “Trata-se, igualmente, de proposta abrangente, que ultrapassa o limite do trabalho, alcançando o espaço total de vida do indivíduo. O autor considera que a QVT pode ser tomada como uma expressão ‘para caracterizar determinados valores ambientais e humanos que foram suprimidos em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico. É sugerido que, sob uma perspectiva dinâmica e diferenciada, dependendo do contexto, esses elementos sejam ampliados, contemplados na íntegra ou limitados.” (Tabela 2).

Tabela 2 - Modelo de Walton para aferição da qualidade de vida no trabalho versus ao Modelo Proposto.

DIMENSÃO ES	FATORES	DIMENSÕES PROPOSTAS
1- Compensação justa e adequada	a- Renda adequada ao trabalho b- Equidade interna c- Equidade externa	1- Sistema de Recompensas
2- Condição de trabalho	a- Jornada de trabalho b- Ambiente físico seguro e saudável	2- Saúde e Segurança no Trabalho
3- Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	a- Autonomia b- Significado da tarefa c- Identidade da tarefa d- Variedade da habilidade e- Retroinformação	3- Identificação Organizacional
4- Oportunidade de crescimento e segurança	a- Possibilidade de carreira b- Crescimento profissional c- Segurança de emprego	4- Capacitação e Desenvolvimento
5- Integração social no trabalho	a- Igualdade de oportunidade b- Relacionamento	5- Integração Organizacional

6- Constitucionalismo	a- Respeito às leis e direitos trabalhistas b- Privacidade pessoal c- Liberdade de expressão d- Normas e rotinas	6- Liderança
7- Trabalho e espaço total da vida	a- Papel balanceado do trabalho	7- Relacionamento Interno
8- Relevância social da vida no trabalho	a- Imagem da empresa	8- Crenças e Valores
		9 - Clima organizacional

Fonte: Walton (1974 *apud* Vieira, 1996), adaptado pelos autores.

1. Compensação Justa e Adequada: o trabalhador sente-se satisfeito quanto a sua remuneração quando comparada interna e externamente. Walton (1974) *apud* Rocha (1998) pontua que “a compensação recebida pelo trabalho realizado pode ser focalizada sob pontos diferenciados, seja pela relação feita entre salário e o esforço físico ou mental, seja pela experiência do trabalhador e a responsabilidade exigida pelo cargo.”

a. Renda adequada ao trabalho: o salário recebido pelo trabalhador é justo se comparado com as tarefas que desenvolve, além de verificar se o nível de remuneração é adequado ao grau de esforço, de qualificação, habilidade e de responsabilidade que o trabalho exige. (Walton, 1974 *apud* Rocha 1998).

b. Equidade Interna: verifica se existe diferença na remuneração entre trabalhadores que executam tarefas idênticas ou muito parecidas dentro da organização. (*apud* Rocha)

c. Equidade Externa: a remuneração de um trabalhador de outra organização do mesmo porte e setor é igual ou muito parecida com a remuneração percebida pelos empregados da organização pesquisada, quando executam tarefas semelhantes. Walton (1974) *apud* Rocha (1998).

2. Condições de Trabalho: envolve variáveis como jornada de trabalho e ambiente físico.

a. Jornada de Trabalho: a carga horária de todas as funções desenvolvidas dentro da organização obedece à legislação vigente e não causam fadiga, estresse e esgotamento físico e mental aos trabalhadores. Walton (1974) *apud* Rocha (1978).

b. Ambiente Físico Seguro e Saudável: a organização respeita as normas de segurança, utilizando equipamento de proteção individual, e procura continuamente diminuir





os possíveis acidentes de trabalho, além de zelar pela integridade física e mental dos trabalhadores e, conseqüentemente, por sua saúde e qualidade de vida. (Walton 1974 *apud* Rocha 1998).

