

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

KÉSIA DE OLIVEIRA COSTA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
FUNCIONÁRIO E EMPRESA**

RUBIATABA-GO

2007

KÉSIA DE OLIVEIRA COSTA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
FUNCIONÁRIO E EMPRESA**

Trabalho apresentado à FACER – Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito avaliativo para a obtenção de Grau no Curso de Administração de Empresas, sob a orientação da Professora Ms. Geruza Silva de Oliveira.

RUBIATABA-GO

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Costa, Késia de Oliveira

Qualidade de vida no trabalho: funcionário e empresa / Késia de Oliveira Costa – Rubiataba - GO: FACER, 2007.

52f.

Orientadora: Geruza Silva de Oliveira (Mestre)

Monografia (Graduação) Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.

Curso de Administração.

Bibliografia.

1. Gestão da qualidade 2. Qualidade de vida no trabalho - QVT 3. Relações interpessoais I. Costa, Késia de Oliveira. II. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III. Título.

CDU 658.56

Elaborada pela biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528

FOLHA DE APROVAÇÃO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FUNCIONÁRIO E EMPRESA

Trabalho apresentado à FACER - Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, para obtenção do título de Graduação.

Área de Concentração: Administração.

Orientadora: Professora Ms. Geruza Silva de Oliveira

Rubiataba-GO, _____/_____/ 2007.

Professora Ms. Geruza Silva de Oliveira
Orientadora

Prof. Luis Cláudio Moura
Banca Examinadora

Professor Ms. Serigne Ababacar Cissé BA
Banca Examinadora

Dedico este trabalho aos meus pais, David e Cleusa, que me trouxeram a este mundo e no decorrer da minha vida, proporcionam-me, além de extenso carinho e amor, os conhecimentos da integridade, da perseverança e da fé... Pelo incentivo, esforço, dedicação e compreensão em todos os momentos desta e de outras caminhadas.

A vocês, minha admiração, gratidão e sempre amor!

Agradeço a Deus por me abençoar e guiar ao longo desta caminhada.

Aos meus pais, alicerces da minha grande conquista.

Ao meu irmão Vinícius, pelo carinho.

Aos queridos amigos que fiz durante o percurso de minha vida acadêmica.

À Prof.^a Orientadora, Ms. Geruza Silva de Oliveira, pelo incentivo e grande ajuda na realização deste trabalho.

Aos familiares, amigos, professores, colegas e todos (as) aqueles (as) que cruzaram minha vida na construção e realização deste tão desejado sonho do curso superior.

A todas as pessoas que fazem meu Mundo ser tão bom,

Obrigada!

Os líderes poderiam economizar esforços e reduzir desgastes se aprendessem a perguntar antes de julgar. Na maioria das vezes, defendem pontos de vista cristalizados e não permitem sugestões, temendo deixar-se influenciar. Apesar de a participação estar sendo difundida há pelo menos três décadas, são raras as vivências concretas de espaço para a exposição das diferenças de percepção.

(Edina Bom Sucesso)

RESUMO

Procura-se, com o presente trabalho, demonstrar a importância da qualidade de vida no trabalho na organização empresarial. Compõe-se de uma breve reflexão sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho na perspectiva do funcionário e da empresa. Assim, a partir de um breve histórico sobre a evolução e credibilidade desse processo, passa-se a destacar os elementos indispensáveis para a efetivação de uma proposta de qualidade do trabalho, como isto acontece ou deveria acontecer na organização empresarial. Os temas foram abordados através do estudo bibliográfico realizado, envolvendo, principalmente, a questão da qualidade partindo das teorias clássicas da organização. Aborda-se também sobre as possíveis saídas adotadas pelas empresas para que este processo se transforme em prática no ambiente empresarial. Como metodologia, o presente trabalho pode ser classificado como um estudo exploratório (ou pesquisa exploratória), pelo fato de possibilitar e permitir a composição de um diagnóstico da situação investigada. E, a partir do estudo realizado chega-se à conclusão de que a qualidade de vida no ambiente de trabalho exerce uma função de grande relevância na vida da empresa, influenciando na produtividade e na qualidade dos seus serviços e produtos oferecidos no mercado de consumo. Caracteriza-se pela execução de uma ação prática de atividades e encontra-se fundamentado em referências teóricas e práticas, com o propósito de elucidar a satisfação dos funcionários e do cliente nos serviços e produtos disponibilizados pela empresa. Assim, o presente trabalho objetiva enumerar possíveis problemas que envolvem o cotidiano da vida interna da empresa e apontar possíveis sugestões que tenham a capacidade de minimizar os mesmos.

Palavras-chave: Organização empresarial; Qualidade de vida; produtividade; satisfação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1 – DISCORRENDO SOBRE A QUALIDADE.....	12
1.1. Contextualização Histórica.....	12
1.2. Teoria das Necessidades das Pessoas, de Abrahan H. Maslow.....	18
1.3. Teoria da Motivação de Frederick Herzberg.....	20
CAPÍTULO 2 – QUALIDADE DE VIDA.....	23
CAPÍTULO 3 – A QUESTÃO DO TRABALHO.....	28
3.1. Conceituação de Trabalho.....	28
3.2. Evolução Histórica de Trabalho.....	31
3.3. Divisão de Trabalho.....	32
3.4. Teorias sobre o Trabalho.....	34
3.5. A importância do Trabalho.....	35
CAPÍTULO 4 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	37
4.1. Conceituação de Qualidade de Vida no Trabalho.....	37
4.2. Programa de Qualidade de vida no trabalho em empresas brasileiras.....	40
4.2.1. História da Mabel.....	41
4.2.2. Magazine Luiza.....	43
4.2.3. Mc Donald's.....	44
METODOLOGIA.....	45
CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50

INTRODUÇÃO

O presente trabalho é resultado de uma exigência acadêmica do Curso de Graduação em Administração de Empresas, ministrado pela Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, e trata de um assunto atual, em ascensão no âmbito organizacional: a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A pós-modernidade vem gerando constantes e profundas mudanças nos vários setores que formam a sociedade, e isso tem recebido uma atenção especial de estudiosos no que diz respeito à necessidade de perceber como se encontra o fator humano nesse contexto.

Em relação às organizações empresariais, diversos estudos indicam que é necessário o investimento no capital humano para o bom andamento do negócio. Nesse sentido, os programas de QVT são de vital importância para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e a eficácia das organizações. Quando se contratam colaboradores, contratam-se seres humanos com desejos, anseios, valores, culturas e expectativas diferentes. Por isso, é imprescindível equilibrar o mundo individual com o mundo da organização, aumentando a produtividade e proporcionando qualidade de vida aos envolvidos.

Todo ser humano tem necessidades que variam conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização. A falta de incentivos e motivação dos funcionários, encarando o trabalho como sacrifício, onde o próprio ambiente, os colegas, supervisores e as condições que estão expostos - envolvendo aspectos como: riscos de doenças e perda de emprego -, influenciam nos resultados do trabalho desenvolvido pela empresa. Observa-se, ainda, que a deficiência da Qualidade de Vida em determinada organização tem um peso enorme no que se refere ao desempenho dos seus colaboradores.

Assim, o presente estudo objetivou proporcionar uma discussão sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como um desafio que implica não somente a questão da competitividade gerada pelo mundo moderno, mas a própria sobrevivência da empresa no mercado. De forma mais específica, buscou identificar quais as ações praticadas por esse programa e que se revelam de extrema importância na organização empresarial.

Vale lembrar que há pouco tempo a sociedade começou a se preocupar com a situação do trabalhador na vida da empresa e a qualidade de vida que esta ditava. Para alcançar a produtividade que toda empresa almeja, elas precisam ser dotadas de colaboradores participantes e motivados nas funções que executam e recompensados pela contribuição prestada.

Ressalta-se que a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela QVT, pelo fato de que o sucesso de qualquer organização depende da otimização do potencial humano. E isso depende de quão bem cada um se sente trabalhando dentro dela.

Dessa forma, objetiva-se, aqui, proporcionar uma discussão sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT) como um desafio que implica não somente a questão da competitividade gerada pelo mundo moderno, mas a própria sobrevivência da empresa no mercado.

A grande questão a ser resolvida pela pesquisa proposta é a seguinte: demonstrar que a qualidade de vida no trabalho exerce um poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão de qualquer negócio, desde que considerada como uma ação integrada de meios, formas, recursos, canais e intenções na organização empresarial.

Assim, o presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos, além da introdução e da conclusão. No primeiro capítulo, *Discorrendo sobre qualidade*, busca-se realizar uma contextualização histórica sobre este conceito, apresentando as teorias que deram origem ao programa de qualidade de vida no trabalho. O segundo capítulo trata da questão da qualidade de vida, enfatizando os fatores relevantes para a qualidade de vida no trabalho. No terceiro capítulo, retrata-se a questão do trabalho propriamente dita, fazendo uma breve contextualização histórica sobre esse assunto. Por fim, o quarto capítulo, que trata diretamente da temática sobre a qualidade de vida no trabalho. Ressalta-se que, ao longo de todo o trabalho, parte-se, sempre, do pressuposto de que a qualidade de vida no trabalho favorece a expansão de toda e qualquer empresa.

CAPÍTULO 1

DISCORRENDO SOBRE A QUALIDADE

Objetiva-se, com este capítulo, situar o conceito de qualidade ao longo da história até os dias atuais. E, considerando que o mundo está mudando continuamente, as empresas percebem que, nesse contexto, é preciso fazer a diferença e conquistar o sucesso organizacional, as organizações precisam ter produtividade, competitividade e qualidade.

Qualidade é uma idéia encantadora, pelo seu conceito de excelência, condição que todos buscam, em qualquer circunstância. No entanto, percebe-se uma contradição, a realidade é que há uma lacuna quando se tenta encontrá-la ou proporcioná-la.

Sendo a qualidade um desejo unânime, como explicar sua carência?

Acontece que os seres humanos, dotados de superior inteligência, seres capazes de raciocinar, idealizar e colocar em prática as idéias provenientes pela capacidade de pensar, nunca parece satisfeito com aquilo que alcança, querendo sempre algo a mais.

Qualidade deve ser o resultado de um trabalho em equipe, ninguém pode alcançar a excelência sozinho. Agindo assim, cada pessoa torna-se responsável pela qualidade daquilo que faz, construindo um círculo. E no que diz respeito à qualidade, tudo deve ser voltado para proporcionar aos indivíduos, além da qualidade de produtos e serviços, qualidade de vida.