3. Oportunidade Imediata para o Uso e Desenvolvimento de Capacidades: o quanto o trabalhador tem a liberdade de utilizar suas aptidões e conhecimentos para desenvolver o seu trabalho eficientemente. Dentro desse escopo há cinco variáveis que afetam a QVT nas organizações:
  - a. Autonomia: a organização permite que o trabalhador tenha um determinado limite para resolver problemas relacionados às tarefas que executa.
  - b. Significado da Tarefa: o trabalhador sente-se realizado com a atividade desempenhada.
  - c. Identidade da Tarefa: mede o grau de satisfação que o empregado possui em relação ao trabalho desenvolvido.
  - d. Variedade da Habilidade: a tarefa realizada exige diferentes conhecimentos e habilidades, o que torna o trabalho mais atraente e dinâmico, sem ser cansativo e repetitivo.
  - e. Retroinformação: a organização permite ao empregado informações contínuas a respeito de seu desempenho, do trabalho e do produto que o mesmo desenvolve.
4. Oportunidade de crescimento e segurança: refere-se a oportunidade de um plano de carreira para o trabalhador e suas limitações para desenvolver tais atividades, assim como a possibilidade de aplicação futura de seu conhecimento adquirido, além de uma renda e ou emprego seguro que lhe garanta uma sensação de segurança.
5. Integração social na organização de trabalho: Walton 1974 *apud* Rocha 1998 ressalta a importância das relações interpessoais para verificar o grau de identidade dos trabalhadores com a organização e, por conseqüência, o nível de satisfação destes com a qualidade de vida no trabalho. Isso pode ser avaliado pela ausência de preconceitos, de diferenças hierárquicas marcantes e senso comunitário, o que faz com que o trabalhador sinta-se integrado ao grupo e à empresa.
  - a. Igualdade de Oportunidades: é a ausência de favoritismo e preferências entre os trabalhadores. O ideal pressupõe que os trabalhadores promovidos, transferidos ou, até mesmo, admitidos passem por uma seleção, respeitando suas qualificações, habilidades e merecimento.
  - b. Relacionamento: busca-se verificar a existência de um bom relacionamento interpessoal e um espírito de equipe junto aos trabalhadores da organização, fazendo com que haja um comprometimento mútuo entre estes indivíduos.



6. Constitucionalismo: Refere-se aos direitos e deveres dos trabalhadores, os seguintes aspectos compõem a QVT nas organizações:
- a. Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas: a organização tem por obrigação cumprir e preservar todos os direitos dos trabalhadores.
  - b. Privacidade Pessoal: como a privacidade de seu trabalhador é respeitada, desde que esteja dentro da prática da política de conduta que não interfira em questões relacionadas ao trabalho.
  - c. Liberdade de Expressão: os trabalhadores possuem abertura para dar sugestões e manifestar suas ideias aos seus superiores hierárquicos.
  - d. Normas e Rotinas: as normas e rotinas da organização são bem claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os trabalhadores.
7. O Trabalho e o espaço total de vida: Walton (1974) *apud* Rocha (1998), diz que as experiências dos trabalhadores com o trabalho podem interferir, de forma positiva ou negativa, na vida pessoal e social destes; por esta razão, o autor recomenda a busca do equilíbrio através de esquemas de trabalho e crescimento profissional. Faz-se necessário que a verificação do nível de satisfação do trabalhador em relação à influência exercida pelo trabalho sobre a vida privada dos mesmos seja avaliada através de opiniões com relação ao balanceamento da jornada, estabilidade de horários e mudanças geográficas que afetam a disponibilidade de tempo para lazer e para a família.

Entre o trabalho e outras atividades pessoais há que estabelecer um equilíbrio para que o desempenho do trabalhador seja constante.

8. Relevância Social do Trabalho na Vida: quando a organização não é socialmente responsável, a autoestima do trabalhador pode ser afetada e, por consequência, a produtividade. Segundo Freitas & Souza (2008) “Por este modelo, os critérios apresentados são intervenientes na qualidade de vida no trabalho de modo geral. Sendo tais aspectos determinantes dos níveis de satisfação experimentados pelos clientes internos, repercutindo nos níveis de desempenho.”

É feito nessa parte a proposta de um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em MPEs na área da saúde em diferentes níveis hierárquicos dos funcionários. Este modelo surgiu através do Modelo Walton que foi adaptado com foco em QVT e as nossas percepções para aplicar em quaisquer MPEs. De forma resumida é apresentada cada uma das etapas de avaliação. A construção de um modelo de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em MPEs visa incorporar algumas dimensões e indicadores nestas organizações.



Procura-se: (i) Mensurar o nível de Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários de MPEs independente dos níveis hierárquico e segmento de atuação; (ii) Avaliação das deficiências existentes no ambiente de trabalho; e, (iii) definição de quais os pontos devem ser reestruturados.

Muito embora o Brasil seja participante do mercado global e trabalhe com afincos para ser competitivo, é sabido que o país tem assim como todos os demais características particulares, cuja influência cultural é interface direta e ao tratar especificamente da percepção das MPEs brasileiras, cabe considerar Fernandes & Becker (1988) cujos estudos se direcionam para a observação da visão situacional do meio, meio este que norteia o QVT, partindo de contextos políticos, social e econômicos locais, fortificando o conceito da institucionalização, Hanashiro *et al.* (2007) reforça esses precedentes ao abordar como a compreensão da realidade social e as diversidades culturais de uma nação para assim delimitar o que é necessário para as organizações definirem o que serão suas estratégias de recursos humanos, refletindo inclusive as necessidades singulares do indivíduo e não caindo em armadilhas do uso de mensurações e alinhamentos processuais pré moldados.

As pesquisas que tratam do comprometimento com o trabalho e a necessidade em mensurar os graus de ocorrência do comprometimento, a criação e desenvolvimento das redes de relacionamento interno e a inovação de processos, cujos impactos sobre o market share e a sustentabilidade empresarial são imensos. Bastos (1997) tem desenvolvido uma série de estudos em parceria com colaboradores; em um deles salienta: “a noção de ‘Mudanças Organizacionais’ é quase de senso comum hoje em dia, tal é o grau de disseminação dos programas que visam estabelecer novas perspectivas para as organizações no contexto complexo e mutável da sociedade contemporânea. Quer sejam definidas como ‘Programas de Qualidade’, ‘Reengenharia’ ou mesmo ‘Desenvolvimento Organizacional’, subjacente a estes processos há a expectativa de que as transformações na estrutura e dinâmica da organização levem a níveis mais elevados de comprometimento com o trabalho”.

Promover um sistema de avaliação eficiente para as organizações brasileiras permite que as características brasileiras sejam respeitadas e que a sistematização de processos não somente atendam as cobranças mundiais, mas contemplem de forma dinâmica e eficiente as dinâmicas comerciais existentes no Brasil, Fleck *et al.* (2006) essas premissas somadas ao que a Organização Mundial de Saúde define como sendo primordial para a QVT, através do WHOQOL, cujas disposições fomentam a QVT como um reflexo dos domínios da saúde física, saúde psicologia, nível de independência, relações sociais, ambiente e aspectos espirituais e valores, servindo de norteador para elaboração de uma proposta cuja avaliação



esteja intrínseca a estes valores e com a necessidade empresarial e individual, ficando definidos como pontos de avaliação para o modelo: saúde e segurança no trabalho, identificação organizacional, clima Organizacional, capacitação e desenvolvimento, relacionamento interno, sistema de recompensas, liderança e crenças e valores.