Tradicionalmente, eram poucas as pessoas que mudavam de emprego no decorrer de suas vidas, mas hoje em dia essa prática tem se tornado comum, as pessoas estão preocupadas consigo, e procuram organizações que proporcionam algumas alternativas para minimizar o estresse provocado pelas pressões do mundo corporativo.

E quando se fala em qualidade e produtividade, logo se pensa em um fabricante de bens de consumo que vende seus produtos no atacado ou os coloca no varejo por meio de uma rede de distribuidores.

1.1 Qualidade: contextualização histórica

Nos últimos tempos, muito se tem ouvido falar sobre qualidade. Entretanto, muitas vezes a palavra Qualidade parece ser utilizada indevidamente.

Segundo uma das definições apresentadas pelo dicionário Houaiss, qualidade é um substantivo feminino proveniente da palavra latina *qualitate*, que significa “atributo, condição natural, propriedade pela qual algo ou alguém se individualiza, distinguindo-se dos demais; maneira de ser, essência, natureza. Excelência, virtude, talento.”¹

O conceito de qualidade sempre esteve ligado a um produto bom, um produto perfeito. Sabe-se, porém, que de nada adianta alguém acreditar que criou um produto bom, perfeito, se quem o usa ou consome não ficar satisfeito. Sendo assim, os consumidores são a única referência possível para julgar a qualidade de um produto ou serviço. Talvez por isso, atualmente, qualidade venha sendo definida como a capacidade que um produto ou serviço tem para satisfazer plenamente as expectativas dos clientes (ALBRECHT; BRADFORD, 1992).

De acordo com a NBR ISO 9000/2000 (apud SCHIRATO, 2006), pode-se definir qualidade como “o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”. Ou seja, quando algumas propriedades satisfazem a necessidades ou desejos, que são expressos ou subentendidos.

Diversos autores, dentre estes Albrechet e Bradford (1992), indicam que o conceito de qualidade é anterior à Revolução Industrial, pois, já no tempo dos artesãos havia associações de classe empenhadas em promover e aprimorar os métodos de trabalho de seus respectivos ofícios. Uma grande parte dos artesãos da época permanecia por longo período como aprendiz, antes de serem reconhecidos como artesãos.

Segundo Sherkenbach (apud ALBRECHT; BRADFORD, 1992), quando predominava o modo de produção artesanal, o artesão projetava os produtos e participava diretamente de todas as fases da produção; desse modo, controlava a qualidade de seu próprio trabalho e a de seus aprendizes. Quanto ao cliente da época, também atuava como inspetor da qualidade do produto, sendo que as informações acerca de defeitos existentes nos produtos

¹ Dicionário Multimídia Houaiss. 2007. Disponível em: <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete>. Acesso em: 12 out. 2007.

entregues retornavam rapidamente aos artesãos, uma vez que os contatos eram diretos e o nome do fabricante assegurava a qualidade de determinado produto.

Até o final do século XIX, o controle da qualidade permaneceu sendo executado pelo próprio artífice, encarregado, regra geral, do projeto e da fabricação. Na Era Industrial, afirma Juran (1993), chegou-se à conclusão de que cada etapa do trabalho deveria ser executada de modo individual, limitando-se cada trabalhador a cumprir uma única e simples tarefa, pré-definida na linha de produção. Com isso, o trabalhador perdeu a liberdade e a iniciativa de estabelecer sua maneira de trabalhar e passou a se restringir, durante a jornada de trabalho, à execução de uma repetitiva tarefa manual.

Assim, acabou por distanciar-se muito do produto final, perdendo a oportunidade de perceber a relação entre as diversas fases da produção, já que suas tarefas tinham a execução supervisionada por mestres, que igualmente se responsabilizavam pelo controle de qualidade dos serviços realizados pelos seus subordinados. Conseqüentemente, os problemas da qualidade tornaram-se mais graves porque, como o trabalhador não participava do processo como um todo, o compromisso para com a qualidade dos produtos fabricados ficou reduzido a uma simples facção, sendo que a qualidade do produto, em seu resultado final, caberia tão somente aos mestres.

Scherkenbach (apud ALBRECHT; BRADFORD, 1992) comenta que a Revolução Industrial e a Primeira Guerra Mundial tornaram os sistemas produtivos mais complexos. As quantidades produzidas aumentaram, assim como aumentaram os níveis de supervisão dentro das fábricas. Em decorrência, os mestres não conseguiam mais acumular com eficácia a supervisão da produção e o controle da qualidade. As distâncias entre fabricantes e consumidores cresceram e, por isso, as informações acerca da qualidade dos produtos retomavam mais vagorosamente àqueles que os produziam. Desta forma, surge uma nova figura: o inspetor. Sua atribuição era verificar a conformidade de um produto com as suas especificações e, principalmente, detectar os defeitos após a conclusão das diversas fases da fabricação.

Segundo Carr e Littman (1998, p. 24),

A década de 20, Walter A. Shewart, criou nos Laboratórios Bell, um sistema de medição da variância nos sistemas de produção, conhecido como controle estatístico de processo. (...) Ele também criou o ciclo Planejar-Executar-Verificar-Agir (Plan-Do-Check-Act, conhecido como PDCA), onde se aplica

o método científico para melhorar a maneira como é realizado um trabalho. O PDCA é o arcabouço básico da GQT, para introduzir melhorias nos processos. O PDCA é um ciclo; se for repetido de maneira constante dentro de um processo de trabalho, este processo passa a ter níveis constantemente superiores de desempenho. Chama-se a isso melhoria contínua.

Desta forma, ainda na década de 1920-1930, Walter Shewart, nos EUA, desenvolveu técnicas de controle estatístico da qualidade, cuja contribuição mais significativa foi a de permitir a inspeção por amostragem, ao invés da inspeção generalizada. Passou-se a usar os gráficos de controle estatístico, o que tornou possível prever quando um processo de produção sairia dos níveis de controle e diagnosticar a ocorrência de defeitos, tanto os de natureza aleatória quanto os de ordem sistemática. Assim, a função qualidade começava a atingir o caráter de prevenção de defeitos, permanecendo o trabalho de controle da qualidade, entretanto, ainda propriamente dita restrito à produção.

Até os anos 30, havia pouco interesse em se utilizar a inspeção como instrumento de *prevenção* de defeitos. A definição da qualidade era simplesmente o estabelecimento do grau em que o produto se adequava ao seu projeto e o inspetor era o responsável por essa avaliação. Se havia razões do não-atingimento do padrão de qualidade estabelecido para o produto, não parecia ser tarefa do inspetor e, conseqüentemente, não era avaliado o grau de aceitação do produto no mercado. Embora nesse período (décadas de 20 e 30) já acontecesse a atividade de inspeção, os inspetores estavam ainda subordinados aos mestres de produção.

Nessa época, iniciou-se a criação de departamentos de produção, cujas atribuições não incluíam os de inspeção dos produtos.

Nos anos 40 e 50, muitas empresas reconheceram que as avaliações da qualidade não deveriam sofrer pressões de cronogramas e de custos. E, a mudança de mentalidade dos consumidores, nos EUA, fez crescer a importância do controle da qualidade dentro das empresas. Os consumidores, emergindo da Grande Depressão, davam preferência a produtos duráveis. Com isso, qualidade tornou-se um argumento essencial de vendas.

Conforme Carr e Littman (1998, p. 25),

Ministério da Guerra levou muito a sério os métodos do CEP, desenvolvido por Shewart, durante a Segunda Guerra Mundial. W. Edwards Deming, aluno de Shewart, físico matemático e pesquisador do Ministério da Agricultura e do Departamento de Recenseamento, foram contratados para

ensinar o CEP à indústria de defesa. Os métodos de controle da Qualidade e estatísticos eram considerados elementos tão importantes durante o esforço de guerra que foram classificados como segredos militares, sob as denominações “Z-1”, nos Estados Unidos, e “Standards 600”, na Grã-Bretanha.

A II Grande Guerra, no dizer de Scherkenbach (apud ALBRECHT; BRADFORD, 1992), requereu da indústria uma mudança drástica no perfil da produção, com ênfase para a indústria bélica. Muitas empresas tiveram grandes problemas para cumprir o cronograma e as rigorosas especificações dos órgãos governamentais. Ficou evidente que a grande deficiência constituía-se na falta de meios para a prevenção de defeitos. Surgiu então, no início dos anos 50, um novo departamento nas indústrias responsável por planejar e analisar os aspectos referentes à qualidade, visando especialmente à prevenção de defeitos. Mas, devido à grande ênfase dada aos métodos de controle estatístico da qualidade, muitos administradores formaram a idéia de que o controle da qualidade consistia apenas no uso das técnicas de controle estatístico nas indústrias. Esta visão enfraqueceu a noção do controle da qualidade como um mecanismo regular. E, junto com a Engenharia da Qualidade surgiu, na década de 50, um movimento que visava a resgatar o conceito de que o controle da qualidade devia conter uma abordagem ampla, envolvendo um conjunto de dispositivos para regular todo o ciclo produtivo, do qual o controle estatístico constituiria apenas um elemento.

Na busca pela qualidade, segundo Albrechet e Bradford (1992), deve-se enfatizar a melhoria do relacionamento com o cliente; a consulta permanente às suas demandas; a visão prospectiva na concepção e formas de atendimento: atitude que permitirá a detecção das expectativas dos clientes; apoio aos programas já existentes, o que implica na qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Segundo Mirshawka (1992, p. 21),

Para as indústrias manufatureiras (e para os produtos em geral) já existem técnicas e métodos estatísticos que permitem avaliar e identificar, com bastante rigor, a qualidade de um produto (seja ele um grupo, um semi-grupo ou até mesmo um produto final) e, a partir daí, implantarem-se métodos para o aprimoramento da qualidade, para a indústria de serviços, por outro lado, ainda não se dispõe de técnicas tão avançadas e definidas para avaliação de desempenho. Atualmente está sendo muito difundida a atenção que os clientes dispensam à componente dos serviços. A qualidade dos serviços oferecidos é motivo geral de preocupação e ansia por parte dos clientes.

Há uma diferença básica entre avaliar a qualidade do produto-serviço e a dos produtos industriais, pois, segundo o referido autor, as características de ambos são distintas. O produto-serviço é consumido logo que é produzido, sendo que não é fácil padronizar o serviço, pois o elemento percepção individual representa um papel determinante.

Os serviços são normalmente compostos de características distintas dos produtos. Como observam os consultores do Juran Institute (1990), geralmente os serviços não podem ser tocados ou manuseados; não podem ser estocados ou armazenados; cliente muitas vezes participa e/ou observa o processo de fornecimento do serviço; é difícil avaliar a qualidade antes do fornecimento do serviço.

Daí, segundo ele, a importância da busca da criatividade. Ou seja, as empresas de serviço orientadas para o cliente devem estimular o pensamento empreendedor por parte de seus empregados. Permitir que se tenham iniciativas em prol de benefícios do cliente e da empresa, sem jamais tolher tal espírito com opressões inibidoras de ações embasadas em regras e burocracias.

Mirshawka (1992) afirma que o respeito pelos empregados gera um clima em que os empregados possam se orgulhar de seus trabalhos. Segundo ele, a empresa deve promover o sentimento de união e respeito mútuo entre os empregados. Problemas como interesses cruzados e disputas interdepartamentais degeneram o relacionamento entre os vários setores da empresa, excluindo os benefícios de uma visão comum.

Conclui-se assim que, nas empresas, a forma como o empregado se relaciona com o cliente interfere decisivamente na avaliação da qualidade do produto final. E, para agregar valor ao produto, é imprescindível a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Segurança, remuneração adequada, respeito, reconhecimento e sentir-se parte integrante de um todo são seus atributos.

A busca pela qualidade traz contribuições importantes para a satisfação dessas necessidades:

- a) Educação e treinamento para o desenvolvimento integral dos membros da organização;
- b) Auto-desenvolvimento como condição essencial para a gestão da qualidade;
- c) Maior participação nos processos decisórios e nos resultados obtidos;

d) Melhoria das relações interpessoais.

1.2 Teoria das Necessidades das Pessoas, de Abraham H. Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo comportamental, membro da *Human Relations School*, em finais da década de 50.

Em 1943 ele desenvolveu uma teoria da motivação fundamentada numa hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano. Para Maslow (apud DAVIS; NEWSTROM, 1992), a cada momento existe uma necessidade predominante nos indivíduos e que motiva seu comportamento. Uma vez satisfeita aquela necessidade, cessa seu potencial motivador. Torna-se importante, então, outro nível de necessidade, segundo a escala proposta por este autor, que envolvem necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto-realização.

Segundo o autor, as necessidades fisiológicas aparecem na base da pirâmide, pois são as necessidades básicas para a sobrevivência humana, tais como: alimento, roupa, repouso, moradia. A satisfação destas necessidades acontece quando há a integração biopsicossocial do indivíduo.

A partir do momento em que estas necessidades estiverem satisfeitas, passa a predominar a de segurança. Neste nível, surgem as necessidades relacionadas à autopreservação, tais como: necessidade de proteção contra o perigo físico e contra a privação dos fatores básicos de sobrevivência; necessidade de sentir-se apto a enfrentar situações desafiadoras da vida e do trabalho.

Depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, passa a ser dominante a necessidade social. Aí se tornam importantes a participação e a aceitação do indivíduo em grupos sociais, em círculos de amizade, bem como o compartilhamento e aprofundamento de conhecimentos e experiências com pessoas ou grupos de pessoas.

Após a inclusão e aceitação em grupos, passa a ser dominante a necessidade de estima, que inclui a auto-estima e o reconhecimento por parte dos outros. As pessoas precisam sentir-se confiantes em si mesmas, capazes de criar novos métodos, técnicas e de sugerir novas formas de ação.

Por fim, a necessidade de auto-realização, a mais elevada, está no topo da hierarquia. O ser humano busca sua realização como pessoa, pela identificação do seu elevado potencial e a capacidade de se auto-desenvolver continuamente.

Maslow (apud DAVIS; NEWSTROM, 1992) observou que em cada fase da vida - primeira infância, segunda infância, adolescência, idade adulta - o ciclo pode ser reiniciado, e a busca pela auto-realização se dá em função da consolidação de objetivos e potenciais diferentes. Ele salientou que a hierarquia das necessidades refere-se a um padrão típico, verificável na maioria dos casos e procurou desfazer o mito de que é preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o nível seguinte torne-se dominante.

Assim, as necessidades humanas, de acordo com a hierarquia de necessidades de Maslow (apud DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 51), não possuem força igual e são estabelecidas em cinco níveis:

5° Auto-realização e satisfação	Alto nível
4° Auto-estima e reconhecimento	
3° Pertencer ao grupo e necessidades sociais	
2° Proteção e segurança	Baixo nível
1° Necessidades físicas básicas	

Quadro 1: Hierarquia das necessidades de Maslow

FONTE: Maslow (apud DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 51).

O quadro confirma que as necessidades consideradas de nível mais baixo dizem respeito a aspectos de sobrevivência básica, as quais raramente dominam em situações de trabalho.

Para Davis e Newstrom (1992, p. 53):

O modelo da hierarquia das necessidades de Maslow propõe essencialmente que as pessoas têm necessidades que desejam satisfazer e que aquelas que já foram atendidas não têm mais a força motivacional das necessidades não satisfeitas. Isso quer dizer que os empregados que estão mais estusiastamente motivados por aquilo que eles estão buscando do que por aquilo que eles já têm. Eles podem, é lógico, reagir de forma a proteger aquilo que já têm, mas se movimentarão com maior entusiasmo somente quando estiverem procurando alguma coisa a mais.

Para os autores supracitados, o modelo de Maslow tem muitas limitações, além de ser criticado por ser um esquema filosófico e não ter sido confirmado inteiramente, pois não há evidência que a satisfação dos níveis mais baixos indique que os empregados estejam preocupados com as necessidades de níveis mais altos.

Para Silva e Alves (2007, p. 15), é possível perceber pela teoria de Maslow, que as necessidades humanas não são excludentes entre si. Elas estão presentes em intensidades diferentes. Isso porque, a cada momento, existe uma necessidade emergente, ou seja, predominante. Assim, uma necessidade satisfeita não motiva o comportamento. A motivação acontece quando há a perspectiva de satisfação de uma necessidade emergente.

Nesse contexto, a hierarquia das necessidades é um padrão típico, porém sujeito a exceções. Algumas pessoas podem, inclusive, saltar patamares na hierarquia, podendo passar, por exemplo, de um nível de necessidade de segurança para um nível de auto-realização. Vale destacar que a motivação é dinâmica, e o ciclo hierárquico pode repetir-se diversas vezes durante a vida. Conclui-se que, para Maslow (apud DAVIS; NEWSTROM, 1992), as necessidades dos seres humanos obedecem a uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la.

1.3 Teoria da Motivação de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg (1968) desenvolveu a teoria da motivação-higiene, através da qual procurou demonstrar que a motivação se dá apenas nos últimos degraus da hierarquia das necessidades humanas. Por meio de entrevistas com engenheiros e contadores de indústrias em Pittsburgh, Estados Unidos, no ano de 1959, ele procurou identificar os fatores que geravam satisfação e os fatores que geravam insatisfação no trabalho.

Segundo a pesquisa de Herzberg (apud DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 54),

Os administradores que tendem a focalizar sua atenção sobre os fatores extrínsecos (manutenção) geralmente contam com resultados pobres. A distinção entre fatores de motivação e de manutenção ampliou suas perspectivas pelo fato de mostrar o papel potencialmente poderoso das recompensas intrínsecas oriundas do trabalho em si mesmo. Entretanto, os gerentes também foram advertidos de que eles não poderiam negligenciar quanto ao provimento de uma ampla gama de fatores, que criassem pelo menos um ambiente de trabalho neutro.

De acordo com Herzberg, os fatores de insatisfação normalmente estavam relacionados ao ambiente de trabalho, e os fatores de satisfação ao trabalho em si. Além disso, o autor chamou os fatores que geravam satisfação de fatores motivadores e aqueles que apenas preveniam a insatisfação de fatores higiênicos, procurando evidenciar que, no comportamento humano, o contrário de insatisfação não é necessariamente a satisfação (SILVA; ALVES, 2001).

Fazendo-se um paralelo com a hierarquia das necessidades de Maslow, poder-se-ia dizer que os fatores higiênicos seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança e social. Os fatores motivadores seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades de estima e auto-realização.

De acordo com Silva e Alves (2001, p. 16), Herzberg buscou evidenciar a diferença existente entre motivação e movimento. A motivação aconteceria apenas quando houvesse a vontade própria do indivíduo de realizar as tarefas, como pode ser confirmado na afirmativa a seguir.

Para Herzberg, a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho. Em outras palavras, a motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores. O caminho apontado por Herzberg para a motivação é o enriquecimento da tarefa. Por enriquecimento da tarefa entende-se "um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho" (Hersey e Blanchard, 1986, p.77). Percebe-se, assim, que o enriquecimento da tarefa visa a satisfazer as necessidades de estima e auto-realização do trabalhador através de fatores motivadores.

Destaca-se, ainda, que Herzberg (apud SILVA; ALVES, 2001, p. 17) elaborou uma metodologia que deve sistematicamente ser utilizada pelos administradores que buscam o enriquecimento das tarefas de seus subordinados, a qual abrange medidas tais como:

- a) Escolher os cargos nos quais: 1) o investimento feito em engenharia industrial não encareça demais as modificações, 2) as atitudes sejam más, 3) a higiene esteja ficando muito dispendiosa e 4) a motivação faça diferença no desempenho.
- b) Encarar esses cargos com a convicção de que podem ser modificados.
- c) Fazer um *brainstorm* para elaborar uma lista de modificações que possam enriquecer os cargos.
- d) Fazer uma triagem na lista, eliminando sugestões referentes à higiene, e não à real motivação.
- e) Fazer outra triagem na lista, eliminando generalidades do tipo "atribuir-lhes maior responsabilidade".
- f) Fazer mais uma triagem na lista, eliminando sugestões de lastreamento horizontal. O lastreamento horizontal refere-se a medidas que buscam ampliar o cargo, e não enriquecê-lo, como por exemplo: aumentar a produção esperada por empregado, acrescentar uma tarefa sem significado a outra já existente, fazer a rotação de vários cargos que precisariam ser enriquecidos, eliminar funções mais difíceis para que o empregado possa executar mais intensamente as mais fáceis.
- g) Evitar a participação direta do funcionário no planejamento do processo de enriquecimento, pois a sensação de participação resulta apenas em movimento pouco duradouro.
- h) Iniciar as primeiras tentativas com experiências controladas.
- i) Estar preparado para uma queda no desempenho nas primeiras semanas, decorrentes do natural impacto com as mudanças.
- j) Esperar que os supervisores de primeira linha demonstrem alguma apreensão e hostilidade para com as mudanças que estão sendo feitas.