**Sistema de Recompensas:** Basicamente o sistema de recompensas é o feedback sobre o que foi realizado pelo funcionário, podendo ser de ordem direta através dos salários e aí se exige que os níveis de pagamento sejam superiores ao que o mercado oferece, para ser considerado um benefício, os indiretos que são todos aqueles serviços que tem por definição a geração de facilidades para a vida do funcionário, como planos médicos, odontológicos, alimentação, supermercado, farmácia, e outros, planos de aprendizagem organizacional, formação acadêmica, línguas também são considerados benefícios, o relacionamento interno, clima organizacional, participação no processo decisório tem despontado também como recompensas para o funcionário. Para Sashkin & Kiser (1994) afirmam que a remuneração deve ser justa em todos os níveis da empresa, e que a participação nos lucros deve atingir todos os colaboradores. Dentro deste conceito podemos ressaltar que um sistema de recompensas está inserido sim na QVT e que trabalhará na sustentação motivacional interna direta em seus funcionários.

**Saúde e Segurança no trabalho:** A segurança no trabalho é de suma importância para a manutenção motivacional e liberdade de exposição de ideias dentro da organização, tal conceito é reforçado pelo quinto elemento da Cultura Organizacional de Sashkin & Kiser (1994), que quaisquer mudanças definidas pelas gerências, os colaboradores deverão ser informados não serão dispostos da organização, como um equipamento obsoleto. Tal segurança contribuirá para a Saúde da organização, um clima de bem-estar e motivacional manterá dentro da organização.

**Identificação Organizacional:** Toda instituição possui características distintivas, peculiaridades que se reflete em comportamento empresarial, a constituição completa de uma empresa é a somatização de atributos, atributos esses que devem ser dimensionada de forma proposital e planejada, gerando naqueles que contribuem para a existência de uma empresa o sentimento de respeito e empatia. Os autores Motta & Vasconcelos (2009) afirmam ainda que esta identificação organizacional refere-se ao conceito de identidade social, das quais há vários subgrupos de indivíduos que possuem seus próprios padrões culturais originados de uma mesma experiência, desenvolvendo valores, comportamentos, padrões e uma mesma linguagem, estabelecendo assim, fronteiras do sistema organizacional.



Capacitação e desenvolvimento: A preocupação de todas as organizações é “como ser sustentável no mercado e aumentar a participação” considerando a inovação como uma forma de atingir esse propósito, é inegável a necessidade em investir em treinamento, a aprendizagem dando tanto para a empresa quanto ao funcionário a capacidade generalista, isso significa, menores danos com absenteísmo, menor taxa de erro, maior nível de qualidade, consequentemente funcionários com a capacidade de aprender e aplicar conhecimento exige plano de carreira, essa mobilidade pode ser considerada importante motivador para o funcionário e para a empresa um giro maior de decisões, iniciativa e pró-atividade essenciais para acompanhar as mudanças de mercado, já que isso tudo significa dinamismo.

Este conceito é reforçado por McGregor (1966) ao propor que:

- Cabe a Administração ser responsável pelos elementos produtivos da empresa;
- As pessoas tornam-se apáticas, indolentes ou passivas quando passam por experiências negativas dentro da organização;
- Todas as pessoas possuem os elementos presentes que as levam ao desenvolvimento, dedicação e a motivação, que são estimulados, ou não, pela Administração, para tanto, cabe a ela criar um ambiente que promova tais elementos;
- Cabe ainda a administração, criar dispositivos e meios de facilitar o desenvolvimento e a capacitação de pessoas para atingir os seus objetivos pessoais, através de uma orientação em direção aos objetivos da organização.

Integração Organizacional: Para que as organizações sobrevivam e ganhem posicionamento de sua produtividade e agreguem vantagem competitiva, faz-se necessário uma integração de todas as cadeias e sistemas que compõem as organizações, desde os stakeholders, líderes, processos e cadeia produtiva para uma estratégia que vá ao encontro de todos, somente assim as organizações poderão atingir os seus objetivos de sustentabilidade. Garret & Tachizawa (2006) ressaltam, “é fundamental que a organização estabeleçam relacionamento com os seus colaboradores, alicerçados em bases sólidas, que só podem ser conseguidas com valores positivos, com políticas e diretrizes compatíveis com a realidade de mercado, com práticas de relações trabalhistas justas e bem aceitas e com um ambiente de trabalho seguro e com qualidade de vida.”