Da mesma forma que o modelo de Maslow, o de Herzberg também foi criticado por reduzir o impacto motivacional aparente do salário, *status* e relacionamento com as pessoas, uma vez que esses sejam identificados como fatores de manutenção (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Apesar das críticas, os autores afirmam que esse modelo fornece uma distinção útil entre os fatores de motivação que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado e melhorar a qualidade de vida, que será o tema do segundo capítulo deste trabalho.

CAPÍTULO 2

QUALIDADE DE VIDA

Nenhuma organização pode oferecer produtos e serviços de qualidade se seus próprios funcionários não tiverem alto nível de qualidade de vida. Nesse sentido, este capítulo ressalta a necessidade da organização se preocupar com o desempenho das pessoas e com suas atitudes em relação à qualidade, porque a qualidade pessoal significa a capacidade e o compromisso com o melhor. Fazer o melhor possível todos os dias e melhorar sempre, pois a sobrevivência da empresa moderna, diz respeito ao estilo de vida que se adota ou que se é forçado a adotar.

Em decorrência da vida moderna, descomedida, as pessoas são obrigadas a se adequarem às transições, senão correm o risco de ficar à margem da sociedade. Mas tais mudanças são tão desconcertantes, que acarretam problemas físicos (desajustes do metabolismo orgânico; doenças que atacam os órgãos vitais, indisposição, insônia, dores, acidentes e até a morte) e psicológicos (elevado nível de estresse, desmotivação, depressão, fobias, ansiedades, etc.). Tal situação revela um distanciamento do ideal de qualidade de vida.

Lembrando que a qualidade de vida pode ser conceituada como um estado de satisfação decorrente da realização dos nossos desejos mais elevados (PIRES, 2001), torna-se necessário explicitar melhor o que significa essa qualidade de vida no ambiente do trabalho.

Antes, porém, é interessante destacar as palavras de Kahn (1984, apud SAMPAIO et al., 2004, p. 24):

Uma crescente quantidade de atenção tem sido dada às necessidades de renda das pessoas, cuidados médicos e outros serviços. Entretanto, a Qualidade de Vida é definida não só pelo que é feito para as pessoas, mas também pelo que elas fazem por si mesmas e pelas outras pessoas.

Talvez isso justifique o porquê a qualidade de vida tem se destacado como um tema cada vez mais abordado pela mídia, pelas empresas e até mesmo no ambiente familiar.

De acordo com Bom Sucesso (2007, p. 21),

A construção da Qualidade de Vida dependerá do comprometimento pessoal com a valorização da vida e do viver. Decorrerá de orientar a vida por princípios e valores, postura que começa por admitir a realidade, sem camuflar crenças e opiniões. É aprender a defender pontos de vista de forma apropriada às circunstâncias, sem desistir daquilo em que se acredita.

Portanto, com as empresas e colaboradores trabalhando em conjunto para promover o bem-estar físico e emocional dos funcionários, as atitudes positivas e a integração entre organização e sociedade, a qualidade de vida deixará de ser uma utopia para se tornar um bem comum.

Ainda de acordo com Bom Sucesso (2007, p. 1),

O trabalhador vive experiência pessoal única ao entrar e sair do espaço onde presta serviços. A ansiedade experimentada durante o processo seletivo, a expectativa da contratação, o embaraço dos primeiros dias no novo trabalho são sentimentos frequentes na fase inicial. A maneira como a equipe recebe o novo integrante, a assistência na fase de ambientação, os contatos iniciais com a chefia configuram momentos significativos ao se ingressar nas organizações como empregado.

Para a autora, a escolha da profissão, as características da cultura organizacional configurada pelos valores e práticas predominantes na empresa, a infra-estrutura familiar constituem fatores relevantes para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Nesse contexto, os obstáculos mais frequentes à qualidade de vida mais citados dizem respeito aos conflitos provenientes de insatisfação com a profissão ou a empresa, além das dificuldades que o funcionário traz das relações familiares, das dificuldades financeiras ou, ainda, das crises e insatisfações pessoais.

Como afirma a autora (2007, p. 26):

Qualidade de vida não decorre apenas de salário acima do mercado e de invejável plano de benefícios. Resulta também do tratamento humano, da gentileza, de leveza nas relações, da possibilidade de expressão de pontos de vista divergentes, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e

do orgulho pelo que se faz. Atenção, elogio e consideração constituem ingredientes indispensáveis quando se buscam lealdade, qualidade e produtividade.

Segundo Pires (2001, p. 13):

A sobrevivência das empresas modernas está vinculada ao controle total da qualidade dos seus produtos e serviços. Um dos maiores desafios gerenciais a partir da segunda metade do século XX tem sido exatamente desenvolver ferramentas de trabalho para essa finalidade.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 459), qualidade pode ser explicada de várias maneiras. No caso de um produto, a qualidade inclui desde a fabricação e aparência até a garantia prestada pelo fabricante ao cliente. Em se tratando da gestão da qualidade total, envolve toda uma forma de trabalho da empresa, e requer pessoas motivadas e treinadas para obter produtos e serviços de qualidade.

Nesse sentido, Lacombe e Heilborn (2003, p. 464) apontam os princípios da gestão da qualidade total, a saber:

- 1) O cliente como prioridade absoluta;
- 2) Priorização da qualidade: entre os fatores de atendimento ao cliente deve ser priorizada a qualidade dos produtos;
- 3) Ampliação do conceito de qualidade: envolvendo todas as pessoas na sua obtenção e a preocupação com qualidade em todas as fases do processo produtivo e prevendo também a satisfação dos acionistas, colaboradores, fornecedores e, obviamente, dos clientes;
- 4) Todas as pessoas são responsáveis pela qualidade;
- 5) Melhoria contínua e sem fim: a qualidade total é um processo dinâmico, que se aperfeiçoa permanentemente;
- 6) Aplicação de técnicas estatísticas;
- 7) Educação e capacitação das pessoas;
- 8) Mudança radical de mentalidade: deve ser enfatizada a adoção de novos hábitos e atitudes de todas as pessoas visando ao atendimento do cliente;
- 9) Liderança: o melhor meio de comunicação é o exemplo: o dirigente deve adotar uma postura de liderança forte para conduzir as pessoas na direção a ser seguida em busca da qualidade e o alcance das metas e objetivos da empresa.

A qualidade de vida na empresa exige a gestão da qualidade total. O que, para os autores, abrange o planejamento e o controle das atividades.

Lacombe e Heilborn (2003) também apontam para a necessidade de um círculo de controle de qualidade, que seria um grupo formado por empregados pertencentes a uma mesma área de trabalho, que procurarão identificar os problemas relacionados ao ambiente de trabalho. Os autores afirmam que as empresas, visando sua sobrevivência, precisam adotar um programa de qualidade que satisfaça ao cliente, porque é ele quem define o que deseja para a qualidade.

Shirato (2006, p. 186) afirma que, muitas vezes, encontra nas empresas “pessoas iradas, enraivecidas, porque algo não funcionou, não deu certo, o cliente foi mal atendido” ou ainda porque os colaboradores são despreparados e assim não conseguem realizar suas tarefas. Porém, para o autor, muitos empresários comprometem o desenvolvimento do processo da qualidade em suas empresas porque não investem, pagam pouco e exigem muito.

Segundo Shirato (2006, p. 231),

Minha experiência nesse trabalho de consultoria tem me mostrado que, quanto mais a empresa investe no desenvolvimento harmonioso de seus funcionários, quanto mais ela permite que seus colaboradores sejam livres, tanto mais ela cresce, tanto maior é o resultado obtido. Esse investimento concretiza-se, em muitas empresas, na participação dos lucros.

De acordo com este autor, para a empresa se organizar, buscando a melhoria contínua, precisa pesquisar as causas dos problemas e a influência dos fatores humanos no processo da qualidade. Nesse sentido, o processo de certificação do sistema de qualidade de uma empresa implica, primeiramente, em verificar qual a necessidade de treinamento dos funcionários, visando o crescimento da autoconfiança e compromisso destes para com a empresa.

Ressalta-se, por fim, que cada empresa possui uma série de valores partilhados pela maioria de seus funcionários, com seu jeito único. Assim, quem trabalha em determinado contexto organizacional experimenta as alegrias e as tristezas do seu ambiente de trabalho. Como lembra a autora supracitada, práticas condenáveis podem criar um ambiente de trabalho marcado por condutas antiéticas, que acabam com carreiras e com a empresa.

Por isso, a qualidade de vida também implica na adoção de valores éticos, tanto por parte do funcionário quanto da empresa, que influenciará na questão do trabalho, objeto de estudo do terceiro capítulo desta monografia.

CAPÍTULO 3

A QUESTÃO DO TRABALHO

A questão do trabalho, que é tema deste capítulo, tem ocupado a reflexão não somente de organizações empresariais ou setores trabalhistas, mas, também de entidades não-governamentais e religiosas.

O trabalho é o que confere sentido a existência humana, como ação transformadora das condições materiais e imateriais da vida; e os saberes produzidos pela sociedade como o trabalho humano de descoberta. Ele está além da necessidade de sobrevivência, do conceito de emprego, porque faz o ser humano ver-se como agente transformador do ambiente em que vive; sentir-se valorizado e reconhecido, compreender-se como artífice de seu próprio destino. Isso é estrutural. Talvez isso responda ao desespero que acomete o desempregado e faz com que, mesmo em condições humilhantes, a maioria dos humanos prefira manter-se em empregos, independentemente do nível salarial e da necessidade de sobrevivência. Não é apenas uma questão de valores é a própria necessidade intrínseca à condição humana.

3.1 Conceituação de Trabalho

Mas, o que significa mesmo *trabalho*?

A começar pela palavra ², embora pareça simples, ela apresenta muitos significados: pode exprimir emoção, dor, tortura, suor do rosto, fadiga, aflição e fardo ou a operação humana de transformar a matéria em objeto.

A maioria das línguas apresenta vários significados para o verbo trabalhar, a saber:

- a) o latim distingue entre *laborare*, a ação de labor, e *operare*, corresponde a *opus*, que significa obra.
- b) Em francês, há diferença entre *travailler* e *ouvrer* e ainda *tache*, tarefa.
- c) No italiano *lavorare* e *operar*;

² Dicionário Multimídia Houaiss. 2007. Disponível em: <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete>. Acesso em: 12 out. 2007.

- d) No espanhol *trabajar e obrar*.
- e) O inglês distingue *labour e work*.
- f) Em português encontra-se labor e trabalho, apresentando ambas as significações como: a de realizar uma obra que te expresse e dê reconhecimento e vá além de tua vida, ou de um esforço rotineiro, repetitivo, sem liberdade com resultado consumível e inevitável incômodo.

O dicionário Houaiss ³apresenta, primeiramente, como o significado da aplicação das forças e faculdades humanas para obtenção de um determinado fim; ou de uma atividade coordenada de caráter físico ou intelectual que seja necessário a qualquer tarefa, serviço, empreendimento, e ainda ocupação permanente, ofício, profissão. Ou pode ainda se aplicar a obras de arte e dissertações, todas as suas significações em português quer dizer preocupações, desgostos e aflições, o conteúdo que predomina em labor se estende a trabalho.

O referido dicionário (2007)⁴ traz as seguintes definições para a palavra trabalho:

- 1 esforço incomum; luta, lida, faina;
- 2 conjunto de atividades, produtivas ou criativas, que o homem exerce para atingir determinado fim;
- 3 atividade profissional regular, remunerada ou assalariada;
- 4 exercício efetivo dessa atividade;
- 5 local onde é exercida tal atividade;
- 6 cuidado ou esmero empregado na feitura de uma obra;
- 7 qualquer obra realizada (manual, artística, intelectual etc.); empreendimento, realização;
- 8 qualidade de execução, feitura, labor ;
- 9 ação ou modo de executar uma tarefa, de manejar um instrumento;
- 10 tarefa a cumprir; serviço;
- 11 conjunto de exercícios que se destinam ao treinamento, desenvolvimento e aprimoramento físico, artístico, intelectual etc. (tb. us. no pl.);
- 12 aquilo que é ou se tornou uma obrigação ou responsabilidade de alguém; dever, encargo;
- 13 ação progressiva e contínua exercida por elemento natural, e o efeito dessa ação;
- 14 resultado útil do funcionamento de um aparelho, um maquinismo, um sistema etc.;
- 15 fenômeno orgânico que se opera no interior dos tecidos;
- 16 movimento que se produz nos materiais industriais;
- 17 Uso: pejorativo: execução de um delito; linguagem de delinquentes para roubo, assalto;

³ Dicionário Multimídia Houaiss. 2007. s.p. Disponível em: <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete>. Acesso em: 2 nov. 2007.

⁴ Ibid., 2007.

- 18** economia política: atividade humana que, com o auxílio ou não de máquinas, se caracteriza como fator essencial da produção de bens e serviços; conjunto dos trabalhadores que participam da vida econômica de um país;
- 19** Na filosofia: no *hegelianismo*, processo por meio do qual o espírito humano, ao colocar nos objetos externos todas as suas potencialidades subjetivas, descobre e desenvolve plenamente a sua própria realidade; no *marxismo*, atividade consciente e planejada na qual o ser humano, ao mesmo tempo em que extrai da natureza os bens capazes de satisfazer suas necessidades materiais, cria as bases de sua realidade sociocultural;
- 20** Na física: grandeza que pode ser definida como o produto da magnitude de uma força e a distância percorrida pelo ponto de aplicação da força na direção desta [A realização de trabalho transfere energia de um sistema para outro e sua unidade de medida no Sistema Internacional é o *joule*.]
- 21** Em cultos afro-brasileiros, esp. umbanda e quimbanda, ação ou prática ritual realizada para supostamente atingir objetivos protetivos, bons, de desenvolvimento espiritual, ou maléficis, feiticeiros, trabalhos.

Pode se perceber a extensão que esta palavra tem. Por isso, para melhor compreender este vocábulo, considerando que a língua portuguesa se originou do latim, ressalta-se o significado de *tripalium*, que era um aparelho feito de três paus e algumas vezes pontas de ferro, onde os agricultores batiam o trigo, as espigas de milho, e o linho a fim de rasgá-los ou esfiapá-los. Todavia a maioria dos dicionários registra *tripalium* apenas como instrumento de tortura, o qual pode ter se tornado ademais. *Tripalium* está ligado ao verbo do latim *tripaliare* que significa torturar (ALBORNOZ, 1986).

Na sociedade contemporânea, o trabalho passou a ocupar um lugar central na vida do ser humano, especificamente o trabalho organizacional, tornando-se assim parte inseparável da vida humana, o qual determina sua própria identidade.

Lima (1986, apud SAMPAIO et al., 2004, p. 12) comenta o seguinte a respeito de trabalho,

Tudo parece girar em torno dele: a maior parte de seu dia a pessoa está trabalhando e quando pára, ela descansa a fim de recuperar suas energias e retomar suas atividades. Seus momentos de folga só se justificam como um descanso, um prêmio pela dedicação ao trabalho, para que possa retornar e produzir mais ainda. O valor supremo da nossa cultura é o trabalho, todas as outras dimensões da existência estão a ele submetidas ou, simplesmente perderam a importância. O indivíduo espera que a sua atividade profissional venha suprir todas as suas necessidades e possibilitar a sua total realização. Tudo converge para o trabalho, este poderoso mito da sociedade industrial moderna.

3.2 Evolução Histórica do Trabalho

Observa-se que o trabalho é toda transformação que o homem imprime à natureza para disso tirar algum proveito. Nesse contexto, pode ser feito diretamente com as mãos, com a ajuda de instrumentos, ferramentas e máquinas ou ainda com a colaboração de animais.

O processo de trabalho voltado para a produção social inclui três elementos fundamentais: o objeto de trabalho, matéria que o homem transforma com sua atividade; os meios de trabalho, conjunto de instrumentos com os quais o homem transforma a matéria; e a atividade humana exercida sobre a matéria com a ajuda de instrumentos. Esses três elementos são também conhecidos como natureza (ou terra), capital e força de trabalho. O capital é uma acumulação de trabalho anterior, ou seja é trabalho acumulado. O trabalho é o elemento mais importante da produção social, condição mesma de sua existência. É por ele que se obtém o produto (SAMPAIO, 2004).

Durante milênios, o trabalho se limitou a garantir a manutenção e a reprodução biológica da espécie humana e se desempenhou sob a forma de coleta, trabalho extrativo que pouca ou nenhuma transformação imprimia à matéria natural além de subtraí-la à natureza. Mais tarde, a caça, a pesca, a utilização do fogo e o pastoreio diversificaram o trabalho e possibilitaram seu progresso, com o surgimento dos primeiros objetos úteis, como o arco e a flecha.

Com a agricultura, o trabalho tornou-se mais organizado e coletivo. A possibilidade de plantar e colher um excedente tornou atraente a possibilidade de escravizar pessoas. Prisioneiros capturados nas guerras de conquista e animais como o boi e a lhama foram incorporados aos processos de produção. Os instrumentos e o excedente de produção, a princípio riqueza social dos membros da comunidade, foram privatizados, o que deu origem primeira às classes sociais e, mais tarde, ao estado.

Na Europa, na transição do mundo antigo para a Idade Média, o escravo foi substituído pelo servo, ao qual se reconhecia como membro livre da sociedade. A figura do servo desapareceu lentamente dos países europeus, com a livre circulação de pessoas e com o reconhecimento do direito de contratar livremente sua capacidade produtiva. Os europeus, porém, exportaram para outros pontos do mundo a escravidão abolida em seu continente e basearam sua economia colonial no trabalho escravo. A escravidão só foi abolida nos Estados Unidos em 1865 e no Brasil em 1888. A partir do final do século XIX, o grande problema do

trabalho não seria mais a liberdade, mas a justiça, já que a revolução industrial traria consigo a massificação proletária, a exploração econômica do trabalhador assalariado, o desemprego e a miséria.

3.3 Divisão do Trabalho

A teoria sobre o Fato Social, de Émile Durkheim (apud ÀVILA, 1978), é definida como toda maneira de agir, fixa ou não, suscetível de exercer sobre o indivíduo uma coerção exterior, que é geral na extensão de uma sociedade dada, apresentando uma existência própria, independente das manifestações individuais que possa ter. A sociedade prevalece sobre o indivíduo.

E, para Marx (apud ÀVILA, 1978), em sua teoria das Classes Sociais, a sociedade divide-se em infra-estrutura (é a estrutura econômica, formada das relações de produção e forças produtivas) e supra-estrutura (dividido em estrutura jurídico-política e estrutura ideológica). Estas formam um conjunto de idéias que determina a classe social que, através de sua ideologia, defende seus interesses. Este tipo de sociedade é predominante na comunidade tribal, sociedade asiática, sociedade germânica, etc.

No século XVIII, a burguesia comercial torna-se uma classe com muito poder, o capital mercantil vai se expandindo em diversos ramos de atividade e com isso torna-se necessário o desenvolvimento de novas técnicas de produção. Surgem máquinas de tecer, descaroçar algodão, bem como a aplicação industrial da máquina a vapor. Aparece aí o fenômeno chamado de maquinofatura. O trabalho antes realizado com as mãos ou com ferramentas passa agora a ser feito por meio de máquinas, elevando o volume de produção. A máquina a vapor incentivou o surgimento da indústria construtora de máquinas. Essas alterações no processo produtivo, somadas a herança cultural e intelectual do século XVII irão definir o século XVIII como um século explosivo, servindo de exemplo e parâmetro para as revoluções políticas posteriores. Pensadores como Montesquieu, David Hume, Jean-Jacque Rousseau, Adam Smith e Emmanuel Kant entre outros, procurarão refletir sobre a realidade, na tentativa de explicá-la (ÀVILA, 1978).

Segundo o mesmo autor, no século XIX, a consolidação do sistema capitalista na Europa contribuirá para o surgimento da sociologia como ciência particular. O pensamento de Saint-Simon, G.W.E.Hengel, David Ricardo, Auguste Comte, Émile Durkheim e Karl Marx desenvolveram reflexões sobre a sociedade de maneiras radicalmente divergentes. Praticamente todas as teorias sociológicas estão preocupadas em explicar como ações individuais podem ser pensadas no seu relacionamento com outras ações, ou como regras de ação coletiva são incorporadas pelos indivíduos, ou ainda, como práticas coletivas definem diferentes grupos sociais. Em todas as situações citadas estará em jogo o relacionamento entre indivíduo e sociedade.