Liderança: para exercer a atividade de dirigir pessoas não basta possuir atribuição do poder e autoridade, a relação de liderança está atrelada a compreender as necessidades humanas, portanto, é importante trabalhar para estimular o desenvolvimento de funcionários e o desempenho da organização.



Reis (2007), com base nos autores Ulrich *et al.* (1999), propõem um sumário de atributos de liderança e com base em comportamentos observáveis, que divide o que o líder deve “ser”, “saber” e “fazer”, dividindo-o em quatro categorias:

- Criar uma direção;
- Mobilizar o comprometimento individual;
- Alavancar a capacidade organizacional e
- Demonstrar caráter pessoal.

Tal modelo alinha tal compromisso com a estratégia organizacional como construção do futuro, modelos reforçados por Prahalad & Hamel (1995) que afirmam que para uma organização crescer, ela terá que além de esforçar-se em encontrar o melhor posicionamento em um mercado, mas sobretudo ela deve reinventar o mercado que atua, criando e dominando as oportunidades emergentes.

Segundo Ulrich *et al.* (1999) os líderes devem incluir em suas práticas a responsabilidade para gerar e alavancar capacidades organizacionais. “Capacidade organizacional refere-se aos processos, práticas e atividades que criam valor para a organização”.

Relacionamento interno: comunicação entre liderança e subordinado, signos, prejuízos com ineficiência, falta de clareza. Relação – mensageiro – receptora, importância em se possuir uma linha de mão dupla. Dentro deste universo, entende-se que o relacionamento interno tem grande influência do papel dos líderes das organizações que influencia no comportamento adotado pelos grupos ou indivíduos dentro das organizações. Segundo Sayles em sua pesquisa *apud* Motta & Vasconcelos (2009), “as formas de ação coletiva e a relação dos grupos com seus líderes não são independentes das condições de trabalho dos indivíduos. O grau de autonomia e controle que o indivíduo tem em relação às suas tarefas influencia sua atitude em grupo e sua reação ao fenômeno de liderança.” Dentro deste conceito Sayles aponta quatro tipos de luta coletiva que ocorrem dentro das organizações: a apatia; a ação errática; a ação estratégica e a posição conservadora.

Crenças e Valores: para que haja uniformidade na construção de uma imagem, é imprescindível a formulação e divulgação padronizada de princípios de atuação da organização, as posturas e a interferência dos funcionários contribuindo para a eficiência de processos sustentação da cultura e clima organizacional, são essenciais e devem ser levados em consideração, estes são fundamentais à motivação e as percepções dos funcionários, as influências e as convicções básicas da conduta individual ou social, é importante um aprofundamento para detectar a intensidade dos mesmos, somadas as necessidades quanto à



liberdade de expressão, auto-respeito, honestidade, confiança, responsabilidade, justiça e outros. Dentro deste pensamento Sashkin & Kiser (1994) reforçam que a justiça é de extrema importância para que os empregados sintam com autoridade, acreditando que os resultados de seus esforços serão recompensados, ou ainda, agindo de forma cooperativa em todos os níveis da organização.

Para a pesquisa as questões foram explicadas para o funcionário e explicadas para qual o objetivo. O nome do funcionário não constará na pesquisa, somente os dados de setor, cargo e tempo de casa, permitindo maior liberdade ao funcionário para responder de forma verdadeira cada uma das questões.

Clima Organizacional: compreendido como a sistemática das relações na organização, que possibilita a busca de bons resultados quanto a processo de trabalho em equipe, a própria condição de integração entre departamentos, o interesse coletivo em atingir objetivos da organização assim como bons resultados no processo de liderança é dependente de como o ambiente organizacional acontece, logo a mensuração de influências exercidas pelo comportamento externo e interno, individual e coletivo servem de base para que se façam atividades com maior motivação e satisfação.