Apesar de ser o indivíduo na maior parte um produto social, não significa que ele seja tão somente um instrumento passivo da sociedade. Ele deve ser visto como um ser ativo que se comportará provavelmente de maneira padronizada, mas também possui capacidade de inovação, podendo assim modificar a natureza de sua cultura e de sua sociedade.

O conflito humano resultante das desigualdades econômicas intrínsecas a estas duas classes são, para Marx (apud ÀVILA, 1978), o ponto chave das sociedades industriais modernas, juntamente com o modo, a forma ideológica de manipular as idéias para que o grande povo não perceba o vínculo entre poder econômico e poder político e sua influência na qualidade de vida de todos (alienação política e cultural).

Outra forma de divisão do trabalho se dá segundo a natureza das tarefas a realizar, que podem ser do tipo econômico, ideológico ou político e se origina na divisão entre trabalho manual e trabalho intelectual.

Além disso, pode-se falar da divisão internacional do trabalho, que envolve um processo de especialização de economias nacionais em determinados produtos ou setores de produção, no quadro de uma economia cada vez mais internacionalizada. Nesse sistema, grandes conglomerados multinacionais monopolizam determinados ramos da produção social, absorvem a maior parte do mercado mundial e liquidam as chances de evolução autônoma da industrialização dos países periféricos.

Aspecto primordial das relações sociais de produção, as relações de trabalho variam segundo os modos de produção.

Segundo Oliveira (2001), os modelos históricos de relações de trabalho podem ser assim observados:

- a) o escravagismo, que existiu desde que o aparecimento do excedente produtivo, continuou na antiguidade greco-romana e foi restabelecido, entre os séculos XVI e XIX, nas colônias da Inglaterra, França, Espanha e Portugal;
- b) o servilismo, que existiu no modo de produção feudal, como na Europa medieval;
- c) o trabalho assalariado, introduzido com o modo de produção capitalista, que pressupõe trabalhadores livres, donos de sua força de trabalho, mas não donos de meios de produção, capazes de vendê-la a quem lhes ofereça as melhores condições.

3.4 Teorias sobre o Trabalho

Para Oliveira (2001), das teorias que falam sobre o trabalho, pode-se destacar as econômicas clássicas, que procuraram situar o papel do trabalho na produção social e estudaram sua relação com a riqueza. Nesse sentido, as principais teorias sobre trabalho, produção e riqueza são de Adam Smith, David Ricardo e Karl Marx.

De acordo com Smith (apud OLIVEIRA, 2001), o trabalho é a verdadeira e única fonte de riqueza das nações, pois os produtos industriais ou agrícolas são obtidos pelo esforço humano, que se torna sempre mais eficiente pela especialização. A divisão do trabalho, o mercado, as instituições financeiras etc. se estabelecem espontaneamente, com base no esforço natural feito pelo homem para melhorar sua condição.

Quanto a David Ricardo (apud OLIVEIRA, 2001), ele destacou que a base de todo valor econômico é o trabalho-valor. O valor de troca de um produto se calcula pela quantidade de trabalho empregado em sua produção. Para esse teórico, as máquinas, que diminuem o tempo de trabalho necessário para a produção, também são trabalho acumulado.

Por fim, Marx (apud OLIVEIRA, 2001, que defende que o trabalho não é a única fonte de riqueza, pois a natureza também é fonte de valores de uso. O capitalismo acumula mais capital mediante a apropriação da mais-valia, diferença entre o trabalho efetivamente materializado no produto e a força de trabalho paga. Marx afirmou que o trabalho é a essência do homem, o meio pelo qual ele se relaciona com a natureza e a transforma. Pelo trabalho o homem se conscientiza de sua condição e promove as mudanças políticas capazes de libertá-lo da exploração capitalista e conquistar a posse coletiva dos meios de produção. O XX trouxe

significativas conquistas no tocante à relação entre capital e trabalho. Uma delas foi a constitucionalização das normas trabalhistas, pois uma vez adquirindo estatuto de norma constitucional, a base em que o Estado e as empresas se fundam possui o reconhecimento legal da importância do trabalho na vida em sociedade.

No que se refere ao Brasil, o advento da Constituição de 1988, demonstrou não só um elevado grau de preocupação do Estado brasileiro em garantir direitos que já existiam, mas, também, o de criar outros. Talvez, em virtude do receio das elites criarem um estado novo, mas com práticas antigas, o que poderia gerar insatisfação e, conseqüentemente, confronto com a classe trabalhadora, assim, trataram logo de fazer concessões para evitar possíveis confrontos.

3.5.A importância do trabalho

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 235), o trabalho pode ser visto como o principal fator de produção da riqueza e, dentro das abordagens sobre o trabalho, a maioria das discussões apontam para alguns pressupostos, tais como:

- 1) o trabalho é parte essencial da vida do homem: é ele, muitas vezes, quem define o papel de um indivíduo na sociedade;
- 2) as pessoas tendem a gostar do seu trabalho ou a procurar trabalhos que lhes tragam satisfação;
- 3) o trabalho é uma atividade social;
- 4) o moral do trabalhador não tem relação com as condições materiais do trabalho. Itens como: temperatura, iluminação, ruído e umidade afetam a saúde física e o conforto e não a motivação;
- 5) sob condições normais, o dinheiro é um dos incentivos menos importantes;
- 6) o desemprego é um poderoso incentivo negativo, porque elimina o homem de sua sociedade.

Para os autores anteriormente citados, a desvalorização do trabalho se deve à própria divisão do trabalho, acentuada na revolução industrial. Porém, a preocupação com a qualidade do trabalho está se revelando cada vez maior, assim como com a qualidade de vida.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) o conceito de qualidade de vida no trabalho implica que as organizações se tornem capazes de oferecer um trabalho qualificado, que está

além das tarefas que os funcionários desempenham; ou seja, implica em “juntar novamente o trabalho ao indivíduo à sua existência” (p. 236).

Nesse contexto, os autores apontam seis dimensões da natureza do trabalho, que envolveriam a dimensão fisiológica: o ser humano como máquina; a dimensão psicológica: o trabalho como maldição e benção; a dimensão social: o trabalho como vínculo social e comunitário; a dimensão econômica: o trabalho como meio de vida; a dimensão do poder; e, por fim, a dimensão do poder econômico. Como se percebe, o trabalho envolve o ser humano em todas as suas dimensões.

CAPÍTULO 4

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O mundo do trabalho é um dos campos que experimenta uma fase de maiores mudanças. O fenômeno mais visível é o desemprego. E quem mais está sofrendo neste momento são os adultos despreparados e a imensa parcela de jovens preparados. Preparar-se para entrar no mundo do trabalho, ou a ele voltar, ou mudar de emprego é uma tarefa que está se tornando mais difícil a cada dia que passa. Na cultura rural tradicional, a criança aprende a trabalhar com os pais. Hoje, no mundo em mudança, é necessário uma longa e intensa preparação e o desenvolvimento de muitas habilidades para assumir qualquer tipo de trabalho. Para isso, a qualidade de vida no trabalho é um dos fatores que incentiva jovens e adultos a buscarem uma motivação maior para se enveredarem pelo mundo do trabalho. Essa qualidade será o objeto de estudo do presente capítulo.

4.1 Conceituação de Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Sampaio (2004), é possível falar em tentativa de conceituação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), mesmo que seja uma discussão que já conta com mais de quarenta anos. Assim, o autor expõe o ponto de vista de vários teóricos, que aqui serão citados.

Citando Walton (1983 apud SAMPAIO, 2004, p. 33) lembra que este autor aponta oito categorias conceituais para QVT, a saber:

Compensação adequada e justa, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.

Percebe-se, assim, que Walton (1983 apud SAMPAIO, 2004, p. 33) considera QVT como a preocupação com valores humanísticos e ambientais relegados a segundo plano pela moderna sociedade industrial em favor de avanços tecnológicos, produtividade e crescimento econômico.

Para Guest (1979, apud SAMPAIO et al, 2004) existe QVT quando a organização procura desvendar o potencial criativo de seus empregados, oportunizando aos mesmos a participação nas decisões que afetam sua vida no trabalho.

Na visão de Bergeron et al. (1984 apud SAMPAIO, 2004, p. 33) a expressão qualidade de vida no trabalho engloba experiências de humanização do trabalho e implica em certo grau de participação na gestão, das pessoas envolvidas diretamente na atividade.

Para Lippitt (1978 apud SAMPAIO, 2004) QVT implica em criar condições para que os esforços humanos se mobilizem efetivamente na realização dos objetivos organizacionais e ao mesmo tempo preparar trabalhos com suficiente significação e recompensa, permitindo que as pessoas recebam satisfação pessoal para seus esforços.

Existe Qualidade de Vida no Trabalho quando os membros de uma organização são capazes de satisfazer necessidades pessoais importantes através de sua vivência na mesma, o que engloba, portanto, a preocupação com o efeito do trabalho nas pessoas, com a eficácia da organização e com a idéia da participação dos trabalhadores na solução de problemas e tomada de decisões (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud SAMPAIO, 2004).

Mc Gregor (1973 apud SAMPAIO, 2004) já admitia que a deterioração dos padrões de trabalho manifestada pela indolência, passividade, resistência às mudanças, indisposição para aceitar responsabilidade e demandas exageradas por benefícios econômicos, acontece como reação das pessoas à falta de oportunidades de satisfazer necessidades que são importantes para elas.

De acordo com Bom Sucesso (2007), a empresa contrata a força de trabalho e pede resultados, lealdade, envolvimento. Essas expectativas afetam diretamente a análise da qualidade de vida nas organizações, pois são as pessoas que fazem a organização funcionar. Por isso, é importante a empresa se dispor a fazer uma pesquisa interna sobre até que ponto as expectativas individuais estão sendo atendidas pela organização, se as crenças e valores defendidos pela empresa estão se concretizando na perspectiva do empregado.

Isso faria com que a empresa passasse a perceber a importância da melhoria da qualidade de vida no trabalho, fazendo uso de estratégias que vislumbrassem a responsabilidade da empresa também na questão da qualidade de vida do seu funcionário.

Percebe-se que o conceito de QVT é muito abrangente e que precisa ser definido com clareza dentro de uma organização. Porém, destaca-se que a qualidade de vida baseia-se em uma visão integral das pessoas, tanto na dimensão biológica quanto psicológica.