Este conceito de motivação e satisfação é reforçado pelos autores Garret & Tachizawa (2006) “o clima organizacional, no contexto das organizações, influencia o estado motivacional das pessoas que, por sua vez, são influenciadas por ele.” Hoje, as organizações não podem mais negligenciar o fato de que o clima organizacional favorável irá resultar na produtividade e sobrevivência das mesmas.

As questões foram dispostas de forma que fossem atribuídas notas. Cada pergunta é avaliada e sua pontuação poderá ser considerada (1) para muito ruim, (2) para ruim, (3) para regular, (4) para bom e (5) para excelente. No caput do questionário explica-se para o funcionário como deve ser realizada a pesquisa e a atribuição, assim como a destinação do mesmo.

Por conseguinte, as empresas conhecerão através deste trabalho cada setor segundo a eficiência e também as limitações, mostrando a possibilidade em concentrar esforços, obter um maior conhecimento sobre os cargos e também analisar como os níveis hierárquicos percebem a empresa, permitindo-as a medir a curvatura de motivação e desempenho do funcionário atrelado ao tempo junto à organização.

As avaliações das dimensões de QVT demonstram que, de tempos em tempos as necessidades mudam, acompanhando as variáveis de ordem econômica, social e política que interferem diretamente na qualidade de vida do trabalhador. O sistema de avaliação proposto,



considerou a observação do período de 2006 à 2009, e nota-se que o sistema de recompensas e a Clima organizacional estão considerados em ordem de equivalência, a maior relevância da proposta esta em observar como a Identificação com a organização e Crenças e Valores tem significativa importância para os funcionários, muito superior que o sistema de recompensas.

Os resultados da pesquisa quanto à percepção dos funcionários das MPEs quanto à QVT baseado no Modelo Proposto é satisfatória, isto sendo evidenciado sendo evidenciado em todas as dimensões, já que nenhum dos resultados foi inferior a 3,7, conforme pode ser avaliado na Tabela 3.

Tabela 3: Média QVT para o período de 2006 à 2009

Categoria/Dimensão	Média
Sistema de Recompensas	3,7
Clima organizacional	3,7
Saúde e Segurança no Trabalho	3,7
Liderança	3,8
Integração Organizacional	3,9
Capacitação e Desenvolvimento	3,9
Relacionamento Interno	3,9
Autonomia	3,9
Crenças e Valores	4,1
Identificação organizacional	4,1
Média	3,9

Fonte: Elaborado pelos autores

Embora os resultados sejam positivos por estarem acima da média (nota de 1 a 5) os resultados mostram que há espaço para uma melhoria para as dimensões citadas dentro das MPEs, há que se avaliar o porquê destes resultados estarem mais baixos que os outros, para uma nova tomada de estratégia para equilibrar todas as dimensões, elevando assim a QVT dentro destas MPEs da saúde. A partir destes resultados analisamos que as MPEs avaliadas estão em busca da QVT de dos seus funcionários, as dimensões menos favorecidas enquadram-se na mesma percepção de todos os avaliados em diferentes empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bastos, A.V. 1997. Mudanças organizacionais e comprometimento com o trabalho. **XXVI Congresso Interamericano de Psicologia**, São Paulo.





- Clegg, S.; Hardy, C. & Nord, W. 2006. **Handbook de estudos organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Atlas, São Paulo.
- Fernandes, E.C. 1996. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Casa da Qualidade Editora Ltda, Salvador.
- Fernandes, E C. & Becker, J.L. 1988. Qualidade de vida no trabalho (QVT) - a realidade dos CPDs. **XII ENANPAD**, 12, Belo Horizonte.
- Fleck, M.P.; Chachamovich, E. & Trentini, C. 2006. Development and validation of the Portuguese version of the WHOQOL-OLD module. **Revista de Saúde Pública** **40(5)**:785-791.
- Freitas, A.L.P. & Souza, R.G.B. 2008. Um Modelo para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em Universidades Públicas. **IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Universidade Federal Fluminense.
- Garret, A. & Tachizawa, T. 2006. **Crenças e Valores em nossas Organizações**. Editora de Cultura, São Paulo.
- Goulart, I.B. & Sampaio, J.R. 1999. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: Sampaio, J.R. (Ed), **Qualidade de vida, saúde mental e psicológica social: estudos contemporaneous II**. Casa do Psicólogo, São Paulo.
- Hanashiro, D.M.M.; Teixeira, M.L.M. & Zacarelli, L.M. 2007. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. Saraiva, São Paulo.
- Lima, I.S. 1995. Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: avaliação do nível de satisfação dos operarios de empresas de pequeno porte. **Tese de doutorado**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- McGregor, D. 1966. The Human Side of enterprise. In: Bennis, W. & Schein, E. (Eds), **Leadership and motivation: Essays of Douglas McGregor**. MIT Press, Cambridge.
- Mintzberg, H. 2003. **Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações**. Atlas, São Paulo.
- Moraes, L.F.R. & Kilimnik, Z. 1994. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo**. UFMG, Belo Horizonte.
- Motta, F.C.P. & Vasconcelos, I.G. 2009. **Teoria Geral da Administração**. Cengage Learning, São Paulo.

- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1995. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Campus, Rio de Janeiro.
- Pizzoli, L.M. 2005. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso das enfermeiras do Hospital Heliópolis. **Ciência e Saúde Coletiva** 10(4): 1055-1062.
- Reis, G.G.R. 2007. **Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. Editora Atlas, São Paulo.
- Rocha, S.K. 1998. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no setor têxtil. **Dissertação de mestrado**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Sampaio, J.R. 1999. **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: Estudos contemporâneos II**. Casa do Psicólogo, São Paulo.
- Sashkin, M. & Kiser, K.J. 1994. **Gestão da Qualidade Total na Prática**. Campus, Rio de Janeiro.
- Souza, J.W. & Medeiros, J.P. 2007. Diagnóstico da qualidade de vida no trabalho (QVT) de frentistas de postos de combustíveis e suas interfaces com a qualidade dos serviços prestados. **Revista de Gestão da USP** 14(3):71-89.
- Ulrich, D.; Zenger, J. & Smalwood, N. 1999. **Result-based leadership**. Harvard Business School Press, Boston.
- Vieira, A. 1996. A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo de caso na empresa WEG MOTORES, em Jaraguá do Sul, SC. **Dissertação de mestrado**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Vieira, V.A.; Appio, J. & Slongo, L.A. 2007. Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira. **Revista de Gestão USP** 14(3):1-18.
- Walton, R.E. 1973. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review** 15(1):11-21.

#### Anexo

Data de admissão:	Depto:
Este instrumento de avaliação é intransferível, ficando sob a responsabilidade do Gestor responsável.	
Pontue de 1 a 5 o valor correspondente à sua opinião sobre cada item. Sendo considerada (1) para muito ruim, (2) para ruim, (3) para regular, (4) para bom e (5) para excelente.	