Segundo Bom Sucesso (2007), é importante destacar que saúde não é apenas ausência de doenças, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social. Esta, inclusive, é uma definição adotada pela Organização Mundial de Saúde, em 1986, que considera a saúde como sendo um processo de capacitação da comunidade para atuar na melhoria da sua qualidade de vida e saúde, incluindo uma maior participação no controle desse processo. Além disso, também em 1986, aconteceu no Brasil a 8ª Conferência Nacional de Saúde que elaborou uma definição de saúde como sendo resultante das condições de alimentação, habitação, educação, renda, meio ambiente, trabalho, emprego, lazer, liberdade, acesso e posse de terra e acesso a serviços de saúde. Por fim, destaca-se que também a Constituição Federal do Brasil, de 1988, em seus artigos 196 e 198, define saúde como um direito de todos e um dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos, e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para a sua promoção, proteção e recuperação.

Isso faz perceber que o trabalho ganha destaque para o equilíbrio ou desequilíbrio da pessoa. Por exemplo, uma perspectiva de perda de emprego deixa as pessoas em estado de grande tensão; esta pode passar a sofrer de diversos males, decorrentes da perda da estima pela dificuldade de recolocação. Esse problema já é considerado por algumas empresas que passaram a investir no apoio psicológico de seus funcionários.

Nesse contexto, evidencia-se que o conceito de qualidade de vida no trabalho baseia-se em uma visão ética da condição humana. Sendo assim, a ética, como base da QVT procura identificar, eliminar ou minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais, que envolve a segurança do ambiente físico, a capacidade de controle do esforço físico e mental requerido para cada atividade e também a forma de gerenciar situações de crise, que podem comprometer a capacidade de manter salários e empregos.

Considerando esta realidade, algumas empresas procuram criar condições que agreguem, objetivamente, valor e qualidade à vida dos seus trabalhadores. Porém, pelo fato de

ser uma tendência que só recentemente tem sido aplicada à situação de trabalho, Bom Sucesso (2007) chama a atenção que, às vezes, há um equívoco em limitar a QVT a ações relacionadas a lazer (sob as mais diferentes formas) ou preocupações com aspectos da saúde ocupacional e, em particular, ergonomia e ambientes físicos de trabalho, em que pese a importância destes fatores. Ou seja, QVT também diz respeito a fatores como: remuneração; condições de saúde e segurança no trabalho; oportunidades para utilização e desenvolvimento de capacidade: oportunidade de crescimento profissional; valorização da cidadania; imparcialidade nas decisões; relevância social da vida no trabalho ou valorização e responsabilidade das organizações pelos seus produtos e pelos seus trabalhadores, com implicações na imagem e credibilidade da empresa.

É por isso que autores como Bom Sucesso (2007) afirmam que as ações organizacionais em QVT precisam ser planejadas e implementadas de forma cuidadosa, mas podem fornecer elementos importantes e indispensáveis para estruturação das políticas de recursos humanos institucionais.

4.2. Programa de Qualidade de Vida no Trabalho em empresas brasileiras

Primeiramente destaca-se que problemas de produtividade e insatisfação de funcionários em qualquer nível estão relacionados somente com a qualidade de vida no trabalho. Mas, esse programa conduz a melhores desempenhos, ao mesmo tempo em que evita maiores desperdícios, reduzindo custos operacionais.

Pelos textos pesquisados até então, observa-se que há alguns fatores a serem considerados na implantação de um programa de QVT, tais como ouvir as sugestões e pesquisar o nível de satisfação dos funcionários. Ou seja, se o objetivo da implantação de um programa de qualidade no trabalho é gerar uma organização mais humanizada, um relativo grau de responsabilidade e de autonomia em nível de cargo e enriquecimento do trabalho com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo, então, uma melhor qualidade de vida no trabalho se torna o alicerce para implantação da gestão de qualidade total, porque a participação é fundamental para o sucesso de tais programas (BOM SUCESSO, 2007).

4.2.1. História da Mabel⁵

A Indústria Mabel teve início com os irmãos Nestore Scodro e Údelio Scodro, que vieram da Itália para trabalhar no Brasil, há mais de cinquenta anos e acabaram fundando o Grupo Mabel, em Ribeirão Preto, no estado de São Paulo. O curioso é que eles começaram a montar e vender fornos. Quando um dos clientes, na venda de um dos fornos, não pagou pela mercadoria, os irmãos, sem alternativas, a não ser ficar com o forno, começaram a fabricar uma receita de rosquinhas trazida da Itália. Resultado: foi um sucesso e, em 1953, estava fundada a Mabel.

A expansão se deu em 1962, quando é inaugurada a primeira fábrica, que produzia no máximo quinhentos quilos de biscoito por dia. E, no ano de 1975, a Mabel inaugura seu primeiro parque Industrial, em Aparecida de Goiânia, no estado de Goiás. A partir daí, a empresa expandiu para Três Lagoas-MG (1988); Mato Grosso do Sul (1989); Rio de Janeiro (1989); Itaporanga D'Ajuda, em Sergipe (2000) e, por último, sua quinta unidade em Araquari-SC, em 2004.

Em sua filosofia, a Mabel revela a preocupação de fabricar biscoitos com a melhor qualidade e sempre com grande responsabilidade social. Para isso, criou um Centro de Convivência, que é referência nacional de cidadania e dignidade. Aí a empresa oferece aos seus funcionários: programa de saúde e lazer, salão de jogos, refeitório com alimentação balanceada e orientada por uma nutricionista, dormitório, sala de televisão e tudo o que for necessário para preservar a qualidade de vida da empresa, denominada como Família Mabel.

Em seu programa de QVT, a Mabel prioriza ações tais como:

- a) possibilitar acesso à educação para seus colaboradores, visando seu crescimento pessoal e profissional. Para isso, disponibiliza a Bolsa Universidade, uma ajuda de custo variável para os colaboradores;
- b) acesso à educação formal para os colaboradores que ainda não concluíram o ensino fundamental e médio. São concedidas bolsas em parceria com o SESI, instituição que promove o curso;
- c) acesso à educação infantil a uma parcela de filhos de colaboradores e da comunidade.

⁵ MABEL. Disponível em: <http://www.mabel.com.br/>. Acesso em: 24 nov. 2007.

- d) seção de uma unidade residencial do Conjunto Habitacional Mabel para abrigar duas salas de aulas, ampliando a infra-estrutura física da escola de ensino fundamental que atende às adjacências da Matriz;
- e) curso profissionalizante, nas áreas de mecânica e elétrica industrial, direcionados a menores aprendizes, filhos de colaboradores e da comunidade. Este projeto viabiliza o conhecimento para uma futura inserção no mercado de trabalho;
- f) biblioteca e brinquedoteca que estão instaladas no Centro Comunitário do Conjunto Habitacional da Mabel⁶;
- g) acompanhamento periódico da saúde do trabalhador, inclusive bucal; realização de palestras educativas com temas relevantes para saúde do público interno. Campanhas de vacinação, combate ao fumo, alcoolismo, etc; Também há um programa que fornece alimentação balanceada;
- h) dormitório: um espaço preparado com colchonetes, arejado e higienizado para oferecer aos colaboradores momentos de descanso no seu intervalo de almoço.
- i) Cinema e cultura: durante o período do almoço, os colaboradores podem assistir aos lançamentos das locadoras; é um espaço adequado com confortáveis poltronas, ar condicionado e equipamentos de última geração para a reprodução dos filmes;
- j) As fábricas também possuem área de lazer com mesas de sinuca, dominó, tênis de mesa e cartas. Também utilizados para o lazer dos colaboradores durante seu intervalo de almoço, propiciando uma maior integração do grupo;

⁶ O Conjunto foi construído em 1987 para os funcionários do Grupo que não possuem casa própria. Com isto, estas famílias têm a condição de economizar o valor gasto com aluguel e, no prazo de três anos, conseguir comprar suas próprias casas. Hoje são mantidas 230 residências, abrigando um total de 210 famílias, ou seja, 800 pessoas beneficiadas. Também são oferecidos cursinhos de economia e orçamento doméstico para que os moradores aprendam melhor como juntar o dinheirinho da casa própria. Com este programa, mais de 200 famílias já construíram sua casa própria. Disponível em: <http://www.mabel.com.br/>. Acesso em: 24 nov. 2007.

- k) O programa de Colônia de Férias é para os filhos de colaboradores durante o mês de Julho, oportunizado uma diversidade de ações educativas e de lazer para a maior integração dos mesmos;
- l) Há também um Programa Vida Ativa Terceira Idade, em parceria com o SESI, que atende a idosos dependentes de colaboradores e ex-colaboradores, propiciando espaço em oficinas de artesanato, aulas de hidroginástica e palestras com temas direcionados ao interesse da melhor idade.

Como é possível perceber, a Mabel desenvolve um projeto também em parceria com o SESI, o SENAI e com membros da comunidade onde a fábrica está localizada. A preocupação

4.2.2. Magazine Luiza⁷

Segundo o ranking do Guia Exame "As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar", edição 2003, publicado pelas revistas Exame e Você S.A, pelo sexto ano consecutivo, a rede Magazine Luiza, com sede em Franca-SP, apareceu na primeira colocação. A empresa trabalha com eletrodomésticos, móveis, presentes, informática e brinquedos.⁸

A empresa desenvolve programas gerenciados pelos próprios funcionários, por exemplo, o plano de carreira. A política de remuneração e benefícios possui regras simples e está atrelada ao empreendedorismo, pois os funcionários são tratados como se fossem os próprios donos da loja. Dentre os princípios que norteiam a empresa, encontram-se:

- a) busca da transparência e da verdade nas relações;
- b) ênfase na aprendizagem coletiva;
- c) ter o cliente como foco principal;
- d) busca do desenvolvimento sustentável e elevação do nível de consciência por meio do processo educativo.

⁷ Magazine Luiza. Disponível em: <http://www.magazineluiza.com.br>. Acesso em: 24 nov. 2007.

⁸ Ibid., 2007.

4.2.3. Mc Donald's⁹

Na política de ações do McDonald's com seus funcionários, busca-se ser o melhor empregador e oferecer uma experiência única de desenvolvimento profissional e pessoal é plenamente reconhecida pelo mercado e pela mídia especializada. Como parceiro neste empreendimento, a empresa conta com o SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, que já concedeu a funcionários da rede 8.750 certificados de técnicos em Qualidade e Serviços.