Categoria/	Pergunta	Nota
------------	----------	------



Dimensão		
Autonomia	As pessoas são capazes de assumir as responsabilidades pertinentes ao cargo em sua totalidade.	
	É possível para os funcionários participar das decisões pertinentes as atividades que realizam diariamente.	
	Os funcionários entendem como é o relacionamento da empresa com o meio externo.	
	Os funcionários podem sugerir como será o processo de participação da empresa como o mercado.	
	Os funcionários são incentivados a aprenderem processos que não se aplicam exclusivamente ao cargo que ocupam.	
	Tenho autonomia suficiente para executar o meu trabalho.	
Capacitação e Desenvolvimento	A avaliação de desempenho é feita de forma adequada e transparente.	
	O plano de carreira é realizado com base em merecimento e competência.	
	Recebo treinamento adequado pra realização de minhas atividades.	
Clima organizacional	A comunicação nesta empresa é eficiente e respeitosa.	
	É possível afirmar que existe satisfação e alegria no trabalho cotidiano.	
	Esta Empresa é um lugar agradável para trabalhar.	
	Os conflitos interpessoais interferem na realização do trabalho.	
	Quando os colaboradores mudam de função ou de área, são bem acolhidos pelo novo líder e colegas.	
Crenças e Valores	Não é percebido diferenciação no tratamento entre funcionários com base em etnia, credo ou idade.	
	O sistema de tratamento e comunicação não sofre diferenciação entre homens e mulheres.	
	Percebo que esta empresa se preocupa em desenvolver atividades com Responsabilidade Socioambiental.	
	Se houver tratamento considerado injusto pelo funcionário, este será ouvido.	
	Sou estimulado a equilibrar minha vida profissional e pessoal.	
	Sou incentivado a conhecer programas sociais e participar deles.	
Identificação organizacional	Acredito que esta Empresa promove demissões de forma justa e adequada.	
	Atingir bom desempenho em minhas atividades é motivo de satisfação.	
	Meu trabalho tem participação em minha realização pessoal.	
	Pretendo trabalhar nesta Empresa por muito tempo.	
	Sinto-me à vontade em meu ambiente de trabalho.	
	Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho nesta Empresa.	
Inte	As conquistas da equipe e empresa são partilhas e	



Avaliação Organizacional		compartilhadas como todos.	
		As propostas de melhoria, feitas pelos funcionários são avaliadas de forma justa.	
		Fluidez nas atividades interdepartamentais (dependencia de outros depts).	
		Os novos Colaboradores se sentem bem-vindos quando chegam na Empresa.	
		Sou valorizado pela empresa.	
Liderança		Meu líder age de forma ética.	
		Meu líder cumpre o que promete.	
		Meu líder deixa claro o que ele espera de meu trabalho.	
		Meu líder demonstra tolerância ao erro e me orienta quando necessário.	
		Meu líder está interessado nas idéias e sugestões que a equipe dá e toma medidas com base nelas.	
		Meu líder me elogia quando supero as expectativas na execução do meu trabalho.	
		Meu líder me envolve em questões que afetam minhas atividades e meu ambiente trabalho.	
		Meu líder sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	
		Os líderes são acessíveis e receptivos as ideias de todos.	
		Recebo feedback sobre o resultado de minhas ações e atividades.	
Relacionamento Interno		As pessoas se possuem espírito de equipe.	
		É possível contar com a colaboração das pessoas.	
		Existe sinergia de interesses entre equipe e departamentos.	
		O relacionamento entre colegas de trabalho são respeitosos.	
		Ser bem tratado, independente da posição em que o funcionário esteja.	
Saúde e Segurança no Trabalho		Considero o espaço de trabalho iluminado e ventilado, com condições de garantir o bem estar dos funcionários.	
		Há programas de prevenção à riscos e acidentes.	
		Minha área é um lugar fisicamente segura para trabalhar.	
		O ambiente de trabalho é devidamente limpo e organizado.	
		Os equipamentos disponíveis para realização do meu trabalho são adequados aos princípios de ergonomia.	
		Os períodos de intervalo são usados para a realização de exercícios que evitem LER (Lesão por esforço repetitivo)	
Sistema de Recompensas		Esta Empresa me oferece oportunidades de desenvolvimento para meu crescimento profissional e pessoal.	
		O salário pago pelo exercício das minhas funções é condizente como o mercado.	
		Os benefícios oferecidos pela empresa atendem minhas necessidades.	
		Plano de carreira efetivo e justo.	