A empresa procura formar seus próprios executivos por meio de um bem estabelecido plano de carreira, adotando duas as formas de iniciar uma carreira na empresa: como atendente, sem experiência anterior, ou pelo programa de treinamento da companhia, reconhecido como um dos mais completos do mercado. Além disso, para garantir um ambiente de trabalho especial, o McDonald's se vale de uma série de iniciativas para aumentar a motivação dos funcionários e seu envolvimento na execução dos serviços, tais como: destaque para o profissional do mês, eleito por seus colegas, com uma foto e um bônus de 25% do salário médio da função; a gincana "Na Ponta da Língua", que avalia a compreensão dos atendentes sobre os compromissos McDonald's por meio de perguntas realizadas mensalmente por telefone, com um diploma de reconhecimento. E, uma premiação para os profissionais que sabem tudo sobre os conceitos de Qualidade, Serviço e Limpeza, conhecido como "All Star", que premia os vencedores com bolsas de estudo.

⁹Mc Donald's. Disponível em: http://www.neumarkt.com.br/site/page/lojas_detail.asp?cod=343. Acesso em: 24 nov. 2007.

METODOLOGIA

O presente trabalho pode ser classificado como pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2002), é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Destaca-se, também, que a pesquisa bibliográfica, segundo o autor acima citado, permite a cobertura de uma série e fenômenos muito mais amplos do que uma pesquisa direta.

A pesquisa monográfica teve como objetivo geral apresentar os aspectos fundamentais sobre a questão da qualidade de vida no trabalho e demonstrar através de um estudo bibliográfico mais aprofundado, se isso é possível ser viabilizado concretamente em todas as organizações operacionais ocupadas com a continuidade da empresa no mercado, oferecendo um produto de qualidade, partindo de uma produtividade humana satisfeita. Ou seja, buscou-se apontar seus requisitos, explicitar os efeitos da qualidade de vida no trabalho na vida da empresa como um todo.

Nesse contexto, a natureza da vertente metodológica desta pesquisa é qualitativa, pois, não se teve a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias. Tal abordagem qualitativa, porém, conduziu a uma série de leituras sobre o assunto da pesquisa, por se tratar de formação de opiniões e relatos de diferentes autores sobre a temática.

No que concerne à classificação da pesquisa, com relação ao objetivo geral, optou-se pela pesquisa explicativa, por esta apresentar uma preocupação central em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Assim, o presente trabalho se trata de uma pesquisa explicativa porque identifica os fatores que determinam a ocorrência ou a maneira como ocorre o fato, aprofundando o conhecimento da realidade.

Em relação à pesquisa bibliográfica, no que se refere a uma classificação quanto aos procedimentos técnicos utilizados, ela foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, periódicos já produzidos. Vale destacar que são fontes de informações com dados organizados e analisados com informações e idéias prontas, justificando assim, a classificação em questão.

Justifica-se que um dos fatores principais pela não opção do estudo de caso encontra-se fundamentado na resistência percebida quanto a uma empresa que se dispusesse a

colaborar com a pesquisa. Sendo assim, para evitar situações embaraçosas, sem a devida autorização dos interessados e responsáveis diretos pela organização empresarial, evitou-se aplicar questionários ou fazer entrevistas com os funcionários.

Constata-se, assim, que toda a metodologia descrita facilitou a composição da desta monografia.

CONCLUSÃO

Como foi possível observar, a qualidade de vida dos funcionários influencia diretamente na execução das metas da organização empresarial. E este fator tem despertado a atenção das empresas para programas que atentem para essa questão.

A empresa que não atenta para a qualidade de vida no trabalho corre o risco de entrar em decadência, principalmente diante de um mercado altamente competitivo, uma vez que os seus clientes internos, como são denominados os funcionários, não satisfeitos com o trabalho, refletirão essa insatisfação na sua produtividade. Nesse sentido, é importante considerar que o produto final da empresa é reflexo da satisfação e da qualidade de vida dos funcionários, se este tem uma alta qualidade de vida, o produto da empresa será de alta qualidade e seus clientes externos estarão satisfeitos.

De acordo com o estudo realizado, a qualidade de vida do indivíduo é a somatória da satisfação das necessidades físicas, psicológicas e sociais deste. Por isso, na busca de uma qualidade de vida no trabalho, as empresas vêm buscando formas para melhorar a eficiência e a produtividade dos funcionários.

Nas empresas citadas no presente trabalho, verificou-se que o programa de qualidade de vida no trabalho associa qualidade e produtividade, sendo que, através da reavaliação de sua forma de gestão e relacionamento com empregados, estas empresas vêm buscando aumentar os níveis de produtividade, reduzir os custos e melhorar a qualidade na prestação dos serviços. Os resultados demonstrados pelas mesmas revelam que a qualidade de vida no trabalho está associada a fatores tais como: satisfação em trabalhar, reconhecimento, satisfação dos clientes internos e externos, alcance de metas e padrões estabelecidos, eliminação de erros e desperdícios e melhores condições de trabalho.

Entretanto, o que se verifica com este estudo, é que a qualidade de vida no trabalho, como programa, necessita ser mais divulgado nas empresas, principalmente em cidades pequenas, nas quais também é necessária uma discussão sobre o assunto.

Dessa forma, acredita-se que o desconhecimento sobre esse tipo de programa e sua metodologia de trabalho pode prejudicar os objetivos da empresa, principalmente no que se referem ao comprometimento dos funcionários em relação às metas estabelecidas.

Entende-se, assim, que a filosofia da qualidade do trabalho pode melhorar a qualidade de vida no trabalho, desde que não seja utilizada somente para ganhos de produtividade, limitando o sucesso do programa como um todo.

Quando se fala em Qualidade de Vida, neste trabalho, entende-se que o funcionário deve ser incluído na cultura da organização. Fatores como a democratização do ambiente de trabalho, através de abertura para o diálogo e espaço para expor idéias, participação nas decisões, maior senso comunitário, visão ecológica, harmonia, estímulo à criatividade e ao desenvolvimento como profissional e como pessoa, reforçam a necessidade de se considerar as idéias expostas nos capítulos desta monografia e expresso no conceito de qualidade.

Nesse sentido, entende-se que construir locais de trabalho saudáveis, onde exista participação das pessoas nas decisões que afetam suas vidas, contribui efetivamente para a formação de uma sociedade mais justa e democrática. Portanto, é preciso criar novas formas de encarar o trabalho e o relacionamento interpessoal existente na organização empresarial, criando formas alternativas de organização que estimulem de diferentes maneiras um bom relacionamento entre as pessoas.

Isso revela que os programas de QVT devem ser encarados como uma alternativa para combinar ambientes participativos com um estilo de vida mais humano, integrando de forma harmônica o ser humano ao meio ambiente, não somente aspectos físicos, mas também aspectos emocionais e espirituais.

No que se refere às interpretações de qualidade de vida no trabalho, de um modo geral, as pessoas associam-nas a um melhor ambiente de trabalho, às condições físicas e de relacionamento, remuneração, satisfação e a identificação com o trabalho, como vem sendo apontado pelos estudos deste trabalho.

Para concluir, entende-se que é importante deixar claro a responsabilidade do curso de Administração como um espaço que pode contribuir, efetivamente, para ampliar a discussão e compreensão da qualidade de vida no trabalho numa visão mais abrangente, desafiando o acadêmico a perceber os rumos da gestão da qualidade total no contexto concreto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, L. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ÁVILA, Fernando Bastos de. **Introdução à sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Agir, 1978.
- BOM SUCESSO, Edina. **Relações interpessoais qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira**. Belo Horizonte. Fundação Cristiano Ottoni, 1989.
- CARR K. David; LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos: Gestão de Qualidade Total na Década de 90**. Tradução de Heloísa Martins-Costa, Mariluce Filizola C. Pessoa e Vicente Ambrósio Jr. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Gestão da qualidade: princípios e métodos**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho – uma abordagem psicológica**. Volume 1. São Paulo: Pioneira, 1992. p. 45-56.
- DICIONÁRIO HOUAISS. Disponível em: <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=trabalho&styp=k>. Acesso em nov. 2007.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 235-266.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 29, n. 4, p. 64-72,

out/dez. 1994. Disponível em:
<http://www.iceg.pucminas.br/administracao/disc/teoadmii/ensino/htm>. Acesso em: 15.out.2007

MABEL. Disponível em: <http://www.mabel.com.br/>. Acesso em: 24 nov. 2007.

MC DONALD'S. Disponível em: http://www.neumarkt.com.br/site/page/lojas_detail.asp?co. Acesso em: 24 nov. 2007.

MAGAZINE LUIZA. Disponível em: <http://www.magazineluiza.com.br>. Acesso em: 24 nov. 2007.

MIRSHAWKA, A. **Qualidade no serviço**. São Paulo: Ática, 1992

OLIVEIRA, Pêrsio Santos de. **Introdução à sociologia**. 24. ed. São Paulo: Ática, 2001.

PIRES, Wanderley Ribeiro. **Qualidade de Vida**. Campinas: Komedi, 2001.

SAMPAIO, Jáder dos Reis (Org.). **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SHIRATO, Sérgio José. **A sabedoria da qualidade: os desafios dos fatores humanos**. São Paulo: Senac, 2006.

SILVA, Charles Soares da; ALVES, Genivan. **Teoria comportamentalista nas organizações**. Monografia (Graduação) - Centro Universitário FIEO, de Osasco-SP. 2001. Disponível em: <http://www.guerreirosdaluz.hpg.ig.com.br/monografia.htm>. Acesso em 17 nov. 2007.

SOUSA, Maria Quitéria L. de.; CAMPOS, Ana Célia C. F.; RAMOS, Rubens E. B. **Trabalho em equipe: a base da qualidade nas organizações**. Artigo publicado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2001. Disponível em:
<http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EQC003.pdf>. Acesso em 17 nov. 2007.

TEIXEIRA, Élson A. MINK, Carlos. **Competências múltiplas gerenciais**. São Paulo: Makron Books, 2000.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: Um estudo de caso na Empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/SC**. Florianópolis: UFSC, 1996. 224p. Dissertação (Mestrado em Organizações e Gestão) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de **KÉSIA DE OLIVEIRA COSTA** do curso Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 19 de janeiro de 2008

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista – FACER

CRB/1- 1528

DECLARAÇÃO DE REVISÃO ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL

Declaro para os devidos fins que eu, Ruth Aparecida Viana da Silva, Licenciada em Letras pela Universidade Católica de Brasília – UCG, procedi à revisão ortográfica e gramatical da monografia, sob o título “Qualidade de Vida no Trabalho: Funcionário e Empresa”, sob a orientação da Professora Geruza Silva de Oliveira. Por ser verdade a presente declaração, assino:

Ruth Aparecida Viana da Silva – em: 17 de janeiro de 2008.